

Doeltreffendheid Samenwerking Jeugdhulp

Gemeente Medemblik

Eindrapport

Deel 1 Bestuurlijke Nota

2019

Voorwoord

Waarom dit rapport?

Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie van de jeugdhulp. De samenwerking door de gemeente met uiteenlopende partijen is hierdoor essentieel voor het verlenen van doeltreffende jeugdhulp. Na de transitie zit de gemeente Medemblik nu in de fase van de transformatie. Voor het realiseren van de transformatiedoelen, zoals preventie en versterken van de eigen kracht van jongeren, is meer nodig dan de organisatie van de samenwerking. Dan gaat het over het zo goed mogelijk samenwerken in de keten van de jeugdhulp. Daarbij is het uitgangspunt van het gezin leidend. Dit rapport gaat hierover.

Welke aspecten worden belicht?

Een succesvolle samenwerking tussen partijen wordt door meerdere factoren bepaald. Deze succesfactoren benoemen en onderzoeken we in dit rapport. We kijken naar de praktijk van de samenwerking tussen gemeente en zorgpartijen. Het gaat dan over ambitie en doelen, wederzijdse belangen, de samenwerkingsrelatie, de organisatie en het proces van samenwerken. Door invulling te geven aan deze factoren bereiken de partijen hun eigen en gezamenlijke doelen. We belichten ook de leidende principes voor effectieve ketensamenwerking. Het gaat hier over lange termijn samenwerking met betrokken partners. Partners die gezamenlijk invulling geven aan de informatievoorziening, de monitoring van prestaties, continu verbeteren en invulling geven aan het centraal gestelde collectieve belang.

Voor wie is het rapport bestemd en hoe kan het worden gebruikt?

Het onderzoeksrapport bestaat uit twee delen: een bestuurlijke nota (deel 1) en een afzonderlijke nota van bevindingen met bijlagen (deel 2) met de onderzoeksgegevens. Het rapport is bestemd voor de gemeenteraad, het college en de organisatie van de gemeente Medemblik. Met de conclusies en aanbevelingen, zoals opgenomen in deel 1, kan de raad zijn kaderstelling en controle meer richten op de transformatiedoelstellingen. Het college en de organisatie kunnen de samenwerking met zorgpartijen verbeteren. Samenwerken betekent ook informatie delen en samen invulling geven aan verbeteracties. Het rapport is daarom ook relevant voor de zorgpartijen die op het gebied van de jeugdhulp voor de gemeente Medemblik (en regio) werkzaam zijn. Hiermee is het een middel om, bijvoorbeeld door gesprekken tussen de gemeente Medemblik en zorgpartijen, het beleid en de uitvoering van de jeugdhulp te concretiseren en gezamenlijk nader te bepalen.

Woord van dank

De RKC bedankt alle betrokken medewerkers van de gemeente Medemblik voor de gehouden interviews, de verkregen informatie en de ondersteuning bij het uitzetten van de digitale enquête. De RKC bedankt ook de zorgpartijen die door het invullen van een enquête inzicht hebben gegeven in hun beleving van de samenwerking.

De Rekenkamercommissie

Henk Wokke (voorzitter)

Nelleke Domburg

Edwin Westphal

Inhoudsopgave	Deel 1	Bestuurlijke Nota
1	Samenwerking in de Jeugdhulp	4
2	Resultaten op hoofdlijnen	6
2.1	Belangrijkste uitkomsten van het gevoerde beleid tot en met 2018	6
2.2	Belangrijkste uitkomsten van het onderzoek naar het opgestelde beleid 2019-2022	8
2.3	Conclusies en aanbevelingen vanuit het gevoerde beleid van belang voor de toekomst	9
2.4	Conclusies en aanbevelingen vanuit het nieuwe beleid van belang voor de toekomst	10
2.5	Beschouwing in bredere context	11
3	Bestuurlijk wederhoor en nawoord RKC	14

1 Samenwerking in de Jeugdhulp

Door de transitie van de jeugdhulp is samenwerking met uiteenlopende partijen essentieel.

Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de bekostiging en de organisatie van de jeugdhulp. De Jeugdwet is erop gericht om bij te dragen aan een betere ondersteuning van kinderen. De gespecialiseerde jeugdhulp moet naadloos aansluiten op de jeugdtaken waar gemeenten verantwoordelijk voor zijn. Voor jeugdigen en opvoeders betekent het: minder verwijsmomenten (één gezin, één plan, één regisseur), meer preventie, snelle inzet en beroep op eigen netwerk.¹

Goede samenwerking tussen gemeente en partijen in de jeugdhulp is van belang voor de veiligheid van kinderen, het verlenen van tijdige en juiste zorg, preventie en kostenbeheersing. Gemeenten moeten met veel uiteenlopende partijen samenwerken:

- in de 0^{de} lijn: dichtbij de jeugdigen, de zgn. *civil society* (o.a. ouders/eigen netwerk, scholen, (sport-)verenigingen);
- in de 1^{ste} lijn: o.a. binnen de wijkteams, huisartsen;
- in de 2^{de} lijn: specialistische zorg (o.a. jeugd-ggz, jeugdverslavingszorg, jeugd LVB²).

Samenwerking wordt steeds belangrijker voor het realiseren van de transformatiedoelen.

Het NJI (Nederlands Jeugdinstituut) stelt bij de definitie van de transformatie jeugdhulp, dat het uiteindelijke doel van de transformatie is: het versterken van de eigen kracht van de jongere en van het zorgend en probleemoplossend vermogen van zijn gezin en sociale omgeving. De landelijk opgestelde transformatiedoelen voor gemeenten, onderwijs en jeugdhulpaanbieders zijn³:

- Preventie en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en eigen mogelijkheden van jongeren en hun ouders, met inzet van hun sociale netwerk.
- Demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopvang en peuterspeelzalen.
- Eerder de juiste hulp op maat bieden om dure gespecialiseerde hulp te verminderen.
- Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur'. Door ontschotting van budgetten ontstaan meer mogelijkheden voor betere samenwerking en innovaties in hulp aan jongeren.
- Meer ruimte voor professionals door vermindering van regeldruk.

Deze transformatiedoelen vragen in de praktijk daadwerkelijk om een omslag naar een andere manier van werken en samenwerken (transformatie). Uitgangspunt is een betere samenwerking rond gezinnen. Hoe een goede samenwerking in de keten van jeugdhulp invulling geeft aan dit uitgangspunt, staat centraal in dit rapport.

¹ Publieksfolder transitie jeugdzorg, CJG geeft antwoord (juli 2013).

