



Onderwerp

Eindevaluatie meerjarenplan Flever 2021 - 2024

Kern mededeling:

Het rapport evaluatie meerjarenplan 2021-2024 Flever geeft de bevestiging van de positieve groei en ontwikkeling die Flever heeft doorgemaakt. De organisatie heeft zich ontwikkeld tot een professionele organisatie en wordt door stakeholders gezien als betrouwbare partner in de zorg-, en welzijnssector in de regio. Ook onderscheidt Flever zich als, verbinder, kennisdeler en ondersteuner binnen de uitvoering van de drie programma's: Positieve Gezondheid, Arbeidsmarkt & Onderwijs en Versterken Inwoners. Daarnaast geeft het rapport inzicht in het doelbereik van Flever en waar de organisatie de komende jaren nog moet doorontwikkelen: scherpere profilering en meer focus waardoor er beter gestuurd kan worden op resultaat. GS herkent zich in het rapport en Flever zal de aanbevelingen verwerken in het nieuwe meerjarenplan 2025 - 2028.

Mededeling:

Algemeen

De voorganger van Flever, CMO Flevoland, was rond 2020 op de achtergrond geraakt als partner van de provincie. Met de opgave Krachtige Samenleving en in het bijzonder het programma Gezond en Veerkrachtig Flevoland, werd in 2020 besloten om gezamenlijk te investeren in een nieuwe koers van CMO. Daarvoor werd een transitieplan en doelstellingen opgesteld om de organisatie te professionaliseren en geschikt te maken voor de door de provincie gesubsidieerde taken. Onderdeel van de transitie was het opstellen van het meerjarenplan 2021-2024 dat nu in de eerste helft van 2024 is geëvalueerd. Om deze evaluatie goed te kunnen beoordelen is het belangrijk om het rapport te lezen in de context waar Flever als organisatie vandaan komt.

In het coalitieakkoord 2023-2027 staat: "in de tweede helft van 2023 evalueren wij de resultaten van onze ondersteuning aan Flever, de provinciale uitvoeringsorganisatie voor de sector zorg en welzijn". Het doel van de evaluatie is het in kaart te brengen van de activiteiten die Flever in de afgelopen periode heeft uitgevoerd en hoe deze activiteiten een bijdrage hebben geleverd aan de doelen zoals opgesteld in het meerjarenplan 2021-2024. Begin dit jaar zijn de kaders, randvoorwaarden en criteria voor de uitvoering van de eindevaluatie door Flever, provincie en adviesbureau Berenschot afgesproken.

In het meerjarenplan 2021-2024 vormen de drie programma's Positieve Gezondheid, Arbeidsmarkt en Onderwijs, en Versterken van Inwoners de rode draad. De programma's moeten bijdragen aan het overkoepelende doel van Flever: "een bijdrage leveren aan de sectortransformatie en een betaalbare, goede en toegankelijke Flevolandse sector zorg en welzijn dichterbij brengen".

Op basis van het evaluatierapport (zie bijlage) kunnen we vaststellen dat de evaluatie bevestiging geeft op de positieve groei en ontwikkeling die Flever heeft doorgemaakt, zowel op de drie programma's als de overall doelstelling en subdoelen. Ook financieel laat Flever een gezonde ontwikkeling zien. De reservepositie is verbeterd (binnen de kaders van de algemene subsidieverordening Flevoland) waardoor de organisatie beter kan inspringen op nieuwe ontwikkelingen of tegenvallers opvangen. Daarnaast zien we dat de inkomsten uit fondsen van derden zijn toegenomen waardoor Flever een bredere basis en meer slagkracht heeft gekregen.

Registratienummer

3291557

Datum

16 juli 2024

Expertiseteam

ETSAWO

Openbaarheid

Openbaar

Portefeuillehouder

Simonse, J.N.

Ter kennisname aan PS en

burgerleden

Mededeling

Bladnummer

2

Registratienummer

3291557

Een aantal punten uitgelicht

Flever is succesvol geweest in het **verbinden en opbouwen van partnerschappen met stakeholders**, zoals overheidsinstanties, zorgverleners, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties binnen de regio. Bovendien is Flever als uitvoeringsorganisatie van de provincie goed gepositioneerd om een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de sector zorg en welzijn binnen de regio.

Flever heeft ervoor gezorgd dat het **netwerk rondom gezondheid, leefstijl en Positieve Gezondheid** is opgebouwd en bestendigd met behulp van het platform WEL Flevoland. In diverse regionale coalities, zorginstellingen en stakeholders vormt positieve gezondheid het vertrekpunt voor visie, programmering en activiteiten. Alhoewel het gedachtegoed van positieve gezondheid omarmd wordt, is het voor medewerkers en partijen in het veld soms lastig om de resultaten van de activiteiten te herkennen en te beoordelen. Dat is echter inherent aan de verschuiving in het denken van ziekte & zorg naar preventie & gezondheid (positieve gezondheid). Dat vraagt tijd.

Voor het **Versterken van Inwoners** zijn er verschillende projecten opgezet om de **ervaringsdeskundigheid** van inwoners te organiseren in de sector zorg en welzijn. Ook ondersteunt Flever organisaties, zoals Flevolandse Patiënten Federatie, Alzheimer Flevoland en lokale adviesraden, die de belangen van inwoners, patiënten en cliënten behartigen, zodat de stem van de inwoners niet ondersneeuwt.

Voor een betere **aansluiting van het Onderwijs op de Arbeidsmarkt** in Flevoland zet Flever in op de regionale aanpak mobiliteit van werknemers en matchtafels. Tevens is er een **Human Capital Agenda Zorg en Welzijn** opgesteld en wordt er ingezet op de bekendheid van de sector zorg & welzijn onder potentiële werknemers en duurzame inzetbaarheid door invulling te geven aan bijvoorbeeld Sterk in je werk-trajecten.

Aanbevelingen

De ingezette transitie en het meerjarenplan hebben geleid tot de professionele organisatie, binnen de sector zorg en welzijn, die Flever nu is. Er zijn goede stappen gezet, maar daarnaast is ook verbetering mogelijk. Naast waardering voor de inzet en het diverse aanbod wordt (op onderdelen) een heldere focus gemist waardoor het niet altijd even duidelijk is waar Flever van is en wat de rode draad in de activiteiten is. Kortom: door meer focus aan te brengen en scherpere profilering kan Flever aan effectiviteit en resultaat winnen.

Flever zal de aanbevelingen uit het evaluatierapport verwerken bij het opstellen van het meerjarenplan 2025-2028. De provincie zal vanuit haar opdrachtgeversrol hierop toezien en zo nodig op bijsturen.

Bijlagen

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de Woo (ja/nee aangeven)
Eindrapportage evaluatie Flever	3287203	ja



RAPPORT

Evaluatie meerjarenplan 2021 - 2024 Flever

■■■■■■■■■■, ■■■■■■■■■■, ■■■■■■■■■■ en ■■■■■■■■■■
■■■■■■■■■■

4 juli 2024

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1.....	5
Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	5
1.3 Onderzoeksaanpak	5
1.4 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2.....	8
Flever en de drie programma's.....	8
2.1 Context en achtergrond van Flever	8
2.2 Het meerjarenplan 2021 – 2024	9
2.3 De beleidstheorie achter de drie programma's	10
Hoofdstuk 3.....	16
Flever in uitvoering	16
3.1 Input: gebruikte middelen	16
3.2 Throughput en output: waar heeft Flever zich in de praktijk mee beziggehouden?.....	18
Hoofdstuk 4.....	28
Impact en doelbereik van Flever	28
4.1 Flever als verbinder op provinciaal niveau.....	28
4.2 Flever voor kennis en ondersteuning	29
4.3 Breed palet aan waardevolle activiteiten, maar met onduidelijke focus.....	30
4.4 Beperkt zicht op impact en doelbereik.....	31
Hoofdstuk 5.....	33
Conclusies en aanbevelingen.....	33
5.1 De mate van doelbereik per programma	33
5.2 Overall impact van Flever	35
5.3 Aanbevelingen	35
Bijlage 1. Overzicht bestudeerde documenten.....	36
Bijlage 2. Overzicht gesprekspartners	41
Bijlage 3. Interviewleidraad	44

Samenvatting

Inleiding

Flever is een strategisch partner, uitvoerings- én verbindende organisatie in de provincie Flevoland, die zich inzet voor een vitale samenleving en de arbeidsmarktorganisatie van de sector zorg en welzijn. Hierbij richt Flever zich op drie hoofdprogramma's: *Positieve Gezondheid*, *Versterken van Inwoners*, en *Arbeidsmarkt en Onderwijs*. De provincie Flevoland heeft aan Berenschot de opdracht gegeven een evaluatie uit te voeren van het meerjarenplan 2021 – 2024 van Flever, waarbij de volgende onderzoeksvragen centraal stonden:

1. Welke activiteiten heeft Flever ondernomen tussen 2021 en 2023?
2. Wat zijn de resultaten van deze activiteiten?
3. In hoeverre hebben deze activiteiten bijgedragen aan de vooraf opgestelde doelen?

Het onderzoek bestond uit een uitgebreide documentenanalyse, semigestructureerde interviews met stakeholders en een validatiesessie om de bevindingen te toetsen. De analyse richtte zich zowel op de feitelijke activiteiten (input, throughput, output) als op de percepties van stakeholders op de impact en het doelbereik van Flever.

NB: Met de provincie werd afgesproken om in de zomer van 2024 een eindevaluatie op te leveren, waarmee de manier waarop uitvoering is gegeven aan het meerjarenplan in het jaar 2024 buiten de scope van de evaluatie valt.

Bevindingen en conclusies

We zijn deze evaluatie gestart met de uitwerking van de beleidstheorieën achter de drie programma's. Vervolgens hebben we in kaart gebracht welke middelen er zijn ingezet, welke activiteiten er zijn uitgevoerd en wat dat concreet heeft opgeleverd.

Hoewel het lastig blijkt uitspraken te doen over de mate van doelbereik ten aanzien van de – met name indirecte – doelen van de drie programma's zoals gesteld in het meerjarenplan, concluderen wij dat Flever een breed scala aan activiteiten heeft uitgevoerd binnen de drie programma's. In het kader van *Positieve Gezondheid* zijn diverse initiatieven ondernomen om gezondheid en welzijn van inwoners in Flevoland te bevorderen. Het programma *Versterken van Inwoners* richt zich op het bevorderen van burgerparticipatie en betrokkenheid bij zorg en welzijn, terwijl met het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs* gestreefd wordt naar een betere aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt in de zorgsector.

Binnen de uitvoering van de programma's onderscheidt Flever zich als verbinder, kennisdeler en ondersteuner van de zorg- en welzijnssector. Zo is Flever succesvol geweest in het opbouwen van partnerschappen met een verscheidenheid aan stakeholders, waaronder overheidsinstanties, zorgverleners, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties binnen de regio. Daarbij is Flever als uitvoeringsorganisatie van de provincie goed gepositioneerd om een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de sector zorg en welzijn binnen de regio. De organisatie heeft een duidelijke visie, een trackrecord en een toewijding aan het realiseren van regionale samenwerking. Daarbij moet bovendien worden opgemerkt dat de organisatie sinds CMO Flevoland, Zowelwerk en Zorgbelang Flevoland in november 2021 samen verder gingen als Flever een grote professionaliseringsslag heeft gemaakt.

Aanbevelingen

Ondanks de waardering voor de inzet en het diverse aanbod van Flever door de geïnterviewde stakeholders moet wel worden opgemerkt dat er onduidelijkheid is over de focus van het activiteitenaanbod van Flever. Stakeholders lijken in dat opzicht een rode draad in het verhaal van de organisatie te missen. Om de impact van Flever in de toekomst verder te versterken, komen we dan ook tot de volgende aanbevelingen:

1. **Scherpere profilering:** Verduidelijk de rol en focus van Flever naar buiten toe om verwarring te verminderen en de zichtbaarheid te vergroten.
2. **Sturen op resultaat:** Ontwikkel methoden om de resultaten van activiteiten beter te meten en te communiceren.
3. **Focus aanbrengen:** Richt de programma's duidelijker in om effectiviteit en herkenbaarheid te vergroten.

Inleiding

1.1 Aanleiding

Flever is een uitvoeringsorganisatie, strategisch partner en verbindende organisatie in de provincie Flevoland die zich inzet voor een vitale samenleving en de arbeidsmarktorganisatie van de sector zorg en welzijn. Dat gebeurt primair via drie programma's, te weten *Positieve Gezondheid*, *Versterken van Inwoners* en *Arbeidsmarkt en Onderwijs*.

In het meerjarenplan van 2021 – 2024 staat omschreven hoe Flever voornemens is de organisatie van de drie programma's te realiseren. Met de provincie heeft Flever afgesproken om in de zomer van 2024 een eindevaluatie op te leveren van het meerjarenplan 2021 - 2024. Dit om een goed beeld te krijgen waar Flever momenteel als uitvoeringsorganisaties staat, hiervan te leren en waar relevant de (uitvoerings)organisatie te verbeteren. Voorliggende rapportage betreft deze eindevaluatie.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van de evaluatie is om in kaart te brengen welke activiteiten Flever in de afgelopen periode heeft uitgevoerd en hoe deze activiteiten een bijdrage hebben geleverd aan de doelen zoals opgesteld in het meerjarenplan. In deze evaluatie staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Welke activiteiten heeft Flever in de periode 2021 – 2023 ondernomen?
2. Waarin hebben deze activiteiten geresulteerd?
3. In hoeverre hebben deze activiteiten bijgedragen aan de vooraf opgestelde doelen uit het meerjarenplan?

De doelstellingen van de drie programma's en onderliggende activiteiten worden hierbij los van elkaar geëvalueerd. De aanvullende activiteiten die Flever heeft ondernomen naast de voorgenomen activiteiten in het meerjarenplan vallen tevens binnen de scope van de evaluatie. Het gaat hierbij om activiteiten die niet voorzien konden worden bij het opstellen van het meerjarenplan. Tezamen geeft dit inzicht in de mate waarin Flever haar organisatiedoelstellingen verwezenlijkt.

NB: Hoewel eerder met de provincie werd afgesproken om in september 2024 een eindevaluatie op te leveren, werd door het nieuwe college van Gedeputeerde Staten verzocht deze evaluatie al eerder af te ronden. Voor wat betreft de evaluatieperiode betekent dat dat we naar de jaren 2021 tot en met 2023 kijken. Wel nemen wij ook het jaarplan van 2024 mee in ons onderzoek en gaan we, waar mogelijk en relevant, wel in op de beoogde activiteiten voor dit jaar.

1.3 Onderzoeksaanpak

In de periode van 16 april tot halverwege juni hebben wij verschillende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd om tot beantwoording van de onderzoeksvragen te komen. Het onderzoek werd begeleid door een begeleidingscommissie, bestaande uit de provincie Flevoland en een onderzoeker van Flever.

Uitgebreide documentenanalyse

Wij zijn ons onderzoek gestart met een uitgebreide documentenanalyse. Deze analyse diende er allereerst toe om de reconstructie van de beleidstheorieën achter de drie programma's rond te krijgen. Bij de beleidstheorie gaat het erom hoe er rondom de start van de programma's werd gedacht over de te behalen doelen, de opzet en uitvoering, en de werkende mechanismen om impact te creëren. Er wordt op overzichtelijke wijze weergegeven welke middelen gebruikt worden (de input) en met welke feitelijke inspanningen en concrete activiteiten (throughput en output) getracht wordt de doelen te behalen (outcome). Deze beleidstheorieën gebruikten we gedurende de evaluatie als analysekaders. De analysekaders zijn vervolgens gevalideerd met Flever en de opdrachtgever.

