



Evaluatie programma Versterken Sociale Veerkracht

Niet alleen de bestemming maar ook de reis is waardevol



Opdrachtgever: Provincie Noord-Brabant
Ons kenmerk: A18PNB-049
Samenstellers: Magdeleen Sturm
Heleen Stigter
Harm Wilzing
Datum: 22 januari 2019

Inhoud

Bestuurlijke samenvatting	1
Korte typering van het programma	1
Beantwoording centrale onderzoeksvraag	2
 1. Opdracht en aanpak	 4
1.1. Aanleiding	4
1.2. 217a onderzoek in relatie tot het programma VSV	4
1.3. Onderzoeksvragen	5
1.4. Aanpak	6
1.5. Leeswijzer	7
 2. Bevindingen over het programma VSV	 8
2.1. Organisatie, inrichting & financiering	9
2.2. Ontwerp en opbouw programma VSV (2015-2016)	10
2.3. Experimenteren en leren	12
2.4. Uitbouw netwerk en (door)ontwikkelen prototypes	16
2.5. Wetenschappelijke verankering	22
2.6. Waardering voor het programma	23
2.7. Responsieve rol van de provincie	25
2.8. Waardering responsieve rol van de provincie	26
2.9. Beantwoording feitelijke onderzoeksvragen	27
 3. Reflectie op de uitvoering	 29
3.1. De ontwerpende en responsieve aanpak in de praktijk	29
3.2. Beantwoording reflectieve onderzoeksvragen	32



4. Toekomst	34
4.1. Lessen en condities voor succes	34
4.2. Beantwoording toekomstgerichte onderzoeksvragen	37
Bijlagen	39
Bijlage 1: Overzicht documenten	39
Bijlage 2: Gesprekspartners interviews	40
Bijlage 3: Begrotingen 2017, 2018 en 2019	42
Bijlage 4: Impactmonitor	44



Bestuurlijke samenvatting

In dit rapport staan de resultaten van de evaluatie van het programma Versterken Sociale Veerkracht (VSV). Deze evaluatie is uitgevoerd omdat het programma een aantal jaren loopt, en het einde van de collegeperiode nadert. De essentie van de evaluatie is tussentijds terugkijken en van die ervaring leren. De evaluatie heeft plaatsgevonden door middel van een 217a onderzoek naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door Gedeputeerde Staten gevoerde bestuur.

De centrale onderzoeksvraag luidde:

In hoeverre wordt het programma Versterken Sociale Veerkracht effectief en efficiënt uitgevoerd en in hoeverre sluit de rol van de provincie als responsieve overheid aan bij de opgave?

Korte typering van het programma

Het programma VSV heeft twee doelstellingen:

1. Het versterken van de sociale veerkracht in de samenleving, zodat elke Brabander deelt in en bijdraagt aan de goede kwaliteit van leven in onze provincie.

2. Het benutten en laten groeien van sociale veerkracht om maatschappelijke opgaven te versnellen, te verduurzamen en draagvlak te geven.

Typerend voor het programma is dat vanaf de start expliciet is gekozen voor een ontwerpende aanpak en een responsieve rol van de provincie bij het realiseren van de doelstellingen. Beide keuzes hebben belangrijke consequenties voor het verloop van het programma.

Een ontwerpende aanpak brengt met zich mee dat eerst de nodige tijd wordt geïnvesteerd in een verkenning en het doorleven van de opgave. Deze verkenning, en ook de volgende fasen in het programma, hebben een kort-cyclisch karakter, waarbij steeds wordt gereflecteerd wat te leren valt van de activiteiten die zijn ondernomen en welke vervolgstappen passend zijn. Er is dus geen sprake van een lineaire aanpak, gericht op het bereiken van vooraf duidelijk omschreven SMART-einddoelen. De aanpak is adaptief en ook doelen worden steeds bijgesteld. Bij een ontwerpende aanpak hoort dus continu leren.



Beantwoording centrale onderzoeksvraag

We beantwoorden de centrale onderzoeksvraag aan de hand van een aantal punten. Voor de beantwoording van de verschillende deelvragen die voortkomen uit de centrale onderzoeksvraag, verwijzen we naar de paragrafen 2.9, 3.2 en 4.2 van dit rapport.

De manier waarop het programma is ingericht en wordt uitgevoerd, past bij de doelstellingen en laat resultaten zien. De uitvoering is efficiënt.

Er is zichtbaar invulling gegeven aan de condities om het programma VSV te laten werken; de uitvoering van het programma verloopt zoals past bij een ontwerpende aanpak. Uit dit evaluatieonderzoek wordt duidelijk dat de gekozen werkwijze goed aansluit op de opgave en positief wordt gewaardeerd. Aan het bijbehorend voornemen om te blijven leren, wordt op een goede manier invulling gegeven.

Omdat is gestart met een uitgebreide verkenning, heeft het enige tijd geduurd voordat het programma VSV ook zichtbaar op stoom is gekomen. De lessen uit de verkenningsfase zijn benut in de vormgeving van het programma en het netwerk. Inmiddels zijn er ruim 150 maatschappelijke initiatieven betrokken en is sprake van een vitaal netwerk Stérk Brabant en een zich nog steeds ontwikkelend instrumentarium om initiatieven te ondersteunen.

De provincie heeft binnen het programma op passende wijze uitvoering gegeven aan haar rol als responsieve overheid. Dit blijkt hieruit:

1. Door niet zelf (alleen) te acteren richting initiatieven, maar juist in samenspraak met partners en initiatieven te bepalen wat een passende rol is.
2. Op voorhand zijn geen eisen geformuleerd over welke initiatieven wel of niet ondersteuning verdienen. Ook heeft de provincie niet gestuurd op de wijze van ondersteuning. Steeds is gestart met de vraag vanuit het initiatief.
3. Gedurende de uitvoering van het programma zijn aanpassingen doorgevoerd in het programma op basis van ervaringen en de behoeften van initiatieven.
4. De rolinvulling is tot slot herkenbaar in de keuze om te monitoren en op basis daarvan adaptief te programmeren.

Partners zijn positief over deze rolinvulling. De mate van waardering varieert wel met de mate van betrokkenheid van verschillende partners bij het programma VSV.

De verantwoordelijkheid voor de toepassing van responsieve sturing en de ontwerpende werkwijze is stevig ingebed in het programma, maar wordt door de rest van de provinciale organisatie (nog) niet actief ondersteund.

Wel is geconstateerd dat het programma bij de start voor een deel nog is ingericht op basis van “wat er al was” op het gebied van leefbaarheid. Dat is eigenlijk niet logisch bij een ontwerpende aanpak en heeft er mede toe geleid dat het programma daarmee het label “sociaal domein” had, terwijl het eigenlijk -blijkens ook de tweede doelstelling- veel breder is.



De inzet van mensen en middelen is efficiënt, in de zin dat in de uitvoering sprake is van efficiëntiebewustzijn. Keuzes in het programma worden steeds zorgvuldig afgewogen op hun doelmatigheid.

Op dit moment zijn de doelstellingen van het programma nog niet bereikt.

Het is nog niet mogelijk om iets over de (maatschappelijke) resultaten te zeggen. Hiervoor zijn twee redenen:

1. De looptijd van het programma is te kort om al zichtbare resultaten te kunnen waarnemen in het versterken van de sociale veerkracht en de volhoudbaarheid van maatschappelijke initiatieven.
2. De onderzoeksmethode om de impact te meten is tussentijds verbeterd, maar dit maakt vergelijking tussen de uitkomsten lastig.

De ervaringen met de ontwerpde aanpak, de responsieve rol van de provincie en de eerste resultaten van het versterken van sociale veerkracht maken het de moeite waard om het programma voort te zetten.

De invloed van het programma op de sociale veerkracht in de provincie zal pas op langere termijn moeten blijken. Continuïteit van het programma is daarom nodig. Om de ontwikkeling van het programma met succes voort te zetten, is een aantal zaken van belang. Als eerste dat voor iedereen duidelijk is dat de reikwijdte van het programma VSV zich niet beperkt tot het sociaal domein. Het

programma heeft betekenis voor alle maatschappelijke thema's en ontwikkelingen die baat hebben bij vitale initiatieven.

Ten tweede is gebleken dat de bedding in provinciaal instrumentarium en sturing nog versterking behoeft. Dat heeft bijvoorbeeld consequenties voor de inrichting van de planning & control-cyclus en de definitie van het efficiencybegrip.

Ook is het belangrijk om samenwerking vanuit andere provinciale beleidsdomeinen en programma's met het programma VSV te stimuleren. Daar past ook bij het betrekken van de lessen uit het programma op het gebied van de responsieve rol en ontwerpde aanpak bij de provinciale organisatieontwikkeling. Het zwaartepunt om die verbinding te maken, ligt nu vooral bij het programma VSV, maar zou ook omgekeerd actief gestimuleerd mogen worden. Dat vraagt actieve sturing vanuit bestuur en management van de provincie.



1. Opdracht en aanpak

1.1. Aanleiding

Het programma Versterken Sociale Veerkracht (VSV) heeft twee maatschappelijke hoofddoelen. In de Uitvoeringsagenda *Veerkrachtige mensen, veerkrachtig Brabant 2017-2020*, vastgesteld door Gedeputeerde Staten op 14 maart 2017, zijn deze twee hoofddoelen als volgt benoemd:

1. Het versterken van de sociale veerkracht in de samenleving, zodat elke Brabander deelt in en bijdraagt aan de goede kwaliteit van leven in onze provincie.
2. Het benutten en laten groeien van sociale veerkracht om maatschappelijke opgaven te versnellen, te verduurzamen en draagvlak te geven.

Nu het programma een aantal jaren loopt, en het einde van de collegeperiode nadert, is het een goed moment om het programma VSV te evalueren. Dat gebeurt door middel van een 217a onderzoek. Dit is een onderzoek van Provinciale Staten naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door Gedeputeerde Staten gevoerde beleid, conform de regels die hierover door Provinciale Staten zijn gesteld.

Het programma VSV is een vernieuwend programma. Allereerst is expliciet gekozen voor een ontwerpde en lerende aanpak in het programma.

Ten tweede heeft de provincie gekozen voor een responsieve rol, waarin zij faciliteert en doet wat nodig is om partners en initiatieven te ondersteunen.

Het programma VSV besteedt veel aandacht aan samen doen, impact meten en leren. Deze evaluatie is daarom ook een instrument om samen leren een impuls te geven en duurzaam te maken.

1.2. 217a onderzoek in relatie tot het programma VSV

Het onderzoek moet zowel recht doen aan de uitgangspunten van een 217a onderzoek als aan de specifieke ontwerpprincipes van het programma. De evaluatie moet een aanvulling zijn op het impactonderzoek dat in het kader van de lerende en ontwerpde aanpak al is gedaan naar het programma VSV en moet daar nog relevante inzichten aan toevoegen. De bevindingen over de impact en effecten van het programma, alsmede de reflectie op de ontwerpde aanpak zoals beschreven in de impactmonitor van Avance (2018), zijn verwerkt in deze evaluatie. Het voorliggende onderzoek heeft een ander doel, namelijk het inzichtelijk maken van de effectiviteit en efficiëntie van het programma. Op inhoud gaat deze evaluatie over de effectiviteit van het programma (doet het programma de goede dingen) en efficiëntie in de uitvoering (doet het programma de dingen goed).



We merken op dat een drietal kenmerken van het programma zich lastig verhouden tot een klassieke doel-middelenanalyse (217a onderzoek). Allereerst zijn effectiviteit en efficiency lastig meetbaar binnen een ontwerpende aanpak, omdat experimenteren en leren om te komen tot impact op lange termijn, belangrijker zijn dan resultaten en efficiëntie op de korte termijn. In het verlengde daarvan heeft de provincie in dit programma expliciet gekozen voor een rol als responsieve overheid, waarbij de samenleving aan zet is en er vanuit randvoorwaarden naar resultaten wordt gewerkt. Dat leidt ertoe dat de beoogde resultaten in belangrijke mate worden bepaald (en behaald) door de maatschappelijke initiatieven, en niet door de provincie en haar (uitvoerings)partners.

Het evaluatieonderzoek heeft daardoor een hybride karakter. Enerzijds is zoveel mogelijk een doel-middelenanalyse opgesteld. Anderzijds vereist de evaluatie van de responsieve aanpak een andere evaluatievorm en gaat het meer om reflectie op de gekozen werkwijze en rolinvulling gericht op het duurzaam versterken van sociale veerkracht en het benutten van sociale veerkracht in de provincie.

1.3. Onderzoeksvragen

In overleg met de provincie Noord-Brabant zijn de onderstaande onderzoeksvragen uitgewerkt die inzichtelijk maken hoe invulling is gegeven aan de hiervoor benoemde uitgangspunten voor de evaluatie.

Er is onderscheid gemaakt naar:

- Feitelijke onderzoeksvragen
- Reflectieve onderzoeksvragen
- Toekomstgerichte onderzoeksvragen

Feitelijke onderzoeksvragen over effectiviteit, efficiency en rollen

1. Wat zijn de tussentijdse uitkomsten en resultaten van het programma; in welke mate zijn de doelen bereikt?
 - a. Welke doelen en resultaten zijn benoemd in het programma?
 - b. Zijn er gedurende de looptijd andere/aanvullende doelen en resultaten benoemd?
 - c. Welke doelen en resultaten zijn bereikt?
 - d. Hoe is de waardering voor deze resultaten?
2. Hoe is de uitvoering van het programma tot nu toe verlopen?
 - a. Welke instrumenten hanteert de provincie voor de uitvoering en monitoring van het programma?
 - b. Hoe zijn de instrumenten toegepast? Welke acties zijn uitgevoerd?
 - c. Is er tussentijds (op basis van ervaringen) een bijstelling geweest van acties/inzet instrumenten en planning?
 - d. Hoe droeg de inzet van instrumenten bij aan de (beoogde) doelen en resultaten?
3. Welke betekenis heeft de selectie van initiatieven voor het programma?
4. Wat is de inzet en bijdrage geweest van de uitvoeringsorganisaties [en andere betrokkenen]?