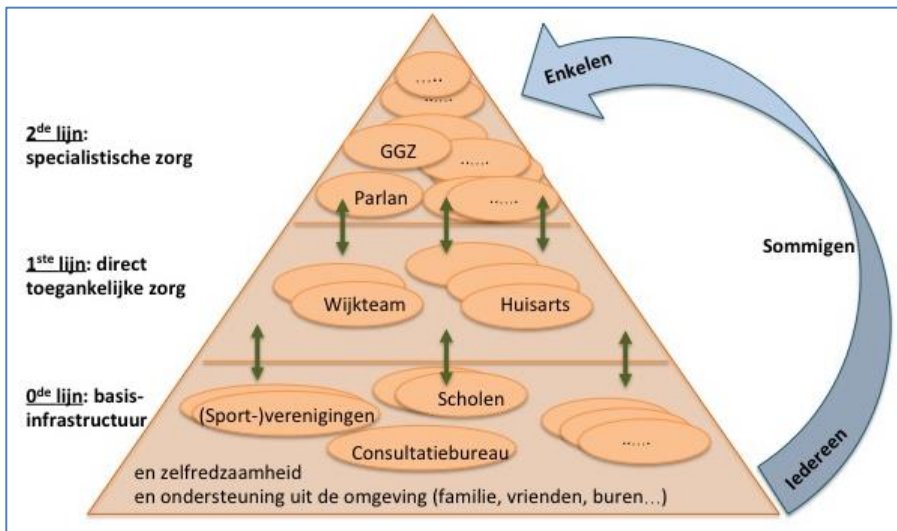
² LVB: licht verstandelijke beperking.

³ NJI: Nederlands Jeugdinstituut, <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Transformatie-jeugdhulp/Definitie>

RKC Medemblik – Opmeer

De inzet van het beleid is om hulpverlening in de top van de zorgpiramide terug te dringen.

Er wordt meer ingezet op hulp vanuit het eigen netwerk, eventueel met lokale ondersteuning. Daarnaast is bij specialistische hulp de inzet ook om de duur hiervan te beperken. De thema's uit de Transformatieagenda Specialistische Jeugdhulp Noord-Holland Noord (2016) zijn op dit punt ook helder: opgroeien, dichtbij thuis, als het echt niet anders kan en loslaten. Samenwerking is zowel lokaal als (boven-)regionaal van belang om de doelen te bereiken. Hier zijn veel partijen bij betrokken (zie figuur 1.1). Op het eerste gezicht hebben gemeenten en zorgpartijen een gemeenschappelijk belang om de thema's van de transformatieagenda uit te voeren. Wel zijn er verschillen in vooral financiële belangen, dit kan invloed hebben op het terugdringen van zorg.



Figuur 1.1 Overzicht betrokkenen 0de, 1ste en 2de lijns-jeugdhulp

In dit onderzoek staat de doeltreffendheid van de samenwerking centraal vanuit de gemeente Medemblik met organisaties in de basisinfrastructuur (0de lijn) en de partijen van de 1ste en 2de lijn. Bij doeltreffendheid gaat het over de mate waarin doelen worden bereikt.



Figuur 1.2 Kader voor samenwerkingsrelaties

Bij *samenwerken* gaat het om een doelgerichte relatie tussen organisaties, het uitwisselen van middelen (zoals kennis), het samen ontwikkelen, en het inzetten van middelen om gezamenlijke doelen te realiseren.⁴ Het behalen van doelen en het stellen van prioriteiten is dus van belang. Een succesvolle samenwerking om doelen te bereiken wordt door meerdere factoren bepaald. Deze factoren zijn weergegeven in bijgaand kader voor samenwerkingsrelaties (ontleend aan Kaats en Opheij (2013)).

De factoren van dit kader zijn nader toegelicht en onderdeel van het normenkader (zie hoofdstuk 1 in de Nota van Bevindingen).

⁴ Kaats, E. en W. Opheij (2013). Leren samenwerken tussen organisaties.

2 Resultaten op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk worden eerst de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek benoemd. Hierbij maken we onderscheid naar het gevoerde en uitgevoerde beleid tot en met 2018 (paragraaf 2.1) en het recent opgestelde Beleidsplan Sociaal Domein 2019-2022 (paragraaf 2.2.) Ook de conclusies en aanbevelingen zijn gesplitst naar wat voortkomt uit het gevoerde beleid (paragraaf 2.3) en het nu lopende beleid (paragraaf 2.4). Gezien de lopende transformatie zijn de conclusies en aanbevelingen vooral bedoeld als handvatten voor toekomstige verbetering. Na de presentatie van de uitkomsten en conclusies en aanbevelingen sluiten we af met een beschouwing in een bredere context van sturing bij strategische transformaties (paragraaf 2.5).

2.1 Belangrijkste uitkomsten van het gevoerde beleid tot en met 2018

In deze paragraaf zijn de resultaten uit documentstudie, interviews en een enquête onder zorgpartijen opgenomen. De enquête is uitgevoerd in januari 2019 en geeft daarmee een beeld van de beleving van het uitgevoerde beleid tot en met 2018 (zie hoofdstuk 2, 3 en 4 van de Nota van Bevindingen).

Doeltreffendheid en samenwerking zijn twee aspecten van het normenkader.

De belangrijkste uitkomsten hebben we, conform de twee samenhangende onderdelen van het normenkader (zie hoofdstuk 1 van de Nota van Bevindingen), opgenomen onder de volgende onderdelen : 1) de doelen en prioriteiten en 2) de samenwerking met zorgpartijen.

Voor wat betreft het deel "Doelen en prioriteiten" gelden de uitkomsten voor de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn. Voor wat betreft het deel "Samenwerking" merken we op dat dit gaat over de samenwerking met de 2^{de} lijn. De respons van organisaties uit de 0^{de} en 1^{ste} lijn was onvoldoende representatief om hier scores aan toe te kennen (zie paragraaf 4.1 van de Nota van Bevindingen).

Kernpunten doelen en prioriteiten:

- Sterke punten zijn dat de kaders en de controle op het budget goed geregeld zijn. De reserve Sociaal Domein is ingezet om tekorten in de jeugdhulp op te vangen. De RKC constateert gelijktijdig dat er bij de samenwerking geen financiële prikkels zijn dat partners bijdragen aan de ambitie van de gemeente: het terugdringen van dure zorg (als doel van de transformatie). Er is inmiddels in het nieuwe beleid besloten tot een andere manier van inkopen welke hier aandacht aan geeft (zie verder aanbeveling 4 in paragraaf 2.4).
- De kaders en de controle op het maatschappelijk effect zijn gedeeltelijk op orde. Het sturen op de outcome, de kwantificering van de doelen op de ontwikkeling van de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn en inzicht in realisatie van de doelen van de jeugdmonitor en de zorgpartijen is deels geregeld. In de samenwerkingsovereenkomsten staan geen specifieke meetbare kwantitatieve doelen.