Nadat de beleidstheorieën voor de drie programma's waren vastgesteld, hebben wij onderzocht in hoeverre de uitvoering van de programma's in de praktijk overeenkwam met de initiële beleidstheorie erachter. Dat hebben we gedaan door bijvoorbeeld uit bestaande documenten informatie te verzamelen over de uitvoering van bepaalde activiteiten en indien bekend, hoe deze gewaardeerd worden.

Documenten die gebruikt zijn tijdens de documentenanalyse omvatten onder meer het meerjarenplan, de jaarplannen, jaarverslagen en uitvoeringsmonitors van Flever, zoals weergegeven in bijlage 1.

Interviews

Aan de hand van (groeps)interviews met diverse betrokkenen was het doel om verdere invulling te geven aan de beoogde beleidstheorie en kleuring te geven aan de antwoorden van de onderzoeksvragen. In totaal voerden we 12 interviews uit en spraken we met verschillende stakeholders van Flever, die op enige wijze betrokken zijn geweest bij het beleid en de uitvoering van de verschillende programma's door Flever. Zo hebben wij onder andere gesproken met verschillende stakeholders vanuit het onderwijs, de zorg en gemeenten. De stakeholders waren vaak betrokken bij of hadden kennis van één van de specifieke programma's van Flever. De provincie en Flever zelf werden niet betrokken als gesprekspartner in deze fase, maar betrokken in een validatiesessies in gezamenlijkheid de resultaten te valideren (zie onder). In bijlage 2 is een lijst opgenomen van de gesprekspartners.

In gezamenlijk overleg met de provincie en Flever zijn de verschillende gesprekspartners hiervoor vooraf bepaald. Potentiële deelnemers werden benaderd door Flever. Gesprekspartners hebben van tevoren een interviewleidraad ontvangen. Deze leidraad is te vinden in bijlage 3. De interviews waren semigestructureerd van aard, waardoor er ruimte was voor respondenten om aanvullende inzichten in te brengen. Op deze manier is er een diepgaand beeld verkregen van de verschillende ervaringen met Flever. De interviewleidraad is opgesteld in samenspraak met de Provincie en Flever.

Analyse

Alle resultaten zijn vervolgens bij elkaar gebracht en geanalyseerd. Hierbij hebben wij onderscheid gemaakt tussen feiten en percepties. In hoofdstuk 3 worden met name de feitelijk uitgevoerde activiteiten op basis van de jaarverslagen beschreven. In hoofdstuk 4 zullen de percepties van de geïnterviewde partijen uiteen worden gezet die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews .

Validatiesessie met de begeleidingscommissie

Op 18 juni heeft er een validatiesessie plaatsgevonden, waar betrokkenen vanuit Flever en de provincie bij aansloten. Deze sessie had als doel om de bevindingen uit ons onderzoek te toetsen aan de beleidswerkelijkheid, en om zicht te krijgen op de vraag hoe beelden van de verschillende partijen zich tot elkaar verhouden. Het conceptrapport is tevens op 2 juli in een bestuurlijke sessie gepresenteerd en besproken. Met deze twee sessies hebben wij draagvlak voor de onderzoeksresultaten gewaarborgd, en feedback opgehaald voor de uiteindelijke eindrapportage.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we in op Flever en de drie programma's, en tevens presenteren we daarin de beleidstheorieën achter Flever als organisatie en de programma's. In Hoofdstuk 3 bespreken we vervolgens de input van Flever, waar Flever zich in de praktijk mee heeft beziggehouden en wat dat concreet heeft opgeleverd. In Hoofdstuk 4 beschrijven we onze eerste bevindingen met betrekking tot de inzet en de impact van Flever. In Hoofdstuk 5 geven we tot slot een synthese en beantwoording van de onderzoeksvragen.

Flever en de drie programma's

In dit hoofdstuk gaan we in op Flever en de verschillende programma's. Per programma presenteren we de beoogde activiteiten en de doelen die met deze activiteiten beoogd worden. Hiermee gaan we per programma in op de beleidstheorie achter de programma's. De informatie uit dit hoofdstuk komt, tenzij anders aangegeven, uit het meerjarenplan van Flever.

2.1 Context en achtergrond van Flever

Een evaluatie van de afgelopen drie jaar en de manier waarop Flever nu vorm geeft aan zijn rol, moet gezien worden in het licht van waar Flever als organisatie vandaan komt. Circa een decennium geleden zat CMO Flevoland, de voorganger van Flever, in een lastige periode. De provincie voerde bezuinigingen door waarmee de inzet op sociaal maatschappelijke vraagstukken fors minder werd. Daarnaast leidden de decentralisaties in het sociaal domein in 2015 tot een halvering van het budget van CMO.

Derhalve raakte CMO als partner van de provincie op de achtergrond. En hoewel CMO zich nog altijd richtte op cliëntondersteuning en taken gerelateerd aan de rol van werkgeversorganisatie, werd een aantal jaar later (in 2019) geconstateerd dat men kritisch tegenover de meerwaarde van CMO stond en de kwaliteit van de uitgevoerde activiteiten. Ook intern werd gesproken van een wat 'verwaarloosde organisatie', wat structuur, proces en cultuur betreft.

Met de opgave *Krachtige Samenleving* en *Gezond en Veerkrachtig* als één van de programma's binnen deze opgave, veranderde in 2020 de situatie voor CMO. Een aanpassing van de subsidierelatie tussen de provincie en CMO werd als belangrijke voorwaarde gezien voor de uitvoering van *Krachtige Samenleving* en er werd besloten samen te investeren in de nieuwe rol van CMO en de inhoudelijke opgaven enerzijds, en de opdrachtgeversrol en subsidierelatie van de provincie anderzijds.¹

Deze wil om samen te investeren en rollen te formaliseren werd vastgelegd in het 'Transitieplan CMO-Flevoland'. De doelen van het transitietraject werden daarbij als volgt geformuleerd:

1. Het ontwikkelen van een krachtige en toekomstbestendige ondersteuningsorganisatie die in staat is de provincie te helpen bij het realiseren van de doelen uit het programma *Krachtige Samenleving*.
2. Het verbreden van het draagvlak voor CMO onder alle stakeholders.
3. Het samen met de provincie invulling geven aan een professionele opdrachtgeversrelatie en subsidierelatie.

¹ Transitieplan CMO Flevoland 2020.

2.2 Het meerjarenplan 2021 – 2024

Het transitieplan is uiteindelijk uitgemond in het meerjarenplan 2021 – 2024, waarvan de drie programma's *Positieve Gezondheid*, *Arbeidsmarkt en Onderwijs*, en *Versterken van Inwoners* de rode draad vormen. Deze programmatische aanpak komt tevens voort uit de opgave *Krachtige Samenleving*, waarvoor de basis daarmee ook al in het transitieplan werd gelegd. In het jaarplan van 2020 werden de programma's verder uitgewerkt en op basis van gesprekken met alle gemeenten in Flevoland, een groot aantal werkgevers en onderwijsinstellingen kregen de drie programma's in de loop van 2020 meer vorm.² Nadat CMO Flevoland, Zowelwerk en Zorgbelang Flevoland in november 2021 samen verdergingen als Flever, werd de ingezette koers om vanuit de drie programma's te werken voortgezet en verder verstevigd.³

De drie programma's samen moeten bijdragen aan het overkoepelende doel van Flever, dat in het meerjarenplan als volgt staat beschreven: een bijdrage leveren aan de sectortransformatie en een betaalbare, goede en toegankelijke Flevolandse sector zorg en welzijn dichterbij brengen.⁴ In 2025 beoogt Flever een verbindende en strategische organisatie te zijn 'die haar kennis en ervaring gebruikt om de transformatie binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn te stimuleren'. Flever streeft ernaar om de perspectieven van Flevolandse sectorpartijen en overheden samen te brengen. Daarnaast stelt Flever in 2025 een tactisch uitvoerder te willen zijn van het provinciaal beleid rondom het programma *Krachtige Samenleving* en het beleid van Regio+ rondom vraagstukken met betrekking tot de arbeidsmarkt.

Opdrachtgevers

De belangrijkste opdrachtgevers van Flever zijn de provincie Flevoland en Regio+.⁵ Per programma verschilt het opdrachtgeverschap enigszins.

Positieve Gezondheid wordt met name uitgevoerd en gefinancierd in opdracht van de provincie. Met dit programma wordt uitvoering gegeven aan provinciale doelstellingen binnen *Krachtige Samenleving* en het programma WEL.⁶

Versterken van Inwoners wordt deels uitgevoerd in opdracht van de provincie, maar bepaalde activiteiten binnen dit programma worden uitgevoerd in opdracht van andere partijen, zoals de gemeente Almere en Windesheim.

De belangrijkste opdrachtgever voor het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs* is Regio+.⁷ Regio+ is een samenwerkingsverband van de veertien arbeidsmarktorganisaties in de sector zorg en welzijn. Regio+ richt zich met name op arbeidsmarkttuitdagingen met betrekking tot zorg en welzijn. Zij geven in hun meerjarenplan aan zich in te zetten voor instroom en toeleiding van personeel, opleiding van personeel, behoud van personeel en innovatie binnen de sector. Flever draagt bij aan deze ambities uit het meerjarenplan van Regio+. Het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs* wordt voornamelijk gefinancierd met middelen van Regio+, via het ministerie van VWS. De provincie verstrekt als co-financier aanvullende middelen.

² Jaarverslag 2020, p. 4.

³ Jaarverslag 2021, p. 4.

⁴ Meerjarenplan, p. 6.

⁵ Evaluatierapport subsidierelatie CMO Flevoland, 2020.

⁶ CMO Jaarplan 2021.

⁷ Meerjarenplan, p. 29.

2.3 De beleidstheorie achter de drie programma's

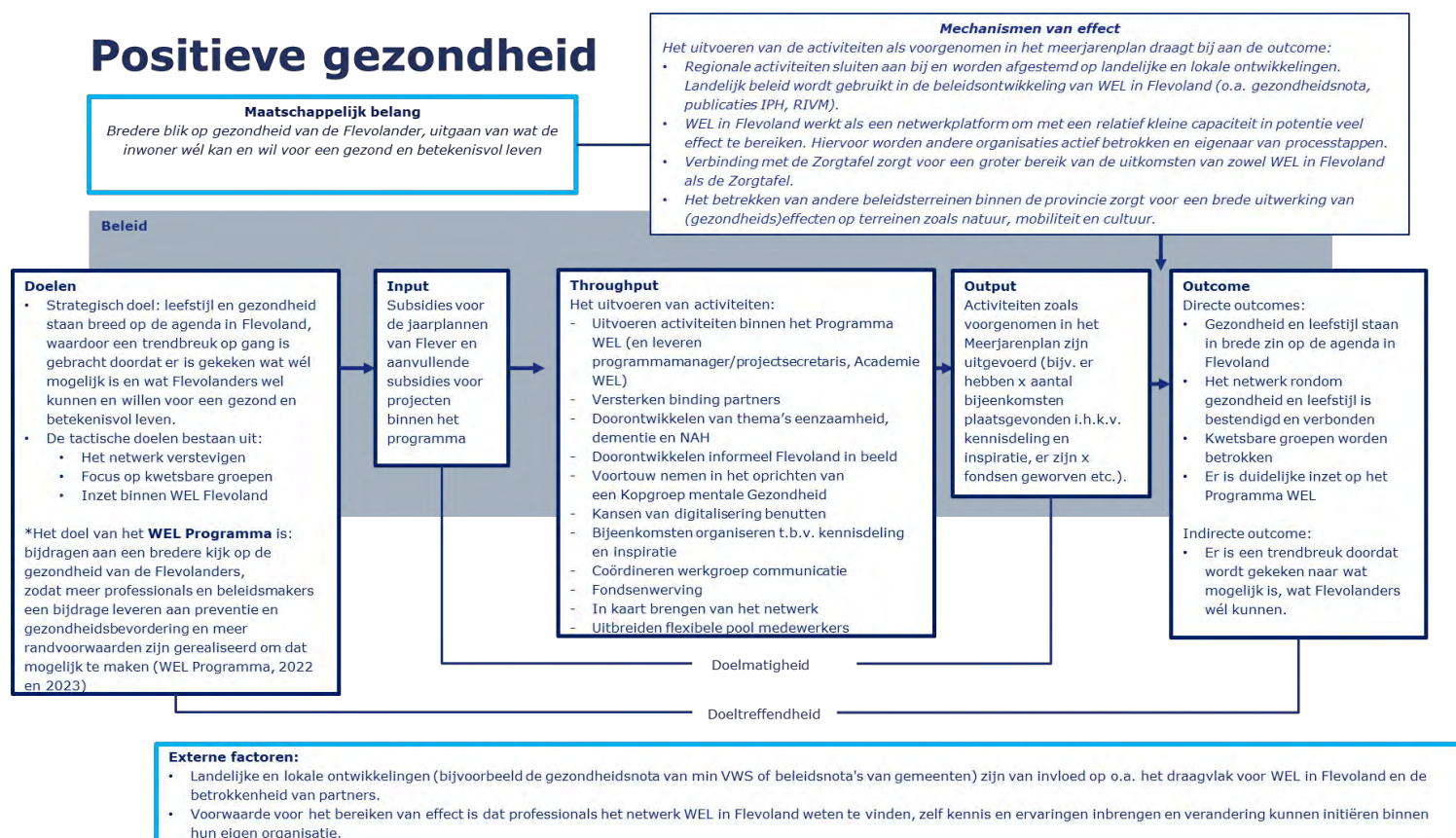
In deze paragraaf beschrijven we de reconstructie van de beleidstheorie achter de drie programma's van Flever.

Positieve Gezondheid

Middels dit programma beoogt Flever positieve gezondheid in Flevoland op de agenda te zetten. Positieve gezondheid houdt in dat er met een brede blik wordt gekeken naar wat iemand nodig heeft voor een gezond en betekenisvol leven. De focus ligt op wat mensen wél kunnen en op veerkracht.

Het programma WEL is een essentieel onderdeel binnen dit programma. WEL is een meerjarig programma ontwikkeld door onder andere de GGD Flevoland, de Provincie en Flever, gericht op het verbinden van bedrijven, overheden en burgers op het thema positieve gezondheid. Hiervoor organiseren zij bijeenkomsten en activiteiten.⁸ Binnen het programma *Positieve Gezondheid* voert Flever dan ook in feite twee soorten activiteiten uit: enerzijds activiteiten binnen het programma WEL en anderzijds overige activiteiten.

Het programma *Positieve Gezondheid* heeft een iets andere instreek vergeleken met de andere twee programma's, die later in dit hoofdstuk toegelicht zullen worden. Dit programma gaat namelijk over het agenderen en verspreiden van een gedachtegoed, terwijl de andere programma's een concreter aanbod aan activiteiten bevatten.



Figuur 1. Beleidstheorie achter het programma *Positieve Gezondheid*.

⁸ Jaarplan WEL, 2020.

