



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Van versnippering naar samenwerking

Sadinski, Veronica

Citation

Sadinski, V. (2024). *Van versnippering naar samenwerking*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3728184>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Universiteit
Leiden

Van versnippering naar samenwerking

De impact van de oprichting van "InZet in de Wijk" op de
dynamiek tussen de diverse stakeholders en de
gemeente



Naam: Veronica Sadinski

Studentnummer: 2580810

Master: Management van de publieke sector

Begeleider: Prof. dr. A. Timmermans

12 februari 2024

Voorwoord

Met trots presenteer ik mijn scriptie ‘Van versnippering naar samenwerking’. Ik heb onderzocht hoe de oprichting van InZet als een overkoepelende entiteit de betrokkenheid en samenwerking tussen de individuele organisaties en de gemeente heeft beïnvloed, en welke uitdagingen en kansen hier naar voren zijn gekomen.

De keuze voor dit onderwerp is voortgekomen uit mijn interesse in de dynamiek van samenwerking tussen verschillende organisaties en de overheid. De oprichting van InZet als een overkoepelende entiteit vormt een boeiende casestudy. Deze biedt inzicht in de wijze waarop dergelijke initiatieven de interactie tussen individuele organisaties en de gemeente kunnen veranderen. Het verkennen van de uitdagingen en kansen die hieruit voortkomen, biedt niet alleen waardevolle inzichten voor de betrokken partijen maar draagt ook bij aan het bredere begrip van interorganisatorische samenwerking in het algemeen.

De doelgroep van dit onderzoek omvat professionals in de sociale sector, beleidsmakers, onderzoekers en andere geïnteresseerden die streven naar een dieper begrip van de factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van samenwerking tussen organisaties en de overheid.

Ik wil graag van deze gelegenheid gebruik maken om mijn oprechte dank uit te spreken aan Natalia Sadinska, wiens inzet en connecties hebben bijgedragen aan het leggen van waardevolle contacten binnen InZet. Mijn waardering gaat ook uit naar Haidee Rietveld en Bertine Spijkers voor hun waardevolle bijdragen, meedenken en de introductie tot de negen betrokken organisaties. Een speciale dank gaat uit naar alle geïnterviewde personen, wier inzichten en ervaringen de kern vormen van dit onderzoek. Uw bereidheid om deel te nemen en openlijk te delen heeft dit werk verrijkt en verdiept. Tot slot, maar zeker niet in de laatste plaats, wil ik mijn scriptiebegeleider, Arco Timmermans, hartelijk bedanken voor zijn goede begeleiding gedurende het onderzoeksproces. Zijn expertise, toewijding en constructieve feedback hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van dit onderzoek.

Ik hoop dat dit onderzoek een waardevolle bijdrage levert aan het begrip van samenwerking tussen organisaties en overheid. Ik kijk ernaar uit om de bevindingen te delen met degenen die geïnteresseerd zijn in dit boeiende en maatschappelijk relevante onderwerp. Veel leesplezier!

Abstract

Het vormgeven van samenwerkingsverbanden tussen meerdere organisaties en de overheid is een complex proces. Daarom richt dit onderzoek zich op het identificeren en analyseren van deze uitdagingen, evenals het verkennen van de kansen die zijn ontstaan door de oprichting van InZet in Zoetermeer. De onderzoeksvraag die centraal staat is: "Hoe heeft de oprichting van InZet als een overkoepelende entiteit de betrokkenheid en samenwerking tussen de individuele organisaties en de gemeente beïnvloed, en welke uitdagingen en kansen zijn hierbij naar voren gekomen?"

Het onderzoek maakt gebruik van een mixed methods benadering, met zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden. De dataverzameling omvat een cliënttevredenheidsonderzoek met 227 respondenten en vijf interviews met organisaties binnen InZet. De theoretische concepten zijn geselecteerd op relevantie voor samenwerkingsdynamieken.

De eerste uitdaging die zich heeft voorgedaan, betreft het gebrek aan invloed op beleidsbeslissingen voor afhankelijk stakeholders. Het herstellen van de machtsbalans binnen InZet kan worden bereikt door het bevorderen van gezamenlijke belangen en lobby-inspanningen. Zo versterken ze hun positie en maken het moeilijker voor beleidsmakers om hun gedeelde belangen te negeren. De tweede uitdaging ligt in de diversiteit aan behoeften en verwachtingen van burgers, die op hun beurt conflicteren met beperkte middelen. Dit resulteert in communicatiebarrières en bemoeilijkt het managen van verwachtingen. Om dit aan te pakken is het implementeren van een adaptieve communicatiestrategie, ondersteund door meetbare KPI's en actieve feedbackmechanismen nodig.

De eerste mogelijkheid ligt in het betrekken van burgers bij besluitvorming, waarbij de behoeften en verwachtingen van de bevolking dienen als drijvende kracht voor verbeteringen. De coöperatie kan hiervan profiteren door actief te luisteren, te reageren op feedback en structurele verbeteringen door te voeren op basis van inzichten van burgers. Als centraal aanspreekpunt fungeert de coöperatie, wat leidt tot een gecentraliseerde aanpak en efficiënte communicatie tussen betrokken organisaties en de gemeente. Hoewel deze aanpak al veel voordelen biedt voor diverse organisaties, zijn er ook kansen om andere instellingen hierbij te betrekken. Dit kan worden bereikt door middel van doelgerichte initiatieven en voortdurende communicatie, training en aanpassingen in de implementatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Abstract	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Doelstelling.....	7
1.4 Onderzoeksopzet.....	8
2. Stakeholders en samenwerkingsdynamiek.....	9
2.1 Stakeholders en modellen	9
2.2 Stakeholdertypologie	11
2.3 Relevantie	12
2.4 Verwachtingen.....	13
3. Methodologie	14
3.1 Soort onderzoek.....	14
3.2 Dataverzameling.....	14
3.3 Data-analyse.....	15
3.4 Betrouwbaarheid	15
3.5 Validiteit	16
4. InZet in de Wijk.....	17
4.1 Rol en functie.....	17
4.2 Visie	17
4.3 Missie.....	18
4.4 Doelen.....	18
5. Impact van InZet in de Wijk.....	20
5.1 Organisaties.....	20
Stichting Piëzo	20
Kwadraad Maatschappelijk Werk.....	21
Fonteynenburg	22
Vierstroom Zorg Thuis	24
Impegno	25

5.2	<i>Gemeente</i>	27
5.3	<i>Burgers</i>	28
5.4	<i>Posities stakeholders</i>	29
	Organisaties.....	29
	Gemeente	30
	Burgers.....	30
6.	Perspectieven op samenwerking	32
6.1	<i>Uitdagingen</i>	32
	Beperkte invloed op beleidsbeslissingen	32
	Verwachtingsmanagement.....	32
6.2	<i>Uitdagingen aanpakken</i>	33
	Lobbyen	33
	Continue monitoring en aanpassing.....	34
6.3	<i>Kansen</i>	36
	Gecentraliseerde aanpak en gestroomlijnde communicatie	36
	Burgerparticipatie	37
6.4	<i>Kansen benutten</i>	38
	Ondersteuning op maat	38
	Train medewerkers in burgerinteractie	39
7.	Conclusie	42
8.	Reflectie	43
	Literatuurlijst	44
	Bijlage 1. Meerjarenplan	46
	Bijlage 2. Cliënttevredenheidsonderzoek InZet	58
	Bijlage 3. Interview Stichting Piëzo	70
	Bijlage 4. Interview Kwadraad Maatschappelijk Werk	71
	Bijlage 5. Interview Fonteynenburg	72
	Bijlage 6. Interview Vierstroom Zorg Thuis	73
	Bijlage 7. Interview Impegno	74

1. Inleiding

In een tijd van groeiende complexiteit in maatschappelijke uitdagingen en voortdurende veranderingen in burgerbehoeften, rust de verantwoordelijkheid op lokale overheden en sociale dienstverleners. Er wordt verwacht dat zij innovatieve oplossingen vinden ter ondersteuning en versterking van hun gemeenschappen. Dit vereist een hernieuwde kijk op welzijnsbeleid en samenwerking tussen verschillende stakeholders. Als reactie op deze veranderende context heeft de gemeente Zoetermeer InZet in de Wijk opgericht. In de rest van het onderzoek wordt het afgekort tot InZet. Een coöperatie bestaande uit negen partners, waaronder Fonteyenburg, Impegno, Kwadraad Maatschappelijk Werk, LIMOR, MEE Zuid-Holland-Noord, Palet Welzijn, Stichting Piëzo, Vierstroom Zorg Thuis en WMO Maatwerk (*InZet: Ons verhaal en achtergrond*, 2022). Deze negen organisaties voeren sinds 1 mei 2021 gezamenlijk de opdracht van de gemeente Zoetermeer uit in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

De ambitie achter InZet is om een inclusieve samenleving te bevorderen, waarin zelfredzaamheid en betrokkenheid van burgers centraal staan. Deze coöperatie heeft als doel inwoners van Zoetermeer te ondersteunen. Het hoofddoel is ervoor te zorgen dat ze zo lang mogelijk de controle over hun eigen leven behouden. Daarnaast streeft de coöperatie ernaar dat inwoners zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Dit geldt ongeacht de aard van hun beperkingen. Ze streven naar meer verbinding tussen inwoners en de gemeenschap. InZet brengt professionals, mensen met ervaring, vrijwilligers, mantelzorgers en buurtbewoners samen. De focus ligt op inclusie. Iedereen speelt een rol, of je nu informatie zoekt, actief wilt deelnemen, betrokken wilt zijn of gewoon sociaal contact zoekt. De essentie is communiceren, luisteren, elkaar ondersteunen en samen naar oplossingen zoeken. InZet staat klaar om samen antwoorden te vinden op de vragen, om aan te sluiten bij de persoonlijke en praktische behoeften en om passende oplossingen te vinden. Deze oplossingen kunnen erg variëren. Zo bieden ze activiteiten die bij de persoon in kwestie passen, vrijwilligerswerk, zorg, aandacht en praktische ondersteuning wanneer dat nodig is. Het maakt niet uit of het om een eenvoudige spontane vraag gaat of om ernstige problemen. InZet helpt direct verder.

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek ligt in de behoefte om de impact van de oprichting van Inzet als een gecoördineerde entiteit op de dynamiek tussen de verschillende stakeholders en de gemeente te begrijpen. Deze verandering heeft aanzienlijke gevolgen voor de betrokken organisaties en beïnvloedt ook de samenwerking met de gemeente. Het begrijpen van hoe deze veranderingen hebben bijgedragen aan de doelstellingen van het initiatief is van cruciaal belang. En welke lessen hieruit kunnen worden getrokken voor vergelijkbare samenwerkingsverbanden in andere gemeenten.

1.2 Probleemstelling

Het vormgeven van samenwerkingsverbanden tussen meerdere organisaties en de overheid is een complex proces. Het brengt uitdagingen met zich mee met betrekking tot coördinatie, communicatie, efficiëntie en het behalen van gemeenschappelijke doelen. Dit onderzoek richt zich op het identificeren en analyseren van deze uitdagingen, evenals het verkennen van de kansen die zijn ontstaan door de oprichting van InZet. Het is van belang om te begrijpen hoe deze uitdagingen en kansen zich hebben vertaald naar de dynamiek tussen de individuele organisaties en de gemeente. Daarom staat deze onderzoeksvraag centraal: "Hoe heeft de oprichting van InZet als een overkoepelende entiteit de betrokkenheid en samenwerking tussen de individuele organisaties en de gemeente beïnvloed, en welke uitdagingen en kansen zijn hierbij naar voren gekomen?"

1.3 Doelstelling

Het primaire doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de impact van InZet op de samenwerking tussen de betrokken partijen en de gemeente. En om de specifieke uitdagingen en kansen te identificeren die zich voordoen in dit nieuwe samenwerkingsverband. Daarnaast beoogt dit onderzoek lessen te trekken uit de ervaringen van InZet. Deze zijn mogelijk waardevol voor vergelijkbare initiatieven elders in Nederland. Initiatieven die ook streven naar een effectievere samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en gemeentelijke instanties.

1.4 Onderzoeksopzet

De komende hoofdstukken van deze masterscriptie zullen dieper ingaan op het onderzoek. Als eerst het hoofdstuk stakeholders en samenwerkingsdynamiek. Hier worden belangrijke theorieën en perspectieven beschreven. Dit geeft het onderzoek een sterke wetenschappelijke basis en vormt een houvast voor de rest van de scriptie. Vervolgens wordt in de methodologie beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 4 wordt beschreven wat de rol en de functie is van InZet. Hoofdstuk 5 zal dieper ingaan op de specifieke impact van de oprichting van InZet. Hoofdstuk 6 richt zich op de uitdagingen en kansen die naar voren komen en worden er aanbevelingen gedaan. Tot slot worden de belangrijkste bevindingen samengevat en conclusies getrokken met betrekking tot de onderzoeksvraag in de conclusie.

2. Stakeholders en samenwerkingsdynamiek

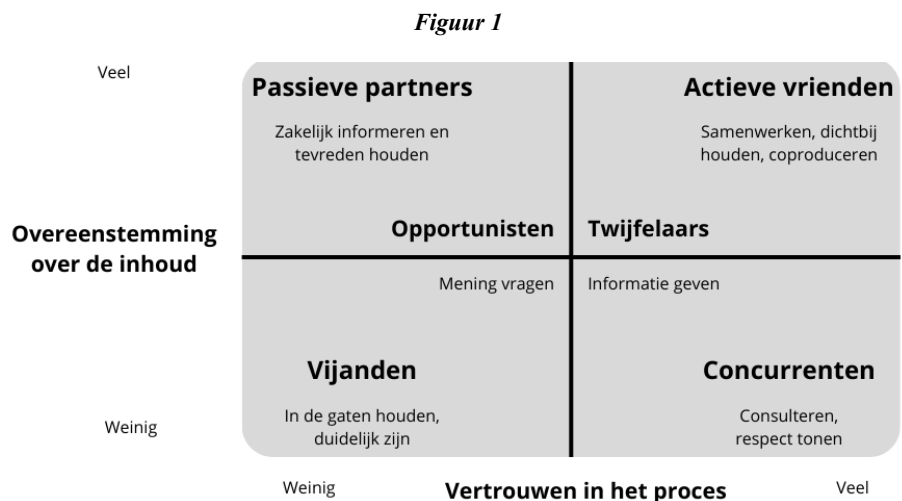
Dit hoofdstuk introduceert wat stakeholders zijn en op welke manier er naar ze gekeken wordt in dit onderzoek. Vervolgens wordt het theoretisch model gepresenteerd, dat de samenwerkingsdynamiek binnen InZet zal verhelderen. Er wordt aangegeven waarom het model relevant is voor dit onderzoek en wat de verwachtingen zijn van de onderzoeker.

2.1 Stakeholders en modellen

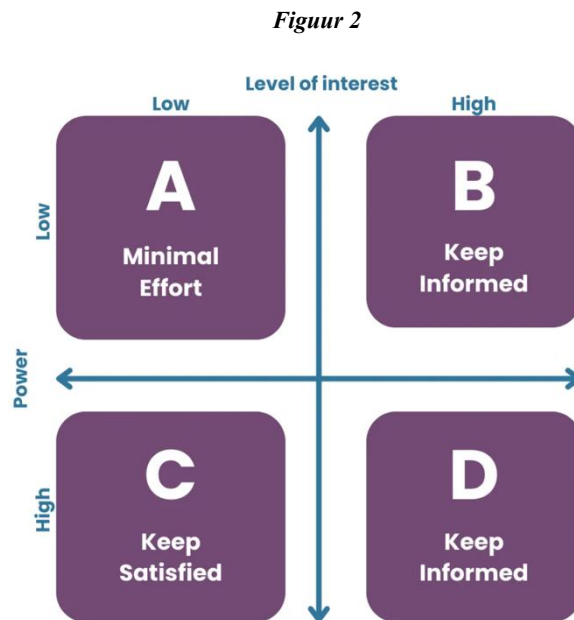
In dit onderzoek staat de dynamiek tussen stakeholders centraal. De focus ligt op het begrip 'stakeholders' en de diverse rollen die zij spelen binnen de context van InZet. Stakeholders zijn individuen, groepen of organisaties die direct of indirect betrokken zijn bij, en invloed kunnen uitoefenen op, de activiteiten en besluitvorming van een organisatie zoals InZet (Timmermans, 2019). Ze worden gekenmerkt door hun belang bij de organisatie en kunnen variëren van individuele burgers tot overheidsinstanties en belangengroepen.

In dit onderzoek zal de aandacht niet primair gericht zijn op de lobbyactiviteiten van stakeholders, maar eerder op hun onderlinge samenwerking en de impact daarvan op de beleidsvorming en strategieën van InZet. Het doel is om een dieper inzicht te verkrijgen in de verschillende typen stakeholders, hun belangen en de wijze waarop ze samenwerken binnen de coöperatie.

Er bestaan verschillende theoretische modellen voor het karakteriseren en analyseren van stakeholders. Neem bijvoorbeeld de stakeholdermatrix, zoals geïllustreerd in figuur 1 (Timmermans, 2019). Deze matrix biedt een structuur om stakeholders in verschillende categorieën in te delen, waardoor het inzichtelijk wordt hoe ze het beste benaderd kunnen worden. Hoewel dit schema stakeholders karakteriseert, ligt de focus uiteindelijk op het vormen van coalities. Hierdoor blijkt dit model niet geschikt voor het specifieke doel van dit onderzoek.



Een ander theoretisch model om stakeholders te typeren is het Power- Interest Grid model van Mendelow (1991). Het model categoriseert stakeholders op basis van zowel hun macht (power) als hun belang (interest) bij een bepaald bedrijf of project. Figuur 2 is een visuele weergave van het model.



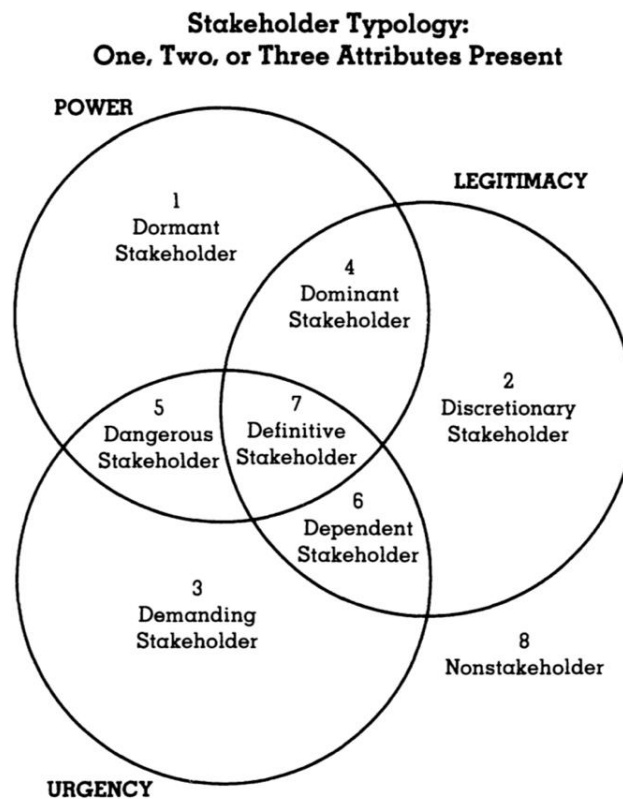
Hoewel het Power-Interest Grid model van Mendelow (1991) nuttig kan zijn voor bepaalde analyses, is het belangrijk op te merken dat het zich hoofdzakelijk richt op de dimensies van macht en belang. Voor dit specifieke onderzoek kan dit model mogelijk ontoereikend zijn, omdat het niet voldoende rekening houdt met andere relevante aspecten die van invloed kunnen zijn op de complexiteit van de betrokken stakeholders. Het beperkte aantal dimensies kan de volledige diversiteit en dynamiek van de onderzoekssituatie mogelijk niet volledig weergeven.

