



Tussenevaluatie Sociale Agenda

Bouwstenen voor het vervolg

Rapportage

November 2022

Rapportage

Opdrachtgever

Provincie Drenthe

Contactpersoon

Nicole Adema
Westerbrink 1
9405 BJ Assen
n.adema@drenthe.nl
0592-365942

Uitvoerder

RadarAdvies
Veemarkt 83
1019 DB Amsterdam
(020) 463 50 50
www.radaradvies.nl

Projectleider

Merel van Kessel
06 25 21 04 29
m.vankessel@radaradvies.nl

Inhoudsopgave

1	INLEIDING & AANLEIDING	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	De onderzoeksvragen	4
1.3	Analytisch kader en methoden	5
1.4	De context	6
1.5	Leeswijzer	8
2	BEVINDINGEN TUSSENTIJDSE EVALUATIE SOCIALE AGENDA	9
2.1	Ambities en doelen	9
2.2	Aansluiting inhoudelijke thema's	10
2.3	Invulling provinciale rol binnen het sociale domein	11
2.4	Aansluiting organisatie op ambities	14
3	CONCLUSIES	19
4	BOUWSTENEN VERVOLG SOCIALE AGENDA	22
4.1	Theory of Change als basis voor de volgende Sociale Agenda	22
4.2	Bouwstenen toekomstige opgaven, ambities en doelen	24
4.3	Bouwstenen rol provincie	29
4.4	Bouwstenen organisatie	31
	BIJLAGE 1: OVERZICHT GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN	36
	BIJLAGE 2: RESPONDENTENLIJST	37
	BIJLAGE 3: THEORY OF CHANGE SOCIALE AGENDA	39

1 Inleiding & aanleiding

1.1 Aanleiding

Nadat de provincie in 2015 afscheid heeft genomen van haar wettelijke bevoegdheden binnen het sociaal domein, is de provincie Drenthe sinds 1 juli 2020 aan de slag gegaan met de Sociale Agenda 2020-2023. De ambitie achter het starten van de provinciale Sociale Agenda is het stimuleren van een 'levendig en sociaal Drenthe'. Met als uitgangspunt om samen met Drentse gemeenten en maatschappelijke partners op een vernieuwende manier te werken aan complexe sociaal maatschappelijke vraagstukken, bovenlokale samenwerking te stimuleren en experimenten de ruimte te geven. Voor de uitvoering van de Sociale Agenda zijn er vanuit de Investeringsagenda 2020-2023 middelen vrijgemaakt en zijn er extra reguliere middelen ingezet voor een verhoging van boekjaarsubsidies voor sociale instellingen.

Provincie Drenthe wil met deze Sociale Agenda experimenteren, innoveren en daarvan leren om vorm te geven aan een rol die van meerwaarde is voor het Drentse sociaal domein. In dit kader heeft de provincie RadarAdvies gevraagd een tussentijdse evaluatie uit te voeren naar de uitvoering van de Sociale Agenda en op basis daarvan bouwstenen te formuleren voor de toekomst.

1.2 De onderzoeksvragen

De hoofdvraag luidt: in hoeverre is de invulling van de provinciale rol, de inzet op maatschappelijke opgaven en de effectiviteit van de organisatie van de Sociale Agenda (2020-2023) passend geweest en welke bouwstenen en leerpunten kunnen worden meegenomen naar de volgende bestuursperiode?

We onderzoeken de hoofdvraag aan de hand van de volgende deelvragen:

- 1) *In hoeverre zijn de ambities uit de sociale agenda, die gekoppeld zijn aan de maatschappelijke opgaven, behaald? Hoe heeft de provinciale rolinvulling en de organisatie hierin een rol gespeeld en wat heeft bevorderend en belemmerend gewerkt? Welke leerpunten en aanbevelingen komen hieruit voort? (Doelbereik)*
- 2) *In welke mate sluiten de inhoudelijke thema's en speerpunten aan bij de maatschappelijke opgaven in Drenthe en de verwachtingen en behoeften van onze samenwerkingspartners (Drentse gemeenten en maatschappelijke organisaties)? (Inhoud)*
- 3) *In hoeverre sluit de invulling van de provinciale rol binnen het sociaal domein aan bij de verwachtingen en behoeften van de Drentse gemeenten en maatschappelijke organisaties in het sociaal domein? Wat heeft bevorderend en belemmerend gewerkt in de wijze van rolinvulling? Welke leerpunten en aanbevelingen komen hieruit voort? (Rol)*

4) *In welke mate heeft de organisatie (inzet van netwerken en adviescommissies en inzet van (subsidie)instrumenten) bijgedragen aan het behalen van de ambities van de Sociale Agenda (2020-2023) per thema? Wat heeft hierin bevorderend en belemmerend gewerkt? Welke leerpunten en aanbevelingen komen hieruit voort? (Organisatie)*

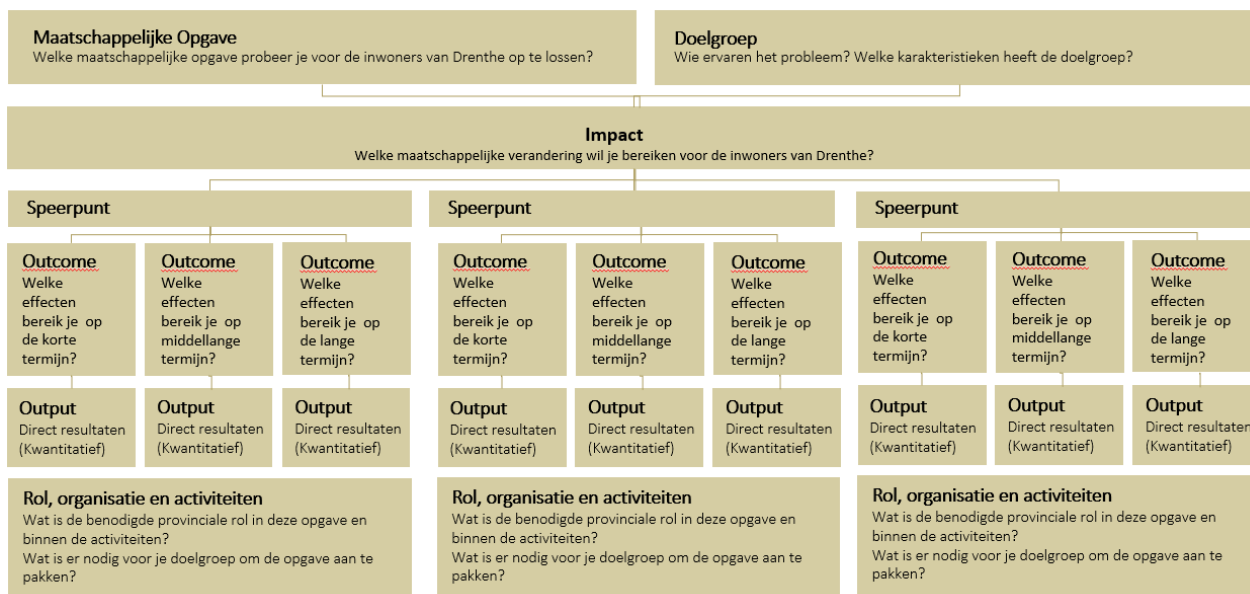
1.3 Analytisch kader en methoden

Het doel van dit onderzoek voor de provincie Drenthe is om 1) door middel van een tussentijdse evaluatie van de Sociale Agenda te komen tot 2) bouwstenen voor de toekomst.

De tussentijdse evaluatie hebben we uitgevoerd aan de hand van de volgende activiteiten:

- Een documentanalyse van de plannen die ten grondslag liggen aan de Sociale Agenda (zie bijlage 1 voor een overzicht van documenten).
- En door middel van 14 diepte-interviews en 6 focusgroepen (zie bijlage 2 voor een overzicht van respondenten) hebben we onderzocht wat er in de uitvoering tot nu toe bevorderend en belemmerend is verlopen. Wat hiervan de ervaren effecten zijn en welke lessen meegenomen kunnen worden naar de volgende bestuursperiode. Gespreksthema's in de diepte-interviews met respondenten binnen de ambtelijke uitvoeringsorganisatie en de verschillende adviesorganen waren: hun werkzaamheden in het kader van de agenda, de rol van de provincie, de ervaringen met de organisatie achter de agenda en bouwstenen voor de volgende bestuursperiode. Gespreksthema's in de focusgroepen per speerpunt met samenwerkingspartners die projecten uitvoeren vanuit de Sociale Agenda waren: hun doelen, eerste resultaten, hun ervaringen met de provincie en organisatie achter de agenda en bouwstenen voor de toekomst.

Om tot bouwstenen voor de doorontwikkeling van de Sociale Agenda te komen hebben we het analytisch kader van de Theory of Change gebruikt. De Theory of Change maakt de stappen achter sociale verandering expliciet, zorgt voor focus en - door het gezamenlijk opstellen met samenwerkingspartners - voor gedeelde betekenisgeving. In de afbeelding hierna staat uitgewerkt hoe dit model is opgebouwd. In het hoofdstuk waarin we de bouwstenen presenteren vertalen we het model naar de context van provincie Drenthe.



Figuur 1: Overzicht van de Theory of Change

1.4 De context

De tijdlijn

- Mei 2019: Coalitieakkoord met daarin de opmaat naar de Sociale Agenda.
- Zomer 2019: opdracht vanuit de Gedeputeerde Staten tot opstellen Sociale Agenda.
- Zomer 2019 - januari 2020: verkenning maatschappelijke opgaven en rolinvulling onder maatschappelijke partners door de provincie.
- Januari 2020 - juli 2020: interne uitwerking Sociale Agenda.
- Juli 2020: vaststelling Sociale Agenda in de Provinciale Staten.
- Vanaf zomer 2020 - heden: uitvoering Sociale Agenda.

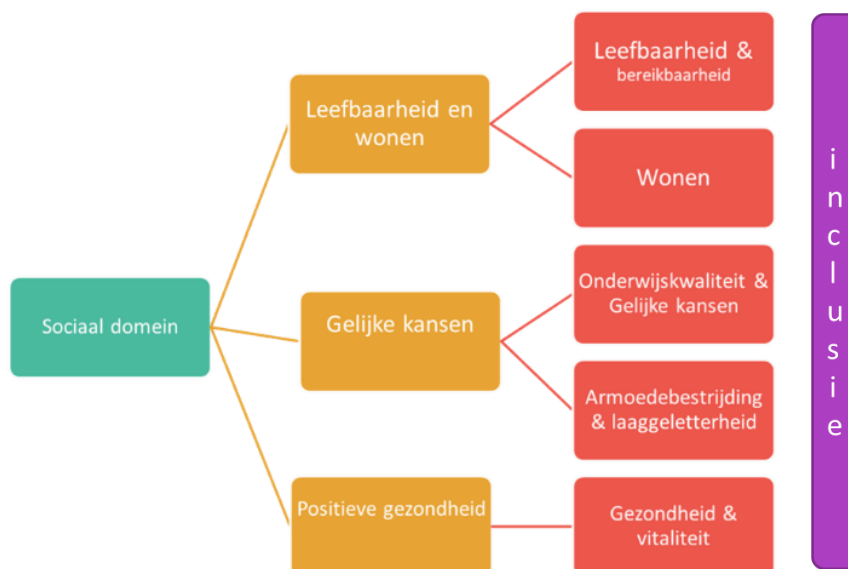
Opbouw van de Sociale Agenda

De Sociale Agenda zoals opgesteld in 2020 kent 6 inhoudelijke thema's - ook wel maatschappelijke opgaven:

- 1) Verbeteren van de leefbaarheid en bereikbaarheid
- 2) Experimenteren met anders wonen
- 3) Verminderen van armoede en laaggeletterdheid
- 4) Verbeteren gezondheid en vitaliteit van de Drentse inwoners
- 5) Zorgen dat iedereen mee kan doen (inclusie)
- 6) Verbeteren van de onderwijskwaliteit en gelijke kansen

Gaandeweg is er focus aangebracht in de maatschappelijke opgaven en wordt nu gewerkt aan de hand van drie speerpunten en één overkoepelend thema (inclusie):

- 1) Stimuleren van bewonersparticipatie op leefbaarheid en wonen
- 2) Verbeteren van de kansengelijkheid
- 3) Bevorderen van positieve gezondheid



Figuur 2: Visual van de indeling van speerpunten en thema's van de Sociale Agenda 2020-2023

Adviescommissies en netwerken binnen de Sociale Agenda 2020-2023

Provincie Drenthe heeft op verschillende manieren het maatschappelijk veld en inwoners een plek binnen de Sociale Agenda gegeven. Namelijk via:

- De klankbordgroep gemeenten: op het niveau van de gehele Sociale Agenda.
- De adviescommissie Sociale Agenda: gekoppeld aan de Alliantieprojecten.
- De externe adviesraad toegankelijkheid: gekoppeld aan het overkoepelend speerpunt inclusie.
- De interne klankbordgroep inclusie en toegankelijkheid: gekoppeld aan het overkoepelende speerpunt inclusie.

