4

BMC

YACHT GROUP

Op weg naar effectiever functioneren van welzijnsorganisatie Swazoom in samenwerking met Stadsdeel Amsterdam Zuidoost

Adviesrapport
Stadsdeel Amsterdam Zuidoost

BMC
Augustus 2018

Projectnummer: PO002660

BMC Advies B.V.
P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

T +31 (0)33 496 52 00
www.bmc.nl

KVK 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

4

BMC

YACHT GROUP

Inhoud

Inhoud 2

1. Zorgen en ontevredenheid leiden tot een onafhankelijk onderzoek 3
1.1. Aanpak van het onderzoek 3
1.2. Leeswijzer 4

2. Veranderende omgeving veroorzaakt complexiteit in samenwerking 5
2.1. Veranderende rol en positie van Stadsdeel Zuidoost 5

3. Opbrengsten bieden perspectief voor verbetering 7
3.1. Samenwerkingspartners geven een genuanceerd beeld 7
3.2. Stappen gezet in verbetering van financiële verantwoording 7
3.3. Kiezen voor focus op en binnen Jeugd- en Jongerenwerk 8
3.4. Richten op een eenduidig beeld op de te behalen prestaties 9

4. Het vliegwiel voor verbeteren is intensief partnerschap op basis van heldere afspraken over prestaties 10
4.1. Relatie met andere (maatschappelijke) instellingen 10
4.1.1. Samen werken aan een duidelijke werkrelatie tussen PBAZO en Swazoom 10
4.1.2. Herijken van de gezamenlijke opdracht van Swazoom en Streetcornerwork bij het AJT 10
4.1.3. De verhouding van Swazoom tot het gebiedsgericht werken 11
4.2. Ieder draagt bij aan een heldere financiële verantwoording 11
4.3. Verhouding opdrachtgever en opdrachtnemer scherper in beeld 11
4.4. Samen naar een eenduidig beeld over de te behalen prestaties 12
4.5. Het vervolg (fase 3) 12

Bijlage 1 Overzicht van gesprekspartners tijdens informatiefase en analyse- en adviesfase 13

BMC

YACHT GROUP

1. Zorgen en ontevredenheid leiden tot een onafhankelijk onderzoek

Over het adequaat functioneren van welzijnsinstelling 'Stichting Welzijn Amsterdam' Swazoom (verder Swazoom) bestaan bij Stadsdeel Amsterdam Zuidoost (verder stadsdeel), de opdrachtgever van Swazoom, zorgen. Deze zijn divers van aard en omvang.

Het Stadsdeel heeft vanuit deze zorgen de stap gezet naar een onafhankelijk onderzoek. Hoofdvraag is of en zo ja welke mogelijkheden voor verbetering er zijn voor het functioneren van Swazoom in samenwerking met het Stadsdeel. BMC is gevraagd voor de uitvoering van dit onafhankelijke onderzoek en de start van het vervolg. Het onderzoek betreft het Jeugd- en Jongerenwerk dat door Swazoom wordt uitgevoerd. De activiteiten met betrekking tot de Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE) vallen buiten de scope van het onderzoek. Hiervoor is geen taak of verantwoordelijkheid belegd bij het Stadsdeel; wel bij de centrale stad.

Het Stadsdeel heeft een viertal hoofdpunten genoemd die voor BMC onderwerp van onderzoek zijn:

1. de financiële bedrijfsvoering (in termen van verantwoording) van Swazoom;
2. het functioneren van het Jeugd- en Jongerenwerk;
3. de relatie van Swazoom met andere (maatschappelijke) instellingen;
4. de samenhang tussen de prestatieafspraken van het Stadsdeel en de gebieds- en uitvoeringsplannen.

Een woord van dank is op zijn plaats naar alle betrokkenen bij dit onderzoek. Zonder uitzondering was eenieder bereid om in openheid onze vragen te beantwoorden of relevante stukken met ons te delen. Zowel het Stadsdeel als Swazoom heeft openheid en bereidheid getoond om ieder naar zijn eigen aandeel in de mogelijkheden tot verbetering te kijken.