In figuur 1 is de beleidstheorie achter het programma *Positieve Gezondheid* weergegeven. In de figuur is te zien dat Flever onder andere inzet op digitalisering, fondsenwerving en binding tussen partners (zie activiteiten genoemd onder 'throughput'). Het uitvoeren van deze activiteiten (de output) draagt vervolgens bij aan het doel van Flever om onder andere het netwerk rondom positieve gezondheid te verstevigen (zie 'doelen'), ten behoeve van een trendbreuk op het gebied van gezondheid en leefstijl (zie 'outcome'). In Tabel 1 gaan we verder in op deze activiteiten.

Tabel 1. Activiteiten binnen het programma *Positieve Gezondheid*, op basis van het meerjarenplan.

Activiteit zoals benoemd in meerjarenplan	Omschrijving
De activiteiten van Flever binnen het programma WEL in Flevoland	
Uitvoeren van activiteiten binnen het programma WEL	Flever pakt samen met GGD Flevoland het programmamanagement van WEL op en levert een programmamanager en projectsecretaris . De programmamanager is het gezicht van WEL en heeft onder meer de taak om positieve gezondheid als gedachtegoed op de kaart te zetten en voor verbinding te zorgen. Daarbij speelt Flever een trekkersrol in de ontwikkeling en uitvoering van Academie WEL . Deze Academie biedt een trainingsaanbod voor verschillende professionals die een rol spelen bij positieve gezondheid. Ook is Flever trekker van de werkgroep communicatie die verantwoordelijk is voor een digitaal platform met een overzicht van alle initiatieven.
Versterking en verbinding van partners binnen en buiten de sector	Flever zet in op het verbinden van een brede doelgroep aan partners aan het WEL-netwerk. Zij richten zich naast partners binnen de zorg- en welzijnssector, ook op partners buiten de sector zoals organisaties in de kunst, natuur of sport.
Andere activiteiten binnen het programma <i>Positieve Gezondheid</i>	
Doorontwikkeling van de thema's eenzaamheid, dementie en niet-aangeboren hersenletsel	Op deze thema's wil Flever extra inzetten. Dit doen zij door deze thema's bijvoorbeeld actief te agenderen bij projecten of programma's.
Doorontwikkeling Informeel Flevoland in Beeld	Flever werkt aan de ontwikkeling van een interactieve digitale kaart waarin het netwerk rondom positieve gezondheid visueel wordt gemaakt: welke initiatieven zijn er op welke onderwerpen en wie is hierbij betrokken? Het netwerk wordt in kaart gebracht door onder andere gebruik te maken van opbrengsten van bijeenkomsten en netwerkgesprekken.
De Kopgroep mentale gezondheid	De Kopgroep mentale gezondheid streeft ernaar mentale gezondheid in brede zin bespreekbaar te maken. Ook is er aandacht voor de bredere context buiten het individu die effect kan hebben op de mentale gezondheid.
Kansen van digitalisering	Flever wil digitaliseren agenderen binnen het WEL-netwerk, en partijen en behoeften rondom digitalisering samenbrengen.

Activiteit zoals benoemd in meerjarenplan

Omschrijving

Organiseren van bijeenkomsten

Rondom verschillende thema's organiseert Flever bijeenkomsten om domeinoverstijgend kennis te delen, te inspireren en te verbinden.

Fondsenwerving

In verschillende jaarplannen geeft Flever aan fondsen te willen werven ten behoeve van thema's en activiteiten die aansluiten bij het thema en de activiteiten onder dit programma. In het meerjarenplan had Flever tot doel om drie subsidieaanvragen te schrijven. Flever heeft een coördinator fondsenwerving die zich hiervoor inzet.⁹ Ook wordt beoogd samen te werken met programma *Versterken van Inwoners* voor fondsenwerving.¹⁰

Versterken van Inwoners

Het programma *Versterken van Inwoners* richt zich op het betrekken van bewoners, cliënten en patiënten bij allerlei vraagstukken rondom zorg en welzijn. Ervaringsdeskundigheid is binnen dit programma een belangrijk thema. Dit programma is een ontwikkelprogramma, waarbij het de bedoeling is dat activiteiten uit het meerjarenplan naderhand verder geconcretiseerd worden in overleg met de Provincie en andere stakeholders.

In de beleidstheorie is terug te zien dat ervaringsdeskundigheid, *empowerment* en het agenderen van vraagstukken van cliënten en patiënten behoren tot de doelen van Flever. Hiervoor verzamelen zij onder andere data (zie 'throughput') voor activiteiten.

Versterken van inwoners

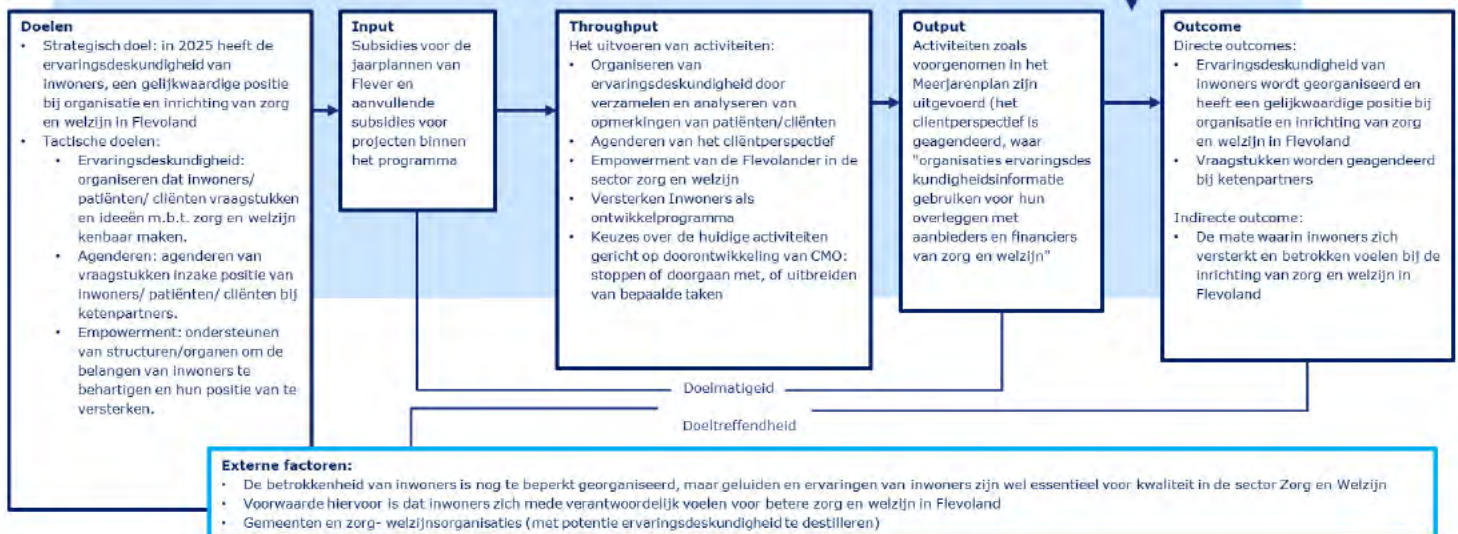
Maatschappelijk belang

"Inwoners, patiënten en cliënten hebben inbreng vanuit een gelijkwaardige positie en voelen zich verantwoordelijk bij vraagstukken rond zorg- en welzijn in Flevoland" (Meerjarenplan, 2020, p. 22)

Mechanismen van effect

Het uitvoeren van de activiteiten als voorgenomen in het meerjarenplan draagt bij aan de outcome

- In 2021 wordt de samenhang tussen activiteiten aangebracht, om er voor te zorgen dat Flever beter de doelen kan nastreven.
- Met de signalen die OCO's (onafhankelijke cliëntondersteuning) en ExpEx ontvangen zorgen we er voor dat we vraagstukken agenderen bij ketenpartners.
- We gaan in gesprek met ketenpartners en structuren/organen die belangen van inwoners behartigen om onze ondersteuning aan te laten sluiten bij hun behoefte.
- Flever adviseert het VSB fonds en de provincie over subsidieaanvragen om betrokkenheid van inwoners te faciliteren en stimuleren. Het VSB fonds steunt sociale initiatieven waar actief burgerschap centraal staat. Door inzicht in de (sociale) thema's die spelen in Flevoland kan CMO de beoordelaars relevant en behulpzaam advies geven met oog voor de behoeften van burgers.



⁹ Jaarplan 2023, p. 13.

¹⁰ Jaarplan 2022, p. 19.

Figuur 2. Beleidstheorie achter het programma *Versterken van Inwoners*.

In Figuur 2 is de beleidstheorie achter het programma *Versterken van Inwoners* weergegeven, en in Tabel 2 zijn de beoogde activiteiten uit het meerjarenplan benoemd en uitgelegd.

Tabel 2. Activiteiten binnen het programma *Versterken van Inwoners* op basis van het meerjarenplan.

Activiteit zoals benoemd in meerjarenplan	Omschrijving
Organiseren van ervaringsdeskundigheid	Flever houdt zich bezig met het verzamelen en analyseren van ervaringen en wensen van patiënten/cliënten inzake de sector zorg en welzijn, om hun positie te versterken.
Agenderen van het cliëntperspectief	Flever gaat het gesprek aan met organisaties voor zorg en welzijn, gemeenten en indien nodig het Rijk, om mede op basis van de opgehaalde ervaringsdeskundigheid vraagstukken te agenderen om de positie van inwoners, patiënten en cliënten te versterken.
Empowerment van de Flevolander in de sector zorg en welzijn	Flever zet zich in voor netwerken van inwoners, patiënten en cliënten voor het behartigen van hun belangen bij discussies en beleidstrajecten binnen de sector zorg en welzijn.
<i>Versterken van Inwoners</i> als ontwikkelprogramma	De focus van de activiteiten binnen dit programma is afhankelijk van beleidsmatige ontwikkelingen. Gaandeweg wordt duidelijk welke activiteiten uitgevoerd kunnen worden die passen binnen de doelstellingen voor 2025. Drie thema's die in of na 2021 opgepakt kunnen worden zijn (1) geestelijke gezondheidszorg, (2) inclusieve samenleving en (3) eenzaamheid.
Keuzes over de huidige activiteiten gericht op doorontwikkeling van Flever	De huidige ondersteuning (vóór 2020) op het gebied van ervaringsdeskundigheid sluit goed aan bij de nieuwe beoogde activiteiten. Flever ondersteunt nu ook lokale en regionale organisaties, maar ziet kansen om deze rol uit te breiden door bijvoorbeeld ook te adviseren over subsidieaanvragen. De individuele cliëntondersteuning sluit niet (goed) aan bij de andere beoogde activiteiten in dit meerjarenplan. In de jaarplannen van 2021, 2022 en 2023 komt naar voren dat Flever doorgaat met individuele clientondersteuning, mits dit bijdraagt aan het strategisch doel van dit programma (zoals benoemd in de beleidstheorie).

Arbeidsmarkt en Onderwijs

Menselijk kapitaal vormt de focus voor het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs*. Binnen dit programma richt Flever zich op het versterken en uitbreiden van het menselijk kapitaal voor de sector zorg en welzijn. Dit programma draagt bij aan het toekomstbestendig maken van de gezondheidszorg binnen Flevoland. Dit gebeurt door middel van drie actielijnen, namelijk:

1. Het ontwikkelen van de *Human Capital Agenda*.
2. Het ontwikkelen van een regionale *Human Capital Pool*.
3. Het continueren en versterken van de basisdienstverlening en bestaande activiteiten.

Onder de derde actielijn vallen weer vier thema's of programmalijnen: (1) *Kiezen en Toeiden* (later veranderd in *Instroom*), (2) *Leren en Opleiden*, (3) *Werken en Behoud*, en (4) *Netwerkbeheer*. De drie actielijnen (zie 'throughput') moeten bijdragen aan balans van de arbeidsmarkt voor de zorg- en welzijnssector (zie 'doelen'). In Figuur 3 is de beleidstheorie achter het programma *Versterken van Inwoners* weergegeven, en in Tabel 3 zijn de beoogde activiteiten uitgelegd.



Figuur 3. Beleidstheorie achter het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs*.

Tabel 3. Activiteiten binnen het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs* op basis van het meerjarenplan.

Activiteit zoals benoemd in meerjarenplan	Omschrijving
Actielijn 1: het ontwikkelen van een Human Capital Agenda – Zorg en Welzijn Flevoland (HCA ZWF)	Binnen de HCA worden concrete afspraken gemaakt tussen overheid, arbeidsmarkt, onderwijs en maatschappelijke organisaties over het inzetten van interventies, projecten en aanpakken.
Actielijn 2: Het ontwikkelen van een regionale Human Capital Pool (transfercentrum)	Flever wil een grotere talentpool van mensen realiseren voor de sector zorg en welzijn, zodat er goede in- en doorstroom is van arbeidskrachten naar plekken waar de vraag het hoogst ligt.
Actielijn 3: Het continueren en versterken van de basisdienstverlening en bestaande activiteiten	Flever helpt potentiële werknemers voor de sector zorg en welzijn bij het kiezen van een passende plek en het toeleiden hiernaartoe. Daarnaast gaat Flever door met de activiteiten gericht op leren en opleiden van mensen. Om arbeidskrachten te behouden is er ook aandacht voor organisatie- en werkklimaat, en tot slot spant Flever zich in voor het uitbouwen en onderhouden van het netwerk van werkgevers, onderwijsinstellingen en het sociaal domein.

Flever in uitvoering

In dit hoofdstuk beschrijven we op hoofdlijnen onze onderzoeksbevindingen met betrekking tot input en throughput. Hierbij gaat het om de middelen die Flever heeft gebruikt en de activiteiten die Flever heeft ondernomen om zijn doelen te bereiken. Oftewel, in dit hoofdstuk geven we op basis van deskresearch antwoord op onderzoeksvraag 1: 'Welke activiteiten heeft Flever in de periode 2021-2023 ondernomen?'. Ook gaan we in op onderzoeksvraag 2: 'Waarin hebben deze activiteiten geresulteerd?' (output). Dit doen wij in eerste instantie voor Flever in het algemeen, en vervolgens voor de drie programma's *Positieve Gezondheid*, *Versterken van Inwoners* en *Arbeidsmarkt en Onderwijs*.

3.1 Input: gebruikte middelen

De middelen die nodig zijn voor de uitvoering van het meerjarenplan komen vanuit de Provincie, Regio+ (via het ministerie van VWS), en overige gemeentelijke en bovengemeentelijke partijen.

Op basis van het meerjarenplan van Flever is er door de Provincie een meerjarige subsidie afgegeven voor de jaren 2020 – 2024. Per programma verschilt het opdrachtgeverschap, en daarmee ook de financiering, enigszins. Het programma *Positieve Gezondheid* wordt voornamelijk gefinancierd vanuit de provincie. Voor WEL ontvangt Flever bijvoorbeeld subsidie van de provincie.

Wat betreft *Arbeidsmarkt en Onderwijs* is Regio+ de belangrijkste subsidieverstrekker. Regio+ financiert bijvoorbeeld activiteiten zoals Samen Regionaal Sterk en Sterk in je Werk. Aanvullende financiering komt vanuit de provincie, bijvoorbeeld voor de Human Capital Agenda. Vanaf 2024 is voor de HCA ZonMW-subsidie gehonoreerd.