Subsidieinstrumenten

- Reguliere subsidieverlening: boekjaarinstantellingen krijgen vanuit reguliere gelden een lumpsum bedrag, dit bedrag is in het kader van de Sociale Agenda tijdelijk verhoogd.
- Subsidieverlening aan Drenthe-brede projecten: dit is een instrument om Drenthe-breed stimulans te geven aan opgaven en projecten die onder de doelen en ambities van de Sociale Agenda vallen. Deze worden vanuit de Investeringsagenda 2020-2023 gefinancierd.
- Subsidieverlening aan Alliantieprojecten: verloopt in verschillende rondes en is bedoeld voor innovatieve projecten die gekoppeld zijn aan de doelen en ambities van de Sociale Agenda en geïnitieerd zijn door een samenwerking van gemeenten,

maatschappelijke organisaties en/of bewoners. Deze projecten worden vanuit de Investeringsagenda 2020-2023 gefinancierd.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk staan de bevindingen van deze tussenevaluatie beschreven. Eerst wordt in gegaan op de ambities en doelen van de Sociale Agenda en vervolgens staat beschreven in hoeverre de maatschappelijke opgaven en speerpunten van de Sociale Agenda aansluiten bij de maatschappelijke opgaven in Drenthe. Daarna leest u hoe de invulling van de provinciale rol aansluit bij de verwachtingen en behoeften van de Drentse gemeenten en maatschappelijke organisaties in het sociaal domein. En tot slot gaat de laatste paragraaf in op in welke mate de organisatie heeft bijgedragen aan het behalen van de ambities van de Sociale Agenda. In hoofdstuk 3 presenteren wij de conclusies van de tussentijdse evaluatie. In hoofdstuk 4 staan de bouwstenen voor de nieuwe bestuursperiode centraal.

2 Bevindingen tussentijdse evaluatie Sociale Agenda

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen aan de hand van de vier deelvragen die naar de volgende thema's vertaald zijn:

- 1) Ambities en doelen
- 2) Aansluiting inhoudelijke thema's en speerpunten
- 3) Invulling provinciale rol binnen het sociaal domein
- 4) Aansluiting organisatie op ambities

2.1 Ambities en doelen

In deze paragraaf geven we antwoord op deelvraag 1; we beschrijven in welke mate de ambities en doelen uit de Sociale Agenda behaald zijn en wat hierin bevorderend en belemmerend heeft gewerkt.

Doorontwikkelen van ambities en doelen

De Sociale Agenda bestaat uit een zestal thema's (zie hoofdstuk 1 voor een toelichting hierop), waar voor elk thema ambities en doelen zijn geformuleerd. Wat opvalt in de Sociale Agenda en tijdens de interviews is dat de doelen en ambities abstract zijn geformuleerd. De gedeputeerde geeft hierover aan dat dit een bewuste keuze is geweest: "De staten hebben ons met een experimentele aanpak op pad gestuurd. Er staan bewust geen doelen of indicatoren in, je kan ons daar niet op afrekenen. Wel bestaat de wens om toe te bewegen naar outcomes en resultaten". Over het doelbereik wordt dan ook door de provincie gezegd: "Voor deze bestuursperiode zullen we leerpunten verzamelen en teruggegeven aan de Provinciale Staten maar de ambitie is om ook op indicatorniveau te kunnen terugkoppelen wat er met extra middelen en ondersteuning van de provincie is bereikt".

Ook uit de interviews met partners en maatschappelijke organisaties komt dezelfde wens - om doelen scherper te formuleren en resultaten beter meetbaar te maken - naar voren. Eén van de boekjaarinstanties zegt daarover: "Het is een agenda, zonder concrete doelen die afrekenbaar zijn. Hierdoor heeft het ambitieniveau en de resultaatgerichtheid aan kracht ingeboet. De wens naar de toekomst is dat daar wel op gestuurd kan worden". Een belangrijke bouwsteen die hierbij genoemd wordt is om van tevoren een gedegen analyse van de problematiek uit te voeren. Zodat ambities en doelen niet alleen worden geformuleerd in sessies met betrokkenen, maar ook gebaseerd zijn op data-analyses, en hieraan indicatoren gekoppeld kunnen worden.

Er zijn al mooie resultaten behaald door samenwerkingspartners op het gebied van samenwerking en innovatie

Dat doelen en ambities bij aanvang onvoldoende scherp geformuleerd zijn, betekent niet dat er geen resultaten door samenwerkingspartners behaald zijn. Uit de focusgroepen met maatschappelijke organisaties die projecten uitvoeren met (co-)financiering uit de Sociale Agenda komen wel concrete resultaten naar voren. We hebben de maatschappelijke organisaties in de focusgroepen gevraagd naar 'het

resultaat uit hun project waar ze het meest trots op zijn'. Hierop zijn diverse antwoorden gekomen, variërend van meer verbinding, begrip en participatie tussen bewoners, gemeenten en de provincie, tot bepaalde groepen inwoners beter bereiken, hulp en zorg bieden. Voor het thema Leefbaarheid en Wonen is het Kennisnetwerk Krimp Noord-Nederland trots op hun rol in "het creëren van meer begrip tussen burgerinitiatieven, gemeenten en de provincie rondom omgevingsprogramma's". Bij Positieve Gezondheid noemt Sport Drenthe: "de 35% mensen die wel willen, maar niet gaan bewegen is een geïdentificeerde groep geworden". Een onderzoeksproject rondom Ouderenparticipatie in zorg vanuit o.a. Proscop: "een groep van meer dan 10 ouderen is na een training gekoppeld aan lokale groepen en participeren op beleidsniveau". Ook bij Gelijke Kansen deelt Moedige Dialoog Drenthe uitkomsten van het project Samenwerken met Ervaring: "ervaringsdeskundigen doen volwaardig mee, mensen die vanuit het project bijvoorbeeld bij een woningcorporatie terechtkomen." Op het onderwerp Inclusie biedt Stichting Erfgoed Arsenal een unieke, niet zorg-gerelateerde, plek aan 15 veteranen met PTSS, waar ze kunnen 'zijn' en eigen keuze voor een daginvulling kunnen maken.

Het delen van de resultaten

De bovenstaande positieve resultaten zijn naar voren gekomen in de focusgroepen en interviews, maar het delen van deze ervaringen en successen werd sterk gemist door diverse respondenten. Zo kwam er vanuit de klankbordgroep gemeenten naar voren dat er behoefte is om inzicht te krijgen in de lopende projecten en met name de resultaten en successen die daar behaald worden. Op die manier wordt niet alleen inzichtelijker welke impact gemaakt wordt, maar zijn er volgens de respondenten, ook nog "veel leerkansen die nog benut moeten worden". Daarnaast was het opvallend dat er op het niveau van speerpunten niet per se gezamenlijkheid wordt ervaren door respondenten. Zo wisten respondenten niet altijd van elkaars bestaan of waren ze op de hoogte van het feit dat ze aan hetzelfde thema werken. De gemeenten geven ook aan dat er, juist bij inhoudelijk betrokken beleidsmedewerkers, veel energie zit op de inhoud van projecten, dus dat het delen van successen erg belangrijk is voor zowel draagvlak als inzicht in wat er allemaal behaald wordt.

2.2 Aansluiting inhoudelijke thema's

We beschrijven hier in hoeverre de inhoudelijke thema's en speerpunten van de Sociale Agenda aansluiten bij de maatschappelijke opgaven in Drenthe en daarmee geven we antwoord op deelvraag 2. In de eerste verkenning van de provincie naar het animo onder samenwerkingspartners voor een provinciale Sociale Agenda is nadrukkelijk benoemd dat de aansluiting bij initiatieven van gemeenten een noodzakelijke randvoorwaarde is om de agenda van meerwaarde te laten zijn. Uit de interviews blijkt dat de provincie op twee manieren de inhoud van de agenda aan laat sluiten bij de maatschappelijke opgaven die leven, dit werken we hierna uit.

Intensieve betrokkenheid van samenwerkingspartners tijdens totstandkoming leidt tot duurzaam in beeld brengen van maatschappelijke opgaven

Nadat de gedeputeerde in de zomer van 2019 de opdracht verstrekke om tot een Sociale Agenda te komen, is de provincie in het najaar van 2019 verkennende gesprekken gaan voeren met bestuurders van de politieke partijen, maatschappelijke organisaties en Drentse gemeenten over waar de behoeften en maatschappelijke opgaven liggen. In de eerste maanden van 2020 hebben vervolgens dialoogtafels met maatschappelijke organisaties en Drentse gemeenten plaatsgevonden waarin ambities en doelen per maatschappelijke opgave geformuleerd zijn. De intensieve betrokkenheid die door de provincie gefaciliteerd is, wordt breed gewaardeerd door partners. Dit uit zich ook in het feit dat respondenten de gekozen opgaven nog altijd als relevant beschouwen.

Versterken van lopende projecten & oppakken weesthema's zorgt voor aansluiting bij Drentse maatschappelijke opgaven

De provincie heeft vanuit de Sociale Agenda initiatieven gesteund waarvan de urgentie en het succes al bewezen waren en deze door middel van een tijdelijke subsidie helpen opschalen. Zodoende is geprobeerd deze initiatieven een stevigere positie binnen de Drentse gemeenten gegeven. Een aandachtspunt dat hierbij genoemd is door respondenten, is ervoor te zorgen dat gemeenten al bij aanvang van de provinciale ondersteuning mede eigenaar worden over een dergelijk project. Zo zijn zij na afloop van de ondersteuning beter in staat het eigenaarschap lokaal op zich te nemen.

Daarnaast zorgt de provincie er vanuit de Alliantieprojecten voor dat zogenoemde weesthema's worden opgepakt. Hiermee worden thema's bedoeld die door iedereen belangrijk gevonden worden, maar waarbij het mandaat niet duidelijk belegd is en waar dus geen eigenaarschap voor is. Zo ondersteunt de provincie vanuit de agenda bijvoorbeeld een thema als levensloopbestendig wonen en een project voor de dagbesteding van veteranen. Door verschillende respondenten wordt dit als positief ervaren, omdat deze thema's anders nergens een plek zouden krijgen. Maatschappelijke organisaties die zich hiermee bezig houden zien wel kansen voor de provincie om deze thema's verder onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld aan landelijke overlegtafels.

2.3 Invulling provinciale rol binnen het sociale domein

In deze paragraaf geven we antwoord op deelvraag 3. Die heeft betrekking op de rolinvulling van de provincie binnen het sociaal domein. Hierbij is onderzocht hoe de invulling van de provinciale rol aansluit bij de verwachtingen en behoeften van de Drentse gemeenten en maatschappelijke organisaties in het sociaal domein.

Rol op papier duidelijk, in de praktijk ingewikkeld

Onder de verschillende speerpunten in de Sociale Agenda staat beschreven wat de rol van de provincie daarin is. Woorden die deze rol beschrijven zijn 'verbinden, organiseren, aanjagen, subsidiëren, faciliteren en financieren'. Bij het speerpunt

Armoede en Laaggeletterdheid staat het zelfs beschreven als dé provinciale rollen, namelijk: “Inzetten van de provinciale rollen, zoals faciliteren, coördineren, samenbrengen en kennisdeling”. Uit verschillende interviews met de interne organisatie komt naar voren dat men vrij heldere beelden heeft over wat de rol van de provincie als middenbestuur zou moeten zijn. Vaak genoemd worden soortgelijke rollen als die beschreven staan in de Sociale Agenda. Dus verbinden, stimuleren, overzicht houden, experimenteren, subsidie verstrekken om een impuls te geven en tot slot lobbyen in Den Haag en andere netwerken. Toch komt naar voren dat het in de praktijk niet altijd lukt om de rol van de provincie vorm te geven zoals beschreven in de agenda. Zo geeft één van de partners aan: “In het begin was de provincie de hoofdregisseur. Nu zitten ze zelf aan tafel als programmanager, door bij elk overleg te zitten en vertellen hoe het moet gebeuren, in plaats dit door het veld te laten uitdenken. Dat is wat de rol van de provincie zou moeten zijn. De provincie zou kaders en randvoorwaarden moeten organiseren en de experts uitdagen om de goede dingen te doen”.

