

Aanjaaggelden 2015 en 2016

Inhoudelijke evaluatie

rapportage

O&S

24 november 2017



COLOFON

Onderzoek en rapportage

Gemeente Almere/SBC/Onderzoek & Statistiek

Loek van der Geest

Mirjam Boon

Stephanie van der Zeeuw (assistentie)

Opdrachtgevers:

Gemeente Almere/Wethouder Peeters

November 2017

Contactgegevens

Gemeente Almere

Postbus 200

1300 AE Almere

Tel: 14 036

onderzoek&statistiek@almere.nl www.osalmere.nl

 [@OSAlmere1](https://twitter.com/OSAlmere1)



@ gebruik van gegevens uit dit rapport is alleen toegestaan met bronvermelding.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
	Hoofdvraag en deelvragen	2
	Cofinanciering.....	2
	Documentenstudie	2
	Interviews	3
	Evalueren.....	3
	Prestaties wel, maar structureel effect vaak (nog) niet zichtbaar	3
2	Conclusies.....	5
	Algehele opvatting: aanjaaggelden maakten het project mogelijk	5
	Indirect effect: aanjaaggelden blijken een prima ‘smeermiddel’	5
	Generieke uitgangspunten en voorwaarden werken belemmerend.....	5
	Maatschappelijk rendement	7
	Cofinanciering.....	8
3	Aanbevelingen	9
4	Interviews	12
	Innovatie.....	12
	Wonen en Wijken	14
	Onderwijs	18
	Onderwijs en arbeidsmarkt	25
	Kunst en cultuur	28
	Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden	30
	Bijlage 2: Geraadpleegde documenten	31
	Bijlage 3: Belangrijkste interviewvragen	33
	Bijlage 4: Onderzoeksverantwoording	34

1 Inleiding

In het coalitieakkoord ‘De kracht van de stad’ (2014–2018) is de term aanjaaggelden geïntroduceerd. De coalitie heeft besloten op een aantal beleidsterreinen incidenteel en aanvullend te willen investeren, om op die manier een (extra) impuls te geven aan initiatieven in de stad of aan onderwerpen die voor de stad belangrijk zijn. Het gaat om de beleidsterreinen: innovatie, kunst & cultuur, onderwijs, onderwijs & arbeidsmarkt en wonen & wijken. Voor de inzet van de aanjaaggelden zijn vijf criteria geformuleerd:

1. de invulling vindt plaats in samenwerking met de betrokkenen in Almere en de raad;
2. er wordt aangejaagd met cofinanciering;
3. het aanjagen heeft structurele effecten;
4. aanjagen is geen structurele financiering;
5. na twee jaar wordt een tussentijdse evaluatie gehouden.

Het college van B&W heeft besloten, conform de gemaakte afspraken in het akkoord, na twee jaar de besteding van de aanjaaggelden 2015 en 2016 inhoudelijk te evalueren.

Voorafgaand aan deze inhoudelijke evaluatie is, in het tweede kwartaal van 2016, het proces geëvalueerd waarop de voorstellen voor de aanjaaggelden tot stand zijn gekomen. De bevindingen van deze procesevaluatie zijn beschreven in het rapport ‘Evaluatie inzet aanjaaggelden’ (28 juni 2016).

In deze inhoudelijke evaluatie is nagegaan welke (tussentijdse) resultaten er met de inzet van de aanjaaggelden in 2015 en 2016 zijn bereikt. De besteding van de aanjaaggelden in 2015 en 2016 is als volgt:

jaar	anjaaggelden	uitgaven 2015	uitgaven 2016
	Innovatie		
2015 + 2016	innovatieagenda	83.000	245.000
	Wonen en wijken		
2015	vastgoed nieuwe vragen uit de stad	25.000	
2015 + 2016	stimulering betaalbare huurwoningen	86.000	64.000
2015 + 2016	wijkaanjager focusgebieden	21.000	79.000
2015 + 2016	ontmoetingskas Almere Buiten Centrum	1.000	99.000
2015 + 2016	woningbouw atelier	44.000	129.000
2015 + 2016	Bouw-EXPO/Bouwrai	144.000	346.000
2016	aanpak leegstand/taskforce wonen met welzijn en zorg		200.000
	Onderwijs		
2015	versteviging van het hoger onderwijs	273.000	
2015	aanpak laaggeletterdheid	140.000	
2015	borging van achterstand naar voorsprong	173.000	
2016	onderwijs		729.000
	Onderwijs en arbeidsmarkt		
2015	initiatieven aansluiting onderwijs & arbeidsmarkt	600.000	0 ¹
	Kunst en cultuur		
2015	outsider kunst	4.000	
2015 + 2016	cultuurfonds Almere	600.000	735.000
2015 + 2016	kogge	30.000	17.000
2016	Corrosia		100.000
	totaal projecten anjaaggelden	2.224.000	2.743.000

Bron: Programmarekening 2015 en 2016

¹ Doordat de eerste tranche van € 250.000 pas in december 2016 als subsidie is toegekend aan de Vliegende Brigade, is dit budget in 2016 nog niet aangesproken. Deze subsidie zal in 2017 worden verantwoord. Hierdoor zijn er in 2016 geen uitgaven gedaan en resteert dus het volledige budget.

Hoofdvraag en deelvragen

De achterliggende feitelijke kernvraag die aan deze evaluatie ten grondslag ligt luidt:

Zijn de aanjaaggelden een dusdanig effectief middel gebleken dat het zinvol zou zijn om deze bij een volgend coalitieakkoord wederom in de begroting op te nemen?

En zo ja, met dezelfde of eventueel andere voorwaarden en regels? Op deze vraag geeft deze evaluatie geen antwoord, omdat dit aan het oordeel van college en raad wordt overgelaten.

De onderzoeksvraag van deze evaluatie is als volgt geformuleerd:

Welk (tussentijds) resultaat heeft de inzet van de aanjaaggelden bewerkstelligd, waarbij is beoogd om dit af te kunnen leiden uit een tweetal deelvragen:

- 1) Welk voordeel (in de zin van ‘anjaag–effect’) hebben projecten gehad van de aanwending van deze aanjaaggelden?
Met andere woorden; wat kon er door de inzet van aanjaaggelden wél (in plaats van: niet), beter, sneller of grootschaliger in gang gezet, gerealiseerd of georganiseerd worden?
- 2) Wat is het behaalde of te verwachten maatschappelijke rendement van deze projecten? Hierbij past de opmerking dat de beantwoording van de tweede deelvraag beperkt blijft tot verwachtingen, inschattingen en eigen opvattingen van de bij de aanjaagprojecten betrokken personen, om de volgende redenen:
 - a. in z’n algemeenheid kan de vraag met betrekking tot maatschappelijk rendement doorgaans pas op een langere termijn worden gezien en beantwoord;
 - b. de aanjaag–investeringen en hieruit voortvloeiende activiteiten zijn niet zelden onderdeel (geweest) van, of een (incidentele) aanvulling op een breder, meer omvattend beleid (bijvoorbeeld het ‘onderwijs’ in z’n totaliteit), waardoor het effect van één individuele actie of maatregel niet als zodanig te duiden (dat wil zeggen te onderscheiden) of aan te wijzen valt.

Cofinanciering

Een bijzonder punt betreft de cofinanciering, omdat het genereren van cofinanciering een van de uitgangspunten/voorwaarden is geweest voor (het aanvragen van) aanjaaggelden. Want enerzijds is de cofinanciering niet benoemd in de evaluatie–opdracht, maar anderzijds kan deze wel van invloed zijn op ‘het genereren van een effect’, c.q. kunnen bijdragen aan het succes.

Besloten is om alleen de feiten weer te geven, dus of er cofinanciering is gerealiseerd, zonder waardeoordeel.

Documentenstudie

Aanvankelijk was bedacht dat de (verantwoordings–)documenten en (tussentijdse) evaluaties voldoende input zouden leveren om de vragen te kunnen beantwoorden. Dat was echter op het moment dat nog geen zicht was op welke documenten via welke kanalen wanneer beschikbaar zouden zijn, en ook niet of deze de gewenste relevante informatie zouden bevatten. Dat bleek helaas niet het geval en de aanpak verliep daardoor anders.

In het kader van de eerder uitgevoerde procesevaluatie had reeds een grondige documentenstudie plaatsgevonden. Om doublures in deze rapportage te voorkomen, is besloten om deze documenten (collegevoorstellen, raadsvoorstellen, etc.) niet opnieuw door te nemen.

Een belangrijke bron bleek de Programmarekening 2015 en 2016, waarin de besteding van aanjaaggelden overzichtelijk en helder beschreven staat, voor ons reden om (tekst)gedeelten uit de programmarekening te gebruiken in deze evaluatie.

Het verzamelen van documenten bleek door de start van het project aan het begin van de vakantieperiode veel langer in beslag te nemen dan vooraf was voorzien. En door personele mutaties bleek een aantal betrokken ambtenaren inmiddels op een andere plek te zitten of vertrokken te zijn.

Bij Onderwijs bleek bovendien voor een aantal projecten uitstel te zijn verleend (deels tot medio oktober, deels tot eind december 2017), zodat niet alle verantwoordingsdocumenten konden worden doorgenomen. In de bijlage is een lijst met geraadpleegde documenten opgenomen.

Interviews

Op basis van louter de documenten konden beide vragen niet worden beantwoord. Dus was een nadere verdiepingsslag noodzakelijk en is besloten (en met opdrachtgever afgestemd) om een interviewronde te doen langs (de meeste) betrokken personen, intern en extern.

Besloten is om dit niet voor alle, maar in elk geval voor de grotere (€ 75.000,-plus) en enkele specifieke projecten te doen.

Vanaf medio oktober tot medio november zijn in totaal 34 interviews gehouden met ambtenaren en betrokkenen van (externe) organisaties. Een lijst van de geïnterviewde personen is opgenomen in de bijlage.

De interviewronde bleek de informatie op te leveren waarnaar wij op zoek waren. Zo vinden vrijwel alle aanbevelingen in dit rapport hun oorsprong in de respons uit de interviews. We willen de geïnterviewden bedanken voor hun snelle beschikbaarheid, tijd en openhartigheid.

Evalueren

Is evalueren zinvol?

Altijd, mits er de intentie is om te willen leren van bevindingen en meningen van anderen. En op de voorwaarde dat de evaluatie objectief, zonder beperkingen, met de juiste vraagstelling, planning, middelen en medewerking kan worden uitgevoerd.

Is tussentijds evalueren van de aanjaaggelden zinvol?

De tussentijdse evaluatie is vastgelegd in de criteria die destijds aan de besteding van de aanjaaggelden zijn gekoppeld. Er is niet aangegeven wat precies of waarop er geëvalueerd zou gaan worden. Deze vragen zijn pas naderhand, ten behoeve van deze evaluatie-opdracht, geformuleerd.

Prestaties wel, maar structureel effect vaak (nog) niet zichtbaar

We onderscheiden vier 'succesniveaus':

- 1) de prestatie: wat is er met de middelen gedaan, waar is in geïnvesteerd?
- 2) het doel: wat kan dankzij de prestatie worden bereikt of gerealiseerd?
- 3) het aanjaag-effect: wat is ten bate van een langere termijn in gang gezet?
- 4) het maatschappelijk rendement: wat is uiteindelijk de meerwaarde voor de Almeerse samenleving?

Een handicap waar wij als onderzoekers tegenaan zijn gelopen, is de veronderstelling (van destijds) dat er 'reeds na een of twee jaar geëvalueerd kan worden'. Blijkbaar was op dat moment de gedachte dat, als in het ene jaar een investering zou worden gedaan, er aan het eind van dat jaar resultaat en het jaar daarop een effect zichtbaar zou moeten zijn.

In de evaluatie-opdracht is op dit punt al enigszins tegemoet gekomen door te praten over 'te verwachten effect'. Echter, een te verwachten effect valt niet te meten of waar te nemen, hooguit de opinies (als voorspelling) hieromtrent.

Bovendien, zie hiervoor de eerder uitgevoerde procesevaluatie, was de start van een aantal aanjaagprojecten om diverse redenen later dan beoogd (niet aan het begin, maar pas halverwege of soms nog verder in het jaar), is de doorlooptijd van sommige projecten over het (boek)jaar heen getild en/of zijn in 2016 restanten van aanjaagbudgetten 2015 uitgegeven.

Hierdoor is het helaas voor een deel van de projecten in feite nog te kort dag om nu al iets concreets te kunnen zeggen over een aanjaag-effect, laat staan structureel effect. Dat geldt met name voor de projecten die later in de tijd zijn opgestart en specifiek voor onderwijsprojecten die in het schooljaar 2016/2017 liepen.