Kernpunten samenwerking:

- Bij de samenwerking blijkt dat aan de voorkant veel zaken goed geregeld zijn: er zijn duurzame afspraken en er is frequent contact. Verder is sprake van een gedeelde ambitie, vertrouwen, constructieve behandeling van conflicten en een goede structuur en besturing. Een groot deel van de zorgpartijen (67%) en de gemeente vinden ook dat gestelde doelen bereikt worden.
- In de praktijk vinden zorgpartijen wel dat er slechts gedeeltelijk sprake is van inzicht bij de gemeente in hun belangen, binding door inzet van faciliteiten, een heldere regierol van de gemeente en een goede evaluatie van de samenwerking.

Deze kernpunten zijn de rode draad conform de volgende tabel 2.1 waarin de samenvattende scores conform het normenkader zijn opgenomen.

RKC Medemblik – Opmeer

Tabel 2.1 Samenvattende score op het normenkader

Onderzoeksvraag	Normen	Score
DOELEN EN PRIORITEITEN		
1. Kaders: Welke doelen heeft de raad gesteld voor jeugdhulp (0 ^{de} , 1 ^{ste} en 2 ^{de} lijn)?	- Doelen over de outcome zijn helder - Doelen over het budget zijn helder - Er zijn doelen voor ontwikkeling 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn	  
2. Controle: Hoe wordt over de realisatie van de doelen gerapporteerd; is dat voor de raad inzichtelijk?	- Inzicht in behalen van doelen met de jeugdmonitor - Inzicht in behalen van doelen budget - Inzicht in de realisatie van doelen zorgpartijen	  
3. Samenhang van doelen: Hoe verhouden de doelen van de gemeente zich met de doelen van de zorgpartijen?	- Er is een samenwerkingsovereenkomst met duurzame afspraken (zie verwijzing naar de TAJ in paragraaf 2.2 van de Nota van Bevindingen)⁵ - In de samenwerkingsovereenkomst staan doelen - Gemeente en zorgpartijen hebben frequent contact	  
SAMENWERKING		
4. Ambitie en doelen: Is er een gedeelde ambitie van gemeente en zorgpartijen? Waar gaan ze samen voor?	- Er is een gedeelde ambitie tussen gemeente en zorgpartijen (partners) - De bijdrage van partners is helder - Er is een (financiële) prikkel dat partners bijdragen	  
5. Belangen: Wat zijn de belangen van gemeente en zorgpartijen?	- Partners hebben inzicht in elkaars belangen - Gezamenlijke oplossing gaat voor eigen belang	 
6. Relatie: Is er vertrouwen? Is de relatie constructief?	- Partijen hebben vertrouwen in elkaar - Conflicten worden constructief behandeld	 
7. Organisatie: Is het netwerk van partijen professioneel georganiseerd?	- Structuur en besturing van de samenwerking zijn afgestemd op doelen van partners/organisaties - Faciliteiten (bv. ICT, financiën) en medewerkers van partijen worden als bindmiddel ingezet - De samenwerking leidt tot realisatie van doelen	  
8. Proces: Is het proces van de samenwerking goed georganiseerd?	- De rollen (o.a. regierol) in de samenwerking zijn helder - Er is in de communicatie balans tussen inhoud en proces en interactie - Er is evaluatie van het samenwerkingsproces	  

Essentiële punten voor het maatschappelijk effect die van belang zijn voor het toekomstig beleid:

De RKC vindt het opvallend dat slechts 17% van de zorgpartijen het eens is met de stelling dat sinds 2015 is ingezet op het terugdringen van de wachtlijsten. Daarbij vindt net de helft (55%) van de zorgpartijen dat er meer gestuurd wordt op outcomedoelstellingen. Gelijkijdig is bij 79% van de zorgpartijen van de enquête de omvang van de jeugdhulp de afgelopen jaren toegenomen.

Vanuit het perspectief van deze essentiële punten gaan we in de volgende paragrafen nader in op het toekomstig beleid en de conclusies en aanbevelingen.

⁵ Het gaat hierbij om afspraken voor langere duur over kwaliteit, passende zorg en professionaliteit in combinatie met hierop toegesneden bekostiging en tariefstelling.

2.2 Belangrijkste uitkomsten van het onderzoek naar het opgestelde beleid 2019-2022

In deze paragraaf zijn de resultaten uit documentstudie en het ambtelijk wederhoor over het opgestelde toekomstig beleid (Beleidsplan Sociaal Domein 2019-2022) opgenomen. Omdat het beleid nog niet uitgevoerd is, is hier (logischerwijs) geen enquête onder zorgpartijen over uitgevoerd (zie hoofdstuk 5 van de Nota van Bevindingen).

De wijze van transformatie van jeugdhulp heeft een groot maatschappelijk effect in de toekomst. Dit onderzoek is gericht op de doeltreffendheid (maatschappelijk effect) van de samenwerking op het gebied van de jeugdhulp vanuit de gemeente met de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn. Jeugdhulp is een omvangrijk, complex en zich nog steeds ontwikkelend beleidsveld. En het maakt integraal onderdeel uit van het grotere sociaal domein. De (verdere) ontwikkeling van wijkteams (1^{ste} lijn) en de (keten-)samenwerking met partijen in 0^{de}, 1^{ste} (huisartsen) en 2^{de} lijn zijn voor het maatschappelijk effect van groot belang.

De ontwikkeling van wijkteams hangt af van lokale situatie en de keuze van werkzaamheden. Het CBS⁶ signaleert een landelijke toename van 33% van jeugdhulp uitgevoerd door wijkteams. In opdracht van het Ministerie van VWS heeft I&O Research dit onderzocht. Oorzaken van de toename zijn: meer ambulante jeugdhulp door wijkteams bijv. door toename van gezinnen in armoede, een betere en eerdere signalering, overbruggingszorg door wijkteams bij wachtlijsten bij zorgpartijen en toestroom vanuit de Wlz (Wet langdurige zorg). Dit kan versterkt zijn door het ontbreken van een duidelijke afbakening tussen preventie en ambulante jeugdhulp. Het CBS geeft daarom aanbevelingen waarmee wijkteams gericht kunnen werken aan preventie (zie 2.4).

De gemeente Medemblik heeft de visie om elke inwoner zo vroeg mogelijk te stimuleren of te ondersteunen. De trends en ontwikkelingen in het nieuwe beleidsplan 2019-2022 zijn wel onderbouwd, maar niet expliciet vertaald naar de mogelijke behoefte aan jeugdhulp in de toekomst. De huidige situatie en toekomstige keuze in Medemblik is dat de wijkteams zijn gericht op preventie en dat de zorgaanbieders de jeugdhulp verlenen. Wijkteams voeren in principe geen ambulante jeugdhulp uit.