Het model van Mitchell et al. (1997) biedt mogelijk meer geschiktheid voor dit onderzoek, omdat het een breder scala aan aspecten omvat bij het karakteriseren van stakeholders. Mitchell et al. introduceren drie dimensies, namelijk macht, legitimiteit en urgentie. Hierdoor geeft het model een meer uitgebreide kijk op de relatie tussen een organisatie en haar stakeholders. Door deze extra dimensies toe te voegen, kan het model van Mitchell et al. een diepgaander inzicht bieden in de complexe dynamiek en diversiteit van stakeholders.

2.2 Stakeholdertypologie

De theorie van Mitchell et al. (1997) introduceert een model voor het identificeren en classificeren van stakeholders op basis van drie kernattributen: macht, legitimiteit en urgentie. Het uitgangspunt van de theorie is dat managers bij het nastreven van bepaalde doelen specifieke aandacht besteden aan verschillende klassen belanghebbenden (stakeholders). Deze klassen worden gedefinieerd op basis van de mate waarin stakeholders de attributen macht, legitimiteit en urgentie bezitten. Figuur 3 is een visuele weergave van deze klassen.

Figuur 3



De eerste klasse omvat stakeholders die één attribuut bezitten. De mate van belang van stakeholders is laag wanneer ze slechts één van de attributen bezitten.

Slapende (dormant) stakeholder: bezit macht, maar heeft geen legitieme relatie of dringende claim.

Discretionaire (discretionary) stakeholder: bezit legitimiteit, maar heeft geen macht of dringende claims.

Eisende (demanding) stakeholder: heeft dringende claims, maar bezit geen macht of legitimiteit.

De tweede klasse omvat stakeholders die twee van de drie attributen bezitten. De mate van belang van stakeholders is matig wanneer ze twee van de drie attributen bezitten.

Dominante (dominant) stakeholder: bezit macht en legitimiteit.

Afhankelijke (dependent) stakeholder: bezit legitimiteit en heeft dringende claims.

Gevaarlijke (dangerous) stakeholder: bezit macht en heeft dringende claims, maar mist legitimiteit.

De derde klasse omvat stakeholders die alle drie attributen bezitten: macht, legitimiteit en urgentie. Dit is de **bepalende (definitive) stakeholder**. De mate van belang van stakeholders is hoog wanneer ze alle drie attributen bezitten.

2.3 Relevantie

De stakeholdertypologie levert waardevolle inzichten voor InZet, gezien de complexiteit van samenwerkingen tussen meerdere organisaties en de overheid. Het biedt een systematisch kader om de dynamiek tussen stakeholders te begrijpen, rekening houdend met macht, legitimiteit en urgentie. In de context van InZet is dit relevant voor de relaties tussen deelnemende organisaties, de overheid en andere stakeholders in de gemeenschap. Het gebruik van de stakeholdertypologie ondersteunt bij het identificeren van de relevantie van diverse stakeholders in het samenwerkingsinitiatief. Hierdoor kan het management van InZet prioriteiten stellen en aandacht toewijzen op basis van de attributen van elke stakeholder.

Doordat de attributen van stakeholders in de loop van de tijd dynamisch zijn, wordt benadrukt dat de relevantie van stakeholders kan veranderen. InZet kan deze inzichten benutten voor strategische besluitvorming. Hierdoor kunnen ze anticiperen op veranderingen in de dynamiek tussen stakeholders en hun aanpak dienovereenkomstig aanpassen. De stakeholdertypologie vult bestaande stakeholdermanagementtechnieken aan door dimensies van legitimiteit en urgentie toe te voegen. Voor InZet draagt deze verfijning bij aan een diepgaander begrip van stakeholderrelaties en hun evoluerende aard.

2.4 Verwachtingen

Stakeholders met dringende claims, maar zonder macht of legitimiteit kunnen aanwezig zijn. Dit kunnen individuele burgers zijn die specifieke behoeften hebben en dringend op zoek zijn naar ondersteuning. De verwachting is dat deze stakeholders een actieve betrokkenheid vereisen en mogelijk hoge verwachtingen hebben van de geboden diensten.

Stakeholders die zowel macht als legitimiteit bezitten, kunnen als dominante stakeholders worden beschouwd. Dit kunnen leidende organisaties of de gemeente zijn die een sterke invloed uitoefenen op de strategie en besluitvorming van InZet. De verwachting is dat deze stakeholders een centrale rol spelen in het bepalen van de koers en prioriteiten.

Stakeholders met legitimiteit en dringende claims, maar zonder macht, kunnen als afhankelijke stakeholders worden beschouwd. Dit zouden bijvoorbeeld de organisaties kunnen zijn die de belangen van kwetsbare gemeenschappen vertegenwoordigen. De verwachting is dat deze stakeholders behoefte hebben aan ondersteuning en betrokkenheid van InZet bij het aanpakken van urgente kwesties.

Stakeholders die alle drie attributen bezitten worden beschouwd als bepalende stakeholders. Dit kunnen belangrijke organisaties of de gemeente zijn die niet alleen invloedrijk zijn, maar ook legitiem en betrokken bij urgente kwesties. De verwachting is dat deze stakeholders een cruciale rol spelen bij het vormgeven van het beleid en de strategie van InZet.

Kortom, schetsen de voorafgaande verwachtingen een divers landschap van belanghebbenden. Individuele burgers met urgente behoeften, invloedrijke organisaties en de gemeente zelf zullen elk een unieke rol spelen in de vorming van beleid en strategie. De variatie in macht, legitimiteit en dringende claims onderstreept de complexiteit van de dynamiek tussen stakeholders. De komende analyse zal verder inzicht bieden in hoe deze verschillende actoren samenwerken en hoe InZet effectief kan reageren op hun diverse verwachtingen en behoeften.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Welk type onderzoeksmethode er is gebruikt en hoe de gegevens zijn verzameld en geanalyseerd.

3.1 Soort onderzoek

Het onderzoek maakt gebruik van een mixed methods benadering, waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden zijn toegepast. Het cliënttevredenheidsonderzoek en de interviews hebben een kwalitatief karakter. Bovendien wordt bij de dataverzameling een kwalitatieve benadering toegepast. De theoretische concepten zijn geselecteerd op basis van hun relevantie voor het begrijpen van samenwerkingsdynamieken. Het doel is een diepgaand begrip te ontwikkelen door de kwantitatieve gegevens uit de tevredenheidsonderzoeken te combineren met theoretische inzichten. De keuze voor een mixed methods aanpak is gerechtvaardigd gezien de complexiteit van het onderwerp. Kwantitatieve gegevens verschaffen cijfermatige inzichten in de tevredenheid, terwijl kwalitatieve inzichten meer diepgang en context toevoegen aan de interpretatie van de resultaten. Door deze benaderingen te combineren, streeft het onderzoek naar een holistisch begrip van de samenwerkingsdynamieken binnen Inzet.

3.2 Dataverzameling

De dataverzameling voor dit onderzoek is op verschillende manieren uitgevoerd. In eerste instantie zijn de resultaten van het cliënttevredenheidsonderzoek verkregen via Haidee Rietdijk, de beleidsmedewerker bij Inzet.

Het cliënttevredenheidsonderzoek (zie bijlage 2) geeft inzicht in hoe cliënten de diensten en samenwerking binnen Inzet beleven. Voor dit onderzoek is een aselechte systemische steekproef uitgevoerd op basis van de vastgestelde onderzoeksopzet van september 2022. De meting is gestart op 4 oktober 2022 en geëindigd op 30 november 2022. In totaal zijn er 941 cliënten uitgenodigd en hebben 227 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. De doelgroepen waren cliënten die in oktober en november in zorg waren, alsook degenen die tussen juli en september 2022 uit zorg zijn gegaan en deelnemers aan activiteiten van Palet en Piëzo in dezelfde periode. De cliënten zijn tweemaal benaderd voor deelname aan het onderzoek: eerst middels een uitnodigingsbrief met een link naar een beveiligde online omgeving, gevolgd door een herinnering om de respons te verhogen. Voor degenen die niet

digitaal vaardig waren, was er de mogelijkheid om via een papieren vragenlijst hun feedback te geven. De vragenlijst, bestaande uit 11 vragen, konden de cliënten anoniem invullen.

Er zijn vijf interviews gehouden met vijf verschillende organisaties van InZet. Het was niet mogelijk om met alle negen organisaties een interview te houden vanwege de beperkte tijd. Hierdoor zijn alleen deze vijf organisaties meegenomen in het onderzoek als stakeholders. De interviews zijn gehouden met sleutelfiguren binnen de organisaties. Zo is er een diepgaand begrip verschaft van de samenwerkingsdynamieken tussen de organisaties. Bij elk interview zijn dezelfde vragen gebruikt. De interviews zijn zowel met welzijn als met zorgorganisaties gehouden. De interviews zijn gehouden met Stichting Piëzo (zie bijlage 3), Kwadraad Maatschappelijk Werk (zie bijlage 4), Fonteynenburg (zie bijlage 5), Vierstroom Zorg Thuis (zie bijlage 6) en Impegno (zie bijlage 7).

De selectie van de theoretische concepten is gebaseerd op hun relevantie voor het begrijpen van samenwerkingsdynamieken binnen organisaties zoals Inzet.

3.3 Data-analyse

Voor het hoofdstuk InZet in de Wijk zijn de gegevens verzameld van de website van InZet en het meerjarenplan (2022). Om de impact op de organisaties, gemeente en burgers te onderzoeken zijn de interviews met de organisaties, het theoretisch model, de gegevens van het meerjarenplan (2022) en het cliënttevredenheidsonderzoek (2022) gebruikt. Voor het hoofdstuk ‘perspectieven op samenwerking’ zijn de gegevens van het voorgaande hoofdstuk en de relevante theorieën gebruikt. Voor het hoofdstuk conclusie zijn alle voorgaande hoofdstukken gebruikt.

3.4 Betrouwbaarheid

Het gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden vergroot de betrouwbaarheid door verschillende invalshoeken en diepgang aan de bevindingen toe te voegen. De selectie van theoretische concepten op basis van hun relevantie versterkt ook de betrouwbaarheid. Het helpt bij het kaderen en interpreteren van de bevindingen. Het feit dat er een aselechte systemische steekproef is uitgevoerd voor het cliënttevredenheidsonderzoek, draagt bij aan de betrouwbaarheid van de kwantitatieve gegevens. Er wordt gedetailleerd beschreven hoe de dataverzameling is uitgevoerd, inclusief de benadering van deelnemers, de mogelijkheid van

online- en offlinereacties en het gebruik van anonieme vragenlijsten. Dit draagt bij aan de transparantie en betrouwbaarheid. Om de betrouwbaarheid van de interpretatie van de interviews te waarborgen, is er een systematische benadering gehanteerd. De interviews zijn semigestructureerd uitgevoerd, waarbij zorgvuldig geselecteerde vragen werden gebruikt om consistente informatie te verkrijgen.

Echter is er bij de kwalitatieve analyse altijd een zekere mate van subjectiviteit betrokken. De interpretatie van theoretische concepten en samenwerkingsdynamieken kan variëren tussen onderzoekers, wat de betrouwbaarheid van de analyse kan beïnvloeden. Ook kan het responspercentage van 227 respondenten uit een groep van 941 cliënten (circa 24%) de betrouwbaarheid beïnvloeden. Een lager responspercentage kan leiden tot een vertekening van de resultaten, waarbij de meningen van niet-respondenten mogelijk niet vertegenwoordigd zijn. Het interviewen van vijf organisaties in plaats van alle negen organisaties kan ook zorgen voor een ander resultaat. Al hoewel vijf organisaties dezelfde soort antwoorden hebben gegeven.

3.5 Validiteit

Het uitvoeren van het onderzoek met zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens draagt bij aan de validiteit. Het tweemaal benaderen van cliënten voor deelname, evenals het bieden van alternatieven voor digitale vragenlijsten, vergroot de kans op een representatieve steekproef en verhoogt de validiteit van de resultaten. Het benadrukken van de mogelijkheid voor anonimiteit draagt bij aan de validiteit door respondenten een gevoel van vertrouwelijkheid te bieden. Dit kan de nauwkeurigheid van hun antwoorden bevorderen. Het gebruik van semigestructureerde interviews met openvragen biedt de ruimte voor de geïnterviewde om vrijuit te spreken en belangrijke kwesties aan te kaarten. Dit draagt bij aan de validiteit van de verkregen informatie.

Desalniettemin bestaat de mogelijkheid dat de respons op het cliënttevredenheidsonderzoek niet representatief is voor de volledige populatie. Als specifieke groepen cliënten bijvoorbeeld vaker wel of niet hebben gereageerd, zou dit kunnen resulteren in non-responsbias en de mogelijkheid tot generalisatie van de resultaten beïnvloeden. Dit geldt ook voor de gehouden interviews.

4. InZet in de Wijk

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de rol en de functie is van InZet. De visie, missie en doelen van InZet worden duidelijk.

4.1 Rol en functie

InZet biedt inwoners (kortdurende) groepsgewijze of individuele begeleiding (*InZet: Ons verhaal en achtergrond*, 2022). Dit omvat een scala aan voorzieningen, waaronder welzijnsvoorzieningen, maatschappelijk werk, dagbesteding, collectieve en preventieve diensten, evenals ambulante en specialistische begeleiding. De ondersteuning is zo kort als mogelijk en zo lang als nodig. De ondersteuning kan variëren van activiteiten met vrijwilligers tot begeleiding door ervaringsdeskundigen of professionele hulpverleners. Een mooi voorbeeld is de dagbesteding bij InZet. Stephany (medewerker van één van de organisaties van InZet) ziet daar mensen helemaal openbloeien (Lagerveld, 2023a). Een ander voorbeeld is een speciaal Geldpunt (Lagerveld, 2023b). De financiële problemen lopen de laatste tijd steeds meer op in Zoetermeer. Bij het Geldpunt kan iedereen terecht met zijn of haar financiële vragen.

InZet streeft ernaar om collectieve en informele ondersteuning te bevorderen. Dit betekent dat ze eerst kijken naar lichte en eenvoudige oplossingen voor de ondersteuningsvraag van inwoners, zoals hulp vanuit hun eigen netwerk of voorliggende voorzieningen in de gemeenschap. Pas als dat niet voldoende is, wordt er gekeken naar individuele professionele ondersteuning. Het streven is om ondersteuning zo dicht mogelijk bij de inwoners te brengen, zodat zij eenvoudig toegang hebben tot de benodigde hulp en advies.

InZet heeft zes inlooplocaties in verschillende wijken in Zoetermeer. Deze locaties fungeren als toegangspoorten tot ondersteuning en diensten voor inwoners. Het doel is om ondersteuning zo dichtbij mogelijk te bieden, zodat inwoners gemakkelijk toegang hebben tot de benodigde hulp en advies.

4.2 Visie

De visie van InZet is gericht op het bieden van een gezond en betekenisvol leven voor elke inwoner van Zoetermeer (*Meerjarenplan*, 2022). Ze streven naar een inclusieve samenleving en samenredzaamheid. Ze willen het vermogen van kwetsbare inwoners vergroten om

uitdagingen in het leven aan te gaan. Dit met behoud van zoveel mogelijk eigen regie en bijdragen aan een versterkte verbinding tussen inwoners.

4.3 Missie

De missie van InZet is om inwoners van Zoetermeer te ondersteunen, zodat ze zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen en de regie over hun leven kunnen behouden (*Meerjarenplan, 2022*). Ongeacht de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen die zij ervaren. Ze willen dat inwoners zelfredzaam zijn, een betekenisvol leven hebben en kunnen deelnemen aan de samenleving.

4.4 Doelen

De opdracht van InZet vanuit de gemeente Zoetermeer is om te streven naar meer integraliteit binnen het sociaal domein, versterking van de samenwerking tussen zorgaanbieders en welzijnspartijen, terugdringing van het gebruik van zorg waar mogelijk en bevordering van innovatie (*Meerjarenplan, 2022*). Doelen omvatten onder andere het verlengen van zelfstandig thuis wonen en het bevorderen van maatschappelijke participatie, ongeacht de aard van de beperking. Rekening houdend met beperkte financiële middelen.

InZet heeft de verantwoordelijkheid om de volgende doelen te realiseren:

1. Een integraal ondersteuningsaanbod creëren, bestaande uit herkenbare diensten vanuit een platte organisatie.
2. De zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie van de burger vergroten of achteruitgang voorkomen door het opstellen van maatwerkplannen.
3. In elke wijk een toegankelijke en herkenbare ondersteuning aanbieden, eventueel aangevuld met specialistische en stedelijke voorzieningen.
4. Een strategisch partnerschap tot stand brengen tussen InZet en de gemeente. Hierbij moet de focus liggen op het vinden van de juiste balans tussen kwaliteit en kosten op basis van professionaliteit en vertrouwen.
5. Het overnemen van cliënten van niet-gecontracteerde (latende) partijen, uiterlijk wanneer hun indicatie bij de huidige aanbieder afloopt.

Daarnaast heeft InZet de opdracht gekregen om gedurende de looptijd van het contract (tot 1 mei 2024) de volgende zaken te ontwikkelen:

1. De relatie tussen arbeidsmatige dagbesteding en trajecten voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

2. Het aanbieden van een wijkgericht 'pluspakket'.
3. De relatie met Schuldhulpverlening en armoedebestrijding.

De strategie van Inzet om deze doelen te bereiken rust op een laagdrempelig, herkenbaar en breed ondersteuningsaanbod. Dit ligt dicht bij de inwoners en maakt verbindingen tussen formele en informele zorg. Inwoners spelen een actieve rol bij het vormgeven van het aanbod, met de nadruk op hun eigen kracht en regie als kern van de aanpak.

5. Impact van InZet in de Wijk

In dit hoofdstuk worden de stakeholders getypeerd. Er wordt gekeken naar hoe de oprichting de samenwerking heeft beïnvloed en wat het effect daarvan is op de organisaties, de gemeente en de burgers.

5.1 Organisaties

Hoe kunnen de organisaties worden getypeerd? Hieronder wordt per organisatie beschreven wat voor type stakeholder de organisatie is volgens Mitchell et al. (1997).

Stichting Piëzo

Stichting Piëzo lijkt te worden geconfronteerd met uitdagingen die voortkomen uit de coöperatieve structuur blijkt uit het interview, waarvan de volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3. Met name wat betreft de samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties en de gemeente.

De identiteit van Stichting Piëzo lijkt niet significant te zijn veranderd sinds de oprichting van InZet. Er wordt echter opgemerkt dat het voor samenwerkingspartners moeilijk is om de aard van InZet te begrijpen, aangezien het een coöperatie is met negen leden. Dit suggereert mogelijke uitdagingen met betrekking tot legitimiteit en begrip van de organisatiestructuur.

De coöperatie lijkt niet direct invloed te hebben gehad op de organisatiecultuur. Toch wordt aangegeven dat het bieden van de juiste hulp aan burgers complexer is geworden, aangezien vragen en casussen nu over meerdere schijven gaan. Dit kan wijzen op uitdagingen met betrekking tot dringende claims en het efficiënt afhandelen van hulpvragen.

Wat betreft de samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties, blijft het onduidelijk of de coöperatie heeft geleid tot aantoonbare verbeteringen. De gebiedsteams zijn nog in ontwikkeling en het is moeilijk te zeggen of deze leiden tot effectievere samenwerking.