Bij deze projecten valt over het (lange termijn) rendement nog nauwelijks iets te zeggen of te voorspellen, omdat het project nog in het (eind)ontwikkelstadium, testfase of prototype-stadium is, er nog geen bredere uitrol over de stad heeft plaatsgevonden of omdat om door te kunnen gaan additioneel budget nodig wordt geacht, maar het is onzeker of dat er komt.

2 Conclusies

Algehele opvatting: aanjaaggelden maakten het project mogelijk

In z'n algemeenheid worden de aanjaaggelden door de geïnterviewden gezien als (heel) positief. Er is vaak terug gespeeld dat 'het zonder aanjaaggelden nooit mogelijk zou zijn geweest om het project van de grond te krijgen'. Anders zou het project (dat wil zeggen zonder aanjaaggelden) in het gunstigste geval op veel kleinere schaal, later in de tijd of van een lager kwalitatief gehalte kunnen zijn gedaan. Maar veelal helemaal niet.

Vanuit de meeste projecten wordt gemeld dat het project als 'anjaagproject' inmiddels is afgerond, of anders bijna, en dat het projectdoel (de prestatie waarvoor het geld beschikbaar is gesteld) is bereikt of dat er zicht is op het binnenkort bereiken daarvan.

Echter, de brede(re) toepassing, uitrol, implementatie, continuering, enz. blijkt in een aantal gevallen een additioneel vraagstuk (zie verderop) waar nog geen oplossing voor is.

Indirect effect: aanjaaggelden blijken een prima 'smeermiddel'

Een aantal betrokkenen wijst op het belang van de aanjaaggelden als 'smeermiddel', sommigen hebben dit zelfs als belangrijkste meerwaarde ervaren. Hierdoor konden namelijk contacten worden gelegd, de samenwerking worden opgezocht, zijn kennis- en netwerken ontstaan, kwamen concurrenten bij elkaar aan tafel, werden problematieken en visies gedeeld en werd gezamenlijk nagedacht over oplossingen of wat nodig is om het gezamenlijke doel te kunnen bereiken. Met name uit het onderwijs zijn deze verbindingen (onder andere met aan onderwijs gelieerde partners) als positief neveneffect ervaren!

Generieke uitgangspunten en voorwaarden werken belemmerend

Het vooralsnog lastige zicht op effecten en daarnaast ook de duiding daarvan heeft in onze optiek ook te maken met twee andere oorzaken:

- a) het ontbreken van onderscheid tussen typen projecten
- b) effect-belemmerende factoren

ad a) Geen onderscheid naar typen 'anjaagprojecten'

De term aanjaaggelden is als generiek label gehangen aan een bonte verzameling projecten die qua inhoud, aard, organisatie, omvang, doelstelling, snelheid, potentie, impact, plek in de organisatie en in context, etc. van elkaar verschillen, maar waar wel generieke criteria voor gelden. Wat wordt gemist is een nadrukkelijker onderscheid naar type project en mogelijkheid tot maatwerk.

Op basis van de projecten 2015 en 2016 onderscheiden we de volgende typen²:

1a) 'Hard core' anjaagprojecten: ingezet om te kunnen inspelen op ontwikkelingen of processen te versnellen die bedoeld zijn om op hun beurt als katalysator voor vervolgpacten te (kunnen) dienen. Voorbeelden zijn transformatie bedrijfsgebouwen, aanpak laaggeletterdheid, BuitenPlein en loopbaanoriëntatie- en begeleiding.

1b) Projecten die zijn bedacht om zaken anders (efficiënter, slimmer of door partners) te organiseren. Deze categorie hangt dicht tegen categorie 1a aan. Voorbeelden: Cultuurfonds, Vliegende Brigade en School in de wijk.

2) Gelden die zijn ingezet om potentieel kansrijke innovatieve projecten te kunnen realiseren, zoals de Bouw-Expo en de prijsvraag Goedhuurwoningen.

² Deze typering en volgorde impliceert geen waardeoordeel over het belang, de prioriteit of succespotentie van de diverse typen.

3) Gelden die zijn ingezet voor structurele kwaliteitsverbetering, zoals bij een aantal projecten in het onderwijs, zoals datagestuurde werken aan schoolontwikkeling, Associate Degrees en ROC Skillslab.

4) Gelden die zijn gebruikt om toch een specifieke doelgroep te kunnen blijven 'bedienen' die door eerdere bezuinigingen uit de boot dreigde te vallen. Zoals bij het taalonderwijs aan licht verstandelijke gehandicapten.

5) Experimenten, zoals de Wijkaanjagers en projecten van de Innovatie-agenda.

Als vooraf een dergelijke onderscheid en een voor ieder ander type behorende specifieke invulling zou zijn gehanteerd, zouden prestaties, doelen en effecten in een andere context zijn komen te staan. Want voor een kwaliteitsverbeteringsproject zijn de verwachtingen en de resultaten heel anders dan bijvoorbeeld voor een experiment.

Ad b) Effect-belemmerende factoren

In de interviews zijn wij gestuit op cases, beschrijvingen van processen en situaties die we zouden willen bestempelen als effect-belemmerende factoren. Het gaat om de volgende punten:

1e) Teveel focus op 'het project', de tijdelijkheid

In veel gevallen heeft de focus vooral of uitsluitend gelegen op het project zelf, dat wil zeggen op het opstarten, de projectorganisatie, de opzet en uitvoering van het project, waarbij het tijdelijke en eenmalige karakter in feite alles domineerde, zonder aandacht te besteden aan de implicaties voor de periode daarna, en wat er dan nodig zou zijn of geregeld zou moeten worden om de ingezette ontwikkeling te kunnen voortzetten.

Idealiter zou er al in de voorstelfase moeten worden nagedacht over: wat te doen indien het initiatief een succes blijkt en wat is dan nodig (qua euro's, fte, andere randvoorwaarden) om het succes te kunnen continueren en/of op bredere schaal te kunnen toepassen? Onder andere de Vliegende Brigade is hierop een uitzondering, hier is de focus vooral op het realiseren van een zelfsturende netwerk-organisatie waarin zij zelf niet meer nodig zijn.

Als specifiek geval noemen we hier de Transformatie bedrijfsgebouwen, dat mede door (onvoorziene) ontwikkelingen in de woningmarkt plotseling in een stroomversnelling raakte, maar waar door het eindigen als aanjaagproject de vraag niet met passende 'schwung' in de lijn kan worden opgevangen, terwijl de ontwikkeling in de markt wel werd onderkend.

2e) Fricie tussen twee aanjaagcriteria: eenmalig investeren en een structureel effect verlangen gaan in de praktijk niet goed samen

Destijds is bedacht dat door eenmalige investeringen (criterium 4) een structureel effect kan worden gecreëerd (criterium 3). Waarbij structureel impliceert: over een langere termijn. De praktische uitvoerbaarheid blijkt echter anders dan de theorie. Er is (te makkelijk?) voorbij gegaan aan het feit dat het (kunnen) voortzetten van een ontwikkeling, proces of product 'vanzelf' en kosteloos zou kunnen, dus dat er geen inzet van (betaalde) menskracht, onderhoud of begeleiding, voor nodig zou zijn. Dat geldt ook voor de projecten die bedoeld zijn om breder in de stad uit te rollen. Aanjaagprojecten (in hun hoedanigheid als 'project') voorzien hier vaak onvoldoende in. En ook de cofinanciering blijkt in veel gevallen eindig, want projectgebonden, dus eenmalig. Hierdoor kunnen succesvolle aanjaagprojecten alleen met geïmproviseerde middelen en/of de nodige 'goodwill' van betrokkenen nog korte tijd overeind worden gehouden, maar anders dreigen deze te stranden vanwege gebrek aan structurele middelen en/of ruimte in de lijn, met andere woorden: de dupe te worden van hun eigen succes.

Om voortzetting van een succesvol gebleken aanjaagproject mogelijk te maken, zouden de 'doorjaag-c.q. consolidatiemogelijkheden' in euro's en/of fte's veel tijdiger (gedurende de looptijd van het project)

moeten worden opgepakt, en wellicht moeten worden opgenomen als vast planning–onderdeel van een aanjaagvoorstel.

Dit geldt ook voor het langer lopende Cultuurfonds. Via dit fonds is de lokale subsidiering structureel veranderd. Maar hoewel voor vier jaar ingezet, nadert ook voor het Cultuurfonds een formeel einde als aanjaagproject.

3e) Blijven steken in de testfase of prototype

Er zijn enkele projecten die formeel ‘af’ zijn, maar waarbij het ontwikkelproces anders is verlopen dan aanvankelijk beoogd, bijvoorbeeld door uitloop, hogere ontwikkelkosten of afhakende partners. Nu is hun projecttijd en –budget op en zijn ze niet verder zijn gekomen dan een prototype dat op kleine schaal in gebruik is genomen, of dat nog verdere uitwerking vraagt, bijvoorbeeld de app die is ontwikkeld voor de verbetering van de primaire processen bij de ASG–scholen . En verdere beoogde uitrol (óver de hele stad’) is niet mogelijk, omdat hiervoor het budget ontbreekt. In de gevallen dat extra budget is aangevraagd, is niet zeker of het wordt toegekend.

4e) Regelzucht en controle

Aanragen én controleren gaan niet altijd goed samen, zo blijkt. Vanuit diverse projecten is de ‘regelzucht’ rond het project als een belemmering ervaren. Dit kan zowel de bemoeienis van de raad betreffen als de wijze waarop de verantwoording of het monitoren van de voortgang in de lijn is belegd. Gesteld wordt dat bepaalde projecten juist in hun hoedanigheid als aanjaagmiddel gebaat zijn met bewegingsvrijheid, snelheid en doorpakken, maar bijvoorbeeld ook de vrijheid moeten krijgen om de juiste mensen bij het project te kunnen betrekken.

5e) De neiging teveel te willen

Bij bepaalde projecten was er de ambitie om ‘veel te willen’ en naar later bleek: wellicht teveel. Zoals bij het eisenpakket van de Uitvraag Goedhuurwoningen. Hier ontbrak een escape, de flexibiliteit, om te kunnen schakelen in geval de opbrengst van de uitvraag dreigde tegen te vallen.

6e) Het onderschatten van het belang van de partners

Hier is met name vanuit de Innovatie agenda op gewezen. Er werd een project door de gemeente als kansrijk benoemd. Technologisch is er weliswaar veel mogelijk, maar realisatie van innovatie vraagt ook om innovatieve financiële modellen en veel commitment van de betrokken partijen op directie en bestuurlijk niveau aan de voorkant. Om dat te bereiken is gekozen voor deelname aan een landelijke prijsvraag als strategie om dat commitment te helpen organiseren.

Maatschappelijk rendement

In de inleiding is aangegeven dat de vraag over het maatschappelijk rendement om diverse redenen lastig te beantwoorden is. We onderscheiden twee soorten maatschappelijk rendement:

1. Aannemelijk of zichtbaar rendement
2. Onzichtbaar of immaterieel rendement

Over de tweede categorie valt vooralsnog weinig te zeggen, omdat dit iets is voor de langere termijn of waarvan de duiding lastig of arbitrair is. Via de Kogge bijvoorbeeld zijn buurtbewoners gemobiliseerd waarvan een deel nog steeds actief is, in en rond het project in het Koggepark. Hier is duidelijk sprake van immaterieel rendement, maar er kan niets worden gezegd over ‘de waarde’ hiervan.

Maar bij projecten waarbij kinderen, ouders, studenten of andere doelgroepen aan kennis, vaardigheden of stage zijn geholpen, kan wel worden gesproken van (aannemelijk) rendement, vanuit de aanname dat deze groepen:

1. hier zelf direct baat bij hebben;
2. minder of niet (meer) belastend zijn voor de samenleving (minder beroep op zorg-, welzijns-, medische of overheidsinstanties).

Vanuit de Aanpak van laaggeletterdheid wordt gemeld (door De Schoor) dat deelnemers via de taalcursussen ook zijn gaan deelnemen aan andere groepsactiviteiten en/of actiever zijn geworden en meer participeren in de samenleving.

Het rendementsvraagstuk zien we als iets heel wezenlijks in relatie tot de aanjaaggedachte. Daarom is ons advies: parkeer de rendementsvraag voor dit moment, maar geef hier over een aantal jaren een concrete invulling aan. Tegen die tijd is er meer zicht op of de producten of aanbod dat door de aanjaagden tot stand is gekomen nog bestaan, worden gebruikt of een vaste plek hebben verworven in het proces; kortom: hun meerwaarde hebben bewezen. En indien niet, waarom niet? Immers, dan pas weten we hoe het verder is gegaan met Tiny Housing, cultuur in Almere, de prestaties op scholen, studiekeuzes van studenten en het transformeren van kantoorruimten.