De ontwikkeling van ketensamenwerking is effectief bij het volgen van zes leidende principes.



Uit onderzoek en ervaring blijken er zes leidende principes voor effectieve ketensamenwerking⁷ (zie figuur 2.1).

In het beleidsplan zien we dat aan deze principes ook aandacht is geschonken. De RKC heeft wel geconstateerd dat niet alle facetten van deze principes scherp zijn uitgewerkt. Aanscherping en bespreking van deze principes in beleid en het op te stellen uitvoeringsplan zal ketensamenwerking bevorderen. Dit is van belang voor het in de toekomst doeltreffender en doelmatiger maken van de jeugdhulp.

Figuur 2.1 Leidende principes voor effectieve samenwerking

⁶ I&O Research, Onderzoek naar toename Jeugdhulp Wijkteams, Ministerie van VWS, oktober 2018.

⁷ Publicatie van juli 2018 op het kennisplatform <https://www.gemeentennl.nl/sociaal-domein/bezuinigen-in-het-sociaal-domein-door-ketensamenwerking/>

2.3 Conclusies en aanbevelingen vanuit het gevoerde beleid van belang voor de toekomst

Conclusie 1 : Kaders en controle. De kaders en controle zijn nu gericht op het budget. Er is minder scherpe aandacht voor kaderstelling en controle op het maatschappelijk effect. Het risico is dat er niet scherp genoeg gestuurd wordt op het uiteindelijke doelen van de transformatie: het versterken van de eigen kracht en het terugbrengen van specialistische zorg (2^{de} lijn).

Toelichting: De scherpste van de kaderstelling en de controle is nu vooral gericht op het budget. Wat betreft het maatschappelijk effect is er minder scherpste. Het ontbreekt aan kwantitatieve doelen op wettelijke beleidsindicatoren. Controle hierop met een toelichting van verschillen ontbreekt, waardoor er geen goede basis is voor bijsturing van beleid. In het oude en nieuwe beleid staan wel proces- en outputdoelen. Het is niet inzichtelijk hoe dit bijdraagt aan het gewenste maatschappelijk effect (outcome-doelen). Er is geen nulmeting en doelstelling op de ontwikkeling van de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn. Welke toe- of afname (in 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn) is vanuit visie op de lange termijn gewenst op de verschillende onderdelen van jeugdhulp?

Aanbeveling 1: Kaders en controle. Versterk de kaderstelling en controle op het maatschappelijk effect.

Toelichting: De kaderstelling en controle op maatschappelijk effect kan verbeteren door: kwantitatieve outcome-doelen te bepalen in beleidsplannen en/of programmabegrotingen. Maak in deze stukken een zichtbare koppeling tussen de gestelde prioriteiten en de (te behalen) wettelijke verplichte beleidsindicatoren (zie tabel 3.3 in de Nota van Bevindingen). Maak ook zichtbaar wat de gewenste kwantitatieve verschuiving is in de zorgpiramide (strategisch), hoeveel partijen echt integraal samenwerken (tactisch) en of in alle gezinnen waar jeugdhulp geboden wordt het principe één gezin, één plan, één regisseur wordt gerealiseerd (operationeel). Het werken met outcome-indicatoren (in programmabegroting) kan dan ook daadwerkelijk gebruikt worden om het beleid bij te sturen.

Conclusie 2 : Praktijk. Qua structuur heeft Medemblik veel goed geregeld. In de praktijk is meer aandacht nodig voor samenwerking: inzicht in belangen, faciliteiten, regierol en evaluatie.

Toelichting: De gemeente Medemblik heeft formeel zaken goed geregeld. Er zijn convenanten en samenwerkingsafspraken, op regionaal niveau zijn o.a. de inkoop en calamiteiten geregeld. Bovenregionaal zijn zaken als crisisdienst, jeugdbescherming en reclassering opgepakt. De beeldvorming van zorgpartijen over de samenwerking in de praktijk over andere punten is minder positief. Er is nog beperkt inzicht in de wederzijdse belangen, de gezamenlijke inzet van faciliteiten kan beter en, hoewel de gemeente zelf haar rollen ziet, is de regierol bij partijen minder helder. Tot slot is geen sprake van een structurele evaluatie van de samenwerking (zie tabel 2.1 onderdeel 8).

Aanbeveling 2: Praktijk. Stuur in de praktijk meer op belangrijke samenwerkingsaspecten.

Toelichting: In convenanten en (inkoop-)contracten zijn diverse samenwerkingsafspraken gemaakt. In dit rapport zijn - door een enquête - de ervaringen van zorgpartijen in de praktijk weergegeven. Naast de formele afspraken is het steeds belangrijker om de onderliggende succesfactoren van samenwerking meer aandacht te geven. Zorg dat de gemeente zicht heeft op de belangen en vice versa. Bespreek duidelijk hoe middelen (ICT, digitale kaart) ingezet worden en gedeeld en geef concreter aan wat onder regierol in de praktijk verstaan wordt. Mogelijk ligt hier een additionele rol van beleidsmedewerkers, regionale procesregisseur of wethouder. Tot slot: zorg voor een integrale structurele aanpak van de evaluatie van de samenwerking van alle zorgpartijen. En rapporteer over de samenwerkingsrelaties periodiek naar de raad.

2.4 Conclusies en aanbevelingen vanuit het nieuwe beleid van belang voor de toekomst

Conclusie 3 : Visie. De visie van Medemblik kan bij veranderende trends en demografische ontwikkelingen leiden tot toename van jeugdhulp en overschrijdingen van het budget

Toelichting: Vanuit de visie van Medemblik (stimuleren/ondersteunen elke inwoner) wordt ingezet op preventie (en vroegsignalering), integraliteit en innovatie. In het beleidsplan zijn onderbouwde trends en ontwikkelingen opgenomen, maar deze zijn niet kwantitatief vertaald naar de behoefte aan jeugdhulp. Daarbij zijn wijkteams actief en gericht op preventie. Echter er zijn wachtlijsten bij diverse zorgaanbieders, zodat wijkteams sneller genegen kunnen zijn overbruggingszorg te leveren. Gezien het bovenstaande is het van belang je als gemeente het volgende te realiseren.

Als de verwachte trends (meer armoede) en demografische ontwikkelingen (meer jeugd, meer immigranten) tegenvallen, zal deze visie en aanpak direct haar effect hebben op de toename van te leveren jeugdhulp met de daarbij behorende toenemende kosten. Hoewel de trends en ontwikkelingen onderbouwd zijn en demografische ontwikkelingen meestal niet heel snel veranderen, bestaat er dan wel een risico op toename jeugdhulp en overschrijding budget.

Aanbeveling 3: Visie. Volg de trends en ontwikkelingen van de visie en vertaal de aanbevelingen van landelijke onderzoeken op het gebied van Jeugdhulp.

