

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	2
2. UITGANGSPUNTEN, EFFECTEN EN DOELEN	4
2.1 BELEIDSKADERS	4
2.2 CONCEPT MONITORING	6
3. DE RAAD	10
3.1 RAADSBEHANDELING VAN BELEIDSDOCUMENTEN	10
3.2 STURINGSINFORMATIE VOOR DE RAAD.....	10
3.3 WENSEN VAN DE RAAD	11
4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	16
4.1 CONCLUSIES.....	16
4.2 AANBEVELINGEN	19
5. REACTIE COLLEGE EN NAWOORD	21
5.1 REACTIE COLLEGE	21
5.2 NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE	22
BIJLAGE 1 BRONNEN	24

1. INLEIDING

Met de drie decentralisaties (jeugd, WMO en participatie) is het takenpakket van de gemeente in het sociale domein fors vergroot. Deze uitbreiding gaat, ondanks de bezuinigingen van het rijk bij de overdracht van de taken, gepaard met een aanzienlijke uitbreiding van het gemeentelijk budget in het sociale domein.

Het is zaak dat de raad goed voorbereid is op de vraag hoe aan deze taakuitbreiding sturing kan worden gegeven en welke sturingsinformatie daarvoor nodig is.

Dit is temeer van belang omdat na de fase van de transitie in het sociale domein de komende jaren daadwerkelijk inhoud gegeven zal moeten worden aan de transformatie.

Bij de transitie gaat het vooral om de structuurwijziging, zoals die met ingang van 1-1-2015 is ingegaan. De regels, wetten en financiële verhoudingen, die het mogelijk moeten maken om tot de nieuwe situatie te kunnen komen, zijn gewijzigd. Onder grote druk, gelet op late wijzigingen vanuit het rijk, hebben deze veranderingen inmiddels plaatsgevonden.

Op de weg van de transformatie echter moeten nog grote stappen worden gezet. Het transformatieproces (vooral de inhoudelijke vernieuwing en cultuur) is gericht op het realiseren van de beoogde inhoudelijke effecten van de stelselwijziging: ander gedrag van burgers, andere cultuur bij instellingen en professionals, andere werkwijzen en vooral ook het anders met elkaar omgaan tussen burgers/cliënten, professionals, instellingen en gemeenten.

Met dit onderzoek wil de rekenkamercommissie de raad ondersteunen bij deze belangrijke wijzigingen in het sociale domein van de gemeente. Daarmee heeft het onderzoek een ander karakter dan vele andere onderzoeken van de rekenkamercommissie afgelopen jaren. Daarbij werd vaak teruggekeken en werden vormen van beleidsevaluatie gebruikt om te komen tot tips voor verbetering in het functioneren van de gemeente.

In dit onderzoek wordt, naast een beperkte terugblik, ook vooruit gekeken. Nagegaan wordt hoe de raad aan deze belangrijke wijzigingen sturing kan geven door duidelijke kaders mee te geven en aan de hand daarvan ook te controleren of de beoogde beleidswijzigingen daadwerkelijk worden geëffectueerd.

Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van het onderzoek is: het verschaffen van inzicht aan de raad op welke wijze sturing kan worden gegeven aan het beleid in het sociale domein en welke sturingsinformatie daarvoor nodig is. Onder 'sturing' wordt zowel de kaderstelling als controle verstaan.

Om te komen tot het bedoelde inzicht en de hieruit af te leiden aanbevelingen is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke doelen van het sociale domein, op welke wijze en op welke momenten wil de raad sturen, mede gelet op de rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie en welke informatie heeft de raad daarvoor nodig?

Uit deze centrale onderzoeksvraag kunnen verschillende deelvragen worden afgeleid. Als zodanig worden onderscheiden:

1. Welke beleidskaders van de raad vormen momenteel de leidraad voor het handelen in het sociale domein?
2. Zijn deze beleidskaders vervat in heldere en concrete doelen om sturing (kaderstelling en controle) te geven aan het sociale beleid?
3. Welke doelen vragen om herijking tegen de achtergrond van de transformatie in het sociale domein en dienen zich nieuwe doelen aan?
4. Welke sturingsinformatie is er op dit moment beschikbaar, hoe gaat de raad daarmee om en hoe wordt dat beoordeeld door de raad?

-
5. Is daarbij helder en een gedeeld beeld 'wat des raads' en wat 'des colleges' is en hoe wordt dat ervaren door raad en college?
 6. Hoe is de timing en de frequentie van de sturing en hoe wordt deze gewaardeerd?
 7. Welke informatie heeft de raad in de toekomst nodig om haar sturende rol goed te kunnen vervullen, gelet op de antwoorden op voorgaande vragen?

Opzet en uitvoering

Zoals eerder aangegeven is bij dit onderzoek niet alleen teruggekeken, maar is de blik ook op de huidige en toekomstige ontwikkelingen gericht, gelet op de meervoudige transformatieopgave.

In het onderzoek heeft de rekenkamercommissie samenwerking en afstemming gezocht met trajecten die lopen in de ambtelijke organisatie. Zo wordt daar gewerkt aan een monitor voor het sociale domein. In de bijeenkomst van de Adviescommissie op 31 maart 2015 is hierover informatie gegeven.

Het onderzoek is gestart met een oriënterend gesprek met de gemeentelijke contactpersoon voor dit onderzoek. Vervolgens is een documentenanalyse verricht. Het gaat hierbij om zowel de beleidsdocumenten van de gemeente Cranendonck als landelijk documenten over monitoring in het sociale domein. Deze documentenanalyse is aangevuld met de resultaten uit enkele interviews met direct betrokkenen uit het college en de ambtelijke organisatie.

De resultaten van de documentenanalyse en de interviews hebben de basis gevormd voor een door de rekenkamercommissie geleide werkbijeenkomst met vertegenwoordigers van raad, college en ambtelijke organisatie. Centraal daarin stond de informatiebehoefte van de raad en de wijze waarop deze behoefte kan worden afgestemd op de informatiewensen van anderen.

De resultaten van het voorafgaande zijn geanalyseerd en omgezet in een conceptrapportage. Daarna is de procedure voor hoor en wederhoor gevolgd, waarna de definitieve rapportage is opgemaakt en aan de raad aangeboden.

Opbouw notitie

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de uitgangspunten en doelen zoals die geformuleerd zijn in de beleidskaders en in het concept ontwerp monitor. In dat hoofdstuk worden de eerste drie onderzoeksvragen beantwoord. In het derde hoofdstuk staat de raad centraal en worden de laatste vier onderzoeksvragen beantwoord. Tot slot worden in hoofdstuk 4 de conclusies en aanbevelingen gegeven. In de bijlage staan de gebruikte bronnen opgenomen.

2. UITGANGSPUNTEN, EFFECTEN EN DOELEN

In de eerste paragraaf worden de beleidskaders beschreven die nu de basis vormen voor de uitvoering in Cranendonck. In de tweede paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van het concept ontwerp monitor zoals deze voorligt in september 2015.

2.1 BELEIDSKADERS

De beleidskaders voor de drie decentralisaties in het sociale domein zijn verwoord in drie documenten: WMO beleidsplan A2-gemeenten 2015-2018, Beleidskader jeugdhulp in de A2-gemeenten 2015-2019 en de contourennota participatiewet.

De drie beleidsdocumenten zijn een uitwerking van de bestuursopdracht die in 2013 is vastgesteld voor de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard om de drie decentralisaties (WMO, Jeugdzorg en Participatiewet) vorm te geven. De doelstelling van deze bestuursopdracht is volgens het motto uit het regeerakkoord *“Eén gezin, één plan, één regisseur”* opgesteld en is als volgt: *“Het doel is een geïntegreerde uitvoering van de ondersteuning van kwetsbare inwoners door de eigen omgeving van de betrokken inwoner, de betrokken instellingen en de gemeente.”*

Er dient een samenhang te zijn tussen de verschillende maatregelen en de ondersteuning dient zoveel mogelijk door de samenleving als geheel worden geboden.

Vanuit de bestuursopdracht kan het beleid worden samengevat met de volgende uitgangspunten:

- *De eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van burgers, instellingen en bedrijven staat voorop;*
- *Verschuiving van taken van de overheid naar burgers, instellingen en bedrijven, waarbij de gemeente de juiste voorwaarden creëert;*
- *De directe leefomgeving is belangrijk bij de ontwikkeling en ondersteuning: signaleren, elkaar aanspreken en helpen;*
- *Bij risico's wordt ingegrepen (bijv. verwaarlozing, overlast en geweld);*
- *De gemeente zorgt voor een vangnet: wel strenge selectie aan de poort;*
- *Ondersteuning moet gericht zijn op het versterken van de eigen kracht en die van de omgeving;*
- *Hulp en ondersteuning worden zoveel mogelijk ingezet in de eigen leefomgeving;*
- *Eén gezin, één plan, één regisseur.*

De gemeente dient de taken uit het sociale domein anders uit te voeren. Er moet dus sprake zijn van transformatie. De transformatie wordt vertaald naar een veranderagenda en de punten hieruit dienen gaandeweg te worden uitgevoerd volgens het principe *“Een brug bouwen terwijl je er over loopt”*.

De beweging die aan de decentralisaties ten grondslag ligt, is de overgang van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij. Het Rijk heeft de betreffende taken met flinke kortingen gedecentraliseerd om het systeem ook in de toekomst betaalbaar en effectief te houden. Dit kan bereikt worden door te investeren in sociale basisvoorzieningen waardoor, zo is de aanname, het gebruik van de (duurdere) maatwerkvoorzieningen afneemt.

WMO-beleidsplan



In het beleidsplan wordt aangegeven dat de gemeente Cranendonck kiest voor het sturingsmodel: samenleving. Dit behelst dat verantwoordelijkheid en initiatief primair bij burgers ligt en de gemeente faciliteert bij het uitvoeren van eigen oplossingen. Daarnaast biedt de gemeente ondersteuning aan burgers, die onvoldoende de eigen regie kunnen voeren.