Cofinanciering

De cofinanciering is geen primair aandachtspunt voor deze evaluatie. En is alleen aan de orde geweest voor zover er raakvlakken zijn met het aanjaageffect en/of rendement. Er zijn diverse invalshoeken. Gebleken is dat de cofinanciering bij een aantal projecten niet alleen heeft gezorgd voor een ruimer budget, maar ook voor een groter commitment, met name bij externe partijen.

Wat betreft het percentage cofinanciering in relatie tot het totale aanjaagbudget, zijn we op grote verschillen gestuit tussen projecten. Het Cultuurfonds spant in onze optiek in positieve zin de kroon, waarbij gesteld kan worden dat het forse percentage cofinanciering (24,4% in 2016) misschien wel hét succes van het nieuwe cultuurformat is.

Aan de andere kant hebben wij de indruk dat bij bepaalde projecten enig 'kunst en vliegwerk' is toegepast om aan het criterium cofinanciering te kunnen voldoen. Niet elk project leende zich hiervoor. Ook dit aspect vraagt om een nadrukkelijker onderscheid tussen typen projecten.

3 Aanbevelingen

Onze aanbevelingen in het kort:

1. Differentieer naar type project, en voorzie elk type project van een passende invulling qua financiering, management, verantwoording, monitoring, looptijd etc. Benoem per type project vooraf duidelijk:
 - a. de prestatie: wat is het te leveren product of toepassing?
 - b. het doel: wanneer is het als project een succes?
 - c. wat is het (lange termijn) doel?
 - d. wat zijn de kansen, risico's, implicaties bij diverse scenario's (van voortijdig stopzetten tot consolideren van een succes)?
2. Hanteer (afhankelijk van het type) een 2-fasenfinanciering: doneer startkapitaal en reserveer (tegelijk) implementatiebudget;
3. Positionering aanjaaggelden niet meer als aparte 'post' op de begroting, maar plaats deze binnen de betreffende beleidsterreinen;
4. Zoek de balans tussen monitoren en loslaten;
5. Betrek de beoogde partners er zo vroeg mogelijk bij.

Aanbeveling 1: differentieer naar type project

Het op één hoop gooien van een brede diversiteit van projecten, elk met hun eigen problematiek, context of politieke interesse onder generieke voorwaarden, kan belemmerend werken op de feitelijke doelstelling: het genereren van een structureel effect. Onze belangrijkste aanbeveling is daarom: differentieer naar type project. In onze optiek zijn er globaal drie type projecten te onderscheiden:

1e) 'Hardcore' aanjaagprojecten

Dit zijn projecten waarvan vooraf duidelijk is wat er moet of gaat gebeuren (de te leveren prestatie is helder) en er is een reële inschatting van doel en rendement wanneer de prestatie is gerealiseerd. De opbrengst is al zichtbaar aan de overzijde van het water, alleen de brug ontbreekt nog. De aanjaaggelden dienen dan om de brug te bouwen en in stand te houden.

2e) Potentieel kansrijke innovatieve projecten

Dit zijn projecten die 'op papier' kansrijk lijken. Kansrijk als project, maar ook vanwege de impact in het vervolg of de implicaties op ander gebied (imago, positionering), dus projecten die als opstart kunnen dienen van een (mogelijke) olievlek- of aanhaakbeweging. Dit kunnen ook 'gouden ideeën' en eenmalige kansen zijn, bijvoorbeeld projecten die zich ongepland en spontaan aandienen. Het zijn projecten waarbij niet zeker is dat deze succesvol zijn of sowieso tot een goed einde kunnen worden gebracht door onzekerheden over cofinanciering, ongewis ontwikkelproces of onzekere marktvraag.

3e) Experimenten

Dit zijn projecten waarbij het experiment centraal staat, waarbij vooraf geen zinnige inschatting valt te geven omtrent het nut, effect of rendement. Dit zijn testprojecten onder de noemer: 'kijken wat er gebeurt als we dit of dat doen'. Bij deze projecten gaat het vooral om het opdoen van ervaring met een nieuw instrument, methodiek of het uitproberen van 'out-of-the-box solutions'. Dit kunnen bijvoorbeeld projecten zijn die elders een succes bleken. Deze projecten hoeven per saldo geen resultaat te geven of probleem op te lossen, maar dienen wel kennis en inzichten op te leveren.

Door projecten op deze (of andere) wijze te onderscheiden, kunnen per type project bijbehorende spelregels en voorwaarden worden opgesteld ten aanzien van prestatie, doel en effect. Op deze wijze kunnen de projecten beter op hun merites beoordeeld worden. De projecten kunnen in hun eigen categorie beoordeeld worden.

Criteria die er in onze optiek ook toe zouden moeten doen zijn onder andere:

1. Wijze van verantwoording;
2. Mogelijkheden tot meetbare resultaten;
3. Inschatten risico's en faalfactoren in relatie tot implicaties en mogelijkheden van (voortijdig) stoppen;
4. inschatten van mogelijkheden tot reguliere voortzetting als regulier beleid, in de lijn.

project typering	voorbeelden 2015 en 2016	doelen	regels, voorwaarden	sturing, plek in of buiten de organisatie	budgettering	bemensing	(co-) financiering	risico's, vervolg
Type 1	Ontmoetingskas Buiten Cultuurfonds							
Type 2	Bouw-EXPO							
Type 3	wijkaanjagers							

Aanbeveling 2: startkapitaal en implementatiegelden

Het is plezierig te constateren dat de meeste projecten hun (project)doel hebben behaald of nog gaan behalen, maar er is helaas ook een keerzijde aan de medaille. Want zorgelijk zijn de signalen vanuit projecten die succesvol op de rails zijn gezet met inmiddels aantoonbaar resultaten waar bewoners of andere doelgroepen direct baat of profijt van hebben, maar nu 'dreigen onder te gaan aan hun eigen succes'. Omdat het project eindig is en er niet tijdig is nagedacht over de implicaties van voortzetting.

Een optie is om te starten met een groter aantal projecten, waarvan alleen de meest succesvolle mogen doorgaan naar een vervolgfase, mits de implicaties van dat vervolg goed zijn ingeregeld.

Aanbeveling 3: aanjaaggelden niet meer als aparte begrotingspost

In onze optiek zijn aanjaagprojecten teveel als een aparte 'unieke' soort projecten gezien. Met een overkill aan aandacht en 'gedoe' rondom het project, iets wat de projecten soms niet ten goede is gekomen. Terwijl deze in praktijk in feite gewoon onderdeel zijn van bestaande beleidsterreinen.

Het advies is om deze logischerwijze onderdeel te laten zijn van hun eigen beleidsterrein. Dit geeft ook ruimte aan andere geledingen in de organisatie om beleid of activiteiten met een aanjaagdoelstelling aan te dragen als aanjaagproject. Projecten op het gebied van nieuwe systematiek van afvalscheiding zouden hier bijvoorbeeld ook onder kunnen vallen. Dus letterlijk een andere positionering van de aanjaaggelden binnen de begroting. Dit zou binnen de organisatie ook kunnen aanzetten tot meer systematische of nadrukkelijker nadenken over innovaties of aanpassingen in het eigen werkveld of vakgebied, wanneer er voor ieder werkveld een zekere ruimte is als zakelijke (voor)investering, durfkapitaal of NPD-budget (New product development).

Aanbeveling 4: balans tussen monitoren en de lef om los te laten

In z'n algemeenheid bestaat er behoefte aan een betere balans tussen ruimte geven, vertrouwen, stimuleren van de doorontwikkeling versus grip op de besteding van gemeenschapsgeld, de neiging om het over te willen nemen. Geadviseerd wordt om hier per projecttype en mogelijk zelfs per project vorm en inhoud aan te geven, dus de juiste randvoorwaarden om maatwerk mogelijk te maken.

Aanbeveling 5: betrek partners er vroegtijdig bij

Indien strategische partners noodzakelijk zijn voor het project, is het zaak om deze er reeds in de voorstelfase bij te betrekken en niet pas nadat het project vanuit de gemeente is gestart.

4 Interviews

Voor de verdiepingsslag zijn 34 interviews gehouden met de meeste betrokken personen van het betreffende aanjaagproject, intern en extern. Besloten is om dit niet voor alle, maar in elk geval voor de grotere (€ 75.000,-plus) en enkele specifieke projecten te doen. Projecten die spontaan in een interview genoemd werden door de geïnterviewden, zijn meegenomen in de onderstaande rapportage, ook al waren dit betrekkelijk kleine projecten. Onder het kopje 'Interview' staat de mening van de geïnterviewde betrokkene kort weergegeven. In de bijlage is een lijst met de geïnterviewde personen opgenomen.

Innovatie

Innovatie	Uitgaven 2015	Uitgaven 2016
2015 + 2016 innovatieagenda	83.000	245.000

Deze aanjaaggelden zijn bedoeld voor innovatieve projecten, waar partijen zich aan willen verbinden en die in aanmerking komen voor financiering vanuit het Fonds Verstedelijking Almere (FVA) en andere (Europese) fondsen voor de cofinanciering. In 2015 is daartoe de Bestuursopdracht Innovatieve Projecten geformuleerd. Daarbij zijn de volgende aandachtspunten geformuleerd:

- De sociale, economische & financiële 'Return on Investment', oftewel de besteding van de middelen moet een effect met zich meebrengen dat zowel sociaal, economisch als financieel de positie van de gemeente op lange termijn verbetert.
- Betrokkenheid van de markt. Vereist is dat marktpartijen zich zowel inhoudelijk als financieel aan de projecten committeren.
- Bedacht in de stad of markt, gedragen door de overheden, bij voorkeur niet andersom.

Conform de bestuursopdracht Innovatieve projecten was de doelstelling om vóór de zomer 2015 te komen tot projecten die konden worden aangedragen bij het FVA voor realisatie in 2016, en een competitie in de stad voor te bereiden die tot innovatieve projecten moest leiden in de jaren erna.

De projecten Humble Lamppost en Stedelijke Grondstoffen zijn in juli 2015 voorgedragen bij het FVA. De aanvraag is alleen gehonoreerd voor een deel van het project Stedelijke Grondstoffen. Hiermee wordt de ontwikkeling en realisatie van nieuwe technologie mogelijk gemaakt en gekoppeld aan het te ontwikkelen Upcycle Centrum in Almere Haven.

Met de vaststelling van de Innovatieagenda door de raad in 2016 is een besluit genomen om de aanjaaggelden in te zetten voor het samenwerkingsprogramma met TNO. En het restant wordt gebruikt voor de organisatie van de competitie Upcycle City. De beoogde competitie is in 2016 verder ontwikkeld als onderdeel van een van de programmaliijnen van Almere 2.0.

Cofinanciering

Cofinanciering via financiering vanuit het FVA en andere (Europese) fondsen.

Interviews

Uit het interview kwam naar voren dat de innovatie ideeën niet uit de samenleving of bij de betrokken partners kwamen, maar werden voorgesteld door ambtenaren. Hierdoor was er te weinig borging bij de directie en betrokken partners. Innovatie is pas innovatie als het is toegepast. Het hoeft niet perse iets nieuws te zijn. Maar vaak is de mindset ‘nieuwe dingen’ of dat het ‘iets nieuws’ moet zijn. Dus oppassen voor luxe sexy pilots. De grootste uitdaging is het proces. Adviezen: Is het een beleidsprioriteit (is het politiek gedekt?) Is de uitvoeringskracht aanwezig? Is er (voortgangs)budget, fte, expertise (of is inhuur mogelijk), met andere woorden: is er body? Gaan de stakeholders er voldoende in mee? Anders moet dit tijdens de aanjaagperiode georganiseerd worden. Niet aannemen dat de betrokkenen mee doen.

Wonen en Wijken

	Wonen en wijken	Uitgaven 2015	Uitgaven 2016
2015	vastgoed nieuwe vragen uit de stad	25.000	
2015 + 2016	stimulering betaalbare huurwoningen	86.000	64.000
2015 + 2016	wijkaanjager Focusgebieden	21.000	79.000
2015 + 2016	ontmoetingskas Almere Buiten Centrum	1.000	99.000
2015 + 2016	woningbouw Atelier	44.000	129.000
2015 + 2016	Bouw-EXPO/Bouw rai	144.000	346.000
2016	aanpak leegst./Taskforce wonen met welzijn en zorg		200.000

Stimulering betaalbare huurwoningen

In maart 2015 heeft de gemeente de Uitvraag Goedhuurwoningen 'op de markt gezet' om sociale huurwoningen te realiseren met een maximale huur van € 550 plus energiekosten. Minimaal de helft van de woningen moest geschikt zijn voor huishoudens van ten minste drie personen. Er was vanuit de aanjaaggelden budget beschikbaar om voor 200 woningen een aanmoedigingssubsidie te geven. Doordat de aannemer van de gekozen coalitie failliet ging is het proces vertraagd. De partijen zijn vervolgens gevraagd om hun inzendingen aan te passen om aan alle voorwaarden te voldoen, twee partijen zijn hierin geslaagd. In 2017 is de bouw van 58 woningen begonnen (of gerealiseerd).