Toelichting: Om het risico van toenemende jeugdhulp te beheersen (dit is een landelijke ontwikkeling) is het belangrijk dat Medemblik de realisatie van de trends en ontwikkelingen en de uitkomsten van landelijke onderzoeken (zoals van het Ministerie van VWS) actief blijft volgen en zo nodig het beleid aanpast. We adviseren dat de raad en het college hier tijdig het gesprek over voeren.

Omdat Medemblik in haar visie kiest voor preventie zijn de aanbevelingen van I&O Research voor de inzet van wijkteams ten aanzien van de jeugdhulp ten dele ook van belang (zie paragraaf 2.2). Deels omdat de wijkteams van Medemblik in principe niet zelf jeugdhulp verlenen. Deze aanbevelingen zijn samengevat (zie paragraaf 5.1 in de Nota van Bevindingen):

- zorg voor uniforme registratie van preventie en ambulante jeugdhulp;
- pas het hulpmiddel 'leidraad toegang preventief-ambulant' toe bij beleidsinformatie;
- concretiseer en maak preventie meetbaar.

De gemeente Medemblik kan dit in de praktijk gestalte geven, zodat meer grip ontstaat op de praktijk en financiële consequenties van de preventie en ambulante jeugdhulp. Wij hebben begrepen dat de gemeente hier mee bezig is. Belangrijk hierbij is dat de gemeente ook zicht krijgt op de omvang en bronnen van de doorverwijzingen en wachtlijsten. Een suggestie van de RKC is dat door data-analyse Medemblik kan sturen – voor zover zij daar invloed op heeft- op het terugbrengen van de doorverwijzingen, de wachtlijsten en de kosten.

Conclusie 4 : Ketensamenwerking. In het nieuwe beleid is aandacht voor de principes van ketensamenwerking. Deze aandacht behoeft aanscherping, zowel in beleid als uitvoering, om tot betere ketensamenwerking te komen.

Toelichting: De RKC ziet in het nieuwe beleidsplan veel goede zaken om de samenwerking in de keten verder te brengen: er is sprake van partners, betrokkenheid, investering in informatie, monitoring en lering. Gelijktijdig mist het scherpte in de concrete invulling van de principes van ketensamenwerking. Onduidelijk is of er selectie komt van zorgpartners, of samen beslist wordt in de uitvoering, of er één objectief meetsysteem komt, of verbeteren met LEAN principes gaat en of kosten, opbrengsten en risico's gezamenlijk gedragen worden.

Aanbeveling 4 : Ketensamenwerking. Ga in beleid en uitvoeringsplan nadrukkelijk en scherper aan de slag met de principes van ketensamenwerking

Toelichting: Door scherp te zijn in de concrete invulling van de principes van ketensamenwerking wordt sub-optimalisatie⁸ voorkomen. Hiermee wordt bedoeld dat zorgpartijen er vooral op gericht zijn om inspanningen te leveren zodat de werkwijze binnen de eigen organisatie zo goed mogelijk verloopt. Gelijktijdig zal de gemeente zich vooral inspannen om de werkwijze binnen de gemeente zo goed mogelijk te laten verlopen. Het effect kan zijn dat vanuit het beeld van de cliënt de werkwijze niet optimaal verloopt. Dit beeld komt ook naar voren uit de CEO's (Cliënt ErvaringsOnderzoeken). Cliënten geven aan dat zij het minst positief zijn over de samenwerking tussen organisaties.

Geef daarom duidelijk aan of en hoe er sprake zal zijn van selectie van zorgpartners. Betrek deze dan ook in het besluitvormingsproces bij de uitvoering. Zet met de geselecteerde zorgpartijen samen in op één objectief meetsysteem van resultaten. Zet de LEAN principes gericht in bij continu verbeteren. En tot slot, een daadwerkelijk partnerschap gaat ook over het gezamenlijk dragen van de kosten, opbrengsten en risico's van de jeugdhulp. Het genomen besluit om over te stappen van productgericht naar resultaatgericht inkopen in 2020 is hierbij een belangrijke stap. Wij hebben begrepen dat inmiddels ook de contracten met zorgpartijen hierover zijn getekend. Hiermee wordt geregeld dat zorgpartijen samen met de cliënt het concreet te bepalen effect benoemen. Dit versterkt de doeltreffendheid van het maatschappelijk effect. Er bestaat een risico, dat de zorgpartijen bij resultaatgerichte bekostiging voor maximale financiële vergoedingen willen gaan. Daarom is het van belang dat de gemeente kaders stelt aan indicatiestellingen (soort, duur, kosten en beoogd resultaat van behandeltrajecten). Vanuit controleoogpunt is het van belang dat de gemeente zicht houdt op de vaststelling van het bereikte resultaat en de daadwerkelijke kosten.

2.5 Beschouwing in bredere context

De onderzoeksresultaten willen we ook in een iets bredere context beschouwen.

In de vorige paragrafen zijn de uitkomsten, conclusies en aanbevelingen opgenomen die rechtstreeks gebaseerd zijn op de onderzoeksbevindingen (zie Nota van Bevindingen).

In aanvulling hierop willen wij nog een aantal beelden meegeven, die van belang zijn bij het verder vorm geven van de transformatie. Dit heeft te maken met een bredere blik vanuit strategische vernieuwingen en transformatie van besturingssystemen.

Met andere woorden: in de toekomst gaat het vooral ook om gedragsverandering te stimuleren. Dit betekent ook op een andere manier (door een andere bril) naar de transformatie van de jeugdhulp kijken.

In de volgende passages nemen we u kort mee in deze (wellicht al bekende) andere manier van kijken. Vervolgens stellen we vanuit deze andere manier van kijken een tweetal vragen voor de gemeente Medemblik.

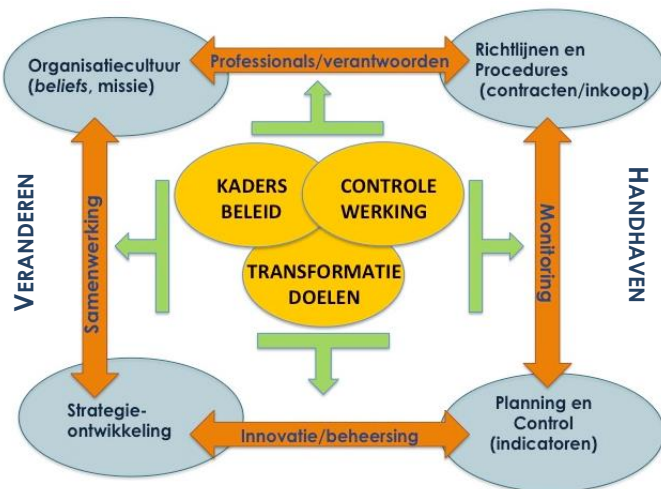
We beantwoorden deze vragen niet, omdat juist het gesprek hierover tussen college en raad, verder kan bijdragen aan de transformatie en doeltreffendheid (en doelmatigheid) van de jeugdhulp. We benoemen daarbij wel de uitdagingen voor het college en de raad.