5. Hoe heeft de provincie uitvoering gegeven aan haar rol als responsieve overheid?
6. Hoe zorgt de provincie er als organisatie voor dat responsieve sturing en de werkwijze van samen leren wordt geborgd?
7. Hoe hebben de partners deze rol van de provincie ervaren?

Reflectieve onderzoeksvragen over effectiviteit, efficiency en rollen

8. Wat heeft de ontwerpende aanpak opgeleverd?
9. Wat heeft de responsieve aanpak opgeleverd?
10. In hoeverre sluit de responsieve aanpak aan bij de rol die de provincie wil spelen?
11. Wat is de meerwaarde van de wijze waarop de provincie haar rol op het gebied van sociale veerkracht invult?

Toekomstgerichte onderzoeksvragen

12. Welke lessen zijn te leren uit de analyse van effectiviteit en efficiency van het programma?
13. Onder welke condities is de responsieve aanpak van de provincie effectief, zowel voor dit programma als voor andere beleidsterreinen?

1.4. Aanpak

Het onderzoek liep wat betreft dataverzameling van juli 2018 tot en met september 2018. Het onderzoek is gestart met een uitgebreide literatuurstudie (zie bijlage 1 voor het documentenoverzicht) van de onderzoeken die al zijn uitgevoerd. Het opstellen van de impactmonitor (door Avance) liep parallel aan dit

evaluatieonderzoek. Er is daarom tussentijds veelvuldig afgestemd, zodat de rapportages elkaar optimaal aanvullen. De impactmonitor is bijgevoegd als bijlage 4.

In dertien interviews met betrokkenen bij het programma (zie bijlage 2) is de analyse uit de documenten verdiept. Er is voor gekozen om geen gesprekken te voeren met initiatieven die zijn ondersteund door het programma VSV, omdat dit recent is gebeurd voor de impactmonitor.

Om invulling te geven aan het leren over het programma, organiseerden we twee reflectiesessies. De eerste om de bevindingen met elkaar te delen en te verdiepen. De tweede reflectiesessie ging over de ontwerpende en lerende aanpak en de toepassing op andere beleidsterreinen.

Daarnaast is gesproken met een aantal experts en betrokkenen over netwerkend werken, de responsieve rol van de provincie en de betekenis daarvan voor het programma VSV. En omgekeerd de betekenis van het programma VSV voor de ontwikkeling van de responsieve rol van de provincie.

De inzichten van een aantal betrokkenen bij het programma VSV hebben we verwerkt in *micro-stories*, die een plek hebben gekregen in de rapportage.



1.5. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 presenteert de bevindingen over het programma. Hierin worden de feitelijke onderzoeksvragen over de uitvoering van het programma, de rol van de provincie en de waardering daarvoor beschreven. In hoofdstuk 3 beantwoorden we de reflectieve onderzoeksvragen door te kijken welke resultaten zijn bereikt en hoe de provincie haar rol invult. Hoofdstuk 4 geeft antwoord op de toekomstgerichte onderzoeksvragen en bevat lessen en condities voor succes.



2. Bevindingen over het programma VSV

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen over de uitvoering van het programma. In dit hoofdstuk worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Wat zijn de tussentijdse uitkomsten en resultaten van het programma; in welke mate zijn de doelen bereikt?
2. Hoe is de uitvoering van het programma tot nu toe verlopen?
3. Welke betekenis heeft de selectie van initiatieven voor het programma?
4. Wat is de inzet en bijdrage geweest van de uitvoeringsorganisaties [en andere betrokkenen]?
5. Hoe heeft de provincie uitvoering gegeven aan haar rol als responsieve overheid?
6. Hoe zorgt de provincie er als organisatie voor dat responsieve sturing en de werkwijze van samen leren wordt geborgd?
7. Hoe hebben de partners deze rol van de provincie ervaren?

Dit hoofdstuk geeft een feitelijke beschrijving van de keuzes, acties, initiatieven en resultaten van het programma VSV. Aan de hand van tijdlijnen (2015/2016, 2017 en 2018) geven wij onze belangrijkste bevindingen hierin weer.

We starten dit hoofdstuk met een beschrijving van het programma VSV en de financiering van het programma. Vanaf 3.2 beschrijven wij het verloop van het programma en de gerealiseerde resultaten aan de hand van een tijdlijn per jaar.

INTRODUCTIE ONTWERPENDE AANPAK

Kenmerkend voor de ontwerpende werkwijze is dat in interactie met de belanghebbenden datgene wordt ontwikkeld wat nodig is om tot resultaat te komen. Er is sprake van een cyclisch proces, dat start met een uitgebreide verkenning om te komen tot een doorleefd begrip van wat er speelt en nodig is. In een ontwerpende aanpak worden de volgende fasen worden doorlopen:

Fase 1: Observeren, begrijpen en inleven in vraagstuk

Fase 2: Vaststellen van de opgave

Fase 3: Oplossingsrichtingen bedenken

Fase 4: Prototype(s) ontwikkelen

Fase 5: Testen en verbeteren van prototype(s)

Op elke fase wordt gereflecteerd en geëvalueerd. Vervolgens worden verdere stappen gezet.

Het ontwikkelen vindt plaats op verschillende schalen en niveaus. In een ontwerpende aanpak is het mogelijk één idee verder te ontwikkelen, om op basis van de ervaringen daarmee te kijken wat de betekenis is voor de aanpak als geheel. Maar het kan ook zo zijn dat verschillende ideeën naast elkaar worden uitgewerkt. En terwijl een nieuwe werkwijze op teamniveau al ingebed kan zijn, hoeft dat op organisatieniveau nog niet het geval te zijn.



Aan het eind van dit hoofdstuk (in de paragrafen 3.5 tot en met 3.8) besteden wij specifiek aandacht aan de wetenschappelijke verankering, de responsieve aanpak en de waardering van het programma door de partners. In 3.9 zijn de feitelijke onderzoeksvragen beantwoord.

2.1. Organisatie, inrichting & financiering

Organisatie en inrichting

Passend bij de ontwerpende aanpak, is de organisatie en inrichting van het programma VSV in de afgelopen jaren mee geëvolueerd. Onderstaande beschrijving maakt inzichtelijk hoe de organisatie van het programma zich heeft ontwikkeld.

Het programma VSV wordt gerealiseerd in co-creatie door de provincie en de partners Zorgbelang, Zet en PON. Deze partners dragen vanaf de start van het programma elk vanuit hun eigen expertise en rol bij aan de realisatie van het programma.

Het programmateam is samengesteld uit medewerkers vanuit de provincie. De bemensing vond in eerste instantie plaats met mensen uit het provinciale team leefbaarheid en de partners die ook in het programma leefbaarheid actief waren. De provincie levert de programmamanager en brengt eigen deskundigheid in, op het gebied van de ontwerpende aanpak en sociale veerkracht. Daarnaast is er het Stérk Brabant-team (soms ook betiteld als het Mix & Matchteam), dat bestaat uit medewerkers van Zet, Zorgbelang en de provincie Noord-Brabant.

Zet en Zorgbelang leveren vanuit hun specifieke rol en expertise hun bijdrage aan het programma. Dit doen zij in de praktijk onder andere door de inrichting en uitvoering van het Stérk Brabant-team, het opzetten van het Brabantbrede lerende netwerk, door het organiseren van bijeenkomsten, procesbegeleiding, co-creatie, community management en participatie in het Interregproject Ithaca, het programma Dementievriendelijke Gemeenschappen (Zet) en de Academie Zorgbelang zorgconsumenten (Zorgbelang).

In de 'buitenschil' van het programma zijn in de loop van het programma onder meer de volgende partijen betrokken bij het programma: Brabantse gemeenten, Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij (KNHM), Social Finance NL, Social Enterprise NL en maatschappelijke fondsen (Anton Jurgens Fonds, Rabo Foundation, Prins Bernhard Cultuurfonds). Zij doen op onderdelen mee, leveren specifieke deskundigheid en ondersteuning en zijn soms ook medefinancier voor initiatieven.



PON/Telos, Avance-Impact, TU/e, Tilburg University, de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Europese partners in het kader van Ithaca¹, zijn te beschouwen als kennispartners van het programma en leveren op onderdelen of op het geheel van het programma een bijdrage aan het monitoren van impact en het doorontwikkelen van het programma.

Het programma VSV faciliteert het Brabantbrede netwerk, waarbinnen de Brabantse kennispartners en de deelnemende maatschappelijke organisaties zich in wisselende samenstellingen rond initiatieven formeren, afhankelijk van het vraagstuk en de behoefte.

Financiering

Het programma is in eerste instantie gefinancierd vanuit middelen voor leefbaarheid die structureel op de begroting stonden.² In totaal is er voor het programma € 5.600.000 begroot voor 2017, € 5.279.077 voor 2018 en € 5.632.698 voor 2019. De subsidies voor Zet en Zorgbelang (jaarlijks in totaal € 3.200.000) zijn hierin inbegrepen.

De financiering van het programma verloopt conform de wijze van financiering van andere programma's, op basis van een jaarlijks in het kader van de begrotingscyclus vast te stellen budget. De subsidierelatie met Zet en Zorgbelang is vanaf 2018 geflexibiliseerd.

In 2018 is de begrotingssubsidie ter ondersteuning van de basisorganisatie van Zet en Zorgbelang gehalveerd.

Dit wordt aangevuld met opgavengestuurde projectsubsidies, passend bij keuzes in het programma VSV.

2.2. Ontwerp en opbouw programma VSV (2015-2016)

Het programma VSV is eind 2015 gestart. In 2015-2016 werd vastgesteld op welke opgaven het programma zich richt, is de opzet van het programma bepaald en zijn de organisatie, rollen en *governance* binnen Stérk Brabant uitgewerkt.

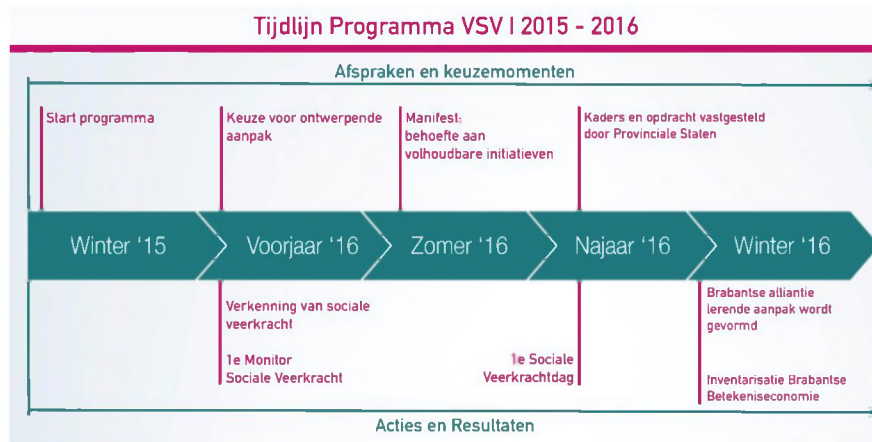
Het jaar 2016 stond in het teken van verkennen: wat betekent sociale veerkracht, hoe kan dit het beste worden versterkt en benut, en welke aanpak is hiervoor nodig?

Het programma VSV heeft de definitie van de monitor overgenomen, namelijk "sociale veerkracht is het vermogen van mensen en gemeenschappen om met veranderingen om te gaan en de toegang tot hulpbronnen die ze daarbij hebben"³. Deze definitie geeft aan dat sociale veerkracht verder reikt dan het sociaal domein; vanaf de start van het programma was het dan ook de bedoeling dat het programma cross-sectoraal zou zijn.

¹ Zie <https://www.interregeurope.eu/ithaca/> voor alle betrokken partners.

² De begroting en inzet per programmaonderdeel staan weergegeven in bijlage 3, programmabegrotingen van 2017, 2018 en 2019.

³ Blanken e.a., 2016.



Vaststellen van de opgave

Het programma VSV is gestart met onderzoek naar hoe de sociale veerkracht in Noord-Brabant ervoor staat en hoe deze het beste kan worden versterkt en benut.

In het voorjaar van 2016 organiseerden Provinciale Staten een rondetafelbijeenkomst met genodigden uit het sociaal domein. Deze bijeenkomst leidde tot een manifest van de genodigden, waarin wordt gepleit voor de versterking van de 'volhoudbaarheid' van maatschappelijke inzet en -initiatieven. In 2016 werden daarnaast ongeveer 60 gesprekken gevoerd met maatschappelijke initiatieven en netwerkpartners om inzicht te krijgen in de ondersteuning die nodig is.

Uit de verkenning bleek dat er vanuit de initiatieven behoefte was aan gericht maatwerk, opschaling van ondersteuning. Vanuit de politiek was er behoefte aan meer zichtbaarheid en concretisering.

In 2017 werd een inventarisatie naar de Brabantse betekenisconomie uitgevoerd. Het doel hiervan was om een beter beeld te krijgen van de omvang en impact van deze beweging en inzicht in het bestaande en benodigde instrumentarium om als programma VSV daarmee initiatieven te versterken en duurzamer te maken.

Eerste Monitor Sociale Veerkracht

De provincie gaf PON/Telos de opdracht om onderzoek te doen naar de status van sociale veerkracht in Brabant en een monitor te ontwikkelen. De Monitor Sociale Veerkracht (2016, PON/Telos) laat o.a. zien dat:

- 10-30% van de Brabanders niet of minder verbonden is in sociale netwerken en gevoel van verbondenheid mist;
- in West-Brabant minder vertrouwen is in elkaar en in instituties dan in de rest van Brabant;
- in middelgrote steden in Brabant meervoudige achterstandsproblemen (o.a. armoede, werkloosheid, gezondheidsproblemen) toenemen, terwijl voorzieningen om dit op te vangen juist afnemen.