De samenwerking met de gemeente lijkt zelfs verminderd te zijn, aangezien er geen contact meer is over specifieke opdrachten. Dit kan wijzen op een gebrek aan legitimiteit of invloed ten opzichte van de gemeente.

Desondanks worden voordelen benoemd, zoals de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen, met name het werken met de Positieve Gezondheid. Dit suggereert dat Stichting Piëzo zich inzet voor het bieden van hulp die aansluit op de behoeften van de inwoners.

In het kader van InZet kan Stichting Piëzo worden beschouwd als een afhankelijke stakeholder (Mitchell et al.,1997). Legitimiteit is aanwezig, er is een zekere mate van urgentie, maar de organisatie lijkt niet over macht te beschikken in de coöperatieve context.

Stichting Piëzo lijkt geen nadrukkelijke macht te hebben, zoals blijkt uit het ontbreken van vermeldingen over leiderschap in de coöperatie of de capaciteit om beleid te dicteren. Het complexere proces bij het bieden van hulp suggereert dat Piëzo niet de bevoegdheid heeft om dit proces te vereenvoudigen.

Legitimiteit lijkt aanwezig te zijn, aangezien Stichting Piëzo wordt erkend als een coöperatie lid met een specifieke rol binnen de welzijnscontext. De uitdagingen die ze ondervinden, zoals begripsproblemen met samenwerkingspartners, kunnen echter wijzen op een behoefte aan verdere verduidelijking en erkenning van hun rol.

De urgentie is aanwezig, zoals blijkt uit de complexiteit die is ontstaan bij het bieden van de juiste hulp. Het feit dat vragen en casussen nu over meerdere schijven gaan, suggereert dat er dringende behoeften zijn die moeten worden aangepakt. Echter heeft Stichting Piëzo mogelijk niet de volledige controle over het versnellen van dit proces.

Kwadraad Maatschappelijk Werk

Vergelijkbaar met Stichting Piëzo lijken de identiteit en organisatiecultuur van Kwadraad Maatschappelijk Werk niet significant te zijn veranderd sinds de oprichting van de coöperatie (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 4). Dit suggereert dat de organisatie vasthoudt aan haar kernidentiteit.

Kwadraad Maatschappelijk Werk ervaart voordelen bij het bieden van de juiste hulp aan burgers. Door de coöperatie komen casussen nu direct bij de juiste organisaties/personen terecht. Dit bevordert de snelheid en efficiëntie van de hulpverlening. Dit wijst op een verbetering in het omgaan met dringende claims en het vervullen van de behoeften van de burgers.

De coöperatie heeft geleid tot een directere routing van casussen. Dit bevordert de samenwerking en vergemakkelijkt het bieden van de juiste hulp voor Kwadraad Maatschappelijk Werk.

Kwadraad Maatschappelijk Werk geeft aan geen direct contact meer te hebben met de gemeente. Dit zou kunnen wijzen op een verminderde samenwerking en mogelijke uitdagingen met betrekking tot legitimiteit of invloed ten opzichte van de gemeente.

In het kader van InZet kan Kwadraad Maatschappelijk Werk worden beschouwd als een afhankelijke stakeholder (Mitchell et al., 1997). De organisatie heeft legitimiteit en ervaart urgentie, maar lijkt minder macht te hebben. Vooral gezien de uitdagingen door de verdwijning van werkplekken en veranderingen in locatieafspraken met cliënten.

Kwadraad Maatschappelijk Werk lijkt niet direct macht te bezitten in de zin van invloed op besluitvorming of beheersing van middelen. De organisatie lijkt meer afhankelijk te zijn van de coöperatie InZet, met name door de veranderde werkplekken.

De organisatie behoudt haar identiteit en cultuur, wat duidt op een legitieme positie in de maatschappij. Ook wordt er expliciet vermeld dat de hulp aan burgers wordt verbeterd, wat wijst op een legitieme rol in het bieden van sociale diensten.

Er is een mate van urgentie in het bieden van hulp aan burgers, zoals blijkt uit het feit dat de casussen nu direct bij de juiste organisaties/personen terechtkomen. Dit impliceert een dringende behoefte aan ondersteuning.

Fonteynenburg

Fonteynenburg geeft aan dat de identiteit van de organisatie hetzelfde is gebleven sinds de oprichting van InZet (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 5). Dit impliceert dat Fonteynenburg vasthoudt aan haar oorspronkelijke identiteit en waarden.

Uit het interview blijkt dat de coöperatie geen invloed heeft gehad op de organisatiecultuur van Fonteynenburg. Dit suggereert een continuïteit in de manier waarop de organisatie functioneert en haar interne normen en waarden behoudt.

Fonteynenburg ervaart voordelen bij het bieden van de juiste hulp aan burgers. De coöperatie heeft de routing van casussen vereenvoudigd, waardoor de casus van een burger nu makkelijker bij de juiste organisatie terechtkomt. Dit wijst op een verbetering in het omgaan met dringende claims en het efficiënt afhandelen van hulpvragen.

Fonteynenburg meldt dat de wekelijkse vergaderingen met alle organisaties de onderlinge communicatie makkelijker hebben gemaakt. Hoewel het nog niet duidelijk is of dit heeft geleid tot aantoonbare verbeteringen in samenwerking, lijkt het op dit moment goed te werken. Dit kan wijzen op een matige toename van macht en legitimiteit in de samenwerkingscontext.

Fonteynenburg heeft geen direct contact meer met de gemeente door de gecentraliseerde aanpak van de coöperatie. Het gebrek aan direct contact kan wijzen op verminderde macht of invloed ten opzichte van de gemeente.

Fonteynenburg benoemt als belangrijkste voordeel dat er een duidelijke werkwijze is voor iedereen. Dit impliceert dat de coöperatie heeft bijgedragen aan het creëren van een gestructureerde en georganiseerde werkomgeving.

Fonteynenburg ondervindt uitdagingen met betrekking tot de bekendheid van de coöperatieve structuur bij burgers. Sommigen begrijpen mogelijk niet volledig de veranderingen en implicaties van de coöperatie. Dit kan duiden op een uitdaging met betrekking tot legitimiteit en begrip.

In het kader van InZet kan Fonteynenburg worden beschouwd als een afhankelijke stakeholder (Mitchell et al., 1997). Legitimiteit en urgentie komen sterker naar voren dan macht.

Fonteynenburg lijkt niet de dominante stakeholder te zijn, aangezien ze geen direct contact meer hebben met de gemeente en de coöperatie gecentraliseerd is. Het gebrek aan directe interactie met de gemeente wijst op verminderde macht in de besluitvormingsprocessen op dat specifieke niveau. Fonteynenburg heeft echter wel invloed op het toewijzen van casussen tijdens de wekelijkse vergaderingen, wat enige mate van macht in de coöperatieve context suggereert.

Fonteynenburg behoudt haar identiteit sinds de oprichting van InZet. Dit wijst op een legitieme positie binnen de coöperatie. Het bieden van juiste hulp aan burgers wordt als een voordeel genoemd, wat aangeeft dat Fonteynenburg als legitieme hulpverlener wordt beschouwd. Echter, de uitdagingen met betrekking tot bekendheid en begrip bij burgers suggereren dat er nog werk aan de winkel is om de legitimiteit te versterken.

Fonteynenburg ervaart voordelen bij het bieden van de juiste hulp aan burgers, waarbij casussen nu makkelijker bij de juiste organisatie terechtkomen. Dit impliceert een gevoel van dringende behoefte aan effectieve hulpverlening. De uitdagingen met betrekking tot bekendheid bij burgers kunnen echter duiden op een noodzaak om de urgentie in de communicatie te benadrukken en duidelijk te maken waarom de coöperatie van belang is.

Vierstroom Zorg Thuis

Uit het interview blijkt dat de identiteit de organisatiecultuur van Vierstroom Zorg Thuis niet zijn veranderd sinds de oprichting van InZet (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 6). Dit suggereert dat de organisatie vasthoudt aan haar kernidentiteit.

Hoewel het directe bieden van hulp nog niet als direct beter of makkelijker wordt ervaren, wordt aangegeven dat de samenwerking met andere organisaties is verbeterd. Dit suggereert dat Vierstroom Zorg Thuis nu makkelijker in contact kan komen met de burgers die hulp nodig hebben. Dit wijst op een verbetering in urgentie.

De samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties lijkt verbeterd door de coöperatie. De wekelijkse overleggen zorgen voor meer en makkelijker contact met andere organisaties. Dit kan wijzen op een toename van macht en samenwerking met deze stakeholders.

De bedoeling van de coöperatie is om één aanspreekpunt voor de gemeente te hebben. Dit lijkt te zijn bereikt. Hoewel er geen direct contact meer is met de gemeente, kan dit wijzen op een toename van legitimiteit als het gaat om het centraliseren van communicatie met de gemeente.

De voordelen die worden genoemd, zoals het overleggen met gebiedsteams en het doorsturen van casussen naar de juiste organisatie, duiden op een verbetering in de coördinatie van

hulpverlening. Dit wijst op een verhoogde urgentie en legitimiteit in het omgaan met dringende claims en het vervullen van de behoeften van de burgers.

De uitdagingen waarmee Vierstroom Zorg Thuis wordt geconfronteerd, zoals bezuinigingen en het maken van keuzes, kunnen worden gezien als uitdagingen met betrekking tot macht en prioriteitstelling binnen de coöperatieve context.

In het kader van InZet kan Vierstroom Zorg Thuis worden beschouwd als een afhankelijke stakeholder (Mitchell et al., 1997). Vierstroom Zorg Thuis beschikt niet over macht, maar wel over legitimiteit en urgentie.

Vierstroom Zorg Thuis lijkt niet direct macht te bezitten in de zin van invloed op besluitvorming of beheersing van middelen. De organisatie is afhankelijk van de coöperatie.

De genoemde voordelen, zoals het overleggen met gebiedsteams en het efficiënt doorsturen van casussen, wijzen op een verbeterde coördinatie en afstemming in het bieden van hulp. Dit draagt bij aan de legitimiteit van Vierstroom Zorg Thuis in het veld van zorgverlening.

Hoewel het directe bieden van hulp nog niet als beter of makkelijker wordt ervaren, wijst de verbeterde samenwerking met andere organisaties op een toename van urgentie. Door sneller en efficiënter contact te maken met burgers die hulp nodig hebben, kan de organisatie beter inspelen op dringende claims en urgentie in de zorgverlening. De genoemde bezuinigingen en de noodzaak om keuzes te maken wijzen op een uitdaging met betrekking tot prioriteitstelling en urgentie. Dit illustreert de dringende behoefte om strategische beslissingen te nemen in het licht van beperkte middelen.

Impegno

Impegno geeft aan dat de identiteit van de organisatie als geheel hetzelfde is gebleven sinds de oprichting van InZet (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 7). InZet heeft relatief weinig invloed op de identiteit van Impegno.

De coöperatie heeft invloed gehad op de organisatiecultuur van Impegno. Er zijn organisatorische veranderingen, zoals verantwoording van ambulante begeleiders aan zowel

InZet als Impegno. De samenwerking heeft geleid tot meer ervaring in samenwerkingsverbanden.

De samenwerking met verschillende zorgpartijen heeft het verlenen van de juiste hulp aan burgers verbeterd. Korte lijnen zorgen ervoor dat de juiste begeleider met de juiste expertise snel kan worden ingeschakeld.

De samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties is verbeterd door wekelijkse overleggen in de gebiedsteams, waardoor medewerkers elkaar gemakkelijk kunnen vinden voor casusoverleg of vragen over expertise.

De samenwerking met de gemeente is veranderd, waarbij toewijzingen voor InZet-cliënten via Team Toegang van InZet verlopen en niet meer via de gemeente (WMO), tenzij maatwerk voorzieningen via de WMO nodig zijn.

De voordelen van de coöperatie voor Impegno zijn onder andere het blijven leveren van zorg aan burgers binnen samenwerkingsverbanden, leren van andere organisaties en een nauwere samenwerking met zorgpartijen.

Uitdagingen voor Impegno in de coöperatie zijn onder andere de voortdurende ontwikkeling van InZet, implementatie van nieuwe systemen en het stroomlijnen van instroom van cliënten.

In het kader van InZet kan Impegno worden beschouwd als een afhankelijke stakeholder (Mitchell et al., 1997). Impegno heeft legitimiteit, toont urgentie, maar heeft niet directe macht over de besluitvorming in de coöperatie.

Hoewel Impegno bij meerdere samenwerkingen is aangesloten, heeft Impegno geen invloed op de besluitvorming binnen InZet.

Impegno bezit legitimiteit, aangezien ze verantwoording afleggen aan zowel InZet als de regiomanager van Impegno. Ze zijn in dienst bij Impegno en hebben daarmee een legitieme relatie.

De urgentie lijkt aanwezig, vooral gezien de veranderingen in de organisatiecultuur, het bieden van snellere hulp aan burgers en de nauwere samenwerking met andere organisaties.

5.2 Gemeente

Door alle relevante sociale diensten te bundelen in één organisatie, heeft de gemeente de operationele efficiëntie aanzienlijk verbeterd. Er is nu één aanspreekpunt voor diverse dienstverleningen, waardoor bureaucratie en vertragingen verminderen (*Meerjarenplan*, 2022). De stroomlijning van processen heeft geleid tot een effectievere aanpak van maatschappelijke kwesties.

De oprichting van InZet heeft het voor de gemeente eenvoudiger gemaakt om beleid te ontwikkelen en te implementeren. In plaats van afstemming met meerdere organisaties, kan de gemeente nu samenwerken met InZet als de overkoepelende instantie. Dit bevordert een consistente aanpak en maakt het gemakkelijker om beleidsdoelen te formuleren en te realiseren.

Het gezamenlijk beheren van middelen met InZet stelt de gemeente in staat om efficiënter om te gaan met financiële middelen. Het delen van middelen en expertise binnen een geconsolideerde structuur maakt een effectiever gebruik van beschikbare fondsen mogelijk, waardoor meer kan worden bereikt met minder administratieve lasten.

Het overleggen met één organisatie, in plaats van meerdere, versnelt het besluitvormingsproces. De gemeente kan sneller inspelen op veranderende omstandigheden, urgente kwesties aanpakken en flexibeler reageren op de behoeften van de gemeenschap.

Met de concentratie van diensten onder InZet heeft de gemeente ook een betere mogelijkheid om de prestaties en resultaten van sociale programma's te monitoren en te evalueren. Dit draagt bij aan een data gestuurde benadering van beleidsvorming en maakt continue verbetering mogelijk.

Binnen InZet vervult de gemeente een cruciale rol als stakeholder. De gemeente is immers de opdrachtgever. Haar invloedrijke positie komt voort uit de bevoegdheid om beleid te ontwikkelen en middelen toe te wijzen. Dit draagt aanzienlijk bij aan de koers en

implementatie van InZet. InZet heeft afspraken met de gemeente (*Meerjarenplan, 2022*). De afspraken met de gemeente vormen de kaders waarbinnen de plannen moeten worden gerealiseerd. Deze kaders geven aan welke inhoudelijke resultaten InZet moet realiseren en binnen welke financiële ruimte ze dat moeten doen. De gemeente bezit dus veel macht.

De legitimiteit van de gemeente als stakeholder binnen InZet is verbonden met haar functie als vertegenwoordiger van de gemeenschap. Door haar formele status als lokale overheid heeft de gemeente het recht en de geloofwaardigheid om beslissingen te nemen die in het belang zijn van de burgers. Hierdoor wordt de gemeente erkend als een legitieme en rechtmatige stakeholder binnen InZet.

De urgentiegraad van de gemeente als stakeholder varieert en is afhankelijk van de specifieke aard van de kwesties binnen InZet. Deze urgentie kan verschillende niveaus aannemen, vooral wanneer de gemeente direct betrokken is bij InZet-activiteiten of wanneer er dringende gemeentelijke aangelegenheden spelen.

In het kader van InZet kan de gemeente worden beschouwd als een dominante stakeholder (Mitchell et al., 1997). Deze categorisatie komt voort uit de aanwezigheid van macht en legitimiteit. Doordat het een formele lokale overheid is, bezit de gemeente de bevoegdheid om beslissingen te nemen en wordt zij als legitiem erkend in haar rol. Niettemin kan de dynamiek van deze betrokkenheid fluctueren, afhankelijk van specifieke situaties en de mate van urgentie met betrekking tot diverse kwesties.

5.3 Burgers

Bij het verkennen van de resultaten van het cliënttevredenheidsonderzoek (2022) in de context van de stakeholdertypologie, onthullen de bevindingen boeiende inzichten. Volgens de stakeholdertypologie zijn de burgers te typeren als eisende stakeholders (Mitchell et al., 1997). Ze bezitten urgentie, maar geen legitimiteit of macht.

Uit het cliënttevredenheidsonderzoek (2022) blijkt dat de burgers tevreden zijn over verschillende aspecten van de dienstverlening van InZet. Dit suggereert een legitieme relatie tussen InZet en de burgers. Klanttevredenheid duidt vaak op een gevoel van rechtmatigheid en juiste verlening van diensten. Er zijn echter ook ontevreden burgers. De ontevreden

burgers tonen een gebrek aan tevredenheid over de dienstverlening. Dit kan worden beschouwd als een verlies aan legitimiteit. Ze hebben mogelijk wel een legitieme relatie met de organisatie, maar deze relatie wordt gekenmerkt door ontevredenheid, wat hun legitimiteit aantast.

Omdat ontevredenheid vaak gepaard gaat met een verlies van vertrouwen, kunnen deze burgers machteloos lijken in hun relatie met InZet. Ze hebben mogelijk wel macht om hun ontevredenheid kenbaar te maken, maar het gebrek aan tevredenheid kan hun invloed beperken.

Het feit dat het onderzoek gericht is op recente ervaringen en dat het doel is om de tevredenheid van de burgers vast te stellen, duidt op een zekere urgentie. Het gaat immers om de actuele behoeften en ervaringen van de burgers. Ontevreden burgers kunnen dringende eisen hebben, aangezien hun ontevredenheid duidt op onvervulde behoeften of verwachtingen. Deze dringende claims kunnen echter niet altijd worden erkend of gehonoreerd.

5.4 Posities stakeholders

De stakeholders zijn getypeerd volgens de stakeholdertypologie van Mitchell et al. (1997), maar wat voor positie hebben zij binnen deze coöperatie?

Organisaties

De organisaties, beschouwd als afhankelijke stakeholders, begeven zich in een complexe dynamiek binnen de coöperatie InZet.

Over het algemeen lijkt de mate van succesvolle samenwerking tussen organisaties binnen de coöperatie te variëren. Voordelen worden ervaren, maar uitdagingen, met name in communicatie en begrip van de coöperatieve structuur, blijven bestaan blijkt uit de interviews.

De organisaties zijn betrokken bij het vervullen van de behoeften van burgers, die als eisende stakeholders fungeren. Het streven naar effectieve hulpverlening en het coördineren van diensten toont hun betrokkenheid bij het voldoen aan de verwachtingen en eisen van burgers.

De organisaties erkennen de dringende behoeften van burgers en streven naar verbeteringen in het bieden van snelle en effectieve hulp. Samenwerking met burgers vereist heldere communicatie om hun behoeften te begrijpen en de dienstverlening hierop af te stemmen. Er zijn uitdagingen met betrekking tot bekendheid en begrip bij burgers. Dit vraagt om initiatieven om de coöperatieve structuur beter te communiceren.

De organisaties moeten afstemmen op de doelen en prioriteiten van de gemeente om de samenwerking te versterken en gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. De coöperatie fungeert als een tussenpersoon tussen de organisaties en de gemeente, wat resulteert in gestroomlijnde communicatie en een gecentraliseerde aanpak. Er is behoefte aan voortdurende afstemming tussen de organisaties en de gemeente om gemeenschappelijke belangen te waarborgen en de positie van de coöperatie te versterken.