⁸ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Suboptimalisatie>

RKC Medemblik – Opmeer

Hefbomen bij verandering, oftewel transformatie is vooral een gevolg van gedragsverandering

Volgens Simons⁹ zijn er een viertal hefboomen die bij de besturing van organisaties gebruikt worden om patronen in organisatorisch gedrag te handhaven of te veranderen. Toegepast op het vraagstuk van de transformatie en uitgaande van de kaderstellende en controlerende rol van de raad is dit in onderstaande figuur gevisualiseerd.



Centraal in de figuur staan de transformatiedoelen. Zij moeten steeds uitgangspunt zijn bij de invulling van de vier hefboomen om als organisatie succesvol (doeltreffend en doelmatig) te zijn. De vier hefboomen moeten daarbij afgestemd en in evenwicht zijn.

Aan de rechterkant van de figuur is het kernbegrip *handhaven*. Hier is de meer traditionele besturing en de daarbij behorende monitoring van de informatie zichtbaar. Daarbij wordt door formele richtlijnen, procedures en afspraken (zoals inkoop) gestuurd op de doelen.

Figuur 1.3 Kaderstelling en controle op basis van vier hefboomen transformatie

In de P&C-cyclus (planning en control) is aandacht voor indicatoren gericht op de doelen. Procedures en P&C worden gemonitored, zodat bijsturen plaats kan vinden.

Aan de linkerkant van de figuur is het kernbegrip *veranderen*. Hier is de meer innovatieve besturing zichtbaar. Deze is gebaseerd op een sterk geïnternaliseerde organisatiecultuur, oftewel waar geloven mensen in (beliefs). Daarbij moeten nieuwe kansen en bedreigingen vertaald worden door een continue strategieontwikkeling. Cultuur en strategieontwikkeling zijn de bindende factoren bij (keten-)samenwerking.

Vanuit de balans van handhaven en veranderen komen voor Medemblik twee vragen naar voren.

De aanbeveling van de RKC is – gezien het belang voor de toekomst – dat de gemeente aan de onderstaande twee vragen bewust aandacht besteedt bij de balans tussen handhaven en veranderen in de verdere beleidsontwikkeling en de uitvoering daarvan.

Zou de aandacht niet meer moeten liggen op samenwerkingscultuur en -strategie?

Wij hebben tijdens het onderzoek het beeld gekregen, dat de nadruk vooral heeft gelegen (en deels nog ligt) op handhaven. De hefboomen van richtlijnen en procedures (zoals convenanten en inkoop) en de P&C-cyclus vanuit de oude situatie zijn duidelijk zichtbaar. Begrijpelijk vanuit de gedachte van transitie, maar minder doeltreffend vanuit de gedachte van transformatie. In het recente beleid zien we wel meer aandacht voor veranderen van cultuur, strategieontwikkeling en samenwerking. Dit is nog niet vertaald (van links naar rechts) naar daarbij passende richtlijnen en de P&C-cyclus. De huidige verantwoording en beheersing zullen mee moeten veranderen. Wij hebben de indruk, dat de verantwoording en beheersing nog veel op de oude situatie zijn gebaseerd.

⁹ Figuur en begrippen zijn gebaseerd op de Levers of Control van Simons. <http://www.house-of-control.nl/managementcontrol-levers-of-control-simon.html>

RKC Medemblik – Opmeer

De uitdaging voor de raad is dan om juist qua kaderstelling en controle dit meer en eerst te richten op verandering, oftewel de hefboomen van organisatiecultuur, de strategieontwikkeling en de samenwerking. Waaraan moet de cultuur voldoen? Hoe helder is de strategieontwikkeling, en zijn kansen en bedreigingen serieus genomen? Geven we echt invulling aan ketensamenwerking?

De uitdaging voor het bestuur is om het nieuwe beleid en uitvoering ook te vertalen in de concretisering in nieuwe procedures en P&C (indicatoren), die aansluiten bij cultuur, strategie en samenwerking. Zo is het ook mogelijk om daadwerkelijk de controle op het realiseren van deze aspecten (transformatiedoelen) in te vullen.

Gaat de aandacht niet te veel naar de 2^{de} lijn in plaats van naar de 0^{de} en 1^{ste} lijn?

Veel van de landelijke en lokale documenten (over beleid, verantwoording en uitvoering) zijn gericht op de uitvoering en afstemming met de zorgpartijen van de 2^{de} lijn.

Dat is zichtbaar op landelijk niveau waar de ontwikkelopgave voor het jeugdstelsel vertaald is in termen als: ontwikkelen visie met aanbieders, kennisuitwisseling met aanbieders, samenwerking met instellingen voor een nieuw ondersteuningsaanbod (zie hoofdstuk 2 in de Nota van Bevindingen).

Ook in de regionale beleidsontwikkeling met de andere WF7-gemeenten is dit zichtbaar. De strategische agenda bevat vooral thema's gericht op 2^{de} lijns zorgaanbieders (zoals inkoop, bovenregionale specialistische jeugdhulp).

Op lokaal beleidsniveau zien we zowel aandacht voor de 2^{de} lijn als voor de 1^{ste} en 0^{de} lijn. Wel zijn de strategische en tactische doelen vooral gericht op de 2^{de} lijn en zien we de aandacht voor de 0^{de} lijn eigenlijk alleen op operationeel niveau (zie tabel 3.2 in de Nota van Bevindingen). In de tijd zien we ook meer recente afspraken/convenanten en meer aandacht met de 2^{de} lijn dan met de 0^{de} en 1^{ste} lijn (zie paragraaf 3.3 in de Nota van Bevindingen).

Verder was bij de door de RKC uitgezette enquête naar zowel 0^{de}, 1^{ste} als 2^{de} lijn, de respons voor de 2^{de} lijn veel hoger (zie hoofdstuk 4 in de Nota van Bevindingen).

Dit zijn signalen dat er mogelijk meer aandacht en contact is met de 2^{de} lijn dan met de organisaties in de 0^{de} en 1^{ste} lijn. Gezien het uiteindelijke doel van de transformatie en de daarbij opgestelde transformatiedoelen voor gemeenten (zie hoofdstuk 1), ligt het voor de hand om meer in te zetten op de 0^{de} en 1^{ste} lijn.