De resultaten van de monitor vormden de basis voor de keuzes die in eerste instantie zijn gemaakt in de vormgeving van het programma.

De opdracht en kaders voor het programma VSV zijn op 18 november 2016 vastgesteld door Provinciale Staten. PS hebben toen besloten tot een ontwerpende en lerende aanpak met twee ontwikkellijnen:

1. Versterken sociale veerkracht: gebiedsgericht aan de hand van de analyse uit de monitor *Sociale Veerkracht in Brabant*;
2. Benutten en laten groeien van sociale veerkracht: gericht op de verschillende provinciale maatschappelijke opgaven.

Omdat de kennis over sociale veerkracht nog volop in ontwikkeling bleek, is er voor gekozen om het programma volgens de ontwerpende aanpak uit te voeren, zodat er tijdens het programma voldoende tijd en ruimte zou zijn voor leren. In het statenvoorstel is expliciet aandacht gevraagd voor de vernieuwende manier van werken:

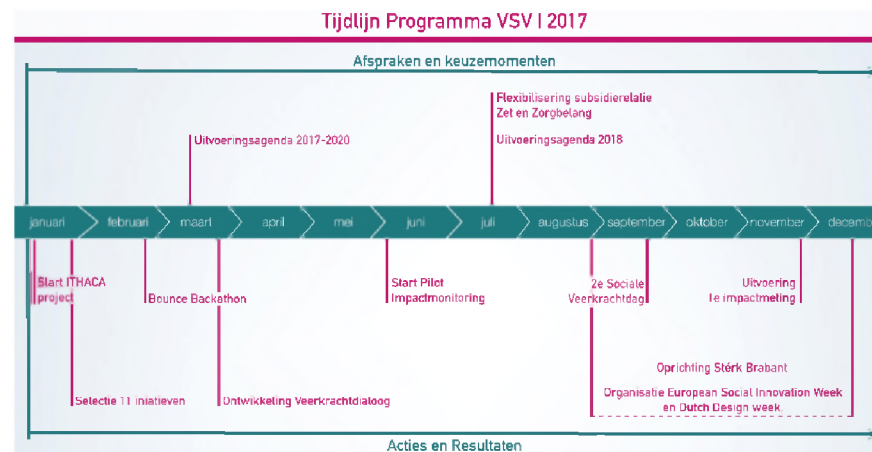
“Deze manier van werken wijkt af van de traditionele beleidsvorming en -uitvoering waarbij de rollen van PS, GS en de ambtelijke organisatie duidelijk zijn. We willen daarom intensief met uw Staten optrekken en samen ontdekken hoe we invulling kunnen geven aan deze innovatieve aanpak.”

Provinciale Staten stemden in met de ontwerpende en gebiedsgerichte aanpak van het programma.

2.3. Experimenteren en leren

Waar het jaar 2016 vooral een verkennend karakter had, was 2017 het jaar van het experimenteren en verdere uitwerking van het programma VSV: initiatieven werden geselecteerd, de

veerkrachtdialoog werd ontwikkeld, de impactmonitoring ging van start en Stérk Brabant werd opgericht. Door het jaar heen zijn er transitie- en samenwerkingsafspraken gemaakt met netwerkorganisaties, en is het Brabantbreed lerend netwerk versterkt. In de tijdlijn zijn de belangrijkste keuzes, afspraken en resultaten in 2017 weergegeven.



Uitvoeringsagenda 2017-2020

De uitvoeringsagenda 2017-2020 werd opgesteld op basis van de verkenningen in 2016 en was in maart 2017 gereed. De ontwerpfase van het programma is daarmee afgerond. De uitvoeringsagenda benoemt de activiteiten waarmee het programma wil starten, en onderstreept dat de agenda voortdurend, ook in dialoog met PS, zal worden geactualiseerd.

Beoogde resultaten 2017-2020

In 2017 werd de uitvoeringsagenda 2017-2020 opgesteld. Daarin zijn acht beoogde resultaten benoemd:

- Toename van sociale veerkracht blijkt uit de Monitor Sociale Veerkracht van 2019 met name in de Midsized-gemeenten en in West-Brabant.
- Daartoe zijn er nieuwe vormen van impactmonitoring om scherp zichtbaar te hebben wat wel/niet werkt en hoe dat komt, opdat inzet effectiever kan.
- Een Brabantbrede aanpak in effectieve netwerken waardoor de partners die aan de lat staan voor uitvoering (bewoners, netwerkorganisaties, gemeenten, ondernemers enz.) tools in handen hebben om onderbouwde keuzes te maken en te realiseren
- Bewoners en organisaties ervaren een steunende provincie.
- Tientallen initiatieven zijn verder gebracht en inspireren tientallen andere initiatieven
- 2 promotietrajecten, 250 WO studenten/50 HBO studenten/50 MBO studenten die in samenleving geleerd hebben
- Methodieken ontwikkeld die overheid, bedrijven en organisaties kunnen toepassen. Volhoudbaarheid van initiatieven.
- Leren is geen losse flodder, een bonte samenstelling van mensen baant nieuwe wegen en maakt die gemeengoed.

De uitvoeringsagenda wordt jaarlijks aangepast op basis van geleerde lessen en nieuwe ontwikkelingen. De doelen en resultaten worden daarmee jaarlijks verder geconcretiseerd en soms ook gewijzigd.

De uitvoeringsagenda benoemt twee doelen, die een concretisering zijn van de ontwikkelingslijnen die in november 2016 zijn vastgesteld:

1. Het gebiedsgericht versterken van de sociale veerkracht aan de hand van de analyse uit de Monitor Sociale Veerkracht;
2. Het in cross-overs met verschillende provinciale maatschappelijke opgaven benutten en laten groeien van sociale veerkracht.

De uitvoeringsagenda benoemt vervolgens drie niveaus van uitvoering:

- A. *Maatschappelijke initiatieven*. Verbinden met initiatieven die bijdragen aan Sociale Veerkracht in Noord-Brabant.
- B. *Lerend netwerk*. Met hoogwaardige kennis uitwerken wat nodig is voor versterking van de initiatieven, opbouw van een ondersteunend ecosysteem.
- C. *Monitoren*. Analyseren wat écht werkt door o.a. de ontwikkeling van impactmonitoring en de Monitor Sociale Veerkracht.

In de uitvoeringsagenda staat dat het programma zich wil richten op vier thema's waarvoor Brabant veel winst te behalen is: verbinding, vertrouwen, gezondheid en sociaal ondernemen. De eerste drie sluiten aan op de analyse uit de Monitor Sociale Veerkracht en betreffen belangrijke hulpbronnen voor mensen en samenleving om meer veerkrachtig te worden. 'Sociaal ondernemen' volgt uit de oproep van Brabantse Manifestpartners aan Provinciale Staten om te investeren in de volhoudbaarheid van initiatieven.



Elf initiatieven

Een belangrijk onderdeel in deze fase van het programma, was de selectie van elf initiatieven om op experimenterende wijze in een intensief traject mee aan de slag te gaan om daarvan te leren voor de verdere vormgeving van het programma.

Om initiatieven te selecteren die meer inzicht zouden geven in de werkzame bestanddelen van het programma, is een gerichte keuze gemaakt van initiatieven, op basis van de volgende criteria:

- doelstellingen die aansluiten bij programma VSV,
- variatie in doelstellingen,
- inschatting van de mogelijke financiële zelfstandigheid van het initiatief,
- draagvlak van mede-participanten en
- inschatting van de kwaliteit van de trekkers.

De elf pilotinitiatieven:

SlowCare Oss, Sociale Stad Helmond, Digitale Agenda, De Dorpsmolen, Verspild Talent, Toekomstvisie Altena, Eenzaamheid in Gemeente Roosendaal, In dialoog over NIMBY, Dementievriendelijke gemeenten, Wijkleerbedrijf Lokaal+

De gerichte ondersteuning van deze elf initiatieven had als doel om te leren over manieren om sociale veerkracht op responsieve wijze te ondersteunen, en aan de ondersteuning meer structuur te geven.

Ithaca

Voor inspiratie en goede voorbeelden van innovatiebeleid om sociale veerkracht te versterken, zocht het programma de samenwerking op buiten de landsgrenzen. Vanaf 2017 is de provincie *lead partner* in Ithaca (*Innovation in Health and Care for All*), een Interregproject. Hierin werken negen Europese regio's samen waarbij elke regio een eigen innovatiestrategie ontwikkelt gericht op bottom-up versterking van maatschappelijke initiatieven versterkt. Het project is bedoeld om een "leerloop" te creëren en eraan bij te dragen dat de provincie reflecteert op haar eigen rol.

Bouwen aan een community

Het programma VSV stelt zich ten doel het netwerk rond initiatieven te versterken en verder uit te bouwen⁴, om van daaruit de duurzaamheid van initiatieven te versterken. Het bij elkaar brengen van initiatiefnemers, organisaties, ondernemers, kennisinstellingen, gemeenten, netwerkorganisaties en bewoners vormt een elementair onderdeel van het programma VSV. In 2017 werd in dit kader het netwerk Stérk Brabant opgericht.

⁴ Uit de Impactrapportage (2018) blijkt dat het netwerk rondom sociale veerkracht bestaat uit ongeveer 25% maatschappelijke organisaties, 20% lokale overheden, 15% burgerinitiatieven, en ongeveer 10% bedrijven en ondernemers. Een paar

kleinere categorieën zijn kennisinstellingen, medewerkers van de provincie en de uitvoeringsorganisaties, sociale investeerders, politieke partijen, goede doelen en zelfstandig onderzoekers.



Stérk Brabant is een gezamenlijk initiatief van het programma VSV en de uitvoeringsorganisaties Zet en Zorgbelang.

Het netwerk brengt initiatieven en organisaties bij elkaar die een bijdrage willen leveren aan de sociale veerkracht in de provincie. Er is een breed aanbod aan ondersteuningsmogelijkheden uitgewerkt; voorbeelden zijn het vraag-en-antwoord forum, de initiatievenkaart, de veerkrachtvlogger voor publiciteit en erkenning, hulp bij het leggen van connecties, trainingen en impactmonitoring.

Na een verkenning van de bouwstenen en het toekomstbeeld is er gekozen om in te zetten op het versterken van de community Stérk Brabant.

Overige initiatieven

Net als in 2016 werd ook in 2017 een Sociale Veerkrachtdag georganiseerd. Ook verschijnt regelmatig de Nieuwsbrief Sociale Veerkracht, is er een website en worden initiatieven belicht in veerkrachtvlogs. Er is ook aansluiting gezocht bij bestaande evenementen zoals de *Dutch Design Week* en de *Ignite Award* om initiatieven te versterken. Een bijeffect was de bekendheid van het programma VSV en het netwerk.

Daarnaast is er in 2017 een Bounce Backathon georganiseerd: een hackathon om oplossingen te bedenken voor maatschappelijke problemen. Die was succesvol, maar wordt, vanwege een gebrek aan goede onderwerpen en veel vergelijkbare initiatieven, geen tweede keer georganiseerd.

Veerkrachtdialoog en impactspel

In gesprekken met de middelgrote gemeenten en de gemeenten in West-Brabant kwam in de verkennende fase naar voren dat het voor gemeenten ingewikkeld bleek om met bewoners in kwetsbare wijken en buurten in gesprek te gaan over wat hen bezig houdt en het onderling gesprek te ondersteunen. In opdracht van het programma VSV heeft PON daarom in 2017 de veerkrachtdialoog ontwikkeld. Het is een *game* waarmee op verschillende niveaus de dialoog kan worden aangegaan met en tussen bijvoorbeeld bewoners, professionals en bestuurders. De methode helpt om mensen bij elkaar te brengen en tegenstellingen te overbruggen.

Met de veerkrachtdialoog is voortgebouwd op de kennis uit de Monitor Sociale Veerkracht. In samenhang met de monitor wordt geprobeerd een 'lerende loop' te creëren.

Binnen de Stérk Brabant community is, als vervolg hierop, een 'impact-menukaart' ontwikkeld waarmee initiatieven een aanbod kunnen krijgen dat aansluit bij hun vraag over impact meten. Een laagdrempelige manier om meer inzicht te krijgen op impact en belangen, is het door Zet ontwikkelde impactspel. Met dit spel kunnen de deelnemers kijken wat impact betekent: wat kun je erin stoppen, wat krijg je eruit en wat is waardevol? Deelnemers gaan met elkaar in gesprek over maatschappelijk rendement.

“Er is een hele goede match met wat Helmond zelf wil”

Helmond is een van de gemeenten die vanaf de start betrokken is bij het programma sociale veerkracht. “Logisch”, aldus Wytske Teeuwen, programmamanager Sociale Stad in Helmond, “want er is een hele goede match met wat Helmond zelf wil.” Wat Helmond zelf wil, is vastgelegd in het programma Sociale Stad, een programma van 12 miljoen euro, met als doel sociale stijging voor alle inwoners en het verbeteren van de sociale basis van de stad.

Helmond is gestart met veerkrachtdialogen om te ontdekken wat mensen nodig hebben. Wij willen ervoor zorgen dat iedereen naar vermogen kan meedoen, rondkomen en vooruitkomen, maar wat hebben ze daarvoor nodig? Dat wilden we van onze inwoners zelf horen. Een spel (ontwikkeld en begeleid door PON en ZET) heeft daarbij erg geholpen. En het proces is nog niet af, inwoners komen vaak met onderwerpen vanuit het fysieke domein en niet zozeer het sociale domein.. Daar valt nog een stap te zetten.