Gemeente

Uit de analyse blijkt dat de gemeente als een dominante stakeholder kan worden beschouwd, met aanzienlijke invloed op het functioneren van de coöperatie InZet. De gemeente heeft de macht om specifieke opdrachten te verstrekken, wat directe gevolgen heeft voor de betrokken organisaties en burgers.

De gemeente bepaalt de samenwerkingsdynamiek tussen de organisaties binnen de coöperatie door specifieke opdrachten te geven. Financiële ondersteuning en subsidies van de gemeente spelen een cruciale rol bij het handhaven van de betrokkenheid van organisaties in de coöperatie. De gemeente kan beleidsmaatregelen implementeren die van invloed zijn op de werkmethoden en samenwerkingsprotocollen van de organisaties.

De gemeente wordt geacht de belangen van de burgers te vertegenwoordigen. Dit omvat het nemen van beslissingen en het verstrekken van opdrachten aan de coöperatie die aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van de lokale bevolking.

Burgers

Burgers, als eisende stakeholders, hebben het recht om hoogwaardige en passende dienstverlening te verwachten van de betrokken organisaties. Ze stellen specifieke eisen aan

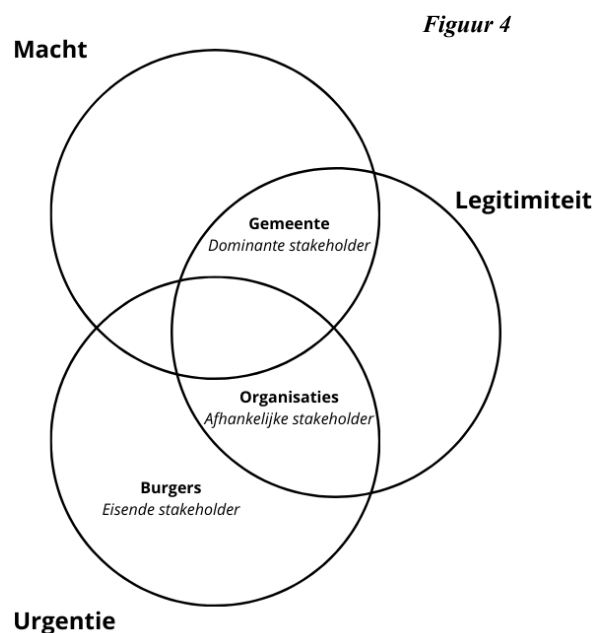
de geboden hulp en hebben een legitieme verwachting dat hun behoeften op een effectieve en tijdige manier worden aangepakt.

De legitimiteit van de organisaties en de coöperatie wordt deels bepaald door de mate waarin zij voldoen aan de verwachtingen en eisen van de burgers. Hoewel burgers niet noodzakelijk directe invloed hebben op beleidsbeslissingen, hebben ze indirecte invloed door hun behoeften te uiten en organisaties te beoordelen op basis van hun tevredenheid.

Burgers werken samen met organisaties door hun behoeften en verwachtingen kenbaar te maken. Organisaties moeten reageren op deze behoeften en proactief streven naar het vervullen van de verwachtingen van burgers om hun legitimiteit te behouden. Burgers zijn afhankelijk van de geboden dienstverlening en verwachten dat organisaties hun belangen daarom serieus nemen.

Burgers hebben indirecte invloed op de gemeente door middel van de organisaties. Tevredenheid van burgers kan de reputatie van organisaties beïnvloeden en daarmee de beoordeling van de gemeente over de effectiviteit van de coöperatie. De gemeente heeft de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de coöperatie voldoet aan de behoeften van haar inwoners. Burgers kunnen hun ervaringen delen met de gemeente, wat de prioriteiten en besluitvorming kan beïnvloeden.

Figuur 4 is een visuele weergave van de positie van de verschillende stakeholders.



6. Perspectieven op samenwerking

In dit hoofdstuk worden de perspectieven op de samenwerking besproken. Wat zijn de uitdagingen en kansen die voortkomen uit de samenwerking? En hoe kunnen de uitdagingen worden aangepakt en de kansen benut?

6.1 Uitdagingen

Wat zijn de uitdagingen waar de stakeholders tegenaanlopen door deze coöperatie?

Beperkte invloed op beleidsbeslissingen

De afhankelijke stakeholders (de organisaties) hebben geen macht, blijkt uit het voorgaande hoofdstuk. Het verlies van macht bij de afhankelijke stakeholders brengt uitdagingen met zich mee voor de samenwerking tussen verschillende stakeholders in InZet.

De afhankelijke stakeholders ervaren moeilijkheden bij het beïnvloeden van beleidsbeslissingen. Dit suggereert dat de afhankelijke stakeholders beperkte invloed hebben op de koers van InZet en er een onevenwichtige machtsverhouding binnen InZet is.

Het feit dat beleidsbeslissingen moeilijk beïnvloed kunnen worden, leidt tot een gebrek aan inspraak voor de afhankelijke stakeholders. Inspraak is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de belangen en behoeften van alle betrokken partijen worden meegenomen bij het nemen van beslissingen. Ook wordt hun kennis en expertise op deze manier niet meegenomen in het beleidsproces.

Door de onevenwichtige machtsverhouding is er een gebrek aan representatie van diverse perspectieven. Dit leidt tot minder inclusieve en effectieve beleidsvorming.

Verwachtingsmanagement

Burgers vertegenwoordigen een diverse groep met uiteenlopende behoeften en verwachtingen. Het is moeilijk om aan alle individuele verwachtingen te voldoen, vooral als deze sterk blijken te variëren uit de analyse.

De organisaties hebben beperkte middelen en mogelijkheden om aan alle eisen te voldoen. Zij zijn afhankelijk van de financiële middelen van de gemeente (*Meerjarenplan, 2022*). Dit leidt

tot spanning tussen de verwachtingen van burgers en de realiteit van wat praktisch haalbaar blijkt te zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de teleurstelling van de burgers dat er minder variatie zit in de activiteiten (*Cliënttevredenheidsonderzoek, 2022*). De geringe variatie in activiteiten is een gevolg van minder aanbieders. De mindere aanbieders zijn weer een gevolg van de geringe financiële middelen.

Het managen van verwachtingen vereist heldere communicatie. Er zijn communicatiebarrières tussen de coöperatie en burgers. Burgers zijn niet volledig op de hoogte van de beschikbare diensten die door de coöperatie worden aangeboden. Dit gebrek aan bekendheid resulteert in onderbenutting van de beschikbare middelen. Het maakt het moeilijk om aan de specifieke behoeften van burgers te voldoen.

Burgers hebben moeite met het begrijpen van de coöperatieve structuur en hoe de verschillende organisaties samenwerken. Dit gebrek aan begrip leidt tot verwarring over waar ze terecht kunnen voor specifieke hulp, welke organisatie verantwoordelijk is voor bepaalde diensten en hoe ze het beste gebruik kunnen maken van de beschikbare middelen.

Als gevolg van onvoldoende communicatie of complexe taal in de communicatie, hebben burgers moeite om hun behoeften duidelijk te uiten. Dit leidt tot misverstanden over wat er precies nodig is en belemmert het de effectieve afstemming van dienstverlening.

Burgers verwachten vaak een tijdige en effectieve respons op hun behoeften. Als de coördinatie tussen organisaties en de gemeente niet optimaal is, resulteert dit in vertragingen en teleurstelling bij burgers.

6.2 Uitdagingen aanpakken

Hoe kunnen de uitdagingen worden aangepakt die voortvloeien uit deze coöperatie?

Lobbyen

Het gezamenlijk lobbyen van alle stakeholders binnen InZet, is van cruciaal belang om collectieve standpunten te bevorderen en invloed uit te oefenen op beleidsbeslissingen (Junk, 2020). Dit is vooral gezien het huidige tekort aan middelen. Gezamenlijk gaan lobbyen bij de subsidieverstrekende organisaties of andere relevante beleidsmakers. Door gezamenlijk op te

treden kunnen de organisaties, de gemeente en de burgers een verenigd front vormen. Hierdoor wordt hun gezamenlijke impact vergroot en wordt het voor beleidsmakers moeilijker om hun gezamenlijke belangen te negeren.

Het is essentieel dat alle stakeholders binnen InZet een gezamenlijke agenda ontwikkelen om de lobby-inspanningen te versterken. Met de nadruk op gedeelde belangen en het gemeenschappelijke doel van het verkrijgen van de nodige middelen.

In het licht van het huidige tekort aan middelen moeten de betrokken partijen samenwerken om overtuigende argumenten te presenteren die de urgentie en noodzaak van deze middelen benadrukken.

Het delen van het verhaal achter de behoeften van de organisaties, de gemeente en de burgers is van groot belang. Een persoonlijke benadering kan begrip en solidariteit opwekken, waardoor de impact op de gehele gemeenschap wordt benadrukt.

Gezamenlijke inspanningen moeten flexibel zijn en zich aanpassen aan de evoluerende politieke en maatschappelijke omstandigheden. Dit vereist een proactieve benadering en het vermogen om snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen.

Het is van cruciaal belang dat alle stakeholders op de hoogte zijn van en voldoen aan wettelijke vereisten met betrekking tot lobbyen, inclusief rapportageverplichtingen en andere juridische aspecten die variëren afhankelijk van de jurisdictie.

Door gezamenlijk te lobbyen kunnen organisaties binnen InZet, de gemeente en de burgers zich beter positioneren om gezamenlijk op te komen voor hun belangen bij besluitvormers. Met als voornaamste doel het aanpakken van het huidige tekort aan middelen. Hierdoor wordt bijgedragen aan een meer gebalanceerde machtsverhouding binnen de samenwerking.

Continue monitoring en aanpassing

Het zou waardevol zijn om een monitoringssysteem te ontwikkelen dat de prestaties van communicatie- en voorlichtingsinspanningen meet. Het gebruik van meetbare KPI's (Key Performance Indicators) kan helpen bij het beoordelen van de effectiviteit van boodschappen, de mate van bereik onder het publiek en de frequentie van informatie raadplegen.

Het gebruikmaken van feedbackmechanismen, zoals enquêtes, focusgroepen of online-platforms helpen hierbij. Hiermee kunnen de burgers dan hun mening delen over de ontvangen communicatie. Verzamel op regelmatige en gestructureerde wijze feedback van diverse doelgroepen binnen de gemeenschap.

Het verzamelen van feedback is essentieel om patronen, trends en specifieke zorgen te identificeren. Het is ook belangrijk om deze feedback te combineren met kwantitatieve gegevens over het gebruik van communicatiekanalen en -materialen.

Het is belangrijk om de gemeenschapssituatie nauwlettend in de gaten te houden en alert te zijn op veranderende behoeften, trends of prioriteiten binnen de samenleving. Het wordt aangeraden proactief te zijn in het begrijpen van de evoluerende verwachtingen van burgers en communicatiestrategieën daaraan aan te passen.

Het is belangrijk om communicatie- en voorlichtingsmaterialen te ontwikkelen die flexibel genoeg zijn om te worden aangepast op basis van feedback en veranderende omstandigheden. Het doel is ervoor te zorgen dat informatie gemakkelijk kan worden bijgewerkt en aangepast, zonder daarbij in te leveren op duidelijkheid of effectiviteit.

Deelname aan lokale gemeenschaps evenementen of vergaderingen biedt de mogelijkheid tot directe interactie met burgers. Tijdens deze gelegenheden kan feedback worden verzameld, vragen worden beantwoord en aanwezigheid worden getoond.

Regelmatige publicatie van rapporten over de effectiviteit van communicatiestrategieën en de genomen maatregelen op basis van feedback is belangrijk. Het is tevens van belang om de gemeenschap op de hoogte te houden van eventuele aanpassingen en veranderingen in de communicatieaanpak.

Door dit continue monitoring- en aanpassingsproces te integreren, kan de coöperatie haar communicatie constant verbeteren en ervoor zorgen dat deze relevant en effectief blijft in een steeds veranderende omgeving. Dit draagt bij aan een grotere tevredenheid van burgers en een betere afstemming van dienstverlening op hun behoeften.

6.3 Kansen

Wat zijn de kansen voor de stakeholders die voortvloeien uit deze coöperatie?

Gecentraliseerde aanpak en gestroomlijnde communicatie

De coöperatie fungeert als een tussenpersoon die de communicatiekanalen beheert tussen de betrokken organisaties en de gemeente, zoals blijkt uit de uitgevoerde analyse. Hierdoor ontstaat een gecentraliseerd punt waar informatie wordt uitgewisseld en gecoördineerd, waardoor versnippering wordt voorkomen.

Doordat de coöperatie als centraal aanspreekpunt fungeert, hebben organisaties een gemeenschappelijk platform om met elkaar te communiceren. Dit voorkomt dat informatie versnipperd raakt en bevordert een efficiëntere uitwisseling van kennis, middelen en beleidsrichtlijnen tussen de verschillende stakeholders.

De coöperatie stelt een gecentraliseerde aanpak mogelijk, waarbij problemen en uitdagingen op een overkoepelend niveau worden aangepakt. Hierdoor kunnen gezamenlijke strategieën worden ontwikkeld om de behoeften van burgers effectiever aan te pakken en gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.

De communicatie tussen organisaties en de gemeente kan vaak complex zijn vanwege verschillende belangen en verantwoordelijkheden. De coöperatie biedt de mogelijkheid om deze communicatie te stroomlijnen, waarbij duidelijke lijnen en protocollen worden vastgesteld om de efficiëntie te vergroten.

Door de centrale rol van de coöperatie kunnen gemeenschappelijke doelstellingen worden vastgesteld en nagestreefd. Dit creëert een gedeeld begrip van de te bereiken doelen en vergemakkelijkt de coördinatie van inspanningen tussen organisaties en de gemeente.

In situaties waar dringende behoeften van burgers snel moeten worden aangepakt, maakt de gecentraliseerde aanpak het mogelijk om sneller te reageren. Coördinatie tussen organisaties en de gemeente kan effectiever verlopen, waardoor een snelle respons op noodsituaties mogelijk is.

Hoewel de meeste organisaties al profiteren van de gecentraliseerde aanpak en gestroomlijnde communicatie, zoals hierboven beschreven, blijkt dat nog niet alle organisaties deze voordelen ervaren. Dit creëert een kans om andere organisaties mee te krijgen door middel van gerichte initiatieven en ondersteuning. Door te begrijpen waar de uitdagingen liggen en actief te werken aan het overwinnen ervan, kan de coöperatie de adoptie van de gecentraliseerde aanpak bevorderen en de samenwerking verder versterken.

Deze kans om andere organisaties mee te krijgen benadrukt het belang van continue communicatie, training en mogelijk aanpassingen in de implementatie om een breder draagvlak te creëren binnen de coöperatie.

Burgerparticipatie

Burgerparticipatie als katalysator voor verbeteringen benadrukt het belang van het actief betrekken van burgers bij het proces. Het benadrukt hoe hun behoeften en verwachtingen de drijvende kracht kunnen vormen achter verbeteringen binnen de coöperatie.

Burgers, als eisende stakeholders, hebben het recht om hoogwaardige dienstverlening te verwachten van de betrokken organisaties binnen de coöperatie (Mitchell et al., 1997). Hun behoeften en verwachtingen vormen een cruciaal uitgangspunt voor het beoordelen van de effectiviteit van de geleverde diensten.

De participatie van burgers gaat verder dan alleen het uiten van behoeften. Het omvat ook het ontvangen van feedback over de geboden diensten. Deze feedback fungeert als een katalysator voor verbeteringen, doordat het directe inzichten biedt in wat wel en niet werkt volgens de burgerlijke maatstaven.

Organisaties binnen de coöperatie kunnen proactief reageren op burgerfeedback door systematisch te luisteren, te analyseren en beleid of processen aan te passen op basis van deze inzichten. Dit proactieve proces van continue verbetering versterkt niet alleen de tevredenheid van burgers, maar zorgt er ook voor dat de coöperatie zich aanpast aan veranderende behoeften en verwachtingen.

Het belang van burgerparticipatie als katalysator voor verbeteringen ligt in het feit dat het niet alleen de dienstverlening optimaliseert, maar ook het vertrouwen van burgers in de coöperatie

vergroot. Het laat zien dat de coöperatie bereid is verantwoordelijkheid te nemen voor haar prestaties en actief streeft naar het vervullen van de verwachtingen van de gemeenschap.

In essentie vormt burgerparticipatie een waardevolle bron van informatie en inzicht die organisaties kunnen gebruiken om flexibel en responsief te blijven in een steeds veranderende omgeving. Het is een dynamisch proces dat niet alleen gericht is op het oplossen van problemen, maar ook op het anticiperen op toekomstige behoeften en het creëren van duurzame verbeteringen binnen de coöperatie.

6.4 Kansen benutten

Hoe kunnen de kansen worden benut die voortvloeien uit de coöperatie?

Ondersteuning op maat

Het ondersteunen op maat houdt in dat de coöperatie proactief betrokken moet zijn bij het identificeren van organisaties die nog niet ten volle profiteren van de gecentraliseerde aanpak en gestroomlijnde communicatie. Het doel is om gelijkheid en uniformiteit in het gebruik van het centrale communicatiepunt te bevorderen.

De coöperatie moet een grondige analyse uitvoeren om organisaties te identificeren die mogelijk niet alle voordelen benutten. Dit kan worden gebaseerd op hun interacties binnen het communicatieplatform, feedback van andere betrokken partijen of observaties van de algehele samenwerking.

Nadat de organisaties zijn geïdentificeerd, is het essentieel om specifieke initiatieven te ontwikkelen die gericht zijn op hun behoeften en uitdagingen. Dit kunnen workshops, trainingssessies of zelfs op maat gemaakte consultancy programma's zijn. Het doel is om de kennis en vaardigheden van de organisaties te vergroten, zodat ze optimaal gebruik kunnen maken van het centrale communicatiepunt.

Workshops kunnen interactieve sessies omvatten waarin deelnemers hands-on ervaring opdoen met het gebruik van het communicatieplatform. Consultancy kan diepgaander zijn, waarbij experts de organisaties begeleiden bij het begrijpen van hun specifieke uitdagingen en hen helpen bij het ontwikkelen van aangepaste strategieën voor effectieve deelname.

De initiatieven moeten zich richten op het aanpakken van specifieke uitdagingen waarmee organisaties worden geconfronteerd bij het gebruik van het centrale communicatiepunt. Dit kan variëren van technische obstakels tot problemen met acceptatie en begrip van het systeem.

Het uiteindelijke doel is om alle betrokken partijen op gelijke voet te brengen, zodat ze uniform kunnen profiteren van de voordelen van de gecentraliseerde aanpak. Dit vermindert niet alleen de kans op misverstanden en inefficiënties en versterkt tevens de samenwerking en coördinatie tussen organisaties en de gemeente.

Door gerichte initiatieven en ondersteuning aan te bieden, zorgt de coöperatie ervoor dat het gebruik van het centrale communicatiepunt een gedeelde ervaring wordt. Dit draagt bij aan een meer gestroomlijnde samenwerking en vergroot de voordelen voor alle stakeholders binnen InZet.

[Train medewerkers in burgerinteractie](#)

Tuumans (2020) benadrukt het belang van training voor medewerkers in burgerinteractie om een succesvolle en constructieve relatie met de gemeenschap te bevorderen. Een positieve benadering van medewerkers draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen tussen de coöperatie en de burgers. Burgers zijn eerder geneigd hun meningen te delen en deel te nemen aan participatieactiviteiten als ze voelen dat hun feedback op een respectvolle en positieve manier wordt ontvangen.