Binnen het programma *Versterken van Inwoners* verschilt de financiering per activiteit. Flever ontvangt bijvoorbeeld subsidie van de gemeente Almere voor de onafhankelijke cliëntondersteuning Almere en voor ExpEx. De aanvullende activiteiten rondom de oorlog in Oekraïne zijn weer uitgevoerd met een subsidie van de provincie. In de onderstaande tabel zijn de baten van Flever voor 2021-2023 weergegeven.¹¹

Tabel 1. Baten Flever 2021-2023

	2021	2022	2023
Provincie Flevoland			
Reguliere jaarsubsidie	€1.069.937	€1.091.339	€1.141.537
Human Capital Agenda	€103.603	€121.173	€28.241
Crisis organisatie Oekraïne		€110.182	€40.602
Eenzaamheid	€64.807	€95.193	€27.500

¹¹ De weergegeven middelen zijn gebaseerd op de door Berenschot ontvangen documentatie vanuit Flever. Zo mogelijk bestaat er documentatie over verstrekte middelen die niet zijn weergegeven in dit overzicht.

	2021	2022	2023
Wel in Flevoland	€21.331	€93.200	€101.753
Over de Brug			€48.640
Overig	€46.200	€11.565	€79.097
Totaal Provincie	€1.305.878	€1.522.652	€1.467.370
Regio Plus			
Samen Regionaal Sterk	€433.913	€498.849	€492.516
Sterk in je werk	€83.246	€94.000	€111.515
Extra handen in de zorg	€36.377		
Regionaal werkgeverschap		€35.519	
Datagedreven werken		€13.891	€80.540
Sectorplan plus (Dit betreft een meerjarige subsidie vanuit VWS die Flever verantwoord in Regio+ verband.)	€455.687	€106.059	€651.760
Totaal Regio Plus	€1.009.223	€748.318	€ 1.336.331
Activiteiten			
OCO Almere	€249.623	€270.962	€284.194
Expex	€81.984	€107.526	€91.159
Lidmaatschap werkgevers Zowelwerk	€81.877	€80.008	€84.020
Regioplan IZA			€57.395
Beleidsevaluatie sociaal domein			€26.650
Gemeente Lelystad Eenzaamheid			€24.207
Overig	€72.989	€78.689	€94.540
Totaal activiteiten	€486.473	€537.185	€662.165
Totaal jaar	€2.801.574	€2.808.155	€3.465.866

3.2 Throughput en output: waar heeft Flever zich in de praktijk mee beziggehouden?

In onderstaande paragrafen geven wij op programmaniveau een beeld van de activiteiten waar Flever zich mee bezig heeft gehouden (de throughput) en het resultaat daarvan (output). Daarbij richten wij ons op de periode 2021 –2023 en gaan we in op de belangrijkste activiteiten. Dat betekent dat sommige kleinere activiteiten niet aan bod komen in dit hoofdstuk.

Flever is aan de slag gegaan met de beoogde activiteiten zoals beschreven in het meerjarenplan, die in de loop van de tijd ook verder zijn ontwikkeld. De drie hoofdprogramma's zijn hierbij niet veranderd. De activiteiten die per programma zijn ondergebracht zijn eveneens grotendeels stabiel over de tijd, en een enkele keer wordt een activiteit gestart in programma A, en verder uitgevoerd onder programma B. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Welzijnstafel, die is opgestart in het programma *Positieve Gezondheid*, en verder is opgepakt onder het programma *Versterken van Inwoners*.¹²

Naast beoogde activiteiten binnen de programma's zoals benoemd in Hoofdstuk 2, zijn ook aanvullende activiteiten uitgevoerd. Deze aanvullende activiteiten beschrijven wij onder het programma waar deze het best bij lijken te passen.

3.2.1 Positieve Gezondheid

Uit de jaarverslagen van 2021, 2022 en 2023 blijkt dat Flever in het kader van het programma *Positieve Gezondheid* bezig is geweest met het programma WEL en met activiteiten binnen het thema eenzaamheid.

Programma WEL

In de jaarverslagen worden de uitgevoerde taken binnen het Programma WEL omschreven. Dit zijn Programmamanagement, Communicatie, (Trekker) WEL Academie en Bijeenkomsten, Onderzoek, Procesbegeleiding gemeenten, Fondsenwerving en Informeel Flevoland in Beeld.

Programmamanagement

Samen met de GGD voert Flever het programmamanagement van het programma WEL uit.¹³ Flever heeft in 2021 een rondgang gedaan langs verschillende gemeenten en partijen die eerder betrokken waren bij WEL, en stemden af met Positief Gezond IJsselland en Alliantie Positieve Gezondheid. De kerngroep Preventiecoalitie kwam eind 2021 voor het eerst samen.¹⁴ In 2022 was WEL de medeorganisator van het netwerk bestuurders/directeuren Welzijn Flevoland,¹⁵ en had WEL een sterke betrokkenheid bij de preventiecoalitie Gezond en Wel. Het programma WEL breidde tevens uit met twee nieuwe partners.¹⁶ Via WEL wordt er momenteel ook gekeken naar samenwerkingsmogelijkheden met verschillende hbo- en mbo-instellingen in Flevoland, om te bespreken hoe 'positieve gezondheid te integreren in hun onderwijscurriculum'.¹⁷ Ook droeg WEL bij aan gemeentelijke programma's, zoals Positief Gezond Almere.¹⁸ In het jaarplan van 2024 wordt geconstateerd dat het gedachtegoed van positieve gezondheid inmiddels breed bekend is in

¹² Jaarplan, 2022.

¹³ Jaarverslag, 2022, p. 12.

¹⁴ Jaarverslag 2021, p. 11-12.

¹⁵ Welzijn Flevoland is een netwerk van 12 Flevolandse organisaties die actief zijn in het sociaal/welzijn-domein (Jaarverslag, 2022, p. 12).

¹⁶ Jaarverslag, 2022, p. 12.

¹⁷ Jaarverslag, 2023, p. 11.

¹⁸ Jaarverslag, 2023, p. 11.

Flevoland, en dat er dus een fase ingaat van 'verankering' van het gedachtegoed in de werkwijze van stelselpartijen.¹⁹

Communicatie

Flever probeert via het Programma WEL aandacht te geven aan positieve gezondheid in Flevoland.²⁰ Een voorbeeld hiervan is het uitreiken van de WEL Award, waar door Omroep Flevoland vervolgens aandacht aan werd besteed en werd ingegaan op de uitreiking van de WEL Award aan de Almeerse stichting SCHERP. Ook organiseerde Flever inspiratiesessies. Zo heeft WEL Flevoland een inspiratiesessie Positieve Gezondheid georganiseerd voor Welzijn Lelystad.²¹

Tevens is WEL/Flever bezig met een digitaal platform waarop kennis, inspiratie en een initiatievenkaart worden gedeeld. De concrete activiteiten waar WEL/Flever mee bezig is geweest, omvatten bijvoorbeeld het verzorgen van communicatie-uitingen rondom bijeenkomsten, met een groei in het aantal bezoekers op de website en het aantal volgers op LinkedIn en Facebook tot gevolg.²² Tevens is er gestart met het periodiek uitzenden van nieuwsbrieven en werd er in 2022 een podcast ontwikkeld. In zes podcasts vertelden gasten over hun werk met betrekking tot positieve gezondheid.²³ Flever publiceert de initiatieven op www.welinflevoland.nl, de podcasts op de eigen website en brengt deze naar buiten op social media (Facebook, Twitter (nu X) en LinkedIn) met een verder groeiend aantal volgers tot gevolg.²⁴ Tenslotte publiceerde Flever verhalen van 'WELdoeners',²⁵ en leverde Flever een bijdrage aan de nieuwsbrief van de Zorgtafel.²⁶

NB: Het is niet altijd duidelijk wat de rol van Flever precies omvat, en wat door andere partners binnen WEL wordt opgepakt.²⁷ In het Jaarverslag van WEL wordt niet altijd de naam van Flever genoemd bij een activiteit, waarmee het niet duidelijk is of Flever dit heeft opgepakt (als uitvoerder), of een andere partij.

Trekker werkgroep communicatie

Op de werkgroep communicatie wordt niet expliciet ingegaan in de verslagen. Bij WEL-onderzoek wordt wel gerefereerd aan de werkgroep communicatie,²⁸ maar verder is niet bekend wat de samenstelling of vorm van de werkgroep communicatie is.

Trekker WEL Academie en bijeenkomsten

De WEL Academie organiseert trainingen bij verschillende zorg- en welzijnsorganisaties, evenals themabijeenkomsten en inspiratiesessies.²⁹ Tevens is er in 2022 een knipkaart geïntroduceerd waarmee ieder gemeentelijk gebied twee sessies naar eigen invulling mag aanvragen. Denk daarbij aan een werksessie waarin de organisatie aan de slag gaat met collega's of netwerkpartners om te werken aan positieve gezondheid.³⁰ In 2022 heeft Flever twee leergangen in gang gezet: de *Leergang Positieve Gezondheid & Gesprekken Voeren*, en de *Leergang Positieve Gezondheid & Implementatie in de Organisatie*.³¹ Vervolgens organiseert Flever ook terugkomdagen.³² Ook is

¹⁹ Jaarplan 2024.

²⁰ Kwartaalrapportage Q4, 2023.

²¹ Jaarverslag, 2023.

²² WEL Jaarplan, 2022.

²³ Jaarverslag Flever, 2023.

²⁴ Jaarverslag, 2023.

²⁵ WEL Jaarplan, 2022.

²⁶ Jaarverslag, 2023.

²⁷ WEL is een netwerksamenwerking, waardoor het niet altijd duidelijk is welk aandeel de verschillende betrokken partijen, waaronder Flever, hebben in het uitvoeren van activiteiten.

²⁸ Jaarverslag 2021.

²⁹ WEL Jaarplan, 2023.

³⁰ WEL Jaarplan, 2023.

³¹ Jaarverslag 2023; WEL Jaarplan, 2023.

³² Jaarverslag, 2023.

Flever bezig geweest met WEL om een *toolkit* rond positieve gezondheid te maken, om organisaties handvatten te geven om concreet aan de slag te gaan met positieve gezondheid.³³

Onderzoek

In 2021 heeft Flever samen met vertegenwoordigers van GGD Flevoland, provincie Flevoland en Proscop de monitor Positieve Gezondheid ontwikkeld. Deze werkgroep monitoring heeft eveneens een pilotonderzoek Positieve Gezondheid uitgevoerd in Almere.³⁴ In 2022 noemt Flever in zijn jaarverslag dat het dashboard Positieve Gezondheid Flevoland live is gegaan. Het dashboard werd gepresenteerd tijdens de Zorgtafelvergadering. Bij de 'beoogde activiteiten' staat in de jaarverslagen steeds 'Deelnemer werkgroep monitoring'. Dit lijkt (al in 2021, maar ook in de jaren daarna) met succes te zijn behaald: 'De samenwerking in de monitoring van de onderzoekers van de GGD, Proscop en Flever levert goede resultaten op', zo wordt opgemerkt.³⁵ Of dit werkelijk zo is, hebben wij niet kunnen vaststellen.

Procesbegeleiding gemeenten

Flever heeft een procesbegeleidende rol gespeeld in Noordoostpolder ten aanzien van de preventiecoalitie.³⁶ Flever heeft een netwerkbijeenkomst van het Lokaal Preventieakkoord in de Noordoostpolder begeleid. In Almere en Zeewolde leverde Flever procesbegeleiding ten aanzien van het thema eenzaamheid, en legde het de verbinding met het programma WEL.³⁷

Fondsenwerving

Flever diende in 2021 een subsidieaanvraag in bij ZonMw en ontving een kennisvoucher voor de ontwikkeling van de leergang WEL. Daarnaast joeg Flever processen aan voor het doen van aanvragen bij verschillende fondsen, zoals het Fonds Leefbaar Platteland (voor wandelen in het groen) en Tel mee met Taal en Geneeskracht.³⁸ Uit de inventarisatie van de kwartiermaker Fondsenwerving bleek in 2022 dat Flever kansen heeft gekregen voor het doen van onderzoek en voor het programma *Positieve Gezondheid*, waarbij de voorwaarde is dat een onderwijsinstelling de hoofdaanvrager is.³⁹ In 2023 wordt er in de jaarverslagen niet apart gerapporteerd over fondsenwerving of subsidies binnen WEL of *Positieve Gezondheid*.

Informeel Flevoland in Beeld lijkt niet verder opgepakt

In 2021 werd samengewerkt met de GGD, gemeente Urk en het Institute for Positive Health om te onderzoeken hoe positieve gezondheid kan worden doorontwikkeld (bijvoorbeeld met een app). In 2021 zijn daarvoor verkennende stappen gezet, maar daar is geen opvolging meer van te zien in de jaarverslagen in 2022 en 2023.

Eenzaamheid

Naast de uitvoering van het programma WEL zijn er aanvullende activiteiten uitgevoerd voor het programma *Positieve Gezondheid* op het thema eenzaamheid. In 2021 organiseerde Flever een aftrap (deels fysiek, deels online) waar met onder meer gedeputeerden, beleidsmedewerkers en professionals uitwisseling van kennis en expertise plaatsvond. Ze schreven een plan van aanpak, maakten een tijdlijn, en startten een ambtelijk overleg met de zes Flevolandse gemeenten.⁴⁰ In

³³ Jaarverslag, 2023.

³⁴ Jaarverslag, 2023.

³⁵ WEL Jaarplan, 2024, p. 8.

³⁶ Jaarverslag, 2023.

³⁷ WEL Infographic Uitvoeringsmonitor Q1, 2023.

³⁸ Jaarverslag, 2021, p. 14.

³⁹ Jaarverslag, 2022, p. 16.

⁴⁰ Jaarverslag 2021, p. 15.

2022 heeft Flever grote stappen gezet op het thema eenzaamheid. Zo organiseerde ze een provinciale conferentie met ongeveer honderd beleidsmakers en professionals. Verder werd het onderzoek Eenzaamheid gestart met een tentoonstelling, en een tour door Flevoland georganiseerd tijdens de Week tegen Eenzaamheid. In het begin van 2022 presenteerde Flever de onderzoeksresultaten van het onderzoek naar eenzaamheid. Flever voerde ten slotte procesbegeleiding uit voor de gemeenten Almere, Lelystad, Noordoostpolder en Zeewolde op het gebied van onderzoek, het preventie-akkoord en het faciliteren van een projectgroep.⁴¹ In 2023 was Flever procesbegeleider in Lelystad en organiseerde het activiteiten zoals een ontbijt voor honderd mensen, samen met partners die de coalitie Eén tegen Eenzaamheid Lelystad⁴² vormen.⁴³ In 2024 wil Flever, zij het beperkter, blijven inzetten op het thema eenzaamheid.⁴⁴

3.2.2 Versterken van Inwoners

Uit de jaarverslagen van 2021, 2022 en 2023 blijkt dat in het kader van het programma *Versterken van Inwoners* verschillende activiteiten zijn uitgevoerd die door de jaren heen zijn ontwikkeld. Zo hield Flever zich bezig met het in beeld brengen van het perspectief van cliënten, verschillende projecten in de provincie en individuele gemeenten, en het ondersteunen van cliënten. Ook adviseerde Flever over subsidieaanvragen. Tenslotte voerde Flever overige activiteiten uit, zoals hulp aan Oekraïense vluchtelingen.