In het WMO-beleidsplan zijn de volgende vier beleidsdoelen uitgewerkt:

1. *De zelfredzaamheid van inwoners wordt zo veel mogelijk gestimuleerd.*
2. *De directe omgeving van cliënten wordt ondersteund, zodat inwoners zo lang mogelijk in de eigen omgeving kunnen blijven wonen.*
3. *Alle betrokkenen (vrijwilligers, lokale organisaties, gemeente en bedrijven) dragen bij aan een (sociale en fysieke) omgeving die ondersteunend is voor inwoners die deze steun nodig hebben.*
4. *Het gebruik van maatwerkvoorzieningen is afgenomen ten gunste van algemene voorzieningen en maatschappelijke ondersteuning.*

De beleidsdoelen 2 en 3 liggen in elkaars verlengde en beogen hetzelfde resultaat of doel. Namelijk dat cliënten of inwoners in hun eigen omgeving kunnen blijven functioneren. Dit wordt dan gezien vanuit verschillende perspectieven, bij 2 vanuit de cliënt en bij 3 vanuit de anderen of betrokkenen.

Het beleidsplan kent een duidelijke structuur waarin per onderwerp (toegang, informele zorg, algemene voorzieningen, maatwerkvoorzieningen en overige) wordt aangegeven welke keuzes worden gemaakt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen transitie en transformatie. De keuzes in het kader van de transformatie worden beschouwd als de veranderagenda en staan in het uitvoeringsplan.

Wat opvalt, is dat de uitgangspunten materieel goed zijn opgenomen, maar dat doelen nog onvoldoende helder en concreet zijn gemaakt. Ook is er niet doorgewerkt naar het benoemen van meetbare maatschappelijke effecten en de bijbehorende indicatoren.

Beleidskader Jeugdhulp

In het beleidsplan Jeugdhulp wordt aangegeven dat de gemeente Cranendonck kiest voor een sturingsmodel van de middenweg. Dit betekent dat de sturing en regie in eigen handen wordt genomen en de uitvoering bij de instellingen en professionals wordt gelegd.



De nota 'Op weg naar een andere jeugdzorg' gaat in op de wettelijke kaders en de positie van jeugdigen en ouders, waarin de keuzevrijheid wordt benadrukt.

Vervolgens wordt in de visie uitgewerkt dat het resultaat moet zijn dat jeugdigen in een veilig en kansrijk thuis opgroeien en uitgroeien tot actieve burgers die sociaal en economisch zelfredzaam zijn. De rode draad voor het inrichten van jeugdhulp bestaat uit de drie begrippen: dichtbij, in samenhang en effectief.

Hier komen de volgende vier beleidsdoelen uit voort:

1. *De zelfredzaamheid en zelfstandigheid van jeugdigen en ouders met een hulpvraag bij het Centrum voor Jeugd en Gezin wordt zoveel mogelijk gestimuleerd.*
2. *De jeugdhulp is kwalitatief goed, dichtbij, effectief en in samenhang georganiseerd (naar professionele maatstaven).*
3. *Voor gezinnen met complexe en meervoudige problematiek is integrale hulp, ongeacht van welk domein, beschikbaar op basis van één gezin, één plan, één regisseur.*
4. *Het gebruik van specialistische hulp (behandeling, verblijf) neemt af ten gunste van lichte vormen van hulp.*

De beleidsdoelen zijn vooral kwalitatief geduid op basis van de uitgangspunten. De doelen zijn nog niet kwantitatief omgezet naar heldere en concrete doelen, met maatschappelijke effecten en indicatoren.

Vervolgens wordt in het document beschreven hoe dit vorm gegeven dient te worden. Dit kan vooral gelezen worden als een nieuw organisatiemodel of een reorganisatie van de processen. Hierbij worden een aantal kernpunten gegeven, maar het betreft nog geen concrete uitwerking. In de veranderagenda worden wel concrete transformatieacties gegeven. Opvallend is dat deze acties qua inhoud erg van elkaar verschillen: soms zijn dit doelen, dan weer (basale) uitvoeringsacties.

Contourennota participatiewet

De nota geeft een uitgebreide beschrijving van de wettelijke kaders en de veranderingen die hierin dienen plaats te vinden, een aandachtspunt hierbij is aanscherping van de regels. Vervolgens wordt ingegaan op de regionale samenwerking en dienstverlening. Cranendonck kiest ervoor om zowel aan te sluiten bij de arbeidsmarktregio Zuid-Oost Brabant als bij Midden Limburg met regionale werkbedrijven. Werk en Inkomen gaat de dienstverlening lokaal aanbieden. De invulling van beschermt werk wordt nog nader ingevuld. Het leveren van een tegenprestatie is uitgewerkt. Bij de re-integratie inspanningen staat het werk voorop, waaronder ook sterk wordt ingezet op regionale projecten en vrijwilligerswerk.

Samenvattend zijn de belangrijkste contouren:

- Aanscherpen van regels, streng aan de poort
- Aansluiten bij WMO en Jeugdhulp
- Regionaal organiseren met verschillende samenwerkingsvormen
- Inzetten van vrijwilligerswerk en tegenprestatie

Er is nog geen sprake van heldere en concrete doelen in de contourennota participatiewet. De titel geeft dan ook al aan dat het nog slechts contouren zijn. Ook wordt er in dit document geen onderscheid gemaakt tussen transformatie en transitie. Veel zaken dienen nog nader uitgewerkt te worden. Dit is niet verwonderlijk gezien het korte tijdsbestek waarin veel moest gebeuren binnen het sociale domein. Bovendien waren de wettelijke kaders nog niet geheel duidelijk.

In de beleidsvorming is er nog slechts sprake van het benoemen van een integrale benadering door de dezelfde uitgangspunten te hanteren en af en toe te verwijzen naar elkaars terrein. De drie heersende beleidsdocumenten zijn verschillend ingevuld en vorm gegeven. De documenten zijn in drie afzonderlijke raadsvergaderingen behandeld. De vraag doet zich voor waarom er niet meteen is ingezet op een integrale beleidsvorming op het hele terrein van het sociale domein. Het beleid is nog verkokerd opgezet mede beïnvloed door de decentralisatiewijze vanuit het rijk en de krappe tijd die beschikbaar was voor de transitie. Nu ligt de opgave van transformatie voor, dat is een complex proces; dat kost veel tijd en vraagt om vele structurele en culturele veranderingen bij alle betrokken spelers.

Naast het ontbreken van daadwerkelijk integraliteit valt op dat in de documenten nog vooral wordt ingezet op een curatieve benadering van kwetsbare inwoners ofwel de doelgroep die het betreft. Een preventieve benadering, gericht op de gehele bevolking, zien we in het document van WMO wel al duidelijk naar voren komen.

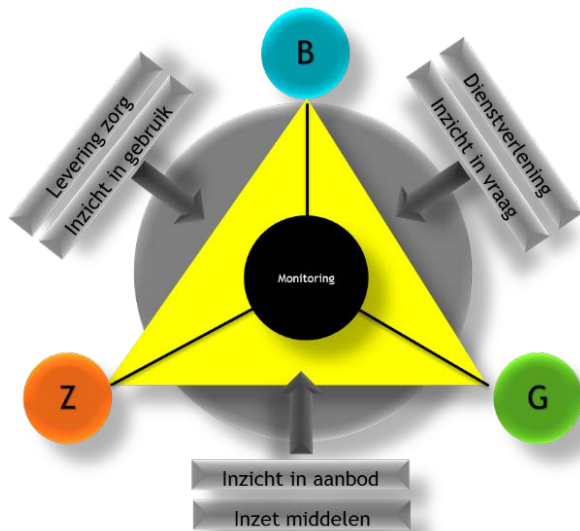
De drie beleidsdocumenten overziende valt op dat:

- De doelen nog weinig specifiek en concreet geformuleerd zijn en dat passende effectindicatoren ontbreken.
- Doelen wisselend worden geformuleerd in termen van effecten, prestaties en processen. (voorbeelden in passages hiervoor aangeven).
- Nog geen sprake is van integrale beleidsformulering, maar beleid voor de afzonderlijke 3 D's (op dat moment ook nog niet goed mogelijk overigens).
- De preventieve aanpak in het beleid nog slecht zeer summier wordt uitgewerkt, terwijl die voor het mogelijk maken van bezuinigingen essentieel wordt geacht.

2.2 CONCEPT MONITORING

In 2015 is er door de ambtelijke organisatie gewerkt aan een ontwerp voor de monitoring van het sociaal domein. De verwachting is dat dit ontwerp eind december 2015 gereed is. De monitor is erop gericht om de transformatieagenda inzichtelijk te maken.

In het ontwerp zijn de drie belangrijkste belanghebbenden de basis. Dit zijn de burger als gebruiker van zorg, de gemeente als beleidsmaker, budgetbeheer en inkoper van zorg en de zorgverlener als leverancier van zorg. De rollen en verantwoordelijkheden verschillen van elkaar. Dit staat afgebeeld in de figuur hiernaast, waarbij de grijze balken aangeven op welke gebieden de monitoring antwoorden wil gaan geven.



Het hoofdeffect dat de raad wil bereiken voor de gemeente Cranendonck, de missie van de transformatie is:

Het herstellen, behouden en vergroten van de zelfstandigheid van de burger.

In het ontwerp zijn al 14 raadsdoelstellingen geformuleerd per groep belanghebbenden. Dit zijn:

Burger participeert:

1. Investeren in preventie en vroegsignalering
2. Benutten kracht samenleving
3. Toegankelijke algemene voorzieningen
4. Maatwerkvoorziening voor wie het nodig heeft

Gemeente regisseert

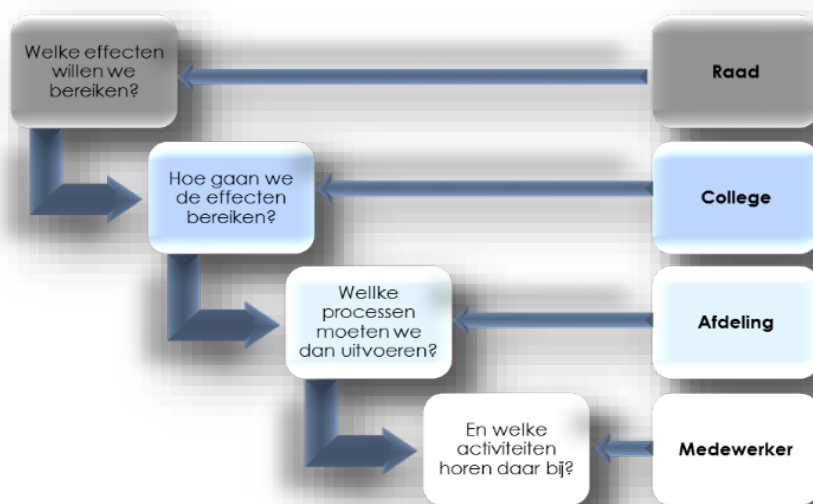
1. Optimale dienstverlening aan burger
2. Vergroten burgerparticipatie
3. Herkenbare toegang tot zorg
4. Inkoop van effectieve en kwalitatief goede zorg
5. Regie op samenwerking maatschappelijke partners

Zorgaanbieders innoveren

1. Zorg duurt zo lang als moet en zo kort als kan
2. Zorg wordt dichtbij cliënt gerealiseerd
3. Cliënt en zijn omgeving staan centraal
4. Verbeteren kwaliteit en effectiviteit
5. Verbeteren samenhang en integraliteit

Opvallend is dat in het ontwerp al veertien nieuwe raadsdoelstellingen zijn uitgewerkt. Het lijkt erop dat de monitor hier het beleid bepaalt in plaats van omgekeerd. Bij de vaststelling van de monitor moeten dit soort zaken expliciet als beleidskeuzes zichtbaar worden gemaakt en aan de raad worden voorgelegd. Anders dreigt een soort sluipgang, waarbij via de monitor een aantal beleidswijzigingen worden doorgevoerd.