Empathie speelt hierbij een cruciale rol. Het stelt medewerkers in staat om de perspectieven en zorgen van burgers beter te begrijpen. Door zich in de schoenen van de burger te plaatsen, kunnen medewerkers meer inzicht krijgen in de behoeften en verwachtingen van de gemeenschap, wat leidt tot meer doeltreffende oplossingen en dienstverlening.

Training in burgerinteractie omvat vaak communicatieve vaardigheden. Medewerkers leren helder en begrijpelijk te communiceren, wat essentieel is om informatie over te brengen over dienstverleningen, beleidsveranderingen en hoe burgers kunnen deelnemen aan participatie-initiatieven.

Het is belangrijk om te erkennen dat burgers een diverse groep vormen met verschillende standpunten en verwachtingen. Training helpt medewerkers om effectief om te gaan met deze diversiteit en stelt hen in staat de behoeften van verschillende groepen beter te begrijpen en erop te reageren.

Soms kunnen interacties met burgers complex of emotioneel geladen zijn. Training rust medewerkers uit met de nodige vaardigheden om dergelijke situaties effectief te beheren, waardoor de kans op misverstanden of escalatie wordt verminderd.

Een positieve en empathische benadering moedigt burgers aan om deel te nemen aan participatie-initiatieven. Medewerkers fungeren als de gezichten van de coöperatie. Vriendelijke interacties creëren een stimulerende omgeving waarin burgers zich comfortabel voelen om hun gedachten en ideeën te delen.

Bovendien is het waardevol om te benadrukken dat medewerkers moeten beschikken over segmentatievaardigheden. Dit houdt in dat ze in staat moeten zijn om verschillende vormen van burgerparticipatie te herkennen en er effectief mee om te gaan. Door deze vaardigheden te ontwikkelen, kunnen medewerkers een gedetailleerd begrip krijgen van hoe burgers kiezen om deel te nemen, welke kanalen ze verkiezen en welke verwachtingen ze hebben ten aanzien van hun betrokkenheid.

Daarnaast is het bevorderen van co-designsessies een belangrijk aspect. Medewerkers moeten in staat zijn om dergelijke sessies te organiseren, waarbij burgers worden betrokken bij het ontwerpen van diensten, beleid of projecten. Het faciliteren van deze sessies omvat het creëren van een inclusieve en stimulerende omgeving waarin burgers vrijelijk hun ideeën kunnen delen. Door co-design kunnen burgers een actievere rol spelen bij het vormgeven van beslissingen die hen direct beïnvloeden.

Daarnaast is het opzetten van platforms voor burgerparticipatie van belang. Medewerkers moeten begrijpen hoe digitale platforms en andere communicatiemiddelen effectief kunnen worden gebruikt om de participatie van burgers te vergroten. Het opzetten van onlineplatforms kan een inclusieve ruimte bieden waar burgers hun feedback kunnen geven, ideeën kunnen delen en met elkaar in gesprek kunnen gaan. Dit vergroot de toegankelijkheid van participatie-initiatieven en bereikt zo een bredere groep burgers.

Ten slotte is luisteren en reageren een cruciale vaardigheid. Medewerkers moeten niet alleen de mogelijkheid hebben om naar burgers te luisteren, maar ook vaardigheden ontwikkelen om op een constructieve manier op hun input te reageren. Dit omvat het vermogen om feedback te verwerken, vragen te beantwoorden en duidelijk te communiceren over hoe burgerbijdragen worden gebruikt.

Al met al is de training van medewerkers in burgerinteractie gericht op het bevorderen van open communicatie, begrip en wederzijds respect tussen de coöperatie en haar gemeenschap. Het resultaat is een versterkte relatie die gunstig is voor zowel de coöperatie als de burgers die zij bedient.

7. Conclusie

De oprichting van InZet als een overkoepelende entiteit heeft aanzienlijke invloed gehad op de betrokkenheid en samenwerking tussen de diverse stakeholders. Het onderzoek heeft verschillende uitdagingen en kansen geïdentificeerd die voortkomen uit deze coöperatie.

Het gebrek aan invloed op beleidsbeslissingen voor afhankelijke stakeholders binnen InZet vormt een aanzienlijke uitdaging. Het bevorderen van gezamenlijke belangen en lobby-inspanningen kan de machtsbalans binnen InZet herstellen. Zo versterken ze hun positie en maken het moeilijker voor beleidsmakers om hun gedeelde belangen te negeren.

De diversiteit aan behoeften en verwachtingen van burgers botst met beperkte middelen, waardoor communicatiebarrières ontstaan en het managen van verwachtingen bemoeilijkt wordt. Een adaptieve aanpak van communicatie, ondersteund door meetbare KPI's en actieve feedbackmechanismen, is cruciaal om de coördinatie en tevredenheid van burgers te verbeteren.

Tegelijkertijd biedt InZet belangrijke kansen die kunnen worden benut voor een effectievere samenwerking. Een significante kans ligt in burgerparticipatie, waarbij de behoeften en verwachtingen van burgers fungeren als katalysator voor verbeteringen. De coöperatie kan profiteren door proactief te luisteren, te reageren op feedback en structurele verbeteringen door te voeren op basis van burgerinzichten.

De gecentraliseerde aanpak en gestroomlijnde communicatie zorgen voor een gemeenschappelijk platform waarop organisaties en de gemeente-informatie kunnen uitwisselen en coördineren. Dit biedt kansen voor gezamenlijke strategieën, het opstellen van gemeenschappelijke doelen en een snellere respons op urgente behoeften van burgers.

Kortom, heeft InZet het potentieel om een brug te slaan tussen diverse belanghebbenden, mits de geïdentificeerde uitdagingen doelgericht worden aangepakt en de kansen actief worden benut. Door te blijven streven naar een gebalanceerde machtsverhouding, effectieve communicatie en participatie van burgers kan InZet een model worden voor succesvolle samenwerking tussen organisaties en de gemeente. Met als uiteindelijk doel een betere dienstverlening aan de gemeenschap.

8. Reflectie

Terugkijkend op de theorie van Mitchell et al. (1997) is het een handig model geweest voor dit onderzoek. Het model categoriseert stakeholders op basis van slechts drie attributen. Deze duidelijke en eenvoudige categorisatie maakte het gemakkelijk om stakeholders te identificeren en begrijpen, zonder overweldigd te raken door complexiteit.

Door stakeholders te identificeren en te begrijpen op basis van hun macht, legitimiteit en urgentie, kunnen de potentiële risico's beter worden ingeschat. Het model ondersteunt bij het ontwikkelen van risicobeheerstrategieën om conflicten te verminderen en de algemene reputatie van de organisatie te verbeteren.

Het model stimuleert het opbouwen van duurzame relaties met stakeholders door inzicht te bieden in hun specifieke behoeften en verwachtingen. Dit draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en positieve samenwerkingen met verschillende belangengroepen.

Echter zijn er ook tekortkomingen van de theorie. De theorie biedt bijvoorbeeld geen duidelijk raamwerk voor het prioriteren van stakeholders wanneer er conflicten of tegenstrijdige belangen optreden. Het identificeert weliswaar verschillende typen stakeholders, maar geeft geen richtlijnen over hoe organisaties moeten omgaan met situaties waarin belangen botsen.

Bovendien richt de theorie zich meer op de kenmerken van individuele stakeholders dan op de interacties en dynamieken tussen verschillende stakeholders. In de praktijk zijn veel complexe vraagstukken gerelateerd aan hoe verschillende stakeholders met elkaar omgaan.

Een opmerkelijk punt is dat er verwacht werd dat de organisaties macht hebben, maar uit de analyse blijkt het tegenovergestelde. De machtsdynamiek binnen InZet is anders dan verwacht. Deze constatering werpt een belangrijk licht op de complexiteit van de interacties tussen verschillende belanghebbenden binnen de organisatie.

Literatuurlijst

Cliënttevredenheidsonderzoek. (2022). In *InZet in de Wijk*.

InZet: Ons verhaal en achtergrond. (2022, 29 december). Inzet-indewijk. Geraadpleegd op 31 oktober 2023, van <https://www.inzet-indewijk.nl/inzet-ons-verhaal-en-achtergrond>

Junk, W. (2020). Lobbying Coalitions. In Harris, P., Bitoni, A., Fleisher, G. & Skorkjaer Binderkranz, A. (Eds.) (2020). *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. PalgraveMacmillan, p. 837-845.

Lagerveld, R. (2023a, januari 17). *Stephany helpt zoetermeeders aan súperleuke dagbesteding: “We zien mensen helemaal openbloeien”*. In de buurt Zoetermeer. <https://indebuurt.nl/zoetermeer/zoetermeeders/stephany-helpt-zoetermeeders-aan-superleuke-dagbesteding-we-zien-mensen-helemaal-openbloeien~162889/>

Lagerveld, R. (2023b, 24 februari). *Zoetermeer heeft een geldpunt gekregen: “Financiële problemen komen nu vaak voor”*. In de buurt Zoetermeer. <https://indebuurt.nl/zoetermeer/zoetermeeders/zoetermeer-heeft-een-geldpunt-gekregen-financiele-problemen-komen-nu-vaak-voor~167060/>

Meerjarenplan. (2022). In *InZet in de Wijk*.

Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defending the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4), p 853-886.

Nguyen, T., Mohamed, S. A. M., & Panuwatwanich, K. (2018). Stakeholder Management in Complex Project: Review of Contemporary Literature. *Journal Of Engineering, Project, And Production Management*, 8(2), 75–89. <https://doi.org/10.32738/jepm.201807.0003>

Timmermans, A., Coops, R., Van Keep, S., De Lange, R., & Van Venetië, E. (2019). *Public affairs in maatschappelijk perspectief: professionals tussen wetenschap en praktijk*.

Tuurnas, S. (2020). Skilling and Motivating Staff for Co-production. In *Sanna Tuurnas* (pp. 491–506). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53705-0_25



meedoen en
ondersteunen
in het hart
van de wijk

MEERJARENPLAN INZET TOT 1 MEI 2024

FEBRUARI 2022



MEERJARENPLAN INZET
TOT 1 MEI 2024

FEBRUARI 2022

in
Zet

inZet voor
iedereen in
Zoetermeer

Inleiding

Dit is het eerste meerjarenplan van inZet. Wij zijn een coöperatie van negen partijen, te weten Fonteyenburg, Impegno, Kwadraad Maatschappelijk Werk, LIMOR, MEE Zuid-Holland-Noord, Palet Welzijn, Stichting Piëzo, Vierstroom Zorg Thuis en WMO Maatwerk, die gezamenlijk de opdracht van de gemeente Zoetermeer in het kader van de WMO uitvoeren. Om ons aanbod compleet te maken werken we samen met de volgende partners [Gemiva-SVG](#) (NAH bij verhoogde zorgzwaarte), [Tuingezel](#) (dagbesteding dementie en mengvorm), [Reakt](#) (arbeidsmatige dagbesteding en ambulante begeleiding GGZ), [Teamwerk](#) (arbeidsmatige dagbesteding en ambulante begeleiding voor mensen met een beperking) en sinds 1 januari 2022 ook met Activisie (NAH).

Doel van dit meerjarenplan is te laten zien voor welke opgave inZet staat, wat we tot nu toe hebben bereikt en welke plannen we hebben voor de komende jaren. Deze plannen zijn gebaseerd op de contractafspraken die we met de gemeente hebben gemaakt over de zorg en ondersteuning die wij inwoners van Zoetermeer bieden in het kader van de Wmo en preventieve jeugdhulp. Het contract met de gemeente loopt van 1 mei 2021 tot 1 mei 2024. Parallel daaraan loopt daarom ook dit meerjarenplan tot 1 mei 2024.

Inhoudelijk geven onze visie, missie en strategie ons richting. Dit gaat immers over het doel waarvoor inZet is opgericht en de manier waarop wij dit doel willen bereiken. Dit is de basis van waaruit wij werken.

De afspraken met de gemeente vormen de kaders waarbinnen we onze plannen moeten realiseren. Deze kaders geven aan welke inhoudelijke resultaten we moeten realiseren en binnen welke financiële ruimte we dat moeten doen.

Daarom nemen we in dit plan allereerst onze visie en missie op, gevolgd door de opdracht die we contractueel met de gemeente zijn overeengekomen en onze strategie om dit te realiseren. Vervolgens laten we in een korte terugblik op 2021 zien wat we vanaf onze start op 1 mei jl. al hebben gerealiseerd en de risico's die we zien. Zo ontstaat een beeld van wat ons te doen staat en hoever we daarmee tot nu toe zijn gekomen.

Natuurlijk is er ook nog veel werk te verzetten en we moeten ons realiseren dat we niet alles tegelijk kunnen. In onze plannen voor 2022 en de jaren daarna laten we zien welke ontwikkeling we willen doormaken en welke onderwerpen we wanneer op willen pakken. De drive die nu zichtbaar is bij onze medewerkers, vrijwilligers en alle partners motiveert om hiermee aan de slag te gaan. We zijn ervan overtuigd dat we met elkaar iets moois gaan bereiken voor de inwoners van Zoetermeer.

De concrete planning voor 2022 is opgenomen in de bijlage. De financiële kaders voor de realisering van deze plannen zijn opgenomen in de inZet meerjarenbegroting. De komende jaren stellen we, steeds in het vierde kwartaal, dit plan waar nodig bij en vullen we het aan met onze concrete plannen voor het volgende jaar. Ook dan steeds in relatie met de begroting voor dat jaar. Zo ontstaat een samenhangend voortschrijdend meerjarenplan en begroting waarin steeds een doorkijkje naar de toekomst zichtbaar is.

Bertine Spijkers,
Directeur/bestuurder inZet

Visie

Wij wensen voor iedere inwoner van Zoetermeer een gezond en betekenisvol leven. Een inclusieve samenleving en samenredzaamheid zien wij daarbij als belangrijke uitgangspunten. We willen het vermogen van kwetsbare inwoners om met de uitdagingen in het leven om te gaan versterken met zoveel mogelijk eigen regie. We dragen bij aan meer verbinding tussen inwoners en maken ons sterk om iedereen mee te laten doen aan de Zoetermeerse samenleving.

Missie

Ons doel is inwoners van Zoetermeer te ondersteunen, zodanig dat zij zo lang mogelijk in staat blijven de regie over hun eigen leven te voeren en zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Dit rekening houdend met de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven. Ons ideaal is dat inwoners zelfredzaam zijn, een betekenisvol leven hebben en (naar eigen vermogen) mee kunnen blijven doen binnen hun sociaal netwerk en in de samenleving.

Opdracht inZet

Basis voor onze opdracht zijn de aanbestedingsstukken. In dit plan focussen we vooral op hoe en in welk tijdspad we hieraan invulling willen geven. Met de gemeente hebben we bij de start afspraken gemaakt over de verwachte resultaten per 1 mei 2022. Daar is inZet op 1 mei 2021 enthousiast mee van start gegaan. Nu zien we dat een aantal te halen resultaten destijds te ambitieus zijn gesteld. De coöperatie moest immers van de grond af opgebouwd worden. Om dat zorgvuldig en kwalitatief goed te kunnen doen, moeten we de beoogde resultaten in tijd opschuiven. Hierover zijn we met de gemeente in gesprek.

Sinds 1 mei 2021 hebben we binnen inZet samen de uitvoering van de WMO op ons genomen en bieden we de benodigde informatie, advies of ondersteuning, in nauwe samenwerking met het voorliggend veld/de sociale basis en andere ketenpartners. Alleen als de ondersteuningsvraag van de inwoner zo specifiek is dat inZet daar niet in kan voorzien geeft de gemeente nog een indicatie voor een maatwerkvoorziening af.

In onze opdracht streeft de gemeente Zoetermeer naar: ‘Meer integraliteit binnen het sociaal domein, versterking van de samenwerking tussen zorgaanbieders en welzijnspartijen, waar mogelijk terugdringen van het gebruik van zorg en bevordering van innovatie. Daarbij genoemde doelen zijn: (langer) zelfstandig thuis wonen en meedelen naar vermogen (ongeacht de aard van de beperking).

Dit alles binnen de grenzen van de beperkte financiële middelen.



De gemeente heeft ons duidelijke doelen gegeven. Op hoofdlijnen verwacht de gemeente dat inZet op 1 mei 2022 de volgende zaken heeft gerealiseerd:

- a. Een integraal ondersteuningsaanbod, bestaande uit herkenbare diensten vanuit een platte organisatie;
- b. De zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie van de burger is vergroot, dan wel zijn/haar achteruitgang wordt voorkomen of gestabiliseerd, omdat – rekening houdend met wensen en mogelijkheden- voor hem/haar een maatwerkplan is opgesteld;
- c. Per wijk is een toegankelijke en herkenbare ondersteuning gerealiseerd, waar nodig aangevuld met specialistische en stedelijke voorzieningen;
- d. Er bestaat een strategisch partnerschap tussen inZet en de gemeente, waarbij partijen samen de balans zoeken tussen kwaliteit en kosten op basis van professionaliteit en vertrouwen;

- e. Overname van de cliënten van de niet gecontracteerde (latende) partijen, uiterlijk op het moment dat hun indicatie bij de huidige aanbieder afloopt.

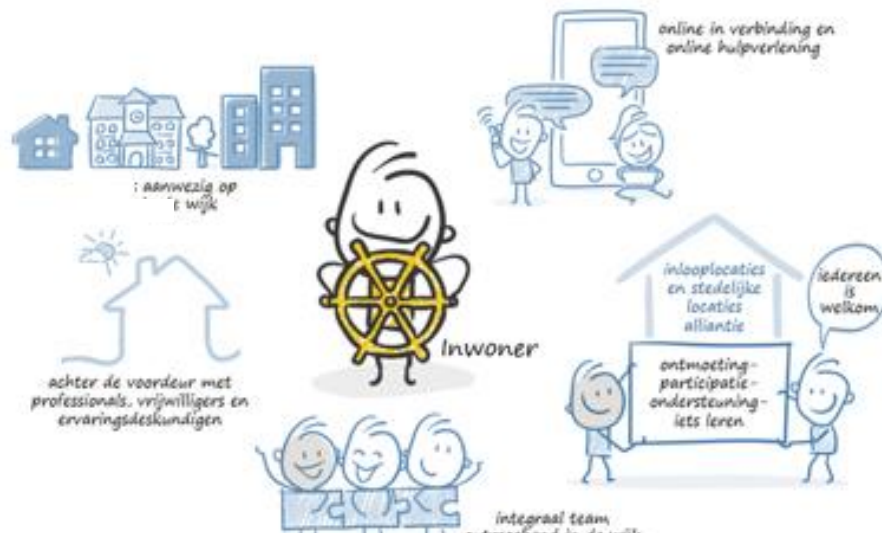
Daarnaast heeft inZet van de gemeente de opdracht gekregen om gedurende de looptijd van het contract (dat loopt tot 1 mei 2024) de volgende zaken te ontwikkelen:

- a. De relatie tussen arbeidsmatige dagbesteding en trajecten voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt;
- b. Het aanbieden van een wijkgericht 'pluspakket';
- c. De relatie met Schuldhulpverlening en armoedebestrijding.

Inwoners kunnen terecht voor (kortdurende) groepsgewijze of individuele begeleiding, bijvoorbeeld: voorzieningen vanuit welzijn, maatschappelijk werk, dagbesteding, collectief en preventief aanbod, maar ook ambulante en specialistische begeleiding. De ondersteuning is zo kort als mogelijk en zo lang als nodig en waar het kan collectief en kan variëren van activiteiten met vrijwilligers, ondersteuning door ervaringsdeskundigen of (specialistische) professionals.