Cofinanciering

Geen cofinanciering.

Interviews

De aanjaaggelden hebben ook bijgedragen aan een bredere discussie. De corporaties waren van mening dat ze geen goedkopere woning konden bouwen. Nu is aangetoond dat er wel goede en goedkope woningen gebouwd kunnen worden. De uitvraag heeft meer inzicht gegeven in de mogelijkheden van verschillende partijen om betaalbare woningen te realiseren, met name de wijze van financieren, exploiteren en de manier waarop energieopwekking of – besparing zijn gerealiseerd.

Wijkaanjagers

In 2015 zijn er vier wijkaanjagers benoemd voor Haven, Stad (Stedenwijk), Buiten (Eilandenbuurt) en Poort. De wijkaanjager is geen medewerker van de gemeente of een van de maatschappelijke partners, maar een actieve ZZP'er/ondernemer uit de wijk zelf. Doel van de wijkaanjager is het opzetten van nieuwe netwerken. De opdracht was om de wijkeconomie te stimuleren, de buurtbetrokkenheid te vergroten en netwerken (van de wijkaanjagers) te verbinden vanuit de behoeften uit de vier gebieden. Naast deze maatschappelijk effecten was het de ambitie om nieuwe kansen, nieuwe netwerken en talenten aan te boren. De vier wijkaanjagers hebben uiteenlopende initiatieven en evenementen opgezet, variërend van het bij elkaar brengen van partijen, praktisch ondersteunen tot het organiseren van bijeenkomsten. De wijkaanjagers hebben de ruimte gekregen naar eigen inzicht en vermogen invulling te geven aan hun opdracht. De inzet van de vier wijkaanjagers was voor een jaar en is medio september 2016 geëindigd. De leerpunten uit het experiment worden meegenomen in het Wijkgericht Werken van de organisatie.

Cofinanciering

De cofinanciering bestond uit niet nader toegelichte uren van de projectgroep, bestaande uit medewerkers VMCA, de Schoor, een ondernemer en de gemeente.

Interview

De verwachtingen waren hoog, maar een jaar gaat snel. Voor PBS zijn de ervaringen van de wijkaanjagers input om het gesprek aan te gaan over wat precies de rol van de gemeente in de wijken en buurten is. In het begin, bij de start, is veel tijd verloren gegaan aan de discussie over de precieze invulling van de rol van de wijkaanjagers. Het advies is om een initiatief niet uitsluitend vanuit de gemeente te initiëren, maar eerst overleggen met de betrokken partners en dan samen een aanvraag of plan indienen.

Ontmoetingskas Almere Buiten Centrum -> BuitenPlein

Het doel was om met dit tijdelijke gebouw, het Buitenplein, een plek te laten zijn waar Buitenaren elkaar het hele jaar door kunnen ontmoeten, hun talent ontwikkelen en meedoen met activiteiten. Uit de samenwerking tussen Buitenaren en lokale partners ontstaan die activiteiten waar behoefte aan is. De aanjaagelden zijn voor een groot deel besteed aan de inrichting van het terrein en voor een beperkt deel voor de programmering en het beheer.

Cofinanciering

De Vereniging Almere Buiten Centrum (VABC) heeft, samen met Buitenaren, niet nader toegelichte tijd en energie in dit project gestoken, zodat er een levendige ontmoetingsplek is ontstaan. De VABC heeft de ontwikkeling en het beheer van de ontmoetingsplek op zich genomen.

Interview

Zonder de aanjaagelden was dit project niet gerealiseerd. Niet alles is uitgevoerd: het buitenspeeltoestel bleek helaas te duur. De geïnterviewden gaven aan dat de gemeente hiermee het signaal gaf dat er, ondanks de bezuinigingen, toch geld was voor verbinding en ontmoeting, dit wordt door de bewoners als hoopgevend gezien. Ook in Almere Haven is er interesse in een soortgelijk project.

Woningbouw Atelier

Het Woningbouwatelier (www.woningbouwatelier.nl) is een platform van de rijksoverheid (BZK en Rijksvastgoedbedrijf) en de gemeente Almere, dat tot doel heeft experimenten op het terrein van wonen en huisvesting te stimuleren en daadwerkelijk te (laten) realiseren in de stad. Het Woningbouwatelier heeft in 2015 onder andere een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van zeer betaalbare woningen zoals bij de uitvraag 'Goedhuurwoningen'. In 2016 heeft het Woningbouwatelier gewerkt aan vernieuwing op de woningmarkt via de volgende experimenten.

- Tiny Housing: symposium Tiny Housing (de bekendmaking van de winnaars in het KAF) en wet- en regelgeving Bouwexpo (ontwikkeling onderbouwing gelijkwaardigheid van Tiny Houses)
- Prijsvraag 'WhoCares': ontwikkeling prijsvraag in samenwerking met Atelier Rijksbouwmeester (opstellen prijsvraag-reglement, voorbereiden landelijke lancering van de prijsvraag in het KAF)
- WikiHouse: doorontwikkeling van zelfbouw, het realiseren van het eerste WikiHouse op Nederlandse grond (conceptontwikkeling)

Het Woningbouwatelier wordt ingebed in programmalijn Almere 2.0 – Vernieuwend Wonen om vernieuwing in het wonen duurzaam te borgen. De besteding van de aanjaaggelden bij het Woningbouwatelier is voornamelijk procesgeld, om vragen die voortvloeien uit de projecten te adresseren zoals regelgeving kwesties. De projecten hebben zelf hun eigen aanjaaggelden. Het Woningbouwatelier legt de resultaten van deze experimentele projecten vast en geeft de resultaten weer op de website www.woningbouwatelier.nl.

Cofinanciering

De cofinanciering van het woningbouwatelier bestaat uit de bijdrage van het Rijk van € 125.000. Dit geld is ingezet voor de ateliertrekker, inzet externe expertise (onderzoek /advies), communicatie en marketing en stimulering van initiatieven.

Interview

Het aanjaaggeld is een goed idee in de tijd van bezuinigingen. Experimenten kunnen hiermee worden opgeschaald. Met deze aanjaaggelden hebben we ons als innovatieve woonstad stevig op de kaart gezet. Maar het aanjaaggeld is eenmalig en tijdelijk, dus denk tijdig na over het moment dat de gelden op zijn. Wat doet dit dan met de financiering, capaciteit en inhoud?

BouwEXPO

Almere wil met een BouwEXPO Tiny Housing de aanjager zijn van een innovatieve, betaalbare en duurzame nieuwbouwproductie met compacte huisjes. Er is een website www.bouwexpo-tinyhousing.nl ontwikkeld. Deze website is door de Koninklijke Bibliotheek geselecteerd voor het 'digitaal erfgoed'. Met de Kunstlinie Architectuur Flevoland (KAF) is samengewerkt om alle inzendingen te exposeren. Met KAF en het Woningbouwatelier is een symposium en prijsuitreiking georganiseerd. Na de prijsuitreiking in de zomer van 2016 is het traject opgestart met de winnaars en runners up die hun idee willen realiseren. Het jaar 2017 stond in het teken van de vergunningverlening, de feitelijke bouw en de publieksmanifestatie waarbij de Tiny Houses voor iedereen te bezichtigen waren.

Cofinanciering

De cofinanciering bestaat uit de verkoop of verhuur van de bouwgrond.

Interview

De prijsvraag leverde 245 inzendingen op. De geïnterviewde gaf aan dat er een stevig team geformeerd was met durf, lef, creatief. Dit waren mensen uit eigen organisatie; geen beginners en geen inhuur, maar mensen die weten hoe het werkt. Want als je niet weet hoe het werkt, hoe kun je het dan verbeteren? Het advies is om een dergelijk project niet op te nemen in de hiërarchische structuur, dus buiten ambtelijke apparaat te houden. Een innovatief team, een taskforce, die alleen verantwoording aflegt aan de gemeentesecretaris, niet aan lijnmanager of wethouder.

Aanpak leegstand/Taskforce wonen met welzijn en zorg

Uit de aanjaaggelden is een Aanjaagteam Transformatie aangesteld met een projectleider en een expert op het gebied van transformatie. De opdracht was het bevorderen van transformaties, zodat 100 tot 200 extra woningen aan de woningvoorraad werden toegevoegd. Hiervoor zijn in 2016 ondernemers actief benaderd en zijn projecten voorbereid. In 2017 worden circa 50 woningen opgeleverd en naar verwachting worden in hetzelfde jaar nog eens voor ruim 200 woningen vergunningen verleend. Op basis van WOZ-informatie is het leegstaand bedrijfstgoed geïnventariseerd en onderzocht welke

leegstandslocaties geschikt zijn om te transformeren naar wonen. Eigenaren van leegstaand vastgoed zijn benaderd en geïnteresseerden kregen een QuickScan aangeboden. Er wordt op ingezet dat deze haalbaarheidsonderzoeken leiden tot concrete plannen, omgevingsvergunningen en realisaties. De gemeentelijke organisatie is erop ingericht, dat aan initiatiefnemers in een vroeg stadium kan worden duidelijk gemaakt waar en onder welke voorwaarden ingestemd kan worden met transformatie in afwijking van de bestemming.

Cofinanciering

Cofinanciering was de eigen bijdrage van € 1.000 als een bedrijf een QuickScan wilde laten uitvoeren, totale kosten per QuickScan was € 5.000. Vijf bedrijven hebben hiervan gebruik gemaakt.

Interviews

Geïnterviewden geven aan dat bij de gemeente wordt gewerkt met projecten gebaseerd op grondexploitaties. Pas als het geld er is, gaat een project van start. Er zijn geen middelen aan de voorkant om initiatieven die bij de gemeente aankloppen, te ondersteunen. Dit is een structureel gat. Dus de aanjaagden waren erg welkom. Aanjaagteam is aan de slag te gaan, iets te enthousiast (de organisatie was er nog niet klaar voor). Aanjaagteam heeft binnen zaken op orde gebracht en buiten bedrijven enthousiast gemaakt. Het werk van het aanjaagteam heeft wel degelijk effect gehad. Nu moeten we alleen het proces intern nog organiseren. Dus iets als doorjaagmiddelen om de partijen die het willen verder te kunnen helpen. Advies: Voortaan vooraf nadenken: wat is het effect en kunnen we dit aan? En wat betekent een succes voor de interne organisatie? Kunnen we dat wel aan?

Onderwijs

	Onderwijs	Uitgaven 2015	Uitgaven 2016
2015	Versteving van het hoger onderwijs	273.000	
2015	Aanpak laaggeletterdheid	140.000	
2015	Borging van achterstand naar voorsprong	173.000	
2016	Onderwijs		729.000

De aanjaaggelden onderwijs zijn verstrekt in de vorm van subsidies. De ontvangende instanties zijn in alle gevallen onderwijsinstellingen.

Versteving van het hoger onderwijs

Op verschillende wijze is ingezet op de versterking en uitbreiding van het hoger (internationaal) onderwijsaanbod, bijvoorbeeld:

- 1) Windesheim heeft de tweejarige Associate Degrees (AD) ontwikkeld
- 2) Windesheim heeft het concept International Week ontwikkeld.

Associate Degrees (AD)

De Associate Degree is een praktijkgerichte hbo-opleiding van twee jaar op niveau 5. De opleiding sluit goed aan op een mbo-opleiding op niveau 4.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren van Windesheim, voor de ontwikkeling van AD ICT was dit € 17.669,-.

Interview

De plannen voor het Associate Degree bestonden al. De gelden zijn voornamelijk gebruikt om onderzoek te doen naar de behoefte en de noodzaak voor de Associate Degree opleidingen. Waardoor ze sneller dan gepland met de opleidingen konden starten. Het aanjaaggeld was de start van de Associate Degree opleidingen. Nu is de opleiding gestart en in het reguliere aanbod opgenomen, daarvoor wordt ook regulier geld voor gebruikt. Een kwart van de studenten die dit jaar bij Windesheim zijn begonnen zijn gestart bij een Associate Degree opleiding.

International Week

De International Week met het thema 'Growing Green Cities' is gehouden voor alle 1ejaars studenten van Windesheim Flevoland in 2015. De aanjaaggelden zijn gebruikt voor de doorontwikkeling van het concept en het platform van de international week.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren van Windesheim; € 49.448,37.

Interview

Het project voor International Week is niet geslaagd. Het idee voor de International Week blijft wel bestaan, maar dan in een kleinere omvang.

