



Rekenkamercommissie

## **Nu de transformatie centraal !**

**Onderzoek sturing en sturingsinformatie  
in het sociaal domein Waalre**

**Juli 2016**  
**Rekenkamercommissie gemeente Waalre**  
**Drs. J.J.M. van den Heuvel,    voorzitter**  
**Drs. M.A. Koster RA,            lid**  
**J.M. van Berlo,                 lid**

## Inhoudsopgave

	<b>Blz.</b>
<b>1 Inleiding</b>	5
<b>2 Doelstelling, onderzoeksvragen, normenkader en aanpak</b>	6
2.1 Doelstelling en onderzoeksvragen	6
2.2 Normenkader	6
2.3 Aanpak	7
<b>3 Beleidskaders</b>	8
3.1 Welke beleidskaders zijn gehanteerd?	8
3.2 Op welke wijze zijn de doelen geformuleerd?	10
3.3 Zijn de beleidskaders gericht op de transformatie?	16
3.4 Hoe is de raad met de beleidskaders omgegaan?	17
<b>4 Sturingsinformatie voor de raad na vaststelling van de beleidskaders</b>	20
4.1 Welke sturingsinformatie is wanneer aan de raad aangereikt?	20
4.2 Hoe is de raad met de sturingsinformatie omgegaan?	21
<b>5 Beelden over de sturende rol van de raad en van het college</b>	23
5.1 Is de rolverdeling tussen raad en college bij de sturing in het sociaal domein helder?	23
5.2 Hoe worden de rollen feitelijk opgepakt en ingevuld?	24
<b>6 Conclusies en aanbevelingen</b>	26
6.1 Conclusies	26
6.2 Aanbevelingen	28
<b>7 Reactie college B&amp;W en nawoord Rekenkamercommissie</b>	32
7.1 Reactie van het college van B&W	32
7.2 Nawoord Rekenkamercommissie	34
<b>Bijlagen</b>	35
1 Lijst geïnterviewde personen	35
2 Deelnemers werkbijeenkomst	35



## 1 Inleiding

In het onderzoeksprogramma 2016 van de Rekenkamercommissie (RKC) Waalre is het onderwerp 'sturing en sturingsinformatie in het sociaal domein' opgenomen.

Met de drie decentralisaties in 2015 is het gemeentelijk takenpakket in het sociale domein sterk uitgebreid. Ondanks de bezuinigingen vanuit het rijk zijn ook de gemeentelijke financiële middelen op deze beleidsvelden fors toegenomen.

Na de transitie van de taken in 2015 staat de gemeente nu voor de opgave van de transformatie. Bij de transitie ging het om de formele overdracht van taken naar de gemeente: de structuurwijziging. Met de transformatie wordt vooral gedoeld op de inhoudelijke vernieuwing. Daarbij gaat het om ander gedrag van burgers, een andere cultuur bij instellingen en professionals, andere werkwijzen en vooral ook het anders met elkaar omgaan tussen burgers/cliënten, professionals, instellingen en gemeenten. Dat alles om de beoogde maatschappelijke effecten te bereiken. Dit vormt een grote opgave, die in de komende jaren vorm moet krijgen.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij de sondering van mogelijke onderzoeksonderwerpen bij de raadsfracties de sturing in het sociaal domein meerdere malen is genoemd. De vraag dient zich aan op welke wijze heeft de raad tot nu toe sturing gegeven aan deze opgave en op welke wijze wil zij dit in de toekomst doen? Hiermee hangt nauw samen de vraag welke sturingsinformatie daarbij nodig is.

## **2 Doelstelling, onderzoeksvragen, normenkader en aanpak.**

### **2.1 Doelstelling 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 heeft de raad gestuurd en hoe wil hij in de toekomst sturen alsook welke informatie is daarbij nodig, mede gelet op de rolverdeling tussen raad, college, ambtelijke organisatie en partners in de samenleving?"*

Uit deze centrale onderzoeksvraag kunnen de volgende deelvragen worden afgeleid:

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. Spelen deze doelen ook in op de opgaven, die uit de transformatie voortkomen?
4. Welke sturingsinformatie is er beschikbaar en hoe gaat de raad daarmee om?
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. Op welke wijze wil de raad in de toekomst zijn kaderstellende en controlerende rol vormgeven en welke informatie heeft de raad daarbij nodig, gelet op de antwoorden op voorgaande vragen?

### **2.2 Normenkader**

Bij een onderzoek, dat terugkijkt hoe het beleid is geformuleerd en is uitgevoerd, is het gebruikelijk een normenkader te hanteren. Dit vormt als het ware de meetlat aan de hand waarvan tot oordeelsvorming kan worden gekomen.

In dit onderzoek wordt niet alleen teruggekeken, maar ook verkend hoe de raad in de toekomst de sturing in het sociaal domein ziet. Daarvoor worden geen normen opgesteld.

Voor het retrospectieve deel van het onderzoek worden de volgende normen gehanteerd:

1. De raad heeft bij de invoering van de drie decentralisaties beleidskaders vastgesteld.
2. Deze beleidskaders zijn vervat in heldere en concrete doelen met bijbehorende indicatoren, die de maatschappelijke effecten aangeven.
3. In de beleidskaders zijn niet alleen gericht op de transitie, maar ook op de transformatie in het sociaal domein.

4. In het verlengde van de vastgestelde beleidskaders is sturingsinformatie beschikbaar, die het mogelijk maakt te controleren of de beleidsdoelen worden gehaald.
5. Bij de raad en het college bestaat een gedeeld beeld 'wat des raads' en wat 'des colleges' is, wanneer het gaat om de sturing in het sociaal domein en de sturingsinformatie, die daarvoor nodig is.

Het onderzoek richt zich op de periode 2012 - 2015.

### **2.3 Aanpak**

Het onderzoek is gestart met een verkennend gesprek met de gemeentelijke contactpersoon voor dit onderzoek. Vervolgens zijn de relevante gemeentelijke documenten geanalyseerd om de onderzoeksvragen 1 t/m 4 te kunnen beantwoorden. Ook de landelijke literatuur over de sturing en monitoring in het sociaal domein is hierbij betrokken.

Aanvullend daarop zijn gesprekken gevoerd met de portefeuillehouders en ambtenaren, die zich bezighouden met de WMO, jeugd en de participatiewet.

De resultaten van de documentenanalyse en de interviews zijn gepresenteerd in en vormden de basis voor een werkbijeenkomst met vertegenwoordigers van raad en college. Centraal daarin stond de huidige en gewenste wijze van sturing door de raad en de informatie, die daarvoor nodig is.

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

De rekenkamercommissie heeft het onderzoek zelf uitgevoerd in de periode december 2015 t/m juni 2016.

### 3 Beleidskaders in het sociaal domein

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de gehanteerde beleidskaders in het sociaal domein, de geformuleerde doelen, de gerichtheid van het beleid op de transformatie en de wijze, waarop de raad in de onderzoeksperiode 2012-2015 met deze beleidskaders is omgegaan.

#### 3.1 Welke beleidskaders zijn gehanteerd?

##### 3.1.1 Beleidskaders

De kaderstelling in het sociaal domein is via tal van beleidsnota's tot stand gekomen.

De belangrijke kaderstellende documenten zijn:

- Visienota Persoonlijk en dichtbij (zie 3.2.1)  
In de raadsvergadering van 19-6-2012 is de visienota 'Persoonlijk en dichtbij' vastgesteld. Dit document is opgesteld in samenwerking tussen de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son & Breugel en Waalre (hierna te noemen: de Dommelvallei + gemeenten). Daarin zijn 'bakens' vastgesteld voor: beleid en dienstverlening, zorg en organisatie en beheersbaarheid. Op basis van deze bakens is een basismodel voor maatschappelijke deelname (CMD) opgesteld.
- Kaders Begeleiding Awbz in de WMO (zie 3.2.2)  
Ook deze nota is in samenwerking tussen de Dommelvallei + gemeenten opgesteld en op 31-7-2012 in de raad behandeld.
- Kaders transitie jeugdzorg (zie 3.2.3)  
Deze nota is aan de orde geweest in de raadsbijeenkomst van 20-11-2012. In dit voorstel wordt een relatie gelegd met de eerder vastgestelde Visiedocument 'Persoonlijk & Dichtbij'.  
  
De kaderstelling bevat een mix van meer algemene inhoudelijke uitgangspunten, kwaliteitseisen en organisatorische inrichting. Een en ander bevindt zich nog duidelijk op het niveau van uitgangspunten en laat nog weinig concrete doorvertalingen zien. Met de vele onzekerheden op rijksniveau is dat op zich ook niet verwonderlijk.
- Visie op de samenleving van Waalre (zie 3.2.4)  
In de raadsvergadering van 2-4-2013 is deze visie vastgesteld. De visie laat vijf kernpunten zien, die de basis moeten vormen voor de toekomstige ontwikkeling.
- Regionaal Transitie Arrangement Regio Zuidoost Brabant '21 Voor de Jeugd' (zie 3.2.5)  
In de raadsvergadering van 4-2-2014 is dit document vastgesteld. Zoals de titel aangeeft is het document bedoeld om de overgangssituatie in het jaar 2015 te regelen.
- Beleidsplan Jeugd (zie 3.2.6)  
Ook dit beleidsplan is in samenwerking tussen de Dommelvallei+ gemeenten ontwikkeld en behandeld in de raad van 4-2-2014
- Gemeenschappelijke Regeling Plusteam (zie 3.2.7)  
In de raadsvergadering van 4-11-2014 is deze Gemeenschappelijke Regeling vastgesteld ter behartiging van de sturing en beheersing van ondersteunende proces-



sen en van uitvoeringstaken in het kader van de Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning. Het gaat hierbij om de samenwerking tussen Geldrop-Mierlo en Waalre.

- Participatiewet

De onderdelen werk, inkomen (Participatiewet) en schulddienstverlening worden op basis van een samenwerkingsovereenkomst uitgevoerd door de gemeente Eindhoven.

Voor de uitvoering van de participatiewet heeft de gemeente Waalre geen eigen beleid opgesteld. Vanaf 1 juni 2012 is de uitvoering van de Wet werk en bijstand uitbesteed aan de gemeente Eindhoven. Daarbij is contractueel overeengekomen dat de gemeente Waalre zich conformeert aan het beleid van de gemeente Eindhoven. Voor de uitvoering van de Participatiewet wordt op eenzelfde wijze aangesloten bij het Eindhovense beleid. Bij de vaststelling van de Verordening op de Participatiewet is deze beleidslijn door de raad op 16-12-2014 bevestigd.

In Verordeningen voor jeugdzorg, maatschappelijke opvang en de participatie wet zijn de genoemde beleidskaders verder uitgewerkt in spelregels voor de uitvoering. Daarnaast vormen de producten uit de Planning en Controlcyclus, de kadernota, begroting, jaarverslag en de tussentijdse rapportages (Turaps) aangrijpingspunten voor kaderstelling en controle.

### 3.1.2 Conclusie

*Geconcludeerd kan worden dat de raad van Waalre afgelopen jaren meerdere beleidskaders heeft vastgesteld voor het te voeren beleid in het sociaal domein. In die zin wordt voldaan aan de gestelde norm 'De raad heeft bij de invoering van de drie decentralisaties beleidskaders vastgesteld'.*

*De hiervoor genoemde beleidskaders zijn veelsoortig in meerdere opzichten. Zo gaat het om meer abstracte visiedocumenten versus concreet uitgewerkte spelregels in de verordeningen. Sommige kaders hebben een meer integraal karakter, andere zijn duidelijk sectoraal gericht. Soms gaat het vooral over uitgangspunten, terwijl in andere documenten de activiteiten en de voorgestane werkwijze vooral aandacht krijgt. Kortom een caleidoscopisch beeld van beleidskaders.*

*Bij de invoering van de drie decentralisaties zijn de beleidskaders afzonderlijk ontwikkeld en ook afzonderlijk vastgesteld. Het gaat om beleidskaders voor Jeugdzorg, WMO/AWBZ en voor de Participatiewet. Buiten de Visienota 'Persoonlijk en dichtbij' en de 'Visie op de samenleving van Waalre', die het karakter van algemene uitgangspunten hebben en ook over de volle breedte van het sociaal domein van toepassing zijn, heeft de uitwerking van het beleid een meer sectoraal karakter. Er is geen sprake van een geïntegreerde uitwerking voor het totale sociale domein.*

*Daarbij geldt bovendien dat voor de Participatiewet geen eigen beleid is geformuleerd, maar is aangesloten bij het beleid van de gemeente Eindhoven.*

## **3.2 Welke doelen zijn op welke wijze geformuleerd?**

### 3.2.1 Doelen Visiedocument 'Persoonlijk en dichtbij'

In het *Visiedocument 'Persoonlijk & Dichtbij'*, behandeld op 19-6-2012, zijn niet echt doelstellingen geformuleerd, maar zijn 'bakens' voor beleid en dienstverlening, voor de organisatie van de zorg en voor beheersbaarheid opgenomen. Het gaat om:

#### *Bakens voor beleid en dienstverlening*

- De eigen verantwoordelijkheid van de sociale leefomgeving en de burger staan centraal;
- Focus op organisatie van "eigen kracht van vrager en omgeving";
- De ondersteuningsvraag van de burger moet zoveel mogelijk beantwoord worden door de sociale omgeving, voordat gericht professionele hulp wordt geboden (normaliseren);
- Professionele hulp kan niet worden geclaimd ("nee, tenzij -principe");
- Eén leefeenheid (gezin, familie, alleenstaande, etc.), één aanspreekpunt, één plan;
- De omgeving maakt deel uit van het "keukentafelgesprek";
- Professionele hulp is slechts aanvullend en (zo mogelijk) tijdelijk;
- Persoonsgebonden budget (pgb) alleen in individuele maatwerksituaties en uitzonderingsgevallen;

#### *Bakens voor organisatie van zorg*

- Maatschappelijke ondernemers zijn volgend en uitvoerend, niet sturend;
- Focus op beleidsinformatie aan de voorkant (vraag), niet op die aan de aanbodzijde (gebruik);
- Kleinschaligheid, kwaliteit en maatwerk zijn de basisprincipes, niet bulk-inkoop en volume;

#### *Bakens voor beheersbaarheid*

- Investeren in het begin van de keten (preventie en normalisatie) door terugdringen
- Doorstroom naar het einde van de keten (minder zware hulp door versterking van de structuren in de gemeenschap);
- De transities moeten budgettair neutraal plaatsvinden.

Op basis van deze bakens wordt voor de uitvoering een basismodel voorgestaan, met daarin een Centrum voor Maatschappelijke Deelname en een Participatieteam, later Plus-team genoemd.

### 3.2.2 Doelen Kaders Begeleiding Awbz in de WMO

De nota *Kaders Begeleiding Awbz in de WMO* is in samenwerking tussen de Dommelvallei + gemeenten opgesteld en op 31-7-2012 in de raad behandeld. Dit beleidskader geeft aan de hand van een aantal essentiële keuzes de richting aan. Het gaat om de volgende keuzes:

- De bestaande Wmo-kaders, incl. de bakens voor beleid en dienstverlening vastgesteld in de notitie "Persoonlijk en dichtbij" zijn vanaf 1 januari 2013 het uitgangspunt voor de manier waarop begeleiding wordt ingepast in het gemeentelijke aanbod. (blz. 8)
- Bij de inpassing van begeleiding dienen de algemene- en collectieve voorzieningen en het maatschappelijk middenveld versterkt en uitgebouwd te worden. (blz. 8)
- Uitgangspunt is dat de juiste begeleiding beschikbaar blijft, maar dat we dit zo doelmatig mogelijk willen organiseren. We zullen hierop actief inzetten en ontwikkelingen stimuleren, in overleg met de betrokken zorgaanbieders. (blz. 9)
- In het implementatieproces, waaronder ook begrepen het inkoop- en verantwoordingsproces, is het uitgangspunt dat efficiencywinst wordt behaald door processen zo doelmatig mogelijk in te richten. (blz. 10)
- De gemeenten kiezen voor een goede inbedding in de lokale structuren van toegang van begeleiding. (blz. 11)
- De verantwoordelijkheid voor het regelen van vervoer blijft bij de zorgaanbieders liggen. Voor wat betreft de te maken contractafspraken met zorgaanbieders wordt expliciet aandacht gevraagd voor verbetering van de doelmatigheid en innovatie. (blz. 11 en 12)
- Voor wat betreft de inzet van het persoonsgebonden budget voor begeleiding, hanteren we als uitgangspunt dat we een zodanig aanbod van voorzieningen (in natura) contracteren, dat deze voldoende keuzevrijheid waarborgt en ook kleinschalige zorg omvat. Daarmee beperken we het gebruik van pgb's tot maatwerk in situaties waarin zorg in natura onvoldoende compenserend is. (blz. 13)

#### Visie op kort verblijf binnen de Wmo:

- We blijven de indicatiecriteria hanteren zoals die nu ook onder de Awbz gelden, zijnde: er is noodzaak voor permanent toezicht, voor maximaal 3 etmalen opvang én ter ontlasting van de mantelzorger;
- We monitoren of het handhaven van deze criteria niet leidt tot onvoldoende compensatie van dreigende overbelasting bij mantelzorgers. (blz. 14)

#### Kaders begeleiding Awbz in de WMO:

- Binnen de begeleiding worden geen gratis maaltijden verstrekt. (blz. 14)
- Voor begeleiding Wmo gaat een eigen bijdrage conform het landelijke Besluit maatschappelijke ondersteuning gelden. (blz. 14)
- Begeleiding voor jeugd ontwikkelt zich binnen de kaders en uitgangspunten van het Transitieproces Jeugdbeleid. (blz. 15)

In het verlengde hiervan wordt een aangepaste WMO verordening aangekondigd.

*De kaderstelling heeft meer het karakter van een set van uitgangspunten dan dat sprake is van de formulering van doelstellingen.*

### 3.2.3 Doelen Kaders transitie jeugdzorg

De nota 'Kaders transitie jeugdzorg' is aan de orde geweest in de raadsbijeenkomst van 20-11-2012. In dit voorstel wordt een relatie gelegd met de eerder vastgestelde Visiedocument 'Persoonlijk & Dichtbij'. De kaderstelling bevat een mix van meer algemene inhoudelijke uitgangspunten, kwaliteitseisen en organisatorische inrichting.

Voorbeelden voor de inhoudelijke kaderstelling uit de nota zijn:

- Focus op talenten en competenties van jeugd, ouders en hun sociale netwerk.
- We sluiten aan op de ondersteuningsbehoefte van de ouders, jeugdigen, en hun sociale netwerk. Zij zijn coproducent van de maatwerkoplossing, zij denken en werken mee.

- In het nieuwe denken rond zorg voor jeugd transformeert de rol van instellingen van helpen naar ondersteunen.

Voorbeelden van de kwaliteitseisen zijn:

- Effectief en efficiënt. De geboden diensten zijn op wetenschappelijke inzichten en ervaring gestoeld. Er is geen onnodige bureaucratie en men werkt kosteneffectief.
- Uitnodigend. Algemene en CMD voorzieningen moeten een goed bereik hebben. Naast vrijwilligers, zoekt men plaatsen waarouders en jeugdigen elkaar al ontmoeten: scholen, speelzalen sport- en vrijwilligersverenigingen.
- Eigen kracht versterkend. De voorzieningen en professionals richten zich op de versterking van de eigen kracht van jeugdigen, opvoeders en sociale netwerken. Jeugdigen en ouders worden serieus genomen als ze een vraag hebben. Als er professionele zorg of ondersteuning nodig is, is die erop gericht zoveel mogelijk zonder ondersteuning verder te kunnen.

Voorbeelden van de organisatorische inrichting zijn:

- Functies van het Centrum Jeugd en Gezin gaan op in het Centrum voor Maatschappelijke Deelname (CMD) en het participatieteam.
- Er komt een gezamenlijk multidisciplinair participatieteam voor de vier gemeenten waar alle expertise aanwezig is die op subregionaal niveau noodzakelijk is. Het participatieteam bestaat uit zowel generalisten als specialisten.
- De professionals in het participatieteam krijgen een ruime handelingsvrijheid en verantwoordelijkheid.

*De kaderstelling bevindt zich nog duidelijk op het niveau van uitgangspunten en laat nog weinig concrete doorvertalingen zien. Dit geldt vooral de inhoudelijke beleidsdoelstellingen. De kaderstelling voor de organisatorische inrichting is al wel duidelijker en geeft duidelijker richting aan.*

*Overigens wordt hierbij aangetekend dat ten tijde van de formulering van het beleidskader er nog sprake was van vele onzekerheden op rijksniveau. Dit maakte het opstellen van heldere en concrete beleidskaders niet eenvoudiger.*

### 3.2.4 Visie op de samenleving Waalre

In de raadsvergadering van 2-4-2013 is de 'Visie op de samenleving van Waalre' vastgesteld. De visie laat vijf kernpunten zien, die de basis moeten vormen voor de toekomstige ontwikkeling. Deze zijn:

- De kennis en het zelf organiserend vermogen in de samenleving stimuleren.
- Ontplooien van de inwoner van Waalre in alle levensstadia staat centraal.
- Relatie met inwoners staat centraal.
- Bewakende rol die niet belemmerend werkt op het scheppen van ruimte.
- Verschuiving naar netwerksamenleving.

In het coalitieakkoord 2014-2018 ('Samen verder met de kracht van Waalre') wordt deze visie nog eens uitdrukkelijk onderschreven en als basis genomen voor het coalitieakkoord. De vastgestelde visie is de randvoorwaarde voor de uitwerking van het akkoord. Bij alle thema's wordt bij de uitvoering getoetst aan de vijf kernpunten van de visie.

### 3.2.5 Regionaal Transitie Arrangement Regio Zuidoost Brabant '21 Voor de Jeugd

In de raadsvergadering van 4-2-2014 is door de raad het 'Regionaal Transitie Arrangement Regio Zuidoost Brabant '21 Voor de Jeugd' vastgesteld. Zoals de titel aangeeft is het document bedoeld om de overgangssituatie in het jaar 2015 te regelen.

In het Transitie Arrangement worden drie doelstellingen geformuleerd:

- Continuïteit van zorg voor zittende en wachtlijstcliënten per 31-12-2014;
- Het realiseren van de hiervoor benodigde infrastructuur;
- Het beperken van de frictiekosten als gevolg van de transitie.

Daarnaast wordt een groot aantal uitgangspunten aangegeven zoals: aansluiting op het beleidskader '21 voor de jeugd', budgetneutraliteit, bepaalde voorwaarden voor afwijking e.d.

*De inhoud van het document is, zoals de titel ook aangeeft, duidelijk gericht op de transitie en niet zozeer op de transformatie. Het gaat meer om het regelen van de situatie voor het jaar 2015 dan de formulering van beleidsdoelstellingen, die gericht zijn op het realiseren van maatschappelijke effecten.*

### 3.2.6 Beleidsplan Jeugd

Het 'Beleidsplan Jeugd' is in samenwerking tussen de Dommelvallei+ gemeenten ontwikkeld en behandeld in de raad van 4-2-2014. De volgende beleidsrichting wordt daarin uitgezet.

#### *1. Kinderen doen mee en groeien gezond en veilig op.*

- Ik mag zijn wie ik ben.
- Ik doe mee en krijg de ruimte en steun om mijn talenten te ontwikkelen.

#### *2. De eigen kracht van kinderen, gezinnen en hun netwerk is leidend.*

- Mijn ouders kennen mij het beste en zijn ook als eerste verantwoordelijk voor mijn ontwikkeling en opvoeding.
- Mijn ouders en ik gaan zelf de dagelijkse uitdagingen aan die horen bij het opgroeien en opvoeden.
- Als we dat niet alleen kunnen, doen we het samen met de mensen om ons heen.

#### *3. De professional als onderdeel van het netwerk.*

- Als ik of mijn ouders het niet met de mensen om ons heen kunnen oplossen, zijn er hulpverleners die ons ondersteunen zodat wij het zelf (weer) kunnen. Deze mensen zorgen dat hun hulp goed past bij mij, ons gezin en onze omgeving.
- Een hulpverlener die mij of ons gezin helpt of ondersteunt, houdt altijd rekening met mijn hele ontwikkeling en kijkt goed naar alles wat er speelt in ons gezin.
- De hulpverlener is goed in zijn/haar werk en mag daarom wat nodig is om mij of ons zo goed mogelijk te helpen of ondersteunen.

#### *4. De juiste zorg op de juiste plek en de juiste tijd.*

- Mijn ouders en ik krijgen hulp van goede kwaliteit die we nodig hebben op het moment dat het nodig is en op de plek die handig is voor ons.
- Mijn ervaringsdeskundigheid wordt ingezet bij de monitoring en evaluatie van jeugdhulp.
- Er is wettelijk toezicht op de kwaliteit van jeugdhulp.
- Mijn ouders en ik hebben een goede rechtspositie en medezeggenschap.
- Ik weet waar ik met mijn klacht terecht kan en er wordt naar mij geluisterd.
- Ik kan makkelijk terecht bij een onafhankelijk vertrouwenspersoon.

- Mijn gemeente zorgt voor de continuïteit van mijn zorg.
- Ik ben veilig en ik word beschermd wanneer dit noodzakelijk is.
- Wanneer ik een strafbaar feit heb gepleegd begeleidt de jeugdreclassering mij nadat ik mijn straf heb gehad.
- Spoedeisende hulp staat klaar om mij en mijn gezin te helpen bij acute problemen.
- Mijn gemeente treedt op bij incidenten en calamiteiten.
- Wanneer ik mijn verhaal wil vertellen, kan ik altijd terecht bij de Kindertelefoon.
- Alle mensen om mij heen werken goed samen en daardoor kan ik zijn wie ik ben en later worden wie ik wil.

#### 5. Financiën volgen de bakens

- Bij de inrichting van zorg voor jeugd versterken en bouwen we het maatschappelijk middenveld, de algemene- en collectieve voorzieningen en de jeugdvoorzieningen uit. De huidige en nieuwe middelen gaan we inzetten als één budget voor het totale systeem.
- Ik kom niet direct op een wachtlijst te staan doordat mijn gemeente samenwerkt met andere gemeenten.
- Mijn gemeente stuurt op de toegevoegde waarde van de interventies en hulpverlening.
- Er is één gemeente die verantwoordelijk is voor mijn jeugdhulp.
- Ik krijg passende hulp, eventueel met een persoonsgebonden budget.
- Mijn ouders betalen alleen een eigen bijdrage, als ik niet langer thuis kan wonen.

Voorts wordt een relatie gelegd met de Lokale Educatie Jeugd Agenda. Daarbij staan twee thema's centraal:

- Een samenhangende structuur van onderwijs, ondersteuning en hulp voor jeugd.
- Het versterken van de pedagogische civil society: het creëren van een positief opvoed- en opgroei-klimaat.

*De uitgezette richting laat een mix zien van uitgangspunten, abstract geformuleerde doelstellingen als ook richtlijnen voor wie verantwoordelijk is.*

#### 3.2.7 Gemeenschappelijke Regeling Plusteam

In de raadsvergadering van 4-11-2014 is de 'Gemeenschappelijke Regeling Plusteam' vastgesteld ter behartiging van de sturing en beheersing van ondersteunende processen en van uitvoeringstaken in het kader van de Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning. Het gaat hierbij om de samenwerking tussen Geldrop-Mierlo en Waalre.

Deze Gemeenschappelijke Regeling is ingesteld met het oog op het door Geldrop-Mierlo en Waalre vastgestelde functioneel model voor de inrichting van het sociale domein, bestaande uit het Centrum voor Maatschappelijke Deelname (CMD) en het Plusteam (PT).

Deze Gemeenschappelijke Regeling, gericht op de uitvoering van vastgesteld beleid, is door beide colleges vastgesteld.

#### 3.2.8 P&C cyclus

Belangrijke producten voor kaderstelling in de context van de P&C cyclus zijn de kadernota en de begroting. In de kadernota komen de belangrijkste beleidswijzigingen en de financiële perspectieven aan de orde. Deze vormen de uitgangspunten voor de begroting.

In de begroting wordt de inhoud van het beleid aangegeven aan de hand van de vragen: wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat mag het kosten?

De vragen worden beantwoord aan de hand van een aantal programma's, waarbinnen thema's zijn onderscheiden. De beantwoording van de vraag 'wat willen we bereiken' gaat in feite om de doelstellingen van het beleid. Deze zijn in de begroting 2016 in meer algemene termen aangegeven en niet voorzien van effectindicatoren. Het inzicht in de maatschappelijke effecten en de mate, waarin deze moeten worden gerealiseerd, blijft daarmee buiten beeld.

*Opvallend is dat de raad in een zeer hoge frequentie wordt geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom de begroting aan de hand van de Turaps.*

### 3.2.9 Onderzoek I&O Research

In juli 2013 is door I&O Research een onderzoek gedaan naar de sociale kracht van Waalre. Hoewel het een onderzoek is en geen beleidsdocument wordt het hier toch aangestipt.

Het onderzoek geeft inzicht in de sociale kracht van inwoners van de gemeente Waalre op dat moment. Tal van aspecten over de sociale kracht en het sociale klimaat zijn in het onderzoek meegenomen. Zo komen aan de orde: de onderlinge betrokkenheid in de buurten, de sociale cohesie, het vrijwilligerswerk, de mantelzorg, de ondersteuningsbehoefte, waardering van het zorgloket, e.d. .

Enkele resultaten van het onderzoek zijn incidenteel ingezet bij de formulering van beleid. De resultaten zijn niet in de volle breedte benut om beleidsdoelen te formuleren met effectindicatoren. Het onderzoek biedt daarvoor bruikbare informatie. Met dit onderzoek waren belangrijke bouwstenen beschikbaar voor het opzetten van een nulmeting, waarbij de huidige situatie in beeld wordt gebracht.

### 3.2.10 Voorziening onvoorziene zaken drie decentralisaties

De invoering van de drie decentralisaties is een proces geweest met grote onzekerheden. Onzekerheden doordat van rijkswege pas laat duidelijkheid ontstond over de definitieve vormgeving van de decentralisaties, doordat goede informatie ontbrak, doordat intergemeentelijk samengewerkt moest worden, e.d. .

Met de instelling van een voorziening voor onvoorziene zaken van € 1.000.000,- is uitdrukkelijk ingespeeld op deze onzekere situatie, ook al is er nog geen gebruik van gemaakt.

### 3.2.11 Conclusie

*Het voorgaande overziende kan worden geconcludeerd dat niet aan de norm is voldaan 'dat de beleidskaders zijn vervat in heldere en concrete doelen met bijbehorende indicatoren, die de maatschappelijke effecten aangeven'. De beleidsformulering is soms vervat in bakens als beleidsrichting, soms in uitgangspunten, soms in abstracte doelstellingen, soms in te ondernemen activiteiten, soms in financiële of organisatorische randvoorwaar-*

*den. Vele verschillende 'beleidstalen' zijn gebruikt om het beleid te formuleren. Het krijgen van zicht op de samenhang tussen de beleidsdoelen is daarmee moeilijk. Een integrale sturing wordt daarmee ook lastiger.*

*De Rekenkamercommissie tekent hierbij overigens aan dat de formulering van beleidsdoelen met effectindicatoren in dit stadium van de decentralisaties ook moeilijk was, getuige de grote onzekerheden rondom het decentralisatieproces op dat moment. Dat laat onverlet dat hiervoor inmiddels wel mogelijkheden aanwezig waren door bijvoorbeeld de onderzoeksresultaten 'de sociale kracht van Waalre (uit 2013) volledig te benutten. Op de onzekerheden in het decentralisatieproces is financieel uitdrukkelijk ingespeeld door een voorziening voor onvoorziene zaken te treffen.*

### **3.3 Zijn de beleidskaders gericht op de transformatie?**

#### 3.3.1 Transitie en transformatie

Bij de decentralisaties in het sociaal domein gaat het erom dat de zowel de drie transities als de transformatie in het sociaal domein worden vormgegeven. Bij de transitie ging het om de formele overdracht van taken naar de gemeente: de structuurwijziging. Met de transformatie wordt vooral bedoeld op de inhoudelijke vernieuwing. Aan beide elementen is afgelopen jaren door de gemeente Waalre inhoud gegeven.

De transities lieten daarin ook weinig keuze. Per 1-1-2015 had de gemeente de verantwoordelijkheid en moest ervoor zorgen dat een en ander geregeld was, ondanks grote onduidelijkheden van rijkszijde tot kort voor 1-1-2015.

#### 3.3.2 Herkenbare basis voor de transformatie

De transformatie is een opgave, die complex en breed is. Met de uitvoering van die opgave zijn vele spelers betrokkenen (inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties, gemeente, professionele instellingen) en het gaat hierbij om een langere doorlooptijd.

In het beleid van de gemeente Waalre is de 'filosofie' van de transformatie duidelijk herkenbaar. In die zin is een goed startpunt voor de uitwerking aanwezig. Vooral in de Visienota 'Persoonlijk en dichtbij' alsook de Visie op de samenleving van Waalre worden aandachtspunten en beleidsrichtingen geformuleerd, die duidelijk inspelen op het gedachtegoed, zoals met de transformatie beoogd is.

Deze meer algemene nota's krijgen veelal ook een doorvertaling naar de sectoraal opgezette beleidsnota's in het sociaal domein.

Niet alleen uit de beleidsfilosofie is een herkenbare basis voor de transformatie zichtbaar, maar ook in de praktijk. Een goed voorbeeld daarvan is het project 'Goed voor mekaar'. De gemeente roept hierbij inwoners op zich in te zetten voor mensen in hun omgeving en ideeën aan te dragen om anderen te helpen.

#### 3.3.3 Geen aandacht voor de fasering in het transformatieproces

Met de langere doorlooptijd van de transformatieopgave, zoals hiervoor aangegeven, is ook de aandacht voor de fasering van het proces belangrijk.



Bij langdurige processen is het vaak moeilijk in het begin al heldere doelen met effectindicatoren te benoemen. De onzekerheidsmarges zijn daarvoor dan nog te groot. Het inzetten van fasering als middel ligt dan voor de hand.

In de beleidskaders krijgt deze fasering als onderdeel van het beleid geen systematische aandacht.

De raad heeft wel met het college afgesproken om periodiek geïnformeerd te willen worden over de ontwikkelingen en de praktijkervaringen in het sociaal domein, maar in de beleidskaders zijn geen afspraken over een gefaseerde invoering van de transformatie gemaakt.

Er wordt wel geïnformeerd over het proces, maar echte sturing op het proces is niet ingebouwd in de aanpak.

### 3.3.4 Na de transitie nu de focus op de transformatie

In de gesprekken met vertegenwoordigers van raad, college en ambtelijke organisatie over de beleidskaders komt naar voren dat het tijdig beschikken over beleidskaders voor de drie decentralisaties, gelet op de invoeringsdatum van 1-1-2015, hoge prioriteit had.

Nu de start gemaakt is, eerste ervaringen beschikbaar zijn, de beleidsinformatie langzaam aan verbetert, wordt het opportuun geacht de beleidskaders eens opnieuw tegen het licht te houden en toekomstgericht de lijnen voor het proces van transformatie uit te zetten.

Het uitzetten van deze lijnen voor de toekomst kan ook leiden tot een sanering van de vele beleidsnota's uit het verleden en een sterkere focus op de transformatie. Op die manier is het ook mogelijk een beter overzicht te verkrijgen in het voorgestane beleid en vooral ook in de samenhang van het beleid.

### 3.3.5 Conclusie

*Gelet op het voorafgaande kan worden geconcludeerd dat de beleidskaders in Waalre niet alleen op de transitie maar ook op de transformatie in het sociaal domein zijn gericht. In abstracte zin is de richting aangegeven en vastgelegd. De verdere uitwerking is meer sectoraal ingericht.*

*Heldere afspraken over de fasering van het transformatieproces ontbreken.*

*Mede gelet op de inmiddels opgedane ervaringskennis wordt een actualisering van het beleid, gericht op de toekomstige lijnen van de transformatie, voorgestaan. Daarmee kan ook het overzicht op en de samenhang in het beleid worden verbeterd.*

## **3.4 Hoe is de raad met de beleidskaders omgegaan?**

### 3.4.1 Veelvuldige agendering

Om inzicht te krijgen in de wijze, waarop de raad met de beleidskaders is omgegaan, zijn de verslagen uit de bijeenkomsten van de raad in de periode 2014 en 2015 als basis genomen.

Onderwerpen uit het sociaal domein zijn geagendeerd in informatiebijeenkomsten, commissievergaderingen, oordeelsvormende bijeenkomsten en (besluitvormende) vergaderingen van de raad.

Het gaat in de jaren 2014 en 2015 om de volgende behandelmomenten:

28-01-2014: Beleidsplan Jeugd  
28-01-2014: Regionaal Transitie Arrangement Regio Zuidoost Brabant '21 voor de Jeugd'  
04-02-2014: Beleidsplan Jeugd  
04-02-2014: Regionaal Transitie Arrangement Regio Zuidoost Brabant '21 voor de Jeugd'  
09-09-2014: Informatieverschaffing over de ontwikkelingen in het sociaal domein  
16-09-2014: Verordening Jeugdhulp gemeente Waalre 2015  
28-10-2014: Gemeenschappelijke Regeling Plusteam  
28-10-2014: Verordening Jeugdhulp gemeente Waalre 2015  
04-11-2014: Gemeenschappelijke Regeling Plusteam  
11-11-2014: Verordening Maatschappelijke Ondersteuning 2015  
18-11-2014: Verordening Participatiewet gemeente Waalre  
18-11-2014: Voorstel Maatschappelijke Ondersteuning 2015  
02-12-2014: Verordening individuele inkomensvoet  
02-12-2014: Verordening Participatiewet Waalre 2015  
02-12-2014: Vaststellen Verordening Maatschappelijke Ondersteuning 2015  
09-12-2014: Informatie over ontwikkelingen in het CMD en het Plusteam  
16-12-2014: Verordening Participatiewet Waalre 2015  
10-02-2015: informatie over de GGD (mede in relatie met decentralisaties)  
17-03-2015: Informatie over de decentralisaties, CMD en het Plusteam  
19-05-2015: Reactie op begroting Gemeenschappelijke Regeling Plusteam  
26-05-2015: Reactie op begroting Gemeenschappelijke Regeling Plusteam  
16-06-2015: Informatie over financiën sociaal domein en eerste ervaringen van het Plusteam  
09-08-2015: Informatie over team sociale ontwikkeling en Lokale Educatieve Jeugd Agenda  
06-10-2015: Uitgangspunten voor het ondersteuningsbeleid  
06-10-2015: Wijziging Verordening Participatiewet gemeente Waalre 2015  
13-10-2015: Informatie over de decentralisaties, CMD en het Plusteam

Geconstateerd kan worden dat de afgelopen jaar onderwerpen op het sociale domein veelvuldig zijn geagendeerd. De raad heeft periodiek informatie gekregen vanuit het college, de gelegenheid gehad om tot oordeelsvorming te komen en is in positie gebracht om besluiten te nemen over het sociaal domein.

### 3.4.2 De raad vooral procedureel en op het college gericht

Uit de verslagen van de bijeenkomsten kan ook worden opgemaakt op welke wijze de raad is omgegaan in deze sessies van informatievoorziening, oordeelsvorming en besluitvorming.

Daaruit komt een beeld naar voren dat:

- de inbreng van de raadsfracties vooral gericht is op procedurele verduidelijkingen, procedureel vervolg ( bijvoorbeeld vervolgpcedures, het geven van nadere uitleg) en vragen over nadere informatie; beleidsinhoudelijke en op politieke motieven gebaseerde keuzes komen weinig aan bod;
- een echt debat tussen raadsfracties ook nauwelijks plaatsvindt en de interactie vooral plaatsvindt tussen raadsfracties en college; daarbij wordt aangetekend dat

de voorstellen aan de raad deze discussie ook niet echt uitlokten, bijvoorbeeld omdat echte alternatieven met voor- en nadelen veelal ontbraken;

- door sommigen raadsleden wordt opgemerkt dat het beleid ( bijvoorbeeld bij de behandeling van de kaders transitie jeugdzorg) meer resultaatgericht hadden mogen zijn;
- bij de behandeling van het beleidsplan Jeugd (4-2-2014) wel sprake is van een uitdrukkelijke discussie over de keuze voor een persoonsgebonden budget dan wel zorg in natura en over een periodieke terugkoppeling op basis van de feitelijke ontwikkelingen.

### 3.4.3 Een raads werkgroep met een actieve rol aan de voorkant van de beleidsvorming

Hoewel het buiten de onderzoeksperiode valt wordt erop gewezen dat de raad door de instelling van een raads werkgroep WMO in 2011 een actieve rol heeft gespeeld in het zoeken naar kaders voor de WMO. Na een interactief werkproces met vertegenwoordigers uit de samenleving en maatschappelijke organisaties zijn uitgangspunten voor de WMO vastgesteld. Hierbij heeft de raad dus een actieve rol gespeeld bij de kaderstelling aan de voorkant van het beleidsproces. Wat dat betreft kan worden gesproken van een goede timing van deze werkgroep.

### 3.4.4 Conclusie

*Op basis van het voorafgaande wordt geconcludeerd dat in de afgelopen jaren de raad onderwerpen in het sociaal domein uitdrukkelijk geagendeerd zijn geweest. Daarbij is de discussie vooral gevoerd tussen college en raadsfracties en nauwelijks tussen raadsfracties onderling. Ook had de discussie over deze onderwerpen een sterk procedureel karakter.*

*De raads werkgroep, die heeft gefunctioneerd in 2011, heeft een actief sturende rol in het beleidsproces gespeeld. Goed getimed om aan de voorkant van het proces richting te geven.*

## **4 Sturingsinformatie voor de raad na vaststelling van de beleidskaders**

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de sturingsinformatie, die de raad heeft ontvangen en de wijze waarop de raad daarmee is omgegaan. Het gaat hierbij om de sturingsinformatie en de behandelwijze na vaststelling van de beleidskaders.

### **4.1 Welke sturingsinformatie is wanneer aan de raad aangereikt?**

#### 4.1.1 Periodiek informatie over de ontwikkelingen in het sociaal domein

Uit het overzicht in 3.4.1 kan worden afgeleid dat de raad de afgelopen jaren periodiek is geïnformeerd over de ontwikkelingen in het sociaal domein. De raad heeft zelf daar ook op aangedrongen en met het college afgesproken in principe eenmaal per kwartaal te worden geïnformeerd.

Zo is op 9-9-2014 de raad geïnformeerd over de ontwikkelingen in het sociaal domein, de keukentafelgesprekken, de inkoop, de realisatie van de transitie op 1-1-2015 en de communicatie.

In de bijeenkomst van 9-12-2014 is ingegaan op de inkoop in het kader van de transities WMO en Jeugdzorg, het Centrum Maatschappelijke deelname en het Plusteam.

Op 10-2-2015 is informatie versterkt over het takenpakket van de GGD en op 17-3-2015 wordt de raad bijgepraat over de ontwikkelingen in de decentralisaties, CMD en het Plusteam.

Op 16-6-2015 staan de informatie over de financiën sociaal domein en eerste ervaringen van het Plusteam centraal.

Informatie over het team sociale ontwikkeling en over de Lokale Educatieve Jeugd Agenda (CI) wordt gegeven in de bijeenkomst van 9-8-2015.

Op 13-10-2015 wordt bij de presentatie over transities ingegaan op de onderwerpen: tevredenheidsonderzoek, waarstaatjegemeente, accountantscontrole, mantelzorg en financieel beeld.

#### 4.1.2 Vooral procesinformatie

Uit 4.1.1 blijkt dat de informatie vooral betrekking had op de eerste ervaringen met de gekozen werkwijze en de financiën. Informatie over maatschappelijke effecten van het beleid zijn nog niet aan de orde en ook nog onmogelijk. Zo duurt het enige tijd alvorens effecten van beleid enigszins zijn af te lezen. Ook zijn in de beleidskaders noch in de begroting doelstellingen met effectindicatoren geformuleerd. Een aan beleidsdoelen gekoppelde nulmeting in het sociaal domein, die de uitgangssituatie laat zien, ontbreekt.

Daarmee heeft de informatie vooral het karakter van procesinformatie.

#### 4.1.3 Informatie niet gekoppeld aan beleidsdoelen

Uit de verslagen en de gesprekken blijkt dat de inhoud van de aangereikte sturingsinformatie door het college wordt bepaald. Buiten de afspraak om in principe eenmaal per

kwartaal informatie te verschaffen is er geen 'plan de campagne' beschikbaar wanneer welke informatie wordt verschaft. Ad-hoc wordt dit ingevuld. Daarover zijn ook geen afspraken gemaakt tussen raad en college.

Ook wordt de aangereikte informatie meestal niet gekoppeld aan de beleidsdoelen in het sociaal domein. Daarmee is ook niet duidelijk of dit de gewenste sturingsinformatie is.

#### 4.1.4 Andere spelers relatief weinig in beeld bij de informatievoorziening

De aangereikte sturingsinformatie komt vooral vanuit de gemeente en relatief weinig van andere spelers in het sociaal domein. Dit valt te meer op, omdat in de beleidsformulering het werken in coproducties, het geven van ruimte aan inwoners, bedrijven, maatschappelijke en professionele organisaties hoog in het vaandel staat. Het vertellen van ervaringen van deze medespelers als vorm van sturingsinformatie wordt nauwelijks gebruikt. Daarmee wordt de kans niet benut om de focus ook duidelijk te richten op het beeld van het gemeenschappelijk opereren in het sociale domein.

#### 4.1.5 Periodieke informatie ondanks beperkingen

Overigens is het verkrijgen van betrouwbare sturingsinformatie in het eerste jaar van de transitie voor de gemeente Waalre (zoals ook voor andere gemeenten) bijzonder problematisch geweest.

Zo ontbraken vaak cliëntgegevens. Er kon niet tijdig worden beschikt over de facturen van zorginstellingen. De koppeling met landelijke voorzieningen waren niet gerealiseerd en ICT systemen waren niet op orde zodat veel handmatige administratieve verwerking moest plaatsvinden.

Tegen deze achtergrond is het een verdienste van het college en de ambtelijke organisatie geweest dat toch periodiek informatie is verschaft.

#### 4.1.6 Conclusie

*Op basis van het voorafgaande kan worden geconcludeerd dat de raad afgelopen jaren periodiek is geïnformeerd over de ontwikkelingen in het sociaal domein. Deze informatie heeft meer betrekking op de ervaringen met de gekozen werkwijze en de financiën dan op de maatschappelijke effecten van beleid. Gelet op de korte looptijd van het beleid, het ontbreken van doelen met bijbehorende effectindicatoren en de gebrekkige kwaliteit van de informatie in deze periode is dat ook begrijpelijk.*

*Overigens hebben de maatschappelijke partners een betrekkelijk geringe rol in het geven van informatie aan de raad.*

## **4.2 Hoe is de raad met de sturingsinformatie omgegaan?**

### 4.2.1 Vragende houding ten opzichte van de verstrekte informatie

Uit de verslagen van de bijeenkomsten en uit de gesprekken kan worden opgemaakt dat de raad vooral luistert en vragen stelt ter verduidelijking bij de verstrekking van informatie vanuit het college.

Welke consequenties de informatie voor de sturing in het sociaal domein heeft, komt nauwelijks aan de orde. De raad gebruikt de informatie niet actief ter overweging of bijsturing wenselijk is dan wel tot bijsturing te komen.

Natuurlijk zijn er ook uitzonderingen op deze algemene lijn.

Zo is bijvoorbeeld in de raadsvergadering van 10 november 2015 een amendement aangenomen, waarin een evaluatie naar de effecten van het in 2015 ingezette lokale zorgen ondersteuningsbeleid wordt voorgesteld. Ook wordt naar aanleiding van vragen en opmerkingen van raadsleden door het college toegezegd te komen met een notitie over de ervaringen van mantelzorgers.

#### 4.2.2 Weinig beleidsmatige consequenties vanuit de verstrekte informatie

Eerder is aangegeven dat de kwaliteit van de beschikbare informatie in de beginperiode nog zeer onvolkomen was. Ook is geconstateerd dat de versterkte informatie niet echt gekoppeld was aan beleidsdoelen. Beide maakt het voor de raad lastig om beleidsmatige consequenties te verbinden aan de verstrekte informatie.

#### 4.2.3 Weinig 'learning on the job' door de raad

Door het ontbreken van een duidelijke koppeling van de sturingsinformatie aan het beleid wordt het ook moeilijker werkende weg te leren in het langlopende proces van transformatie. Er ontstaan dan onvoldoende kansen voor 'learning on the job'. Door te werken met kort-cyclische analyses en verbetervoorstellen kan zowel de raad als het college en ambtelijke organisatie leren tijdens het proces. Op die manier wordt het ook mogelijk te reageren op stagnaties, veranderingen en nieuwe inzichten.

#### 4.2.4 Conclusie

*Geconcludeerd kan worden dat de raad vooral kennis neemt van de verstrekte informatie, maar deze niet echt gebruikt en kan gebruiken voor beleidsmatige sturing. Omdat de sturingsinformatie nog onvolkomen is, nog niet goed gekoppeld is aan de uitgangspunten en doelstellingen van het beleid en een nulmeting ontbreekt, is het voor de raad ook moeilijk de informatie te gebruiken als sturingsinformatie. Bijvoorbeeld door expliciet aan te geven een beleidslijn te willen continueren of tot bijstellingen (op onderdelen) te komen.*

## **5 Beelden over de sturende rol van de raad en van het college**

In dit hoofdstuk staat de rolverdeling tussen raad en college centraal. Daarbij wordt ingegaan op de vraag of deze rolverdeling helder is bij de betrokkenen. Vervolgens wordt een beeld geschetst hoe deze rollen worden opgepakt en beleefd.

### **5.1 Is de rolverdeling tussen raad en college bij de sturing in het sociaal domein helder?**

#### 5.1.1 De rollen van de raad en het college

Naast de rollen van volksvertegenwoordiger, kadersteller en controleur heeft de raad het budgetrecht.

Volgens de spelregels behoort de raad te sturen op hoofdlijnen en doet dat door primair de vraag te beantwoorden: wat willen we bereiken? Door de formulering van doelen en deze door te vertalen in effectindicatoren kan dat zichtbaar gemaakt worden. In dat geval kan worden gesproken over de sturing op maatschappelijke effecten. De focus van de sturing is daarmee gericht op de gewenste toekomstige situatie, uitgedrukt in maatschappelijke effecten.

Het college en de ambtelijke organisatie geven aan de raad informatie 'hoe' dat vervolgens bereikt kan worden. Daarbij gaat het meer om de prestaties, die geleverd moeten worden, om de maatschappelijke effecten te realiseren.

De vraag wat het vervolgens mag kosten is een zaak van zowel raad (vanuit het budgetrecht) als college.

#### 5.1.2 Sturing op maatschappelijke effecten

Uit de gesprekken en de werkbijeenkomst komt naar voren dat de hiervoor aangegeven rolverdeling voor de betrokkenen helder is en in het algemeen wordt gedeeld. Daarbij zijn overigens wel enkele kanttekeningen gemaakt.

Zo is het moeilijk de relatie tussen maatschappelijke effecten en de sturing vanuit de gemeente vast te stellen. De gemeente is bovendien slechts een van de spelers om de beoogde effecten te bereiken. Andere spelers en ook algemene maatschappelijke ontwikkelingen hebben daarop ook grote invloed. Dit geldt temeer omdat in de gemeentelijke visies zwaar ingezet wordt op allerlei vormen van samenwerking met anderen: inwoners, maatschappelijke organisaties, bedrijven, andere gemeenten, e.d. . In die zin gaat het soms meer om mede richting geven dan om echt sturen.

In de toekomstvisie 'De kracht van Waalre' komt deze gedachte scherp tot uitdrukking.

Het beschikken over een gezamenlijke en (met inwoners en organisaties) gedeelde stip op de horizon wordt van belang geacht. Het is dan wel zaak, zo wordt gesteld, deze vervolgens te concretiseren in doelen met beoogde effecten en daarna gekoppelde acties.

Om de effecten zichtbaar te maken kan voor een deel gebruik worden gemaakt van al beschikbare data uit bijvoorbeeld 'Waarstaatjegemeente', enquêtes GGD, veiligheidsmonitor, e.d. .

### 5.1.3 Heldere opdrachten en goede procesafspraken

Het sturen op hoofdlijnen door de raad laat overigens - in de ogen van vertegenwoordigers van het college en van de raad - onverlet dat de raad aan het college duidelijke opdrachten formuleert en aangeeft wat men verwacht.

Ook wordt het belang benadrukt van goede procesafspraken. Zeker bij een langdurig traject als de transformatie in het sociale domein is dat essentieel. Helder zicht is nodig op de onderdelen en fasering van het complexe transformatieproces.

### 5.1.4 Conclusie

*Geconcludeerd kan worden dat de rolverdelingen tussen raad enerzijds en college en ambtelijke organisatie anderzijds helder zijn. De sturing van de raad moet in de ogen van betrokkenen gericht zijn op hoofdlijnen en maatschappelijke effecten. Dit ondanks het feit dat vele andere spelers en maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben op de beoogde maatschappelijke effecten.*

*Het geven van heldere opdrachten en het maken van duidelijke procesafspraken dragen bij aan een goed intern en extern samenspel.*

## **5.2 Hoe worden de rollen feitelijk opgepakt en ingevuld?**

### 5.2.1 Rolconform handelen

Uit de analyse van documenten en uit de gesprekken komt een beeld naar voren dat de raad in het algemeen handelt conform de onder 5.1.1 aangegeven rolverdeling.

De intentie om op hoofdlijnen te sturen is er zonder meer, maar in de praktijk willen details nog wel eens een rol gaan spelen bij de discussie in de raad, zo wordt opgemerkt.

### 5.2.2 Sturen in samenspraak

Het idee om ruimte te geven vanuit de raad speelt niet alleen richting het college, maar ook naar de Waalrese samenleving.

Dat kan overigens alleen, zo wordt gesteld, wanneer er sprake is van vertrouwen. Dan is sturen op hoofdlijnen vanuit de raad mogelijk. Een sturende rol die overigens steeds meer in samenspraak vormgegeven zal moeten worden. In de toekomstvisie 'De kracht van Waalre' staat de opdracht daarvoor geformuleerd:

'De lokale politiek en het bestuur krijgen een andere rol. Naast burgerparticipatie zal er steeds meer sprake zijn van overheidsparticipatie: de overheid neemt een rol in de maatschappelijke agenda in plaats van dat de burger een rol krijgt in de bestuurlijke agenda. Hoe we daaraan in Waalre vorm en inhoud geven, is een gezamenlijke zoektocht van samenleving en gemeente. Actief (zelf)onderzoek en bestuurlijke en maatschappelijke experimenten brengen aan het licht welke ruimte de lokale overheid zelf moet blijven invullen en waar zij los kan laten. Wat kan, wil de gemeente(raad) faciliteren, ondersteunen en/of loslaten?'



### 5.2.3 De opgave van de transformatie

Bovenstaande opvattingen over de bestuursstijl in algemene zin zijn bij uitstek van toepassing in het sociale domein. In beleidsdocumenten als 'Persoonlijk en dichtbij' en de 'Visie op de samenleving in Waalre' is deze filosofie voor het toekomstig handelen in de transformatie al uiteengezet. De opgave hieraan verdere impulsen te geven ligt voor.

### 5.2.4 Conclusie

*Geconcludeerd kan worden dat de intentie van de raad om op hoofdlijnen te sturen in de praktijk in de ogen van de betrokkenen ook veelal wordt waargemaakt. De valkuil te gedetailleerd te willen opereren blijft aanwezig. Dit staat op gespannen voet met de intentie om meer ruimte te geven aan de Waalrese samenleving, zoals ondermeer verwoord in de toekomstvisie 'De kracht van Waalre'.*

## 6 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van het voorafgaande worden de belangrijkste conclusies beschreven en op basis daarvan enkele aanbevelingen geformuleerd.

### 6.1 Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

#### 6.1.1 *Vele en veelsoortige beleidskaders*

De raad heeft in de afgelopen jaren vele beleidskaders in het sociale domein vastgesteld. Deze zijn veelsoortig in meerdere opzichten. Zo gaat het om meer abstracte visiedocumenten versus concreet uitgewerkte spelregels in de verordeningen. Sommige kaders hebben een meer integraal karakter, andere zijn duidelijk sectoraal gericht. Soms gaat het vooral over uitgangspunten, terwijl in andere documenten de activiteiten en de voorgestane werkwijze vooral aandacht krijgt. Kortom een caleidoscopisch beeld van beleidskaders.

Bij de invoering van de drie decentralisaties zijn de beleidskaders afzonderlijk ontwikkeld en ook afzonderlijk vastgesteld. Het gaat om beleidskaders voor Jeugdzorg, WMO/AWBZ en voor de Participatiewet. Buiten de Visienota 'Persoonlijk en dichtbij' en de 'Visie op de samenleving van Waalre', die het karakter van algemene uitgangspunten hebben en ook over de volle breedte van het sociaal domein van toepassing zijn, heeft de uitwerking van het beleid een meer sectoraal karakter. Er is geen sprake van een integrale uitwerking voor het totale sociale domein.

Daarbij geldt bovendien dat voor de Participatiewet geen eigen beleid is geformuleerd, maar is aangesloten bij het beleid van de gemeente Eindhoven.

#### 6.1.2 *Weinig concrete doelen met indicatoren voor maatschappelijke effecten in de beleidskaders*

Er is niet aan de norm is voldaan 'dat de beleidskaders zijn vervat in heldere en concrete doelen met bijbehorende indicatoren, die de maatschappelijke effecten aangeven'. De beleidsformulering is soms vervat in bakens als beleidsrichting, soms in uitgangspunten, soms in abstracte doelstellingen, soms in te ondernemen activiteiten, soms in financiële of organisatorische randvoorwaarden. Vele verschillende 'beleidstalen' zijn gebruikt om het beleid te formuleren. Het krijgen van zicht op de samenhang tussen de beleidsdoelen is daarmee moeilijk. Een integrale sturing wordt daarmee ook lastiger.

De Rekenkamercommissie tekent hierbij overigens aan dat de formulering van beleidsdoelen met effectindicatoren in dit stadium van de decentralisaties ook moeilijk was, getuige op de grote onzekerheden rondom het decentralisatieproces en de kwaliteit van de informatie op dat moment. Dat laat onverlet dat hiervoor inmiddels wel mogelijkheden aanwezig waren door bijvoorbeeld de onderzoeksresultaten 'de sociale kracht van Waalre (uit 2013) volledig te benutten.

Op de onzekerheden in het decentralisatieproces is financieel uitdrukkelijk ingespeeld door een voorziening voor onvoorziene zaken te treffen.

### *6.1.3 Wel beleidskaders voor de transformatie, maar geen afspraken over de toekomstige aanpak en de fasering daarvan.*

De beleidskaders in Waalre zijn niet alleen op de transitie maar ook op de transformatie in het sociaal domein gericht. In abstracte zin is de richting aangegeven en vastgelegd. Het beleid ter uitvoering van deze richting is sectoraal ingericht. Heldere afspraken over de fasering van het transformatieproces ontbreken.

Inmiddels is betere informatie en ervaringskennis beschikbaar, zowel lokaal als op landelijk niveau. Dit maakt het mogelijk een beleidskader voor de transformatie in het sociaal domein beter te laden en in te vullen dan in het verleden het geval was. Met een dergelijk geactualiseerd beleidskader kan de focus ook goed worden gericht op de transformatie, nu de transities zijn gerealiseerd.

### *6.1.4 Het sociaal domein veel op de agenda, maar ook veel over procedures.*

In de afgelopen jaren zijn in de raad onderwerpen in het sociaal domein uitdrukkelijk geagendeerd geweest. Daarbij is de discussie vooral gevoerd tussen college en raadsfracties en nauwelijks tussen raadsfracties onderling. Ook had de discussie over deze onderwerpen een sterk procedureel en weinig politiek inhoudelijk karakter.

Overigens heeft de raad zelf een actieve rol in deze gespeeld. Zo heeft de raad het college gevraagd om in principe per kwartaal geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen in het sociaal domein. Ook wordt gewezen op de raads werkgroep, die zich in 2011 met de kaderstelling voor de WMO heeft bezig gehouden. Goed getimed om aan de voorkant van het beleidsproces invloed uit te oefenen.

### *6.1.5 Periodieke informatie naar de raad, vooral over werkwijze en financiën.*

De raad is afgelopen jaren periodiek geïnformeerd over de ontwikkelingen in het sociaal domein. Deze informatie heeft meer betrekking op de ervaringen met de gekozen werkwijze en de financiën dan op de maatschappelijke effecten van beleid. Gelet op de korte looptijd van het beleid, het ontbreken van doelen met bijbehorende effectindicatoren en de gebrekkige kwaliteit van de informatie in deze periode is dat ook begrijpelijk.

### *6.1.6 Een relatief kleine rol van maatschappelijke partners in de informatievoorziening aan de raad.*

Waar inwoners, maatschappelijke en professionele organisaties en bedrijven een grote rol wordt toegekend in het realiseren van het beleid in het sociale domein. Is het opmerkelijk dat ze een relatief kleine rol spelen in het geven van informatie. Het beeld dat het gaat om een gemeenschappelijke opgave en het werken in coproducties wordt daarmee afgezwakt.

### *6.1.7 Weinig beleidsmatige sturing op basis van de informatie*

Geconcludeerd kan worden dat de raad vooral kennis neemt van de verstrekte informatie, maar deze niet echt gebruikt en kan gebruiken voor beleidsmatige sturing. Omdat de

sturingsinformatie nog onvolkomen is en nog niet goed gekoppeld is aan de uitgangspunten en doelstellingen van het beleid is het voor de raad ook moeilijk de informatie te gebruiken als sturingsinformatie. Bijvoorbeeld door expliciet aan te geven een beleidslijn te willen continueren of tot bijstellingen (op onderdelen) te komen.

Hier speelt ook het ontbreken van een nulmeting bij de gehanteerde beleidskaders een grote rol. Dit maakt het lastig om de beleidsmatige sturing handen en voeten te geven.

*6.1.8 Wens om op hoofdlijnen te sturen en ruimte te geven, gecombineerd met heldere opdrachten voor het college en procesafspraken over het samenspel.*

De rolverdelingen tussen raad enerzijds en college en ambtelijke organisatie anderzijds zijn helder. De sturing van de raad moet in de ogen van betrokkenen gericht zijn op hoofdlijnen en maatschappelijke effecten. Dit ondanks het feit dat vele andere spelers en maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben op de beoogde maatschappelijke effecten.

Het geven van heldere opdrachten en het maken van duidelijke procesafspraken dragen bij aan een goed intern en extern samenspel.

*6.1.9 In de praktijk van de sturing hoofdlijnen ook centraal, ondanks de valkuil van de detailbemoeyenis.*

De intentie van de raad om op hoofdlijnen te sturen wordt in de praktijk volgens de betrokkenen ook veelal waargemaakt. De valkuil te gedetailleerd te willen opereren blijft aanwezig. Dit staat op gespannen voet met de intentie om meer ruimte te geven aan de Waalrese samenleving, zoals ondermeer verwoord in de toekomstvisie 'De kracht van Waalre'.

## **6.2 Aanbevelingen**

Met het oog op de conclusies uit dit onderzoek worden de volgende aanbevelingen geformuleerd.

### 6.2.1

*Raad: geef het college opdracht een proces te starten om te komen tot actualisering van de beleidskader(s) in het sociale domein.*

Overwegingen:

- de hectiek van de invoering van de transities is voorbij;
- de transformatie is een complexe opgave met langere looptijd, waar de komende jaren op moet worden gestuurd;
- inmiddels is op landelijk en lokaal niveau betere informatie en ook ervaringskennis beschikbaar;
- door een sanering in de vele, veelsoortige beleidsnota's kan een meer samenhangende beleidskader voor het sociaal domein ontstaan, waarin ook het onderdeel participatie een plaats krijgt; het overzicht en de sturing in het sociaal domein zijn daarmee gediend;

### 6.2.2

*College en ambtelijke organisatie: leg bij dit nieuwe beleidskader ook de alternatieve mogelijkheden of scenario's voor, waardoor het inhoudelijk debat in de raad wordt gestimuleerd.*

Overwegingen:

- In het sociaal domein dienen zich veel keuzemogelijkheden aan;
- Het vertalen van verschillende keuzemogelijkheden in scenario's bevordert het politieke debat over het sociaal domein.

### 6.2.3

*College en ambtelijke organisatie: maak het voor de raad beter mogelijk te gaan sturen op de hoofdlijnen door doelen en bijbehorende effectindicatoren te formuleren.*

Overwegingen:

- Op basis van een stip op de horizon ofwel de gewenste situatie in het sociaal domein kunnen doelen met bijbehorende effectindicatoren worden benoemd;
- Daarbij moet ook de huidige situatie (de nulmeting) in beeld komen;
- Voor de effectindicatoren kan gebruik worden gemaakt van beschikbare informatie, naast periodiek aanvullend onderzoek

### 6.2.4

*Raad en college: maak heldere afspraken met elkaar hoe op basis van een geactualiseerde visie op de transformatie de rolverdelingen en de fasering van de uitvoering wordt gezien.*

Overwegingen:

- De transformatieopgave bestrijkt vele jaren, is complex van aard en kent een betrokkenheid van veel spelers als inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven;
- Het helder maken wie welke rol te spelen heeft en welke verwachtingen naar elkaar toe bestaan helpt om deze complexe opgave succesvol ten uitvoering te brengen;
- Door bewust gebruik te maken van de fasering in de transformatieopgave wordt helder wanneer wat aan de orde moet komen in de raad en in de uitvoering.

### 6.2.5

*Raad en college: geef de nieuwe doelstellingen voor het sociale domein ook een plaats in de programmabegroting, zodat de afstemming tussen het beleid in het sociaal domein en de P&C cyclus wordt verstevigd.*

Overwegingen:

- Het voornemen bestaat om de programmabegroting en het jaarverslag te verbeteren, ondermeer door de opname van effect- en prestatie-indicatoren.
- Het ligt voor de hand in deze werk met werk te maken door de geactualiseerde doelen en indicatoren in de beleidsdocumenten voor het sociaal domein en in de P&C cyclus te gebruiken.

- Het overzicht en de samenhang worden daarmee versterkt, wat de sturing overzichtelijker en makkelijker maakt.

#### 6.2.6

*College en ambtelijke organisatie: richt de informatievoorziening aan de raad sterker op de beleidsdoelstellingen en de afspraken over de fasering van de uitvoering.*

Overwegingen:

- Op dit moment heeft de periodieke informatievoorziening over het sociaal domein qua inhoud een sterk ad-hoc karakter en is weinig gekoppeld aan de beleidsdoelen;
- Een overzicht van wanneer, welke informatie aan de raad wordt aangereikt kan hierbij helpen.

#### 6.2.7

*Raad: kom op basis van de meer passende informatie vanuit het college en ambtelijke organisatie ook tot daadwerkelijke beleidssturing.*

Overwegingen:

- De verstrekte informatie over het sociaal domein is tot nu toe door de raad vooral voor kennisgeving aangenomen;
- Met de verbeterde beleidsinformatie ( zie ook 6.2.6) kan de raad zijn rol ook actief pakken om daadwerkelijk bij te sturen, als daar aanleiding voor is.

#### 6.2.8

*College en ambtelijke organisatie: geef de coproducten in het sociaal domein een stevige rol bij de actualisering van het beleid alsook bij de periodieke informatievoorziening.*

Overwegingen:

- de opgaven in het sociale domein vormen een opgave, waarbij veel spelers zijn betrokken en waaraan in coproductie wordt gewerkt.
- Door bij de beleidsvoorbereiding, maar ook bij de informatie aan de raad deze spelers een herkenbare plaats te geven wordt de gemeenschappelijkheid van de opgave onderstreept en krijgt overheidsparticipatie daadwerkelijk vorm.

#### Tenslotte

De transitie van het sociaal domein is met ingang van 2015 daadwerkelijk gerealiseerd. In het verlengde daarvan zijn ook de eerste stappen gezet in het transformatieproces. In dat opzicht is in de gemeente Waalre in de afgelopen jaren actief en voortvarend gewerkt aan de ontwikkeling en uitvoering van het beleid in het sociaal domein.

De titel van dit onderzoek van de Rekenkamercommissie luidt: 'Nu de transformatie centraal!' Een proces dat complex is, vele jaren bestrijkt en waarbij veel spelers zijn betrokken. Daarmee ligt voor de komende jaren een forse opgave voor. Deze opgave vraagt om een passende sturing en bijbehorende sturingsinformatie.

Met de hiervoor aangegeven aanbevelingen beoogt de Rekenkamercommissie bouwstenen aan te reiken en richting te geven aan de wijze, waarop de sturing in de nabije toekomst kan worden ingericht.

Na de hectische transitiefase en nu eerste ervaringen met de transformatie zijn opgedaan is het opportuun de koers met de bijbehorende doelen en uitvoeringsacties opnieuw uit te zetten. Daarmee ontstaat een geactualiseerde basis voor het handelen van de gemeente, maar ook duidelijkheid voor andere spelers in het sociaal domein waar zij hun bijdragen kunnen en willen leveren.

De actuele 'kracht van Waalre' in het sociaal domein kan daarmee weer zichtbaar worden en de basis vormen voor de sturing in de komende jaren.

## 7 Reactie van het college van B&W en het nawoord van de Rekenkamercommissie

### 7.1 Reactie college van B&W



Rekenkamercommissie

<b>Uw brief van</b>	<b>Uw kenmerk</b>	<b>Afdeling/Ambtenaar</b>
<b>Onderwerp</b> Rekenkamercommissie Nu de Transformatie centraal	<b>Ons kenmerk</b>	<b>Datum</b> 15-08-2016

**VERZONDEN 31 AUG. 2016**

Geachte Rekenkamer,

De rekenkamercommissie heeft het rapport "Nu de transformatie centraal!" aan het college aangeboden om een laatste reactie te geven op dit rapport.

Allereerst willen wij laten weten dat de aanpak en onze inbreng in het proces van uw commissie, positief is ervaren. Over het algemeen herkennen we ons in het rapport.

Hieronder leest u een korte reactie op het rapport waarin we integraliteit, beleidskaders en effectenindicatoren en coproducten/partners als belangrijkste aandacht- en adviespunten herkennen.

#### Integraliteit

Ten aanzien van integraliteit zijn zeker na de relatief korte tijd van implementatie van de 3D's nog veel verbeteringen te realiseren en initiatieven te nemen. We zien de aanbeveling hier vooral als een aanmoediging om de ingeslagen weg vast te houden. Door de inrichting van het CMD waar vanuit de visie "Persoonlijk & Dichtbij" intensief wordt samengewerkt door de deskundige uitvoerders onderling en de beleidsmakers, is integraal werken optimaal gefaciliteerd.

Daarnaast wordt ook met de andere ambtenaren in het gemeentehuis en onze maatschappelijke partners regelmatig het integrale werken benoemd.

In de programmabegroting van 2016, die niet in uw onderzoek is meegenomen, is de integraliteit binnen de hele organisatie als speerpunt opgenomen.

In de beleidsstukken is de integraliteit minder zichtbaar. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat de Participatiewet wordt uitgevoerd in Eindhoven. In de programmabegroting 2016 staat dat er onderzocht moet worden hoe de participatiewet kan aansluiten bij de visie "Persoonlijk & Dichtbij."



Integraliteit is de kracht van een kleine gemeente als Waalre! Met deze kracht vergroten we stap voor stap de integraliteit in de uitvoer en de integraliteit in de beleidsstukken conform uw aanbeveling.

#### Beleidskaders en effectenindicatoren

Effectenindicatoren in het Sociaal Domein is lastig maar zeker belangrijk. Wij herkennen dat indicatoren op dit moment onvoldoende aanwezig zijn. In de programmabegroting van 2017 zijn de indicatoren van "waarstaatjegemeente.nl" opgenomen. Deze indicatoren kunnen gezien worden als minimaal voor gemeenteraden noodzakelijk om effecten en uitvoering te monitoren.

De gemeenteraad heeft een motie aangenomen om het jaarverslag van het PlusTeam Waalre duidelijker te presenteren en effecten van de werkwijze van het PlusTeam voor Waalre beter zichtbaar te maken. Bij deze motie is aangeboden om hierover mee te denken. Het college zou graag samen met een raads werkgroep de aanvullende effectenindicatoren en de genoemde motie oppakken.

De effectenindicatoren vormen dan de basis voor nieuwe beleidskaders die opgesteld worden, bij voorkeur in de nieuwe bestuursperiode.

#### Coproducenten/partners

In ons huidige proces worden veel coproducenten/partners betrokken om tot beleidsontwikkeling te komen. Bijvoorbeeld scholen, peuterspeelzalen, kinderopvang, GGD en jongerenwerk bij het opstellen van de Lokaal educatieve jeugd agenda (LEJA). Deze partners worden niet betrokken bij onze eigen informatievoorziening en indicatoren. Bij de indicatoren van "waarstaatjegemeente.nl" worden wel gegevens gebruikt van partners zoals de GGD. We stellen voor om de vraag, hoe coproducenten/partners te betrekken bij overige informatievoorzieningen en indicatoren, mee te nemen bij de raads werkgroep.

Een laatste opmerking ten aanzien van de geformuleerde kaders die zijn vastgesteld in 2012 en 2013. Bij het vaststellen van de kaders heeft de raad het college de opdracht gegeven om Pgb niet alleen toe te kennen als er geen goede voorziening in natura is, maar de keuze voor zorg in natura of Pgb aan de cliënt te laten. Dit is in de verordeningen die zijn vastgesteld in 2014 zo opgenomen.

Hoogachtend,

BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN WAALRE,

de secretaris,

C.S.

drs. J.W.F. Compagne

de burgemeester,

drs. J.W. Brenninkmeijer

## 7.2 Nawoord Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie dankt het college voor haar reactie op het concept rapport. De reactie heeft niet geleid tot aanpassingen in het rapport vanwege feitelijke onjuistheden.

Het is goed te constateren dat het college zich herkent in het rapport en het onderzoeksproces waardeert. In het verlengde daarvan beweegt de inhoudelijke reactie van het college mee in de richtingen, zoals die in de aanbevelingen zijn aangegeven. Nadere toelichtingen worden gegeven op thema's als integraliteit, beleidskaders/effectindicatoren en de coproductanten/partners.

Hoewel de aanbevelingen in algemene zin worden onderschreven wordt niet voor alle aanbevelingen duidelijk 'hoe' het college deze in de praktijk concreet wil uitvoeren. Voor sommige aanbevelingen wordt verwezen naar voorgenomen dan wel in gang gezette activiteiten, voor andere wordt verwezen naar een in te stellen raads werkgroep.

Een meer expliciete beantwoording van de wijze waarop en wanneer de aanbevelingen worden uitgevoerd (de beantwoording van de hoe-vraag) maakt duidelijker hoe de aanbevelingen doorwerking krijgen. En om die doorwerking gaat het bij rekenkameronderzoek.

Voorts wordt erop gewezen dat enkele aanbevelingen ook uitdrukkelijk aan de raad zijn geadresseerd. De Rekenkamercommissie hoopt dat bij de behandeling van het rapport de raad zelf zich ook uitspreekt over de wijze waarop en wanneer de aanbevelingen worden opgepakt.

Tenslotte wil de Rekenkamercommissie dank uitspreken aan degenen, die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Constructief en vanuit een open houding is meegewerkt aan dit onderzoek. Gedacht wordt hierbij met name aan Marjo Brouwer voor de aanlevering van de informatie en de oriënterende gesprekken, de geïnterviewde wethouders en de raadsleden voor hun inbreng in de werkbijeenkomst op 19 mei 2016.

Een dergelijke open en constructieve houding biedt ook goed kansen voor de verdere doorwerking en uitvoering van de aanbevelingen uit dit onderzoek.

De Rekenkamercommissie wenst hen daarbij succes !

## **Bijlagen**

### **1 Lijst geïnterviewde personen**

Met de volgende personen van de gemeente Waalre zijn gesprekken gevoerd:

Hanneke Balk (wethouder, o.a. Wmo, Jeugd, zorg, CMD, Plusteam),

Paul van Liempd (wethouder, o.a. Participatiewet)

Alexander van Holstein (wethouder, o.a. Financiën)

Marjo de Brouwer (manager sociale ontwikkeling)

### **2 Deelnemers werkbijeenkomst**

Aan de werkbijeenkomst op 19 mei 2016 hebben deelgenomen:

Vanuit de raad:

Kees de Zeeuw (fractievoorzitter D66)

Loek Kruip (raadslid VVD)

Eduard Kerssemakers (raadslid CDA)

Tony Liebregts (PvdA)

Jo Claesen (raadslid A-WB)

Nan Zevenhek (fractievoorzitter ZW14, tot 20:00 uur)

Gerard Lammers (raadslid ZW14)

Hans Witvoet (fractievertegenwoordiger GL)

Henk Moraal (fractievertegenwoordiger GL)

Joke Beuger (NEW)

Wouter Ernes (raadsgriffier)

Vanuit het college:

Hanneke Balk (portefeuillehouder zorg)

Paul van Liempd (portefeuillehouder participatie)

Alexander van Holstein (portefeuillehouder financiën)

Jose van Dijk (portefeuillehouder volkshuisvesting)

Vanuit de rekenkamercommissie:

Jan van den Heuvel

Hans van Berlo

Martin Koster