Strategie

De kracht van inZet ligt in een laagdrempelig, herkenbaar en breed palet aan ondersteuning, dichtbij de inwoners en met connecties met voorliggende voorzieningen en de sociale basis. Dit onder andere vanuit onze zes inlooplocaties in wijken. Wij verbinden de in de moederorganisaties al aanwezige kennis en expertise door elkaar als één samenwerkingsverband te versterken en samen een integraal ondersteuningsaanbod te real



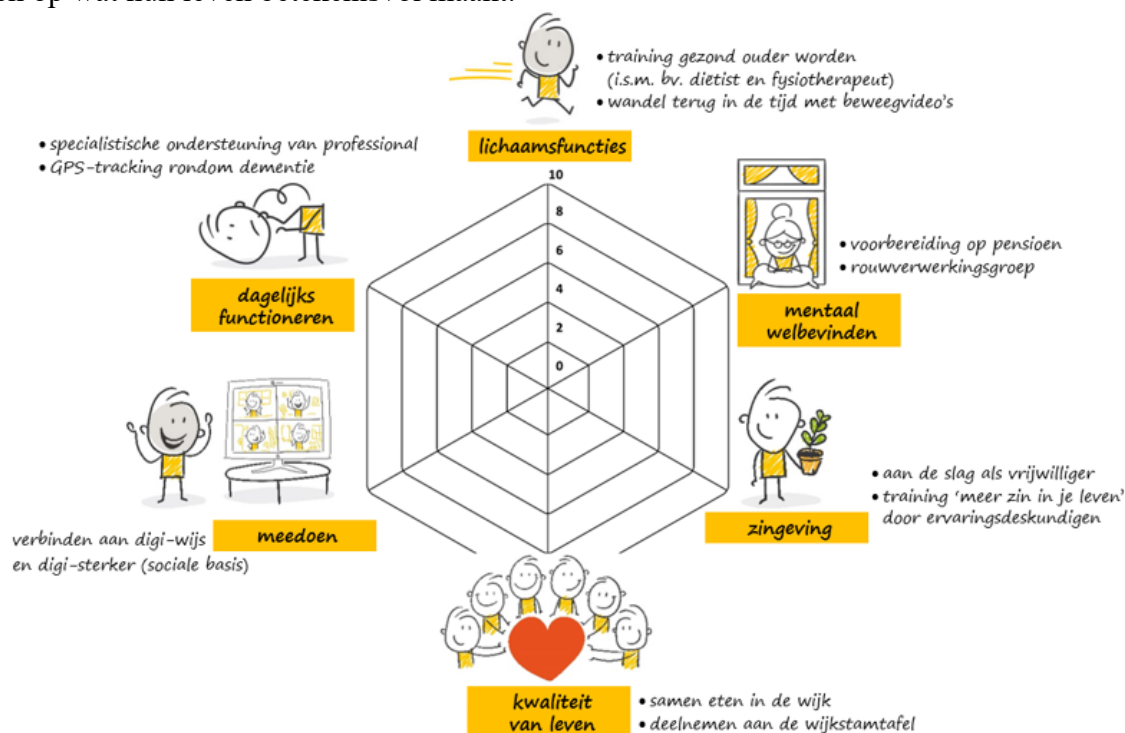
We zijn er voor inwoners met (intensieve) zorg en ondersteuningsvragen, maar ook voor iedereen die zich wil ontwikkelen of iets wil doen voor een ander, bijvoorbeeld door zich in te zetten als vrijwilliger of ervaringsdeskundige.

De aanpak van inZet is efficiënt en eenduidig. Onze professionals, ervaringsdeskundigen en vrijwilligers werken in de gebiedsteams met elkaar samen of zijn als specialistisch stedelijk

team aangehaakt bij een gebiedsteam. Wij werken daar waar de cliënt is, in de (inloop)locaties, bij de mensen thuis of op andere vindplekken.

Wanneer inwoners met een (ondersteunings)vraag bij ons komen, ‘pellen’ we die als het ware af. We kijken eerst wat lichte en eenvoudige oplossingen kunnen zijn voor de ondersteuningsvraag. Wat kan de inwoner zelf samen met zijn/haar netwerk doen, wat kan in het voorliggend veld of vanuit collectief aanbod. Wanneer dat onvoldoende ondersteuning biedt kijken we pas naar zwaardere oplossingen zoals individuele professionele ondersteuning. Gebruik makend van de bij de partners aanwezige expertise schalen we de ondersteuning op waar nodig en schalen we af waar dat kan. Daarbij is het uitgangspunt dat professionals zo kort als mogelijk en zo lang als nodig betrokken zijn.

We sluiten aan bij het gewone leven van inwoners en streven ernaar dat zij mee blijven doen in de samenleving. We werken vanuit Positieve Gezondheid, met een holistische mensbeeld, waarbij het accent niet ligt op ziekte of het probleem, maar op mensen zelf, op hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt.



Daarbij werken we samen met onze partners in de sociale basis, andere ketenpartners en zo nodig met specialistische ondersteuning buiten inZet.

Dit vraagt ontwikkeling en innovatie van werkwijze en handelingsrepertoire en blijft een continu proces waar we met partners en inwoners samen optrekken.

Korte terugblik op 2021

Vanaf de start van inZet, op 1 mei 2021, is in samenwerking al het nodige gerealiseerd. Hieronder een overzicht op hoofdlijnen.

a. Organisatie en bedrijfsvoering

- In het voorjaar van 2021 is de Coöperatie Alliantie Zoetermeer gevormd, het samenwerkingsverband van bovengenoemde partijen.

- Per 1 mei werkt inZet met zes herkenbare inlooplocaties, zodat de inwoners dichtbij huis terecht kunnen voor ondersteuning. Daarnaast hebben we verschillende (satelliet) locaties van waaruit we ondersteuning bieden en activiteiten organiseren.
- Tot 1 september werd de coöperatie operationeel geleid door een tijdelijk dagelijks bestuur en de programmamanager en hiërarchisch geleid door de ALV, bestaande uit alle negen leden.
- Per 1 september is Bertine Spijkers aangetreden als directeur/bestuurder van inZet. Ook is een RVC benoemd, met haar leden Ben Pluijmers, Roel de Bruijn en Esmée Nuninga. De ALV, gevormd door de bestuurders/directeuren van de negen partners, blijft het hoogste orgaan van de coöperatie.
- In de periode van augustus tot en met oktober zijn de andere samenwerkingspartners (onderaannemers) gecontracteerd en per 1 januari 2022 treedt ook Activisie toe als onderaannemer.

b. Personeel en aansturing

- Per 1 mei 2021 zijn zes integrale gebiedsteams samengesteld in de werkgebieden in Zoetermeer, bestaande uit medewerkers van de negen partners van inZet. Vanuit deze gebiedsteams werken de specialistische medewerkers van de bovenstedelijke voorzieningen voor alle zes werkgebieden.
- Medio april 2021 zijn kwartiermakers aangesteld die de coördinatie van de gebiedsteams voor hun rekening nemen en borgen dat de afgesproken processen en werkwijzen organisatie breed worden uitgevoerd. De werkgeversrol is belegd bij de partnerorganisaties, zoals dat voor de start van inZet ook het geval was.
- In twee bijeenkomsten voor het gezamenlijke personeel van de moederorganisaties hebben de medewerkers met elkaar kennisgemaakt, zijn de plannen voor inZet besproken en ervaringen gedeeld.
- Met behulp van webinars zijn medewerkers geïnformeerd over de cliëntprofielen en het registratiesysteem voor nieuwe cliënten en getraind in het afnemen van de lichte toets.



c. Inhoudelijke organisatie en innovatie

- Per 1 mei zijn de werkprocessen en werkinstructies voor toegang en doorgeleiding naar de juiste ondersteuner afgesproken en ingeregeld en is de lichte toets ontworpen. We zijn gestart met stand-by diensten die de lichte toets afnamen en die, zo nodig in overleg met collega's van partnerorganisaties, borgden dat de deelnemers/cliënten de juiste ondersteuning kregen. Uitgangspunt daarbij is ondersteuning zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig.
- In juli zijn de processen voor toegang van nieuwe deelnemers/cliënten en doorgeleiding van cliënten van latende partijen met de betrokken medewerkers geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Daarbij constateerden we dat de toegang niet altijd soepel verliep. Daarom hebben we processen vereenvoudigd en een splitsing gemaakt tussen:
 - de toegang en in/doorstroom van nieuwe deelnemers/cliënten, door bureaudiensten;
 - cliënten van latende partijen, door een apart daartoe ingesteld groepje professionals;
 - cliënten van de partners van wie de beschikking afloopt, door eigen medewerkers en op basis van het 'vier-ogen-principe'.

Dit maakt het in/doorstroomproces efficiënter en beter gericht op de verschillende cliënttypen.

- In juli is de lichte toets geëvalueerd en aangepast.
- Het gebiedsoverleg is ingesteld in elk team. Hier stemmen de professionals op basis van de die week afgenomen lichte toetsen zo nodig met elkaar af welke ondersteuning het beste past bij welke cliëntvraag, wie dat het beste kan bieden en/of welk vernieuwend aanbod moet worden ontwikkeld. Dit met als doel de cliëntvraag voor zowel de cliënt als voor inZet zo goed en efficiënt mogelijk te beantwoorden, waarbij zoveel mogelijk wordt gekozen voor lichtere vormen van zorg.

- Er zijn in de locaties diverse pilots gestart die bij succes breder uitgerold zullen worden naar de andere gebiedsteams, zoals: het pilot spreekuur Schuldhulpmaatje, en Psycho-educatie voor cliënten met autisme.
- Er is een start gemaakt met twee ontwikkelwerkplaatsen rondom het collectiveren, te weten:
 - een ontwikkelwerkplaats voor trainingen en collectief aanbod voor cliënten in de veelal lagere cliëntprofielen;
 - een ontwikkelwerkplaats gericht op activiteiten en collectief aanbod voor cliënten in de veelal hogere cliëntprofielen.

d. Cliënten/deelnemers

- Voor de goede doorgeleiding van cliënten van niet gecontracteerde (latende) partijen naar inZet is een transitiecoördinator aangesteld.
- Een deel van de cliënten van niet gecontracteerde (latende) partijen is inmiddels overgenomen en ondergebracht bij één van de partners van inZet.

e. Communicatie

- inZet is gestart met een herkenbaar beeldmerk, herkenbare locaties, een eigen website en accounts op social media.
- Een centraal telefoonnummer en mailadres zijn ingeregeld.
- De digitale inZet omgeving is gerealiseerd met eigen emailadressen voor alle medewerkers en intranet, van waaruit de samenwerking wordt gefaciliteerd.
- Er is een intranet en tweewekelijks verschijnt een nieuwsbrief waarin de medewerkers worden geïnformeerd over de voortgang binnen inZet en waarin ervaringen en nieuwe initiatieven worden gedeeld.

Er is dus al veel geregeld, maar er zijn ook nog veel zaken te verbeteren of te ontwikkelen. Het proces van overdracht van cliënten van latende partijen is onderschat. Mede door een te laag startbudget, de effecten van Corona en krapte op de arbeidsmarkt hebben we hierin vertraging opgelopen. We verkiezen zorgvuldigheid boven snelheid. Hierdoor zijn we niet in staat de in de opdracht genoemde KPI's ten aanzien van het afnemen van intakes en het opstarten van zorg na te komen en wordt door medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Ook hebben we door de interne focus in de beginmaanden nog niet alle ketensamenwerkingspartners kunnen contacten en samenwerkingsafspraken kunnen maken. Daarnaast zijn nog niet alle doelen vanuit de opdrachtgever gerealiseerd. Hierover vindt geregeld overleg met de gemeente plaats en, zoals eerder aangegeven, zullen in overleg doelen zo nodig worden bijgesteld, zodat deze wel haalbaar zijn.

Risico's

Ten tijde van het schrijven van dit plan zijn de belangrijkste onzekerheden en risico's:

1. De financiële situatie van inZet is nog erg onduidelijk.
2. De effecten van de Coronapandemie en de krapte op de arbeidsmarkt vormen (tijdelijk) een risico voor het behalen van de geformuleerde doelstellingen.
3. Een eventueel besluit om niet voor een inZet ECD te kiezen bemoeilijkt het effectief samenwerken rondom een klant en de monitoring en sturing.

In onze plannen voor de komende jaren houden we hier rekening mee en streven we naar helderheid en duidelijke keuzen en afspraken op deze gebieden. Alleen dan kunnen we vanuit een stabiele organisatie met een gezonde bedrijfsvoering onze ambities in het sociaal domein waarmaken.

Onze plannen voor de komende jaren

Hieronder een globaal overzicht van onze focus voor de komende jaren, aansluitend bij de opdracht van de gemeente die wij hebben aanvaard.

2022: Basis op orde

Ondanks de vele resultaten die reeds zijn behaald constateren we dat de basis van de organisatie nog niet op orde is en zullen we hier in het eerste halfjaar de focus op leggen. In de tweede helft van dat jaar bouwen we verder ‘van gezamenlijke voordeur naar een integraal woonhuis’. Onze focus zal dan ook vooral liggen op inhoudelijke innovatie en opleiding van medewerkers. Dit brengt ons tot de volgende plannen voor komend jaar, die binnen de grenzen van het in de begroting 2022 vastgestelde budget gerealiseerd worden (voor de planning, zie bijlage 1):

a. Organisatie en bedrijfsvoering

- Financieel willen we onze huishouding op orde krijgen. Daarvoor werken we toe naar correcte en tijdige rapportages voor sturing en monitoring. Dit om onze verplichtingen naar de opdrachtgever na te komen, maar ook om onderling heldere (financiële) afspraken te kunnen maken over onze samenwerking. Conform het controleprotocol van de gemeente sturen en verantwoorden we ons op basis van een mix van hard controls (zoals aantal unieke cliënten en cliëntprofielen), soft control (zoals stappen die we zetten naar onze nieuwe manier van werken) en overige instrumenten (zoals accountgesprekken, cliënttevredenheidsonderzoeken en klachtenprocedure).
- Ten aanzien van sturing en monitoring worden afspraken gemaakt in een werkgroep waarin zowel inZet als de gemeente zal participeren.
- Voorwaarde voor adequate sturing en monitoring zijn betrouwbare registratie van geleverde ondersteuning/zorg en cliëntgegevens. In de ALV van inZet zullen keuzen worden gemaakt t.a.v. een centraal inZet ECD. Acties omtrent de uitvoering hiervan worden na besluitvorming in de ALV afgesproken.
- Voor de borging van de kwaliteit binnen inZet stellen we een beleidsadviseur aan die ook het kwaliteitsbeleid onder zijn/haar hoede heeft. Deze krijgt de opdracht in samenwerking met de leden het SROI-plan af te ronden, de AVG waar nodig verder in te regelen en ISO-certificering te realiseren. Daarnaast zal aandacht zijn voor klachtenmanagement en veiligheids- en incidentenprotocollen.
- Huisvesting is een aandachtspunt, omdat niet in alle inlooplocaties voldoende werkplekken beschikbaar zijn voor bijvoorbeeld het voeren van een vertrouwelijk gesprek. In 2022 voeren we in de inlooplocaties opnieuw een schouw uit.



b. Personeel en aansturing

- De coördinatie van de gebiedsteams vindt tot 1 april 2022 plaats door kwartiermakers en de managers zijn de hiërarchisch leidinggevendenden. Begin 2022 zullen we deze rollen evalueren en op basis daarvan bepalen hoe we de definitieve aansturing van de gebiedsteams vanaf 1 april 2022 vorm geven en implementeren.
- Medewerkers van de gebiedsteam werken samen over de grenzen van de partners heen en stedelijke diensten worden optimaal binnen alle gebiedsteams ingezet. We willen deze integrale samenwerking tussen onze medewerkers optimaliseren en voeren het werken vanuit het principe één gezin, één plan en één regisseur verder door. Daartoe evalueren we huidige werkwijzen en passen we deze waar nodig aan.

- Om de beoogde nieuwe, integrale, werkwijzen te laten bestendigen, ontwikkelen we een gezamenlijk opleidings-en werkbegeleidingsprogramma, waarvan Positieve Gezondheid een onderdeel zal zijn. Daarbij maken we gebruik van de reeds aanwezige kennis en tools bij de partners. Medewerkers leren nieuw handelingsrepertoire om de transformatieopgaven goed uit te kunnen voeren en deze omslag te kunnen maken.



- We starten de samenwerking met ervaringsdeskundigen breder op en maken een plan voor de borging van de inzet van deze mensen. Dit met als doel dat zij ingezet kunnen worden voor de ondersteuning van inwoners die dat nodig hebben en een passend collectief aanbod kunnen verzorgen. Op deze manier kunnen zij zelf van betekenis zijn voor de samenleving.
- We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich betrokken voelen bij onze keuzen en de ontwikkeling van inZet en hebben er aandacht voor dit het komend jaar vorm te geven.

c. Inhoudelijke organisatie en innovatie

- inZet levert wijkgericht of stedelijk een volledig en laagdrempelig ondersteuningsaanbod, aansluitend aan de eisen van de opdracht door ons eigen ondersteuningsaanbod te evalueren op hiaten en keuzen te maken t.a.v. benodigde uitbreiding van onze eigen diensten of contracteren van onderaannemers op bepaalde gebieden (bijv. autisme).
- Voor het realiseren van de beoogde vernieuwing hebben we eind 2021 een innovatieplan opgesteld dat in 2022 doorontwikkeld wordt. Daarin hebben we voor elk cliëntprofiel transformatieopgaven geformuleerd om te komen tot meer collectieve en informele ondersteuning. Daardoor kan individuele professionele ondersteuning deels afgeschaald worden. Hierbij kijken we eerst wat er al is en wat we kunnen uitbreiden voordat wij iets nieuws opzetten. In eerste instantie zetten we in op breed toegankelijke collectieve informatie en advies, bijeenkomsten op thema's als wonen, belastingaangifte en kwijtschelding. Ook organiseren we trainingen voor cliënten binnen alle cliëntprofielen, gericht op weerbaarheid en sociale vaardigheden. Samen met ervaringsdeskundigen zullen trainingen rond zelfregie en herstel worden opgezet.
- inZet staat voor een aantal ontwikkelopgaven.



• We starten met de doorontwikkeling van ons aanbod. Dit met als doel dat alle locaties op termijn een breder, op de wijken afgestemd programma van advies, ondersteuning en (groeps)activiteiten bieden. Wij werken hierin samen met vrijwilligers en ervaringsdeskundigen. Dit doen we op basis van inventarisatie van de behoeften in de wijken. Daarnaast maken we een start met de ontwikkellijnen die in samenwerking met de gemeente hebben afgesproken, zoals genoemd op pagina 1 van dit plan.

- Op het gebied van preventieve jeugdhulp ontwikkelen we, o.a. samen met netwerkpartners, binnen de inlooptlocaties spreekuren en activiteiten.

d. Cliënten/deelnemers

- In 2022 ronden we de overdracht van cliënten van latende partijen van wie de indicatie afloopt zoveel mogelijk af, zodanig dat voor deze cliënten een zachte overgang naar adequate ondersteuning is gerealiseerd. In dit transitieproces kiezen we wel steeds voor zorgvuldigheid boven snelheid.
- We sluiten zoveel mogelijk aan bij de behoeften van de inwoners van Zoetermeer aan advies, informatie of ondersteuning. Daarbij gaat het niet alleen om de cliënten zelf, maar ook om mantelzorgers. Structureel contact met cliënten hierover willen we borgen door een structuur van cliëntenparticipatie te ontwikkelen.