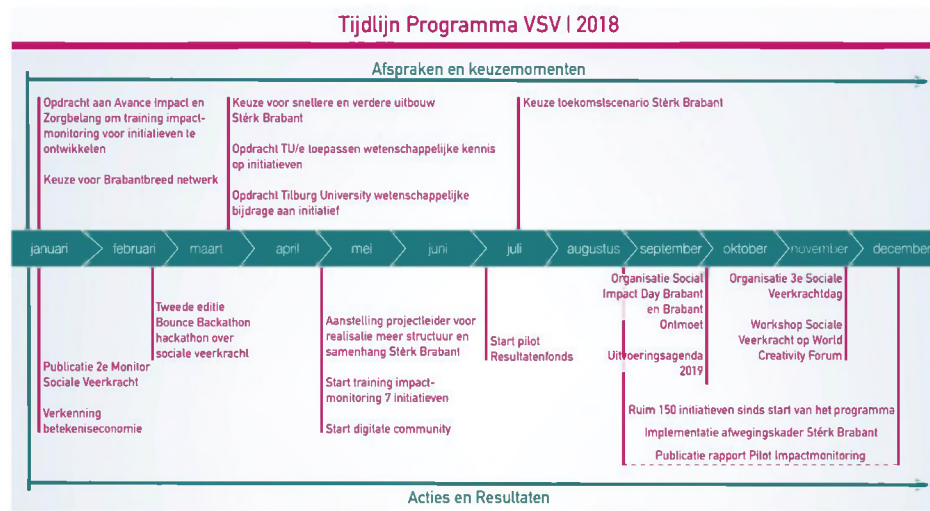
Naast de samenwerking rondom de sociale veerkrachtdialogen, ondersteunt de provincie ook bij de impact monitoring van het Stadsleerbedrijf. De provincie faciliteert het opstellen van de “theory of change”. De evaluatie van het Stadsleerbedrijf krijgt meer legitimiteit, nu een externe onderzoekspartij de evaluatie begeleidt. Het is fijn samenwerken met de provincie vindt Wytske, want die beschikt op een aantal gebieden over veel kennis en (onderzoeks)ervaring. En niet te vergeten: het persoonlijk contact is goed en er is sprake van wederkerigheid. Helmond doet graag ook regelmatig wat terug!

Natuurlijk kunnen er ook nog dingen beter: het echt analyseren van projecten (een slag dieper) en op basis daarvan andere organisaties helpen, is iets waar de gemeente niet aan toe komt. Dat zou de provincie kunnen doen. Vervolgens zou de kennis van goede voorbeelden, in de vorm van bijvoorbeeld pitches, kunnen worden gedeeld tijdens kennisdelingsbijeenkomsten. Online kennisuitwisseling werkt volgens Wytske veel minder goed. De website Sterk Brabant en wat de toegevoegde waarde kan zijn, is dan ook nauwelijks bekend. “Het blijft belangrijk om regelmatig contact te houden” constateert ze. Alleen zo kun je optimaal samen optrekken. “Dus ja, er zijn nog genoeg dingen om gezamenlijk aan te werken en we kunnen elkaar ook nog beter informeren, maar in grote lijnen is Helmond geholpen met wat het programma Sociale Veerkracht brengt.”

Verschillende doelgroepen gaan daardoor hun gemeenschappelijke belangen inzien, waardoor nieuwe maatschappelijke coalities tussen bestuurders, ondernemers, onderwijzers, politici of inwoners kunnen ontstaan.

2.4. Uitbouw netwerk en (door)ontwikkelen prototypes

Eind 2017 en vooral in 2018 kwam het programma zichtbaar op stoom, wat betreft aantallen activiteiten en deelnemende initiatieven. Deze periode stond in het teken van het uitbouwen van het netwerk en het (door)ontwikkelen van prototypes van ondersteuningsvormen. In de onderstaande tijdlijn zijn de belangrijkste keuzes, afspraken en resultaten vanaf begin 2018 weergegeven.



Tweede Monitor Sociale Veerkracht

De tweede Monitor Sociale Veerkracht werd in 2018 opgeleverd⁵. Hoewel de monitor zich niet helemaal leent om de situatie met 2016 te vergelijken, kan er toch op hoofdlijnen worden geconcludeerd dat de aanwezige sociale veerkracht in 2018 (data 2017) in Noord-Brabant *overall* vergelijkbaar is met de situatie in 2016 (data 2015), en dat er binnen de provincie nog steeds sprake is van verschillen tussen de regio's en gemeenten.

Onderstaand een overzicht van de veerkracht onder de Brabanders in de vier regio's en in de totale provincie:

⁵ Ten opzichte van de monitor uit 2016 zijn er in de monitor 2018 wijzigingen doorgevoerd in de categorieën (de groep deels-veerkrachtigen is toegevoegd), benchmarks, vragenlijst en gebruikte bronnen. De nieuwe monitor is daarmee verrijkt

Figuur 1: Overzicht sociale veerkracht in Noord-Brabant

%	Niet veerkrachtig (←3)	Deels veerkrachtig (3-gemiddelde van 3,6)	Wel veerkrachtig (→gemiddelde van 3,6)
West-Brabant	13	30	56
Midden-Brabant	12	32	56
Noordoost-Brabant	11	29	60
Zuidoost-Brabant	13	31	56
Brabant	12	31	57

Doorontwikkeling veerkrachtdialoog

In 2017 is het prototype van de veerkrachtdialoog doorontwikkeld en vanaf 2018 is de definitieve versie beschikbaar. De veerkrachtdialoog wordt in 2018 in verschillende gemeenten toegepast. Ook is een "train-de-trainer"-methodiek ontwikkeld, waarmee ook andere professionals opgeleid kunnen worden om de dialoog te begeleiden.

Initiatieven uit heel Brabant

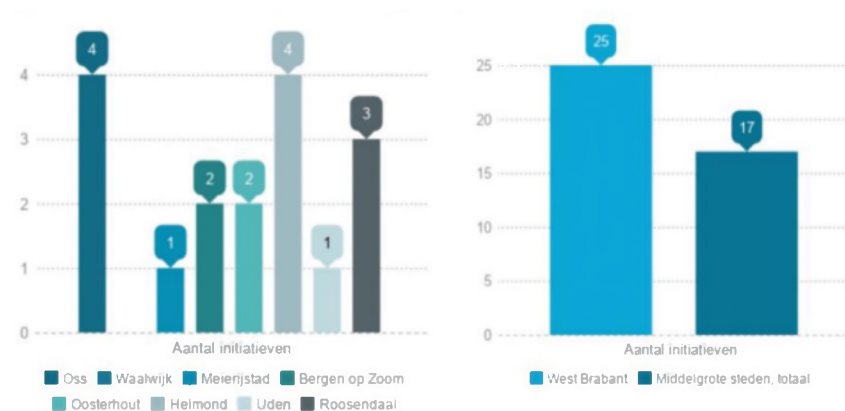
Bij de start van het programma was het idee dat het programma zich in eerste instantie zou richten op de middelgrote steden en de regio West-Brabant, omdat uit de Monitor Sociale Veerkracht (2016) was gebleken dat daar de sociale veerkracht het minst aanwezig was.

en verdiept en geeft een meer gedifferentieerd beeld over de sociale veerkracht in Noord-Brabant.



In onderstaand figuur⁶ is zichtbaar hoeveel initiatieven zijn gelokaliseerd in deze gemeenten en regio.

Figuur 2: Aantal initiatieven per middelgrote gemeente en regio West-Brabant



Op basis van de ervaringen in het programma is ervoor gekozen om ook breder in Brabant op zoek te gaan naar initiatieven, om breder te kunnen leren en omdat het ook daar wenselijk is de duurzaamheid van initiatieven te versterken. Ook blijkt uit de Monitor Sociale Veerkracht 2018 dat het beeld genuanceerder is dan uit de monitor 2016 naar voren kwam en dat er ook buiten de middelgrote gemeenten en de regio West-Brabant behoefte is aan versterking van sociale veerkracht. Het programma is daarom op zoek gegaan naar verbreding.

Pilot impactmonitoring

In de pilot impactmonitoring hebben Avance en Impact Centre Erasmus het door hen ontwikkelde instrument van impactmonitoring toegepast op het programma VSV om het maatschappelijk effect van het programma VSV te meten.

Het doel van de impactrapportage is tweeledig: enerzijds wil de impactmonitor zichtbaar maken wat het programma (heeft) bereikt, anderzijds moet de impactmonitor inzicht geven hoe verandering tot stand komt. Voor de impactmonitor is op verschillende niveaus onderzoek gedaan: inwoner, initiatief en programma.

⁶ Cijfers Stérk Brabant, juni 2018



Doorontwikkeling Stérk Brabant

In 2017 werd geëxperimenteerd met elf initiatieven. In de uitvoeringsagenda 2018 is aangegeven dat dit aantal zou moeten doorgroeien naar 30 initiatieven. Op het moment van evalueren zijn er sinds de experimenteerfase al meer dan 150 initiatieven ondersteund.

Wekelijks melden nieuwe initiatieven zich aan bij Stérk Brabant. Na een intakegesprek met de community manager worden initiatieven wekelijks besproken binnen het Stérk Brabant-team. In het kader van de netwerkvorming, speelt Stérk Brabant een sleutelrol in de ondersteuning van initiatieven om hun volhoudbaarheid te vergroten. Via Stérk Brabant is er gerichte programmering, worden initiatieven versneld en wordt er geholpen bij het ontwikkelen van business cases.

In figuur 3 is zichtbaar hoe de verhouding van initiatieven is naar de mate van betrokkenheid van Stérk Brabant⁷.

⁷ Cijfers Stérk Brabant, juni 2018

Blijven meebewegen

Jacoline Plomp is senior impact-consultant bij Avance. Binnen het programma VSV was Jacoline lid van het onderzoeksteam dat de pilot impactmonitoring uitvoerde, in opdracht van de provincie. Avance deed dit samen met Impact Centre Erasmus.

De ontwerpende aanpak was bij aanvang van het programma ook voor de onderzoekers van Avance nog even wennen, zo bekent Jacoline. "Avance dacht aanvankelijk gewoon een evaluatie op de uitvoeringsagenda te doen. In de praktijk evolueerde het programma echter nog heel erg door. Het oefenen met impactmonitoren was uiteindelijk belangrijker dan het daadwerkelijk meten van de impact." Terwijl het programma liep, kreeg het onderzoeksteam steeds meer vat op de vernieuwende aanpak van het programma. En bij die nieuwe aanpak hoort ook een nieuwe houding. "De ontwerpende aanpak vergt dat je veel meebeweegt en continue blijft bedenken wat de beste aanpak is."

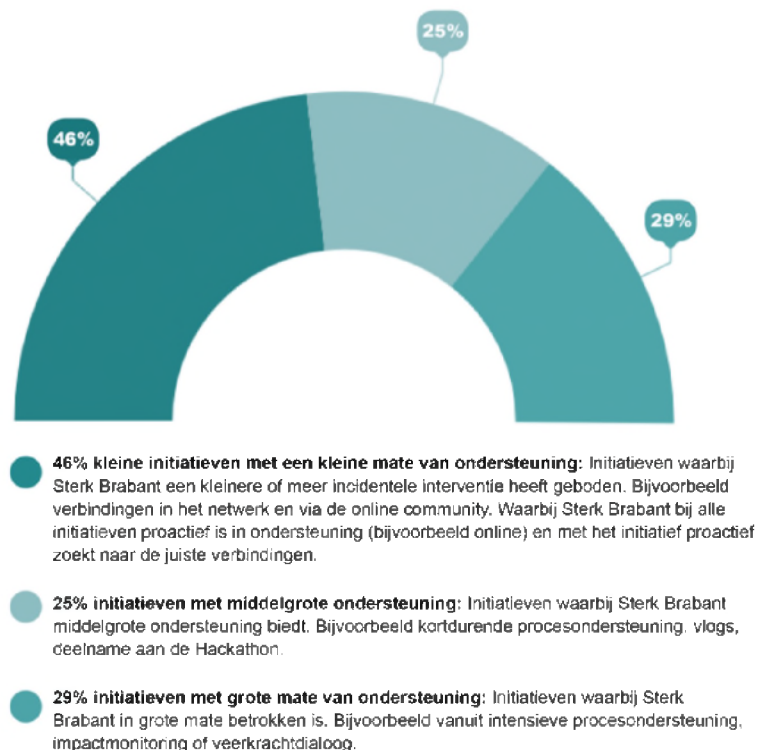
Bij aanvang van het programma moest alles stapje voor stapje worden ontwikkeld. "De ontwerpende aanpak was voor iedereen nieuw. De tools en instrumenten waren er ook nog niet, die zijn in de loop van het programma ontwikkeld. Dat is ook de kracht van het programma: er is in relatief korte tijd veel gecreëerd." Stérk Brabant is een belangrijk en zichtbaar succes van het programma VSV, geeft Jacoline aan. "Vergeleken met de oude subsidieregelingen heeft Stérk Brabant echt een meerwaarde. Zet en Zorgbelang en de verschillende initiatiefnemers hebben elkaar leren kennen via Stérk Brabant en samen hebben zij nieuwe initiatieven ontwikkeld."

Een andere belangrijke kracht van het programma is volgens Jacoline de zoektocht naar een nieuwe rol voor de provincie. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Binnen het programma klinkt er echter veel waardering voor deze nieuwe, responsieve rol van de provincie. Bij de waardering voor het programma VSV kijkt zij dan ook nadrukkelijk niet alleen naar de efficiëntie op korte termijn. Het is een experimenteel programma en in die merites dient het te worden beoordeeld. "Het heeft best wat tijd gekost binnen de provincie om op een andere manier te gaan denken. Op de lange termijn zal de waarde hiervan blijken. De ontwerpende aanpak is daarnaast een lang-cyclische aanpak en heeft dus tijd nodig." Daarvoor is het wel van belang dat de geleerde lessen en opgedane kennis worden geborgd en niet verwateren.