Waar in het jaarverslag van 2021 nog meer tijd nodig leek om de doelen van het programma te realiseren, werd er in 2022 al meer gericht op het betrekken van ervaringsdeskundigheid bij het signaleren en agenderen van maatschappelijke en zorggerelateerde thema's zoals eenzaamheid.⁴⁵ Ook staat in het jaarverslag van 2023 dat de focus van het programma Versterken van Inwoners nog verder is verscherpt, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van (inwoners)initiatieven en het betrekken van ervaringsdeskundigen bij de zorg en het verwerken van de stem van inwoners bij het Regioplan.⁴⁶

Perspectief van cliënten

Een belangrijk speerpunt van het programma *Versterken van Inwoners* is om het perspectief van inwoners (al dan niet met een (voormalige) zorgvraag) naar voren te brengen. Flever wilde in 2021 het gesprek over cliëntperspectieven initiëren, maar wegens tijdsgebrek is het niet gelukt de beoogde vier bijeenkomsten te organiseren. Wel werd er ingezet op het ontwikkelen van meer kennis van het cliëntperspectief met betrekking tot beleidsontwikkeling en -uitvoering.⁴⁷ In 2022 is daarom verdergegaan met het 'signaleren en agenderen'. Het onderzoek en de tentoonstelling over eenzaamheid (benoemd onder kopje 'Eenzaamheid') worden ook hier genoteerd als resultaten. Ook werd er een onderzoek gedaan naar dementie en zingeving.⁴⁸ Het perspectief van ervaringsdeskundigen werd ook in 2023 naar voren gebracht bij een spiegelsessie met niet-ervaringsdeskundige professionals en ervaringsdeskundigen zelf. Verder ondernam Flever verschillende activiteiten om bewustwording te creëren. Zo hebben vijf ervaringsdeskundigen hun

⁴¹ Jaarverslag 2022, p. 16.

⁴² Eén tegen Eenzaamheid: <https://www.lelystad.nl/eentegeneenzaamheid>.

⁴³ Jaarverslag 2023, p. 16.

⁴⁴ Jaarplan 2024.

⁴⁵ Jaarverslag 2022, p. 17. Het thema eenzaamheid komt ook terug in het programma *Positieve Gezondheid*. Zie paragraaf 3.2.1.

⁴⁶ Jaarverslag 2023, p. 16.

⁴⁷ Jaarverslag 2021, p. 16.

⁴⁸ Jaarverslag, 2022, p. 17.

deskundigheid breder gedeeld, onder meer via blogs, op de radio, en in interviews met Omroep Flevoland.⁴⁹

Projecten en ondersteuning in gemeenten en provincie

Flever ondersteunt projecten in gemeenten en de provincie, met voornoemde programma's ExpEx, OCO Almere en ondersteuning bij lokale en regionale organisaties, door het verbinden van partijen en het ondersteunen bij subsidieaanvragen (*empowerment*).

ExpEx: training, ondersteuning en naar buiten brengen

Flever begeleidde het project ExpEx bij de coördinatie, fondsenwerving, communicatie en het opzetten van activiteiten binnen gemeenten. In 2021 zijn 13 jongeren getraind als Experienced Expert (en twee jongeren tot trainer). Deze jongeren waren weer een maatje voor 24 jongeren, en 90 jongeren werden bereikt met additionele activiteiten, zoals een maatjesproject of een woongroepbezoek. Ook maakte Flever samenwerkingsafspraken met de gemeente en 18 organisaties.⁵⁰ In 2022 werden meer dan 150 jongeren en 50 ouders bereikt door voorlichting, ervaringscafés en workshops. Een inspanning (voortkomend uit 2021) om fondsen te werven heeft niet geleid tot resultaat. Het project ExpEx ging onverminderd door, door deelname aan symposia, het organiseren van workshops in verschillende gemeenten en deelname aan de stuurgroep van Flevi (de regionale kenniswerkplaats Jeugd). Er word in 2022 geconstateerd dat 'ExpEx meer positie bij zowel organisaties als gemeenten heeft verworven waardoor zij vanuit hun ervaringsdeskundigheid zowel geconsulteerd worden door organisaties, adviesraden als voor input op beleidsstukken'.⁵¹ In 2023 werden verschillende activiteiten voortgezet en werd er ook breder gedeeld; de ervaring van jongeren kwam naar buiten via blogs en videoportretten, en er was een bijdrage in het magazine Bestaanszekerheid.⁵² In 2024 hoopt Flever door deze blogs en videoportretten meer jongeren te hebben bereikt met ExpEx.⁵³

OCO Almere: ondersteuning en netwerk

Middels de Onafhankelijke Cliëntondersteuning Almere (OCO) kunnen Almeerders terecht bij ervaringsdeskundigen voor allerlei vragen binnen het gehele sociaal domein. OCO Almere had in 2021 68 ervaringsdeskundigen die werkzaam waren als onafhankelijke cliëntondersteuners (OCO's), en kreeg 577 meldingen binnen in 2021 (een groei van 39% ten opzichte van 2020).⁵⁴ In 2022 werd het project doorgezet, en werden 608 inwoners uit Almere ondersteund. In 2023 ondersteunde OCO Almere ruim 550 inwoners. Ook werd er in 2022 een evaluatie gestart van individuele cliëntondersteuning en inwoners, waarvan de resultaten overwegend positief zijn. OCO's weten vaak het verschil te maken voor cliënten door hen door te verwijzen naar de juiste instanties.⁵⁵ In alle jaarverslagen komen de inspanningen van Flever naar voren om het netwerk rondom OCO te verbreden en te verstevigen, bijvoorbeeld door presentaties bij evenementen en samenwerkingspartners,⁵⁶ en door OCO's te betrekken bij kennisevents waar ook professionals en beleidsmedewerkers bij aanwezig zijn.⁵⁷ Het doel voor 2024 is om de pool van vrijwilligers en het aantal aanvragen te stabiliseren.⁵⁸

⁴⁹ Jaarverslag, 2023, p. 18-19.

⁵⁰ Jaarverslag, 2021, p. 16.

⁵¹ Jaarverslag, 2022, p. 18.

⁵² Jaarverslag, 2023, p. 16.

⁵³ Jaarplan 2024.

⁵⁴ Jaarverslag, 2021, p. 16.

⁵⁵ Evaluatie Onafhankelijke cliëntondersteuning Almere 2023.

⁵⁶ Jaarverslag, 2022.

⁵⁷ Jaarverslag, 2023, p. 17.

⁵⁸ Jaarplan 2024.

OCO Wlz: door Flever afgestoten

Door de OCO Wlz (Onafhankelijke Cliënt Ondersteuning (OCO) Wet langdurige zorg en sociaal domein) in Flevoland (en 't Gooi) werden in 2021 81 cliënten ondersteund, en in 2022 werden er meer dan 200 cliënten ondersteund. In 2021 was de meerwaarde van OCO niet duidelijk. Flever besloot de hoogte van de meerwaarde in 2022 beter in beeld te willen krijgen,⁵⁹ maar in 2022 werd besloten om de werkzaamheden van Flever voor OCO Wlz af te sluiten en over te dragen aan andere organisaties die zijn aangesloten bij Zorgbelang Nederland.⁶⁰ In plaats hiervan is gekozen om verder te investeren in de netwerkcontacten.⁶¹

Empowerment

Flever positioneert zich in het netwerk door partijen en programma's te verbinden, maar neemt ook een ondersteunende rol aan. Zo bood Flever ondersteuning aan de Flevolandse Patiëntenfederatie (FPF) in de vorm van het realiseren van een participatiehub, die ze hebben voorgedragen aan het programma WEL. In het jaarverslag van 2023 staat echter dat de participatiehub nog geen activiteiten heeft kunnen uitvoeren, wat te maken had met de rijksfinanciering.⁶² Ook heeft Flever een onderzoek uitgevoerd voor het Werkbedrijf Lelystad, gericht op het verduurzamen van het project Buurtconciërges.⁶³ Verder voerde Flever gesprekken met de pleegouderraad en ondersteunde Flever in verschillende gevallen als notulist.⁶⁴ In het jaarverslag van 2022 staat dat Flever zich verder ontwikkelde als netwerkpartner, door betrokken te zijn bij het netwerk Dementie en het organiseren van netwerkbijeenkomsten betreffende NAH (niet-aangeboren hersenletsel). In 2023 ging de ondersteuning door, en trokken de FPF en Flever samen op om de inbreng van inwoners te faciliteren voor het Regioplan Flevoland. Bij de kick-offbijeenkomst waren ruim 50 bezoekers aanwezig, waarna nog twee bijeenkomsten werden georganiseerd. Verder werden de bijeenkomsten 'Krachtige Samenleving' voortgezet, en droeg Flever als samenwerkingspartij bij aan het Convenant Informele Zorg in Lelystad. Ook had Flever contact met verschillende adviesraden en gaf Flever trainingen om de organisaties door te ontwikkelen,⁶⁵ onder meer met betrekking tot het beleidsproces van gemeenten.⁶⁶

Advies subsidieaanvragen

In 2021 adviseerde Flever sociale en culturele projecten over subsidieaanvragen bij het VSBfonds, en vond er een gesprek plaats over intensivering van de samenwerking. Ook werd er een koppeling gemaakt met het programma Positieve Gezondheid, door initiatieven via het programma WEL verder te verspreiden in het initiatievenoverzicht.⁶⁷ In 2022 werd de verbinding met Fonds Leefbaar Platteland gelegd en vonden reguliere overleggen plaats tussen Flever en het VSBfonds.⁶⁸ In het jaarverslag van 2023 blijft ons onduidelijk welke nieuwe resultaten er dat jaar zijn gerealiseerd.

⁵⁹ Jaarverslag, 2021.

⁶⁰ Jaarverslag, 2022, p. 19.

⁶¹ Kaderbrief Jaarplan 2023.

⁶² Jaarverslag, 2023, p. 4.

⁶³ Jaarverslag, 2021.

⁶⁴ Jaarverslag, 2021, p. 18.

⁶⁵ Uit het jaarverslag (2023) wordt bij de behaalde resultaten niet concreet omschreven waarop de (door)ontwikkeling betrekking heeft, bij de gerealiseerde bijdrage aan beoogde doelen wordt het beleidsproces van gemeenten genoemd.

⁶⁶ Jaarverslag, 2023, p. 19-20.

⁶⁷ Uit het jaarverslag (2021) wordt niet duidelijk welke initiatieven dit zijn.

⁶⁸ Jaarverslag, 2022, p. 20.

Crisisorganisatie Oekraïne (aanvullende activiteit)

Flever heeft een rol gespeeld bij het ondersteunen van burgerinitiatieven gericht op de ondersteuning van vluchtelingen uit Oekraïne.⁶⁹ Flever is een meldpunt begonnen waar mensen en organisaties die iets willen betekenen voor mensen in Oekraïne, zoals het leveren van spullen of bieden van slaapplekken, elkaar kunnen vinden en tips kunnen uitwisselen.⁷⁰ Activiteiten rondom Oekraïne en Oekraïense vluchtelingen zijn bekostigd vanuit het Noodfonds Oekraïne vanuit de provincie.⁷¹

3.2.3 Arbeidsmarkt en Onderwijs

Uit de jaarverslagen van 2021, 2022 en 2023 blijkt dat in het kader van het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs* verschillende activiteiten hebben plaatsgevonden, binnen de vooraf beoogde drie actielijnen. Ook buiten de actielijnen vonden activiteiten plaats, in reactie op externe ontwikkelingen. In jaarverslag 2023 staat namelijk dat het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) én het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) van invloed zijn geweest op het werk van Flever in 2023. Zo zijn veel van hun werkzaamheden gericht op deze akkoorden en dit programma. Zo was Flever trekker voor het ontwikkelen van het IZA-regiobeeld en heeft Flever bijgedragen aan de ontwikkeling van het IZA-GALA-regioplan.⁷²

Waar de jaarverslagen uit 2021 en 2022 in de opbouw van het verslag de drie actielijnen volgen, is de opbouw van het jaarverslag in 2023 anders. Hieronder gaan we de actielijnen en de daarbinnen uitgevoerde activiteiten één voor één langs, en voegen we de additionele verslaglegging in het jaarverslag van 2023 toe.

Actielijn 1: Ontwikkelen Human Capital Agenda - Zorg en Welzijn Flevoland

In het jaarverslag van 2021 werden de visie, ambitie en doelstellingen van de Human Capital Agenda vastgesteld in drie door Flever georganiseerde werkateliers. De HCA 2021 – 2025 werd op 30 september 2021 ondertekend door 33 partijen uit de zorg- en welzijnssector, evenals door gemeenten, de provincie, het onderwijs, en het UWV. Er is een meerjarige agenda opgesteld.⁷³

In 2022 werd gereflecteerd op de samenwerking tot dan toe, en kwam de sectortafel Human Capital Agenda Zorg en Welzijn Flevoland vijf keer bij elkaar. De website werd geactualiseerd, en het netwerk werd actief betrokken om mee te denken over projecten om uitvoering te geven aan de thema's 'instroom', 'behoud' en 'anders organiseren', wat werd verwerkt in het HCA Actieplan 2023. Het aantal betrokken deelnemers groeide de afgelopen jaren. Acht projecten worden gemonitord.⁷⁴

In 2023 werd duidelijk dat het Regionaal Werkbedrijf Flevoland niet de kosten zou dragen voor de voortzetting van de sectortafel Zorg en Welzijn Flevoland. Deze was een 'integraal onderdeel' van de Human Capital Agenda Zorg en Welzijn Flevoland. Daarom is de tafel in de tweede helft van 2023 opgeschort. Er is in 2023 een subsidieaanvraag gedaan voor domeinoverstijgende samenwerking (DSV: 'leren transformeren, van zorg naar gezondheid') ingediend, waarmee Flever in 2024 de sectortafel weer als voorheen voort heeft kunnen zetten.⁷⁵

⁶⁹ Jaarverslag 2022, p.6.

⁷⁰ Meldpunt voor maatschappelijke initiatieven Oekraïne: www.flever.nl/meldpuntoekraïne.

⁷¹ Brief Provincie Flevoland, 2022.

⁷² Jaarverslag 2023, p. 21.

⁷³ Jaarverslag 2021, p. 19.

⁷⁴ Jaarverslag 2022, p. 20.

⁷⁵ Jaarverslag, 2023, p. 21.

In 2024 is de ambitie van Flever om meer samenhang te creëren tussen de thema's van de HCA, en met name het thema 'anders organiseren', en de ontwikkelingen op het gebied van IZA, GALA en TAZ.⁷⁶

Actielijn 2: Het ontwikkelen van een regionale Human Capital Pool (transfercentrum)

In het jaarverslag van 2021 vermeldt Flever dat er een matchtafel is ontwikkeld, waar werkgevers, het onderwijs en het UWV samen werken aan inter- en intrasectorale mobiliteit van (nieuwe) medewerkers.⁷⁷ Dit is een succesvolle uitkomst van de inzet voor het doel van de regionale Human Capital Pool, om te komen tot een pilot van regionale, intersectorale mobiliteit.⁷⁸ In 2022 krijgt Actielijn 2 een andere naam: *Het helpen matchen van werkenden in krimpsectoren aan werkplekken in zorg en welzijn*. In dat jaar werkte Flever aan het bemensen van het regionaal contactpunt (dat onderdeel is van Fleverloopbaan⁷⁹). Het regionaal contactpunt sprak in 2022 35 kandidaten.⁸⁰ De website fleverloopbaan.nl bleek in 2023 een succesvolle schakel naar Sterk in je werk. Via de website zijn namelijk 120 inwoners doorverwezen naar SIJW.