Door gebrek aan wettelijke taak soms zoeken naar de provinciale rol

Respondenten geven een aantal oorzaken waardoor de praktische rolinvulling niet altijd conform de rol op papier is. Zo geven meerdere respondenten aan dat het sociaal domein geen wettelijke taak is voor de provincie en dat het dus zoeken is naar een rol. De gedeputeerde zegt hierover: “De provincie heeft afscheid moeten nemen van haar taken in het sociaal domein, maar waarom zou je je als overheidslaag afzonderen van de noden?”. Door een beleidsadviseur wordt gesteld: “We vinden het belangrijk om toch een rol te spelen in het sociaal domein, ook al hebben we geen wettelijke taak. Het is voor ons een nieuwe rol en we moeten ons dus ook weer ontwikkelen in die rol”. En daarnaast is de Sociale Agenda ook bewust gericht op experimenteren en innoveren. Dat het dus soms zoeken is hoe de rol van de provincie ingevuld moet worden, wordt door een respondent als volgt geduid: “we moeten onszelf de vraag stellen: wat past als middenbestuur?”.

Belangrijke randvoorwaarde is provinciale menskracht

Een belangrijke randvoorwaarde voor de rolinvulling van de provincie heeft betrekking op menskracht. Deze heeft gedurende de opzet en ontwikkeling van de Sociale Agenda een aantal keer onder de druk gestaan, maar ondertussen zijn er goede stappen gezet in de richting van een stabiel en duurzaam team. Doordat de Sociale Agenda gestart is op een nieuw beleidsterrein (na de decentralisatie van 2015), moesten interne capaciteit, kennis en vaardigheden opgebouwd worden en dat kost tijd, zo geven respondenten aan. Degenen die bij de start van de Sociale Agenda waren “hebben echt missiewerk moeten verrichten”, aldus een respondent. Er is gestart met een nieuw, gemotiveerd, maar ook inhoudelijk vrij onervaren, en daardoor zoekend, team met allen eigen beelden en verwachtingen. Bij de opbouw en doorontwikkeling van de opdracht en het team zijn er tussentijds een aantal mensen vertrokken vanwege een mismatch in de verwachtingen, dit is ook door meerdere respondenten genoemd. Vervolgens is het, met name door de krapte op de arbeidsmarkt, lastig om goed

gekwalficeerde mensen te vinden op de opengestelde vacatures. Inmiddels is dit grotendeels gelukt en is het team bijna volledig op sterkte.

Gemeenten en provincie hebben behoefte aan meer partnerschap

Tot slot is de rolinvulling in relatie tot de gemeenten een uitdaging geweest in de uitvoering van de sociale agenda. De Drentse gemeenten zijn positief over het principe van de Sociale Agenda. Ook het proces rondom de totstandkoming is als prettig ervaren. In de uitvoering hebben de gemeenten dit anders ervaren. Na de gespreksrondes heeft beperkt terugkoppeling plaatsgevonden en miste een gevoel van gezamenlijkheid. Ook is beperkt terugkoppeling gegeven over de uiteindelijke invulling van de agenda en “opeens was die Sociale Agenda daar en was het meer van de provincie”. Betrokkenen geven aan dat het ondanks de goede bedoelingen nog onvoldoende lukt om een samenwerkingsvorm te vinden waarbij de provincie de gemeente versterkt. Nu wordt ervaren dat er snel langs elkaar heen wordt gewerkt. Volgens de gemeenten wordt onvoldoende aangesloten bij wat de behoeften van gemeenten zijn en worden ook projecten geïnitieerd zonder betrokkenheid van een gemeente. Hierdoor hebben gemeenten soms onvoldoende zicht op wat de provincie doet op dorpsniveau. Als voorbeeld wordt genoemd dat er Alliantieprojecten worden goedgekeurd zonder medeweten van gemeenten. “Dat werkt dan tegen bij zulke projecten op de lange termijn, als de subsidie ophoudt, maar het komt dus ook voor dat de provincie iets financiert terwijl de gemeente eigenlijk een andere richting of project wilde financieren”.

Ook de provincie heeft behoefte aan meer partnerschap met gemeenten. De provincie ervaart dat sommige processen bij gemeenten traag gaan en dat ook de besluitvorming niet altijd goed op gang komt. Ook zouden gemeenten aanvankelijk een grotere rol hebben in de uitrol van Drenthe-brede projecten, maar toen de voortgang daarvan stagneerde gaven gemeenten aan dat ze zich volledig moesten focussen op hun kerntaken in het sociaal domein. Dit geeft aan dat er bij gemeenten dus ook sprake was van onvoldoende capaciteit en werkdruk, waardoor er weinig mede-eigenaarschap en regie is vanuit de gemeenten zelf, aldus respondenten van de provincie.

Gemeenten hebben daarentegen juist het gevoel dat de provincie soms te veel op de stoel van de regievoerder gaat zitten. De gedeputeerde herkent dit, volgens hem is het met name belangrijk om gemeenten te versterken en er “niet nog iets naast te zetten”. Alleen, gaandeweg ontdekte men dat de provincie er aan de voorkant vanuit was gegaan dat er al plannen lagen bij gemeenten die ze verder zouden versterken, maar dat bleek lang niet altijd zo te zijn. Volgens een respondent van de provincie kwam toen naar voren “dat er behoefte was aan een regiefunctie vanuit de provincie”.

Tot slot geven de gemeenten nog aan dat de provincie niet openlijk met de gemeenten deelt welke projecten worden goedgekeurd en afgekeurd en dat hieruit weinig vertrouwen en partnerschap spreekt.

Maatschappelijke organisaties zien voordelen provincie

Uit de focusgroepen met maatschappelijke organisaties komt naar voren dat zij meerwaarde zien in de rol van de provincie op een aantal onderdelen. Hierin zijn drie aspecten te onderscheiden:

1. Ten eerste heeft de Sociale Agenda eraan bijgedragen **dat projecten überhaupt uitgevoerd konden worden of dat de schaal van projecten groter** kon worden, bijvoorbeeld bij het project van Stichting FC Emmen, dat van één naar vier gemeenten is gegaan. Voor Kansen4Kinderen, voortgekomen uit de Regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe, heeft de provincie de opstartkosten betaald, waardoor het sterk heeft kunnen uitbreiden. Een neveneffect hiervan is dat projecten, zoals Kansen4Kinderen en Optimaal Leven (een werkwijze rondom multi-ggz-problematiek), ook buiten de provincie Drenthe worden opgepakt als best practices. Verder heeft de Sociale Agenda ruimte geboden aan bepaalde weesthema's, die anders helemaal nergens opgepakt zouden worden. Bijvoorbeeld het project rondom de begeleiding van Veteranen vanuit Stichting Erfgoed Arsenal en de verbeterde slaapsituatie, het leveren van bedden aan kinderen/ouders die in armoede leven via Stichting Solidair Groningen en Drenthe en levensloopbestendig wonen.
2. Als tweede zijn organisaties **meer de samenwerking gaan opzoeken**, zoals de Brede Overleggroep Kleine Dorpen (B.O.K.D.) aangeeft dat ze meer projecten en samenwerkingen konden uitvoeren; ditzelfde geldt bijvoorbeeld voor Zorgbelang dat aangeeft dat "sommige opgaven die er liggen te groot zijn voor gemeenten. De provincie mag hier nog meer lef en durf in tonen, in plaats van bang te zijn dat ze gemeenten daarmee voor de voeten loopt". Zij geven ook aan meer samen te kunnen werken door de schaal van de gemeente.
3. De derde opbrengst is dat op **verscheidene thema's meer zicht is, of bekender zijn bij** gemeenten, maatschappelijke organisaties en burgers. Een voorbeeld is het bondgenootschap rondom Laaggeletterdheid; volgens de respondent weten mensen het bondgenootschap dat kennisdeling en hulp faciliteert steeds beter te vinden. Of bijvoorbeeld de Denktank Ouderen, waarbij een groep ouderen direct na de training ouderenparticipatie gekoppeld is aan lokale beleidsgroepen en dus op beleidsniveau participeert.

2.4 Aansluiting organisatie op ambities

Deze paragraaf gaat in op de mate waarin de organisatie, namelijk: de inzet van de adviesraad, klankbordgroepen, adviescommissie en (subsidie)instrumenten, heeft

bijgedragen aan het behalen van de ambities van de Sociale Agenda. Dit leidt tot de beantwoording van deelvraag 4.

Doorontwikkelen van positie adviesraden en klankbordgroepen

We beschrijven hierna de bevindingen ten aanzien van de klankbordgroep van gemeenten, de adviesraad toegankelijkheid en de interne klankbordgroep inclusie en toegankelijkheid die de provincie onder de kapstok van de Sociale Agenda gestart is. De gedachte hierachter, namelijk het betrekken van gemeenten, professionals en inwoners bij de uitvoering, wordt breed gewaardeerd door respondenten.

Klankbordgroep Sociale Agenda

De Klankbordgroep Sociale Agenda, bestaande uit een afvaardiging van Drentse gemeenten, is aanvankelijk in het leven geroepen om mede sturing te geven aan de ontwikkeling van de Sociale Agenda. Die rolinvulling is in de uitvoering gaandeweg veranderd: “Uiteindelijk is dit niet op deze manier vormgegeven omdat het onwenselijk was om een afvaardiging van een paar gemeenten te laten beslissen over projecten voor alle gemeenten”, aldus een van de leden van de klankbordgroep. De huidige rol bestaat uit het meedenken over het proces, waarbij de centrale vraag is hoe de provincie binnen de Sociale Agenda de samenwerking met gemeenten inricht. Omdat ‘het waarom’ van de klankbordgroep in de uitvoering van de Sociale Agenda nu onvoldoende duidelijk is, is het voor de leden niet helder wat ze op dit moment concreet kunnen bijdragen. De klankbordgroepleden ervaren het gremium hierdoor al snel als formaliteit en zien het als een gemiste kans om via deze tafel als Drentse gemeenten en provincie samen op te trekken in de uitvoering van speerpunten.

Externe Adviesraad Toegankelijkheid

Er is een externe Adviesraad Toegankelijkheid geformeerd rond het speerpunt ‘Inclusie’ uit de Sociale Agenda. Deze raad heeft een informele status en vormt een pilot die gedurende twee jaar loopt, tot en met februari 2023. Respondenten zeggen hierover dat het vanuit het oogpunt van inclusie een goed idee is dat de inwoner meepraat, maar dat er geen heldere kaders voor de inrichting en uitvoering zijn meegegeven. De gedachte is dat de Adviesraad Toegankelijkheid gevraagd en ongevraagd advies uitbrengt aan de provincie over thema’s gekoppeld aan toegankelijkheid en inclusie. Een jaar na oprichting is de eerste adviesvraag gekomen vanuit de provincie. Respondenten geven aan dat het proces voor het geven van en terugkoppeling krijgen op ongevraagd advies nog altijd onduidelijk is. De leden van deze groep zijn door het gebrek aan kaders en adviesvragen lang op zoek geweest naar waartoe het gremium in het leven is geroepen, wat de rolinvulling en positionering ten opzichte van de provinciale organisatie is: “Hoe gaan we dit invullen en organiseren? Het was onduidelijk op welke onderwerpen, wanneer en hoe je advies kan geven.” Dit heeft geleid tot conflict en gebrek aan handelingsperspectief.