1.1. Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit drie fasen, waarvan de eerste twee zijn doorlopen. Deze omvatten feitelijk het onderzoek. De derde fase is gericht op het vaststellen, borgen en monitoren van zowel de onderwerpen waarop afzonderlijk bij Swazoom en het Stadsdeel verbetering nodig is als de gezamenlijke opgaven. Dit om de samenwerking tussen het Stadsdeel en Swazoom te verbeteren.

1. Informatiefase

In deze fase lag het accent op het bestuderen van relevante stukken (o.a. jaarverslagen, jaarrekening en beleidsnotities) en het voeren van gesprekken met direct betrokken en relevante stakeholders *(zie bijlage 1, Overzicht gesprekspartners)*. De keuze van gesprekspartners is in eerste aanleg in overleg met het Stadsdeel tot stand gekomen. Desgevraagd heeft Swazoom aangegeven om ook met PBAZO te spreken.

2. *Analyse- en adviesfase*

Op basis van de bevindingen in fase 1 is de voorlopige conclusie geformuleerd dat er perspectief is voor verbetering. De conclusie werd door Stadsdeel én Swazoom herkend en was vervolgens de opmaat naar nog enkele verdiepende gesprekken en het opvragen van aanvullende stukken. De keuze voor gespreks- partners was in deze fase volledig voor verantwoordelijkheid van BMC.
De uitkomsten en aanbevelingen zijn opgenomen in een adviesrapport en besproken met het Stadsdeel en Swazoom. Dit is het rapport dat nu voor u ligt.

3. *Verbeterfase*

In deze fase formuleert BMC een voorstel voor een verbeteragenda, waarin zijn opgenomen een planning alsmede de parameters voor het meten van de resultaten.

1.2. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit rapport schetsen we de omgeving waarin de zorgen en ontevredenheid over de samenwerking aan beide kanten zijn ontstaan. In hoofdstuk 3 doen we verslag van onze bevindingen op basis van enkele hoofdconclusies. Hoofdstuk 4 geeft vervolgens een aantal aanbevelingen voor verbetering en een aanzet naar een verbeteragenda. De verbeteragenda wordt nader uitgewerkt en volgens afspraak in september opgeleverd.

BMC

YACHT GROUP

2. Veranderende omgeving veroorzaakt complexiteit in samenwerking

Het Stadsdeel en Swazoom opereren vanuit verschillende invalshoeken in een veranderende omgeving vol ontwikkelingen, waaronder de decentralisatie van het sociaal domein als ook de Wet Harmonisatie Kinderopvang (verder WHK). Ontwikkelingen en gewijzigde verhoudingen kunnen onzekerheid en onduidelijke verwachtingen met zich meebrengen, wat vervolgens aanleiding kan geven tot zorgen en ontevredenheid.

2.1. Veranderende rol en positie van Stadsdeel Zuidoost

De decentralisatie van taken in het sociaal domein naar gemeenten heeft haar effect op de uitvoering van taken in de hulp en dienstverlening aan inwoners niet gemist. OKT en Samen Doen-teams zijn onder verantwoordelijkheid van de gemeente georganiseerd. Hiermee voert de gemeente Amsterdam met haar stadsdelen meer regie op een deel van de jeugdhulp en de toegang tot specialistische jeugdhulp. Het dichterbij organiseren van de gemeente bij de inwoner krijgt ook meer gestalte in de (gemeentelijke) functies van gebiedsmanager, gebiedscoördinator en gebiedsmakelaar. Gebiedsplannen voor de gebieden Bijlmer Centrum, Bijlmer Oost en Gaasperdam/Driemond zijn mede-bepalend geworden in wat van organisaties zoals Swazoom wordt verwacht.

De besturing van stadsdelen is sinds 21 maart 2018 ook gewijzigd. Gekozen bestuurscommissies hebben plaatsgemaakt voor een ambtelijk benoemd dagelijks bestuur. Invloed van inwoners moet meer geborgd zijn door het functioneren van stadsdeelcommissies.