De initiatieven, het kennisnetwerk, de programmamedewerkers: allen zijn zij door Jacoline en haar collega's gemonitord op impact. Met de oplevering van een definitieve impactmonitor als eindresultaat heeft Avance de laatste fase van de pilot afgerond. Dat betekent niet dat het meten van impact stopt. Samen met Stérk Brabant werkt Avance door om te zorgen dat de impactmeting vanuit Stérk Brabant doorgaat. "Gelukkig maar!"



Figuur 3: Initiatieven naar orde van betrokkenheid Stérk Brabant



Ongeveer de helft van de initiatieven krijgt een middelgrote tot grote mate van ondersteuning vanuit Stérk Brabant.

Door de explosieve stijging van de initiatieven en om effectief te zijn in de ondersteuning, moet Stérk Brabant keuzes maken om kwalitatief goede ondersteuning te blijven bieden aan initiatieven. Door het PON is daarom een template voor de intake en potentiebepaling ontwikkeld, gebaseerd op de Monitor Sociale Veerkracht. Daarmee wordt momenteel gewerkt om de intake van initiatieven door Stérk Brabant te ondersteunen.

Op dit moment bevindt de ontwikkeling van de community Stérk Brabant zich in de fase waarin de verschillende partijen onderzoeken welke *governance*, rollen en verwachtingen bij de beoogde samenwerking horen. In het najaar 2018 heeft Stérk Brabant hierin stappen gezet. Er is een gezamenlijk voorstel van Zet en Zorgbelang aan de provincie gedaan om Stérk Brabant door te ontwikkelen en een gezamenlijke projectleider aan te nemen. De afspraken zijn verwoord in een intentieovereenkomst.

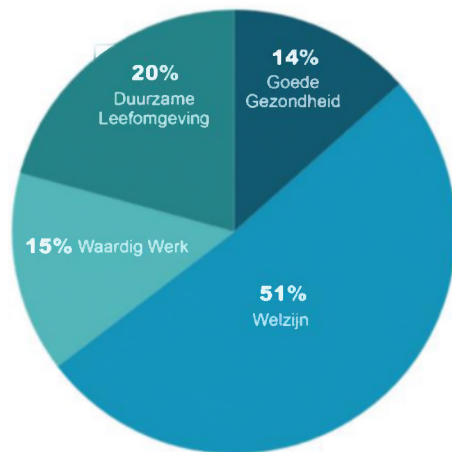
Vanaf de start van het programma was het, zoals aangegeven, de bedoeling dat initiatieven zich niet alleen zouden richten op het sociaal domein, maar ook op zogenaamde cross-sectorale initiatieven.

De initiatieven moeten leiden tot een versnelling en verduurzaming van de cross-sectorale maatschappelijke opgaven binnen de provincie. Een belangrijk deel van de initiatieven is ook cross-sectoraal van aard.



In *figuur 4* is zichtbaar dat met de initiatieven ook andere beleidsdomeinen als werk, duurzaamheid en gezondheid worden ondersteund.⁸

Figuur 4: Aantal initiatieven per sector/thema



Uit een analyse van het PON (april/mei 2018) bleek dat initiatieven relatief veel gericht zijn op de versterking van bevorderende factoren/hulpbronnen zoals geluk, vertrouwen, gezondheid, sociale cohesie in de buurt en veranderingsbereidheid.

Relatief weinig initiatieven richten zich op versterking van digitale vaardigheden en digitale contacten⁹.

⁸ Cijfers Stérk Brabant, oktober 2018. NB Dit overzicht geeft onvoldoende weer dat ook bij initiatieven die zijn ingedeeld op basis van 1 thema, vaak sprake is van een cross-sectorale werkwijze en worden ook andere thema's geraakt. Begin december komt er een nieuwe analyse van de initiatieven door het PON beschikbaar

Deze analyse heeft ertoe geleid dat recent is begonnen met actieve "scouting" van initiatieven binnen deze thema's. Met het scouten van initiatieven wil het programma gericht inzetten op het versterken van specifieke factoren die de sociale veerkracht versterken en benutten. Uit toekomstige analyses zal moeten blijken of deze scouting heeft geleid tot meer initiatieven die zich hierop richten.

Financiering initiatieven en pilot Brabant Outcomes Fund (BOF)

Financiering is in het programma geen primair instrument bij de ondersteuning van de initiatieven. Maar initiatieven die zich melden bij Stérk Brabant en aangeven op zoek te zijn naar financiële middelen, worden wel ondersteund. Die ondersteuning begint met een analyse, samen met het initiatief, van de behoefte aan financiële ondersteuning. De 'vraag achter de vraag' wordt inzichtelijk gemaakt. Dat kan ertoe leiden dat het initiatief op het spoor wordt gezet van andere financieringsbronnen of(meer kapitaalkrachtige) partners.

⁹ Volgens de Monitor Sociale Veerkracht zijn dit ook belangrijke factoren voor sociale veerkracht.



Daarbij wordt ook ondersteuning verleend, als dat nodig is. Incidenteel wordt een begrotingssubsidie of garantstelling verstrekt, bijvoorbeeld in combinatie met aanvullende afspraken over wederzijds leren en/of impactmeting.

Een aparte categorie vormen sociale ondernemingen (of sociaal ondernemende initiatieven) die willen doorgroeien maar geen doorgroeikapitaal kunnen vinden. Voor initiatieven die zich primair richten op het bereiken van maatschappelijke impact in plaats van financieel rendement, is het vaak lastig om financiering te vinden bij opschaling. Nadat een aantal initiatieven deze behoefte uitsprak en op basis van de verkenning Brabantse Betekeniseconomie, heeft het programma de mogelijkheden tot financiering bij behaald resultaat verkend. Daarom is de pilot BOF gestart.

2.5. Wetenschappelijke verankering

Vanaf de start heeft het programma ingezet op wetenschappelijke verankering. Enerzijds om het programma VSV verder te brengen, anderzijds om te zorgen voor benutting van de ervaringen uit het programma naar inzichten die ook voor anderen binnen en buiten Brabant toepasbaar zijn.

In de uitvoeringsagenda 2017-2020 was sprake van een doelstelling om twee promotietrajecten op te zetten en 250 WO-studenten, 50 HBO-studenten en 50 MBO-studenten op lerende wijze bij het programma te betrekken, maar gedurende het

“Iedereen die meedoet, is veranderd door dit programma”

Caroline Hummels is hoogleraar Design and Theory for Transformative Qualities aan de TU/e. Zij denkt vanaf de start mee over het programma Sociale Veerkracht. Met een team van wetenschappers en studenten ontwerpt en onderzoekt ze de werkzame en potentiële bestanddelen van het programma. “Wat wij doen, is alle relevante mensen bij elkaar brengen gegeven een specifieke maatschappelijke uitdaging, en met elkaar middels ontwerpen een taal, een aanpak, tools en oplossingen te ontwikkelen. Je moet zorgen dat alle betrokkenen worden meegenomen in deze aanpak en hen leren hoe dit soort uitdagingen aan te pakken. Centraal staat daarbij ontwerpen, onderzoeken, samenwerken en leren”. Caroline is enthousiast over de stappen die de provincie heeft gezet met het programma Sociale Veerkracht. Dat begint met de goedkeuring van het programma, waarvan de uitkomst nog onzeker was. De overtuiging waarmee de ontwerpende aanpak vervolgens is doorgezet en meer betekenis kreeg, blijft ook buiten Brabant niet onopgemerkt.

Provincie en gemeenten zijn aan het uitvinden hoe ze hun rol zinvol kunnen invullen. Verschillende paradigma's botsen, er is vaak een conflict tussen de leefwereld van de burgers en de systeemwereld van de overheid. “In een transformatieparadigma gaat het over vertrouwen, ethiek en samenwerken. Iedereen zoekt naar zijn rol en de relaties tussen partijen staan op de helling. Een paradigmaverschuiving is heel complex en bovendien een enorm tijdrovend proces. Dan is het ook niet gek dat bijvoorbeeld gemeenten zich niet altijd goed betrokken voelen bij het programma: samenwerken tussen gemeente en provincie als instituties vraagt ook om een nieuwe invulling in een transformatieparadigma. Hoe staan zij beide tegenover de samenleving en elkaar, en wat is hun rol?” Een programma zoals Sociale Veerkracht helpt om deze nieuwe samenwerkingen te ontwikkelen en de provincie kan daarin heel goed het voortouw nemen. Caroline voegt daaraan toe: “Maar dat vraagt ook dat de Provincie zelf qua denken en doen verandert”. Dit is bewonderingswaardig verkend en ingezet binnen het programma zelf, maar vraagt in de toekomst om een bredere verankering en verandering van het totale provinciale systeem.”

Een ontwerpende aanpak past bij opgaven waarbij er nog onduidelijkheid bestaat over het probleem en de aanpak. Op de domein overstijgende opgaven is veel te winnen, denkt Caroline. Om de ontwerpende aanpak te laten slagen moet er bereidheid zijn om te falen en te experimenteren. “Je moet buiten de lijntjes durven te kleuren.” Dat is eigenlijk belangrijker dan gehoor geven aan de praktische barrières die er nu zijn, zoals de reflex dat je in een collegeperiode resultaat moet bereiken. Natuurlijk moet je ook resultaten zichtbaar maken, maar transformatie heeft een lange adem nodig. “Ik hoop uit de grond van mijn hart voor een duurzame toekomst van Brabant, dat initiatieven zoals het sociale veerkracht programma de ruimte krijgen om door te blijven experimenteren en groeien.”



programma heeft de wetenschappelijke verankering op een andere wijze vorm gekregen.

Er is gekozen voor een nauwe samenwerking met Avance (Impactmonitoring) en een samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven. Aan prof. dr. Ir. Caroline Hummels (TU/e) is de opdracht verleend om een verbinding te maken tussen het wetenschappelijk onderzoek naar '*Transformative Practices*' en het programma VSV 2018. Doel van de opdracht is dat de uitvoering in algemene zin bijdraagt aan "samen nieuwe praktijkervaringen opdoen en dat de kennis van handelingsperspectieven en activiteiten verder worden ontwikkeld met betrekking tot Sociale Veerkracht in de transformatiemaatschappij". Hummels ontwikkelde het ontwerp, onderzoek en innovatie framework voor het creëren van "*Transformative Practices*" binnen Brabant: (ontworpen) configuraties van mensen, structuren en instrumenten die nieuwe vormen van interactie met elkaar en de wereld ondersteunen om sociale veerkracht te verhogen.

Het programma heeft hiermee wetenschappelijke kennis in huis gehaald over *social design*. Andersom ondersteunt het programma VSV de TU/e bij het verzamelen van data voor het onderzoek.

2.6. Waardering voor het programma

In deze paragraaf beschrijven we hoe betrokken partijen tegen het programma VSV aankijken en het waarderen.

Met de keuze voor de ontwerpende aanpak is er ruimte gecreëerd voor een verkenning van de opgave en het experimenteren met verschillende methoden om sociale veerkracht te versterken en te benutten. Nu het programma op gang is en de ontwerpende aanpak gestalte heeft gekregen, is er bij de deelnemers in het netwerk Stérk Brabant veel begrip en waardering voor de vernieuwende aanpak. Gesprekspartners gaven in meerderheid aan dat de ontwerpende aanpak aanvankelijk nog even wennen was, maar dat ze inmiddels ervaren dat deze aanpak zorgt voor flexibiliteit, bij deze tijd past en dat sneller kan worden ingespeeld op actuele bewegingen in de samenleving.

Bij de gemeenten waarmee wij hebben gesproken, blijft ondanks de tevredenheid nog wel de vraag leven naar concrete resultaten en ook naar de oude en bekende manier van (financieel) ondersteunen van initiatieven. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat het programma zich richt op initiatieven uit de samenleving, en daarmee maar deels op de inzet van gemeenten, waardoor de resultaten die het programma boekt, minder bekend zijn bij overheden. Bij de gemeenten die wij spraken, is ook Stérk Brabant niet erg bekend. Op initiatiefniveau zijn de gemeenten soms wel betrokken, maar onze gesprekspartners wisten vaak niet welke rol het programma speelt bij deze initiatieven.

Netwerkvorming is een belangrijk onderdeel van het programma. Deze vernieuwende aanpak, die onder meer tot uiting komt in de oprichting van Stérk Brabant, wordt breed gewaardeerd door de geïnterviewde betrokkenen.



Zij geven aan dat het netwerk ook buiten het programma om wordt ingezet. Uit de impactmonitor blijkt dat de meerderheid van de netwerkpartners mentale, informatieve en instrumentele steun vindt in het door het programma opgerichte netwerk. Het netwerk ontsluit deze kennis en helpt ook bij de toepassing.

Uit de gesprekken en uit de impactmonitor komt naar voren dat het netwerk belangrijk wordt gevonden met het oog op kennisuitwisseling en samenwerking. Een aantal gesprekspartners in deze evaluatie heeft expliciet benoemd dat bepaalde concrete resultaten, zoals bijvoorbeeld de 'train de trainer'-cursus waarmee Zet en Zorgbelang zelf de Veerkrachtdialoog kunnen uitvoeren, ondenkbaar waren zonder het netwerk.

Uit de impactmonitor blijkt dat de netwerkpartners onduidelijkheid ervaren in de rol van de provincie in het netwerk en dat ze behoefte hebben aan herkenbare rol; graag zouden zij zien dat de provincie meer zichtbaar is in het netwerk.

Zowel de impactmonitor als de Monitor Sociale Veerkracht zijn gewaardeerde instrumenten, binnen het programma en ook in toenemende mate daarbuiten bij initiatieven en gemeenten. Met name de veerkrachtdialoog en het impactspel worden door gesprekspartners genoemd als waardevolle methodieken en successen van het programma VSV.