Interne Klankbordgroep Inclusie en Toegankelijkheid

Ook intern is er onder de paraplu van de Sociale Agenda een klankbordgroep Inclusie en Toegankelijkheid opgezet. Deze groep is voortgekomen uit een aantal

provinciemedewerkers die voor die tijd al bij elkaar kwamen om diversiteitsthema's te bespreken. "De wens van de klankbordgroep is dat de provinciale voorbeeldrol niet enkel iets op papier is, maar ook daadwerkelijk aan de hand is en van binnenuit actief breed gedragen wordt" aldus een van de leden. De groep komt elke zes weken bij elkaar en spreekt dan over verschillende onderwerpen. De diversiteits- en inclusiekalender binnen de provincie vormt de structuur in de vergaderingen, maar een duidelijke opdrachtbeschrijving met daarin doelen en ambities waar de groep naartoe werkt, ontbreekt volgens de klankbordgroep. Ook is de positionering van de klankbordgroep binnen de provincie onduidelijk. Inmiddels wordt er gesproken om de klankbordgroep onder de OR te laten vallen.

Opzet adviescommissie Alliantieprojecten waardevol, kansen in positionering en uitwerken toekenningscriteria

De externe Adviescommissie Sociale Agenda geeft de provincie advies over de beoordeling en toekenning van de Alliantieprojecten. Deze adviescommissie is samengesteld uit ervaringsdeskundigen en brengt advies uit op basis van zowel hun geleefde ervaring als vanuit hun professionele ervaring. De leden hebben geen technische kennis over subsidieverlening. De intentie van de provincie om een plek te organiseren van waaruit ervaringsdeskundigen inspraak hebben op de besteding van deze gelden, wordt zowel binnen als buiten de provincie als positief gezien. "Het idee om ervaringsdeskundigheid te betrekken is mooi", zo illustreert een beleidsadviseur sociaal domein. Wel is er in de interviews een aantal knelpunten naar voren gekomen in de opzet van de adviescommissie.

In de eerste plaats zijn respondenten kritisch op het feit dat de adviescommissie pas aan het eind van een subsidieaanvraag betrokken is bij de aanvraag. Ze zien kansen in het eerder betrekken van de ervaringsdeskundigen, zodat ze waarde kunnen toevoegen in een vroeg stadium. Volgens de adviescommissie werkt het belemmerend dat aanvragers eerst een lang proces van ondersteuning door het beleidsteam doorlopen en dat het voorstel daarna pas bij de commissie komt voor beoordeling. Het doel of de intentie van een project wordt hierdoor soms anders geïnterpreteerd door de commissie dan door het beleidsteam: "De commissie krijgt soms terug van een betrokken beleidsadviseur dat aanvragers het anders hebben bedoeld, maar die kennis hadden wij niet [voorafgaand aan de beoordeling] en dan is het moment al voorbij om het aan te passen. De werkwijze is gaandeweg niet aangepast, ondanks de adviezen die wij als commissie hierover hebben gegeven."

Daarnaast zijn geïnterviewden kritisch op de manier waarop de afweging wordt gemaakt om een subsidie wel of niet toe te kennen. Volgens deze respondenten was, met name in de eerste rondes, niet duidelijk op basis van welke criteria een keuze gemaakt werd om een subsidie wel of niet toe te kennen. Ondanks dat gegeven zijn de adviezen, op twee na, allemaal overgenomen door de Gedeputeerde Staten. Daarmee heeft de commissie dus veel invloed gehad op de besteding van subsidiegeld, terwijl toekenningscriteria niet altijd duidelijk waren. Al met al heeft het mandaat dat bij de adviescommissie ligt en het gebrek aan duidelijke kaders gezorgd voor zeer beperkte

sturing op de besteding van subsidiegeld door de provincie. Een van de leden uit de klankbordgroep gemeenten beschrijft dit als volgt: “De toekenning van de adviescommissie is een black box, het is onduidelijk: wat is het totaal aantal aanvragen? Wat wordt wel en niet toegewezen en met welke argumentatie? Gemeenten krijgen hier geen duidelijkheid over of zicht op vanuit de provincie.”

We beschrijven hierna hoe de verschillende subsidieinstrumenten hebben bijgedragen aan het behalen van de ambities van de Sociale Agenda.

Reguliere subsidieverlening en Drenthebrede projecten geven stimulans, sturing is een zoektocht

Er zijn drie type subsidies binnen de Sociale Agenda: reguliere subsidieverlening aan boekjaarinstanties die in het kader van de agenda tijdelijk verhoogd is, subsidieverlening aan Drenthebrede projecten en Alliantieprojecten.

Boekjaarinstanties zijn positief over de subsidieverlening en de verhoging van middelen door middel van de Sociale Agenda. Ze zijn hierdoor beter in staat hun basistaken uit te voeren. Ook de gedeputeerde onderstreept de rol van deze instanties in het uitvoeren van sociaal beleid door de provincie: “Zij zijn voor ons echt van belang, anders krijgen we het niet rond.” Verschillende beleidsmedewerkers van de provincie geven aan dat het soms wel zoeken is waar precies op gestuurd kan worden bij de boekjaarinstanties en ook de instanties zelf herkennen deze zoektocht. Binnen de provincie leeft de behoefte om hun bovenlokale en verbindende rol sterker in te vullen door meer samen op te trekken met de boekjaarinstanties in het kijken naar wat er nodig is en bijsturen als dit van belang is.

Aanvankelijk was het de bedoeling dat gemeenten de planning en uitrol van Drenthebrede projecten mede zouden bepalen. Omdat de gemeenten hier in praktijk niet voldoende tijd en capaciteit voor bleken te hebben, heeft de provincie de regie genomen over dit subsidieinstrument. Dit instrument geeft de provincie volgens respondenten veel ruimte om te sturen en de doelen en ambities binnen de Sociale Agenda tot stand te brengen. Een beleidsadviseur zegt hierover: “De kaders hiervoor staan niet vast, er is veel beleidsvrijheid. [...] Dit subsidieinstrument biedt wel – en meer dan de andere instrumenten – de vrijheid en sturing om als provincie in te spelen op actuele ontwikkelingen.” Tegelijkertijd zien respondenten het als gemiste kans dat de besteding van dit budget niet meer programmatisch wordt ingezet. “Er is geen focus waarop ingezet wordt, bijvoorbeeld op netwerkvorming en/of kennisdeling. [...]. Voor een 4-jarig programma mag het structureler en meer kaders hebben.”

Subsidieinstrument Alliantieprojecten creëert nieuwe samenwerkingen maar uitvoering complex

Uit de interviews blijkt dat het subsidieinstrument Alliantieprojecten heeft gezorgd voor het opzoeken van nieuwe en meer samenwerkingen in het maatschappelijk veld. De gedeputeerde zegt hierover: “Waar ik heel blij mee ben, is hoe het met de Alliantieprojecten uitpakkt is. Omdat we om allianties vragen, versterken we

samenwerkingen, ook tussen organisaties die voorheen niet goed konden samenwerken.”

Ondanks dat het instrument nieuwe en meer samenwerking stimuleert, is een kritiekpunt van verschillende respondenten dat het aanvraagproces lang duurt en stroperig verloopt. Het proces is nu zo ingericht dat projectvoorstellen eerst door middel van een intakegesprek en eventuele aanscherpingsgesprekken behandeld worden door het beleidsteam. De aanvragen worden in die fase eveneens getoetst op weigeringsgronden vanuit de subsidieregeling en er wordt een staatssteuntoets uitgevoerd. Vervolgens wordt de aanvraag, voorzien van een vlog en motivatie, aangeleverd bij de adviescommissie. Op basis van hun kennis en ervaring geven de commissieleden een go- of no-go-advies. De adviezen worden dan samen met de ambtelijk secretaris van het beleidsteam uitgewerkt en voorgelegd aan de Gedeputeerde Staten.

Het proces heeft bij een aantal aanvragers van Alliantieprojecten onduidelijkheid gecreëerd en er is een gebrek aan transparantie ervaren. Zo illustreert een van de respondenten over de eerste ronde Alliantieprojecten in 2020: “Het was niet bekend hoe de procedure ging verlopen, wie erover ging, hoe het werd besloten. Er waren veel dubbelingen, het was veel werk. We wisten niet welke stap welk doel had.” Een van de oorzaken van de benodigde aanpassing na aanvang van dit proces, is dat team subsidie en inkoop bij de start niet betrokken is geweest bij de vormgeving en uitvoering van het instrument. Het team heeft dit als volgt ervaren: “In de totstandkoming van het subsidieproces voor Alliantieprojecten is het subsidieteam onvoldoende in het voortraject meegenomen, terwijl wij de expertise hebben over het subsidieverleningsproces en de daarbij geldende wet- en regelgeving.” Gaandeweg heeft het beleidsteam door team subsidie en inkoop te betrekken geprobeerd dit proces beter te stroomlijnen en te verbeteren. Zo is er een subsidieregeling ontwikkeld conform de wet- en regelgeving, is de totale duur van het aanvraagproces verkort en is de motivering van de adviezen van de adviescommissie uitgebreider onderbouwd. “Nu proberen we het on-the-go beter te doen. Liever is het in het vervolg aan de voorkant helder”, aldus een van de beleidsadviseurs.

3 Conclusies

In de conclusies beantwoorden we de vier deelvragen van dit onderzoek. De conclusies zijn opgebouwd langs de lijn van de hoofdstukken; conclusies 1 t/m 3 sluiten aan bij de deelvragen met overeenkomstige nummers. Conclusies 4 en 5 hebben betrekking op deelvraag 4:

1. *In hoeverre zijn de ambities uit de sociale agenda die gekoppeld zijn aan de maatschappelijke opgaven behaald? Hoe heeft de provinciale rolinvulling en de organisatie hierin een rol gespeeld en wat heeft er hierin bevorderend en belemmerend gewerkt? Welke leerpunten en aanbevelingen komen hieruit voort? (Doelbereik)*
2. *In welke mate sluiten de inhoudelijke thema's en speerpunten aan bij de maatschappelijke opgaven in Drenthe en verwachtingen en behoeften van onze samenwerkingspartners (Drentse gemeenten en maatschappelijke organisaties)? (Inhoud)*
3. *In hoeverre sluit de invulling van de provinciale rol binnen het sociaal domein aan bij de verwachtingen en behoeften van de Drentse gemeenten en maatschappelijke organisaties in het sociaal domein? Wat heeft er bevorderend en belemmerend gewerkt in de wijze van rolinvulling? Welke leerpunten en aanbevelingen komen hieruit voort? (Rol)*
4. *In welke mate heeft de organisatie (organisatie en deelname van netwerken, inzet van adviescommissies, inzet van (subsidie)instrumenten, boekjaarsubsidies e.d.) bijgedragen aan het behalen van de ambities van de Sociale Agenda (2020-2023) per thema? Wat heeft er hierin bevorderend en belemmerend gewerkt? Welke leerpunten en aanbevelingen komen hieruit voort? (Organisatie)*

1. Geen conclusie te trekken over behalen doelen vanwege het ontbreken van een uitgewerkt inhoudelijk kader, wel concrete resultaten op samenwerking en innovatie behaald.

Het is een bewuste keuze geweest om geen concrete doelen of indicatoren te formuleren, wat maakt dat het niet mogelijk is om een conclusie te trekken in welke mate ambities behaald zijn. Wel concluderen we dat er, zowel intern als extern, behoefte is aan scherpere doelstellingen voor een vervolgagenda. Dit helpt in resultaatgerichtheid en maakt het makkelijker om duidelijk te maken wat er bereikt is met de Sociale Agenda. We hebben ook gezien dat er zeker mooie resultaten behaald zijn door de maatschappelijke organisaties en Drentse gemeenten die participeren in de Sociale Agenda. Zo is er sprake geweest van schaalvergroting, zijn samenwerkingen tot stand gekomen en bestendigd en is er voor bepaalde thema's meer bekendheid gegenereerd. Om dit in het vervolg ook beter zichtbaar te maken, liggen er kansen in het monitoren en explicieter delen van successen.

2. De provincie heeft de maatschappelijke opgaven goed in beeld

Mede dankzij het faciliteren van intensieve betrokkenheid van gemeenten en maatschappelijke partners bij de totstandkoming van de Sociale Agenda, heeft de provincie de opgaven goed en duurzaam in beeld. De thema's die destijds leefden zijn goed ingebed in de agenda, er is geen discussie over onder stakeholders en ze zijn nog altijd relevant voor Drenthe. We concluderen dat de provinciale rol van het versterken van (lopende) projecten en het oppakken van weesthema's zorgt voor aansluiting bij Drentse maatschappelijke opgaven.