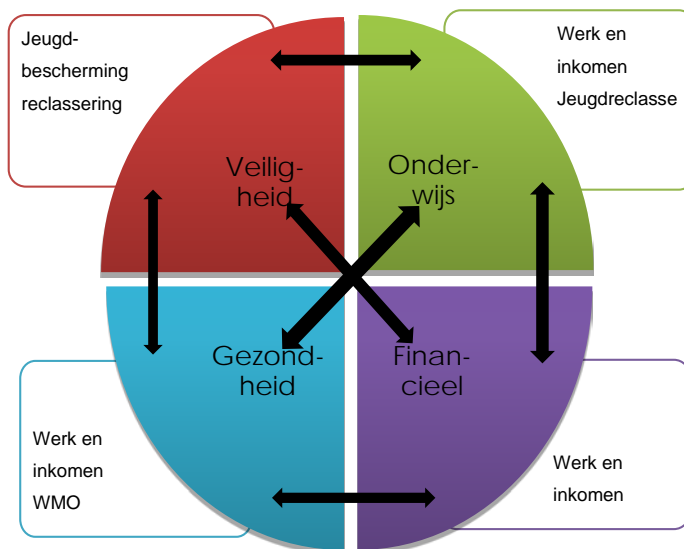
In het ontwerp wordt ingegaan op de rolverdeling en verantwoordelijkheden tussen raad, college en ambtelijke organisatie, dit is zichtbaar in onderstaand schema. Er wordt gesteld dat het formuleren van



de visie inclusief de voor de burger te bereiken effecten de verantwoordelijkheid is van de raad. Het college vertaalt deze effecten naar een uitvoeringsagenda en hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden. De afdeling vult in welke processen uitgevoerd moeten worden en de medewerker bepaalt welke activiteiten daarbij horen.

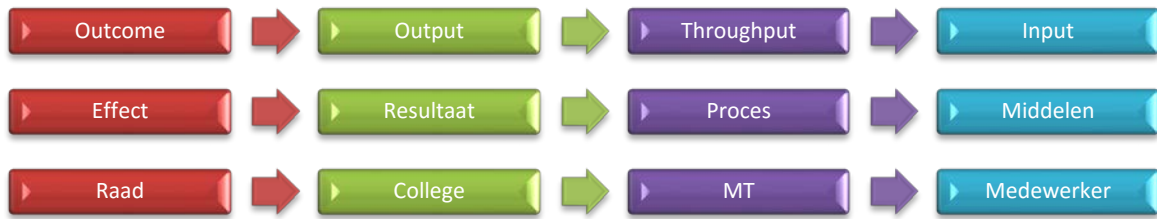
Opvallend is dat de monitoring integraal is opgezet en uitgewerkt, dit dus nog in tegenstelling tot de drie afzonderlijke beleidsdocumenten. Op diverse manieren wordt aandacht besteed aan de integraliteit in het sociale domein. Zo wordt voorop gesteld dat er gemeenschappelijke doelstellingen moeten worden benoemd, welke gelden voor alle drie de taken. Dit geldt ook voor bovengenoemde raadsdoelstellingen. In het ontwerp wordt veel aandacht besteed aan de samenhang, samenloop en samenwerking. Allereerst dient er een koppeling plaats te vinden tussen verschillende beleidsterreinen, waarbij terreinen met de grootste invloed (armoede-, veiligheid- en jeugdbeleid) als eerste dienen te gebeuren.

De vier basisvoorwaarden: veiligheid, onderwijs, gezondheid en financieel, zo wordt in het ontwerp gesteld, moeten in samenhang worden opgepakt en uitgewerkt. Een integrale benadering van de basisvoorwaarden is een noodzaak om te kunnen sturen op de specialistische zorg. Dit is zichtbaar in het schema hiernaast.



De samenloop van gedecentraliseerde taken bestaat eruit dat burgers gebruik maken van meerdere regelingen. Hierbij is een goed samenspel tussen formele en informele zorg en ondersteuning onontbeerlijk voor een integraal hulp- en ondersteuningsaanbod op maat voor de cliënt en de mantelzorg. De samenwerking met maatschappelijke partners en zorgaanbieders is hierbij van groot belang.

Het doel van de monitoring is om aan te sluiten bij de geformuleerde effecten, doelstellingen, processen en activiteiten van de gemeente door de juiste indicatoren te kiezen die de realisatie van de voortgang meten volgens onderstaande indeling.



De monitoring is dus duidelijk gericht op effectmeting, dit is voor de raad in principe ook de goede invalshoek. Daarnaast wordt slim “werk met werk gemaakt” door datgene op te nemen wat ook voor het rijk moet worden geleverd en door gebruik te maken van de indicatoren uit ‘Waar staat je gemeente’. Dit wordt gedetailleerd uitgewerkt in een doelen-inspanningen netwerk (DIN) voor Cranendonck.

Echter, omdat effecten meestal pas op langere termijn zichtbaar en er vaak ontwikkelingen zijn die het effectverloop doorkruisen, kan dit betekenen dat de raad te lang aan de zijkant staat. De rekenkamer-commissie ziet voor de raad ook een taak weggelegd als bewaker van het transformatie proces. Het inzicht in de voortgang van de transformatie is voor de raad ook belangrijk. Daarbij staat centraal op welke wijze het proces van transformatie verloopt. Het is informatief voor de raad te weten waar al goede vorderingen worden gemaakt op de ingeslagen weg en waar het stopt. In die zin ontstaat een dubbel spoor van monitoring: de monitoring op effecten (meer lange termijn gericht en opgenomen in de P&C cyclus) en de monitoring van het proces (meer korte termijn gericht en inzicht gevend in de vorderingen en obstakels in het transformatieproces). De raad kan daarbij vanuit zijn volksvertegenwoordigende rol ook signalen uit de samenleving inbrengen.

Procesmonitoring is ook om andere reden interessant: de transformatie zet in op burgerkracht, ruimte voor maatschappelijke organisaties, en dergelijke. Dat vraagt om het geven van ruimte; niet alles kan dan vanuit het gemeentehuis dichtgetimmerd worden en vervat worden in vooraf bepaalde effecten en de controle daarop.

Ook valt op dat de in ontwikkeling zijnde monitor niet alleen effectgericht maar ook sterk kwantitatief is ingericht. Er wordt vooral ‘geteld’ en weinig ‘verteld’. Echter een transformatieproces is niet alleen in cijfers te vatten. Er zal ook verhaald moeten worden hoe de ontwikkelingen verlopen: Waar gaat het goed en waar niet. Waar zijn echte verbeteringen zichtbaar en waar niet. Het organiseren van thema-bijeenkomsten/ bijpraatsessies en op bezoek gaan bij belangrijke spelers is ook een vorm van monitoring, die gebruikt kan worden

Het ontwerp voor de monitoring overziende valt op dat:

- Een aantal beleidskeuzes al zijn uitgewerkt zoals de veertien raadsdoelstellingen, de preventieve en curatieve benadering terwijl deze nog niet expliciet in het beleid zijn opgenomen en voorgelegd aan de raad (overigens acht de raad de slag naar een meer integratieve en curatieve benadering zeer wenselijk, zo blijkt ook uit hoofdstuk 3).
- Deze vooral bestaat uit effectmonitoring en effectindicatoren. Dit terwijl procesmonitoring, in deze fase van de transformatie, tevens zeer belangwekkend kan zijn voor de raad.
- Deze vooral gericht is op kwantitatieve informatie, terwijl kwalitatieve informatie door middel van verhalen, bijpraatsessies, en dergelijke ook een goed instrument zijn om te monitoren.

3. DE RAAD

In dit hoofdstuk staat de gemeenteraad centraal. In de eerste paragraaf komt de behandeling van de verschillende beleidsdocumenten door de raad aan bod, vervolgens in de tweede paragraaf welke sturingsinformatie over het sociale domein naar de raad is gegaan. Tot slot, in de derde paragraaf, wordt weergegeven welke effecten en welke sturingsinformatie de raad wenst.

3.1 RAADSBEHANDELING VAN BELEIDSDOCUMENTEN

Het WMO-beleidsplan is in september 2014 door de raad vastgesteld. Het raadsvoorstel geeft een uitgebreide inhoudelijke beschrijving wat gedaan wordt om de vier doelen te bereiken. In de raadsvergadering wordt hier uitgebreid over gesproken, waarbij vooral aandacht wordt gevraagd voor het tijdig aanleveren van kengetallen, cliëntenonderzoek en het belang van goede communicatie naar cliënten. Ook wordt het amendement besproken om de WMO-reserve alleen incidenteel te gebruiken voor andere doelen, dit amendement is niet aangenomen.

Het beleidskader Jeugdhulp is in oktober 2014 door de raad vastgesteld. Er wordt een amendement ingediend voor het instellen van een gezamenlijke ombudsman voor alle drie de decentralisaties, mede in het kader van de integraliteit. Dit wordt teruggetrokken omdat er al bestaande kanalen zijn die in het proces worden opgenomen. Van belang is het om alle klachten te kennen en te bundelen, hier direct op in te gaan en hier lering uit trekken. Dit wordt ook als monitoringinstrument gezien door de wethouder.