3 Bestuurlijk wederhoor en nawoord RKC

Bestuurlijke reactie



Rekenkamercommissie Medemblik - Opmeer
De heer H Wokke
Postbus 45
1645 ZG WOGNUM

Uw kenmerk
Uw brief van
Zaaknummer Z-19-059218
Documentnummer DOC-19-148858
Bijlage(n) 0
Telefoonnummer 0229 856000
Verzonden **23 MEI 2019**

Behandelend ambtenaar mw. G.J. Paulissen
Onderwerp Bestuurlijke reactie op rekenkamerrapport Doeltreffendheid Samenwerking Jeugdhulp

Geachte heer Wokke,

We zijn trots op het resultaat van uw onderzoek Doeltreffendheid Samenwerking Jeugdhulp. In de nota van bevindingen komt duidelijk terug dat we het goed doen, zeker ook bij de uitvoering. Zo blijkt dat aan de voorkant veel zaken goed geregeld zijn: er zijn duurzame afspraken en er is frequent contact. U concludeert dat er sprake is van een gedeelde ambitie, vertrouwen, constructieve behandeling van conflicten en een goede structuur en besturing. Een groot deel van de zorgpartijen (67%) en de gemeente vinden ook dat gestelde doelen bereikt worden. Van de zorgaanbieders geeft 80% aan dat er een goede band is tussen ons als gemeente en onze zorgaanbieders.

De doelstelling van dit onderzoek, dat in opdracht van de raad is uitgevoerd, is:
Inzicht geven in de doeltreffendheid van de samenwerking in de jeugdzorg tussen de Ode, 1ste en 2e lijn in de gemeenten Medemblik en Opmeer.

Als probleemstelling van dit onderzoek is dit als volgt uitgewerkt:

Hoe verloopt de samenwerking tussen gemeenten en betrokkenen in de Ode, 1ste en 2de lijn van de Jeugdzorg en wat betekent dit voor de doeltreffendheid van de Jeugdzorg in Medemblik.

De drie onderzoeksvragen zijn:

1. Hoe verhouden de doelen en prioriteiten van de gemeenten zich tot de doelen van andere partijen?
2. Hoe wordt er vanuit de gemeente en vanuit zorgpartijen gerapporteerd over het behalen van doelen en prioriteiten.
3. Wat betekenen deze doelen voor de samenwerking tussen partijen?

Het valt ons op dat de conclusies en aanbevelingen in de bestuurlijke nota slechts beperkt aan de probleemstellingen en onderzoeksvragen refereren. Wij vinden het teleurstellend dat de positieve uitkomsten uit de nota van bevindingen maar minimaal tot uiting komen in de bestuurlijke nota. Conclusie en aanbeveling 1 en 2 hebben betrekking op samenwerking in de jeugdhulp. Conclusie en aanbeveling 3 en 4 zijn niet direct gerelateerd aan de onderzoeksvragen en het onderzoek dat



beschreven is in de nota van bevindingen. In deze bestuurlijke reactie zullen we onze bevindingen hier ook naar scheiden.

Conclusie & aanbeveling 1:

Bij de eerste conclusie en aanbeveling gaat u in op kaders en controle. In het beleidsplan 2019-2022 'Samenwerken om elkaar te versterken' is nadrukkelijk aandacht voor (het meten van) maatschappelijke effecten van de ondersteuning die we inzetten. Dit beleidsplan was nog niet vastgesteld ten tijde van het onderzoek en is derhalve niet meegenomen.

Vanaf 2020 gaan we resultaatgestuurd werken, de nieuwe manier van samenwerken met onze zorgaanbieders. Om dit goed vorm te geven gaan we regionaal ook investeren in een dashboard. Dit dashboard is gekoppeld aan het resultaatgestuurd werken. Deze manier van werken koppelt de outcome van de ondersteuning (het resultaat) aan de financiering van die ondersteuning. Middels regionaal contractmanagement sturen we hier regionaal op.

Conclusie & aanbeveling 2:

Bij conclusie en aanbeveling twee adviseert u om de samenwerking met zorgaanbieders te evalueren en dit periodiek te rapporteren naar de raad. Ketensamenwerking is een middel om de transformatiedoelstellingen te bereiken. Samenwerking zelf is geen doel maar een middel. Wij concentreren ons op het bereiken van de transformatiedoelstellingen. Hierover zullen we de raad op de hoogte houden door middel van informatienota's, maar ook door de commissie Samenleving regelmatig bij te praten over het sociaal domein.

In de nota van bevindingen zien we dat we goed scoren op dit onderdeel. Zo is 75% van de geënquêteerden het eens met de stelling dat er sprake is van een gedeelde ambitie. In de praktijk realiseren we samen met de gemeente een goede oplossing voor de cliënt (67 % eens of helemaal eens). Deze en meer mooie cijfers kunt u terug vinden in de nota van bevindingen.

Zoals we bij conclusie 1 aangaven vindt de samenwerking met onze zorgaanbieders grotendeels (boven) regionaal plaats door middel van periodieke accountgesprekken. Hierbij wordt gewerkt conform de principes van ketensamenwerking. Dit is gedaan bij de resultaatgestuurde inkoop 2020, de transformatie- en uitvoeringsagenda bovenregionale specialistische jeugdhulp. Zo wordt bij de laatste met name samengewerkt op samenwerkingsniveau 4: strategiebepaling, uitvoering, contractbeheer & contractmanagement.

Regionaal zetten we ook in op innovatie, transformatie en kijken we zeker naar de toekomst.

Conclusie & aanbeveling 3:

U geeft aan in conclusie en aanbeveling drie dat er een risico is op toename van jeugdhulp en daarmee op overschrijding van budget. Het is ons opgevallen dat dit geen onderdeel is geweest van het onderzoekskader. Ook in de interviews is dit niet ter sprake gekomen. Feit is wel dat de overschrijdingen in de jeugdzorg een landelijke ontwikkeling is die, naast de demografische ontwikkelingen, samenhangen met de beperkte sturingsmogelijkheden van gemeenten. Dit komt doordat we te maken hebben met een open-einde-regeling (er is geen budgettair plafond) voor zowel Wmo als Jeugd, beperkte eigen beleidsvrijheid, wij als gemeente risicodragers zijn en we te maken hebben met onafhankelijke verwijzers bij de jeugd. Voor de gemeente Medemblik is het sturen binnen de ruimte die we hebben één van de belangrijkste prioriteiten binnen het sociaal domein. Alleen op die manier kunnen we de zorg voor onze inwoners betaalbaar én toegankelijk houden. Dit doen we door middel van onze vier-sporen aanpak (toegang tot zorg, samenwerking met

RKC Medemblik – Opmeer

aanbieders, beleidskeuzes en interne organisatie/bedrijfsvoering). Op deze manier sturen we maximaal binnen de ruimte die we hebben.