Intern zijn er diverse personele wisselingen geweest bij het Stadsdeel en is de interne structuur gewijzigd en is tevens, naast het opdrachtgeverschap vanuit de subsidieverstrekkingen (Sociaal Domein en Jeugd & Veiligheid), een vorm van opdrachtgeverschap ontstaan vanuit de gebiedsmanagers met de gebiedscoördinatoren en gebiedsmakelaars.

De Amsterdamse keuze voor versterking van basisvoorzieningen in de stadsdelen, met het oog op versterking van de pedagogisch dragende samenleving waarbinnen kinderen veilig, gezond en met voldoende ontwikkelkansen kunnen opgroeien, verandert de positionering van onder andere het welzijnswerk. Momenteel wordt hieraan gewerkt door instellingen, stad en stadsdelen. Het doel is een meer uniform kader waarbinnen de stadsdelen een vertaalslag maken naar de gebiedsplannen.

En de laatste, maar zeker niet onbelangrijke, verandering is de aanpak van overlastgevende en criminele groepen jongeren. De aard en ernst van de problematiek noodzaakt tot meer en nadrukkelijke sturing vanuit openbare orde en veiligheid, zowel stedelijk als op het niveau van het Stadsdeel.

2.2. Veranderende rol en positie bij Swazoom

Bovenstaande ontwikkelingen in het sociaal domein vragen van Swazoom om te acteren in en te reageren op deze veranderende omgeving.

Gebiedsgericht werken vraagt om een intensieve en integrale manier van werken van Swazoom. Dit betekent dat er een open en transparante houding van Swazoom wordt verwacht in samenwerking met haar netwerkpartners; de van oudsher bekende, zoals Streetcornerwork en PBAZO, en de nieuwe: gebieds-coördinatoren en gebiedsmakelaars. Deze vormen nieuwe schakels binnen het speelveld vanuit het gebiedsgerichte werken.

Met de ontwikkelingen op het gebied van veiligheid en openbare orde wordt daarbij van een welzijnsorganisatie als Swazoom verwacht dat er problematiek van individuele jongeren wordt gesignaleerd naast de uitvoering van collectieve taken. Dit kan spanning geven in de relatie tussen jongerenwerkers en jongeren. Jongerenwerkers signaleren probleemgedrag en overlast en worden tegelijkertijd geacht betrouwbare relaties met jongeren te leggen. Dit om hen weg te trekken uit ongewenste, onveilige situaties en ze toe te leiden naar geaccepteerde vormen van maatschappelijke participatie. Dit kan leiden tot het balanceren op een dun koord van het in stand houden van de relatie met de jongere en het delen van signalen van overlastgevend en crimineel gedrag. Zeker daar waar stad en Stadsdeel druk leggen op het in beeld krijgen en houden van deze jongeren.

Daarnaast heeft Swazoom te maken met organisatiespecifieke veranderingen, waaronder het overgaan en verzelfstandigen van de Ouder Kind Teams (verder OKT), waarbij onder andere medewerkers van Swazoom zijn betrokken. Dit betekent dat Swazoom een groot deel van haar kerntaken is verloren. Daarbij heeft de WHK, per 1 januari 2018 , ingrijpende gevolgen voor Swazoom. Het betekent een ombuiging van volledig gesubsidieerd peuterspeelzaalaanbod naar een commerciële kinderopvangorganisatie met gedeeltelijke subsidie. Deze ontwikkeling vereist een transitie op zowel de proces- als de besturingsstructuur. Deze organisatiespecifieke ontwikkelingen voor (het grootste deel van) de organisatie hebben veel aandacht en tijd van Swazoom gevraagd en doen dit nog steeds.

3. Opbrengsten bieden perspectief voor verbetering

In dit hoofdstuk worden de vier vooraf genoemde punten beschreven in het perspectief van verbetermogelijkheden op basis van enkele hoofdconclusies:

1. de relatie met andere (maatschappelijke) instellingen;
2. de financiële bedrijfsvoering (verantwoording);
3. het functioneren van het Jeugd- en Jongerenwerk;
4. de samenhang tussen de prestatieafspraken en de gebieds- en uitvoeringsplannen.