Doorstroom mbo-hbo

Om de doorstroom tussen het mbo en hbo te vergemakkelijken, zijn doorstroommodules ontwikkeld voor opleidingen binnen het domein welzijn en gezondheid en het domein economie en management. Windesheim Flevoland heeft in samenwerking met ROCvF en/of ROC TOP drie verschillende modules uitgewerkt (en uitgevoerd) gericht op het kennismaken met en oriëntatie op studeren aan het hbo. Docenten van mbo en hbo hebben met elkaar samengewerkt op drie modules; 'Zorg en welzijn', 'Cluster economie en management Module beroepsoriëntatie' en 'Module marketing- en communicatieplan'.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren; € 18.200,-.

Interview

Het project met de doorstroom tussen mbo-hbo is deels geslaagd. In sommige gevallen kun je door het beschikbare geld te snel willen gaan, terwijl onze partner hier nog niet klaar voor was. De geïnterviewde stelt voor om de aanjaaggelden niet aan Windesheim te geven, maar aan het ROC³. Dan draaien zij het project, op hun tempo en dan heeft het waarschijnlijk meer kans van slagen. Windesheim heeft namelijk wel een belang bij een betere doorstroming, maar het lesgeven hierover gebeurt in de tijd dat de student op het ROC zit.

Aanpak laaggeletterdheid

Vanuit het programma 'Taal voor het Leven' zijn professionals getraind in het herkennen van laaggeletterdheid. Deze professionals kunnen zo mogelijke laaggeletterde personen doorverwijzen naar een geschikte cursus of ander taalaanbod. Er zijn 24 workshops gegeven, waarmee ongeveer 335 personen getraind zijn in het herkennen, signaleren en doorverwijzen bij laaggeletterdheid. 'Taal voor het Leven' heeft daarnaast 47 taalvrijwilligers opgeleid.

Ondersteunend aan de officiële aanbieders van taalcurssussen (ROCF en IVIO) zijn er ook andere Almeerse partners die aanbod verzorgen binnen taalonderwijs. De vrijwilligerscentrale VMCA heeft in 2015 dertig personen één op één begeleiden met de Nederlandse taal. Humanitas heeft in 2015 aan 120 Almeerders taalbegeleiding met één begeleider op twee personen gegeven. Stichting Prago richt zich op jongeren met een psychiatrische achtergrond en/of licht verstandelijk beperking. Zij hebben in 2015 30 jongeren begeleid naar niveau 1F.

Cofinanciering

Cofinanciering door de landelijke Humanitas en de Postcode Loterij.

Interviews

Stichting Humanitas heeft vrijwilligers geworven voor één op één begeleiding, boven verwachting hebben negentig vrijwilligers zich aangemeld en zijn 120 deelnemers begeleid. In onze optiek zijn aanjaaggelden zinvol, maar niet voor één jaar, anders heeft de investering geen zin. En er wordt te veel gepraat over technische aspecten (bijvoorbeeld welke deelnemers toegelaten kunnen worden en welke niet), het gaat immers ook om andere competenties dan alleen het taalniveau.

De Schoor: De aanjaaggelden hebben gezorgd voor een beter resultaat in het reguliere werk. Het risico is wel dat we bijna ten onder zijn gegaan aan het eigen succes. Het kost nu moeite om de boel overeind te houden. Er is noodgedwongen te weinig aandacht voor kwaliteit en (mogelijkheden voor) uitstroom/vervolg. En er is onvoldoende tijd voor nieuwe werkvormen en manieren op gebied van

³ In 2017 is de subsidiering hiervoor naar het ROC gegaan.

taalvaardigheden te ontwikkelen. Er zijn wel ideeën, maar er is geen tijd en geen formatie (zelfs minder uren en meer werk). Het heeft meer aangejaagd dan we als organisatie aankunnen.

Stichting Prago (Praktisch Gericht Onderwijs) biedt praktische lessen basiseducatie voor volwassenen die moeite hebben met leren. Er wordt lesgegeven in lezen, schrijven, rekenen en computervaardigheden. Dankzij de aanjaaggelden kon in 2015 de afdeling in Almere starten, in 2012 waren er al eerdere, vergeefse pogingen gedaan. Het aanjagen heeft wel effect gehad, maar het moet wel structureel kunnen worden⁴. Anders heeft het alleen effect op korte termijn, waar de gemeente goed sier mee wilde maken. Daarbij is het educatie-aanbod teveel versnipperd.

Versterken samenwerking tussen onderwijs en andere maatschappelijke partners met de projecten School in de wijk en Playing for Assist

Het project School in de wijk is ingezet in het primair (po) en het voortgezet onderwijs (vo). Op basis van de huidige werkwijze, ervaringen en een wijkanalyse is bekeken hoe de samenwerking tussen het onderwijs en zorginstanties beter kan. Dit om ervoor te zorgen dat indien nodig, kinderen zo snel en laagdrempelig mogelijk de juiste ondersteuning krijgen en op de plek waar ze ook zijn.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van eigen uren door de betrokken scholen, door uitstel van verantwoording zijn de definitieve uren nog niet bekend.

Interviews

Bij School in de wijk is een pilot met drie basisscholen. De scholen zijn gekozen om de samenwerking tussen het onderwijs en het sociaal domein te versterken. De professionals gaven inhoud aan de pilot, niet beleidsmakers of bestuurders. Elke school kon daardoor een andere invulling aan het project geven. Er was veel commitment. De interne begeleider en de jeugdverpleegkundigen (een tandem) gingen met elkaar in gesprek, met toestemming van de ouders. En ze voerden gezamenlijk het gesprek met de ouders. Door het tandem werd er sneller bij een probleem ingegrepen waardoor het probleem niet groter werd en de kosten beperkt bleven. Het project heeft een aantal punten blootgelegd, onder andere dat de structuren niet op elkaar aansloten en bij de wijkteams is de doelgroep 'jeugd' onderbelicht. Dit verandert waarschijnlijk als de nieuwe JGZ organisatie in het zadel is geholpen. We weten nu veel meer over elkaars werkveld, belangen en beperkingen. De volgende stap is om te bekijken hoe 'School in de wijk' voor de hele stad geregeld kan worden. Dit vereist een andere en flexibelere benadering door de hulpverleners

Kinderen leren 65% buiten de school. Wil je dit rendement verhogen moet je de ouders en de wijk bij de school betrekken. Een leerkracht heeft twintig minuten per jaar ingeroosterd om te praten/contact met de ouders. Dat is te weinig. Als er iets in de wijk moet gebeuren, dan ook de leerkrachten faciliteren in het voeren van goede gesprekken. 'School in de wijk' past in de integrale wijkaanpak van de gemeente. Rol van de school is het onderhouden van contacten in de wijk en met de ouders. Het project 'school in de wijk' stopt, nu de aanjaaggelden niet meer beschikbaar zijn⁵. Het wijkgericht werken, de koppeling onderwijs en zorg gaat wel door. We zitten er nog midden in en zijn nog niet klaar. Advies van de geïnterviewde: Richt je niet alleen op zorg, maar op de gemiddelde Almeerse leerling. Wat heeft een wijk nodig? Nu wordt er geacteerd op incidenten en op zwakke doelgroepen. We worden als stad juist sterker als we ons richten op de gemiddelden en niet investeren in doelgroepen. Projecten die doelgroepen ondersteunen, ondersteunen niet het wijkgericht werken. Geef de middelen uit op wijkniveau en help de kinderen dan ook op wijkniveau. We hebben elkaar wat te bieden, integraal faciliteren.

⁴ Dit is inmiddels structureel geregeld in drie stadsdelen.

⁵ In 2018 zijn weer middelen beschikbaar gesteld.

Playing for Assist

Het programma voor Playing for Assist is ontwikkeld voor het voorkomen van schooluitval van jongeren. Vier groepen van twaalf leerlingen hebben deelgenomen. Op basis van de eerste ervaringen is het programma verder verbeterd en zo ontwikkeld dat na dit schooljaar alle vo-scholen in Almere er gebruik van kunnen maken.

Cofinanciering

Via het Innovatiefonds van het ASG en eigen bijdrage van De Meergronden, Het Baken en Echnaton; € 40.785,-.

Interview

Tweeëndertig potentiële schoolverlaters zijn begeleid en opgeleid tot assistent sportleider. Playing for assist zou zonder de aanjaaggelden niet hebben bestaan. Het was voor 100% een geschenk uit de hemel, zeker voor de scholieren. Anders waren ze zeker van school gestuurd, zonder diploma. Door de gelden konden we de scholieren weer motiveren, daardoor deden ze op school ook weer hun best en hebben de meesten hun diploma gehaald. Nu zijn deze jongeren een voorbeeld voor anderen. We hebben de mogelijkheid gehad om jongeren positieve ervaringen te geven en deuren geopend naar stageadressen, het mbo en werk. Playing for assist is nu afgerond. De middelbare scholen willen het wel voortzetten, maar het zoeken is naar de middelen. (Meergronden, Baken, Buitenhoutcollege en ASG). Kinderen die zonder diploma hun school verlaten kosten de maatschappij veel geld. Blijvend gedrag veranderen en zorgen voor dat ze hun diploma halen en verder begeleiden naar stage, school of werk betaalt zich in de toekomst uit.

Versterking doorgaande ontwikkelings- en leerlijnen binnen de gehele onderwijkskolom

Gedurende de gehele ontwikkel- en leerperiode van een kind stapte een kind over van de ene vorm van opvang/onderwijs naar de andere. Het is belangrijk dat de leerlingen bij deze overgangen goed worden overgedragen. Een voorbeeld binnen dit onderdeel is de loopbaanoriëntatie- en begeleiding die is ingezet voor een verbeterde aanpak voor de doorstroom havo-hbo en vmbo-mbo.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren door Windesheim; € 2080,-. Windesheim Flevoland heeft voor € 1879,20 bijgedragen aan de ontwikkeling van de website.

Interview

Van de aanjaaggelden is er een spel ontwikkeld, de toolkit. Met dit spel kunnen leerlingen (havo/vwo van het Helen Parkhurst) er stapsgewijs achter komen wat de leerling zou willen, qua vervolgopleiding. Er zit veel theoretische kennis bij mensen. De toolkit heeft deze kennis omgezet in praktisch handelen bij de docenten. Anders hadden we zelf iets ontwikkeld (en betaald), maar dit is geavanceerder en professioneler. Het is succesvol want het wordt gebruikt en het is ingebed in de organisatie. Uit onderzoek blijkt ook dat de havo/vwo leerlingen van het Helen Parkhurst bovengemiddeld hoog scoren op doorstromen (dat was ook het doel van de toolkit).

Advies: Subsidies zijn tijdelijk en er gaat veel geld in om. Scholen zitten krap in hun financiering. Er is ook altijd de voorwaarde van cofinanciering of eigen investering. Soms hebben we daar geen tijd of geld voor en dan missen we een ontwikkeling op het vakgebied. Ik heb liever structureel geld voor blijvende kwaliteitsverbetering. Er gaat zoveel geld om in subsidies (ook die van de landelijke overheid), daar kun je blijvend de kwaliteit in het onderwijs mee verhogen. En hoeveel van de projecten zijn succesvol? En het gaat altijd om iets tijdelijks. Zonde van het geld. De toolkit ontwikkelen was iets praktisch en kostte daarna ook geen geld meer.

Aanpak op- en afstroom

Voor de aanpak op- en afstroom hebben de twee schoolbesturen voor het vo (Het Baken en ASG) verschillende initiatieven in gang gezet, zoals de scholingen van vo-medewerkers waardoor de professionele cultuur in een school verbeterd is. Bij het Oostvaarderscollege is gezet op verbetering van de primaire processen.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren; € 38.000,-.

Interview

Doel van het project is dat docenten en sectorvoorzitters beter zicht krijgen op het proces van het onderwijs door data beschikbaar te stellen en een cultuur te creëren waarbij elkaar aanspreken mogelijk is. Bestaande softwarepakketten zijn niet aan te passen, op maat te maken. De aanjaagelden zijn gebruik voor een 'click viewsysteem', dit is een systeem die uit alle databases informatie haalt en deze aan elkaar koppelt en presenteert in grafieken en tabellen. We hebben ons ontzettend verslikt in het ontwikkelen van dit systeem. Er is scholing nodig om het systeem te gebruiken en data te interpreteren. Daarom is besloten om de verdere uitrol naar de andere ASG-scholen nog niet te doen. Nu kijken of we meer aanjaagelden kunnen krijgen voor verdere ontwikkeling. Als we dat niet krijgen zullen we moeten roeien met de riemen die we hebben. Training is ook nodig, we hebben nu de cijfers door de app's, nu nog elkaar leren aanspreken op deze cijfers. De cijfers onderbouwen, anders blijft het ook maar soft gepraat. We willen een cultuurverandering bereiken. Cofinanciering is noodzakelijk. Bij gratis is er geen commitment. En volle investeringen kunnen we niet betalen, dus samen is prettig. Advies: het heeft aangejaagd, maar dat is ook wel nodig in Almere (achterstanden en verschillen met andere steden is wel groot).