De contourennota Participatiewet is in december 2014 door de raad vastgesteld. In deze vergadering wordt een discussie gevoerd over waar de verantwoording moet komen te liggen. De wethouder geeft aan dat dit bij het college hoort en niet bij het dagelijks bestuur van de A2. Er mag geen vierde bestuurslaag bij komen en de raad moet sturing kunnen geven. Binnen A2-verband betreft het alleen het op elkaar afstemmen van uitvoeringszaken. De nota wordt unaniem vastgesteld, waarbij wordt opgemerkt dat monitoring belangrijk is en niet te laat mag worden aangeleverd, dus niet pas in de zomer van 2015. Ook wordt het belang van cliëntenraden door de raad onderstreept.

In maart 2015 wordt in de adviescommissie een toelichting gegeven op het bespreekstuk monitoring 3D sociaal domein. Er wordt opgemerkt dat er behoefte bestaat aan zachte informatie, hoe staat het ervoor? Ook wordt het belang van klanttevredenheid en het inzoomen op de verschillende doelgroepen opgemerkt.

Bij de raadsbehandelingen van de drie beleidsdocumenten valt op dat:

- Alle documenten unaniem aangenomen worden door de raad, waarbij waardering wordt uitgesproken voor het verzette werk. Inhoudelijke discussies over de drie decentralisaties vonden plaats maar leiden niet tot wijzingen.
- Er door de raad herhaaldelijk wordt aangedrongen op tijdige aanlevering van sturingsinformatie over het sociale domein zoals uitputting van het budget, klanttevredenheid en kengetallen.

3.2 STURINGSINFORMATIE VOOR DE RAAD

Over de vorm van sturingsinformatie, de vraag waaruit dient deze te bestaan en op welke manier, is de raad in maart 2015 in de adviescommissie geïnformeerd. Toen is het bespreekstuk monitoring 3D sociaal domein behandeld. Daarbij is het voorstel gedaan om de sturingsinformatie sociaal domein op te nemen in het reguliere proces van de planning & controlcyclus. Aangegeven is toen dat in de eerste Burap-rapportage van juli 2015 wordt gerapporteerd met de volgende hoofdindicatoren:

- Zelfredzaamheidsindicator
- Samenredzaamheidsindicator
- Gebruik regelingen in totalen en de kosten hiervan
- Cliëntenervaringsonderzoek

De raad heeft tot nu toe echter weinig inhoudelijke informatie over het sociale domein gekregen en is in die zin dus slecht geïnformeerd. De feitelijke terugkoppelingsmomenten, zoals afgesproken bij de vaststelling van de beleidskaders, zijn niet gehaald. In de eerste Burap van 2015 wordt gesteld dat het nog niet mogelijk is om te rapporteren over aantallen cliënten en te verwachten kosten vanwege administratieve knelpunten. Ook wordt niet gerapporteerd over indicatoren op het terrein van zelfredzaamheid en samenredzaamheid en cliëntenervaringsonderzoeken. Wel wordt ingegaan op de financiële reserves die zijn gevormd voor onzekerheden in het sociale domein.

Vanuit de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat nog veel gegevens ontbreken en er nog onvoldoende zicht bestaat op de stand van zaken en de ontwikkelingen.

Dit neemt niet weg dat ook dit, in de vorm van procesinformatie, inzichtelijk gemaakt had kunnen worden naar de raad: wat weet de organisatie al wel en wat weet de organisatie niet. Een eerste aanzet hiervoor heeft plaatsgevonden in september 2015. Er is toen een informatiebijeenkomst geweest over het Sociaal Domein en Jeugdzorg. Hierin werden de visie en uitgangspunten toegelicht, maar ook werd ingegaan op hoe het er nu voorstaat en waar de gemeente Cranendonck naar toe wil. Vooral het thema 'hoe het er nu voor staat' gaf inzicht in het proces en tegen welke problemen aangelopen wordt zoals het beperkte zicht op financiën en dienstverlening.

Sinds eind september is het voor raadsleden ook mogelijk om inhoudelijke informatie te vinden op de site 'Waar staat je gemeente' over de verschillende thema's van het sociale domein. Hiervan is echter een deel van de cijfers (nog) niet ingevuld of, zo blijkt bij navraag, niet juist.

Bij de sturinginformatie over het sociale domein voor de raad valt het volgende op:

- Tot nu toe (september 2015) heeft de raad nauwelijks inhoudelijke sturingsinformatie gekregen. De afgesproken terugkoppelingsmomenten zijn niet gehaald.
- In september 2015 is de eerste informatie verschaft over de huidige stand van zaken.
- Er wordt - in samenspraak met de raad - gewerkt aan de beantwoording van de vraag op welke manier en in welke vorm de sturingsinformatie gewenst is.

3.3 WENSEN VAN DE RAAD

De centrale vraag in dit onderzoeksrapport is welke informatie de raad in de toekomst nodig heeft om haar sturende rol goed te kunnen vervullen? Hiervoor is het eerst van belang om consensus te hebben over de te bereiken effecten, resultaten en doelen en de wijze waarop.

In september 2015 heeft de rekenkamercommissie hiervoor een werkbijeenkomst georganiseerd met vertegenwoordigers van de verschillende fracties, de wethouder, de kwartiermaker sociaal domein en de beleidsmedewerker monitoring. Voor de namen van aanwezigen zie bijlage 1.

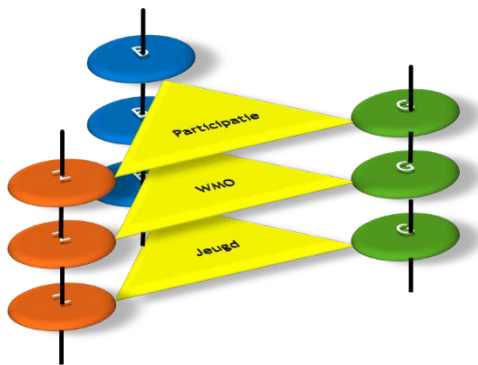
Het doel van de bijeenkomst is geweest om de raadsleden mee te laten denken over beleidsvorming, uitvoering en sturingsinformatie die hiervoor nodig is. Vijf thema's stonden centraal:

- Integraliteit
- Preventie
- Maatschappelijke effecten
- Controle of vertrouwen
- Rol van de raad

De uitgangspunten zoals die zijn vastgesteld in de beleidskaders zijn goed bekend bij de raadsleden en vooral het motto: één gezin, één plan, één regisseur wordt stevig omarmd.

Integraliteit

De basis van de decentralisatiegedachte is dat door het lokaal te organiseren het mogelijk wordt om integrale hulp aan burgers te bieden.



Vanuit de burger gezien is het zeer begrijpelijk om WMO, jeugdhulp en werk & inkomen bij elkaar te voegen. Immers vaak zal er sprake zijn van een overlap en is een multi-oplossing gewenst. De sociale wijkteams kunnen hier op inspelen, waardoor meer samenhang in de aanpak wordt verkregen met meer maatwerk, efficiëntere dienstverlening en mogelijk ook besparingen. Bovendien worden burgers niet meer van het kastje naar de muur gestuurd, wat zal leiden tot hogere klanttevredenheid en betere dienstverlening.

Aan de andere kant: Is er wel sprake van zoveel overlap in Cranendonck? Vaak zal de vraag immers alleen betrekking hebben op een partiële WMO-problematiek of een jeugdhulp-vraagstuk. Ook zijn de beleidsterreinen WMO, jeugdhulp en werk & inkomen verschillend van aard. Er spelen andere problematieken. Ook zijn de achtergronden van professionals en hulpverleners verschillend en is het maar de vraag of deze zo goed kunnen en willen samenwerken in een sociaal wijkteam. Bovendien kunnen de uitgaven minder transparant worden door alles samen te voegen. Door te splitsen wordt beter zicht verkregen waarop de kosten betrekking hebben.

De raadsleden geven aan dat het vanuit de burger en zijn/haar gezin terecht is om integrale hulp te krijgen en dat zij veel baat hebben bij één aanspreekpunt. Immers vaak spelen er meerdere problemen binnen een gezin. Dit past bij het uitgangspunt: één gezin, één plan, één regisseur. Tevens bestaat de indruk dat de sociale wijkteams goed functioneren door goede integrale samenwerking. In het proces blijkt er dus al wel sprake te zijn van integraliteit, ofschoon dit nog niet het geval was in de beleidsdocumenten.

Raadsleden maken onderscheid tussen beleidsvorming en –uitvoering. Het uitvoeren hoeft niet volledig geïntegreerd te worden. Zo wordt gesteld: *‘Het is onzinnig om WMO, jeugdhulp en de participatiewet volledig te willen integreren, maar in een gezin spelen de problemen wel integraal’*. Belangrijk is dat de burger, door middel van een stevige coördinatie, contact heeft met één persoon/aanspreekpunt van de gemeente of van een zorginstelling. Belangrijk is het om de persoon of personen als vertrekpunt te nemen, waarbij de klant centraal staat.

Preventie

De decentralisaties in het sociale domein zijn onder andere door de Rijksoverheid opgezet om te bezuinigen. Een van de middelen om de bezuiniging te bereiken, zo wordt verondersteld, is de preventieve benadering. De gedachte is dat je met een preventieve aanpak problemen kunt voorkomen of beperken, terwijl bij een curatieve benadering alleen (kwetsbare) inwoners worden geholpen die met een hulpvraag komen. Bij preventie benader je de gehele bevolking of bepaalde doelgroepen en zet je in op het voorkomen van hulpvragen en stimuleer je de zelfredzaamheid. Een voorbeeld is het bestrijden van armoede in gezinnen, dat, zo wordt verondersteld, leidt tot een toename van de gezondheid van kinderen in dat gezin en dus een afname van hulpvragen bij gezondheidsinstellingen.

Echter het is moeilijk te meten hoe effectief een dergelijke preventie is geweest. Bovendien is het de vraag of het effectief is. Immers in eerste instantie ga je meer middelen besteden. Ook kan het zo zijn dat preventie leidt tot meer signalering van problemen, mogelijk zelfs tot over problematisering en juist een toename van hulpverlening. En is het wel noodzakelijk om de gehele bevolking van Cranendonck te benaderen met preventieve maatregelen zoals voorlichting?