Per paragraaf wordt op de punten ingegaan.

3.1. Samenwerkingspartners geven een genuanceerd beeld

In ons onderzoek naar de relatie van Swazoom met andere (maatschappelijke) instellingen geven netwerkpartners, waaronder OKT en Streetcornerwork, een genuanceerd beeld van de samenwerking. De samenwerking is overwegend positief en geeft geen aanleiding tot zorg. De verhouding tussen PBAZO en Swazoom verloopt daarentegen wel moeizaam. Een in 2016 uitgevoerd mediationtraject wordt door geen van beide organisaties succesvol genoemd.

Sinds Swazoom niet meer verantwoordelijk is voor het beheer van de eigen gebouwen, wegens onvoldoende grip op het beheer, is Swazoom voor het gebruik van ruimten in de buurthuizen afhankelijk van PBAZO. PBAZO is primair verantwoordelijk voor het beheer en de programmering in de buurthuizen. In de praktijk blijken deze taken onvoldoende te worden afgebakend van de taak van Swazoom om activiteiten in buurthuizen te organiseren. PBAZO is verantwoordelijk voor de exploitatie en heeft daarnaast de commerciële taak om een deel van haar inkomsten zelfstandig te verwerven. De programmering die daarmee door PBAZO wordt uitgevoerd leidt tot verwarring over de vraag wie verantwoordelijk is voor het activiteitenaanbod. Per saldo is Swazoom met haar aanbod in de buurthuizen onvoldoende zichtbaar, daar waar juist het Stadsdeel vraagt om zichtbaar te zijn. De verhouding tussen Swazoom en PBAZO staat onder meer hierdoor onder druk. Transparante communicatie, vertrouwen en samenwerking in het organiseren van aanbod tussen PBAZO en Swazoom ontbreekt.

3.2. Stappen gezet in verbetering van financiële verantwoording

Het Stadsdeel geeft aan matig tevreden te zijn over de verantwoording van prestaties en zet vraagtekens bij de kwaliteit van financiële verantwoording van de organisatie, met name bij de verdeling van kostenposten. Ter verbetering van de financiële verantwoording hebben er in het verleden verschillende gesprekken plaatsgevonden tussen Stadsdeel en Swazoom. Daarnaast heeft Swazoom ten tijde van de harmonisatie, net zoals overigens andere organisaties, van de gemeente Amsterdam ondersteuning van financiële expertise ontvangen.

In ons onderzoek hebben wij tegen onze verwachting in geen bevestiging gekregen dat financieel adviseurs van het Stadsdeel betrokken zijn geweest bij de bedrijfsvoering. Bemoeienis van financieel adviseurs is er enkel op verzoek van beleidsadviseurs en is daarmee geen gestandaardiseerd onderdeel van de administratieve route.

In het traject is voorheen onvoldoende scherp naar de verantwoording gekeken. Gesignaleerde afwijkingen zijn afgedaan met een advies om daar gesprekken over te voeren, maar hadden verder geen consequenties voor de vaststelling van de subsidie. Veel eerder in het traject had er een financieel adviseur bij betrokken kunnen worden; wellicht was de problematiek rondom de financiële verantwoording dan eerder bekend geworden en ook opgepakt door Swazoom.

In het onderzoek naar de verbetering omtrent de financiële bedrijfsvoering erkent Swazoom dat de kwantiteit en kwaliteit van de verantwoording verbeterd kan worden en dat hierin al stappen zijn gezet. Dit zien wij terug in de mate van inzichtelijk maken van de prestaties in de (jaar)verantwoording 2017 en tussenevaluatie 2018. Eerder is bij de vaststelling van de subsidie over 2015 en 2016 gerefereerd aan verbeteringen. Daarnaast draagt de splitsing van Swazoom in twee aparte stichtingen, als gevolg van de harmonisatie, bij aan een meer logische en overzichtelijke indeling van activiteiten en kostenposten, onder andere bijvoorbeeld door oplevering van twee aparte (jaar)verantwoordingen per stichting.