- We borgen de kwaliteit van onze dienstverlening en verbeteren deze waar nodig door input van onze cliënten en deelnemers. Daartoe ontwikkelen we een cliënttevredenheidsonderzoek en een klachtenprocedure.

e. Communicatie

- Zowel de interne- als externe communicatie naar medewerkers, stakeholders, netwerkpartners en inwoners is van groot belang om goede aansluiting te borgen en adequate ontwikkelingen in gang te kunnen zetten. Deze opdracht gaan we beleggen bij een communicatieadviseur, die we begin 2022 werven en inwerken en die samen met communicatieadviseurs van de leden dit zal oppakken
- Het in 2021 opgestelde communicatieplan ronden we af en implementeren we komend jaar.
- We optimaliseren de aansluiting bij en samenwerking met ketenpartners uit het voorliggend veld, zorg, welzijn, onderwijs, bedrijven, etc.
- Samen met de gemeente en onze netwerkpartners investeren we in een nieuwe, effectieve en efficiënte overlegstructuur waarbinnen de samenwerking wordt vormgegeven.



2023 en de eerste helft van 2024: van gezamenlijke voordeur naar integraal woonhuis

We realiseren ons dat de plannen voor 2022 ambitieus zijn en we gaan er dan ook vanuit dat we in 2023 een aantal onderwerpen zullen moeten afmaken of oppakken die in 2022 niet gerealiseerd kunnen worden. Uitgangspunt is dat we in de eerste helft van 2023 verder bouwen ‘van gezamenlijke voordeur naar een integraal woonhuis’ en in de tweede helft van 2023 en de eerste helft van 2024 werken we verder aan de ontwikkelopdrachten die we met de gemeente zijn overeengekomen.

Onze focus zal dan naast inhoudelijke innovatie vooral gericht zijn op de ontwikkeling van tools en technische innovatie.

Hieronder op hoofdlijnen, en zonder compleet te zijn, een opsomming van onze plannen voor deze periode, zoals we die nu kunnen inschatten. In het laatste kwartaal van 2022 zullen we dit nader uitwerken in een voortschrijdend jaarplan:

a. Organisatie en bedrijfsvoering

- In 2023 werken we toe naar rapportage en sturing op output en effect voor inwoners en wijken. En we gaan in overleg met onze opdrachtgever (de gemeente) over de toepassing van het sturingsmodel in dit kader. Voorwaarde voor het opleveren van adequate rapportages en sturing op kosten en output is de ontwikkeling van een BI-tool. Dit willen we in 2023 realiseren.
- Indien besloten wordt tot aanschaf van een inZet ECD streven we er naar vanaf januari 2023 vanuit dit systeem te werken.
- Realiseren ISO-certificering.
- Om verdere integraliteit van onze dienstverlening te kunnen realiseren, onderzoeken we of het wenselijk en mogelijk is om integrale werkplekken voor de gebiedsteams te realiseren.

b. Personeel en aansturing

- Evalueren en inrichten van de aansturing van de medewerkers van inZet.
- Evaluatie en waar nodig aanpassen en implementeren van aangepaste werkwijzen loopt ook in 2023 door.
- Door ontwikkelen en verder uitrollen van het opleidings- en werkbegeleidingsprogramma.
- Ontwikkelen en uitrollen van een opleiding voor ervaringsdeskundigen.

- Ontwikkelen en implementeren medezeggenschap medewerkers.
- Ontwikkelen en uitvoeren medewerker tevredenheidsonderzoek.

c. Inhoudelijke organisatie en innovatie

- We realiseren Zoetermeer breed dat wordt gewerkt vanuit het principe van één gezin, één plan, één regisseur.
- We zetten de implementatie van onze innovatieplannen voort. Daarbij gaat het om het inzetten van lichtere vormen van zorg en meer collectieve en informele ondersteuning, waardoor individuele professionele ondersteuning deels afgeschaald worden.
- We zetten in op technische innovatie, E-health ondersteuning en blended learning.
- We ronden de drie ontwikkelopgaven, zoals benoemd op pagina 1 van dit plan, af.



d. Cliënten/deelnemers

- We nemen de laatste cliënten van latende partijen, van wie nu ook de beschikking afloopt, over in de periode 2023 – 2024.
- De cliëntenparticipatie wordt doorontwikkeld en geïmplementeerd.

e. Communicatie

- Het communicatieplan wordt doorontwikkeld en uitgevoerd.

Tot slot

2021 was een jaar waarin we met negen organisaties veel energie moesten steken in het vanaf de grond opbouwen van de organisatie van het samenwerkingsverband. We zitten nog midden in de transitieperiode van klanten, die maakt dat het soms schuurt en kraakt. Dit vergt heel wat van onze professionals. Toch zien we ook nu al mooie voorbeelden die aantonen dat het samenwerkingsverband inZet meerwaarde heeft voor inwoners, medewerkers en vrijwilligers. We zien in ons netwerkverband veel passie en enthousiasme om verder te groeien en nieuwe activiteiten te ontwikkelen; onze leden, samenwerkingspartners en organisaties in de sociale basis willen er samen voor gaan. Ditzelfde geldt voor ons partnerschap met de gemeente. Dit verdient onze aandacht. In 2022 willen we deze drive dan ook graag benutten en hierin investeren. Daarbij hebben we al onze medewerkers, vrijwilligers en partners hard nodig. We zijn ervan overtuigd dat we met ieders inzet kunnen realiseren dat één plus één drie wordt. En dat het effect van onze samenwerking voelbaar en zichtbaar wordt voor de inwoners van Zoetermeer.



Rapportage
Cliënttevredenheidsonderzoek
oktober-november 2022

Inleiding

Algemeen: doelgroep en benadering

We hebben de tevredenheid bij cliënten en deelnemers voor de eerste keer onderzocht, ook al weten we dat we een jonge organisatie in opbouw zijn en zelf ook verbeterpunten zien. Het vragen van hun feedback geeft ons inzicht in hoe zij onze dienstverlening ervaren. We zijn erg blij met de gemiddelde score: een 8.

De doelgroepen waren cliënten die in oktober en november in zorg waren, die in de periode juli - september 2022 uit zorg zijn gegaan en deelnemers die in oktober en november hebben deelgenomen aan activiteiten van Palet en Piëzo. De cliënten en deelnemers worden hierna genoemd als klanten.

Voor dit onderzoek is een aselechte systemische steekproef getrokken op basis van ons vastgestelde onderzoeksopzet van september 2022.

Met deze waarden, vermenigvuldigd met het aantal antwoorden, hebben we het gemiddeld cijfer berekend:

- 1 + 2 = gemiddeld 1,5 (zeer mee oneens)
- 3 + 4 = gemiddeld 3,5 (mee oneens)
- 5 + 6 = gemiddeld 5,5 (beetje mee eens)
- 7 + 8 = gemiddeld 7,5 (mee eens)
- 9 + 10 = gemiddeld 9,5 (zeer mee eens)

De schriftelijke meting is gestart op 4 oktober 2022. De sluitingsdatum van het onderzoek was 30 november 2022. De klanten zijn twee keer gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. De eerste keer via een uitnodigingsbrief met een link naar een beveiligde online omgeving gevolgd door een herinnering om de respons te maximaliseren.

Zij die niet digitaal vaardig waren, konden via de papieren vragenlijst hun feedback geven. De door ons zelf ontwikkelde vragenlijst met 11 vragen konden de klanten anoniem invullen. Zie de vragen in de bijlage (onderzoeksresultaten).

Respons

In totaal zijn er 941 klanten uitgenodigd en hebben 227 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld.

Opzet van deze rapportage

De opzet van deze rapportage is als volgt. Eerst geven we een samenvatting van de uitkomsten op basis van een vijftal indicatoren. Daarna volgen de aanbevelingen voor verbetermaatregelen o.b.v. de onderzoeksresultaten.

De onderzoeksresultaten als grafieken zijn als bijlage toegevoegd.

Uitkomsten

Het doel van dit onderzoek was om de tevredenheid van de klanten in kaart te brengen. De indicatoren zijn:

- 80% van de klanten geeft inZet minimaal een 7,5
- % klanten van inZet dat tevreden is over de kwaliteit van de ondersteuning op de onderdelen:
 - ondersteuningsaanbod
 - dienstverlening van professionals
 - bereikbaarheid van de dienstverlening

Antwoordcategorieën als 'weet ik niet' en 'niet van toepassing' in vraag 5, 6, 7 en 9 worden bij het berekenen van deze scores niet meegeteld. Zij worden als missende waarden beschouwd. In de tabel hieronder worden de uitkomsten op de indicatoren weergegeven.

Indicator:	Vraagnummer(s):	Score(s):
Minimaal een 7,5	10	De gemiddelde score is een 8.
80% van de klanten geeft minimaal een 7,5	10	87% van de respondenten geeft inZet gemiddeld een 7,5 of een 9,5.
Tevreden over de ondersteuning	5 en 6	De respondenten weten inZet te vinden voor allerlei vormen van ondersteuning (5). 184 respondenten (= 81%) zijn (zeer) tevreden met hun huidige contactpersoon van inZet (6).
Tevreden over de dienstverlening van professionals	8 en 9	163 respondenten (= 72%) heeft een deel- of eindresultaat bereikt met hulp van inZet (8). 161 respondenten zijn (zeer) tevreden met het bereikte resultaat (9).
Tevreden over bereikbaarheid	4	Zowel de fysieke toegankelijkheid, de telefoon als de bereikbaarheid via e-mail scoren (zeer) goed. Fysiek: 82% Telefoon: 80% E-mail: 84%
	7	178 respondenten (= 78,4%) zijn (zeer) tevreden over de bereikbaarheid van hun huidige contactpersoon

Aanbevelingen voor verbetering

1. Bereikbaarheid

76 klanten (33,5%) heeft de bereikbaarheid (fysiek, telefoon en e-mail) van inZet als (zeer) slecht beoordeeld of waren neutraal in hun oordeel.

Gedurende 2022 heeft inZet dit aandachtspunt reeds gesignaleerd vanuit een interne evaluatie van de bureaudiensten en de klachtenanalyse Q3. We hebben reeds maatregelen getroffen in het najaar van 2022 door de organisatie van de gebiedsgerichte en centrale toegang te beleggen bij een dedicated team (Team Toegang) dat wordt aangestuurd door een coördinator.

De mogelijkheid onderzoeken van een online chatfunctie die voldoet aan de privacywetgeving voor inwoners die (anoniem) een probleem willen bespreken of een vraag hebben.

2. Bekendheid

In de toelichtingen wordt een aantal keren gesproken over de onbekendheid van inZet. Een aantal klanten geeft aan dat zij weinig van inZet weten, inZet niet kennen of geen contact hebben met inZet. Een aantal wist niet dat zij zich konden aanmelden bij inZet.

Voor inwoners die hulp of advies nodig hebben, is het niet kennen of te weinig weten van inZet een groot nadeel. Ze moeten dan zelf uitzoeken bij wie en waar zij moeten zijn. We hebben al in ons jaarplan 2023 een voorlichtingscampagne voor o.a. inwoners

opgenomen. Ook het verbeteren van onze website staat voor dit jaar gepland. Daarnaast zullen we in 2023 veel focus leggen op de samenwerking met onze ketenpartners waarbij vooral de doorverwijzers de dienstverlening van inZet beter onder de aandacht zullen brengen (of zoiets).

3. Activiteiten

Enkele klanten vinden het soms jammer dat er minder variatie zit in activiteiten. Dit is een gevolg van minder aanbieders. We letten hierop. Met de wijkscans en het aanbieden van wijkgerichte pluspakketten gaan we hier gericht aandacht aan geven.

4. Kwaliteit individuele begeleiding

Terugkoppelingen zoals "collega die het overnam was niet voldoende betrokken" of "de begeleiding ambulant is ondanks eindresultaat niet goed verlopen" willen we verbeteren door twee maatregelen te nemen:

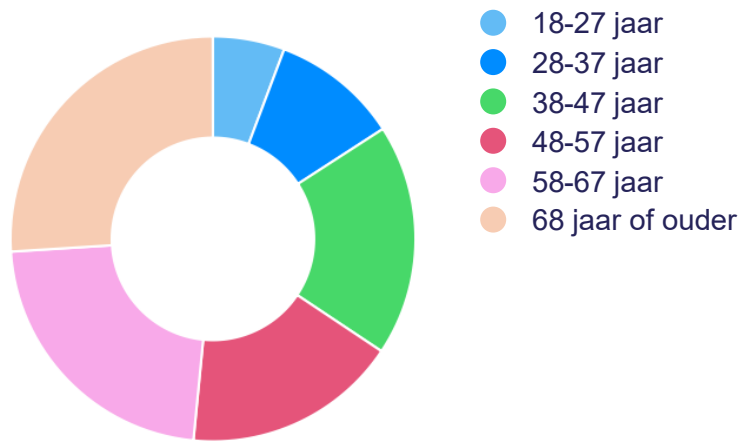
1. Betere regie en toezicht op de kwaliteit van de dienstverlening door een casusregisseur; 2. een individuele tevredenheidsmeting vóór het afsluiten van het ondersteuningstraject.

De opvolging nemen we op in ons jaarplan 2023. Bijlage: onderzoeksresultaten in grafieken

Bijlage: Onderzoeksresultaten in grafieken

1. In welke leeftijdsgroep zit je?

227 x Antwoorden

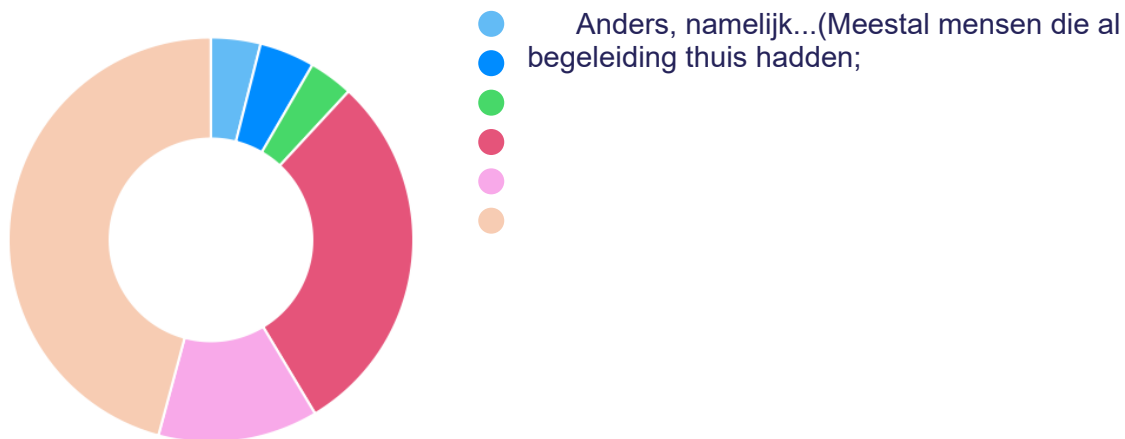


ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
18-27 jaar	13	5,7%
28-37 jaar	23	10,1%
38-47 jaar	42	18,5%
48-57 jaar	39	17,2%
58-67 jaar	51	22,5%
68 jaar of ouder	59	26,0%

2. Hoe ben je terecht gekomen bij inZet?

227x Antwoorden

- Via het centraal nummer 079-888 77 70
- Via het centraal e-mailadres info@inzet-indewijk.nl
- Via het contactformulier op www.inzet-indewijk.nl
- Via de begeleider die ik al had
- Binnengelopen bij de inZet-locatie in mijn wijk

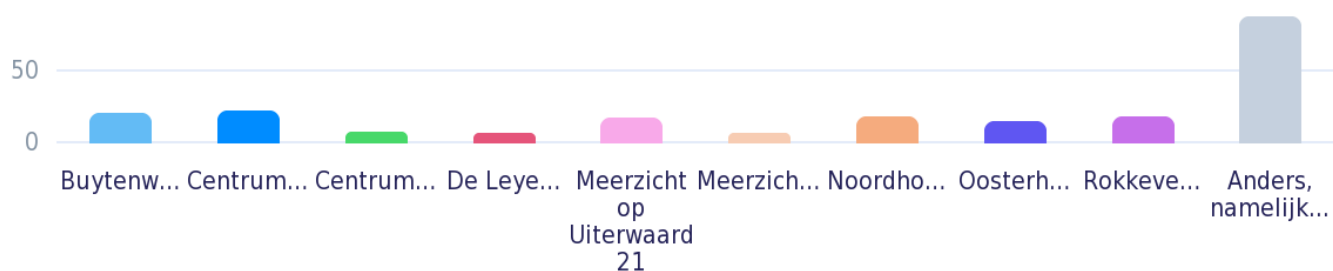


ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
Via het centraal nummer 079-888 77 70	9	4,0%
Via het centraal e-mailadres info@inzet-indewijk.nl	10	4,4%
Via het contactformulier op www.inzet-indewijk.nl	8	3,5%
Via de begeleider die ik al had	67	29,5%
Binnengelopen bij de inZet-locatie in mijn wijk	29	12,8%
Anders, namelijk...	104	45,8%

3. Op welke inZet-locatie ben je geholpen?

De zes inlooplocaties zijn oranje.

227 x Antwoorden

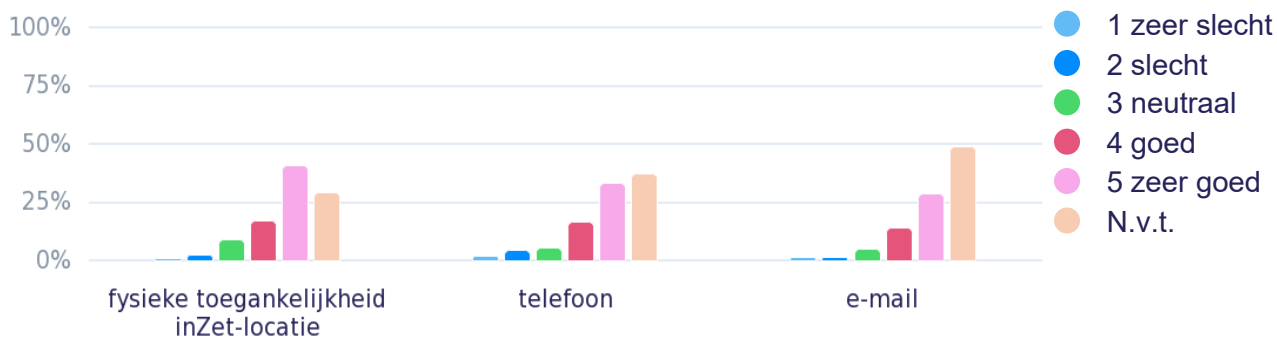


ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
Inlooplocatie Buytenwegh & De Leyens op César Franckrode 64	21	9,3%

Inlooplocatie Centrum op Rakkersveld 253	23	10,1%
Centrum op Bijdorplan 471	8	3,5%
De Leyens op Gondelkade 33	7	3,1%
Inlooplocatie Meerzicht op Uiterwaard 21	18	7,9%
Meerzicht op Albrandswaard 1	7	3,1%
Inlooplocatie Noordhove & Seghwaert op Petuniatuin 7a	19	8,4%
Inlooplocatie Oosterheem op Zanzibarplein 5	16	7,0%
Inlooplocatie Rokkeveen op Nathaliegang 79	19	8,4%
Anders, namelijk...(bijv. begeleiding thuis, had al begeleiding of geen)	89	39,2%

4. Hoe gemakkelijk is je gekozen locatie bij vraag 3 bereikbaar?

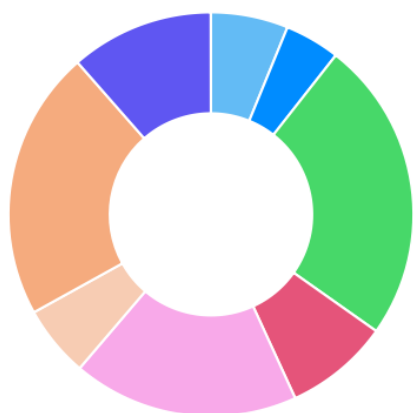
227 x Antwoorden



	1	2	3	4	5	N.V.T.
fysieke toegankelijkheid inZet-locatie	2	6	21	39	93	66
telefoon	5	10	13	38	76	85
e-mail	4	4	11	32	65	111