Conclusie & aanbeveling 4:

Ten tijde van het onderzoek van de rekenkamercommissie was het huidige beleidsplan Sociaal Domein nog niet vastgesteld. Tijdens de bespreking in de raad kwamen ook de uitvoerende maatregelen en invullingen aan de orde. Deze uitvoerende zaken liggen bij het college en komen terug in het uitvoeringsplan Sociaal Domein. Deze wordt momenteel samen met de wijkteams opgesteld. Om deze reden is dit ook niet meegenomen in het beleidsplan. De vertaling naar de praktijk is ook landelijk een actueel thema en onderdeel van de landelijke transformatie. We zijn als gemeente Medemblik bij enkele landelijke gesprekken hierover betrokken. In deze conclusie en aanbeveling komen punten aan de orde die we in beeld hebben. Zo werken we zoals we eerder schreven aan een regionaal dashboard en regionaal contractmanagement op basis van resultaatgestuurd werken.

Tot slot gaan wij ervan uit dat de nota van bevindingen, deel 2 met de onderzoeksgegevens, ook naar de raad gestuurd wordt. Juist dit rapport geeft de raadsleden, naar onze mening, inzicht in de doeltreffendheid van onze samenwerking.

Met vriendelijke groet,

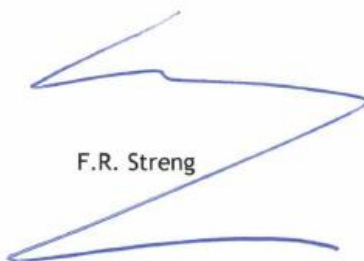
Burgemeester en wethouders van Medemblik,

De secretaris,



J. Zwaan

De burgemeester,



F.R. Streng

Nawoord RKC

We houden het nawoord kort en richten dit op het onderwerp van Jeugdhulp. Voor de leesbaarheid volgen we de indeling van de bestuurlijke reactie. De RKC constateert zowel in de Nota van Bevindingen als in de Bestuurlijke Nota dat de gemeente Medemblik het op veel zaken goed doet. De RKC heeft op 28 maart 2019 een goed gesprek gehad met wethouder D. Kuipers over de Bestuurlijke Nota gericht op de toekomst.

Als toelichting bij de doelstelling van het onderzoek is genoemd dat de RKC de wil heeft de raad, zo mogelijk, ook handvatten te geven voor de nadere invulling van hun verantwoordelijkheid. Ook dat is de intentie van het onderzoek van de RKC en vloeit ook voort uit het gesprek dat we met de raad aan het begin van het onderzoek hebben gehad. Alle conclusies en aanbevelingen volgen uit de doelstelling (inzicht geven) en probleemstelling (hoe verloopt de samenwerking) van het onderzoek (zie paragraaf 1.1 Nota van Bevindingen). De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de Nota van Bevindingen en beschreven als handvatten voor toekomstige verbetering (zie begin hoofdstuk 2). De RKC heeft daarbij onderscheid gemaakt tussen het beleid tot en met 2018 en het nieuwe beleid vanaf 2019.

Zowel de sterke punten en de zaken die goed geregeld zijn, als de zaken die gedeeltelijk op orde zijn, zijn opgenomen in paragraaf 2.1 (Belangrijkste uitkomsten) van de Bestuurlijke Nota.

RKC Medemblik – Opmeer

Conclusie & aanbeveling 1

Het doel van deze conclusie is juist om de focus te krijgen op de *kaderstelling en controle* van de maatschappelijke effecten. De afgelopen jaren was hier minder scherpte op (zie paragrafen 3.1 en 3.2 van de Nota van Bevindingen). De aanbeveling is concreet op deze verbetering gericht. Het is goed om te lezen dat (het meten van) maatschappelijke effecten in het beleidsplan 2019-2022 nadrukkelijk aandacht krijgt. Wij verwijzen hierbij naar paragraaf 5.2 van de Nota van Bevindingen. De uitvoering hiervan (inclusief het meten van) is voor de raad van belang, zodat kaderstelling en controle scherper wordt ingericht (ook rol college) en kunnen worden verricht (vooral rol raad). Dit is toepasbaar op de door u genoemde wijze van werken vanaf 2020.

Conclusie & aanbeveling 2

Ook in deze conclusie staat dat Medemblik diverse zaken goed geregeld heeft. Gelijktijdig blijkt uit de enquête onder zorgaanbieders, dat op genoemde onderdelen (inzicht belangen/faciliteiten/regierol/evaluatie) er mogelijkheden tot lokale verbetering zijn. Dit zijn succesfactoren voor samenwerken en daarom benoemd (zie paragrafen 4.3, 4.5 en 4.6 van de Nota van Bevindingen). Ketensamenwerking is een middel, maar wel essentieel in de transformatie.

Conclusie & aanbeveling 3

De landelijke situatie en wijze van samenwerken beïnvloeden inderdaad de (beperkte) sturingsmogelijkheden van de gemeente. Recent heeft dit weer landelijke aandacht gekregen.¹⁰ Conclusie en aanbeveling drie sluiten aan op hoofdstuk 1 en 5 van de Nota van Bevindingen. In hoofdstuk 1 is o.a. het normenkader opgenomen, waarin ook financiële normen zijn benoemd. In hoofdstuk 5 (nieuw beleid) is benoemd dat geen interview is gehouden, wel is dit hoofdstuk ambtelijk afgestemd. De aanbeveling gaat o.a. over inzicht in trends, eventueel bijstelling van beleid, wijze van registratie, gebruik van landelijke tools en data-analyse (zie paragraaf 5.1 en 5.2 van de Nota van Bevindingen). Het doel van de aanbeveling is om in het proces van transformatie en samenwerking meer invloed te krijgen. Invloed hierop past bij de verantwoordelijkheid van gemeenten en kan zo leiden tot verbetering van maatschappelijke en financiële effecten.

Conclusie & aanbeveling 4

Het is goed om te lezen dat zaken terugkomen in het uitvoeringsplan Sociaal Domein en dat u de punten uit deze conclusie en aanbeveling in beeld heeft (zie ook paragraaf 5.1 van de Nota van Bevindingen).

Tot slot geven wij aan dat de RKC zoals gebruikelijk het gehele rapport (Bestuurlijke Nota deel 1 en Nota van Bevindingen deel 2) aan de raad aanbiedt.

Naast het hierboven genoemde, als reactie op het bestuurlijk wederhoor, wijst de RKC de raad specifiek op de twee te bespreken vragen vanuit een bredere context, zoals genoemd in paragraaf 2.5 van de Bestuurlijke Nota.

¹⁰ https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/gierende-tekorten-op-jeugdhulp.9622727.lynkx?tid=TIDP172386XC8961FEE076B4260BA54A7C54362D228YI5&utm_campaign=BB_NB_Sociaal&utm_medium=Email&utm_source=SMG&utm_content=09-05-2019