Kwalitatief goed (onderwijs)aanbod

Kwalitatief goed (onderwijs)aanbod met de projecten NEO-onderwijs, data-gestuurd werken en techniekonderwijs.

NEO-onderwijs

Er is ingezet op het realiseren van goed (onderwijs)aanbod zodat alle leerlingen hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen. Het curriculum voor meer- en hoogbegaafde leerlingen is in 2016 vormgegeven, zodat deze leerlingen een passend onderwijsaanbod krijgen en de overgang naar het voortgezet onderwijs geoptimaliseerd is.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren van Passend Onderwijs Almere; € 6.910,-.

Interview

NEO onderwijs bestaat al een jaar of tien, dus al voor de aanjaagelden. NEO heeft plaats voor 168 kinderen in Almere, verspreid over vier scholen. Met dit onderwijs zorgen we dat hoogbegaafde kinderen ook een passend onderwijsaanbod krijgen. Er is een audit afgenomen op de vier scholen. Daaruit kwam de aanbeveling dat het aanbod meer gestructureerd en met meer samenhang moest worden aangeboden. De aanjaagelden kwamen op het goede moment. Nu konden de aanbevelingen van de audit meteen worden opgepakt. De doorgaande leerlijn met talentenlab in curriculum ontwikkeld (aanbodbeschrijving). Een deel van de aanjaagelden is gebruikt voor de implementatie en een deel voor de studiedag. Nu is het weer tijd om te monitoren, daar is geen geld voor. Dat we met de aanjaagelden ook een inspanningsverplichting hebben (cofinanciering) is niet gek. Je maakt jezelf daarmee ook verantwoordelijk, het geeft eigenaarschap. Advies: De aanjaagelden hebben we als positief

ervaren, het neo- onderwijs heeft er echt baat bij gehad. Vooral dat de aanjaaggelden vraaggestuurd werken is een succes. Bij aanbod gestuurd krijg je niet altijd het veld mee, of ze doen het alleen voor het geld.

Datagestuurd werken schoolontwikkeling

In het schooljaar 2016–2017 is een kennisbank voor basisscholen ontwikkeld. Deze kennisbank is gevuld met informatie over vakdidactiek, pedagogiek, curricula en instrumenten om de onderwijskwaliteit en de sturing op de kwaliteit te verbeteren. Met behulp van deze informatie en instrumenten kan een school eerder, sneller en op de juiste manier ingrijpen indien de kwaliteit van een school lijkt af te nemen.

Cofinanciering

De kennisbank is onderdeel van een meerjarenproject ‘Sturen op kwaliteit’. Door de schoolbesturen is in totaal € 67.360,- aan bijgedragen. Hoeveel daarvan cofinanciering is geweest voor de kennisbank is niet te herleiden.

Interview

Het idee voor het maken van een kennisbank was er al, alleen hiervoor waren er geen middelen. Studenten van Windesheim (coproductie) hebben de kennisbank gemaakt. Met het geld is er onderzoek gedaan naar de vorm en de behoefte van negen scholen van drie grote schoolbesturen die in de pilot meededen. De kennisbank is in juni 2017 gepresenteerd. In februari 2018 krijgen de andere scholen ook toegang. Er is een vervolgaanvraag gedaan voor de aanjaaggelden voor de implementatie van de kennisbank en de werkwijze op alle scholen in Almere en een tool voor het verder vullen van de kennisbank. Mocht er geen vervolg komen dan is de vraag óf je het uitbreidt óf dat je op andere manieren aan gelden moet komen. Maar er is in ieder geval een begin gemaakt. De aanjaaggelden hebben ook wat gedaan met de samenwerking tussen schoolbesturen, de gemeente en aan onderwijs gelieerde partners (zoals de kinderopvang). Een soort ‘smeermiddel’ voor de samenwerking.

Onderwijs met wetenschap en technologie

Vanuit het onderdeel techniekonderwijs is een post-hbo opleiding gerealiseerd voor docenten. Vanuit deze opleiding is er ingezet op het lesgeven in de vorm van onderzoekend en ontwerpend leren. Op deze manier worden leerlingen uitgedaagd na te denken over problemen en met oplossingen te komen. Leerlingen krijgen zo op een educatieve manier te maken met wetenschap en technologie. Daarnaast is er inzet van techniekcoaches op basisscholen die de link vormen tussen het onderwijs en het bedrijfsleven en scholen helpen bij proefjes en experimenten in de klas.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren, € 42.205,-.

Interview

Het accent binnen het basisonderwijs ligt op rekenen en taalvaardigheden. Daarop checkt en monitort de onderwijsinspectie. Deze velden zijn ook objectief meetbaar. Voor andere velden is er veelal niet meer dan een gesprek. Er is te weinig aandacht voor techniek in het onderwijs. Nederland loopt zwaar achter in talentontwikkeling op dit gebied. Bedrijven kunnen veel arbeidsplekken niet invullen en bepaalde soorten maak-industrie komt in Nederland niet voor, omdat er geen geschikt personeel is (dit in tegenstelling tot andere Europese landen). In onderwijs wordt 4% van de tijd besteed aan natuur en techniek, dit zou 10% moeten zijn. Dit vraagt om een attitudeverandering, met inspirerende

werkvormen voor kinderen. Maar leerkrachten vinden het zelf ook moeilijk om 'techniek' te geven. De aanjaagelden zijn gebruikt om basisscholen te helpen meer techniek in te laten passen. Docenten hebben hun eigen lessen ontworpen. Het probleem hierbij is dat elke school autonoom is, de gemeente kan bijvoorbeeld de 10% van de tijdsbesteding niet opleggen. Windesheim wil docenten beter faciliteren. Basisscholen kunnen op bezoek gaan bij infraprojecten dichtbij, bijvoorbeeld de bouw van een brug of zelfs een verbouwing op school.

Onderwijs en arbeidsmarkt

Met de aanjaaggelden onderwijs en arbeidsmarkt is er gestreefd om de arbeidsvraag en het arbeidsaanbod beter te aansluiten.

	Onderwijs	Uitgaven 2015	Uitgaven 2016
2015	Initiatieven aansluiting onderwijs & arbeidsmarkt	600.000	
2016	Vliegende Brigade		0 ⁶

Satellietmodel leerwerkbedrijf

Op drie leerwerkbedrijven zijn vijftien stageplaatsen/leerwerkplaatsen voor mbo-studenten (zowel BOL als BBL) ontwikkeld. Dit zijn stageplaatsen/leerwerkplaatsen, waar het aanleren van vaardigheden als leren leren, creativiteit, ondernemen, communiceren, probleemoplossend samenwerken en ICT-vaardigheden centraal staan. De ervaringen en opgedane kennis (zowel leerervaringen bij het leerwerkbedrijf, loopbaanleren, intervisie als ontwikkeling van hun 21e-eeuwse vaardigheden) van de deelnemende studenten zijn vastgelegd, zodat ze beschikbaar zijn voor een volgende groep deelnemende jongeren.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren en trainingsmateriaal; € 101.625,-.

Interview

De plannen voor leerwerkbedrijven waren er al en de aanjaaggelden zijn gebruikt om een stap verder te kunnen zetten. Het ROC is een voorstander van leren in de praktijk. MBO leerlingen hebben dit ook nodig om het geleerde tijdens hun studie te snappen, want de organisatiestructuur en de inhoud in zorg en welzijn verandert continu. In de praktijk leren ze hun vak echt. In 2007 begon de integrale wijkaanpak en draaiden de leerlingen mee. De aanjaaggelden zijn gebruikt voor de schaalvergroting. Om het aantal leerwerkbedrijven op te schalen en te verbinden met het HBO. Er is door de aanjaaggelden opgeschaald, veel contacten gemaakt met gemeente, zorggroep, scholen en met andere partijen in overlegstructuren om elkaar te leren kennen. Dit proces kost tijd, jaren. En om deze investering (docenturen) te doen voor een tiental leerlingen, die middelen heb ik normaal niet. Het proces liep langzamer dan verwacht. Maar door het aanjaaggeld, dat diende als een vliegwiel, was er nu tijd en geld om zaken aan te zwengelen. De aansluiting MBO-HBO is zich nu aan het vormen en te versterken. De winst op maatschappelijk vlak: we verstaan elkaar nu beter, we hebben nu dezelfde onderwijsvisie en zijn beter op elkaar afgestemd en kunnen elkaar beter vinden. Samen optrekken is belangrijk. Het sociale wijkteam is een goede plek voor het leerwerkteam, maar niet alle sociale wijkteams staan daar voor open. De leerlingen moeten er wel wat kunnen leren. Het project rondom het leerwerkbedrijf is nog niet klaar. De aanjaaggelden waren een 'boost'. Het moet nu wel doorgaan. Extra middelen zijn welkom, maar we gaan wel zelf door.

ROC SkillsLab

Het project ROC SkillsLab is een nieuwe opleiding Techniek en ICT voor mbo-studenten op niveau 2. Deze nieuwe opleiding is in het schooljaar 2016/2017 gestart. Voor elke deelnemende jongere is een

⁶ Doordat de eerste tranche van € 250.000 pas in december 2016 als subsidie is toegekend aan de Vliegende Brigade, is dit budget in 2016 nog niet aangesproken. Deze subsidie zal in 2017 worden verantwoord. Hierdoor zijn er in 2016 geen uitgaven gedaan en resteert dus het volledige budget.

stageplaats beschikbaar. Deze nieuwe opleiding sluit naadloos aan op de vraag van het Almeerse en regionale bedrijfsleven en leidt op naar een startkwalificatie op niveau 2.

Cofinanciering

Cofinanciering in de vorm van uren van het ROC; € 45.000,- .

Interview

De wens bestond om de technische en de ict opleiding niveau 2 om te vormen tot een bredere opleiding en door de aanjaaggelden is dit mogelijk gemaakt. De niveau 2 opleiding is maatschappelijk kwetsbaar, er is steeds meer vraag naar hoger opgeleide mensen dan niveau 2. Daarbij is het lastig om stageplaatsen op dit niveau te vinden. De aanjaaggelden boden de gelegenheid om het curriculum aan te passen. Om een brug te slaan tussen de opleiding en de veranderende arbeidsmarkt. Ook zijn er bedrijven betrokken bij het omvormen van het onderwijsprogramma. Het ROC kwam net uit een reorganisatie (dus erg naar binnen gekeerd). Door dit project te starten hebben we in één klap de blik weer naar buiten gericht. Het project met het aanjaaggeld was een stok achter de deur. De aanjaaggelden hebben het project een boost gegeven, de opleidingen zijn aangepast, het onderwijsaanbod is uitgebreid en daarna gegroeid. Ook het aantal stageplaatsen is hierdoor gegroeid, bedrijven hebben zich laten valideren als stagebedrijf. En daarbij is de doorstroommogelijkheid naar niveau 3 en 4 verbeterd. We hadden 80 studenten verwacht, het werden er meer dan 100. De inzet van de bedrijven was de cofinanciering. De geïnterviewde gaf aan heel goed te begrijpen waarom projecten gefinancierd moeten worden. Het kan alleen als er een betrokkenheid is bij beide partijen. In Flevoland zijn er niet veel grote bedrijven, waardoor je met cofinanciering altijd bij dezelfde bedrijven en organisaties blijft uitkomen.

Mind at work

Stichting Mind at Work heeft met het project 'Match vraag en aanbod' de samenwerking tussen onderwijs en werkgevers bevordert om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. De behoefte van werkgevers en jongeren zijn geïnventariseerd en gematcht op hun mogelijkheden. Voor beide groepen speelt de vraag of het werk geschikt is en of het voldoet aan de wederzijdse wensen. Met dit project is in overleg met het onderwijs en werkgevers gestalte gegeven aan een passend beroepsprofiel, een persoonlijk profiel en een geleidelijke overgang van werkervaring naar regulier werk. Hiermee is de keten van onderwijs naar werk sluitend gemaakt.

Cofinanciering

O&O-fondsen, EVC-traject

Interview

De aanjaaggelden zijn gebruikt om werk-leertrajecten bij drie bedrijven te ontwikkelen. Het gaat om jongeren met grote problematiek, jongeren die Mind at Work normaal niet begeleidt. De projecten gaan door. Het project is groter opgezet dankzij de aanjaaggelden. Processen gaan nu eenmaal langzaam. De kracht zit in de verbanden (bedrijven aan elkaar koppelen) die je legt, zo'n project laat je nu niet in de steek. De opgedane ervaring heeft ook waarde. Als de geïnterviewden meer geld hadden kunnen krijgen, hadden ze dat ook op gekregen aan de projecten. Nu hebben we er zelf veel tijd in gestoken. Advies: geef vrijheid aan het veld. Geef het geld en monitor dat, maar zit er niet boven op, met aantallen en cijfers, maar let op het proces. Je kunt niet alles vanuit de gemeente, er zijn meer partijen bij nodig. Anders ga je als organisatie je eigen dingetje doen en daar los je niets mee op. Het zijn niet altijd de grote, machtige organisaties die voorop lopen. Er zit ook veel kracht in de kleine bedrijven in de stad.

Vliegende Brigade

Voor 2016 is het gehele subsidiebedrag toegewezen aan de Vliegende Brigade. De Vliegende Brigade is opgericht om de samenwerking te bevorderen tussen onderwijsinstanties, maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven. Het doel is om te komen tot een gekwalificeerde diverse beroepsbevolking die aansluit bij de behoeften van het bedrijfsleven, met aandacht voor de meer kwetsbare groepen in de samenleving.

Huidige projecten:

- **Operatie Schoolvoorbeeld**
Dit project bevordert een soepele doorstroom naar de arbeidsmarkt (onderwijs, schoonmaak, groensector) voor kwetsbare leerlingen uit het praktijkonderwijs. In het project loopt een medewerker van het praktijkonderwijs mee om de werkwijze na afloop van het project voort te kunnen zetten.
- **Integratie ICT en techniek**
Dit project binnen de installatiebranche brengt in kaart welke behoefte bedrijven hebben aan gecombineerde expertise op het gebied van ICT en techniek.
- **Leerwerkkring**
Dit project helpt bij het opzetten van structureel lerend netwerk van leerwerkorganisaties.
- **Nieuwe banen met hout**
Dit pilotproject helpt bij het creëren van leerwerktrajecten voor werkzoekenden die buiten de arbeidsmarkt zijn komen te staan. Het gaat om functies in de productie en verwerking van hout in het productiebos van Staatsbosbeheer in Almere.

Interviews

Voor de aanjaagden van 2015 werden op zichzelf goede plannen ingediend, maar deze zorgden niet voor gewenste structuurverandering, gericht op de langere termijn. Met het verstrekken van subsidies doorbreek je nu eenmaal niet het bestaande netwerk in de stad. Voor 2016 hebben we het anders aangepakt; het totale budget is overgeheveld naar de Vliegende Brigade om werk, ideeën en opdrachten in de stad te ondersteunen. Deze werkwijze was zeer vernieuwend. Er is geen subsidie meer voor projecten. De Vliegende Brigade beoordeelt wie of welk project wordt ondersteund, de gemeente niet. De Vliegende Brigade bestaat uit vertegenwoordigers uit de triple helix (onderwijs, ondernemers en overheid). Het doel op langere termijn is het zichzelf overbodig maken door structurele netwerken te creëren zodat de Vliegende Brigade op den duur niet meer nodig is. In het proces van de oprichting van de Vliegende Brigade was het zoeken naar de balans tussen ruimte geven, vertrouwen, stimuleren doorontwikkeling versus grip houden op besteding van gemeenschapsgeld en de neiging van de gemeente om het over te willen nemen. De subsidie vanuit de Vliegende Brigade maakt het mogelijk dat er verbindingen tot stand komen. Want een project krijgt alleen geld als de triple helix het project ondersteunt en tenminste twee 'O's' vertegenwoordigd zijn. En een project moet onderdeel worden van iets, ergens in opgenomen kunnen worden. Vanuit de aanjaagden kunnen we projecten uitrollen die een grotere effecten hebben dan waarvoor geïnvesteerd is. Een geïnterviewde vindt de Vliegende Brigade een voorbeeld om te zorgen dat de aanjaagden voor een veel bredere groep wordt ingezet.

Kunst en cultuur

Kunst en cultuur		Uitgaven 2015	Uitgaven 2016
2015	Outsider kunst	4.000	
2015 + 2016	Cultuurfonds Almere	600.000	735.000
2015 + 2016	Kogge	30.000	17.000
2016	Corrosia		100.000

Cultuurfonds Almere

De doelstelling van het Cultuurfonds is om de stad Almere te profileren als podium voor kunst en cultuur. Het Cultuurfonds organiseert en financiert projecten en activiteiten die ervoor zorgen dat het Almeerse culturele veld zich kan ontwikkelen tot een slagvaardige sector met een duidelijk onderscheidend profiel. Dit gebeurt onder andere door:

- nieuwe producties op het gebied van kunst en cultuur en van spraakmakende of verrassende culturele evenementen mogelijk te maken;
- nieuwe verbindingen tussen vraag en aanbod op het gebied van kunst en cultuur te bevorderen;
- samenwerking te versterken tussen de cultuursector en andere sectoren dan de cultuursector, zoals detailhandel, horeca, bedrijfsleven, toerisme, zorg- en welzijn, onderwijs etc.

In samenwerking met de landelijke stichting Cultuur + Ondernemen is de Cultuurlening Almere geïnitieerd, waardoor er €150.000 per jaar extra beschikbaar is als leningsfaciliteit voor Almeerse makers. Er zijn bij het Cultuurfonds in 2016 20% meer aanvragen behandeld en gehonoreerd dan verwacht. De 37 gefinancierde projecten hebben een directe financiële multiplier van factor 4. Door de inzet van het fonds zijn er in Almere nieuwe samenwerkingen aangegaan, ook buiten de eigen sector, is ruim € 675.000 ten goede gekomen aan de Almeerse cultuursector en hebben de cultuurmakers ondersteuning gekregen om het Almeerse aanbod te verbreden en hun organisatie te professionaliseren.

Interview

Het Cultuurfonds is vaak de eerste financierder van een project. Het is dan makkelijker om meer geld binnen te halen als er al één financierder over de brug is. Het Cultuurfonds heeft 1,25 miljoen gefinancierd (tot de eerste helft van 2017) en dit leidde tot een kunst en culturaanbod van 7,8 miljoen in de stad. Dit betekent dat het Cultuurfonds een cofinanciering heeft gedaan van gemiddeld 16,3%. En we mogen tot 75% cofinancieren. Dit hebben de geïnterviewden zelf teruggedraaid tot 50%. Het Cultuurfonds is het enige fonds in Nederland met deze cijfers. Leiden was ons voorbeeld en nu zijn we zelf het voorbeeld voor andere gemeenten, zoals Zoetermeer en Rijswijk. Deze gemeenten komen naar Almere ter inspiratie en om ons model te kopiëren. Volgens de geïnterviewden is het Cultuurfonds effectiever dan de gemeente. De gemeente heeft te maken met gemeentelijke procedures en bezwaarmogelijkheden. En niet alle gemeentelijke beleidsambtenaren komen uit de sector. We geven niet alleen een zak met geld, maar we maken ook de cultuurmakers wegwijs en toekomstbestendig. Het Cultuurfonds vindt zelf dat ze er niet zijn om iets in stand te houden of voor structurele financiering zoals bij de Bonte Hond of Vis a Vis. Er zijn tachtig projecten gefinancierd. De ambitie is groot en we hadden nog veel meer willen doen. We zijn nog niet structureel en de effectiviteit is nog niet zo groot, doordat de overhead niet meer dan 11% mag zijn. Bureauondersteuning is welkom. We willen linken leggen in de stad, tussen alle sectoren te beginnen bij sport, onderwijs, toerisme. We willen betrokken worden bij alles wat beweegt in de stad. We zijn nog maar net bezig met het aanjagen van de stad. Er ligt nog heel veel. Advies: Ga door en laat het overheadpercentage varen. Als je ziet wat het Cultuurfonds voor de stad heeft betekend, we zijn succesvol, het zou toch raar zijn als we niet door mogen gaan? We staan nog maar aan het begin.

Archeologie project Almeerder Kogge

In opdracht van de gemeente heeft de Antea Group onderzocht of de Almeerse Kogge te reconstrueren is en of het mogelijk is om de vondsten uit het wrak een plek in de stad te geven. Uit de verkenning zijn een aantal projectideeën voortgekomen, zoals een businesscase voor het conserveren van de Kogge, het tentoonstellen van de vondsten en een onderwijsmodule voor het basisonderwijs met de geschiedenis van de Kogge.

Samen met bewoners, ondernemers en een aantal basisscholen is in 2016 gewerkt aan het realiseren van het Koggeproject. Vondsten uit de Almeerder Kogge zijn 3D gescand en geprint. Er is een boek gemaakt en een bijbehorend lespakket samengesteld. In het Archeologie-huis was een expositie over de Almeerder Kogge te zien. Ruim driehonderd kinderen hebben in 2016 de lessen over de Kogge in het Archeologiehuis gevolgd.

Cofinanciering

Cofinanciering € 50.000,-

Interview

Erfgoed kan het vehikel zijn om mensen met elkaar iets te laten doen. De Kogge-les is de op één na meest geboekte les, 7000 bezoekers. Tijdens de eerste Koggedagen raakte de bewoners met elkaar in gesprek. Bij de tweede werden de kinderen gevraagd wat ze nou zouden willen. De kinderen bedachten de speeltoestellen, in de vorm van een schip. Het buurtinitiatief bestaat nog steeds, maar van het project is niet veel terechtgekomen. Het budget besteed aan een leesboek, lesboek, lesmaterialen, expositie en de vondsten zijn gescand en geprint. Met aanjaaggelden kun je in relatief korte tijd producten maken waarmee je mensen meteen kunt bedienen. Het maatschappelijk rendement is dat we de wijkbewoners hebben gemobiliseerd. De mensen in de wijk vonden de Kogge al belangrijk, maar realiseren zich nu dat het vele malen groter is dan hun wijk. Het is zelfs op het NOS journaal geweest. Als vervolg op de Kogge zijn er nu vijftien van dit soort projecten in Almere, o.a. Zenith, Oker en De Bult. Je moet het geld strategisch inzetten, zodat de mensen er zelf mee aan de gang kunnen gaan. Als gemeente kun je een basis leggen om vervolgens mensen in de stad aan het werk te zetten. Bewoners zorgen dan zelf voor het budget. Erfgoed is lastig, want daar is Almere niet aan gewend. Advies aan volgend college: vanuit het erfgoed bekeken: niet doen. Of hetzelfde geld efficiënter inzetten, bijvoorbeeld door niet de uitvoering te betalen, maar het podium te bouwen. Vertaal de Almeerse Principles in de wijze waarop je met de aanjaaggelden omgaat: mensen maken de stad. De geïnterviewde mist 'de Almeeders'.

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden

Innovatie(agenda)	Bedrijf
De heer Van Slijpe	Gemeente Almere
De heer Wester	TNO
De heer S. Dugour	Cinnovate
Mevrouw Musson	Gemeente Almere
<i>Wonen en wijken</i>	
Mevrouw Boekstal	Gemeente Almere
De heer Hagens	Gemeente Almere
Mevrouw Kuijpers	Gemeente Almere
De heer Zimmer	VABC
Mevrouw Vogel	VABC
De heer Trager	Gemeente Almere
Mevrouw Linssen	Gemeente Almere
Mevrouw Tellinga	Gemeente Almere
<i>Onderwijs</i>	
De heer Komen	Windesheim Flevoland
Mevrouw Blokker	Prago
Mevrouw Hiemstra	Humanitas
Mevrouw Brinker	De Schoor
De heer Eijgenstein	Prisma
Mevrouw Gelmers	Passend Onderwijs
De heer Maertens	Playing for success
De heer Mensink	Playing for success
De heer Manders	Oostvaarderscollege
De heer Jaspers	Helen Parkhurst
De heer Vleerbos	ASG
De heer Oosterbaan	SKOFV
De heer Van Keulen	Windesheim
<i>Onderwijs en Arbeidsmarktbeleid</i>	
De heer Enderink	Gemeente Almere
Mevrouw Hoek	PrO Almere
Mevrouw Van der Meulen	ROC Flevoland
De heer Jongkind	ROC Flevoland
Mevrouw Zeef	Mind at Work
De heer Oderkerk	Mind at Work
<i>Cultuur</i>	
De heer Ten Brinke	Cultuurfonds
De heer Liscaljet	Cultuurfonds
De heer Hogestijn	Gemeente Almere

Bijlage 2: Geraadpleegde documenten

- Aanjaaggelden Onderwijs 2015 'Doorontwikkeling International Week' [17925 SA]
- Agendavoorstel college 'Informerend raad over de realisatie van de BouwEXPO in 2016 en 2017', 7 januari 2016 [RG-02]
- Almeerse Scholen Groep, Eindverantwoording subsidie [17887 SA]
- Almere transformeert 'Van Leegstand naar woonruimte, kansen en uitdagingen'
- Beknopt verslag van 17 maanden Aanjaagteam Transformatie, 28 juli 2017 (VERTROUWELIJK)
- Bestedingsplan Aanjaaggelden 2016 Onderwijs
- Bestedingsplan Aanjaaggelden 2017 Onderwijs
- BouwEXPO Tiny Housing – Doel en aanpak Almere 2016/2017, 26 november 2015
- Consultatie inzake Laaggeletterdheid binnen de aanjaaggelden onderwijs 2017
- Cultuurfonds Almere Jaarverslag 2015
- Cultuurfonds Almere Jaarverslag 2016
- DE KRACHT VAN DE STAD 'Coalitieakkoord Almere 2014–2018'
- Eerste indruk 2016–2017 School in de Wijk Primair onderwijs 'Verbinding primair onderwijs en het sociaal domein', Oktober 2017
- Eindrapportage Aanjaaggelden 2016 Onderwijs [21345 SA]
- Eindrapportage Aanjaaggelden Onderwijs 2015, 'Inductie & 'Extra handen in de klas'. [17919 SA]
- Eindrapportage Aanjaaggelden Onderwijs 2015, 'Inductie & 'Extra handen in de klas'. [17920 SA]
- Eindrapportage Aanjaaggelden Onderwijs 2015, 'Student Startup Facilities' [17855 SA]
- Eindrapportage Aanjaaggelden Onderwijs 2015, 'Urban Lab' [18239 SA]
- Eindrapportage Aanjaaggelden Onderwijs 2016 [17821]
- Eindrapportage Aanjaaggelden Onderwijs 2016 [18020 SA]
- Eindrapportage Aanjaaggelden Onderwijs 2016 [21164 SA]
- Eindrapportage Associated degree ICT WF [17928 SA]
- Eindrapportage 'Doorlopende Leerlijn Technasia' [17880 SA]
- Eindrapportage Doorstroommodule mbo–hbo [17927 SA]
- Eindrapportage Subsidie Aanjaaggelden Onderwijs 2016 'Ontwikkelen curriculum NEO–onderwijs
- Eindrapportage subsidiebeschikking Onderwijs & Arbeidsmarkt 2015, Opschaling LWB Bouwmeester naar satellietmodel LWB's MBO–HBO [17888 SA]
- Eindverantwoording 'Ontwikkeling Toolkit HBO' [17926 SA]
- Evaluatie experiment wijkaanjagers 'Nieuwe verbindingen ondernemen tussen systeem– en leefwereld' 6 december 2016
- Evaluatie PfS Assist, september 2017
- Evaluatie Proces aanjaaggelden 2015 en 2016, 20 juni 2016
- Huisreglement Buitenplein
- Innovatie Agenda 2016–2018
- Interventie analyse didactisch coachen, Feedbackverslag 2e meting, 6 juni 2016
- Interventie analyse didactisch coachen, november 2015
- Mind at Work, Jong in Bedrijf, Tussenrapportage Match vraag en aanbod [17898 SA]
- Nadere informatie voortgang activiteiten Vliegende Brigade, 14 maart 2017.
- Nadere regels subsidies Aanjaag Onderwijs en Arbeidsmarkt 2015
- Notitie Bespreken aanbevelingen evaluatie proces aanjaaggelden, 30 augustus 2016
- Notitie integratie onderwijs, ondernemers en overheid
- Overeenkomst exploitatie en beheer ontmoetingsplaats Buitenplein Almere Buiten
- Raadsbrief 'Afhandeling Motie RG–87/2015 over Aanjaaggelden Onderwijs 2016 ten behoeve van ontwikkeling curriculum NEO–onderwijs' 17 september 2015
- Raadsbrief 'Alternatieve besteding aanjaaggelden Onderwijs 2016', 12 juli 2015

- Raadsbrief 'Benoeming leden van het bestuur en cultuurmakelaar cultuurfonds Almere', 26 mei 2015
- Raadsbrief 'Benoeming wijkaanjagers (aanjaaggelden), [PBS/4340618], 24 november 2015
- Raadsbrief 'Bezuinigingen Cultuurfonds Almere' 19 oktober 2017
- Raadsbrief 'BouwEXPO Tiny Housing', 21 juni 2016
- Raadsbrief 'Competitie Upcycle City', 6 december 2016
- Raadsbrief 'Intentieovereenkomst Gemeente Almere –Dudok Wonen (invulling toezegging d.d. 6 juli 2017), 31 oktober 2017
- Raadsbrief 'Motie Corporatiehotel ontwikkelen in leegstaand gemeentelijk pand' 17 november 2015
- Raadsbrief 'Ontmoetingsplaats Almere Buiten Centrum' [PBS / 4445991], 26 januari 2016
- Raadsbrief 'Rapport De Kogge komt naar huis', 15 december 2015
- Raadsbrief 'Stimulering kantoortransformatie', [DSO/2016/4680133] 12 juli 2016
- Raadsbrief 'Toezegging eindevaluatie wijkaanjagers (aanjaaggelden)', 17 januari 2017
- Raadsbrief 'Toezegging over toetsingscriteria 'wanneer is de BouwEXPO succesvol verlopen?', 16 februari 2016
- Raadsbrief 'Toezegging Tussenevaluatie wijkaanjagers (aanjaaggelden)', [PBS/4661276] 14 juni 2016
- Raadsbrief 'Transformatie van kantoren en bedrijven: resultaten aanjaagteam transformatie en vervolgaanpak', [DSO/2017/5382320] 3 oktober 2017
- Raadsbrief 'Tussenstand Innovatieagenda' 20 juni 2017
- Rapportage Project internationalisering Aeres Hogeschool Almere [17881 SA]
- Rapportage subsidie Onderwijs & Arbeidsmarkt 2015 [17889 SA]
- Stand van zaken Vliegende Brigade (1e kwartaal 2017).
- Tijdelijk wonen in leegstaand vastgoed: behoefte en kansen Verslag van een haalbaarheidsonderzoek, 18 juni 2015
- Witchworld BV, Rapportage subsidiebesluit voor Impuls Onderwijs en Arbeidsmarkt 2015 [18243 SA]

Bijlage 3: Belangrijkste interviewvragen

- 1) Achtergrond
 - a) functie respondent en relatie/bemoeienis met het project.

- 2) Projecthistorie
 - a) bestonden de plannen voor het project al op het moment dat de aanjaaggelden in zicht kwamen?
 - b) of is het project bij de aanjaaggelden bedacht?
 - c) waren de aanjaaggelden een ‘geschenk uit de hemel’ of een ‘handige meevaller’ ?

- 3) Uitvoering van het project
 - a) wat kon er dankzij de gelden worden gedaan?
 - b) wat kon ondanks de gelden niet worden gedaan (bijv. door te laag budget)?

- 4) Het aanjaag-element
 - a) in hoeverre hebben de gelden zaken op gang gebracht, versneld, verbeterd, omvangrijker?
 - b) gemaakt, m.a.w. welk voordeel hadden de gelden voor het project?
 - c) wat zou er zijn gedaan of gebeurd als de gelden er niet waren geweest? Of veel minder geld?
 - d) welke verwachtingen waren er en in hoeverre zijn die uitgekomen?

- 5) Cofinanciering
 - a) wat zijn de ervaringen met cofinanciering?
 - b) wat is de mening over de cofinanciering als voorwaarde?

- 6) Doelen, prestaties, effecten, longterm-rendement
 - a) zijn vooraf doelen geformuleerd, welke en door wie?
 - b) zijn er targets gesteld in termen van: wanneer is het project een succes?
 - c) wat is er concreet met of dankzij het project bereikt (d.w.z. het effect achter de prestatie)?
 - d) wat is het effect van het project geweest (korte termijn), en voor wie?
 - e) wat blijft er op langere termijn van hangen, in hoeverre kunnen we in 2022 nog kunnen zeggen: “Dat is dankzij door die aanjaaggelden van toen”.

- 7) De (wijze van) verantwoording

- 8) Suggesties voor de gemeente
 - a) moeten de aanjaaggelden blijven, anders, stoppen?

Bijlage 4: Onderzoeksverantwoording

Punten die géén onderwerp van de evaluatie zijn geweest

De onderzoekers hebben zich in het kader van de opdracht louter gefocust op het verzamelen en interpreteren van schriftelijke en mondelinge informatie voor de beantwoording van beide onderzoeksvragen. Daarom wordt in de rapportage geen aandacht besteed aan een aantal andere aspecten rond de projecten, althans voor zover deze geen raakvlakken hebben met de deelvragen. Het gaat dan om de volgende punten:

- a) Procesaspecten en het inhoudelijke verloop van de projecten.
Note: Hier wordt niet de eerder uitgevoerde procesevaluatie bedoeld, maar wordt bedoeld op procesaspecten rond de uitvoering van de projecten.
Er wordt geen aandacht besteed aan de voortgang van projecten, de wijze van management, hoe de samenwerking is geregeld en functioneert, etc.

Wel is zinvol om te vermelden dat enkele projecten gaandeweg van naam zijn gewisseld, zoals:

- ‘Bouw–Rai’ (2015) werd Bouw–EXPO Tiny Housing (2016)
- ‘Aanpak leegstand taskforce’ werd omgedoopt tot ‘stimulering kantoortransformatie’
- Ontmoetingskas Buiten (2015) werd uiteindelijk gewijzigd in ‘BuitenPlein’

- b) Het budget in relatie tot het eindproduct.
We doen geen uitspraak over de hoogte van het budget in relatie tot het gerealiseerde eindproduct of ‘de opbrengst’. En evenmin of het aantal eenheden of personen dat ‘geholpen is’ en/of feitelijk profijt heeft gehad in een verantwoorde verhouding tot elkaar staat.
- c) De besteding van de gelden, het financiële traject en de kwaliteit van de verantwoording daarvan.
In veel gevallen zijn de middelen verstrekt als subsidie die financieel verantwoord diende te worden door de aanvrager. Er is niet gekeken aan welke posten het budget is uitgegeven. En evenmin wat bijv. de werkzaamheden zijn geweest voor het aantal gedeclareerde uren.
- d) d) De verdeling van de gelden, c.q. latere verschuivingen in de begroting.
We doen geen uitspraken over de hoogte van toegekende bedragen aan beleidsterreinen en projecten. Wel merken wij op dat er op diverse momenten is geschoven met budgetten van het ene naar het andere project, dat sommige budgetten tussentijds gewijzigd zijn en dat niet alle middelen zijn besteed in het jaar waarvoor deze bedoeld waren.
In de programmarekeningen 2015 en 2016 is een apart hoofdstuk gewijd aan de aanjaaggelden met een financiële en een inhoudelijke verantwoording.
- e) De beschikbaarheid, kwaliteit en objectiviteit van de verantwoording.
Bij Onderwijs en Onderwijs en Arbeidsmarkt diende de financiële verantwoording te worden ingediend conform een vast format. Bij andere projecten is dit anders geregeld. Van een aantal projecten hebben wij ondanks herhaaldelijke verzoeken geen verantwoordingsdocumenten onder ogen gekregen (note: dit was ook geen ‘must’, omdat het geen financiële evaluatie betreft).
Echter, de wijze van verantwoording varieert enorm, zowel in omvang (soms drie A4’s, maar

ook stukken van meer dan dertig pagina's, al dan niet vergezeld van vele bijlagen) als in kwaliteit.

In vrijwel alle documenten wordt gemeld dat de gestelde doelen zijn behaald of in elk geval voor een (groot) deel zijn bereikt.

We doen geen uitspraak omtrent de kwaliteit, relevantie en duidelijkheid van de verantwoording.

- f) De inhoud en kwaliteit van eerdere (tussentijdse) evaluaties die reeds (niet door O&S) zijn gedaan en met de raad zijn gedeeld.

Medio 2017 waren de volgende (deel)evaluaties beschikbaar (bron: CV – 11 juli 2017)

- In september 2015 is de gemeenteraad per raadsbrief geïnformeerd over de stand van zaken van de ontmoetingskas Almere Buiten Centrum. In januari 2016 is de raad geïnformeerd over de formele overdracht van deze ontmoetingskas aan de vereniging Almere Buiten Centrum.
- In december 2016 heeft een tussentijdse evaluatie van de Vliegende Brigade plaatsgevonden en is de gemeenteraad hierover geïnformeerd.
- In januari 2017 is de gemeenteraad per raadsbrief geïnformeerd over de eindevaluatie van het
- experiment wijkaanjager.
- In november 2017 is de gemeenteraad per raadsbrief geïnformeerd over de evaluatie van het project School in de wijk.

We doen geen uitspraak over de kwaliteit en relevantie van deze evaluaties.