2.7. Responsieve rol van de provincie

De provincie heeft binnen het programma uitvoering gegeven aan haar rol als responsieve overheid, en deed dat op een aantal manieren.

Allereerst door niet zelf (alleen) te acteren richting initiatieven: ondersteuning van initiatieven gebeurt samen met partners, die samen het netwerk Stérk Brabant vormen en die, samen met de initiatieven, bepalen welke ondersteuning voor initiatieven wenselijk is en welke rol past voor de provincie.

Als tweede heeft de provincie ervoor gekozen om op voorhand geen eisen op te leggen over welke initiatieven wel of niet ondersteuning verdienen en ook niet te sturen op waar ondersteuning plaatsvindt en in welke vorm.

De responsiviteit komt ook naar voren in het feit dat tijdens de uitvoering van het programma andere keuzen zijn gemaakt, op basis van ervaringen. Een voorbeeld daarvan is dat er in eerste instantie voor was gekozen om het programma vooral te richten op sociale veerkracht in de middelgrote gemeenten en de regio West-Brabant, maar toen bleek dat de volhoudbaarheid van initiatieven en het leren ook gebaat waren bij steun op andere plekken, is het werkgebied van het programma uitgebreid en worden ook initiatieven gesteund buiten deze gemeenten (zie ook 2.4).



De rolinvulling is tot slot herkenbaar in de keuze om te monitoren en op basis daarvan jaarlijks in de uitvoeringsagenda en ook tussentijds keuzes -kortcyclisch- te maken over waar de inzet van het programma VSV de meeste impact genereert. Deze flexibiliteit is typerend voor het programma VSV.

2.8. Waardering responsieve rol van de provincie

Eén van de beoogde resultaten in de uitvoeringsagenda 2017-2020 was “bewoners en organisaties ervaren een steunende provincie”. De provincie heeft zich bij de start van het programma terdege gerealiseerd dat er verwarring kan ontstaan over haar rol en schreef daarover in het statenvoorstel 2016 het volgende: “Sociale veerkracht is vooral een zaak van Brabanders zelf, ondersteund door gemeenten. Die taak nemen wij niet over. De provincie heeft op het gebied van sociale veerkracht een ondersteunende rol. We kunnen op bovenlokaal niveau een belangrijke verbindende en coördinerende rol spelen om te versnellen en het effect te vergroten.” De provincie heeft gekozen om invulling te geven aan de steunende rol door responsief te zijn, dus is het relevant hoe partners de rolinvulling door de provincie waarderen.

De resultaten van het programma VSV zijn, ook in de beoordeling van betrokkenen, onlosmakelijk verbonden met de responsieve rol van de provincie. Er wordt, zowel door partners, als ook door betrokken wetenschappers, veel waardering uitgesproken voor de manier waarop de provincie haar rol invult. De uitvoeringsorganisaties en de gemeenten waarmee wij hebben

gesproken, waarderen de rol van de provincie vanwege de kennis en ervaring, de ondersteuning in het kennis vergaren en delen en de legitimiteit die de provincie biedt.

Initiatieven hebben, blijkens de impactmonitor, de ervaring dat er niet sprake is van “één provincie”. Er wordt benoemd dat het *programmeamteam* sneller en flexibeler kan werken door de vernieuwende aanpak, maar dat de *provinciale organisatie* er nog niet op is voorbereid om zich op responsieve wijze op te stellen en te werken via een ontwerpende aanpak. Initiatieven ervaren -blijkens de impactmonitor- de organisatie en rolverdeling binnen het programmeamteam en in relatie tot andere programma's van de provincie soms als onduidelijk.

Gemeenten waarmee wij gesproken hebben, plaatsen ook een kanttekening, namelijk dat de provincie nog teveel zelfstandig acteert, terwijl zij juist willen optreden als één overheid. Voor gemeenten is de relatie met de provincie -in deze responsieve rol- soms ingewikkeld. De provincie legt nu haar oor te luisteren in de samenleving en faciliteert, verbindt en versterkt. Toch is dit precies wat, blijkens de interviews, bij gemeenten nog niet altijd duidelijk is. Soms is het beeld dat de provincie de gemeenten niet goed betreft bij wat in de gemeente gebeurt op het gebied van sociale veerkracht.

Ook kwam uit de gesprekken naar voren dat bij sommige gemeenten het gevoel leeft dat de provincie veel besteedbare middelen heeft en dat het zeer zou helpen als ze die inzet om daadwerkelijk verschil te maken.



Tevens zijn de partners die wij spraken, onzeker over de vraag hoe lang de provincie haar responsieve rol zal blijven invullen. Kennelijk moet de provincie nog -meer- investeren in de relatie met gemeenten -ook passend bij hun rol als eerste overheid-, om gezamenlijk op te trekken en de werkwijze te doorleven en ook duidelijk te maken dat dit geen “bevlieging is” maar een fundamenteel andere werkwijze, die op termijn impact zal hebben.

2.9. Beantwoording feitelijke onderzoeksvragen

In deze paragraaf vatten we, op basis wat hiervoor is beschreven, samen wat de antwoorden zijn op de gestelde onderzoeksvragen.

1. Wat zijn de tussentijdse uitkomsten en resultaten van het programma; in welke mate zijn de doelen bereikt?

Er is zichtbaar invulling gegeven aan de condities om het programma VSV te laten werken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de oprichting van Stérk Brabant en de ontwikkeling van verschillende instrumenten. Hierdoor is het aantal initiatieven dat ondersteund wordt, sterk toegenomen. Daarnaast worden de maatschappelijke resultaten actief -wetenschappelijk- gemonitord. Hieruit blijkt dat het programma VSV op de goede weg is, al zullen de doelen die aan het programma ten grondslag liggen, pas later bereikt worden.

2. Hoe is de uitvoering van het programma tot nu toe verlopen?

De uitvoering van het programma verloopt zoals past bij een ontwerpende aanpak. Omdat is gestart met een uitgebreide

verkenning, heeft het enige tijd geduurd voordat het programma VSV ook zichtbaar op stoom is gekomen. Inmiddels zijn er ruim 150 maatschappelijke initiatieven betrokken en is sprake van een vitaal netwerk Stérk Brabant en een zich nog steeds ontwikkelend instrumentarium om initiatieven te ondersteunen.

3. Welke betekenis heeft de selectie van initiatieven voor het programma?

In eerste instantie was sprake van 11 initiatieven, die zijn gekozen op basis van duidelijke criteria, om te leren voor het programma. De lessen uit deze verkenningsfase zijn benut in de vormgeving van het programma en het netwerk. Inmiddels is het aantal initiatieven dat Stérk Brabant weet te vinden, sterk toegenomen. Nu richt de selectie zich vooral op het bepalen welke initiatieven gebaat zijn bij ondersteuning om hun volhoudbaarheid te vergroten.

4. Wat is de inzet en bijdrage geweest van de uitvoeringsorganisaties [en andere betrokkenen]?

De essentie van het programma VSV is dat de inzet voor het programma vorm krijgt in het netwerk Stérk Brabant. De belangrijkste uitvoeringsorganisaties Zet en Zorgbelang worden inmiddels voor een belangrijk deel gesubsidieerd op basis van een projectsubsidie in plaats van een organisatiesubsidie. Deze wijze van financieren bevordert dat ze zich focussen op hun bijdrage aan het programma. Voor de overige organisaties geldt, dat zij alleen een bijdrage leveren als in het netwerk, waar ook initiatieven deel van uitmaken, is gebleken dat daar behoefte aan is.



5. Hoe heeft de provincie uitvoering gegeven aan haar rol als responsieve overheid?

De provincie heeft binnen het programma op de volgende wijze uitvoering gegeven aan haar rol als responsieve overheid:

- Door niet zelf (alleen) te acteren richting initiatieven en in samenspraak met partners en initiatieven te bepalen wat een passende rol is.
- Op voorhand zijn geen eisen geformuleerd over welke initiatieven wel of niet ondersteuning verdienen. Ook heeft de provincie niet gestuurd op de wijze van ondersteuning.
- Gedurende de uitvoering van het programma zijn aanpassingen doorgevoerd in het programma, op basis van ervaringen en de behoeften van initiatieven.
- De rolinvulling is tot slot herkenbaar in de keuze om te monitoren en op basis daarvan adaptief te programmeren.

6. Hoe zorgt de provincie er als organisatie voor dat responsieve sturing en de werkwijze van samen leren wordt geborgd?

De verantwoordelijkheid voor de toepassing van responsieve sturing en de werkwijze van samen leren is stevig ingebed in het programma, maar wordt door de rest van de provinciale organisatie -nog- niet actief ondersteund.

7. Hoe hebben de partners deze rol van de provincie ervaren?

Na een “gewenningsperiode” zijn partners positief over deze rolinvulling. De mate van waardering varieert wel met de mate van betrokkenheid van verschillende partners bij het programma VSV.



3. Reflectie op de uitvoering

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de reflectieve onderzoeksvragen:

8. Wat heeft de ontwerpende aanpak opgeleverd?
9. Wat heeft de responsieve aanpak opgeleverd?
10. In hoeverre sluit de responsieve aanpak aan bij de rol die de provincie wil spelen?
11. Wat is de meerwaarde van de wijze waarop de provincie haar rol op het gebied van sociale veerkracht invult?

3.1. De ontwerpende en responsieve aanpak in de praktijk

Sociale Veerkracht heeft gedurende het programma betekenis gekregen

Om de uitvoering van het programma te kunnen duiden, is belangrijk te onderkennen dat het begrip sociale veerkracht bij de start van het programma eigenlijk niet geladen was; in brede kring was de betekenis niet bekend. Het programma werd in eerste instantie - binnen en buiten de provincie- gezien als iets wat zich vooral in het sociaal domein afspeelt en de meeste initiatieven hadden ook betrekking op dit domein.

De tweede doelstelling van het programma, die juist gaat over de betekenis van sociale veerkracht voor andere domeinen, kreeg daarom in eerste instantie minder aandacht. Inmiddels is het begrip sociale veerkracht geladen en wordt dit ook steeds meer zichtbaar in

de reikwijdte van de initiatieven die worden gesteund. Er komen steeds meer voorbeelden van cross-overs.

In het programma is de ontwerpende aanpak consequent toegepast

Het programma heeft de lerende en ontwerpende aanpak consequent toegepast. Dat is op verschillende manieren duidelijk geworden.

- De fasering van het programma. Er is gestart met onderzoek, daarna is een uitgebreide verkenning gedaan naar de vormgeving van het programma. Vervolgens zijn prototypes ontwikkeld en is een lerend netwerk opgezet.
- Er zijn veel voorbeelden te vinden van aanpassingen in het programma, op basis van opgedane ervaringen. Voorbeelden zijn de verbreding van het programma buiten de middelgrote gemeenten en de regio West-Brabant, de ontwikkeling van de veerkrachtdialoog, de actieve scouting van initiatieven en de ontwikkeling van het *Brabant Outcomes Fund* (BOF).
- De uitvoering van het programma is op verschillende manieren intensief gemonitord. Dit heeft geleid tot aanpassingen in het programma. De provincie loopt met deze vorm van impactmeting voorop. Door de intensieve samenwerking met Avance en PON is er veel kennis binnengehaald over impactmonitoring en sociale veerkracht.



Ontwerpende aanpak draagt bij aan effectiviteit

De ontwerpende aanpak is een werkwijze die zich niet leent voor genormeerde uitspraken over succes of falen.

Maar toch kunnen we op basis van dit onderzoek en de overige beschikbare onderzoeken wel een uitspraak doen over de passendheid (en effectiviteit) van de ontwerpende aanpak. Uit de impactrapportage blijkt dat de aanpak wordt gewaardeerd en tot concrete resultaten begint te leiden. Om te werken aan complexe opgaven in een sterk veranderende omgeving, in samenspel met wisselende actoren, is de ontwerpende aanpak essentieel om duurzaam resultaat te kunnen boeken. Zonder een grondige verkenningsfase is het niet mogelijk de opgave te kennen en te richten. Alleen een goed begrip van de opgave en de mensen die zich inzetten om een maatschappelijk doel te bereiken, maakt het mogelijk om werkende oplossingen te bedenken. De ontwerpende aanpak is daarmee een juiste aanpak om tot duurzame resultaten te komen.

Wij constateren dat er overtuigende aanwijzingen zijn dat de ontwerpende aanpak een goede werkwijze is voor het versterken van initiatieven.

De ontwerpende aanpak heeft bewezen toepasselijk te zijn voor opgaven waaraan burgerinitiatieven een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Zowel de impactmonitor als dit evaluatieonderzoek laten immers zien dat een bijdrage wordt geleverd die goed past bij de behoeften van de initiatieven.

Er zijn twee kanttekeningen te plaatsen. De eerste is dat vanuit de Monitor Sociale Veerkracht nog niet zichtbaar wordt dat het programma VSV leidt tot versterking van sociale veerkracht. Dat is overigens -deels- verklaarbaar door het korte tijdsbestek sinds de start van het programma. Als tweede komt naar voren dat de verbinding van de initiatieven met opgaven die de gemeenten hebben gedefinieerd, nog weinig uit de verf. Vaak passen de initiatieven niet goed bij de gehanteerde definities van de opgaven. Als initiatieven duurzamer zijn, en langer blijven bestaan, zullen ze mogelijk een meer zichtbare plek krijgen in het realiseren van de opgaven die gemeenten hebben gedefinieerd.

Inzet op tweede doelstelling van het programma blijft nog achter

De eerste doelstelling van het programma ging over het versterken van sociale veerkracht, de tweede over het beter benutten en laten groeien van sociale veerkracht om maatschappelijke opgaven te versnellen, te verduurzamen en draagvlak te geven. Het gaat hier om gerichte inzet op cross-overs, redenerend vanuit maatschappelijke opgaven.