Raadsleden geven aan dat het belangrijk te vinden burgers bewust te maken van alle mogelijkheden die er zijn. De gemeente heeft een



rol in de bewustwording. De raad is ervan overtuigd dat preventie kosten kan besparen omdat problemen worden voorkomen. Immers: *'Voorkomen is beter dan genezen. Kleine problemen makkelijker op te lossen zijn dan grote problemen.'* Hiervoor moet preventie gericht ingezet worden, niet alleen algemene informatie bieden. Met name vroegsignalering door de nabije omgeving zoals burens, kennissen en contactpersonen in verenigingen en organisaties zoals jongerenwerk, sportclubs e.d. wordt belangrijk gevonden. Zij hebben een 'burgerplicht' om te signaleren en eventueel hulp in te schakelen. Een raadslid stelt: *Preventie is "de" oplossing voor de toekomst! Mits veilig en "discreet". Samenwerking van 3 generaties.* De gemeente in zijn helpende rol maakt dan goed gebruik van het maatschappelijke middenveld. De directe leefomgeving is dus van belang om te signaleren, aan te spreken en te helpen. Dit past helemaal bij het beleidsuitgangspunt om de eigen leefomgeving zoveel mogelijk in te zetten. Het inzichtelijk maken van de potentiële bijdrage van het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven biedt kansen. Middels overleg met bijvoorbeeld de denktank, ondernemersvereniging, onderwijsinstellingen, wijkorganen, verenigingen op het terrein van sport, cultuur, senioren en jeugd kan dit in kaart worden gebracht en 'werk met werk' worden gemaakt.

Nog een argument voor gerichte preventie of vooral in te zetten op vroegsignalering is dat er altijd burgers zijn die niet geholpen willen worden. Zorgwekkende 'zorgmijders' bereik je zeker niet met algemene preventie en voorlichting.

De rekenkamercommissie merkt overigens op dat de ontwikkeling van een samenhangende preventieve aanpak aarzelend van start is gegaan. Gelet op de aannames en het vertrouwen dat een preventieve benadering bijdraagt aan beheersing van de kosten in de zorg worden financiële risico's vergroot en kansen gemist.

Maatschappelijke effecten

Een maatschappelijk effect is een geformuleerde ambitie welke de gemeente Cranendonck in de samenleving wil bereiken over een langere periode. Een voorbeeld is: het vergroten van de zelfstandigheid van de burger. In hoeverre is het voor de raad mogelijk om te sturen op dit gewenste maatschappelijke effect. De vraag die hierbij ook gesteld kan worden, is of indicatoren zoals zelfredzaamheid, samenredzaamheid en cliënttevredenheidscijfers een adequaat beeld van de werkelijkheid kunnen geven.



Raadsliden achten het zeer goed mogelijk te sturen op maatschappelijke effecten met behulp van indicatoren die gericht zijn op de beleving van de burger, dit ondanks de complexe en veranderlijke werkelijkheid en het pas zichtbaar worden van effecten na lange tijd. Het is hierbij van belang om goede doelstellingen te formuleren en deze te monitoren. Het blijft belangrijk om maatschappelijke effecten te formuleren, ook al realiseren raadsleden zich dat zij lang niet alles in de werkelijkheid kunnen vangen en erop kunnen (bij)sturen. Het resultaat/maatschappelijk effect is niet (altijd) te vervatten in een getal, maar is ook en vooral een kwalitatief oordeel.

Een raadslid merkt op: *De kanteling zowel bij de burger als de gemeente, als bij organisaties een "must" is voor het welslagen en het resultaat.* Bij de 'kanteling' wil de raad meekijken naar het proces en de mogelijkheid hebben om (bij) te sturen. Het is immers een langdurig groeiproces. Zowel effect - als procesindicatoren zijn nodig als instrument voor de controlerende rol van de raad. Indicatoren geven hierbij niet meer dan de juiste richting aan. Voor de resultaten van een nieuwe ontwikkeling zijn in eerste instantie ook andere bronnen nodig om te kunnen controleren of het sociale beleid juist wordt uitgevoerd. Dan is het zaak periodiek eens te bezien of die ruimte ook gepakt wordt of zij hun rollen oppakken, wat daarbij goed loopt en waar hardnekkige problemen zijn en het proces stagneert. Bijvoorbeeld: functioneren de sociale wijkteams integraal? Of zit de verkokering vanuit de moederorganisaties er nog in? Et cetera.

Vanuit het college en de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat ook in deze fase van groeiproces het van belang is om kaders (financieel, tijd, haalbaarheid) mee te krijgen van de raad. Deze kaders

dienen op een hoog abstractieniveau te worden bepaald, zodat ze door de ambtelijke organisatie verder kunnen worden ingevuld. Controle kan dan ook plaatsvinden op hoger niveau en niet bij uitvoering. Het college dient wel te rapporteren in hoeverre de gestelde kaders gehaald worden en werkbaar zijn.

Controle of vertrouwen

De vorm van sturingsinformatie die de raad wil is afhankelijk op welke wijze de gemeente zijn taak wil uitvoeren als een controle- of een doe-overheid.

De controle-overheid gaat uit van procedures waarop de organisatie gaat handelen en acteren. Er wordt centraal aangestuurd en het bestuur draagt de volledige verantwoording. Hierbij hoort een raad die stuurt op basis van objectieve maatstaven die goed meetbaar zijn (indicatoren en gebruikscijfers). Bij het uitvoeren van het beleid wordt het gelijkheidsbeginsel toe gepast.



De doe-overheid kan meteen een regel toepassen zonder eerst na te gaan of het past binnen de procedure. Er is sprake van decentrale sturing en de verantwoording ligt lager in de organisatie. Voorbeeld hiervan is het onmiddellijk voorschieten van de huur van een woning van een gezin met financiële problemen om ergere problemen te voorkomen. De gemeentelijke organisatie gaat de uitvoering pas achteraf in de juiste procedure gieten. Hierbij hoort ook een raad die durft los te laten en stuurt op basis van zachte informatie en zijn eigen bronnen. Zachte informatie kan bestaan uit bijpraatsessies met de raad waarin vragen worden beantwoord als: Hoe staat het ervoor? Waar loopt men tegenaan? Waar gaat het niet goed? et cetera. Eigen bronnen van raadsleden bestaan uit het te rade gaan bij de eigen achterban, bij verenigingen en organisaties, reageren op signalen van burgers, en dergelijke.

De raadsleden geven aan dat het een mix moet zijn tussen controle en vertrouwen. Enerzijds is controle noodzakelijk met name op basis van de financiële cijfers om binnen het budget te blijven, maar ook om te volgen of de doelstellingen gehaald worden en of het proces goed verloopt. Anderzijds gaat de transformatie juist over loslaten en gaat de overheid steeds meer in deze richting en verlaat zij de traditionele rol van controle-overheid. Een raadslid vat het samen in de volgende formule: *“Burgerparticipatie + overheidsparticipatie = vertrouwen”*. Het gaat juist niet om het gelijkheidsbeginsel, maar dat burgers goed geholpen worden met maatwerk.

Een zwaarwegend en tevens zorgwekkend aandachtspunt bij de raadsleden is hoe zij de belangrijkste randvoorwaarde: de financiële middelen in de hand kunnen houden. Zo wordt gesteld: *‘Grip houden anders kunnen we met het budget niet rondkomen’*. De financiële risico's zijn te groot, immers 39% van de begroting in 2016 gaat naar het sociale domein. Dit terwijl er nog steeds geen financiële cijfers beschikbaar zijn over 2015. De raad wil het budget voor het sociale domein goed kunnen bewaken en controleren en heeft daarvoor onvoldoende mogelijkheden en middelen tot haar beschikking.

Rol van de raad

Een raad dient besluiten te nemen op hoofdlijnen. Maar hoe ziet er dit er nu uit in het sociale domein. En vooral hoe verhoudt dit zich nu tot de eerdere thema's van vertrouwen en participatie. Verandert hierdoor ook de rol van de raad of is dit niet wezenlijk anders? Moet een raadslid zijn oordeel- en besluitvorming baseren op individuele problemen en deze inbrengen in het politieke debat. Of dient een raadslid individuele problemen uitsluitend door te geleiden naar de ambtelijke organisatie?



Zoals te verwachten is, zijn alle raadsleden het erover eens dat de raad moet sturen op hoofdlijnen omdat anders het gevaar dreigt dat het debat verzandt in details. Echter de raadsleden geven ook duidelijk aan dat je iets moet doen met individuele problemen. Ten eerste melden aan de gemeentelijke organisatie, de organisatie staat hier zeker voor open, zo wordt opgemerkt. Ten tweede kijken of er een trend of patroon in te ontdekken is. Vervolgens kan het ingebracht worden in het politieke debat en worden mee genomen in oordeels- en besluitvormingsproces.

In het lange transformatie proces is het zaak te leren van situaties die goed en niet goed gaan. Incidenten op die manier ook oppakken. Zoals gezegd een raadslid kan als volksvertegenwoordiger situaties melden bij college en ambtelijke organisatie, die er vervolgens een verbeteractie op kunnen zetten. Ook zij zelf moeten daarop alert zijn, leren van 'good' en 'bad practices'. Niet daarmee wachten tot dat via de 'effectenlijn' zichtbaar wordt; dat duurt te lang. Wanneer een duidelijk patroon ontstaat in een aantal cases, kan dat aanleiding zijn voor structurele bijstelling van beleid of uitvoering. Cases kunnen dus onmiddellijk opgepakt worden ter verbetering van de werkwijzen en bij het ontstaan van patronen tot bijstelling van de aanpak of beleid. Op die manier ontstaat een lerende organisatie en een lerend bestuur.

Bij de transformatie is de gemeente slechts een van de vele spelers. Een speler die anderen juist in kracht en positie wil brengen. Opvallend is het dat bedrijven in de werkbijeenkomst weinig zijn genoemd als belangrijke partner. Welke rol kunnen zij spelen in het proces van transformatie? Dit geldt eveneens voor andere instellingen zoals scholen, verenigingen, wijkorganen, en dergelijke.

Alles overziende valt op:

- Bij de raad heerst consensus over integraliteit, preventie en vroegsignalering. Echter de integrale en gericht preventieve aanpak is in het beleid en in de uitvoering nog niet stevig ingebed.
- De gemeente is nog te weinig gericht op het bewust gebruik maken van het bedrijfsleven en het maatschappelijke middenveld. Daar zit veel organiserend vermogen gebundeld en worden al veel activiteiten ondernomen die van betekenis kunnen zijn voor de realisatie van de doelstellingen uit de transformatie.
- De raad heeft vertrouwen in het formuleren van maatschappelijke effecten en doelstellingen en wil hierop (bij)sturen. Het college wil graag kaders meekrijgen van een voldoende hoog abstractieniveau
- De raad wil op basis van meerdere informatiebronnen (bij) sturen en controleren:
 - Effect – en financiële monitoring bestaande uit actuele cijfers over de mate waarin de doelen worden gehaald, van regelingen gebruikt wordt gemaakt en de financiële middelen worden uitgeput. Daarnaast effect indicatoren die de burger als uitgangspunt nemen.
 - Proces monitoring door middel van indicatoren die informatie geven over hoe het proces verloopt en of het werkbaar is binnen de gestelde kaders door de raad. Tevens zijn bijpraatsessies gewenst waarin cijfers worden toegelicht maar vooral ook wordt verteld wat zich niet in cijfers laat vangen.
 - Raadsleden kunnen zelf als volksvertegenwoordiger gebruik maken van signalen uit de samenleving (burgers bedrijven, organisaties) en de eigen achterban.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk geven we op basis van de bevindingen de belangrijkste conclusies weer. Dit doen we in de eerste paragraaf aan de hand van de beantwoording van de onderzoeksvragen. In de tweede paragraaf geven we aanbevelingen.

4.1 CONCLUSIES

1. *Welke beleidskaders van de raad vormen momenteel de leidraad voor het handelen in het sociale domein?*

De beleidskaders zijn opgenomen in de drie beleidsnotities: WMO beleidsplan A2-gemeenten 2015-2018, Beleidskader jeugdhulp in de A2-gemeenten 2015-2019 en de Contourennota participatiewet. Deze documenten zijn respectievelijk in september, oktober en december 2014 door de raad vastgesteld.

De beleidsvorming is nog niet integraal. Er is gewerkt met drie verschillende documenten, die qua opzet en wijze van beleidsformulering ook sterk verschillen en waarover de besluitvorming niet gelijktijdig heeft plaatsgevonden. De wijze waarop de decentralisatie vanuit het rijk naar de gemeenten is vormgegeven, de onzekerheden en de tijdsdruk maakten een integrale en gelijktijdige besluitvorming ook vrijwel onmogelijk.

2. *Zijn deze beleidskaders vervat in heldere en concrete doelen om sturing (kaderstelling en controle) te geven aan het sociale beleid?*

In de huidige beleidskaders ligt het accent meer op de beoogde processen en de gewenste aanpak dan dat sprake is van formulering van doelstellingen met beoogde maatschappelijke effecten.

Het college en ambtelijke organisatie geven aan dat zij meer kaders, maar dan wel van voldoende hoog abstractieniveau, zouden willen krijgen van de raad.

Er wordt momenteel een leidraad voor monitoring in het sociale domein ontwikkeld, dit ontwerp is in concept gereed. In dit ontwerp staan de burger, de gemeente, de zorgverlener en hun onderlinge relaties centraal. De opzet is duidelijk afwijkend van de eerder vastgestelde beleidskaders, ook al wordt aansluiting gezocht bij de uitgangspunten van deze beleidskaders. Bij de uitwerking wordt een systematische integrale weg ingeslagen. Ook is er veel aandacht voor de preventieve benadering. De rollen en verantwoordelijkheden van raad, college, managementteam/afdeling en medewerker zijn helder uiteengezet. In het ontwerp wordt voor de raad vooral uitgegaan van een monitoring met effectindicatoren. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van informatie, die aangeleverd moet worden voor het Rijk en van andere beschikbare indicatoren.

3. *Welke doelen vragen om herijking tegen de achtergrond van de transformatie in het sociale domein en dienen zich nieuwe doelen aan?*

Het beleid is verkokerd opgezet, er is nog geen sprake van integraal beleid. De verkokering van het beleid is begrijpelijk, gezien de decentralisatiwijze vanuit het rijk en de krappe tijd die beschikbaar was voor de transitie. Echter nu komt de opgave van transformatie: dat is een complex proces. Het vraagt om vele structurele en culturele veranderingen bij alle betrokkenen, zowel bij de gemeente, bij zorgverleners als bij burgers. Raadsleden spreken zich duidelijk uit voor integraliteit, gerichte preventie en vroegsignalering. Dit dient dus ook in het beleid stevig verankerd en geborgd te worden. Tot nu toe is dat nog maar in beperkte mate gebeurd.

Bij het proces ontwerpmonitoring is sprake van integratie van de verschillende beleidsterreinen in tegenstelling tot de totstandkoming van de drie beleidsdocumenten die nog verkokerd zijn opgezet. Daarnaast is er ook al veel aandacht voor preventie. Bovendien zijn er in het ontwerp raadsdoelstellingen uitgewerkt, terwijl deze nog niet zijn vastgesteld door de raad.

Voor het realiseren van de doelen zijn het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven van grote betekenis, zo is ook in de werkbijeenkomst door de raadsleden aangegeven. Het maatschappelijk

middenveld kan een grote rol spelen bij vroegsignalering en het bedrijfsleven bij arbeidsparticipatie. Dit is nog onvoldoende in het beleid ingebed. Het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven worden in die zin ook nog onvoldoende betrokken bij het transformatieproces.

4. Welke sturingsinformatie is er op dit moment beschikbaar, hoe gaat de raad daarmee om en hoe wordt dat beoordeeld door de raad?

Op dit moment (t/m september 2015) is er geen inhoudelijke sturingsinformatie beschikbaar. De afgesproken terugkoppelingsmomenten zijn niet gehaald. Daarbij wordt aangetekend dat ook het college en de ambtelijke organisatie zelf nog beperkt zicht hebben op de financiën en de dienstverlening. De raad heeft herhaaldelijk aangedrongen op tijdige aanlevering van sturingsinformatie zoals uitputting van het budget, kengetallen en klanttevredenheid. In de Burap van juni 2015 is deze informatie echter niet opgenomen, ondanks eerdere toezeggingen aan de raad. Een eerste aanzet voor een dergelijke vorm van rapportage is er geweest in september 2015 bij de themabijeenkomst over sociaal domein en jeugdzorg.

5. Is bij de sturingsinformatie een helder en een gedeeld beeld 'wat des raads' en wat 'des colleges' is en hoe wordt dat ervaren door raad en college?

De concept monitor is systematisch en degelijk opgezet. Raadsdoelstellingen zijn geformuleerd met de daarbij behorende indicatoren bestaande uit kwantitatieve cijfers. Alle betrokkenen worden doorgemeten vanuit hun eigen rollen. Het is een rol-zuivere opzet. De monitoring is gericht op effectmeting, wat voor de raad in principe ook de goede invalshoek is. Echter effecten zijn pas zichtbaar op langere termijn en er zijn vaak ook externe gebeurtenissen die het effectverloop kunnen wijzigen. Bovendien zijn de indicatoren om deze effecten zichtbaar te maken vaak niet tijdig beschikbaar. Hierdoor kan de raad zijn rol niet spelen als effectcontroleur.

Daarnaast is het mede daarom zinvol om de raad zicht te geven in het verloop van het transformatieproces.

Een transformatieproces kan immers niet alleen gecontroleerd worden door (effect)indicatoren. Er zal ook verhaald moeten worden over hoe de ontwikkelingen verlopen: waar gaat het goed en waar niet. Waar zijn echte verbeteringen zichtbaar en waar niet. Organiseren van themabijeenkomsten/ bijpraatsessies en op bezoek gaan bij belangrijke spelers is ook een vorm van monitoring, die gebruikt kan worden.

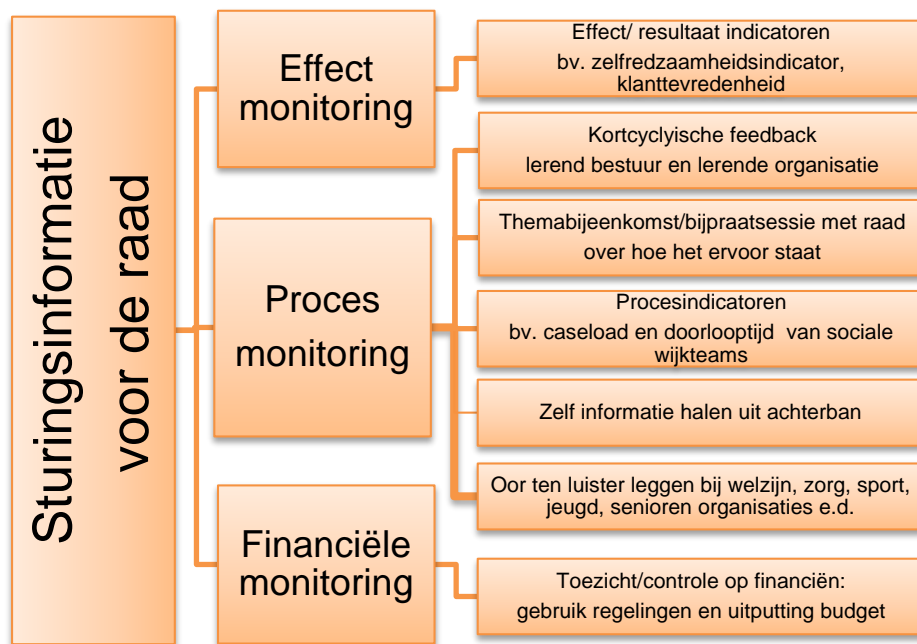
In het lange transformatie proces is het zaak te leren van situaties die goed en niet goed gaan. Incidenten kunnen op die manier ook worden opgepakt. Raadsleden kunnen als volksvertegenwoordiger situaties melden bij college en ambtelijke organisatie, die er vervolgens een verbeteractie op kunnen zetten. Wanneer een duidelijk patroon ontstaat in een aantal cases, kan dat aanleiding zijn voor structurele bijstelling van beleid of uitvoering. Op die manier is sprake van een lerende organisatie en een lerend bestuur.

6. Hoe is de timing en de frequentie van de sturing en hoe wordt deze gewaardeerd?

Het is de bedoeling dat de sturingsinformatie en sturing meeloopt in de planning & control cyclus, zo is eerder vanuit de raad aangegeven. Hiermee lijkt de monitoring goed geborgd en verankerd, echter hier kan nog geen waardering/oordeel over worden gegeven. Gelet op het niet tijdig beschikbaar zijn van effectindicatoren en de lange looptijd van de totale transformatieopgave ligt een tweede spoor van monitoring voor de hand: de monitoring van het proces. Daarmee kan de raad periodiek worden geïnformeerd welke vorderingen in het transformatieproces worden gemaakt en waar stagnatie dreigt.

7. Welke informatie heeft de raad in de toekomst nodig om haar sturende rol goed te kunnen vervullen, gelet op de antwoorden op voorgaande vragen?

De transformatie in het sociale domein is een complex leerproces voor iedereen, zowel voor het gemeentebestuur, de ambtelijke organisatie, als ook voor de samenleving en haar burgers. In de sturingsinformatie moet dit ook tot uitdrukking komen. Dit is in het volgende schema zichtbaar gemaakt:



Sturingsinformatie voor de raad dient in het transformatieproces te bestaan uit drie verschillende vormen van monitoring, namelijk effect -, proces - en financiële monitoring.

Het is van belang dat de raad stevig toezicht houdt op de financiën en het budget van het sociale domein goed bewaakt, omdat hiermee grote financiële risico's gemoeid zijn. Daarnaast zijn op termijn effect-indicatoren van belang om de gewenste maatschappelijke effecten te kunnen (bij)sturen. De raad wenst vooral effectindicatoren vanuit de beleving van de burger. Ervaart de burger een toename van de integrale hulp en zorg en neemt hierdoor de zelfredzaamheid toe.

Maar juist in een tijd waarin de transformatie handen en voeten moet krijgen is procesmonitoring van belang. Veel spelers zijn in beeld. Bovendien wil de raad loslaten en durven te vertrouwen op college, de ambtelijke organisatie. Hiervoor is een lerende organisatie nodig waarin ambtenaren kunnen werken op basis van vertrouwen. Een korte cyclus waarin feedback wordt georganiseerd en er ook direct op wordt gereageerd. Hierbinnen kunnen ook bijpraatsessies met de raad georganiseerd worden, waarin de raad op de hoogte wordt gehouden van het reilen en zeilen van de transformatie agenda en een toelichting wordt gegeven op de procesindicatoren, zoals de caseloads en doorlooptijden van de sociale wijkteams en of de sociale wijkteams daadwerkelijk integraal werken? Daarnaast kunnen de raadsleden putten uit hun eigen bronnen. Zij kunnen te rade gaan bij hun eigen achterban, maar ook bij andere organisaties in de samenleving. De signalen die zij te horen krijgen kunnen dan direct ingebracht worden in het transformatieproces, zodat de gemeente zich kan blijven verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen.

4.2 AANBEVELINGEN

Op basis van de conclusies uit dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie de volgende zes aanbevelingen geformuleerd.

1. Raad: stel een integraal beleidskader sociaal domein op met heldere doelen voor de transformatie.

De huidige beleidskaders zijn vooral gericht op de drie afzonderlijke transitieën in het sociaal domein en nog minder uitgewerkt met het oog op de beoogde transformatie. De drie vigerende beleidsdocumenten kennen een beperkte samenhang. In het beleid zit de integratie van beleidsterreinen in beperkte mate besloten, maar het is nog niet het uitgangspunt, het vertrekpunt en dat zou het wel moeten zijn. Bovendien ontbreken nog concrete doelen met effectindicatoren.

2. Raad en college: gebruik de opzet voor de monitor als basis voor het nieuwe integrale beleidskader.

De in ontwikkeling zijnde monitor biedt goede aanzetten om tot een meer integrale beleidsformulering te komen. Het ligt voor de hand om de opzet hiervan bij de beleidsformulering te gebruiken. De in ontwikkeling zijnde monitor is immers gericht op: een meer integrale aanpak in het sociaal domein dan de huidige drie beleidskaders, een preventieve aanpak, de formulering van doelen met maatschappelijke effecten en een heldere rolverdeling tussen de betrokkenen.

3. College: stimuleer meer samenhang in de aanpak van het sociaal domein en bewaak dit door middel van procesmonitoring.

Bij de uitvoering speelt het feit dat de uitvoeringsorganisatie nog onder verschillende afdelingen valt, een rol. Dit vraagt om een stevige sturing vanuit het college en de ambtelijke top om tot de beoogde integrale aanpak te komen. De sociale wijkteams zijn ook bedoeld om hierin een belangrijke rol te spelen. In welke mate dit lukt, is nog niet echt duidelijk, ook al zijn eerste signalen hoopgevend. Toch zal hiervoor de vinger aan de pols moeten worden gehouden en bewaking door middel van een systematische procesmonitoring plaats dienen te vinden.

4. College: informeer de raad actiever over maatschappelijke effecten, financiële ontwikkelingen en het transformatieproces in het sociale domein.

Om als raad de controlerende rol goed te kunnen oppakken is het nodig dat over de relevante informatie wordt beschikt. Geconstateerd is dat de informatievoorziening vanuit het college naar de raad tot nu toe beperkt is.

Het gaat daarbij om drie soorten informatie.

Op de eerste plaats moet zicht worden gegeven op de doelrealisatie. Worden de beoogde doelen, zoals in de beleidskaders vastgelegd gerealiseerd? Worden de beoogde maatschappelijke effecten behaald? Op de tweede plaats gaat het om de financiële informatie. Op dit moment heeft de raad, maar ook het college en de ambtelijke organisatie beperkt zicht op de uitgaven voor het sociale domein.

Mede gelet op de budgetverantwoordelijkheid van de raad en de grote financiële risico's is het belangrijk dat de financiële informatie tijdig beschikbaar is. Ook al zijn er achterstanden in de informatievoorziening vanuit verschillende partners naar de gemeente, dan toch zal op basis van inschattingen en aannames een beeld moeten worden gegeven.

Het ligt voor de hand de informatie over doelrealisatie, de maatschappelijke effecten en de financiën een plaats te geven in de reguliere P&C cyclus. Daarbij kan de raad dan ook overgaan tot eventuele beleidsbijstellingen.

Op de derde plaats gaat het om informatie over het verloop van het transformatieproces zelf. Zeker in deze fase van het transformatieproces is het wenselijk dat de raad, naast informatie over effecten en budget, ook zicht houdt op het procesverloop. Dit kan bijvoorbeeld door de raad hierover regelmatig bij te praten en tot een gedachtewisseling te komen met belangrijke spelers in het sociaal domein. Daarbij kunnen 'good' en 'bad practices' in het proces worden uitgewisseld. Maak hiervoor gebruik van bovengenoemde systematische procesmonitoring. In de in ontwikkeling zijnde monitor wordt aan dit type informatie nauwelijks aandacht gegeven. Aanvulling daarop is wenselijk.

5. College: zet sterker in op preventie en vroegsignalering.

De ontwikkeling van een gericht preventieve aanpak lijkt nog aarzelend van start te gaan. Raadsleden geven aan dat het belangrijk is om burgers bewust te maken van alle hulp en zorg mogelijkheden die er zijn. Preventie kan kosten besparen omdat (grotere) problemen worden voorkomen. Hiervoor dient preventie gericht te worden ingezet in de directe leefomgeving. Buren, kennissen en contactpersonen in verenigingen en organisaties zoals jongerenwerk, sportclubs e.d. kunnen signaleren en eventueel hulp inschakelen. Dit past goed bij het beleidsuitgangspunt om de eigen leefomgeving zoveel mogelijk in te zetten.

6. Raad en college: zoek burgers, het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven uitdrukkelijker op met het oog op hun potentiële bijdrage in de transformatie.

In het nieuwe beleid in het sociaal domein is een zware rol weggelegd voor burgers en maatschappelijke organisaties. Het is belangrijk dat zij dan ook op een goede manier in positie worden gebracht en worden uitgedaagd. Tot nu toe gebeurt dit in slechts beperkte mate, terwijl vooral het maatschappelijk middenveld een grote rol kan spelen bij gerichte preventie en vroegsignalering en het bedrijfsleven door sociaal ondernemen bij de uitvoering van de participatiewet. Dit is in het beleid en de uitvoering nog te weinig specifiek uitgewerkt. Door overleg met bijvoorbeeld de denktank, ondernemersverenigingen, onderwijsinstellingen, wijkinstellingen, verenigingen op het terrein van sport, cultuur, senioren en jeugd kan in kaart worden gebracht wat de potentiële bijdrage kan zijn aan de transformatie.

Tot slot

De titel van dit rapport luidt: In (trans-)formatie? Daarmee wordt aangegeven dat de eerste stappen zijn gezet, maar dat de uitwerking naar een daadwerkelijk transformatie nog moet plaatsvinden. De effectieve veranderingen op het gebied van integratie, preventie, vroegsignalering en het inschakelen van het maatschappelijk middenveld dienen nog uitgewerkt te worden. Informatie tijdens dit transformatieproces is noodzakelijk, vooral over het verloop van dit proces, om tijdig te kunnen (bij)sturen.

5. REACTIE COLLEGE EN NAWOORD

Conform de nieuwe behandelingsprocedure voor onderzoeken van de rekenkamercommissie heeft het college een reactie op het rapport (inclusief de conclusies en aanbevelingen) gegeven. In de eerste paragraaf is deze reactie integraal opgenomen. Het nawoord van de rekenkamercommissie is in de tweede paragraaf verwoord.

5.1 REACTIE COLLEGE

Het college van B&W heeft als volgt gereageerd:

In november 2015 heeft de rekenkamercommissie Cranendonck haar onderzoek rondom sturing in het sociale domein opgeleverd.

Inhoudelijke beoordeling

De rekenkamercommissie heeft een helder en gedegen onderzoeksrapport opgeleverd. Het College herkent zich in de weergegeven feiten, gemaakte analyses en conclusies. Het enige inhoudelijke punt waar het College een opmerking over wil maken, heeft betrekking op de omschrijving die de rekenkamercommissie hanteert voor de 3D monitor.

De rekenkamercommissie omschrijft de 3D monitor als een instrument waarbij enkel kwantitatieve data wordt gebruikt, terwijl naast de kwantitatieve data ook de kwalitatieve context informatie (uit de praktijk) wordt gegeven om de data te duiden. De combinatie van de praktijkervaring en de indicatoren uit de 3D Monitor zijn van essentieel belang om als Raad en College voeling te houden met, én te sturen op de gewenste transformatie binnen het sociaal domein.

Tot slot merken we op dat het rapport voor het College diverse aanknopingspunten bevat om het proces van de transformatie verder vorm te geven en de sturing en monitoring op het sociale domein verder te ontwikkelen.

Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie de volgende zes aanbevelingen geformuleerd. Hieronder is de reactie van het College daarop uitgewerkt.

1. Raad: stel een integraal beleidskader sociaal domein op met heldere doelen voor de transformatie

Het College onderschrijft deze aanbeveling en constateert dat hiervoor al een basis is gelegd doordat de Raad een visie op de transformatie binnen het sociaal domein heeft gevormd. Deze visie, de effecten en daarvan afgeleide doelen zullen in het eerste kwartaal 2016 ter vaststelling aan de raad worden aangeboden en vormen dan het kader voor integraal beleid.

2. Raad en College: gebruik de opzet voor de monitor als basis voor het nieuwe integrale beleidskader.

De ontwikkelde 3D monitor is opgebouwd vanuit de drie beleidskaders en heeft geresulteerd in een integrale visie met bijbehorende effecten en doelstellingen. Nadat de Raad deze integrale visie, effecten en doelstellingen heeft vastgesteld, zal het college deze visie uitvoeren en vanuit de 3D Monitor sturing geven om toe te werken naar een integraal beleidskader.

3. College: stimuleer meer samenhang in de aanpak van het sociaal domein en bewaak dit door middel van procesmonitoring.

De opzet van de in ontwikkeling zijnde 3D monitor geeft het College meer inzicht in de samenhang binnen het sociaal domein. Door het gestructureerde inzicht en de integrale opzet krijgt het College een helder beeld van het verloop van het transformatieproces en op welke punten zij zal moeten bijsturen om de samenhang te vergroten.

Daarnaast vindt het College het belangrijk om voeling te houden met de praktijk, en de mensen en organisaties die daarbinnen een rol spelen, om zo te horen hoe het transformatieproces verloopt en waar de samenhang verder verbeterd kan worden.

Tot slot heeft het College opdracht gegeven voor de pilot W&I, die begin 2016 van start zal gaan, met als doel om verdere samenhang aan te brengen in de aanpak binnen het sociale domein.

4. College: informeer de Raad actiever over maatschappelijke effecten, financiële ontwikkelingen en het transformatieproces in het sociale domein.

Er heeft een 0-meting in de vorm van een cliënttevredenheidsonderzoek plaatsgevonden binnen de WMO, deze resultaten worden binnenkort aan de Raad aangeboden. Er zullen informatiebijeenkomsten georganiseerd worden om de Raad optimaal te informeren over alle aspecten rondom het transformatieproces.

Om de informatievoorziening te continueren wordt op dit moment de 3D monitor ontwikkeld. De integrale visie, effecten en doelstellingen waarop de monitor is gebaseerd, zullen in het eerste kwartaal 2016 ter vaststelling aan de Raad worden voorgelegd.

Op basis van de vastgestelde visie, effecten en doelstellingen zal in de eerste Burap 2016 gerapporteerd worden. Naast de 3D monitor zal er een financiële rapportage vanuit de reguliere P&C cyclus volgen.

5. College: zet sterker in op preventie en vroegsignalering.

In de verschillende beleidsdocumenten (Beleidsplan WMO, Contourennota Participatiewet A2, Beleidskader jeugdhulp A2) wordt het inzetten op preventie en vroegsignalering beschreven. De 3D Monitor wordt voor Cranendonck het sturingsinstrument om de gewenste transformatie binnen het Sociaal Domein door te voeren. Deze transformatie beoogt een verschuiving van de inzet van individuele voorzieningen naar preventie en vroegsignalering.

In de 3D monitor worden dan ook concrete doelstellingen benoemd om inzicht te krijgen in de inzet van instrumenten gericht op preventie en vroegsignalering en de mate waarin zij bijdragen aan het herstellen, vergroten en behouden van de zelfstandigheid van onze inwoners. Met behulp van dit inzicht is het College in staat om is sturen op intensivering van ingezette instrumenten of de ontwikkeling van nieuwe instrumenten.

6. Raad en College: zoek burgers, het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven uitdrukkelijker op met het oog op hun potentiële bijdrage in de transformatie.

De kern van de transformatie binnen het sociale domein is dat burgers, het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven gezamenlijk ontwikkelen tot een participatiesamenleving. Voor de overheid is daar een faciliterende rol weggelegd. Het College zal vanuit deze visie dit proces stimuleren door hier acties op in te zetten en daarop ondersteunend beleid formuleren.

Tot slot

Zoals de titel van het rapport "In(trans-)formatie?" aangeeft, moet de daadwerkelijke transformatie nog plaats vinden. De eerste stappen zijn gezet. Het College zal voeling houden met het transformatieproces en de Raad consequent informeren over de vorderingen die gemaakt zijn. Hierbij zal zij putten uit de 3D Monitor en de afstemmingsmomenten met de praktijk.'

5.2 NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE

De rekenkamercommissie heeft kennis genomen van de reactie van het college en stelt het op prijs dat in algemene zin wordt ingestemd met de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek.

Naar aanleiding van de door het college gemaakte kanttekening 'dat de 3D monitor zicht niet beperkt tot kwantitatieve data', merkt de rekenkamercommissie op dat de concept monitor, zoals die op het moment van onderzoek voorlag sterk gericht was op kwantitatieve data en juist weinig aandacht besteedde aan de kwalitatieve informatie. Temeer omdat veel van de kwantitatieve gegevens pas later beschikbaar komen en effecten van beleid ook pas na jaren zichtbaar worden in de cijfers, heeft de

rekenkamercommissie pleit voor het gebruik maken van kwalitatieve informatie in de monitor voor het sociale domein. Naast tellen moet het vertellen vooral ook aandacht krijgen. Die aandacht voor het vertellen was op het moment van onderzoek niet duidelijk aanwezig, laat staan uitgewerkt. Wanneer dat inmiddels meer het geval is en de kwalitatieve informatie in de monitor ook volop aandacht krijgt, dan acht de rekenkamercommissie dat een positieve ontwikkeling.

De rekenkamercommissie waardeert het dat het college met de uitvoering van de aanbevelingen aan de slag gaat en met sommige al aan de slag is. Bij een aantal aanbevelingen wordt ook duidelijk gemaakt op welke wijze er uitvoering wordt gegeven aan de uitvoering.

Bij enkele andere aanbevelingen is dat vooralsnog minder duidelijk. Zo wordt bij aanbeveling 3 niet helder hoe 'de voeling met de praktijk' concreet wordt georganiseerd: welke instrumenten worden daarvoor ingezet, wat wordt daarvoor georganiseerd en in welke frequentie?

En bij aanbeveling 6 stelt het college een 'faciliterende rol' te willen spelen en in verband daarmee acties te willen organiseren. Hoe de invulling van deze faciliterende rol vorm krijgt en aan wat voor soort acties wordt gedacht, wordt niet aangegeven.

De rekenkamercommissie adviseert de raad bij de behandeling van het rapport in de raad aandacht te vragen voor verduidelijkingen en aanscherpingen, zoals hiervoor zijn geduid.

Eventueel kan de raad ook zelf met suggesties in deze komen. In de werkbijeenkomst met de raadsleden is immers gebleken dat daarover zeker wel concrete ideeën bestaan.

Tot slot wil de rekenkamercommissie dank uitspreken aan de ambtelijke vertegenwoordigers, de wethouder en de betrokken raadsleden voor hun constructieve bijdrage aan dit onderzoek.

Met name door de samenwerking met vertegenwoordigers van het college en de ambtelijke organisatie draagt dit onderzoek op onderdelen belangrijke kenmerken van een coproductie. Daarmee is inhoud gegeven aan het principe 'werk met werk maken'. Tijdens het onderzoeksproces is daarmee de doorwerking van het onderzoek bevorderd. Met de uitvoering van de aanbevelingen krijgt deze doorwerking verder vorm.

BIJLAGE 1 BRONNEN

Aanwezig bij de werkbijeenkomst met de raad: Judith Blauw (CA), Patrick Beerten (Elan), Janneke Happen (CDA), Noud van Leeuwen (CDA), Marie Beenackers (PvdA), Henk van Lint (PvdA), Sjaak den Breejen (VVD), Jordy Drieman (VVD), Jan van Tulden (wethouder), Wilfried Bruijnzeels (kwartiermaker), Bianca Bolognese (medewerker monitoring). Later op de avond: André Oud (CA) en Karel Boonen (CA).

Interviews:

Jan van Tulden, wethouder
Bianca Bolognese, medewerker monitoring

Documenten gemeente Cranendonck:

- 1^e Burap 2015
- Beleidskader jeugdhulp in de A2-gemeenten 2015-2019, september 2014.
- Beleidsplan WMO A2-gemeenten 2015-2018.
- Bespreekstuk commissie, monitoring 3D sociaal domein, 31 maart 2015
- Bestuursopdracht decentralisatie, 2 juli 2013
- Bijeenkomst raad Sociaal Domein en Jeugdzorg, 8 september 2015
- Concept Monitoring Sociaal Domein, ontwerp rapportage, 1 september 2015.
- Contourennota Participatiewet, december 2014
- Implementatie Uitvoeringsorganisatie Transitie 3 Decentralisaties Sociaal Domein, Ontwerp en implementatieplan, 21 november 2014

Algemene bronnen en documenten:

- De 3D's in het sociale domein van transitie naar transformatie, Regioplan, 17 april 2015
- Handreiking gemeentelijke monitor sociaal domein: een stappenplan, KING, november 2014
- Indicatoren gemeentelijke monitor sociaal domein, KING, november 2014
- Kamerbrief terugdringen monitorlasten sociaal domein, 15 september 2015
- Nieuwsbrieven verkenningen transformatie sociaal domein
- Oisterwijk sociaal domein kwartaalrapportages
- Opzet Amersfoortse monitor sociaal domein vanaf 2015, november 2014
- Raadsledencongres: Transformatie Sociaal Domein, 5 september 2015
- Sturen op maatschappelijke effecten, handreiking voor ambtelijke professionals, partners+pröpper, 2013