Verbeterpunten omtrent de financiële verantwoording richten zich ook op de planning-en-control (PC-cyclus) rond de subsidieverstrekking. De verantwoordingscyclus van Swazoom naar het Stadsdeel is gedetailleerd en omvangrijk in diverse cijfermatige overzichten met veel tekst. Wij hebben geen antwoord kunnen krijgen op de vraag waarom en wanneer deze gedetailleerde verantwoordingscyclus is ontstaan. Is het de beschikking waarop Swazoom rapporteert of is het Swazooms subsidieaanvraag die wordt overgenomen in de beschikking, waarop vervolgens moet worden gerapporteerd? De verantwoording wordt momenteel als tijdsintensief ervaren en er bestaat aan beide kanten behoefte aan duidelijke afspraken omtrent prestatiemeting en rapportage.

3.3. Kiezen voor focus op en binnen Jeugd- en Jongerenwerk

Swazoom wordt in jaarlijks uitgevoerde externe audits positief beoordeeld. Het methodisch werken van Swazoom zoals vastgelegd in werkprocessen Jeugd- en Jongerenwerk behoeft echter verbetering. Met name de uitwerking en het hanteren van het kwaliteitshandboek vraagt om aandacht. Omdat een duidelijke visie op Jeugd- en Jongerenwerk niet naar voren komt in de stukken en er ook geen methodisch kader is uitgewerkt, komt dit niet sterk over. Kijken we echter naar bijvoorbeeld de tussenevaluatie 2018, dan rijst het beeld van een groot scala van vaak goed onderbouwde interventies die heel gericht op doelgroepen worden ingezet. Een goede basis voor het alsnog vastleggen van visie, methodisch kader en globale werkprocessen voor het Jeugd- en jongerenwerk.

Daarnaast kan Swazoom meer naar voren brengen welke bijdrage zij levert ten aanzien van doelgroep en bereik. Swazoom benoemt al haar werkzaamheden onder de noemer Sociaal Cultureel Werk (verder SCW).

Uit alle stukken en gesprekken blijkt echter dat de kerntaken van Swazoom naast VVE vooral het Jeugd- en Jongerenwerk betreffen. De beleidsdoelstellingen zijn ook zonder uitzondering gericht op het Jeugd- en Jongerenwerk. Mogelijk is de oorzaak hiervan dat Swazoom in het verleden een groter bereik had onder de noemer SCW. De huidige opdracht is echter anders; deze betreft vrijwel[1] alleen het Jeugd- en Jongerenwerk. Mocht de opdracht op een ander moment uitgebreid worden en ervoor gekozen worden om de expertise van Swazoom breder in te zetten, dan is dat binnen een stichting voor welzijnswerk nog steeds heel goed mogelijk.

De expertise van Swazoom richt zich binnen het jongerenwerk op regulier en preventief jeugdbeleid, met name door het organiseren van activiteiten. Swazoom levert daarnaast een bijdrage aan Ambulant Jongeren Teams (AJT's). In de aanpak van overlastgevende en criminele jongeren is Swazoom duidelijk zoekende naar de mate en begrenzing van verantwoordelijkheden, niet alleen binnen het AJT, maar ook binnen het reguliere Jongerenwerk. Wat in de rapportage van Swazoom ten aanzien van de problematiek van deze jongeren opvalt is dat de problematiek uitgebreid wordt gesignaleerd, maar dat noties over de aanpak schaars zijn. Uit de laatst aangeleverde tussenrapportage blijkt wel dat er al een stap is gezet in het aanbrengen van focus, met een duidelijke beschrijving dat Swazoom zich binnen het AJT richt op preventief werk.

Swazoom is ook partner in het convenant 'Aanpak problematische Jeugdgroepen' (2016). Hoewel dit convenant goed rekening houdt met onder andere privacy en de doelbinding van de verschillende participanten, lijkt het nog uitwerking te missen op een meer operationeel deel. Swazoom kan hierin deels zelf deze operationalisering oppakken, maar heeft daarnaast ook de partners van het convenant nodig.

3.4. Richten op een eenduidig beeld op de te behalen prestaties

Uit ons onderzoek blijkt dat er geen samenhang is tussen de doelstellingen uit de gebiedsplannen, prestatieafspraken en de verantwoording door Swazoom van hun activiteiten. Swazoom verantwoordt met name de subsidie-eisen op activiteitenniveau, waarnaar weliswaar in de subsidievoorwaarden wordt gevraagd, maar die onvoldoende inzicht geven in de samenhang met bijvoorbeeld de gebiedsplannen.

In de subsidieverlening van 2016 wordt het gebiedsgericht werken door het Stadsdeel genoemd. In de subsidieverlening van 2018 wordt dit met nog meer nadruk als prestatieafspraak benoemd. Swazoom had daarom ook zelf kunnen aangeven hoe de activiteiten zich verhouden tot de doelstellingen uit de gebiedsplannen en welke bijdrage daarvoor wordt geleverd naast het rapporteren op de min of meer standaard subsidievereisten. Daarnaast geeft het Stadsdeel aan visiedocumenten ten aanzien van het Jeugd- en Jongerenwerk op stadsdeel- en stedelijk niveau te missen, waar overigens wel aan gewerkt wordt.

[1] Swazoom is ook penvoerder voor het studiehuis, maar is hier niet inhoudelijk bij betrokken. De speelinloop richt zich als enige op de ouders, maar dit heeft tot doel om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de kinderen.

BMC

YACHT GROUP

4. Het vliegwiel voor verbeteren is intensief partnerschap op basis van heldere afspraken over prestaties

In dit hoofdstuk geven wij aanbevelingen voor de mogelijkheden tot verbetering van de vier hoofdpunten. We zien dat er aan beide kanten al stappen zijn gezet. Voorbeelden daarvan zien we bij de kwaliteit van Swazooms verantwoording en de gesprekken (in het platform gebiedsgericht werken) die het Stadsdeel voert met gebiedscoördinatoren en het OKT ter versterking van het gebiedsgericht werken.

4.1. Relatie met andere (maatschappelijke) instellingen

4.1.1. Samen werken aan een duidelijke werkrelatie tussen PBAZO en Swazoom

De relatie tussen PBAZO en Swazoom vraagt om een nadere uitwerking van de opdracht aan beide. Feitelijk houdt PBAZO zich, als onderdeel van het adequaat exploiteren van de diverse gebouwen, zich ook bezig met programmeren en neemt zij initiatieven zodat personen en organisaties activiteiten ontwikkelen die in de gebouwen van PBAZO uitgevoerd worden. Uitgangspunt voor verandering is deze feitelijke situatie. Onduidelijkheid en dubbel aanbod is niet wenselijk en draagt niet bij aan de doelstellingen. Het Stadsdeel heeft hierin een initiërende en regisserende rol als opdrachtgever van beide organisaties. Gebiedscoördinatoren signaleren wat nodig is voor de inwoner en borgen hiermee een adequaat aanbod.

De samenwerking en het 'samen werken' staat direct onder druk door de al langer slepende polemiek tussen beide organisaties. Beide organisaties betrekken daarbij anderen, waaronder functionarissen van het Stadsdeel. Het helpt daarbij niet dat PBAZO en Swazoom elk een eigen en andere accounthouder hebben. Naast eenduidigheid in accountschap is het ook van belang om binnen het Stadsdeel afspraken te maken wie namens het Stadsdeel communiceert met beide organisaties. Bij deze contacten is het van belang om het 'praten over' niet te accepteren.

4.1.2. Herijken van de gezamenlijke opdracht van Swazoom en Streetcornerwork bij het AJT

In de samenwerking tussen beide organisaties is geregeld dat Streetcornerwork de jongeren opzoekt en dat medewerkers van Swazoom activiteiten organiseren. In deze samenwerking werken beide in duo's. In de praktijk zouden medewerkers van beide organisaties te weinig in duo's optrekken en eveneens te weinig onderling verbindingen leggen tussen de verschillende gebieden. Het AJT is daarnaast als geheel, met een gezamenlijke aanpak, onvoldoende met het Stadsdeel in gesprek. Dit is aanleiding om als gezamenlijke opdrachtnemer samen met het Stadsdeel (J&V) als opdrachtgever naar de opdracht en aanpak te kijken. Er zijn mogelijkheden om deze effectiever te organiseren, waarbij meer uitgegaan wordt van de sterkte punten van beide organisaties.

Als onderdeel van deze herijking kan wellicht ook het meer operationaliseren van het convenant gericht op de aanpak van problematische jeugdgroepen uitgewerkt worden. Waar het de invloedssfeer van beide organisaties overstijgt, kan het Stadsdeel daar een rol in nemen.

4.1.3. De verhouding van Swazoom tot het gebiedsgericht werken

Amsterdam Zuidoost kent een druk en versnipperd speelveld van maatschappelijke organisaties die zich inzetten voor het welzijn van de inwoners van Zuidoost. Inmiddels heeft het Stadsdeel samen met de gebiedscoördinatoren meer regie genomen om, in samenwerking met diverse maatschappelijke organisaties, meer samenhang aan te brengen in de bijdragen van hen aan de uitvoering van gebiedsplannen op het terrein van jeugd en jongeren. Het OKT wordt hier (voorlopig) als enige partner bij betrokken.
Swazoom zou meer dan nu de samenhang tussen gebiedsplannen en haar activiteiten kunnen opnemen in de aanpak en dit zichtbaar kunnen maken in de verantwoording. Vanuit de gebiedsplannen valt nog onvoldoende op te maken welke bijdrage Swazoom levert aan het realiseren van vooral de prioriteiten in de drie verschillende gebieden. Gebiedsplannen van bijvoorbeeld Bijlmer Centrum en Bijlmer Oost noemen als een belangrijke prioriteit *'het vergroten van de ontwikkelkansen voor jeugd'*. In de tussenevaluatie van 2018 worden weliswaar specifieke activiteiten of actoren genoemd, maar het ontbreekt aan een uitwerking hoe verschillende actoren aan een dergelijke prioriteit bijdragen. Meer zichtbaarheid in de wijken, in samenhang met andere partners, behoeft verbetering. Er kan verbetering worden aangebracht in de overlegstructuur op gebiedsniveau. Daarbij is zowel van belang wie namens Swazoom in gesprek is met andere stakeholders en de stadsdeelvertegenwoordigers oftewel de gebiedscoördinatoren en gebiedsmakelaars.

4.2. Ieder draagt bij aan een heldere financiële verantwoording

De verantwoordingscyclus van Swazoom aan het Stadsdeel heeft een hoog detailniveau en bevat een forse omvang van divers materiaal. Beide kunnen worden verbeterd. Dit vraagt om een herijking van afspraken omtrent prestatiemeting en rapportage. Omdat de subsidiecyclus voor 2019 weer aanstaande is, biedt dit de kans om deze verbeteringen direct in te zetten. Daarbij is het eerste aandachtspunt de omvang en mate van gedetailleerdheid. Meer is niet altijd beter. Daarnaast is het van belang om de interne processen rondom de subsidiebeschikkingen en -vaststellingen nader te bekijken, maar in ieder geval in de komende periode de financieel adviseur van het Stadsdeel bij het proces een rol te geven. Zo kan de ingezette verbetering scherp gevolgd worden en waar nodig verder gestuurd.

4.3. Verhouding opdrachtgever en opdrachtnemer scherper in beeld

Een duidelijke focus op en binnen het Jeugd- en Jongerenwerk vraagt van Swazoom een proactieve houding in het aangeven welke bijdrage zij kan leveren en welke doelgroep ze (wil) bereiken. Hierbij is het tevens van belang om visie, methodisch kader en werkprocessen adequaat uit te werken.
Swazoom heeft als opdrachtnemer de verantwoordelijkheid om zichzelf, maar ook de opdrachtgever, in positie te brengen door duidelijk aan te geven wat ze kan bieden en alternatieven aan te dragen wanneer ze iets niet kan bieden.

Het Stadsdeel heeft positie in te nemen als een opdrachtgever die duidelijk is ten aanzien van verwachtingen en spelregels.

4.4. Samen naar een eenduidig beeld over de te behalen prestaties

Het Stadsdeel kan, samen met de gebiedsteams, meer regie nemen, zodat duidelijk wordt welke bijdrage Swazoom levert aan de uitvoering van de doelen in de gebiedsplannen op het terrein van jeugd en jongeren.
Swazoom zou meer dan nu de samenhang tussen de doelen in de gebiedsplannen en haar activiteiten en resultaten zichtbaar kunnen maken. Een voorbeeld zien we in de gebiedsplannen van bijvoorbeeld Bijlmer Centrum en Bijlmer Oost, die als belangrijke prioriteit *'het vergroten van de ontwikkelkansen voor jeugd'* noemen. In de tussenevaluatie van 2018 worden weliswaar specifieke activiteiten of actoren genoemd, maar het ontbreekt daarin aan een uitwerking hoe verschillende actoren bijdragen aan een dergelijke prioriteit.

4.5. Het vervolg (fase 3)

De volgende stap is het formuleren van de verbeterpunten in het kader van een effectief functioneren van Swazoom. Deze verbeterpunten bestaan uit zowel afzonderlijke punten voor Swazoom en voor het Stadsdeel als gezamenlijke punten voor beide. Daarbij worden een aantal concrete stappen per verbeterpunt geformuleerd. Wij adviseren om de planning van deze punten op te nemen in een verbeteragenda. Dit geeft overzicht en maakt het totaal aan verbeteracties efficiënt en overzichtelijk.

Het voorstel voor de verbeteragenda wordt in fase 3 aan de opdrachtgever aangeleverd.

BMC

YACHT GROUP

Bijlage 1 Overzicht van gesprekspartners tijdens informatiefase en analyse- en adviesfase

Naam	Functie	Organisatie
Informatiefase		
Harvey Sandriman	Directeur bestuurder	Swazoom
[illegible]	Manager	Swazoom
[illegible]	Lid Raad van Toezicht	Swazoom
Eddy Adusei	Manager Sociaal Domein	Stadsdeel Zuidoost
[illegible]	Team manager Basisvoorzieningen	Stadsdeel Zuidoost
[illegible]	Senior adviseur a.i.	Stadsdeel Zuidoost
[illegible]	Manager Jeugd en Veiligheid	Stadsdeel Zuidoost
[illegible]	Gebiedscoördinator Gaasperdam en Driemond	Gebiedscoördinatoren Zuidoost
[illegible]	Gebiedscoördinator Bijlmer Centrum	Gebiedscoördinatoren Zuidoost
[illegible]	Teamleider	OuderKindTeams
[illegible]	Teamleider	OuderKindTeams
[illegible]	Teamcoördinator VVE en kinderopvang	Gemeente Amsterdam
[illegible]	Beleidsadviseur OJZ/VVE	Gemeente Amsterdam
Carlos Lowijs	Regiomanager stichting Streetcornerwork	Streetcornerwork
Janny Twigt	Directeur	PBAZO
Analyse- en adviesfase		
Harvey Sandriman	Directeur bestuurder	Swazoom
[illegible]	Hoofd bedrijfsbureau a.i.	Swazoom
[illegible]	Kwaliteitsadviseur	Swazoom
Tanja Jadnanansing	Voorzitter dagelijks bestuur	Stadsdeel Zuidoost
[illegible]	Team manager Basisvoorzieningen	Stadsdeel Zuidoost
[illegible]	Senior adviseur a.i.	Stadsdeel Zuidoost
[illegible]	Financieel adviseur	Stadsdeel Zuidoost