Uit de beschrijving van het programma en de bevindingen blijkt dat het werken aan deze doelstelling nog minder zichtbaar is, maar dat er wel vanaf de start op is ingezet. Er zijn voorbeelden waar de versnelling van maatschappelijke opgaven in cross-overs is gebeurd, maar het zwaartepunt van de inzet heeft tot nu toe gelegen bij de eerste doelstelling. Inmiddels begint realisatie van beide doelstellingen meer in balans te komen.



Ontwerpende aanpak heeft aandacht voor efficiency

Op basis van dit onderzoek stellen we vast dat de ontwerpende aanpak aandacht heeft voor efficiëntie, vanwege de continue reflectie op het proces.

Er wordt steeds afgewogen of de aanpak wel passend is, er wordt continu bijgesteld en er worden geen grote investeringen gedaan zonder dat alle betrokkenen het er over eens zijn.

Op het eerste gezicht is de ontwerpende aanpak lastig te verbinden met het gangbare efficiencybegrip. De aanpak is zoekend, de verkenningsfase duurt lang, er worden verschillende oplossingsrichtingen en prototypen uitgewerkt, die voor een deel of allemaal weer worden verworpen. Dat deze werkwijze om die reden niet efficiënt is, geldt echter alleen als een lineair proces ook, en sneller, tot een vergelijkbaar resultaat had kunnen leiden. Dat is met dit onderzoek niet vast te stellen, maar de betrokkenen zijn ervan overtuigd dat juist de ontwerpende werkwijze ertoe leidt dat steeds bewuste en passende keuzes worden gemaakt over de ondersteuning van initiatieven en ontwikkeling van instrumentarium¹⁰.

¹⁰ Onderzoek in Amsterdam ondersteunt dat deze traditionele manier van werken niet perse leidt tot efficiëntie. De Rekenkamer Amsterdam publiceerde op 5 december 2018 de resultaten van een onderzoek naar Subsidies Maatschappelijke en Bewonersinitiatieven. De Rekenkamer concludeert dat het beleid redelijk doeltreffend is geweest. Het is echter wel de vraag of deze initiatieven ook hebben

Inzet uitvoeringspartners in toenemende mate effectief en efficiënt

Het programma is gebaat bij een grote diversiteit aan partners. Het programma ging van start met als belangrijkste uitvoeringspartners Zet en Zorgbelang.

Vanuit de bestaande situatie, waarin het programma VSV ook -deels- de opvolger was van het programma Leefbaarheid, en waarin sprake is van langjarige (subsidie)relaties met partijen, is deze keuze logisch. Inmiddels zijn veel meer partijen betrokken.

Gedurende de looptijd van het programma zijn meer partners met specifieke deskundigheden verbonden aan het netwerk Stérk Brabant. Daarmee kan meer maatwerk in de ondersteuning worden geleverd. In aansluiting daarop zijn ook de afspraken met Zet en Zorgbelang zodanig herijkt, dat de focus meer komt te liggen op hun bijdrage aan het programma, waarbij een verschuiving heeft plaatsgevonden van instellingssubsidie naar een groter deel projectsubsidie.

geleid tot het realiseren van de beoogde doelen: er is geen aandacht voor evalueren en behaalde resultaten zijn dan ook vrijwel onbekend gebleven. Ingewikkelde regels en tekortschietende informatievoorziening zorgen ervoor dat een groot deel van de initiatiefnemers niet tevreden is over de verkregen ondersteuning en dat hun inspanningen niet opwegen tegen verkregen baten.



Het netwerk Stérk Brabant zet stappen om meer bij te dragen aan de volhoudbaarheid van initiatieven en zijn werkwijze verder te verbeteren.

In de toekomst zal moeten worden getoetst of de verbeterde inrichting van de *governance* en werkprocessen binnen het programma daadwerkelijk leiden tot meer volhoudbaarheid van initiatieven.

Met betrekking tot de inzet van de uitvoeringsorganisaties is er gekozen om een deel van het budget te besteden aan monitoren en impactmeting. Daarmee kan ook een betere beoordeling worden gegeven van de relatie tussen middelen en impact.

Passende rolinvulling

Overheidsorganisaties opereren in toenemende mate in netwerken. Een netwerkende aanpak wordt daarom een steeds belangrijkere praktijk voor de overheid, die naast andere werkpraktijken een plaats moet krijgen in de organisatie.

De responsieve rol, waarvoor in het programma VSV is gekozen, is een van de rollen die worden benoemd bij netwerkend werken. De keuze voor de responsieve rol sluit goed aan bij de provinciale ambitie om aansluiting te zoeken bij initiatieven en plekken waar energie zit om met vraagstukken aan de gang te gaan. Wij vinden deze keuze daarom passend.

Deze rolinvulling sluit ook aan bij visie die de provincie heeft op sociale veerkracht, doordat het haar te doen is om de volhoudbaarheid van initiatieven te vergroten.

Bij de responsieve aanpak hoort het mechanisme dat alleen inzet wordt gepleegd als daar in de maatschappij/bij initiatiefnemers behoefte aan bestaat, bijvoorbeeld bij de maatschappelijke initiatieven van onderop. Dat leidt er in een zorgvuldig proces toe dat passende keuzes worden gemaakt in de inzet van mensen en middelen.

3.2. Beantwoording reflectieve onderzoeksvragen

In deze paragraaf vatten we, op basis wat hiervoor is beschreven, samen wat de antwoorden zijn op de gestelde onderzoeksvragen.

8. Wat heeft de ontwerpde aanpak opgeleverd?

De ontwerpde aanpak is in de afgelopen jaren consequent toegepast. Dit blijkt uit de fasering van het programma, diverse voorbeelden van aanpassingen in het programma op basis van opgedane ervaringen en de intensieve monitoring van het programma. Betrokkenen zijn ervan overtuigd dat juist de ontwerpde werkwijze ertoe leidt dat steeds bewuste en passende keuzes worden gemaakt over de ondersteuning van initiatieven en ontwikkeling van instrumentarium.



9. Wat heeft de responsieve aanpak opgeleverd?

Gedurende de looptijd van het programma zijn meer partners met specifieke deskundigheden verbonden aan het netwerk Stérk Brabant. Daarmee kan meer maatwerk in de ondersteuning worden geleverd. In de toekomst zal moeten worden getoetst of de verbeterde inrichting van de *governance* en werkprocessen binnen het programma daadwerkelijk leiden tot meer volhoudbaarheid van initiatieven.

10. In hoeverre sluit de responsieve aanpak aan bij de rol die de provincie wil spelen?

De responsieve rol is een van de rollen die worden benoemd bij netwerkend werken. De keuze voor de responsieve rol sluit goed aan bij de provinciale ambitie om aansluiting te zoeken bij initiatieven en plekken waar energie zit om met vraagstukken aan de gang te gaan. Daarnaast sluit de responsieve rol aan bij de visie van de provincie op sociale veerkracht.

11. Wat is de meerwaarde van de wijze waarop de provincie haar rol op het gebied van sociale veerkracht invult?

Bij de responsieve aanpak hoort het mechanisme dat alleen inzet wordt gepleegd als daar in de maatschappij/bij initiatiefnemers behoefte aan bestaat, bijvoorbeeld bij de maatschappelijke initiatieven van onderop. Dat leidt er in een zorgvuldig proces toe dat passende keuzes worden gemaakt in de inzet van mensen en

middelen. Het evaluatieonderzoek en de uitkomsten uit de impactmonitor maken duidelijk dat de provincie hierin slaagt.



4. Toekomst

Twee van de onderzoeksvragen gaan over de lessen die de provincie kan leren van het programma Versterken Sociale Veerkracht.

12. Welke lessen zijn te leren uit de analyse van effectiviteit en efficiency van het programma?
13. Onder welke condities is de responsieve aanpak van de provincie effectief, zowel voor dit programma als voor andere beleidsterreinen?

In dit hoofdstuk geven we antwoord op die vragen en doen we suggesties voor het versterken van de bedding van het programma VSV, zodat de meerwaarde van het programma voor de provincie als geheel toeneemt.

4.1. Lessen en condities voor succes

Continuïteit vereist

Het versterken van sociale veerkracht vraagt een lange adem. De Monitor Sociale Veerkracht uit 2018 laat geen duidelijke groei zien in de sociale veerkracht in de provincie Noord-Brabant. Maar een periode van twee jaar is te kort om samenhang te zien tussen het programma VSV en de ontwikkeling van de sociale veerkracht in de provincie. De invloed van het programma op de sociale veerkracht in de provincie zal op langere termijn moeten blijken. Continuïteit van het programma is dus nodig.

Ook het begrijpen van de nieuwe werkwijze – die volgens betrokkenen getypeerd kan worden als een paradigmashift – kost tijd: bij de start was er onduidelijkheid, ook bij de uitvoerders. Het blijkt soms lastig voor buitenstaanders om het nut en de noodzaak in te zien van de eerste verkennende fase en het experimenteren, omdat iedereen zo gewend is aan lineair programmeren. De effectiviteit van het programma neemt toe als gemeenten -via borging in integrale beleidstrajecten- meer gebruikmaken van de Monitor Sociale Veerkracht.

Ontwerpende aanpak vraagt adaptieve programmering

Het programma VSV heeft vanaf de start gekozen voor de lerende en ontwerpende aanpak en heeft ook expliciet de ambitie uitgesproken om de organisatie en Provinciale Staten mee te nemen in deze nieuwe werkwijze. Toch heeft het programma nog steeds te maken heeft met het traditionele frame. Dat komt naar voren in de planning en verantwoording op basis van de vaste jaarcyclus, de wijze van budgetteren en de wijze van verantwoorden. Maar het wordt ook duidelijk in de manier waarop resultaten zijn geformuleerd. In de uitvoeringsagenda 2017-2020 is een poging gedaan om beoogde resultaten SMART te formuleren. Dat wringt met de ontwerpende aanpak. Beter zou zijn om te kiezen voor het zichtbaar maken van de stappen die worden gezet, geen beoogde resultaten te formuleren voor het eind van het programma, en ervoor te zorgen dat de verantwoording wordt gekoppeld aan de reflectie.



Impact binnen provincie meer benutten

Een traditioneel programma is vanaf de start gedefinieerd waarbij er hoogstens nog kleine bijstellingen plaatsvinden. Voor het programma VSV was het daarom lastig om nog aansluiting te vinden bij de tegelijkertijd gestarte andere provinciale programma's. Dit heeft bijvoorbeeld betekenis voor de cross-overs: op andere beleidsterreinen liepen al eerder programma's, die niet hun werkwijze konden of wilden aanpassen op basis van de inzichten en resultaten van het programma VSV.

De samenhang met andere beleidsterreinen is ook niet actief gestimuleerd, waardoor de lessen van het programma VSV vooralsnog niet optimaal worden benut. Als de provincie ervoor kiest om deze nieuwe aanpak te hanteren, is het belangrijk hiervoor ook ruimte te maken in de organisatie. Daarnaast geldt dat als deze werkwijze ook in andere domeinen gehanteerd wordt, het rendement van de investering die is gedaan in het werken met een ontwerpende aanpak, toeneemt.

Ontwikkel nieuw instrumentarium

Uit de evaluatie is duidelijk geworden dat het niet gemakkelijk is om binnen de geldende kaders en spelregels de impact van het programma zichtbaar te maken. Dat geldt bijvoorbeeld voor de financiering van het programma. Bij traditionele programma's en projecten wordt aan de voorkant budget toegekend, en zo gaat het ook bij het programma VSV. Maar een ontwerpende aanpak volgt per definitie niet de gangbare regels en ritmiek van de budgettering bij de provincie.

Het geldt ook voor monitoring en verantwoording. De systematiek van een 217a onderzoek verhoudt zich bijvoorbeeld niet goed tot het inzichtelijk maken van de impact van een programma als dit. Daarom bevelen wij aan om, in lijn met de ontwikkeling van de provincie op het gebied van netwerksturing, ook nieuwe instrumenten voor kaderstelling, verantwoording en evaluatie van ontwerpende en responsieve aanpak te ontwikkelen, langs de spelregels van de ontwerpende benadering.

Nieuwe invulling efficiencybegrip gevraagd

Het traditionele efficiencybegrip past niet goed bij ontwerpende werken. Als alleen wordt gekeken of de doelen zijn behaald met inzet van zo min mogelijk middelen, lukt het niet om het programma VSV goed te beoordelen. Daarom pleiten we voor een andere benadering van het begrip efficiency, waarbij vooral gekeken wordt of er vooraf en tussentijds bewuste keuzes worden gemaakt over de inzet van middelen in relatie tot de beoogde doelen. In het verlengde daarvan is aan de orde of in de ontwerpende aanpak voldoende (gezamenlijke) reflectiemomenten zijn ingebouwd op de inzet van middelen en of op basis daarvan wordt bijgestuurd.

Bevorder doorwerking responsieve rol

De provincie Noord-Brabant maakt gebruik van het concept voor netwerksturing dat door de NSOB is ontwikkeld¹¹. De responsieve rol is een van de rollen waarvoor de provincie kan kiezen, naast de rollen van rechtmatige, presterende en samenwerkende overheid. Met de keuze voor het NSOB-model is voor een gezamenlijke taal gekozen en een gedeelde manier van kijken. Het model met zijn vier kwadranten is een middel om op een en dezelfde wijze over de rollen van de provincie te spreken. De toepassing van de verschillende rollen is niet of/of, maar en/en. Alle vier de rollen kunnen voorop gesteld worden, maar niet allemaal tegelijk. De NSOB spreekt dan ook over “gelaagdheid van sturing”.