Sterk in je Werk

Sterk in je werk betreft coaching van mensen in de sector zorg en welzijn. Zij kunnen trajecten doorlopen met als gevolg dat ze beter weten welke mogelijkheden voor werk ze hebben binnen de zorg- en welzijnssector. Door een persoonlijke aanpak (zoals gesprekken en tests) wordt ingezet op loopbaanoriëntatie en inzetbaarheid van medewerkers, zo mogelijk in het werkveld. Flever is als enige verantwoordelijke organisatie aangeduid in het HCA Actieplan 2023 bij dit programma. In 2021 zijn 138 intakes, 77 vervolgesprekken en 70 testen uitgevoerd (dit staat beschreven onder Actielijn 3, maar wordt in 2022 beschreven bij Actielijn 2). In 2022 zijn 167 Sterk in je werk-trajecten afgerond.⁸¹ In 2023 zijn de Sterk in je werk-trajecten ondergebracht bij drie gecontracteerde loopbaancoaches.⁸²

Sectortafel Zorg & Welzijn en Regionale Strategische Personeelsplanning (RSPP)

Flever heeft de beschikking 'procesbegeleiding van de Sectortafel Zorg & Welzijn en van het bestuurlijk netwerk Zorg & Welzijn en de uitvoering van de Regionale Strategische Personeelsplanning'⁸³ ontvangen. Hier is uiteindelijk ook uitvoering aan gegeven. Een 'verkenning naar de behoefte en het gebruik van een strategische personeelsplanning bij leden',⁸⁴ gericht op individuele organisaties, is niet uitgevoerd. In het jaarverslag staat dat dit komt doordat de aandacht inmiddels is gevestigd op regionaal werkgeverschap. In jaarverslag 2023 staat echter dat het regionaal werkgeverschap nog niet is opgestart met de beoogde inspiratie- en werksessies en een uitgewerkte *businesscase*.⁸⁵

⁷⁶ Jaarplan 2024.

⁷⁷ Jaarverslag, 2021, p. 19.

⁷⁸ Jaarverslag, 2021, p. 19.

⁷⁹ Fleverloopbaan biedt informatie over het werken in de zorg- en welzijnssector in Flevoland.

⁸⁰ Jaarverslag, 2022, p. 21.

⁸¹ Jaarverslag, 2022, p. 20.

⁸² Jaarverslag, 2023, p. 24.

⁸³ Verantwoording Sectortafel ZW, 2022, p. 1.

⁸⁴ Jaarverslag, 2023, p. 21.

⁸⁵ Jaarverslag, 2023, p. 21.

Actielijn 3: Het continueren en versterken van de basisdienstverlening en bestaande activiteiten

Deze actielijn wordt opgedeeld in drie programmalijnen: *Instroom* (voorheen *Kiezen en Toeleiden*), *Leren en Opleiden*, *Werken en Behoud*. De vierde programmalijn *Netwerkbeheer*, zoals benoemd in Hoofdstuk 2, komt terug door alle drie de programmalijnen heen. Voor elk van de drie programmalijnen is Flever de trekker van het netwerk dat bij de programmalijn hoort. Daarnaast zijn er activiteiten verricht rondom arbeidsmarktonderzoek en de coronacrisis. Ook was Flever, zoals hierboven beschreven, trekker voor het ontwikkelen van het IZA-regiobeeld en heeft Flever bijgedragen aan de ontwikkeling van het IZA-GALA-regioplan.⁸⁶ In Actielijn 3 wordt er vooral gericht op verbetering en het versterken van de basisdienstverlening, bijvoorbeeld door websiteoptimalisatie, maar ook het in beeld brengen van klantreizen (zie *Werken en Behoud*).

Instroom

Onder *Instroom* is in 2021 de website fleverloopbaan.nl gelanceerd als regionaal informatiepunt voor informatie over werken in de zorg- en welzijnssector, aan de hand van klantreizen.⁸⁷ In 2022 is deze site verder geoptimaliseerd.⁸⁸ In 2021 en 2022 is het netwerk Instroom, met verschillende communicatieadviseurs en recruiters, meerdere malen samengekomen. In 2023 lag de focus binnen het thema instroom vooral op het uitbreiden van dit netwerk. Vanwege personeelsswisselingen en ziekte konden in 2023 veel beoogde activiteiten niet uitgevoerd worden.⁸⁹ In het jaarplan van 2024 wordt beoogd om meer in te zetten op werving onder jongeren en nieuwkomers, en de mogelijkheden van AI in wervingsprocessen.⁹⁰

Leren en Opleiden

Onder *Leren en Opleiden* is Windesheim in 2021 aangesloten bij het netwerk van opleidings- en hr-adviseurs. Ook heeft Flever een verkenning ingezet rondom digitale innovatie.⁹¹ In 2022 zijn er op het terrein van werkbegeleiding verschillende projecten gestart bij verschillende organisaties; er is toen ook een plan van aanpak opgesteld om dit verder uit te breiden.⁹² In 2023 is dit plan van aanpak volledig uitgevoerd en zijn er eerste monitoringsstappen gezet.⁹³ Voor het onderwerp flexibel/modulair opleiden heeft Flever in 2022 een projectgroep opgericht, en zijn zij aan de slag gegaan met een projectplan. In 2023 is er voortgeborduurd op dit plan, met positieve resultaten binnen zorginstellingen.⁹⁴

Werken en Behoud

In 2021 is Sterk in je werk, het regionaal contactpunt, en de loopbaanportal in lijn gebracht met de klantreizen die gericht zijn op instroom en behoud.⁹⁵ In het jaarverslag van 2023 benoemt Flever dat Sterk in je werk dat jaar ook preventief werd ingezet, en dat het streven is om het aanbod beter aan te laten sluiten bij de Zorghart-campagne (gericht op het promoten van de sector aan potentiële werknemers) en het regionaal contactpunt. Het regionaal contactpunt van Flever kan inwoners die geïnteresseerd zijn in werken in de zorg- en welzijnssector doorverwijzen naar

⁸⁶ Jaarverslag 2023, p. 21.

⁸⁷ Jaarverslag 2021, p. 20.

⁸⁸ Jaarverslag 2022, p. 21.

⁸⁹ Jaarverslag 2023, p. 24.

⁹⁰ Jaarplan 2024.

⁹¹ Jaarverslag 2021, p. 21.

⁹² Jaarverslag 2022, p. 22.

⁹³ Jaarverslag 2023, p. 25.

⁹⁴ Jaarverslag 2023, p. 25.

⁹⁵ Jaarverslag, 2021, p. 22.

passende personen of programma's.⁹⁶ In 2022 en 2023 zijn er verschillende bijeenkomsten en sessies georganiseerd rond verschillende thema's zoals persoonlijk leiderschap en eigen regie.⁹⁷ Ook is het netwerk Werken en Behoud in 2022 en 2023 meerdere malen (online) samengekomen. In 2024 verschuift de focus van Flever nadrukkelijk naar behoud van medewerkers, onder het motto 'behoud is het nieuwe werven'.⁹⁸

Arbeidsmarktonderzoek

Flever heeft zich vanaf 2021 ingezet voor analyses van de arbeidsmarkt. In 2022 is er een arbeidsmarktrapportage gepubliceerd.⁹⁹ Ook zijn er verschillende thema-artikelen geschreven en besproken in duidingssessies,¹⁰⁰ en is er een visietraject gestart omtrent regionaal werkgeverschap.¹⁰¹ In 2023 is deze lijn van arbeidsmarktonderzoek doorgezet.

Extra handen voor de zorg in coronatijd (aanvullende activiteit)

'Extra Handen voor de Zorg' is in 2021 een belangrijk aanvullend project geweest, gericht op het zorgen voor voldoende (tijdelijke) zorgcapaciteit voor zorg- en welzijnsorganisaties in de coronacrisis. Omdat de coronacrisis ten tijde van het opstellen van het meerjarenplan niet voorzien kon worden, betreft dit een aanvullende activiteit. Flever heeft in 2021 onder andere deelgenomen aan een stuurgroep en een werkgroep gefaciliteerd om bij te dragen aan de samenwerking rondom personele inzet in coronatijd.¹⁰² Het project is in augustus 2021 afgerond.

⁹⁶ Jaarverslag 2023, p. 24.

⁹⁷ Jaarverslag 2022, p. 32; Jaarverslag 2023, p. 27.

⁹⁸ Jaarplan 2024.

⁹⁹ Jaarverslag 2022, p. 24.

¹⁰⁰ Jaarverslag 2021, p. 22.

¹⁰¹ Jaarverslag 2022, p. 24.

¹⁰² Jaarverslag 2021, p. 20.

Impact en doelbereik van Flever

In dit hoofdstuk beschrijven we onze bevindingen verkregen op basis van de interviews met verschillende stakeholders. Zoals beschreven in Hoofdstuk 1 gaat het hier om stakeholders die op enige wijze betrokken zijn bij het beleid en/of de uitvoering van de verschillende programma's door Flever. Voortbouwend op voorgaand hoofdstuk gaan we verder in op onderzoeksvraag 2 'Waarom hebben de activiteiten van Flever geresulteerd?'. Ook beschrijven we, vanuit het perspectief van de stakeholders, de impact die Flever heeft vanuit de verschillende programma's, oftewel de realisatie van de outcome. Daarmee geven we een eerste richting voor het antwoord op de derde onderzoeksvraag 'In hoeverre hebben deze activiteiten bijgedragen aan de vooraf opgestelde doelen uit het meerjarenplan?', om hier in de conclusie (Hoofdstuk 5) op voort te bouwen.

4.1 Flever als verbinder op provinciaal niveau

Zoals omschreven in het meerjarenplan heeft Flever als overkoepelend doel om een bijdrage te leveren aan de sectortransformatie en zo een betaalbare, goede en toegankelijke Flevolandse sector zorg en welzijn dichterbij te brengen.¹⁰³ Flever beoogt daarbij een verbindende en strategische organisatie te willen zijn voor deze sectoren.

Verbindende rol van Flever is een belangrijke toegevoegde waarde

In de door ons afgenomen interviews werd door de stakeholders de verbindende factor van Flever sterk onderschreven. Flever streeft ernaar om de perspectieven van Flevolandse sectorpartijen en overheden samen te brengen. Vrijwel alle gesprekpartners benoemden deze verbindende rol als voornaamste toegevoegde waarde van Flever. Flever is uitermate goed in het bijeenbrengen van de juiste partijen binnen het zorg- en welzijnsdomein in Flevoland en het faciliteren van de regionale samenwerking. Ze zijn goed op de hoogte van de ontwikkelingen in het complexe speelveld van de sector binnen de provincie Flevoland en zorgen dat belangrijke thema's aangejaagd worden. Daarbij is hun positie binnen deze netwerken tamelijk uniek. In tegenstelling tot gemeenten en zorgaanbieders, voert Flever als uitvoeringsorganisatie van de provincie namelijk geen (wettelijke) zorgtaken uit en dienen zij geen eigen belangen te behartigen. Hierdoor behouden zij een onafhankelijke positie wat hen uitermate geschikt maakt om als verbindende partij op te treden binnen de overleg- en samenwerkingsstructuren.

In één van de gesprekken werd hierover opgemerkt dat de provincie een tijd lang weg is geweest uit het sociale en zorgdomein. De beweging naar de meer regionale samenwerking, maakt echter dat de rol van de provincie ook binnen deze sectoren weer belangrijk wordt. Dat Flever daarbij als uitvoeringsorganisatie vanuit de provincie opereert in het veld en tegelijkertijd ook door gemeenten wordt ingeschakeld, is van enorme meerwaarde; 'het is gezond dat die speler er is', aldus één van de stakeholders. Een andere stakeholder, ook opererend in andere delen van het land, merkte hierbij op dat hij een vergelijkbare organisatie niet terugziet in andere regio's en dat het echt van meerwaarde is dat deze er in Flevoland wel is.

¹⁰³ Meerjarenplan, p. 6.

Een concreet voorbeeld van de rol van Flever als verbinder, is de rol die zij hebben in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA). Flever is trekker geweest voor de ontwikkeling van het IZA-regiobeeld en heeft een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het regioplan, met name door het inwonersperspectief in te brengen. Hun verbindende en strategische rol hierin werd door verschillende geïnterviewde stakeholders aangehaald als belangrijk voorbeeld, waarbij ook de waardering hierover werd uitgesproken.

Mogelijkheden tot verbeteringen inzake opvolging van netwerkactiviteiten

Hoewel in de interviews duidelijk werd opgemerkt dat Flever partijen goed bij elkaar weet te brengen en verbindingen weet te leggen, werd daarbij opgemerkt dat dit, ondanks het tot stand brengen van deze verschillende verbindingen tussen partijen in de sector, vaak tot onvoldoende vervolgacties en concrete resultaten heeft geleid. Een voorbeeld hiervan dat werd aangehaald in de interviews waren de bijeenkomsten en activiteiten die werden georganiseerd in het kader van het WEL-programma. Hoewel waardevol voor het bij elkaar brengen van verschillende partijen, bleef het binnen dit programma voornamelijk bij het organiseren van bijeenkomsten en werd na verloop van tijd door stakeholders de meerwaarde van Flever in de samenwerkingsstructuur niet meer gezien.

Eén van de stakeholders merkte op dat er bij vlagen ontzettend hard werd getrokken aan het programma *Positieve Gezondheid* en dat er leuke activiteiten werden georganiseerd, bijvoorbeeld in de vorm van een netwerkbijeenkomst op een zeilboot. Op die momenten gaf dat een enorme 'energieboost', maar dat zakte na verloop van tijd toch in door gebrek aan opvolging. Langetermijnbeleid leek in die zin te ontbreken, aldus één van de andere stakeholders. Door het ontbreken van structurele monitoring van de voortgang werd er uiteindelijk te weinig gerealiseerd, waardoor dit volgens verschillende stakeholders te weinig concrete resultaten opleverde. Na verloop van tijd vonden verschillende stakeholders de gevraagde tijdsinvestering binnen dit programma dan ook niet van meerwaarde. Hierbij werd echter de nuance aangebracht dat het door een wisseling van personen in verschillende functies ook niet altijd gemakkelijk was om opvolging te realiseren. Daarnaast merkte één van de stakeholders op dat het ook commitment van de betrokken partijen zelf vraagt, en dat het buitengewoon lastig is voor een organisatie als Flever om die commitment af te dwingen en dat er ook een verantwoordelijkheid bij anderen ligt.

4.2 Flever voor kennis en ondersteuning

Naast de beoogde doelstelling in het meerjarenplan om een verbindende en strategische organisatie te willen zijn voor de sector zorg en welzijn, wil Flever ook zijn kennis en ervaring gebruiken om de transformatie binnen deze Flevolandse sectoren verder te stimuleren.