Het is niet mogelijk om op thema- ofwel speerpuntniveau uitspraken te doen over de relevantie van het betreffende thema/speerpunt. Dit heeft een aantal oorzaken: in de eerste plaats het feit dat er onder de thema's geen concrete doelen of indicatoren geformuleerd zijn. Hierdoor is het niet duidelijk hoe de projecten bijdragen aan de doelen op het niveau van speerpunten. We hebben daardoor in de focusgroepen wel losse projectresultaten opgehaald, maar kunnen deze niet in onderlinge samenhang op speerpuntniveau analyseren. We merken hierbij op dat respondenten zich voornamelijk focussen op hun eigen projecten en we zien dat er nog geen gezamenlijkheid wordt ervaren binnen een speerpunt. Tot slot hebben we niet van alle projecten vertegenwoordigers gesproken binnen dit onderzoek, waardoor het niet mogelijk is om een representatieve uitspraak te doen op het niveau van speerpunten.

3. Invulling rol provincie sluit nog niet voldoende aan bij verwachtingen en behoeftes van Drentse gemeenten, maatschappelijke organisaties ervaren meer partnerschap

Op papier is de rol van de provincie helder, in de praktijk is de rolinvulling uitdagender. Dit heeft verschillende oorzaken; in de eerste plaats door het rolconflict waarbij de provincie zich wel een rol heeft toebedeeld in het sociaal domein, terwijl deze er wettelijk niet is. Dit maakt dat het steeds zoeken is naar een goede invulling van deze rol, wat zich met name heeft geuit in relatie tot gemeenten. Deze hebben ervaren dat er aan de voorkant verwachtingen waren van partnerschap, maar dat dit in de uitvoering onvoldoende tot stand is gekomen. De oorzaak hiervan ligt niet alleen aan de kant van de provincie, ook bij gemeenten was er sprake van onvoldoende capaciteit om mede-eigenaarschap en regie voldoende vorm te geven. We concluderen dan ook dat beide partijen behoefte hebben aan meer partnerschap.

Een belangrijke uitdaging in de rolinvulling en ontwikkeling van de rol van provincie is het feit dat het team voor de Sociale Agenda geheel opgebouwd moest worden.

Ondertussen is dit grotendeels gelukt en dat biedt veel kansen voor het uitdiepen en duurzaam bestendigen van de provinciale rol. Maatschappelijke organisaties zien voor wat betreft de rol van de provincie een partner die, juist door de grotere schaal, van meerwaarde kan zijn voor bepaalde thema's en de uitwisseling van kennis.

4. Adviesraad, klankbordgroepen en adviescommissie zijn nog niet voldoende gepositioneerd

De intentie achter het formeren van de adviesraad, klankbordgroepen en adviescommissie wordt breed gewaardeerd door respondenten: het geeft inwoners, professionals en gemeenten de mogelijkheid mee te kunnen denken over en mede te sturen op de uitvoering van de Sociale Agenda. We concluderen echter dat hun positionering – een helder en gedeeld beeld van het ‘waarom’ en duidelijke opdrachtbeschrijvingen en werkprocessen – niet is uitgewerkt; hierdoor is hun potentie nog niet volledig tot zijn recht gekomen. Daarnaast heeft de provincie door de wijze waarop het subsidieproces is ingericht en de toekenning van de subsidies plaatsvindt door Adviescommissie voor Alliantieprojecten, maar beperkte ambtelijke sturing op inhoud en thematische samenhang. Inmiddels is het proces beter gestroomlijnd en zijn benodigde stakeholders betrokken. De provincie zoekt nog naar mogelijkheden om de sturing op de toekenning van Alliantieprojecten, in samenwerking met de adviescommissie Alliantieprojecten, verder te verbeteren.

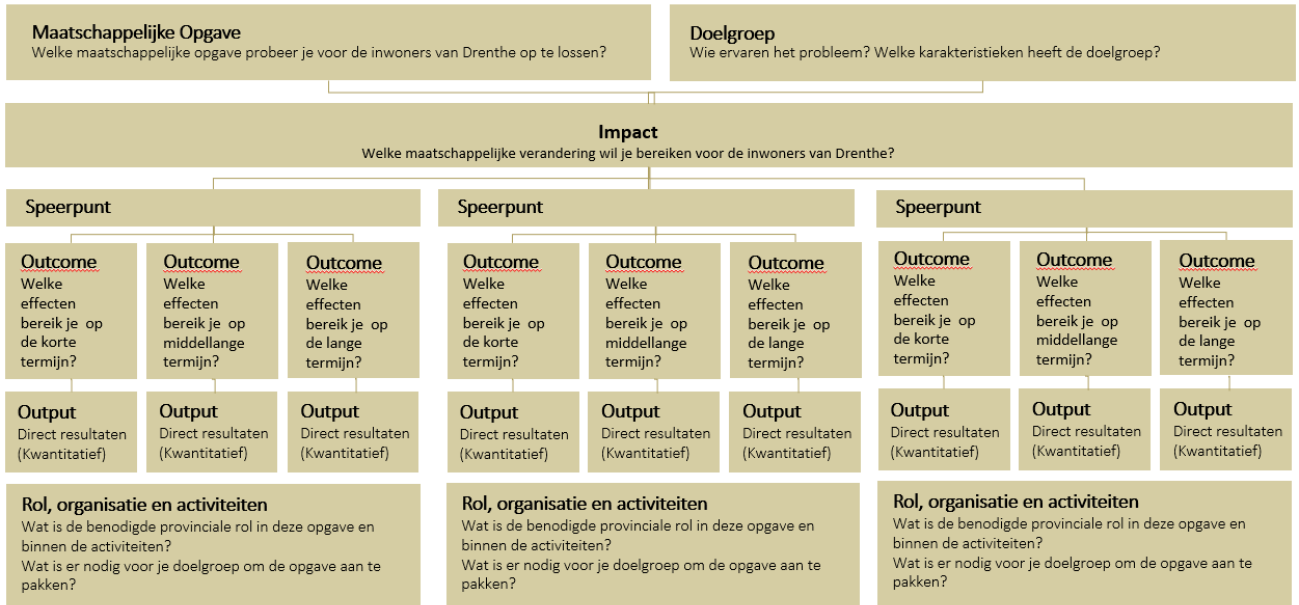
5. Subsidieinstrumenten werken stimulerend, noodzakelijke randvoorwaarden voor sturing en experiment verdienen aandacht

We concluderen dat de reguliere subsidieverlening en tijdelijke ophoging hiervan, en de Drenthebrede projecten bijdragen aan het uitvoeren van taken door boekjaarinstellingen en aan de provincie brede opschaling van waardevolle Drenthebrede- en Alliantieprojecten. Voor meer co-creatie met partners en een sterkere programmatische invulling van de besteding van deze subsidies zijn explicietere kaders benodigd.

Het subsidie instrument Alliantieprojecten zorgt voor het opzoeken van nieuwe en meer samenwerkingen in het veld. Eveneens komen we tot de conclusie dat er bij aanvang onvoldoende heldere en afgestemde randvoorwaarden gecreëerd zijn rond het proces van aanvragen en toekennen van de subsidie. Hierdoor is het instrument zelf een experiment geworden in plaats van dat het instrument primair dienend is aan het stimuleren van het experiment. Dit verdient aandacht voor de toekomst.

4 Bouwstenen vervolg Sociale Agenda

4.1 Theory of Change als basis voor de volgende Sociale Agenda



Figuur 3: Theory of Change specifiek voor de Sociale Agenda

De rode draad door de conclusies uit de tussentijdse evaluatie is dat er duidelijkere kaders nodig zijn voor de inhoud en organisatie van de Sociale Agenda: enerzijds om meer te sturen op bovenlokaal en opgavegericht werken als provincie, anderzijds om de randvoorwaarden te creëren voor experiment en innovatie. Het instrument van de Theory of Change kan hierbij helpen. Deze is bruikbaar als kader voor de Sociale Agenda en kan gebruikt worden om per speerpunt en per project met de samenwerkende partijen af te stemmen waarom jullie wat op welke manier willen bereiken en of dit daadwerkelijk gelukt is.

We lichten hierna de verschillende onderdelen van de Theory of Change kort toe en geven aan hoe deze bruikbaar zijn voor het opstellen van de volgende Sociale Agenda. Daarna werken we per centraal onderdeel van dit onderzoek (maatschappelijke opgaven, ambities, doelen, rol en organisatie provincie) benodigde bouwstenen uit. De bouwstenen zijn gebaseerd op 1) input vanuit respondenten, 2) de Theory of Change en 3) onze eigen ervaring met opgavegericht werken, subsidiëring en Evidence Based werken.

Maatschappelijke opgave en doelgroep

Een probleemanalyse is leidend voor het plan van aanpak en de uitkomsten uit deze aanpak. Bij dit onderdeel van de Theory of Change gaat het erom dat de maatschappelijke opgaven goed onderbouwd in beeld worden gebracht en de juiste doelgroep(en) bepaald worden. Voor de Sociale Agenda betekent het bijvoorbeeld dat

opgaven zowel bovenlokaal als gebiedsgericht in beeld gebracht en geanalyseerd moeten worden: een vraagstuk als kansengelijkheid kan in een verstedelijkt gebied een andere aard hebben dan in een plattelandsomgeving bijvoorbeeld. Ook is het bepalen van de doelgroep hier cruciaal: werk je als provincie rechtstreeks voor de inwoners? Of ondersteun je gemeenten en maatschappelijke partijen om het benodigde te doen voor inwoners?

Impact

De gewenste impact is 'de droom' die je als provincie wil bewerkstelligen middels de Sociale Agenda. Deze droom mag groot en ambitieus zijn. Dit is waar je met elkaar naar toewerkt middels de Sociale Agenda.

Outcome-indicatoren

Outcome-indicatoren beschrijven op de korte, middellange en lange termijn de meerwaarde die de Sociale Agenda heeft gecreëerd voor de doelgroep en maatschappij. Een voorbeeld van een outcome-indicator voor de provincie is dat X% van de gemeenten zich beter in staat voelt bepaalde opgaven aan te pakken met dank aan de Sociale Agenda. Op het niveau van de gemeente kan zo'n indicator zijn: X% van de doelgroep ervaart betere bereikbaarheid van zorgvoorzieningen.

Outputindicatoren

Outputindicatoren beschrijven de concrete resultaten uit de instrumenten, activiteiten en projecten uitgedrukt in aantallen, grootheden en planning. Van belang is om deze indicatoren te koppelen aan de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende partner binnen de maatschappelijke opgave. Zo is het nodig hier onderscheid te maken tussen indicatoren voor de provincie en indicatoren die opgesteld worden door gemeenten en maatschappelijke partijen die vanuit de Sociale Agenda aan de slag gaan.

Input: rol, organisatie en activiteiten

Dit is de 'knop' waar je als organisatie de meeste invloed op uit kunt oefenen. Op basis van de gemaakte probleemanalyses krijg je als provincie zicht op welke rol van toegevoegde waarde is om deze opgave samen met partners aan te pakken. Gebeurt er al veel op de opgave maar is er weinig over bekend, dan is de rol van kennismakelaar van belang. Gebeurt er juist te weinig dan is de rol van aanjager en verbinder beter passend, etcetera.