Het programma VSV heeft gekozen voor de responsieve rol als voorkeursrol voor de uitvoering van het programma. Dat past bij de noodzaak om bewust te kiezen welke rol (in termen van het NSOB-model) de primaire rol zou moeten zijn bij de uitvoering van beleid en programma's.

Het is een keuze die past bij de manier waarop de provincie wil sturen. Het is de ambitie van de provincie om -los van de keuze voor een rol- steeds meer te acteren als één overheid. Dat gebeurt op tal van terreinen, zoals transitie landbouw, energie, ondermijning. De verschuiving naar een meer samenwerkende en responsieve rol van de provincie wordt als positief ervaren. De verschillende rollen die de

provincie heeft, afhankelijk van situatie, opgave, omgeving, politiek etc. zijn echter nog niet altijd duidelijk voor partijen buiten. Met name rolwisselingen of combinaties worden kritisch bekeken. Vooraf duidelijkheid geven, als een betrouwbare en wendbare overheid en daarbij één taal kiezen om over de rollen van de provincie te praten, zijn behoeften die naar voren komen. In relatie tot het programma VSV zou dit meer gestalte kunnen krijgen, in samenhang met het vanuit VSV werken aan lokale opgaven en cross-overs. Het “hoeft” overigens niet, vanuit de responsieve benadering. Daarin staat immers de behoefte van de initiatieven voorop.

Toepassing in crossovers behoeft versterking

De tweede hoofddoelstelling van het programma, het benutten en laten groeien van sociale veerkracht om maatschappelijke opgaven te versnellen, te verduurzamen en draagvlak te geven, heeft als gezegd nog minder opvolging gekregen.

Dat heeft een aantal oorzaken, die hiervoor zijn genoemd. De belangrijkste oorzaak lijkt echter dat op dit punt geen expliciete doelstellingen zijn benoemd, die breder zijn dan alleen het programma VSV, en daarmee ook in andere programma's terugkomen.

¹¹ In het rapport “Rollen en instrumenten” d.d. augustus 2017 constateert Lysias dat sprake is van systematiseren en dat werken in netwerken verschuift naar de kern van de organisatie, als reguliere werkwijze.



Het is aan te raden om dat in de nieuwe collegeperiode wel te doen, om daarmee het rendement van de investering in sociale veerkracht voor de provincie en voor de samenleving als geheel te vergroten.

Versterk de bedding van het programma

Hiervoor is onderbouwd dat het programma nog niet de gewenste organisatorische bedding heeft gekregen. Om het programma te laten slagen moeten condities en randvoorwaarden binnen de provincie zijn ingevuld. Daaraan is gewerkt gedurende de looptijd van het programma, maar deze zijn nog niet optimaal ingevuld. De voorwaarden om ook in cross-overs de kennis en ervaringen van het programma VSV te benutten, waren nog niet goed ingevuld. En ook hebben de provinciale programmamedewerkers zich noodzakelijkerwijs vooral gefocust op hun rol in het programma, en niet op het delen van de inzichten uit het programma en mee-ontwikkelen van de provinciale organisatie. Inmiddels is er wel ruimte gevonden om hieraan vanuit het programma VSV systematisch invulling te geven. Waarschijnlijk worden de resultaten daarvan de komende jaren zichtbaar worden, maar in onze optiek is er meer nodig.

Het gaat ook om een gevoel van urgentie, ook bestuurlijk, dat met het programma VSV waardevolle ervaring is opgedaan met een werkwijze die past bij een nieuwe rolopvatting van de provincie en die past bij belangrijke maatschappelijke opgaven. In het programma VSV zijn de ontwerpende aanpak en responsieve rol bijna aan elkaar gelijkgeschakeld. In andere provinciale programma's is (nog) niet zo'n bewuste keuze gemaakt voor de rol van de provincie die tot

uitdrukking komt in een programma. In die zin kan het programma VSV nog veel meer een voorbeeldprogramma zijn voor de provinciale organisatie. Er is echter geen expliciete verbinding gemaakt met de organisatieontwikkeling. Die verbinding zou gelegd moeten worden om de lessen uit het programma VSV te borgen.

4.2. Beantwoording toekomstgerichte onderzoeksvragen

In deze paragraaf vatten we, op basis wat hiervoor is beschreven, samen wat de antwoorden zijn op de gestelde onderzoeksvragen.

12. Welke lessen zijn te leren uit de analyse van effectiviteit en efficiency van het programma?

De volgende lessen zijn te trekken:

- De invloed van het programma op de sociale veerkracht in de provincie zal op langere termijn moeten blijken. Continuïteit van het programma is dus nodig.
- Het versterken van de bedding van het programma VSV binnen de provinciale organisatie is nodig om de tweede hoofddoelstelling van het programma te realiseren.
- Het bevorderen van de samenhang van het programma VSV met andere beleidsterreinen (cross-overs) draagt ertoe bij dat de lessen van het programma VSV worden benut.



- Een ontwerpende aanpak vraagt om een adaptieve programmering, waarbij sprake is voortdurende monitoring en daarop gebaseerde aanpassingen in de uitvoering. Traditionele sturing met bijvoorbeeld SMART-doelstellingen staan een ontwerpende aanpak in de weg.
- De samenhang met andere beleidsterreinen binnen de provincie is niet actief gestimuleerd, waardoor de lessen van het programma VSV vooralsnog niet optimaal worden benut.
- Het is nodig om nieuw instrumentarium te ontwikkelen op het gebied van financiering, monitoring en verantwoording.
- Een ontwerpende aanpak vraagt om een andere benadering van het begrip efficiency, waarbij vooral gekeken wordt of er vooraf en tussentijds bewuste keuzes worden gemaakt over de inzet van middelen in relatie tot de beoogde doelen.

13. Onder welke condities is de responsieve aanpak van de provincie effectief, zowel voor dit programma als voor andere beleidsterreinen?

De verschillende rollen die de provincie heeft -waaronder de responsieve rol-, zijn nog niet altijd duidelijk voor partijen buiten. Met name rolwisselingen of combinaties worden kritisch bekeken. Vooraf duidelijkheid geven, als een betrouwbare en wendbare overheid optreden en daarbij één taal kiezen om over de rollen van de provincie te praten, zijn noodzakelijk om de gekozen provinciale rol effectief te kunnen invullen.

Daarnaast is ook een gevoel van (bestuurlijke) urgentie nodig dat met het programma VSV waardevolle ervaring is opgedaan met een werkwijze die past bij een nieuwe rolopvatting van de provincie en die past bij belangrijke maatschappelijke opgaven. Dit vraagt onder meer om een expliciete verbinding met de vereiste doorontwikkeling van de provinciale organisatie om zodoende de lessen uit het programma VSV te borgen.



Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht documenten

Tijdens de documentenanalyse zijn de volgende documenten geanalyseerd:

Beleidskader programma VSV juli 2016

- Bijlage Statenvoorstel Programma Sociale Veerkracht
- Ontwerpbesluit Programma Sociale Veerkracht
- Statenvoorstel VSV

Impactmonitoring

- Draft Impact rapportage (juli 2018)
- Final Draft Impactrapportage, (oktober 2018)
- Powerpointpresentaties sessies 1-11 Avance Impact impactmonitoring
- Tussenrapport impact pilot programma Sociale Veerkracht 2017-2018

Opdracht prof. Carolien Hummels

- Begeleidingsformulier – mandaatstuk
- Offerte opdracht onderzoek VSV
- Opdracht uitvoering onderzoek VSV

Resultatenfonds / Brabant Outcomes Fund (BOF)

- Document Relatie tussen Sociale Veerkracht, resultatenfonds/Brabant Outcomes Fund (BOF), ITHACA BrabantDC en betekenis economie
- Powerpointpresentatie Lang Brabants resultatenfonds (nu BOF) (juli 2018)
- Powerpointpresentatie Resultatenfonds (nu BOF) (maart 2018)
- Schriftelijke input over sociaal ondernemerschap
- Theory of Change, infographic betekenis economie

Stérk Brabant

- Initiatievenoverzicht Stérk Brabant, juni 2018
- Opdrachtbevestiging provincie Noord-Brabant
- Potentiebepaling Checklist (PON)
- Projectplan realisatiefase
- Vragenlijst en Stroomschema (PON)

Uitvoeringsagenda VSV 2017-2020 (maart 2017)

- Statenmededeling Uitvoeringsprogramma Sociale Veerkracht
- Uitvoeringsagenda sociale veerkracht, 2017-2020



Uitvoeringsagenda VSV 2018-2020 (juli 2017)

- Statenmededeling
- Uitvoeringsagenda 2018
- Uitvoeringsagenda VSV 2019

Zet & Zorgbelang

- ZET aankondiging tot afbouw-wijzigen subsidieregeling
- Zorgbelang aankondiging afbouw wijzigen subsidieregeling

Overig

- Infographic betekeniseconomie
- Inventarisatie betekeniseconomie
- Nieuwsbrieven en magazines programma VSV en Stérk Brabant
- NSOB Presentatie Provincie Noord-Brabant
- Overzicht projecten West-Brabant (juni 2018)
- Perspectiefnota 2018, provincie Noord-Brabant
- Rapport Betekenisvol Brabant (2017)
- Rapportage Kwetsbaar Brabant:
<http://www.kwetsbaarbrabant.nl/rapportage/>
- Sociale Veerkrachtmonitor, het PON (2016)
- Sociale Veerkrachtmonitor, het PON (2018)

Bijlage 2: Gesprekspartners interviews

In de interviewronde zijn de volgende betrokkenen gesproken:

Provincie Noord-Brabant

- Henri Swinkels, gedeputeerde en portefeuillehouder
- Jolanda Schneider, programmamanager VSV
- Astrid Kaag, beleidsadviseur en projectleider Ithaca

Gemeenten

- Annette Baart, gemeentesecretaris Woensdrecht
- Benno Kämink, adviseur gebiedsontwikkeling gemeente Oss
- Fons Naterop, bestuurlijk vertegenwoordiger Regio West-Brabant
- Wylske Teeuwen-Besseling, programmamanager Sociale Stad, gemeente Helmond
- Marian Witte, wethouder gemeente Oosterhout

Uitvoeringspartners en overigen

- André Megens en Suzanne Kemmeren, resp. directeur en programmamanager ZET
- Jiska van den Hoek en Mark Neefs, resp. directeur en projectleider Zorgbelang
- Jacqueline Plomp, Senior Impact expert Avance-Impact
- Susanne Agterbosch, onderzoeker PON
- Kim Kiszelnik en Petra van Dijk, Stérk Brabant
- Martijn van der Steen, adjunct-directeur NSOB



Deelnemers reflectiesessies:

1^e Reflectiesessie

- André Megens, directeur ZET
- Susanne Agterbosch, PON
- Mirjam Smulders, PON
- Jolanda Schneider, programmamanager VSV
- Astrid Kaag, provincie Noord-Brabant

2^e Reflectiesessie

- Mark Neefs, projectleider Zorgbelang
- Joanne Pieterse, onderzoeker Avance Impact
- Caroline Hummels, prof. Technische Universiteit Eindhoven
- André Megens, directeur ZET
- Suzanne Kemmeren, programmamanager ZET
- Mariëlle Blanken, onderzoeker PON
- Jolanda Schneider, programmamanager VSV

Bijlage 3: Begrotingen 2017, 2018 en 2019

Producten	Bedrag 2017
Leren in en van en versterking van concrete initiatieven (gebiedsgericht en in cross-overs) - Aansluiten bij concrete initiatieven - Verkenning instrumentarium versterken sociale veerkracht	€3.750.000
Brabant Breed Lerend Netwerk - Faciliteren Brabant Breed Lerend Netwerk - Wetenschappelijke verankering kennis en methodieken - Werken en leren in Europese projecten en netwerken	€ 850.000
Impactmonitoring en kennisontwikkeling - Ontwikkelen langjarige impactmonitoring - Herijken en verrijken Monitor Sociale Veerkracht - Open data en big data inzetten om te komen tot nieuwe oplossingen	€ 800.000
Ondersteunend Communicatie en <i>communitymanagement</i>	€ 200.000
Totaal	€ 5.600.000 (Dit is inclusief €3,2 mln voor de inzet van ZET en Zorgbelang)

Producten	Bedrag 2018
Leren in en van en versterking van concrete initiatieven - Ondersteuningsstructuur Mix&Match is operationeel - Groei ondersteuning initiatieven van 11 naar 30 initiatieven - Analyse/data maatschappelijke initiatieven in Brabant en hun vragen - De voortgang van initiatieven in de lerende aanpak is zichtbaar gemaakt	€3.660.751
Brabant Breed Lerend Netwerk - Brabant Breed Lerend Netwerk - Wetenschappelijk onderzoek en methodiekontwikkeling - Europees lerend netwerk Ithaca - Bounce Backathon	€ 1.118.326
Impactmonitoring en kennisontwikkeling - Pilot Impactmonitoring - Update en verdieping Monitor Sociale Veerkracht	€ 500.000
Totaal	€ 5.279.077 (Dit is inclusief €3,2 mln voor de inzet van ZET en Zorgbelang)



Producten	Bedrag 2019
Verbinding met maatschappelijke initiatieven • Stérk Brabant groeit door • Sturing door Zet en Zorgbelang op Stérk Brabant • Pilot Resultatenfonds (nu BOF) • Cross-overs met andere provinciale opgaven • Dementievriendelijk Brabant 2018-2020	€5.032.698
Brabant Breed Lerend Netwerk • Doorgroeien van het lerend netwerk • Versterken link met internationale netwerken	€ 500.000
Impactmonitoring en kennisontwikkeling • Impactmonitoring van initiatieven • Impactmeting Resultatenfonds (nu BOF)	€ 100.000
Totaal	€ 5.632.698 (Dit is inclusief €3,2 mln voor de inzet van ZET en Zorgbelang)



Bijlage 4: Impactmonitor

Zie bijgevoegd document.