5. Waarvoor ben je bij inZet?

227 x Antwoorden

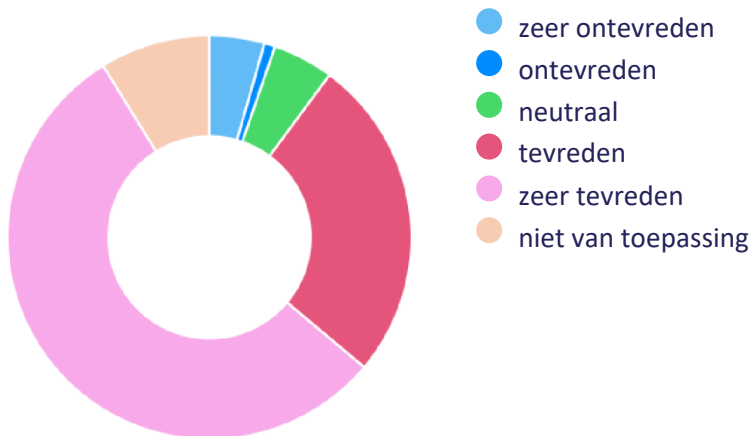


- een vraag, informatie of advies
- een gerichte vraag of lichte ondersteuning met max. 5 afspraken
- ondersteuning op één of meer onderdelen in mijn leven (bijv. financiën), zodat ik zelfstandig verder kan
- veel ondersteuning voor één probleem
- veel ondersteuning voor meerdere problemen; ik weet niet hoe en met wie ik mijn problemen kan oplossen
- zo af en toe iets vragen
- meedoen met een activiteit of een (groeps-)training.
- niet van toepassing

ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
een vraag, informatie of advies	14	6,2%
een gerichte vraag of lichte ondersteuning met max. 5 afspraken	10	4,4%
ondersteuning op één of meer onderdelen in mijn leven (bijv. financiën), zodat ik zelfstandig verder kan	55	24,2%
veel ondersteuning voor één probleem	19	8,4%
veel ondersteuning voor meerdere problemen; ik weet niet hoe en met wie ik mijn problemen kan oplossen	41	18,1%
zo af en toe iets vragen	13	5,7%
meedoen met een activiteit of een (groeps-)training.	49	21,6%
niet van toepassing	26	11,5%

6. Hoe waardeer je de samenwerking met je huidige contactpersoon van inZet? Ik ben:

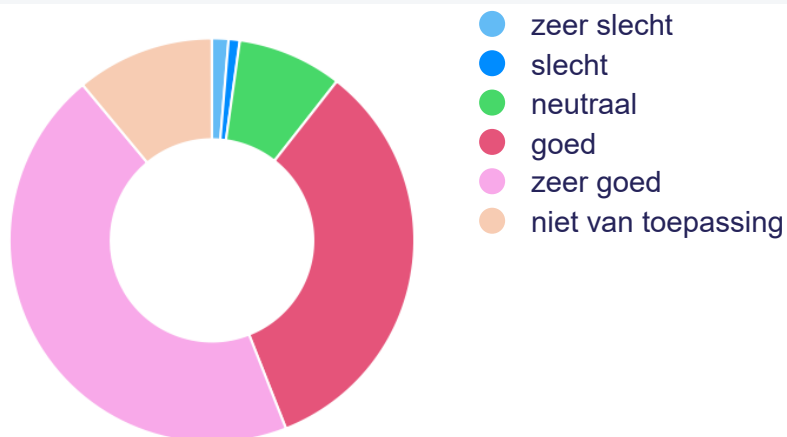
227 x Antwoorden



ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
zeer ontevreden	10	4,4%
ontevreden	2	0,9%
neutraal	11	4,8%
tevreden	59	26,0%
zeer tevreden	125	55,1%
niet van toepassing	20	8,8%

7. Hoe goed is je huidige contactpersoon van inZet bereikbaar?

227x Antwoorden



ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
zeer slecht	3	1,3%
slecht	2	0,9%
neutraal	19	8,4%
goed	76	33,5%
zeer goed	102	44,9%
niet van toepassing	25	11,0%

8. Welk deel- of eindresultaat heb je bereikt met hulp van inZet?

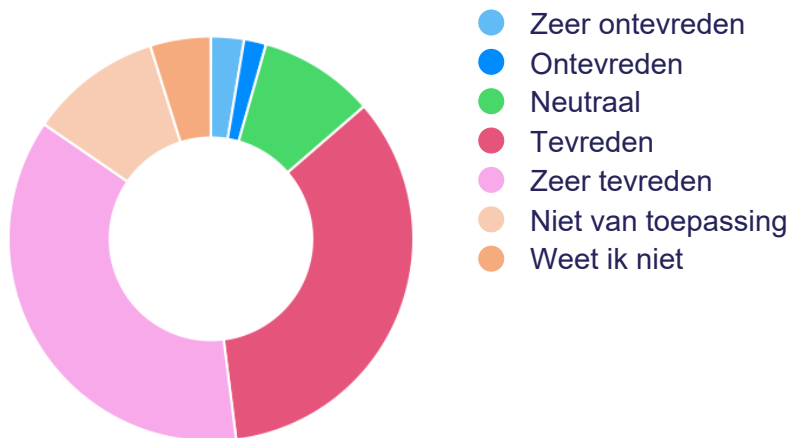
Respondenten mochten 1 tot maximaal 3 antwoorden geven.

269x Antwoorden

ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
Ik weet waar hulp te zoeken voor het juiste antwoord op mijn vraag	46	20,3%
Ik kan zelfstandig verder dankzij een activiteit of hulp die kort heeft geduurd.	15	6,6%
Samen met mijn naaste (bijvoorbeeld een familielid) kan ik mijn probleem oplossen.	10	4,4%
Ik kan (weer) meedoen als vrijwilliger in mijn wijk of op mijn werk.	16	7,0%
Ik heb vaardigheden geleerd zodat ik zelfstandig verder kan.	15	6,6%
Mijn situatie is stabiel. Door hulp zijn noodsituaties in de toekomst voorkomen. Ik kan verder met minder intensieve begeleiding.	24	10,6%
Mijn situatie is stabiel.	44	19,4%
Mijn talent is ontdekt of versterkt.	21	9,3%
Ik ben als mantelzorger ontzorgd door een activiteit van inZet.	14	6,2%
Ik heb nog geen deel- of eindresultaat bereikt.	64	28,2%

9. Hoe tevreden ben je met het resultaat dat je hebt bereikt?

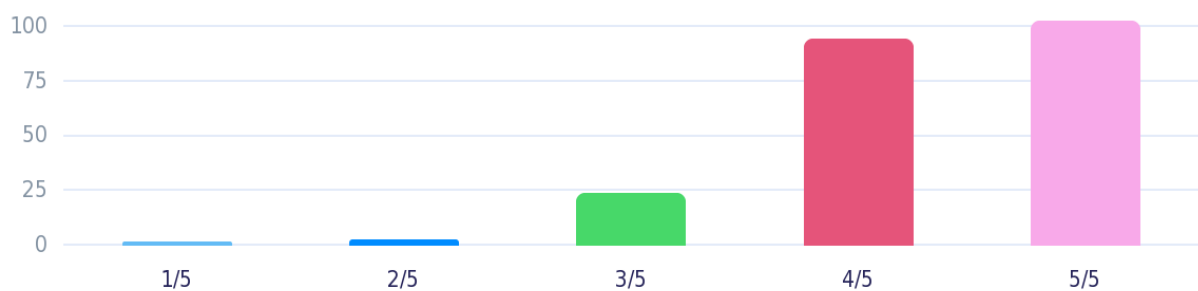
227x Antwoorden



ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
Zeel ontevreden	6	2,6%
Ontevreden	4	1,8%
Neutraal	21	9,3%
Tevreden	78	34,4%
Zeel tevreden	83	36,6%
Niet van toepassing	24	10,6%
Weet ik niet	11	4,8%

10. Welk cijfer geef je inZet?

227x Antwoorden



ANTWOORD	ANTWOORDEN	RATIO
★☆☆☆☆ 1/5	2	0,9%
★★☆☆☆ 2/5	3	1,3%
★★★☆☆ 3/5	24	10,6%
★★★★☆ 4/5	95	41,9%
★★★★★ 5/5	103	45,4%

Bijlage 3. Interview Stichting Piëzo

1. Hoe is de identiteit van de organisatie veranderd sinds de oprichting van InZet?

De identiteit van Piëzo is niet veranderd sinds de oprichting van inZet. Wat we wel merken is dat het lastig is voor samenwerkingspartners om te begrijpen wat inZet is. Dat het een coöperatie is met negen leden en dit dan werkt.

2. Heeft de coöperatie invloed gehad op de organisatiecultuur van de organisatie? Zo ja, op welke manier?

Nee, geen invloed.

3. Is het bieden van de juiste hulp aan de burgers beter/makkelijker geworden door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Het bieden van de juiste hulp is ingewikkelder geworden, omdat een vraag/casus nu over meerdere schijven gaat. Dit geldt niet voor het welzijnsdeel, daar is het bieden van hulp nog steeds laagdrempelig georganiseerd. Men kan altijd binnenlopen met een hulpvraag en men wordt direct te woord gestaan en/of iemand kan vrijwel direct mee komen doen.

4. Is de samenwerking met de andere zorg- en welzijn organisaties verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Er zijn gebiedsteams waar professionals in werken uit een bepaald gebied (wijkclustering). We durven niet te zeggen of deze op dit moment leiden tot betere samenwerking. De teams, en hun werkwijze, zijn dit moment nog in ontwikkeling. De organisaties die vertegenwoordigd zijn in de coöperatie werkten al samen voor de oprichting van de coöperatie.

5. Is de samenwerking met de gemeente verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Nee, want we hebben geen contact met de gemeente meer over deze opdracht.

6. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen die de organisatie haalt uit deze coöperatie?

Dat er nieuwe- en eenduidige werkwijzen ontwikkeld worden, zoals werken met Positieve Gezondheid, om inwoners te helpen vanuit wat zijzelf belangrijk vinden.

7. Wat zijn volgens u de uitdagingen waar de organisatie tegen aanloopt door deze coöperatie?

Om goed geïnformeerd en aangehaakt te blijven op relevante beleidswijzigingen en strategische vraagstukken.

Bijlage 4. Interview Kwadraad Maatschappelijk Werk

1. Hoe is de identiteit van de organisatie veranderd sinds de oprichting van InZet?

De identiteit van Kwadraad Maatschappelijk Werk is niet veranderd.

2. Heeft de coöperatie invloed gehad op de organisatiecultuur van de organisatie? Zo ja, op welke manier?

De organisatiecultuur is hetzelfde gebleven.

3. Is het bieden van de juiste hulp aan de burgers beter/makkelijker geworden door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Het bieden van de juiste hulp is makkelijker geworden, omdat de casussen nu direct bij de juiste organisaties/personen terechtkomen. De wekelijkse vergaderingen zorgen hiervoor.

4. Is de samenwerking met de andere zorg- en welzijn organisaties verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

InZet bestaat nog niet zolang. Hierdoor is het lastig om te zeggen of de samenwerking met de andere zorg- en welzijn organisaties is verbeterd.

5. Is de samenwerking met de gemeente verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Wij hebben geen direct contact meer met de gemeente.

6. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen die de organisatie haalt uit deze coöperatie?

De casussen komen nu direct bij de juiste organisaties/personen terecht. Hierdoor is het bieden van de juiste hulp sneller en makkelijker.

7. Wat zijn volgens u de uitdagingen waar de organisatie tegen aanloopt door deze coöperatie?

Veel van onze werkplekken zijn verdwenen. Afspraken met cliënten moeten nu worden gemaakt bij de locaties van InZet. Voor sommige cliënten is dit lastig, omdat zij dan naar een andere wijk moeten reizen voor een afspraak. Het wijkgerichte werken wordt hierdoor lastiger.

Bijlage 5. Interview Fonteynenburg

1. Hoe is de identiteit van de organisatie veranderd sinds de oprichting van InZet?

De identiteit van Fonteynenburg is hetzelfde gebleven.

2. Heeft de coöperatie invloed gehad op de organisatiecultuur van de organisatie? Zo ja, op welke manier?

De coöperatie heeft geen invloed gehad op de organisatiecultuur.

3. Is het bieden van de juiste hulp aan de burgers beter/makkelijker geworden door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Ja, de casus van een burger komt nu makkelijker bij de juiste organisatie terecht. Tijdens de wekelijkse vergadering wordt er gevraagd wie/welke organisatie de casus kan oppakken. Hierdoor hoeft de burger niet meer telkens te worden verwezen naar verschillende personen/organisaties.

4. Is de samenwerking met de andere zorg- en welzijn organisaties verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Sinds de coöperatie zitten we elke week samen met alle organisaties, waardoor de onderlinge communicatie makkelijker is. Of dit echt de samenwerking heeft bevorderd moet nog blijken. Voor nu lijkt het goed te werken.

5. Is de samenwerking met de gemeente verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Wij hebben nu geen direct contact meer met de gemeente. Dit is gecentraliseerd.

6. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen die de organisatie haalt uit deze coöperatie?

Het belangrijkste voordeel tot nu toe is dat er een duidelijke werkwijze is voor iedereen.

7. Wat zijn volgens u de uitdagingen waar de organisatie tegen aanloopt door deze coöperatie?

De meeste burgers zijn op de hoogte dat Fonteynenburg nu onderdeel is van InZet, maar sommige ook niet. Hierdoor snappen ze niet dat er bijvoorbeeld andere locaties zijn of wat dit betekent voor Fonteynenburg en de hulp die wij bieden.

Bijlage 6. Interview Vierstroom Zorg Thuis

1. Hoe is de identiteit van de organisatie veranderd sinds de oprichting van InZet?

De identiteit van Vierstroom Zorg Thuis is niet veranderd.

2. Heeft de coöperatie invloed gehad op de organisatiecultuur van de organisatie? Zo ja, op welke manier?

De organisatiecultuur van Vierstroom Zorg Thuis is onveranderd door de coöperatie.

3. Is het bieden van de juiste hulp aan de burgers beter/makkelijker geworden door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Het bieden van hulp is (nog) niet direct beter of makkelijker geworden. De burgers die wij kunnen helpen komen nu wel makkelijker bij ons door de samenwerking.

4. Is de samenwerking met de andere zorg- en welzijn organisaties verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Voor de coöperatie werkten wij natuurlijk ook al samen met de andere organisaties. Door de coöperatie hebben we echter meer/makkelijker contact door de wekelijkse overleggen. Dit is zeker een verbetering.

5. Is de samenwerking met de gemeente verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

De bedoeling van deze coöperatie is om juist voor de gemeente één aanspreekpunt te hebben, in plaats van om met elke organisatie contact te hebben. Wij hebben hierdoor geen direct contact meer met de gemeente.

6. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen die de organisatie haalt uit deze coöperatie?

Door middel van de Positieve Gezondheid (een spinnenweb met diverse aspecten in iemands leven) kan de burger zelf aangeven wat hij wel en nog niet heeft. Denk aan sociale contacten, levenslust, fitheid etc. Dit heeft InZet geïntroduceerd, waardoor het makkelijker is om de juiste hulp te bieden.

7. Wat zijn volgens u de uitdagingen waar de organisatie tegen aanloopt door deze coöperatie?

Er zijn veel bezuinigingen gedaan. Hierdoor moeten er bepaalde keuzes worden gemaakt. Er moet gekeken worden naar wat prioriteit heeft. Ook zijn wij niet altijd op de hoogte van de beleidswijzigingen.

Bijlage 7. Interview Impegno

1. Hoe is de identiteit van de organisatie veranderd sinds de oprichting van InZet?

De identiteit van Impegno als geheel is in principe hetzelfde gebleven. InZet is namelijk een relatief klein onderdeel van onze organisatie en heeft daarom relatief weinig invloed op de identiteit van onze organisatie.

2. Heeft de coöperatie invloed gehad op de organisatiecultuur van de organisatie? Zo ja, op welke manier?

Ja, er zijn organisatorische veranderingen gekomen door het samenwerkingsverband inZet. De ambulante begeleiders die werken voor InZet, leggen verantwoording af aan de teamleiders van InZet en aan de regiomanager van Impegno. De begeleiders zijn in dienst bij Impegno, maar werken bij inZet. Hierdoor zijn de lijnen met Impegno anders voor de InZet begeleiders dan voor de begeleiders die niet in een samenwerkingsverband werkzaam zijn.

Daarnaast heeft de ervaring die opgedaan is door de coöperatie InZet eraan bijgedragen om in meer samenwerkingsverbanden te gaan samenwerken.

3. Is het bieden van de juiste hulp aan de burgers beter/makkelijker geworden door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Door een nauwe samenwerking met verschillende zorg partijen, kunnen de burgers inderdaad sneller geholpen worden, omdat de lijnen met elkaar korter zijn. Er wordt gekeken naar de hulpvragen van de burgers en daar wordt een passende begeleider met zijn/haar eigen expertise voor gezocht. Mocht het niet bij een betreffende begeleider van een bepaalde moederorganisatie passend zijn, dan wellicht bij een andere begeleider van een andere moederorganisatie. Dan vindt er een interne overdracht plaats binnen inZet en niet meer extern tussen verschillende organisaties, wat voor snelheid zorgt.

4. Is de samenwerking met de andere zorg- en welzijn organisaties verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

Ja, er zijn wekelijks aanmeld overleggen in de gebiedsteams waar iedere moederorganisatie medewerkers heeft verdeeld. Hierdoor is er een nauwe samenwerking binnen wijken en met alle betrokken zorg partijen van InZet. Medewerkers van elke moederorganisatie weten elkaar daardoor te vinden voor casusoverleg of andere zaken die je na wil vragen bij iemand met een andere expertise.

5. Is de samenwerking met de gemeente verbeterd door deze coöperatie? Zo ja, op welke manier?

De gemeente is meer naar de achtergrond gegaan. Toewijzingen voor InZet cliënten verlopen via Team Toegang van InZet en niet via de gemeente (WMO). Alleen als InZet aangeeft dat er een maatwerk voorziening via de WMO nodig is, wordt dit doorgezet naar de WMO. Zij zijn op de hoogte van deze werkwijze. Dus aanmeldingen bij de WMO moeten via InZet gemeld worden. Dit lijkt wel goed te verlopen.

6. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen die de organisatie haalt uit deze coöperatie?

InZet is een van de eerste samenwerkingsverbanden. Inmiddels is Impegno bij meerdere samenwerkingsverbanden aangesloten. Om samen te werken binnen inZet, werk je nauw samen met andere zorg partijen en blijf je dus een belangrijk onderdeel om zorg te leveren aan vele burgers. Daarnaast leren organisaties van elkaar door samenwerkingsverbanden.

7. Wat zijn volgens u de uitdagingen waar de organisatie tegen aanloopt door deze coöperatie?

InZet is nog altijd in ontwikkeling. Bijv. per 1 januari jl. zijn we overgegaan naar een nieuw Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) voor InZet. Dat is een ander ECD dan Impegno zelf gebruikt. Deze nieuwe ontwikkelingen vergen tijd en goede voorbereiding om dit gestroomlijnd te laten verlopen. Daarnaast de instroom van cliënten kan een uitdaging zijn waarbij het belangrijk is dat ieder van InZet en met name Team Toegang op de hoogte is welke burger bij welke moederorganisatie past. Verder heb je met meerdere zorg partijen te maken die ieder op zijn eigen manier werkt en dat moet samengevoegd worden waar ieder zich in kan vinden, daar kan ook tijd in gaan zitten.