Flever wordt gezien als belangrijke bron voor kennis en informatie

Vanuit de door ons afgenomen interviews werd de aanwezige kennis van Flever over de zorg- en welzijnssector binnen de regio sterk onderschreven door de geïnterviewden stakeholders. Flever wordt gezien als kenniscentrum en is uitermate goed op de hoogte van de landelijke en regionale ontwikkelingen binnen deze sectoren. Daarbij is Flever goed in het verzamelen van benodigde data, bijvoorbeeld rondom demografische ontwikkelingen, welke informatie hierover zij vervolgens eenvoudig deelt met partijen binnen zijn netwerk. Hierin stelt Flever zich *outreaching* op, wat betekent dat ze langs gaan bij betrokken partijen en kennis en informatie actief overbrengen, aldus diverse gesprekspartners. De hoeveelheid aan beschikbare kennis wordt een aantal keer opgemerkt als één van de sterke punten van Flever. Wel merkt één van de stakeholders hierbij op dat de 'schat aan informatie en kennis' die Flever heeft nog beter ingezet zou kunnen worden, bijvoorbeeld om zorg en het sociaal domein in de toekomst beter te koppelen aan het ruimtelijke domein. Flever geeft daarnaast vorm aan een onderzoekstak die van groot belang is voor de regio,

bijvoorbeeld voor het succesvol aanvragen van (landelijke) onderzoeksgelden waarvoor goede samenwerkingsconsortia noodzakelijk zijn.

Flever biedt belangrijke ondersteuning op het gebied van projectmanagement en interne organisatie

Naast het overbrengen van kennis en informatie, stelt Flever zich binnen de drie programma's ondersteunend op aan partijen door taken over te nemen op het gebied van projectmanagement en interne organisatie. Vooral vrijwilligersorganisaties binnen de sectoren zorg en welzijn in Flevoland zijn hier zeer positief over, aangezien de ondersteuning vanuit Flever zorgt voor meer ruimte voor de primair inhoudelijke vrijwilligerstaken van deze organisaties. Hierbij worden voorbeelden genoemd van ondersteuning bij (ZonMw-)subsidieaanvragen tot het notuleren van vergaderingen. Met name dat eerste is vaak te bewerkelijk voor een vrijwilligersorganisatie en lukt eigenlijk niet zonder de ondersteuning van Flever. Bovendien kan het van meerwaarde zijn inhoudelijk te sparren met Flever en de organisatie als klankbord te kunnen gebruiken.

4.3 Breed palet aan waardevolle activiteiten, maar met onduidelijke focus

Zoals in de voorgaande hoofdstukken uitvoerig is beschreven, vormen de drie programma's *Positieve Gezondheid*, *Arbeidsmarkt en Onderwijs* en *Versterken van Inwoners* de rode draad voor de uitvoering van het meerjarenplan en het behalen van de overkoepelende doelstelling van Flever. Vanuit deze programma's wordt een groot palet aan activiteiten aangeboden.

Beperkte bekendheid onder stakeholders met de drie programma's en de daarbij behorende activiteiten

Waar de netwerkfunctie en verbindende rol van Flever door alle partijen sterk onderstreept wordt, werd op de vraag of men bekend is met de drie programma's en hun bijbehorende activiteiten door de meeste stakeholders weifelend geantwoord. Een aantal stakeholders is bijvoorbeeld bekend met specifiek één programma; anderen kennen de namen van alle programma's wel, maar weten niet te omschrijven wat de programma's precies inhouden en/of welke concrete activiteiten daarbij horen. Zo geeft één stakeholder aan Flever echt te kennen vanuit hun verbindende rol, maar verdere activiteiten en hun concrete inhoud niet te kennen. Ook een ander geeft aan dat concrete ervaring met Flever als organisatie ontbreekt en dat het speculeren zou worden om iets te zeggen over het functioneren van Flever inzake de uitvoering van activiteiten. Activiteiten die, naast netwerkbijeenkomsten (in de vorm van congressen of theatervoorstellingen), het meest worden genoemd zijn trainingen/cursussen, webinars en workshops. Hoewel één van de stakeholders opmerkt dat het gezien de al veel te hoge werkdruk lastig is professionals zover te krijgen cursussen te volgen, deze in de praktijk wel positief ontvangen worden op moment dat ze gevolgd worden. Concreet voorbeeld zijn de cursussen rondom positieve gezondheid en wat dit betekent voor huisartsen en verpleegkundigen. Volgens één van de respondenten is het hierbij van meerwaarde dat deze cursussen specifiek toegespitst zijn op zorg in de provincie Flevoland. Een ander voorbeeld is een cursus rondom ExpEx, waarbij benadrukt werd dat Flever hier een belangrijke faciliterende rol in heeft.

Betrokken stakeholders adviseren om meer focus aan te brengen en scherpere keuzes te maken in de programma's en het aanbod

Hoewel het natuurlijk de vraag is of het nodig is dat stakeholders in grotere mate bekend zouden moeten zijn met de programma's en activiteiten van Flever, lijkt het brede palet van activiteiten onduidelijkheid te creëren over de focus van Flever. Meermaals wordt opgemerkt dat het niet exact

duidelijk is waar Flever nu precies 'van is' en waar het als uitvoeringsorganisatie van de provincie voor staat. Eén van de gesprekspartners gaf daarbij ook aan dat het door het brede palet aan activiteiten soms kijken is welke pet Flever op een bepaald moment op heeft en vanuit welk perspectief ze aan tafel zitten.

Hierbij is het overigens belangrijk op te merken dat het bestaansrecht van Flever volgens gesprekspartners niet ter discussie staat, maar dat er scherper geformuleerd kan worden wat Flever nu precies als missie heeft en wat Flever als opdrachtformulering krijgt vanuit de Provincie.

Positieve Gezondheid wordt als minst passend gezien binnen het aanbod van Flever

Op de vraag of er activiteiten gemist worden, wordt dan ook veelal geantwoord dat er niet zozeer iets gemist wordt, maar dat er eerder gekeken zou kunnen worden of er geen activiteiten losgelaten kunnen worden. In het verlengde daarvan vraagt een aantal stakeholders zich met name af of *Positieve Gezondheid* en het WEL-programma wel volledig passend zijn binnen hetgeen Flever doet. Waar de programma's *Versterken van Inwoners* en *Arbeidsmarkt en Onderwijs* namelijk beter aansluiten bij de maatschappelijke rol die Flever heeft, richt Flever zich met het programma *Positieve Gezondheid* volgens stakeholders op de zorg en ondersteuning zelf, en daarmee dus meer op de primaire processen van andere organisaties. Juist door ook dat deel op zich te nemen zorgt Flever er volgens één van de stakeholders voor 'dat mensen zeggen, ik snap niet zo goed waar Flever van is. Waar zijn ze nou echt van?'. Een andere partij beaamt dat alle zorgpartijen juist nu bezig zijn met positieve gezondheid, dat alles daar omheen ook al georganiseerd wordt, en dat het dus eigenlijk juist 'wonderlijk' is dat Flever zegt daarvan te zijn. Het onderwerp positieve gezondheid is echter binnen de zorg- en welzijnssector juist in de afgelopen jaren zeer actueel geworden. Flever heeft met dit programma als doel gehad om bij te dragen aan de bekendheid over dit onderwerp en dit is in de afgelopen jaren zeer gegroeid. Daarnaast kunnen de gemengde reacties op het programma *Positieve Gezondheid* wellicht ook worden verklaard gezien de verschillen tussen de typen programma's. *Positieve Gezondheid* ziet voornamelijk op het verspreiden van een gedachtegoed terwijl de programma's *Versterken van Inwoners* en *Arbeidsmarkt en Onderwijs* zien op een concreet aanbod aan activiteiten.

In het verlengde van aanscherping ten aanzien van het aanbod van Flever, wordt door een aantal stakeholders opgemerkt dat het ook kan helpen wanneer Flever zich naar buiten toe überhaupt sterker profileert. Er wordt opgemerkt dat gemeenten en zorgorganisaties soms nog zoekende zijn in wat zij aan Flever hebben en dat, los van de aanbeveling één en ander verder aan te scherper, sterker naar voren kan komen waar Flever 'van is'.

NB: Hierbij wordt wel door verschillende gesprekspartners geconstateerd dat dit in de afgelopen jaren al sterk verbeterd is. Met de wijziging van CMO Flevoland naar Flever, is tevens al meer visie en focus aangebracht en dat is door verschillende partners opgemerkt.

4.4 Beperkt zicht op impact en doelbereik

In Hoofdstuk 2 hebben wij omschreven wat de beleidstheorieën zijn van de drie programma's en welke directe en indirecte doelen nagestreefd worden met de programma's. In de interviews hebben wij gevraagd in hoeverre deze doelen volgens stakeholders bereikt worden.

Lastig in te schatten in hoeverre er sprake is van doelbereik

Uit de gesprekken met stakeholders blijkt dat het lastig is om uitspraak te doen over de impact van Flever vanuit de verschillende programma's, met name op het niveau van de inwoners en kwetsbare groepen. Hoewel nogmaals benadrukt dient te worden dat de meerwaarde van Flever als verbinder op regionaal en provinciaal niveau volgens gesprekspartners buiten kijf staat, is het nu eenmaal lastiger hard te maken hoe groot de bijdrage van Flever is aan de mate waarin er sprake

is van een trendbreuk op het gebied van welzijn en gezondheid (*Positieve Gezondheid*), inwoners zich versterkt en betrokken voelen bij de inrichting van zorg en welzijn in Flevoland (*Versterken van Inwoners*) en de mate waarin er meer balans is op de arbeidsmarkt (*Arbeidsmarkt en Onderwijs*). Dergelijke aspecten zijn überhaupt lastig te meten, laat staan te relateren aan de mate waarin Flever een daadwerkelijke bijdrage levert aan deze onderwerpen. Hier kunnen wij dan ook geen onderbouwde uitspraken over doen.

Conclusies en aanbevelingen

Met de provincie heeft Flever afgesproken in de zomer van 2024 een eindevaluatie op te leveren van het meerjarenplan 2021 – 2024. Dit om een goed beeld te krijgen waar Flever momenteel als uitvoeringsorganisaties staat, te leren en – waar relevant – de (uitvoerings)organisatie te verbeteren. In dit hoofdstuk beschrijven we onze conclusies en aanbevelingen op basis van de uitgevoerde eindevaluatie van het meerjarenplan van Flever. Hiermee komen wij tot een afronding van ons onderzoek en rapportage.

5.1 De mate van doelbereik per programma

We zijn deze evaluatie gestart met de uitwerking van de beleidstheorieën achter de drie programma's. In Hoofdstuk 3 hebben we vervolgens in kaart gebracht welke middelen er daadwerkelijk zijn ingezet (de input), welke activiteiten er zijn uitgevoerd en wat dat concreet heeft opgeleverd (throughput en output). In deze paragraaf gaan we, per paragraaf, tot slot in op de mate waarin er sprake is van doelbereik.

5.1.1 Positieve Gezondheid

Er kan geconcludeerd worden dat gezondheid en leefstijl in brede zin op de agenda staan in Flevoland, het eerste directe doel van het programma *Positieve Gezondheid*. Zo komt het concept positieve gezondheid op verschillende manieren terug in het Flevolandse, namelijk met verschillende sessies en een breed scala aan online uitingen om het gedachtegoed van positieve gezondheid te verspreiden. Voor wat betreft het tweede, directe doel van het programma geldt dat Flever vanuit zijn verbindende rol ervoor heeft gezorgd dat het netwerk rondom gezondheid en leefstijl is bestendig. Dat zien we bijvoorbeeld terug door de acties van Flever rondom het thema eenzaamheid, waar Flever expertise-uitwisseling faciliteerde tussen gedeputeerden, beleidsmedewerkers en professionals.

De verbindende rol van Flever blijkt ook uit de inspanningen voor het programma WEL. Het was een doel om duidelijk in te zetten op het programma WEL en het staat buiten kijf dat Flever dat gedaan heeft. Zo gaf Flever samen met de GGD uitvoering aan het programma WEL, deed het een rondgang langs de verschillende gemeenten en partijen en organiseerde Flever verschillende netwerken (waaronder Welzijn Flevoland). Het programma WEL is tevens uitgebreid met twee nieuwe partners.

Tenslotte worden kwetsbare groepen betrokken (het derde doel van het programma *Positieve Gezondheid*). Zo was Flever bijvoorbeeld procesbegeleider in Lelystad bij de organisatie van een ontbijt voor 100 mensen, samen met de coalitie Eén tegen Eenzaamheid Lelystad.

Voor wat betreft het indirecte doel, valt een stuk lastiger te concluderen of dit behaald is. Het indirecte doel is als volgt geformuleerd: 'Er is een trendbreuk ontstaan doordat er wordt gekeken naar wat mogelijk is, wat Flevolandse wél kunnen'. Hoewel verwacht kan worden dat Flever op dit

gebied één en ander in gang heeft gezet (door middel van bovenstaande activiteiten), ontbreken data en cijfers om hier harde uitspraken over te doen.

5.1.2 Versterken van Inwoners

Het eerste directe doel van het programma *Versterken van Inwoners* luidt:

‘Ervaringsdeskundigheid van inwoners wordt georganiseerd en heeft een gelijkwaardige positie bij organisatie en inrichting van zorg en welzijn in Flevoland’. Uit de analyse van Hoofdstuk 3 is gebleken dat Flever zich daar op verschillende manieren voor heeft ingezet, namelijk door het begeleiden van het project ExpEx (Experienced Experts) en het verbreden en verstevigen van het netwerk rond OCO Almere (Onafhankelijke Cliëntondersteuning Almere).

Doel twee van het programma *Versterken van Inwoners* gaat over het agenderen van vraagstukken bij ketenpartners, en op basis van de jaarverslagen en interviews blijkt dat Flever de input van inwoners inderdaad tot op regionaal niveau verwerkt. Zo trokken de FPF en Flever samen op in het betrekken van inwonersperspectieven bij de constructie van het IZA-Regiobeeld van Flevoland.

Voor wat betreft het indirecte doel van het programma geldt ook hier dat het lastiger hard te maken is of er sprake is van doelbereik. Wel is er geëvalueerd hoe cliënten de ondersteuning van OCO Almere ervaren, met overwegend positieve resultaten. Dit is echter niet te generaliseren naar een bredere groep inwoners, aangezien de mate waarin inwoners zich versterkt en betrokken voelen bij de inrichting van zorg en welzijn in Flevoland, niet wordt gemeten.

5.1.3 Arbeidsmarkt en Onderwijs

Het eerste doel van het programma *Arbeidsmarkt en Onderwijs* is dat er een goede aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt is in Flevoland. Flever zet hierop in door het onderwijs bij verschillende regionale samenwerkingsverbanden (zoals de matchtafel) te betrekken. Binnen de drie actielijnen wordt echter vooral ingegaan op de arbeidsmarkt, en minder op het onderwijs. De bijdrage van Flever in de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt wordt dan ook niet helemaal volledig duidelijk uit de evaluatie.

Het tweede doel van het programma is om in te zetten op een regionale aanpak die mobiliteit van (aankomende) werknemers stimuleert. Met de matchtafel werd daartoe een aanzet gegeven op het gebied van intrasectorale mobiliteit, waarmee het doel van de Human Capital Pool is behaald. De rol van Flever in de structurele regionale mobiliteit van werknemers is nog een punt van aandacht. Denk daarbij aan de functie van het regionaal contactcentrum, en de mogelijkheid tot verhoging van het aantal gesprekken met inwoners.