Afhankelijk van de rol/verschillende rollen richt je als provincie je organisatie en daaraan gekoppelde activiteiten in. Een helder plan van aanpak waarbij het operationaliseren van rollen naar verantwoordelijkheden en van organisatie naar activiteiten centraal staat, is hierbij van belang. Wat houdt de rol van aanjager, verbinder of kennismakelaar in? Wat kunnen partners van ons verwachten? Maar ook: wat verwachten we van partners? Welke instrumenten en activiteiten zetten we hierbij in? En hoe zorgen we ervoor dat we vroegtijdig in beeld krijgen of deze goed werken of bijsturing nodig hebben? Door deze elementen vanaf de start zoveel

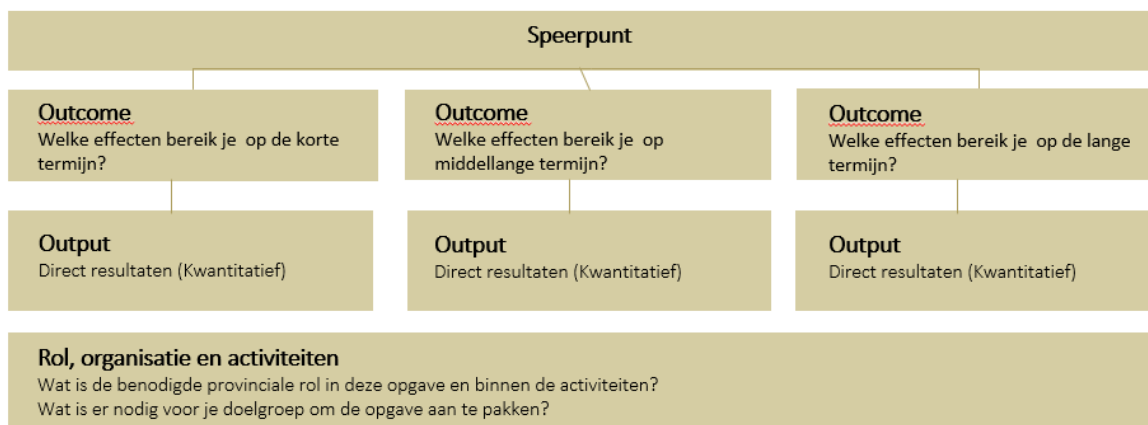
mogelijk gezamenlijk met partners binnen en buiten de provinciale organisatie uit te werken ontstaat er het benodigde eigenaarschap om tot effectieve samenwerking te komen.

4.2 Bouwstenen toekomstige opgaven, ambities en doelen

<p>Maatschappelijke Opgave Welke maatschappelijke opgave probeer je voor de inwoners van Drenthe op te lossen?</p>	<p>Doelgroep Wie ervaren het probleem? Welke karakteristieken heeft de doelgroep?</p>
---	--

<p>Bouwsteen 1: Maak een gedegen analyse die ten grondslag ligt aan de maatschappelijke opgaven waar de Sociale Agenda zich op richt en koppel hieraan wie de doelgroep is.</p>	
Toelichting	<p>De nieuwe Sociale Agenda begint met een analyse van de maatschappelijke opgaven voor de aankomende jaren in Drenthe. Dit om enerzijds scherp te krijgen welke problemen aangepakt moeten worden en anderzijds om lokaal onderscheid te kunnen maken in waar welke problemen (meer) urgent zijn.</p>
Overwegingen/ Aandachtspunten	<p>Het maken van een gedegen analyse dwingt je om focus aan te brengen in de Sociale Agenda. Het betekent ook dat er keuzes gemaakt moeten worden: keuzes in onderwerpen en keuzes in gemeenten/gebieden die mogelijk meer aandacht krijgen. Dit kan politiek ingewikkeld zijn. Een mogelijkheid is ook om te putten uit de opgaven die in dit onderzoek zijn opgehaald in de focusgroepen. Suggesties voor opgaven ofwel aandachtspunten binnen de huidige opgaven die respondenten benoemd hebben zijn:</p> <p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Bekijk de thematiek vanuit de lens van Brede Welvaart” <p>Speerpunt Positieve Gezondheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Stimuleer beweging voor ouderen en stimuleer projecten die gericht zijn op eenzaamheid en mentale problemen bij jongeren” <p>Speerpunt Leefbaarheid en Wonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Stimuleer het ontstaan van zorgcoöperaties” ▪ “Organiseer verbinding tussen het onderwijs en het werkveld om in Drenthe kansen te bieden voor jongeren” ▪ “Focus op huisvesting voor jongeren” <p>Speerpunt Kansengelijkheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Verbind dit thema naast onderwijs ook aan bereikbaarheid van zorg en mobiliteit van inwoners en

	<p>betrek werkgeversorganisaties bij de maatschappelijke opgaven”</p> <p>Speerpunt Inclusie:</p> <ul style="list-style-type: none"> “Er zijn veel niet-Nederlands sprekenden in Drenthe, help dorpsorganisaties iedereen écht mee te laten doen, door ruimte voor culturele diversiteit en verschillende talen.”
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Maak gebruik van beschikbare (zowel kwantitatieve als kwalitatieve) data en kennisbronnen. Denk hierbij aan diverse monitors die er in de regio zijn en organiseer een kennisgesprek met grote maatschappelijke partners, zoals Zorgbelang en CMO STAMM. Koppel de doelgroep expliciet aan het maatschappelijk probleem. Hulpvragen hierbij zijn: Wie ervaren het probleem? Welke karakteristieken heeft je doelgroep? Vervolgens kan er door de provincie onderscheid gemaakt worden in wie voor jullie de directe of indirecte doelgroep is. Zo geven jullie direct ondersteuning aan de doelgroep gemeenten en maatschappelijke organisaties, waarmee jullie indirect de inwoner bereiken. 2) Analyseer de opgehaalde gegevens en verwerk dit tot een helder verhaal waarin de maatschappelijke opgaven en de daarbij behorende doelgroepen staan beschreven. Vertaal deze in concrete speerpunten en toets bij een aantal gemeenten en maatschappelijke organisaties of de maatschappelijke opgaven herkend worden en of de speerpunten antwoord geven op de maatschappelijke opgaven. Maak eventuele aanpassingen. 3) Gebruik dit document als basis voor de Sociale Agenda en deel dit voorafgaand aan de volgende stap met partners die uitgenodigd worden om mee te denken over impact, doelen, etc. (zie hieronder).



Bouwsteen 2: Formuleer de impact van de Sociale Agenda en stel vervolgens per speerpunt outcome- en outputindicatoren op. Heb hierbij expliciet aandacht voor de doelgroepen waarop dit betrekking heeft, de rol van de provincie, organisatie en activiteiten	
Toelichting	De maatschappelijke opgaven, doorvertaald in speerpunten die in de vorige bouwsteen zijn geformuleerd krijgen verdere uitwerking in de vorm van impact, outcome-indicatoren en outputindicatoren. Op basis daarvan komt de 'input' (namelijk de rol, de organisatie en activiteiten) tot stand. Voor het creëren van gedeeld eigenaarschap over de Sociale Agenda is voor het opstellen van de Theory of Change nauwe samenwerking met partners van a tot z belangrijk.
Overwegingen/ Aandachtspunten	<p>Het succes van deze bouwsteen is afhankelijk van de betrokkenheid van je partners. Hierbij is het dus van cruciaal belang om in een vroeg stadium van het proces te communiceren richting de betrokkenen. Maak hiervoor een duidelijke planning en betrek (de afdeling) communicatie. Wees helder of en wanneer partners input (kunnen) leveren, hoe hierover teruggekoppeld wordt, wanneer ze nog feedback kunnen leveren en wat de deadline is voor de uiteindelijke Sociale Agenda. Door hier van meet af aan duidelijk over te communiceren kunnen teleurstellingen achteraf voorkomen worden en nog belangrijker: zo hebben partners het gevoel regie te hebben en blijft de betrokkenheid groot.</p> <p>Een aandachtspunt hierbij is om de maatschappelijke partners per speerpunt bij elkaar te brengen om zo gezamenlijk betekenis te geven aan het hogere doel waaraan zij via verschillende projecten werken.</p> <p>Een overweging om betrokkenheid te vergroten kan ook zijn om partners daadwerkelijk eigenaar te maken van een onderdeel van de Sociale Agenda, door ze bijvoorbeeld zelf een deel van de impact of outcomes te laten schrijven/aanleveren.</p>
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Begin met de uitwerking van een plan voor de totstandkoming van de Sociale Agenda. In dit plan werk je uit wie waar betrokken worden en waarom. En daarnaast is er uitvoerig aandacht voor de planning, met daarin deadlines, feedbackmomenten, etc. 2) Organiseer een aantal sessies met partners om met elkaar tot de invulling van de Sociale Agenda te komen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ In deze sessies introduceer je ten eerste de Theory of Change, zodat partners weten vanuit welke kaders ze denken. ▪ Vervolgens formuleer je gezamenlijk de overall impact die jullie met de Sociale Agenda willen maken in Drenthe. Een mogelijke methode hiervoor is de methode van de krantenkoppen die gebruikt is bij het formuleren van de huidige Sociale Agenda.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Als derde kun je diverse tafels/sessies houden waarin je begint met het uitwerken van de speerpunten en bijbehorende outcomes. Outcomes zijn effecten die samen leiden tot de gewenste impact. Het zijn effecten die niet direct voortkomen uit je acties, maar die op (korte, middellange en lange) termijn ontstaan. Hulpvragen hierbij zijn: welke effecten kunnen bijdragen aan de maatschappelijke verandering die we willen realiseren? En wat merkt de doelgroep daarvan? ▪ Daarna werk je met elkaar ook een aantal output-indicatoren, dat zijn kwantificeerbare resultaten, uit die bijdragen aan het behalen van de outcome. <p>3) Parallel aan bovenstaande uitwerking reflecteer je met de betrokken partners wat eenieders meerwaarde en rol is voor het betreffende speerpunt. Op basis hiervan wordt het voor organisaties goed mogelijk om de nodige samenwerkingsverbanden te vormen en rollen en verantwoordelijkheden te duiden om te werken aan de output- en outcome-indicatoren. Daarnaast verduidelijkt dit gesprek eveneens wat er nodig is voor de rol van de provincie binnen het betreffende speerpunt en kunnen jullie hierover concrete afspraken maken met de partners.</p>
--	---

Bouwsteen 3: Maak een monitoring- en evaluatieplan voorafgaand aan de start van de nieuwe Sociale Agenda

<p>Toelichting</p>	<p>Monitoring en evaluatie is een belangrijk onderdeel van de Sociale Agenda; hierdoor hou je sturing en zicht op de uitvoering van de Sociale Agenda en kun je na verloop van tijd ook daadwerkelijk iets zeggen over de mate waarin er aan speerpunten is gewerkt.</p> <p>Zorg voor monitoring en evaluatie op 1) het niveau van de algehele Sociale Agenda en de rol van de provincie voor haar directe doelgroep en 2) op het niveau van speerpunten en de rollen die de maatschappelijke partners daarbinnen pakken ten opzichte van hún directe doelgroep.</p> <p>1. Houdt in dat je gedurende de uitvoering van de Sociale Agenda evalueert wat er op het niveau van de provinciale organisatie bevorderend en belemmerend werkt voor het bereiken van de doelen; dat is een procesevaluatie zoals deze tussentijdse evaluatie. In zo'n evaluatie is er aandacht voor onderlinge samenwerking, rolneming, organisatie en praktische uitvoering, o.a. in de vorm van de subsidieinstrumenten.</p> <p>2. Voor het tweede evaluatie-aspect wil je weten in welke mate er door de partners aan speerpunten gewerkt wordt en of</p>
---------------------------	---

	<p>effecten zoals daarin geformuleerd ook gerealiseerd worden. Hierin hebben de maatschappelijke organisaties zelf een belangrijke rol.</p> <p>Door op beide niveaus te evalueren en te reflecteren ontstaat er gelijkwaardigheid en ‘samensturing’ in het contact met partners.</p> <p>Naast de ‘formele’ structuur van monitoring en evaluatie is het ook van belang om in algemene zin meer successen te delen. Dit draagt bij aan de bekendheid van de Sociale Agenda en genereert energie.</p>
<p>Overwegingen/ Aandachtspunten</p>	<p>Evalueren kan soms spannend zijn; wat als de uitkomsten niet helemaal zoals gewenst zijn? Daarom is het aan te raden om zo’n onderzoek in te steken als een lerende evaluatie, waarbij evalueren hetzelfde is als vooruitkijken. Dus door met elkaar te reflecteren op hoe het gaat, werken aan een betere uitvoering in de toekomst.</p>
<p>Stappen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Maak een monitoring- en evaluatieplan. Dit doe je in de eerste plaats voor de evaluatie van de Sociale Agenda in z’n geheel. Het monitoring- en evaluatieplan voor speerpunten werk je samen met partners uit. 2) In dit plan staat 1) op welke wijze de voortgang gemonitord wordt (welk type data haal je hiervoor op geregelde basis op), 2) wanneer de tussentijdse procesevaluatie plaatsvinden (wat werkt er bevorderend en belemmerend om tot uitvoering te komen en doelen te bereiken?), 3) of en wanneer er op effectniveau geëvalueerd wordt. 3) Werk met de partners per speerpunt uit wanneer en hoe zij willen monitoren en evalueren en hoe zij hun eigen rol en de samenwerking met de provincie hierin zien. 4) Maak een opzet voor het delen van successen. Dit begint bij een goede communicatiestructuur; ideeën daarvoor zijn: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Een maandelijks nieuwsbrief verspreiden met daarin elke maand een project dat in het zonnetje wordt gezet, met een leuk verhaal en fotoreportage; maandelijks filmpje maken van een succesvol project; gemeenten laten vertellen waar ze trots op zijn. ▪ Verder biedt de opzet van de Sociale Agenda ook veel kansen voor het live bij elkaar komen en delen van successen. Een opzet zou kunnen zijn om projecten, die gelijktijdig gegund worden tijdens een subsidieronde, samen te laten starten binnen een speerpunt middels een startbijeenkomst. Dit zorgt voor een gevoel van gezamenlijkheid. Vervolgens kun je een aantal bijeenkomst organiseren waarbij projecten van elkaar kunnen leren en uitwisselen op allerlei verschillende onderwerpen.

	<ul style="list-style-type: none"> Tot slot liggen er ook veel kansen in landelijke zichtbaarheid, bijvoorbeeld door succes te delen op landelijke platforms, zoals dat van de VNG.
--	--

4.3 Bouwstenen rol provincie

Rol, organisatie en activiteiten

Wat is de benodigde provinciale rol in deze opgave en binnen de activiteiten?

Wat is er nodig voor je doelgroep om de opgave aan te pakken?

Bouwsteen 4: Operationaliseer de provinciale rol en vul deze verder concreet in met partners en per speerpunt	
Toelichting	De provinciale rollen zijn in grote mate duidelijk, zo blijkt uit deze tussenevaluatie. Op hoofdlijnen hebben de rollen betrekking op kennisdeler/-makelaar, verbinder/facilitator en aanjager. Om als provincie echt scherp te kunnen zijn op deze rollen is het van belang deze te operationaliseren, zowel met elkaar intern als extern in relatie tot partners. Dit helpt om grip te houden en geeft aan waar je wel van bent, maar ook waar je niet van bent. Als je met elkaar vindt dat een belangrijke rol van de provincie is om te faciliteren, wat betekent dit dan? Hoe operationaliseer je 'facilitator? Wat doe je dan? En wat doe je dan ook niet? En hoe verhouden die rollen zich tot elkaar en tot de gewenste effecten die bij de speerpunten zijn geformuleerd? Dit zijn allerlei zaken die vanaf het begin van de Sociale Agenda zo helder mogelijk moeten zijn; dan zorgt dit later niet voor rolverwarring en helpt het de samenwerking tijdens de uitvoering scherp te houden.
Overwegingen/ Aandachtspunten	Het scherp krijgen van de rol van de provincie betekent keuzes maken; wees daarvan bewust en doe dit ook echt. Het is helpend om de rollen goed te beschrijven en vast te leggen, zodat je erop terug kunt grijpen als er toch onduidelijkheid in rollen ontstaat. Het geeft medewerkers van de Sociale Agenda houvast in de uitvoering van hun werk. Let wel op dat je roluiding samen met partners blijft vormgeven, het gaat immers altijd om een relatie tot een ander.
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> Organiseer een algemene interne sessie om met elkaar de provinciale rollen scherp te krijgen en operationaliseer dit voor zo ver mogelijk: maak in ieder geval inzichtelijk wat je wel en niet doet in relatie tot een bepaalde rol. Toets deze rollen in relatie tot partners; kijken zij hier hetzelfde naar? Wat hebben zij nodig van jullie als provincie in relatie tot het speerpunt waaraan ze werken? Komt dat overeen met jullie eigen beeld? Zo kom je

	<p>uiteindelijk tot een gedragen beeld van de rollen die de provincie kan aannemen. Organiseer hierover vervolgens weer een interne sessie waarbij je randvoorwaarden uitwerkt om deze rollen goed te kunnen vervullen. Denk daarbij aan hoe je elkaar scherp houdt en hoe je je verder kunt ontwikkelen in een rol; werk aan een feedbackcultuur, organiseer intervisie met daarin casuïstiek over rolneming en biedt ruimte voor opleiding en trainingen.</p> <p>3) Neem deze rollen vervolgens mee in de uitwerking van de Sociale Agenda, daar onderzoek je steeds per speerpunt welke rol het meest passend is. Is er weinig bekend over een onderwerp? Wellicht is hier de rol van kennismakelaar het meest relevant. Of kennen partners elkaar nog niet, bijvoorbeeld omdat het gaat om een weesthema of omdat het een innovatieve aanpak is? Dan kan de rol van verbinder juist passend zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Naast de rollen van de provincie maak je ook de rollen van de partners inzichtelijk. Wat kun je verwachten van maatschappelijke organisaties en gemeenten? Wat is wiens meerwaarde en rol, wat willen we en verwachten we op de middellange /lange termijn? Maak hier afspraken over die je vastlegt. En, vergeet niet om de rollen een plek te geven in de evaluatie (zie bouwsteen 3).
--	--

Bouwsteen 5: Blijf continu werken aan partnerschap

<p>Toelichting</p>	<p>Partnerschap met gemeenten is een continu proces, waar gedurende de gehele uitvoering van de Sociale Agenda aandacht voor moet zijn.</p> <p>Een aantal succesfactoren om te werken aan partnerschap staat al beschreven in bovenstaande bouwstenen (neem partners mee in de opzet en ontwikkeling van de Sociale Agenda, werk aan eigenaarschap, expliciteer rollen, etc.). Voor de gemeenten zelf is een hele belangrijke randvoorwaarde dat ze vanaf het begin af aan betrokken worden bij projecten, zodat er gezamenlijk focus wordt aangebracht en keuzes worden gemaakt. Daarnaast is het aan te raden om transparant te zijn over het toekenningsproces van aanvragen en gemeenten inzicht te geven in waarom iets wel/niet toegekend is.</p> <p>Nog een factor om partnerschap te bevorderen is de volgende: sociale verandering komt op gang door telkens opnieuw een gezamenlijk gevoel van urgentie én jullie gedeelde beeld bij het lonkend perspectief te laden. Maak dit tot het onderliggend doel van de samenwerking met partners: waarom en waartoe doen we dit?</p>
---------------------------	--

	<p>Het kan hierbij behulpzaam en leuk zijn om een format te ontwikkelen waarbij gemeenten onderling per speerpunt kunnen uitwisselen over alle verschillende vormen die er zijn om met opgaven aan de slag te gaan, succesvolle projecten te laten zien en hun eigen rol daarin.</p> <p>Ook helpt het om landelijk op te trekken richting gremia om ook 'promotie' te doen over de Sociale Agenda; wat gaat hierin goed? Waarom is het zo uniek dat Drenthe dit doet? Maak de Drentse partners zo nog trotser op wat ze doen en inspireer anderen in den lande.</p>
Overwegingen/ Aandachtspunten	<p>In de drukte van alledag is het ruimte maken voor successen en het elkaar inspireren door ideeën en kennis uit te wisselen vaak het eerste wat sneuvelt. Weet dat die inspiratie tegelijk de motor is achter het bewerkstelligen van verandering en enorm helpt bij het telkens opnieuw scherp krijgen van waarom je met elkaar samenwerkt. Geef hier dus prioriteit aan.</p>
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Wees expliciet over wat je van elkaar verwacht als het gaat om partnerschap. Richt hier een sessie voor in, onder leiding van de VDG. Geef wethouders hier i.c.m. beleidsmedewerkers een rol in, zodat het zowel op bestuurs- als beleidsniveau gedragen wordt. 2) Leg de vraag ook bij de gemeenten wat zij verstaan onder partnerschap en welke rol jullie daarin van hen kunnen verwachten; door dit expliciet uit te spreken kun je elkaar er ook op aanspreken. 3) Ga samen de boer op; laat zien waar jullie in Drenthe mee bezig zijn en maak er een gezamenlijk feestje van.

4.4 Bouwstenen organisatie

Bouwsteen 6: Creëer een plek voor de adviescommissie waarbij haar ervaringsdeskundigheid echt van meerwaarde is voor de Alliantieprojecten.	
Toelichting	<p>Op dit moment kan de adviescommissie pas laat in het aanvraagproces haar kennis en kunde van dienst laten zijn voor de projecten en heeft de provincie beperkt sturing op de toekenning. Om deze kennis en kunde sterker van meerwaarde te laten zijn, is het een mogelijkheid om de adviescommissie aan de start van het aanvraagproces te positioneren en een advies uit te laten brengen dat eraan bijdraagt de maatschappelijke impact van Alliantieprojecten te vergroten. Dit kunnen zij bijvoorbeeld op basis van een onepager doen die de alliantieprojecten aanleveren. De commissie kan dan adviseren dit project verder uit te werken of aandachtspunten mee te geven waarmee het project relevanter en sterker wordt voor inwoners. Ook kan de adviescommissie adviseren terug te gaan naar de tekentafel en de onepager daarna nogmaals voor te leggen. Daarna kan de alliantie de uitvraag verder uitwerken</p>

	aan de hand van een te schetsen aanvraagproces, binnen de kaders van een subsidieregeling (zie bouwsteen 8).
Overwegingen/ Aandachtspunten	Een mogelijkheid is om na het advies commissieleden als sparringpartner/buddy te koppelen aan een alliantieproject zodat hun inhoudelijke kennis en/of geleefde ervaring ook in de (technische) uitwerking van de aanvraag tot zijn recht kan komen. Daarnaast hebben commissieleden ook aangegeven het leuk te vinden om projecten voor langere tijd te volgen; dat zou hiermee tevens ondervangen worden.
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Onderzoek met betrokkenen en besluit of de meerwaarde van ervaringsdeskundigheid voor Alliantieprojecten vooraan het aanvraagproces inderdaad sterker tot zijn recht kan komen. Betrek hierbij de adviescommissie zelf en een aantal medewerkers van de Sociale Agenda die betrokkenheid hebben bij deze commissie. Informeer tevens de gedeputeerde. 2) Zo ja: herformuleer de opdracht aan de adviescommissie en operationaliseer gezamenlijk met de adviescommissie de uitwerking van deze opdracht. 3) Evalueer de nieuwe positie en opdracht na afloop van de eerstvolgende subsidieronde en scherp de werkwijze waar nodig verder aan.

Bouwsteen 7: Herformuleer de kaders en werkwijze van de klankbordgroep gemeenten, adviesraad toegankelijkheid en klankbordgroep inclusie op basis van hun rol en meerwaarde voor de Sociale Agenda of het speerpunt.	
Toelichting	In bouwsteen 1 en 4 adviseren we op het niveau van de algehele Sociale Agenda en per speerpunt te bepalen wat de verschillende benodigde rollen en verantwoordelijkheden zijn. Hier horen ook de rollen en meerwaarde van de klankbordgroep gemeenten, adviesraad toegankelijkheid en klankbordgroep inclusie bij. Zijn deze gremia voor de betreffende onderdelen van belang? Waarom en wat betekent dat voor hun opdracht en positie? Gaan we door, stoppen we of vullen we het anders in?
Overwegingen/ Aandachtspunten	Maak heldere en onderbouwde keuzes: als een gremium van meerwaarde blijkt, wat verwachten jullie hiervan en wat kunnen zij van de provincie verwachten? Maar ook: als de meerwaarde niet scherp genoeg geformuleerd kan worden, wees niet bang ermee te stoppen. Klankborden en adviesraden zijn een middel om een doel te bereiken en geen doel op zich.
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Neem de rol- en positiebepaling van de klankbordgroep gemeenten, adviesraad toegankelijkheid en klankbordgroep inclusie mee in het proces beschreven in bouwsteen 4. Onderzoek hierbij ook of er mogelijkheden zijn om een benodigde rol ergens anders te beleggen, denk aan reeds

	<p>bestaande Wmo- of cliëntenraden bij gemeenten of zorgaanbieders.</p> <p>2) Wanneer het betreffende gremium van meerwaarde is, dan is duidelijke positionering nodig: waartoe is de tafel er? Wat doen ze precies wel én wat niet? Hoe wordt dit begeleid vanuit de provincie? Wat gebeurt er met de adviezen en op welke termijn? Wanneer wordt het bestaan van de tafel geëvalueerd? Zorg dat dit op papier vastgelegd wordt en deze afspraken voor alle betrokkenen inzichtelijk zijn.</p> <p>3) Luister goed naar de ideeën en behoeften van de inwoners, professionals, gemeenten en provincieambtenaren: de gremia bieden inspraakmogelijkheid, dus het is van belang hun randvoorwaarden hiervoor in serieuze afweging te nemen. Als er anders wordt besloten is hiervoor een open gesprek en duidelijke argumentatie nodig.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bijvoorbeeld: op dit moment wordt de positionering van de interne klankbordgroep inclusie bepaald. Stap 3 in overweging nemende betekent dit dat er een bijeenkomst plaatsvindt tussen de actoren die besluiten over de positie van de interne klankbordgroep en de interne klankbordgroep inclusie zelf over het waarom, wat en hoe van hun positionering onder de OR. Mochten de ideeën verschillen dan is de vraag aan de klankbordgroep: wat moeten we organiseren voor jullie zodat jullie mee kunnen gaan in het besluit? Het is daarbij een goede mogelijkheid de voorgestelde vorm een jaar te testen, onderweg hierop te reflecteren en als nodig bij te sturen, na een jaar de positionering te evalueren en vervolgens eventuele verbeteringen of veranderingen door te voeren.
--	--

Bouwsteen 8: Creëer stevige randvoorwaarden voor een helder intern en extern proces voor de aanvraag en toekenning van Alliantiesubsidies

<p>Toelichting</p>	<p>Met de Theory of Change heeft het beleidsteam een instrument in handen om sterker sturing te geven aan de inhoud en uitwerking van de sociale agenda. De expertise van de technische en juridische kant van de Sociale Agenda ligt bij team subsidie en inkoop. Breng hen vanaf de allereerste start van de nieuwe agenda hiervoor in positie. Met hun kennis van zaken hebben zij de mogelijkheid en verantwoordelijkheid het aanvraagproces van Alliantiesubsidies simpel, klantvriendelijk en rechtmatig vorm te geven.</p>
<p>Overwegingen/ Aandachtspunten</p>	<p>Experiment (ofwel ‘het spel’) heeft een helder speelveld nodig. Dat speelveld wordt bepaald door duidelijke spelregels (kaders en randvoorwaarden). Anders gaat het meer over de spelregels dan over het spel zelf. Wel is dit een spannende balans waarin jullie er niet aan ontkomen soms te veel op het spel te focussen</p>

	en soms te veel op de spelregels. Maak ruimte voor tussentijdse evaluatie en laagdrempelige reflectiemomenten waarin het zoeken van de balans en eenieders rol en verantwoordelijkheid daarin als leer- en verbeterproces wordt beschouwd.
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Breng team Subsidie en Inkoop in positie om het aanvraagproces voor Alliantieprojecten opnieuw vorm te geven en de benodigde randvoorwaarden voor een simpel en rechtmatig proces te organiseren. 2) Zorg dat de subsidieregeling en dus de in te dienen projectplannen gestroomlijnd zijn met de outcomes/output zoals opgesteld voor het betreffende speerpunt/outcome. 3) Evalueer het aanvraagproces na afloop van de eerstvolgende subsidieronde en scherp de werkwijze waar nodig verder aan.

Bouwsteen 9: Bouw de meerwaarde van de provinciale rol verder uit met behulp van de Drenthebrede projecten	
Toelichting	Het subsidieinstrument van de Drenthebrede projecten leent zich voor het sterker handen en voeten geven aan de rollen van kennisdeler/-makelaar, verbinder/facilitator en aanjager om een bovenlokale, opgavegerichte aanpak van maatschappelijke vraagstukken met ruimte voor experiment vorm te geven. Afhankelijk van de rol of rollen voor de provincie die per speerpunt gezamenlijk bepaald zijn (zie bouwsteen 4), geven de Drenthebrede projecten de mogelijkheid om percentages budgetten te koppelen aan het invulling geven aan deze rol en op deze wijze sterker programmatisch te gaan werken.
Overwegingen/ Aandachtspunten	We zijn niet ingegaan op de verhouding van de budgetten die voor de verschillende subsidiestromen beschikbaar zijn. Het is aan te raden om met elkaar scherp te kijken naar de relatie tussen de doelen die je wil bereiken met de Sociale Agenda en het type instrumenten die ingezet worden per speerpunt. Mogelijk lenen bepaalde speerpunten zich meer voor Alliantieprojecten, terwijl bij andere speerpunten het passender is om Drenthebrede projecten op te zetten.
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Breng in kaart wat de gewenste rol of rollen van de provincie zijn per speerpunt. 2) Operationaliseer deze rollen naar werkwijzen die de provincie stimuleert. Denk hierbij aan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voor de rol van kennisdeler/-makelaar: stimuleren van onderzoek, symposia, online kennisuitwisseling, etcetera. ▪ Voor de rol van verbinder/facilitator: aandacht voor het versterken en verbinden van weesthema's, samenbrengen van verschillende maatschappelijke organisaties met vergelijkbare doelen/werkwijzen, organiseren van netwerkevents.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voor de rol van aanjager: het versterken en verbreden van lokaal succesvol gebleken aanpakken, het opschalen van de aanpak van weesthema's en ophalen van behoeftes en mogelijk initiëren van projecten. <p>3) Maak per speerpunt een grove verdeling in percentages aan de hand waarvan het beschikbare budget besteed gaat worden. Wees hier niet te rigide in, zodat onderweg bijsturen nog mogelijk is.</p>
--	---

Bouwsteen 10: Verbind de rol en inzet van de boekjaarinstellingen sterker aan de inhoud en doelen van de Sociale Agenda

Toelichting	De boekjaarinstellingen zijn onderdeel van de totstandkoming geweest en hebben hier hun rol en meerwaarde ten aanzien van de geformuleerde opgaven en gewenste effecten scherp gekregen in overleg met de provincie. Op basis van de rolinvulling en de indicatoren kunnen de instellingen en de provincie de monitoring en evaluatieafspraken vormgeven. Zo krijgt 'samensturing' vorm.
Overwegingen/ Aandachtspunten	Het kan voor de boekjaarinstellingen even wennen zijn als er strakker wordt gestuurd vanuit de provincie. Wees er scherp op dat je samen het 'waarom' vorm geeft: het 'wat' en 'hoe' liggen primair bij de boekjaarinstellingen. De Theory of Change biedt hier goede handvatten voor. Wees met elkaar scherp dat je stuurt op outcomeniveau en niet op output of zelfs activiteiten.
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Beleg voorafgaand aan de start van de nieuwe, samen vormgegeven Sociale Agenda een bijeenkomst waarin jullie de koppeling tussen de opgaven en outcomes in de Sociale Agenda verbinden aan de manier waarop de instellingen bijdragen aan het behalen hiervan. 2) Maak duidelijke afspraken over wat wiens rol is en hoe dit er in de dagelijkse praktijk uitziet. 3) Stel op basis daarvan een monitoring- en evaluatieplan op waarin heldere afspraken worden gemaakt over terugkoppeling van resultaten en waarin ruimte is voor structurele reflectiemomenten op hoe de uitvoering en gezamenlijke sturing verloopt.

Bijlage 1: Overzicht geraadpleegde documenten

Documenten Provincie Drenthe	
Data	Toelichting
Mei 2019	Provincie Drenthe Coalitieakkoord, <i>Drenthe, Mooi voor elkaar! 2019-2023</i>
17 maart 2020	Investeringsagenda 2020-2023 Provincie Drenthe
April 2020	Sociale Agenda 2020-2023 Levendig en sociaal
24 juni 2020	Statenstuk 2020-936, Sociale Agenda 2020-2023
Augustus 2020	Bestuursrapportage 2020, Provincie Drenthe 2019-2023
17 september 2020	Presentatie webinar Sociale Agenda
December 2020	Concept Werkplan Sociale Agenda 2021
15 juni 2021	Brief aan Provinciale Staten + Actualisatie werkplan 2021 Sociale Agenda
27 oktober 2021	Beleidsbrief aan Provinciale Staten en Begroting Provincie Drenthe 2022
December 2021	Werkplan Sociale Agenda 2022
12 april 2022	Jaarstukken 2021 (jaarverslag en jaarrekening) van Gedeputeerde Staten
Documenten m.b.t. Klankbordgroep Sociale Agenda	
16 september 2020	Agenda + Verslag Klankbordgroep Sociale Agenda
6 oktober 2020	Agenda + Verslag Klankbordgroep Sociale Agenda
Documenten m.b.t. Adviesraad Toegankelijkheid	
December 2021	Nieuwsbrief Adviesraad Toegankelijkheid
Documenten m.b.t. Advies Commissie Sociale Agenda	
Mei 2021	Aangepaste Beschrijving werkproces S&I en Sociale Agenda t.b.v. 'Alliantieprojecten'
December 2021	Voorstel nieuwe aanpak procedure Alliantieprojecten Sociale Agenda Drenthe
n.n.b.	Stappenplan van projectidee tot uitvoering voor aanvragers (van Alliantieprojecten)
Augustus 2022	Intakeformulier Sociale Agenda 4 ^e ronde Alliantieprojecten
Augustus 2022	Beoordelingsformulier 4 ^e ronde Alliantieprojecten

Bijlage 2: Respondentenlijst

Op alfabetische volgorde

Klankbordgroepen en adviescommissies		
1	Adviescommissie Sociale Agenda	Voorzitter
2	Adviesraad Toegankelijkheid	Voorzitter
3	Klankbordgroep Sociale Agenda	Senior Beleidsadviseur Gemeente Assen
4	Klankbordgroep Sociale Agenda	Senior Beleidsadviseur Gemeente de Wolden/Hoogeveen
5	Klankbordgroep Sociale Agenda	Programmamanager Gemeente Midden-Drenthe
6	Klankbordgroep Sociale Agenda	Procesregisseur Vereniging Drentse Gemeenten
7	Interne Klankbordgroep Toegankelijkheid	Aandachtsfunctionaris Toegankelijkheid
Provincie en partners		
8	Brede Overleggroep Kleine Dorpen	Voorzitter
9	CMO STAMM	Directeur
10	CMO STAMM	Manager
11	CMO STAMM	Adviseur
12	Drenthe College	Beleidsadviseur
13	Kennisnetwerk Krimp Noord-Nederland	Projectleider
14	Proscoop	Adviseur
15	Provincie Drenthe	Gedeputeerde
16	Provincie Drenthe	Bestuursadviseur
17	Provincie Drenthe	Coördinator Sociale Agenda
18	Provincie Drenthe	Senior beleidsadviseur team sociaal
19	Provincie Drenthe	Senior beleidsadviseur team sociaal
20	Provincie Drenthe	Senior beleidsadviseur team sociaal
21	Provincie Drenthe	Senior beleidsadviseur team sociaal
22	Provincie Drenthe	Beleidsmedewerker sociaal
23	Provincie Drenthe	Beleidsmedewerker wonen
24	Provincie Drenthe	Beleidsmedewerker cultuur
25	Provincie Drenthe	Beleidsmedewerker algemeen
26	Provincie Drenthe	Financieel Adviseur
27	Provincie Drenthe	Coördinator Subsidieafdeling
28	Provincie Drenthe	Subsidiemedewerker
29	Provincie Drenthe	Subsidiemedewerker
30	SportDrenthe	Programmaleider
31	Stichting Erfgoed Arsenal	Bestuursvoorzitter

32	Stichting FC Emmen Noaberschap	Projectleider
33	Stichting Leven en Leren	Directeur
34	Stichting Moedige Dialoog Drenthe	Kwartiermaker
35	VDG	Procesregisseur
36	VDG	Voorzitter portefeuilleoverleg gezondheid en welzijn
37	ZorgBelang Drenthe	Directeur
38	ZorgBelang Drenthe	Adviseur

Bijlage 3: Theory of Change Sociale Agenda