Het derde en vierde doel van het programma gaan respectievelijk over het creëren van meer bekendheid met nieuwe sectoren onder potentiële werknemers en duurzame inzetbaarheid van medewerkers door goed werkgeverschap. Dit lijkt Flever met name in te vullen door de uitvoering van de Sterk in je werk-trajecten. Zo ligt de focus op de ‘krimpsectoren’ binnen zorg en welzijn door informatie over (ontwikkelen in) de zorg- en welzijnssector te verspreiden. Daarmee wordt tevens bijgedragen aan de inzetbaarheid van medewerkers op de arbeidsmarkt, door een persoonlijke aanpak (zoals met tests en gesprekken). Of de medewerkers daadwerkelijk duurzaam inzetbaar blijken door goed werkgeverschap, is echter niet duidelijk geworden.

Of dit alles tot slot bijdraagt aan het indirecte doel van het programma, namelijk dat de arbeidsmarkt voor de zorg- en welzijnssector in balans is met voldoende beschikbare werknemers, passend bij de vraag van werknemers, kan helaas ook niet hard worden gemaakt op basis van bestaande gegevens of input vanuit de interviews.

5.2 Overall impact van Flever

Hoewel uit bovenstaande blijkt dat het lastig is uitspraken te doen over de mate van doelbereik ten aanzien van de met name indirecte doelen van de drie programma's zoals gesteld in het meerjarenplan, concluderen wij op basis van onze evaluatie dat Flever een breed scala aan activiteiten heeft uitgevoerd binnen zijn drie programma's *Positieve Gezondheid*, *Versterken van Inwoners* en *Arbeidsmarkt en Onderwijs*. Binnen de uitvoering van deze programma's onderscheidt Flever zich als verbinder, kennisdeler en ondersteuner van de zorg- en welzijnssector.

Flever is succesvol geweest in het opbouwen van partnerschappen met een verscheidenheid aan stakeholders, waaronder overheidsinstanties, zorgverleners, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties binnen de regio. Daarbij is Flever als uitvoeringsorganisatie van de provincie goed gepositioneerd om een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de sector zorg en welzijn binnen de regio. De organisatie heeft een duidelijke visie, een trackrecord en is toegewijd aan het realiseren van regionale samenwerking. Daarbij moet worden opgemerkt dat de organisatie sinds CMO Flevoland, Zowelwerk en Zorgbelang Flevoland in november 2021 samen verder gingen als Flever een grote professionaliseringsslag in onder andere de bedrijfsvoering heeft doorgemaakt.

5.3 Aanbevelingen

Ondanks de waardering van de geïnterviewde stakeholders voor de inzet en het diverse aanbod van Flever, moet wel worden opgemerkt dat er bij hen onduidelijkheid is over de focus van het activiteitsaanbod van Flever en missen stakeholders een rode draad in het verhaal van de organisatie. Daarmee komen wij tot de volgende aanbevelingen om de impact van Flever in de toekomst verder te versterken.

Aanbrengen van focus

De grote verscheidenheid aan activiteiten die Flever uitvoert heeft invloed op de impact die het als organisatie kan maken. Flever kan zijn impact vergroten door focus aan te brengen in zijn activiteiten. Versterk en behoud de netwerkfunctie en overweeg om het programma *Positieve Gezondheid* daarbij te laten vervallen, aangezien de door de geïnterviewde stakeholders ervaren meerwaarde vooral wordt gezien in de programma's *Versterken van Inwoners* en *Arbeidsmarkt en Onderwijs*. Het aanbrengen van focus in de activiteiten draagt daarnaast bij aan meer duidelijkheid over het doel en de rol van Flever binnen de sector zorg en welzijn in de regio.

Inzetten op duidelijke profilering

In het verlengde van het aanbrengen van focus in de activiteiten adviseren wij in te zetten op een heldere profilering. Een sterk profiel is essentieel voor het succes van elke organisatie en draagt bij aan het onderscheidend vermogen, het aantrekken van de doelgroep en het behalen van de doelstellingen. Vergroot daarbij de bekendheid van de organisatie door in te zetten op heldere communicatie over de activiteiten.

Sturen op resultaat

Ondanks dat wij ons realiseren dat Flever als uitvoeringsorganisatie wordt geleid door actuele ontwikkelingen binnen de sector zorg en welzijn en dat daarbij niet alle activiteiten te vatten zijn in concrete en meetbare resultaten, kan Flever volgens ons de resultaten van zijn programma's vergroten door meer te sturen op het realiseren van concrete resultaten. Stel hiervoor duidelijke en meetbare doelstelling vast die in lijn zijn met de missie en visie van Flever. Maak deze doelen SMART, zodat iedereen binnen de organisatie weet wat ervan verwacht wordt. Stel daarnaast een plannings- en beoordelingssysteem op om het bereik van doelstellingen te monitoren.

Bijlage 1.

In onderstaande tabel zijn alle bestudeerde documenten weergegeven.

Nr	Jaar	Document
1	2020	Beschikking incidentele subsidieverlening werkzaamheden WEL 2020-2023
2	2020	Contourenschets Krachtige Samenleving
3	2020	Evaluatie subsidierelatie CMO en Flevoland door Berenschot
4	2020	Overeenkomst Samen Regionaal Sterk (SRS)
5	2020	Regio+ samenwerkingsovereenkomst Sterk in je werk
6	2020	Transitieplan CMO
7	2021	Beschikking subsidievaststelling uitvoering HCA ZWF
8	2021	Beschikking subsidieverlening Aanpak Eenzaamheid
9	2021	Beschikking subsidievaststelling jaarplan provincie Flevoland 2021
10	2021	Definitieve beschikking HCA
11	2021	Flever (CMO) Jaarplan 2021
12	2021	Flever (CMO) Meerjarenplan 2021 – 2024
13	2021	Inhoudelijke verantwoording SRS
14	2021	Jaarverslag Flever 2021

Nr	Jaar	Document
15	2021	Offerte ExpEx 2e jaar
16	2021	Projectplan ExpEx
17	2021	Verantwoording sectortafel ZW en RSPP
18	2021	Wijziging beschikking subsidieverlening Aanpak Eenzaamheid
19	2021	HCA agenda
20	2021	HCA uitvoeringsplan
21	2022	Beschikking gemeente Almere Windesheim
22	2022	Beschikking subsidievaststelling jaarplan provincie Flevoland 2022
23	2022	Beschikking subsidieverlening t.b.v. Sectortafel ZW en Regionale Strategische Personeelsplanning
24	2022	Bijlage: financiële verantwoording HCA ZWF
25	2022	Factsheet Doelstellingen HCA ZWF
26	2022	Flever Jaarplan 2022
27	2022	Gewijzigde beschikking WEL 2020 – 2023
28	2022	Inhoudelijke verantwoording SRS
29	2022	Jaarplan SRS – Zowelwerk
30	2022	Jaarverslag Flever 2022
31	2022	Noodfonds Oekraïne (opdrachtverstrekking)
32	2022	Offerte Windesheim ExpEx
33	2022	Reactie Flever op beoordeling verantwoording SRS 2022
34	2022	Tussenrapportage Flever
35	2022	Voortgangsrapportage Krachtige Samenleving – Vitaal leven in Flevoland
36	2022	WEL Infographic Uitvoeringsmonitoren van Q2 2022 t/m Q1 2024
37	2022	WEL jaarplan 2022
38	2022	Wijziging beschikking subsidieverlening Aanpak Eenzaamheid (2)
39	2023	Eindrapport evaluatie Sterk in je werk Regioplan
40	2023	Evaluatie OCO Almere
41	2023	ExpEx verantwoording

Nr	Jaar	Document
42	2023	Flever Jaarplan 2023
43	2023	Jaarplan SRS Flever
44	2023	Jaarverslag Flever 2023
45	2023	Kaderbrief Jaarplan 2023
46	2023	Kwartaalrapportage Flever Q3 2023
47	2023	Kwartaalrapportage Flever Q4 2023
48	2023	Notitie doorontwikkeling van de samenwerking door Berenschot
49	2023	Provincie Flevoland indexatie 2023 en ontvangst jaarplan 2023
50	2023	Subsidieaanvraag leren transformeren van zorg naar gezondheid
51	2023	Update project Eenzaamheid (5 documenten)
52	2023	Verslag ledenvergadering
53	2023	WEL jaarplan 2023
54	2023	WEL jaarverslag 2023
55	2023	Gemeente Almere verlening subsidie ExpEx
56	2024	Besluit verlenen subsidie Almere
57	2024	Flever Jaarplan 2024
58	2024	Provincie Flevoland reactie Jaarplan 2024
59	2024	WEL jaarplan 2024 – 2025
60	2024	ZonMw besluitbrief honorering subsidiërend Netwerk 'Anders Werken en Anders Leren in Zorg en Welzijn Flevoland'

Bijlage 2.

Middels semigestructureerde interviews hebben wij gesproken met vertegenwoordigers vanuit de volgende organisaties:

1. Adviesraad Sociaal Domein Urk
2. Centrum voor Levensvragen
3. Coloriet
4. Flevolandse Patiëntenfederatie
5. Gemeente Almere
6. Gemeente Dronten
7. GGD Flevoland
8. Kunstlink Flevoland
9. Sportservice Flevoland
10. Welzijn Lelystad
11. Windesheim
12. Woonzorg Flevoland
13. Zorggroep Oude en Nieuwe Land
14. Zilveren Kruis

Bijlage 3.

Geachte lezer,

Flever is de provinciale uitvoeringsorganisatie voor een vitale samenleving en de arbeidsmarktorganisatie voor de sector zorg en welzijn in Flevoland. Het doel van Flever is om in Flevoland een bijdrage te leveren aan de sectortransformatie om zo een betaalbare, goede en toegankelijke Flevolandse sector zorg en welzijn te realiseren.

Berenschot voert evaluatie uit naar Flever

De provincie Flevoland heeft aan Berenschot de opdracht gegeven een evaluatie uit te voeren over de uitvoering van de werkzaamheden van Flever in de periode 2021-2024. Deze evaluatie heeft als doel om in kaart te brengen welke activiteiten Flever in de periode 2021-2023 heeft uitgevoerd en wat zij hiermee hebben bereikt. Dit om hier gezamenlijk van te kunnen leren en waar mogelijk de (uitvoerings)organisatie van Flever en de samenwerking tussen Flever en de provincie te kunnen verbeteren.

Gespreksleidraad interviews

In het kader van deze opdracht nemen wij interviews af bij stakeholders zodat wij hun ervaringen met en visie op de activiteiten van Flever scherper in beeld kunnen brengen. U bent door de provincie Flevoland en Flever aangedragen als kandidaat voor een interview.

Deze (groeps)interviews duren maximaal anderhalf uur en zullen online worden afgenomen via Microsoft Teams. Vanuit Berenschot zijn er altijd twee onderzoekers die het gesprek met u zullen voeren. Van ieder gesprek stelt Berenschot een verslag op hoofdlijnen op voor intern gebruik. Dit zal worden gebruikt bij het opstellen van de definitieve rapportage. De resultaten zullen op anonieme wijze worden verwerkt en niet herleidbaar zijn.

Hierbij ontvangt u ter voorbereiding van het interview onderstaande gespreksleidraad. Vanzelfsprekend is er naast onderstaande vragen ruimte om andere onderwerpen in te brengen als u inschat dat die informatie van belang is voor uitvoering van de evaluatie.

Algemeen

1. Voor welke organisatie/gemeente werkt u en wat is uw functie?
2. Op welke manier en met welke reden bent u in contact gekomen met Flever?
3. Wat is volgens u de meerwaarde van Flever als organisatie?
4. Waar associeert u Flever als organisatie mee?

Activiteiten Flever

5. Welke concrete activiteiten kunt u noemen van Flever?
6. Wat vindt u van deze activiteiten van Flever en welk effect hebben deze activiteiten voor uw organisatie?
7. Welk effect hebben deze activiteiten van Flever volgens u op de inwoners in Flevoland?

Programma's en doelen

Flever levert een bijdrage aan de transformatie binnen de sectoren zorg en welzijn door middel van de volgende drie programma's:

- Positieve Gezondheid.
- Arbeidsmarkt en Onderwijs.
- Versterken van Inwoners.

We kunnen ons voorstellen dat u niet bekend bent met de programma's in de dagelijkse praktijk. Wij zullen u gedurende het interview daarin meenemen.

Binnen deze programma's worden specifieke, op de behoefte van organisaties en overheden afgestemde projecten uitgevoerd. De volgende vragen zien op deze drie programma's:

8. Met welke programma's van Flever bent u bekend? (*Indien niet bekend, toelichting*).

9. Wat betekent Flever volgens u op het gebied van een Positieve Gezondheid? In uw antwoord kunt u eventueel refereren aan concrete activiteiten van Flever. *(Indien bekend en van toepassing)*
- Bent u bekend met het Programma WEL in Flevoland, zo ja wat vindt u hiervan?
 - In hoeverre wordt volgens u binnen dit programma het netwerk van welzijnspartijen en ketenpartners versterkt?
 - Op welke wijze heeft dit programma impact op kwetsbare groepen?
10. Wat betekent Flever volgens u op het gebied van een Arbeidsmarkt en Onderwijs? In uw antwoord kunt u eventueel refereren aan concrete activiteiten van Flever. *(Indien bekend en van toepassing)*
- In hoeverre draagt het opstellen van een Human Capital Agenda (HCA) volgens u bij aan mensen op de juiste plek aan het werk krijgen en op wat voor manier?
 - In hoeverre draagt Flever bij aan het opstellen van een regionale aanpak voor het zoeken en uitwisselen van medewerkers?
 - Wat vindt u van het stadium waarin inwoners worden benaderd voor het zoeken naar werk in een bepaalde sector en de informatie die daarover wordt geboden vanuit Flever?
 - In hoeverre helpt Flever in het beter op elkaar laten aansluiten van onderwijs en de arbeidsmarkt?
 - In hoeverre draagt Flever bij aan de duurzame inzetbaarheid van inwoners op de arbeidsmarkt?
 - In hoeverre helpt of ondersteunt Flever werkgevers bij het kunnen bieden van goed en inclusief werkgeverschap en op wat voor manier?
11. Wat betekent Flever volgens u op het gebied van het Versterken van Inwoners? In uw antwoord kunt u eventueel refereren aan concrete activiteiten van Flever. *(Indien bekend en van toepassing)*
- In hoeverre worden volgens u binnen dit programma succesvol ervaringsdeskundigen betrokken en op welke manier?
 - In hoeverre worden volgens u binnen dit programma (urgente) vraagstukken die leven bij inwoners en ketenpartners geagendeerd?
 - In hoeverre worden volgens u binnen dit programma succesvol overlegstructuren gestimuleerd en ondersteund om de belangen van inwoners te behartigen?
12. Wat betekent Flever volgens u op het gebied van overige projecten met betrekking tot bijvoorbeeld Oekraïners, de Covid-periode, en/of andersoortige projecten die te maken hebben met de actualiteit?

Afsluitend

13. Zijn er activiteiten die u mist in het aanbod van Flever, en waarom?
14. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke punten van Flever?
15. Wat zou Flever in het algemeen kunnen doen om hun aanbod of werkwijze te verbeteren?



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl