



Risicomanagement Sociaal Domein in de gemeente Scherpenzeel



Rekenkamercommissie Vallei
en Veluwerand

12 december 2018



COLOFON

De rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie Vallei en Veluwerand is een gemeenschappelijke onafhankelijke rekenkamercommissie van de gemeenten Barneveld, Bunnik, Bunschoten, Leusden, Nijkerk, Renswoude, Scherpenzeel, Woudenberg en Zeewolde.

De externe commissie bestaat uit een voorzitter en vijf leden: de heer J. van Zomeren (voorzitter), mevrouw F.T. van de Vlierd (lid), de heer M. Pen (lid), de heer J.G.W. Scheltinga (lid) en de heer H.M. ter Beek (lid). De commissie heeft twee ambtelijke onderzoekers / secretarissen mevrouw I.M.T. Spoor en mevrouw E. de With.

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	5
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding onderzoek.....	7
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	7
1.3 Onderzoeksaanpak en normenkader.....	8
Hoofdstuk 2 Bevindingen.....	11
2.1 Uitvoering sociaal domein in Scherpenzeel	11
2.2 Doelstellingen sociaal domein.....	12
2.3 Risicomanagementsysteem.....	15
2.4 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	18
2.5 Gesignaleerde risico's.....	19
2.6 Informatievoorziening raad.....	27
Hoofdstuk 3 Conclusies en aanbevelingen	29
3.1 Conclusies	29
3.2 Aanbevelingen.....	32
Hoofdstuk 4 Bestuurlijke reactie van het college B&W en nawoord rekenkamercommissie	33
Bijlage 1 Literatuur en documenten	35
Bijlage 2 Respondenten	37
Bijlage 3 Korte samenvatting 3 decentralisaties in het Sociaal Domein.....	38
Bijlage 4 Doelstellingen uit beleidsdocumenten sociaal domein (vigerend beleid in 2017)	39
Bijlage 5: Doelstellingen inzake sociaal domein uit de programmabegroting 2017 van de gemeente Scherpenzeel.....	42
Bijlage 6: Uitgewerkte doelstellingen inzake sociaal domein uit de transformatieagenda (16 aug 2016) van de gemeente Scherpenzeel per beleidsveld en thema.	43
Bijlage 7 Reserves sociaal domein (uit kadernota 2017)	47
Bijlage 8 Voorbeelden van risico-omschrijvingen uit de programmabegrotingen 2016 en 2017 en de jaarrekening 2016 en 2017.....	48
Bijlage 9: Risico's jeugdhulp uit regionaal beleidsplan jeugdzorg FoodValley 2015-2018 (hoofdstuk 7)50	

Bestuurlijke samenvatting

Inleiding

Op verzoek van de auditcommissie van de gemeenteraad van Scherpenzeel heeft de rekenkamercommissie in de periode november 2017 tot en met juni 2018 onderzoek uitgevoerd naar het risicomanagement in het sociaal domein. Aanleiding voor dit onderzoek waren de onzekerheden en risico's ten aanzien van de uitgaven in het sociaal domein.

Veranderingen in sociaal domein

Met de decentralisaties in het sociaal domein in 2015 is er één en ander in dit domein veranderd. De gemeenten kregen nieuwe taken en verantwoordelijkheden op het gebied van jeugdzorg, arbeidsparticipatie naar vermogen en de ondersteuning van inwoners met beperkingen. Een deel van deze taken hadden de gemeenten al en een deel namen zij over van de Rijksoverheid en de provincie. Het idee was dat de gemeenten dichter bij de burger staan en de taken effectiever en efficiënter zouden kunnen uitvoeren. Door het overdragen van de taken van het Rijk naar de gemeenten moesten de gemeenten ook een bezuiniging realiseren. Al met al betekende dit een grote uitdaging en opgave voor de gemeenten.

Vraagstelling en uitvoering onderzoek

De centrale vraag in het onderzoek luidt: "Heeft de gemeente de risico's betreffende de door de raad vastgestelde beleidsdoelstellingen op het gebied van het sociaal domein in beeld en heeft de gemeente de nodige maatregelen genomen om deze risico's adequaat te beheersen, mede gelet op de recente decentralisatie van taken vanuit het Rijk?"

Om antwoord te krijgen op deze vraag heeft de rekenkamercommissie documenten bestudeerd en interviews gehouden met ambtenaren, portefeuillehouder en raadsleden.

Conclusies

De rekenkamercommissie concludeert uit het onderzoek dat de gemeente Scherpenzeel de risico's in het sociaal domein in beeld heeft. Ten aanzien van de beheersing van de risico's ziet de rekenkamercommissie nog wel een aantal kwetsbaarheden. De wijze waarop de gemeente Scherpenzeel de risico's beheerst zit vooral in de zogeheten soft-controls (overleg, samenwerkingscultuur, korte lijnen) en minder in de hard-controls (rapportages, administratieve systemen). Met name door de schaalgrootte van de gemeente Scherpenzeel weten het college van B&W, de afdelingen en betrokken partijen in de uitvoering elkaar snel te vinden, indien zich risico's aandienen. Daarnaast is de cultuur binnen de gemeente zodanig dat afdelingen open, taakgericht en constructief samenwerken bij risicobeheersing. Immers, voor een goed risicomanagement is het van belang dat fouten kenbaar worden gemaakt en dat er geleerd wordt van fouten en incidenten. Hoewel de risico's adequaat beheerst worden, wil de rekenkamercommissie toch wijzen op de kwetsbaarheid van het "systeem" in de gemeente Scherpenzeel. Een kleine organisatie is kwetsbaar bij personele wisselingen, uitval door langdurige ziekte en mogelijk verlies van deskundigheid bij vertrek van personeel. De rekenkamercommissie adviseert de gemeente Scherpenzeel dan ook om aandacht te blijven houden voor de hard-controls. Met name in de planning-en-controldocumenten aan de raad worden de beheersmaatregelen gemist, waardoor de raad

zijn kaderstellende en controlerende rol niet optimaal kan uitoefenen. Dit komt ook doordat de raad vooraf niet duidelijk heeft gemaakt hoe hij geïnformeerd wil worden over de risico's in het sociaal domein.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek doet de rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen aan het college en de gemeenteraad van Scherpenzeel :

College van B&W:

- Voer met de raad enkele keren per jaar het gesprek over risicobeheersing in het sociaal domein. Maak inzichtelijk welke risicobeheersmaatregelen worden toegepast; schriftelijk of via een presentatie in de raad.
- Schenk aandacht aan de hard-controls en blijf deze ontwikkelen, licht in ieder geval de risicobeheersmaatregelen toe in de planning-en-controldocumenten.
- Houd de soft-controls in stand, zorg dat betrokken partijen (beleid, uitvoering, financiën) continu met elkaar in gesprek blijven over risico's en beheersing daarvan. Zorg voor een open, taakgerichte en constructieve cultuur. Blijf aandacht geven aan goede samenwerking en wederzijds vertrouwen. Laat fouten een basis zijn om van te blijven leren.
- Overweeg om bij de eerstvolgende actualisatie van de beleidskaders (Wmo, Jeugd, Participatiewet) een integraal beleidskader op te stellen.

Gemeenteraad

- Stel vast welke informatie de raad wil ontvangen over de risico's in het sociaal domein, in welke vorm en met welke frequentie. Spreek binnen de raad af welke informatiebehoefte bestaat om de controlerende rol en kaderstellende uit te voeren. Dit is geen oproep om perse meer informatie te vragen, maar wel om te bepalen welke informatie daadwerkelijk belangrijk is. Dat helpt het college en de organisatie om daar goed op in te spelen.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Met de decentralisaties in het Sociaal Domein in 2015 kregen gemeenten nieuwe verantwoordelijkheden op het gebied van jeugdzorg, arbeidsparticipatie naar vermogen en ondersteuning van inwoners met beperkingen. Een deel van deze taken hadden de gemeenten al en een deel namen zij over van de Rijksoverheid en de provincie. De gedachte was dat door de decentralisatie van rijksstaken naar de gemeenten meer samenhang moest ontstaan in het sociaal domein. Daarnaast was het idee dat gemeenten dichter bij de burger staan en hierdoor de taken efficiënter, cliëntgerichter en met minder bureaucratie zouden kunnen uitvoeren. Ook zouden gemeenten de taken effectiever en goedkoper moeten kunnen uitvoeren door een andere manier van werken. Dit is ook nodig, aangezien met de decentralisaties per saldo een forse rijksbezuiniging moet worden opgevangen. Een korte samenvatting van de drie decentralisaties vindt u in bijlage 3 van dit rapport.

De decentralisaties vormden een grote uitdaging voor gemeenten. Eén partij, de gemeente, heeft de zeggenschap en dus ook de verantwoordelijkheid gekregen over praktisch het hele sociaal domein. De decentralisaties maken het gemeenten mogelijk dwarsverbanden te leggen tussen de Wmo, jeugdhulp en het domein van werk en inkomen. Dat betekent in de praktijk: meer inzetten op preventie, als ook ondersteuning bundelen en efficiënter aanbieden. Met de invoering van de decentralisaties is het begrotingstotaal van de gemeenten fors toegenomen. Omdat gemeenten meer moeten doen met minder geld dan er voorheen op Rijksniveau werd besteed, moet er ook flink worden bezuinigd. Bij de start was nog veel onduidelijk, bijvoorbeeld over de precieze doelgroepen. Daarnaast hadden de gemeenten geen ervaring met de uitvoering van het betreffende beleid. De decentralisaties brengen niet alleen grote veranderingen met zich mee voor burgers, maar zeker ook in de gemeentelijke organisaties. Er is sprake van mediagevoeligheid en er zijn veel partijen betrokken. Verder is er een belangrijke ict-component vanwege de vaak complexe zorgadministraties, gezamenlijke uitvoering met andere gemeenten van inkoop en administratie en de waarborging van privacy van cliënten. Al deze zaken brengen risico's met zich mee.

In mei 2017 heeft de auditcommissie van de gemeenteraad van Scherpenzeel aangegeven een rekenkameronderzoek te willen laten uitvoeren naar het risicomanagement in het sociaal domein. Het onderwerp kwam voort uit een lijst met mogelijke onderzoeksonderwerpen die de rekenkamercommissie aangedragen had. De leden van de auditcommissie gaven aan de voorkeur te hebben voor dit onderzoek vanwege de onzekerheden en risico's ten aanzien van de uitgaven in het sociaal domein. Daarnaast deed en doet de rekenkamercommissie ervaring op met vergelijkbare onderzoeken in Barneveld (2017) en Leusden (2018). Dit biedt de mogelijkheid om te leren van deze ervaringen.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Doel van het onderzoek is:

- inventariseren welke beleidsdoelstellingen de gemeenteraad vastgesteld heeft op het gebied van het sociaal domein;

- bepalen of de gemeente de belangrijkste risico's bij de beleidsdoelstellingen in beeld heeft gebracht, mede gelet op de decentralisatie van taken vanuit het Rijk;
- bepalen of de gemeente de nodige maatregelen genomen heeft om de betreffende risico's adequaat te beheersen;
- zo nodig aanbevelingen doen ter verbetering van het risicomanagement in het sociaal domein.

Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt:

“Heeft de gemeente de risico's betreffende de door de raad vastgestelde beleidsdoelstellingen op het gebied van het sociaal domein in beeld en heeft de gemeente de nodige maatregelen genomen om deze risico's adequaat te beheersen, mede gelet op de recente decentralisatie van taken vanuit het Rijk?”

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Welke beleidsdoelstellingen heeft de gemeenteraad vastgesteld betreffende het sociaal domein?
- Heeft de gemeente de belangrijkste risico's betreffende de beleidsdoelstellingen in beeld gebracht, mede gelet op de recente decentralisatie van taken vanuit het Rijk? Zo ja, hoe?
- Heeft de gemeente in deze een goed werkend systeem van risicomanagement?
- Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de gemeentelijke organisatie verdeeld betreffende het risicomanagement ten aanzien van het sociaal domein?
- Informeert het college de gemeenteraad tijdig en volledig over de belangrijkste risico's? Brengt het college hierbij de belangrijkste te maken keuzes (beheersmaatregelen) in beeld? Kan de raad zijn kaderstellende en controlerende rol op basis hiervan voldoende uitoefenen?

1.3 Onderzoeksaanpak en normenkader

Voor het onderzoek heeft de rekenkamercommissie eerst relevante informatie en documenten bestudeerd (zie bijlage 1). Op basis hiervan is het volgende normenkader opgesteld, dat bestaat uit criteria waaraan de onderzoeksbevindingen worden getoetst:

Onderzoeks-vraag	Normen	Toelichting
1. Beleidsdoelstellingen	Beleidsdoelstellingen liggen vast, zij zijn door de raad vastgesteld en zijn geoperationaliseerd, zodat duidelijk is wat de gemeente wil bereiken.	- Het overkoepelende, landelijke beleid en bijbehorende wet- en regelgeving voor het Sociaal Domein worden bepaald in Den Haag. Hierop hebben lokale overheden geen rechtstreekse invloed. Het landelijk beleid is het kader, waarbinnen de gemeente nadere regels kan stellen en het beleid moet worden uitgevoerd. - De lokale invulling met beleidsdoelstellingen en regelgeving valt binnen de kaderstellende rol van de gemeenteraad. De norm voor dit onderzoek is dat het beleid en de regelgeving voor Scherpenzeel zijn vastgesteld door de gemeenteraad, met uitzondering van de onderdelen waarvoor het college het bevoegd gezag is. - Het operationaliseren van doelstellingen betekent dat deze concreet en meetbaar gemaakt zijn en dat duidelijk vastgesteld kan worden wanneer deze bereikt zijn.
2. Risicomanagementsysteem	a) De belangrijkste risico's zijn gesignaleerd. b) Er wordt doorlopend gemonitord of deze of nieuwe risico's zich manifesteren. c) De gemeente heeft een adequaat systeem van risicomanagement	- Voor een goed werkend systeem van monitoring en risicomanagement is het nodig om zicht te hebben op de belangrijkste risico's die het realiseren van de gestelde beleidsdoelstellingen kunnen verhinderen. - Via een adequaat systeem van risicomanagement signaleert de gemeente systematisch alle relevante risico's en benoemt daarbij concrete beheersmaatregelen, die ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Bij een goed werkend systeem is ook vastgesteld (door de raad) welke budgetten beschikbaar zijn om risico's af te dekken.
3. Taken, verantwoordelijkheid en, bevoegdheden	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast en voor alle betrokkenen is duidelijk wie welke rol heeft.	- Binnen de organisatie is geborgd dat zoveel mogelijk risico's in beeld zijn en dat het inzicht actueel is. - Het is duidelijk wie het eigenaarschap heeft m.b.t. een risico en wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de beheersmaatregelen. - De cultuur in de organisatie is zodanig dat medewerkers zich durven te uiten en dat er geleerd wordt van fouten en incidenten.
4. Informatievoorziening aan de raad	a) De raad heeft vooraf aangegeven en vastgesteld hoe en wanneer hij geïnformeerd wil worden. b) Het college geeft invulling aan haar actieve en passieve informatieplicht. c) De informatievoorziening aan de raad is relevant, juist, tijdig en volledig. d) De raad maakt actief gebruik van de informatie.	Uitgangspunt is dat de raad kaders stelt en controleert. Voorwaarde daarvoor is dat het college de raad gevraagd en ongevraagd voorziet van relevante, juiste, tijdige en volledige informatie. Alleen dan is de raad in staat om -zo nodig en zo mogelijk- het beleid bij te stellen.

Aanvullend aan het documentenonderzoek zijn interviews gehouden met de portefeuillehouder, ambtenaren, twee raadsleden, en de voorzitter van de Adviesraad Sociaal Domein (zie bijlage 2). Op basis van de bevindingen uit het documentenonderzoek en de interviews is de conceptrapportage van bevindingen opgesteld. Deze is voorgelegd aan de respondenten met de vraag aan te geven of er feitelijke onjuistheden in de rapportage zitten. Relevante opmerkingen naar aanleiding hiervan zijn verwerkt. Daarna zijn de conclusies en aanbevelingen opgesteld. De rapportage met conclusies en aanbevelingen is aan het college van burgemeester en wethouders voorgelegd voor een bestuurlijke reactie. De bestuurlijke reactie is integraal opgenomen aan het einde van dit rapport, evenals het nawoord van de rekenkamercommissie. In het nawoord reageert de rekenkamercommissie op de bestuurlijke reactie van het college.

Hoofdstuk 2 Bevindingen

2.1 Uitvoering sociaal domein in Scherpenzeel

Voordat we in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen beantwoorden, geven we in deze paragraaf kort aan hoe de gemeente Scherpenzeel de taken in het sociaal domein uitvoert.

Toegang

Inwoners met een ondersteuningsvraag kunnen zich melden bij de gemeente en worden dan afhankelijk van het soort vraag voor een gesprek doorgeleid naar een klantmanager jeugd, een klantmanager participatie of een klantmanager Wmo. De gemeente Scherpenzeel heeft drie klantmanagers Jeugd, twee klantmanagers Participatie en twee klantmanagers Wmo. Alle medewerkers die werken op de beleidsterreinen Wmo, Jeugd en Participatie behoren tot de afdeling “Gemeentewinkel”. Voor inwoners met een jeugdhulpvraag is de gemeente niet de enige toegang. Jeugdigen kunnen ook door de huisarts en een GGZ-psychologe, die bij de huisartsen spreekuur heeft, doorverwezen worden naar de hulpverlening. Ook voor inwoners met een Wmo-ondersteuningsvraag is de gemeente niet de enige toegang. Inwoners kunnen ook via de thuisbegeleiding, uitgevoerd door het maatschappelijk werk of de ouderenwerker, worden doorgeleid.

Wmo

De gemeente Scherpenzeel heeft voor de uitvoering van de Wmo bewust gekozen om zelfstandig te blijven en voert de Wmo zelf uit. Van regionaal samenwerken is slechts beperkt sprake in de Valleiregio. Vanwege efficiencyvoordelen wordt het accountmanagement met aanbieders gedaan door Barneveld, dat ook de inkoop coördineert. Voor beschermd wonen en maatschappelijk opvang wordt tot 2020 samengewerkt met centrumgemeente Ede.

Jeugdhulp

Op het gebied van de jeugdhulp werkt de gemeente Scherpenzeel samen in de regio FoodValley (Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal). De inkoop van jeugdzorg en de zorgadministratie worden onder andere gezamenlijk uitgevoerd, door het knooppunt van FoodValley (bedrijfsvoeringorganisatie met standplaats gemeente Ede).

Het lokale team Jeugd in Scherpenzeel bestaat uit drie klantmanagers, twee ambulante werkers en een coördinator. Elke week is er een casuïstiek teamoverleg (LAT-klein, d.w.z. lokaal ambulant team), waar het team besluit over wat er moet gebeuren in specifieke klantsituaties. Een GZ-psycholoog sluit wekelijks bij dit overleg aan. Daarnaast is er elke zes weken een overleg van LAT-groot, waaraan ook alle jeugdhulpverleners, die betrokken zijn binnen Scherpenzeel, deelnemen. In dit overleg worden vakinhoudelijke en overstijgende zaken besproken en geen klantspecifieke zaken. Met de grootste aanbieders van zorg in de regio FoodValley worden elk kwartaal gesprekken gevoerd. Dit betreft ongeveer 40 aanbieders. De vijf grootste van de deelnemende gemeenten leveren hiervoor personele capaciteit, de gemeente Scherpenzeel niet.

Participatie

De gemeente Scherpenzeel voert de Participatiewet lokaal uit. Voorheen werd het onderdeel sociale

werkvoorziening in regionaal verband (Barneveld, Ede, Renkum, Scherpenzeel, Wageningen) uitgevoerd in de gemeenschappelijke regeling Permar WS. Met ingang van 1 januari 2018 is de GR Permar WS opgeheven en voert Scherpenzeel dit onderdeel ook lokaal uit. De gemeente Scherpenzeel behoort tot de arbeidsmarktregio FoodValley, van waaruit gemeenten en UWV (Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen) de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden vormgeven.

2.2 Doelstellingen sociaal domein

Deze paragraaf gaat in op de onderzoeksvraag:

Welke beleidsdoelstellingen heeft de gemeenteraad vastgesteld betreffende het sociaal domein?

De missie van de gemeente Scherpenzeel voor het sociaal domein, zoals die in de programmabegroting 2017 is weergegeven, luidt als volgt:

“Het voor inwoners van Scherpenzeel bieden van hulp en ondersteuning voor de verbetering van deelname aan de samenleving. We versterken de zelfredzaamheid van inwoners en bieden een vangnet waar nodig. Het volgende beginsel is hierbij uitgangspunt: eerst Zelf of Samen, pas daarna inzet van een Professional (Ze-Sa-Pro)”

De basis voor deze missie is uitgewerkt in diverse beleidsdocumenten betreffende Wmo, jeugdzorg en participatie die in de periode 2012 tot en met 2015 zijn vastgesteld door de raad. De rekenkamercommissie maakt daaruit op dat de beleidsvorming – zoals in alle gemeenten – een zoekproces is geweest van globale uitgangspunten naar steeds concretere doelstellingen. De doelstellingen uit de volgtijdelijke documenten heeft de rekenkamercommissie op een rij gezet en weergegeven in bijlage 4. Omdat de doelstellingen in de loop van de tijd steeds iets anders geformuleerd en gerangschikt zijn en een andere invalshoek hebben, is het niet eenvoudig om een eenduidig overzicht van doelstellingen te maken. De mate van beleidsuitwerking is ook verschillend in de documenten.

De rekenkamercommissie heeft een poging gedaan om de doelstellingen uit de diverse beleidsdocumenten gecomprimeerd in een tekst en een figuur weer te geven met de overkoepelende doelstellingen van de drie beleidsvelden. Dit is hieronder weergegeven.

Doel is dat mensen zo zelfstandig mogelijk deelnemen aan de samenleving.

Een samenleving waarin men elkaar de ruimte geeft en niemand tussen wal en schip belandt, want iedereen doet ertoe en iedereen is in staat om mee te doen aan de samenleving (uit het coalitieprogramma 2014-2018 SGP-CDA-CU). In het nieuwe coalitieprogramma 2018-2022 (gemeente belangen-CU-PRO) dat in mei 2017 tot stand is gekomen staat het iets anders, maar in de basis is de doelstelling hetzelfde. In het nieuwe programma staat dat iedereen in Scherpenzeel kan en mag meedoen aan de samenleving. Scherpenzeel streeft naar een inclusieve samenleving waarin men samenleeft, naar elkaar luistert en er voor elkaar is, ook al verschilt men van elkaar.

Ze-Sa-Pro (Zelf-Samen-Professionals)

- De verantwoordelijk van de burger staat voorop.
- De sociale omgeving is aanvullend.
- Slechts indien burgers er met hun sociale omgeving niet meer uitkomen is er sprake van een kwetsbare situatie en kan er een beroep worden gedaan op een professional.

Doelen:

- a. Bevorderen van de sociale samenhang, onderlinge betrokkenheid en leefbaarheid in Scherpenzeel.
- b. Bevorderen van zelfredzaamheid van inwoners in een kwetsbare situatie, zo nodig met een steuntje in de rug, opdat iedere inwoner meedoet naar vermogen.

Uitgangspunten:

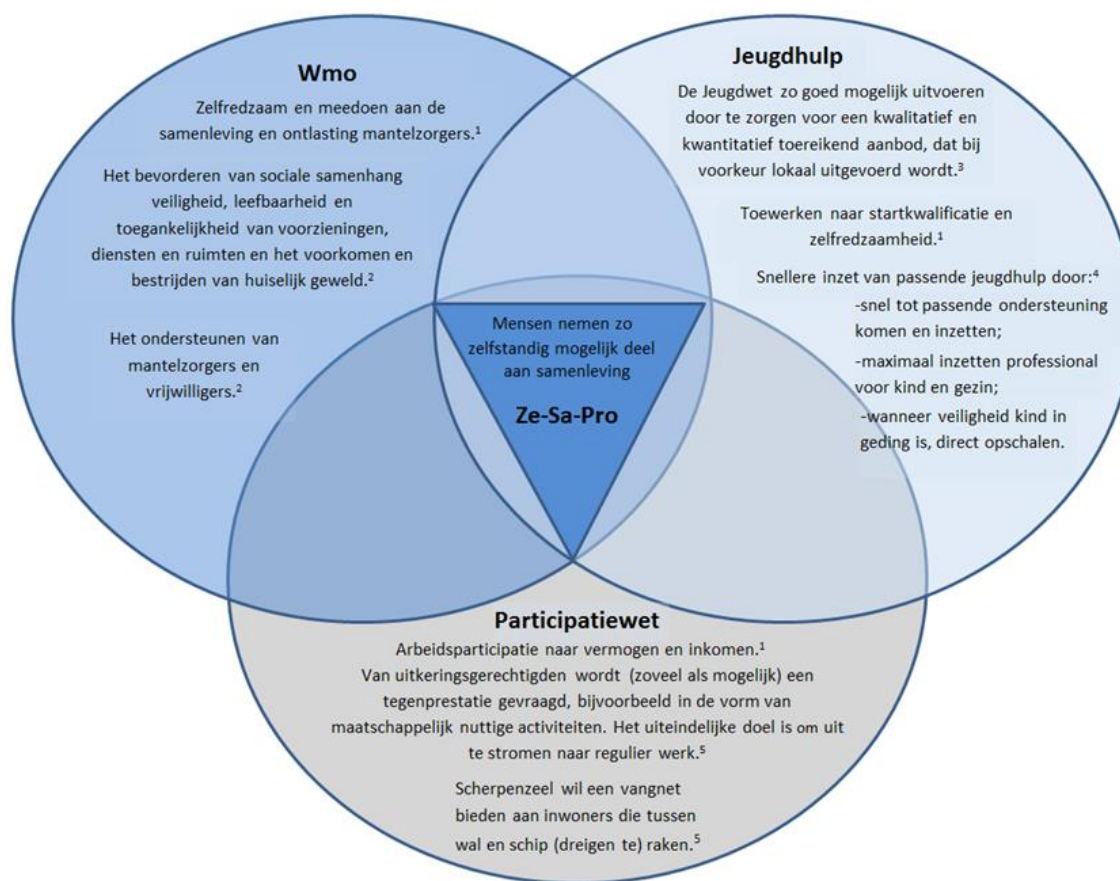
1. klant centraal;
2. preventief;
3. integraal;
4. oplossingsgericht;
5. maatschappelijke ondersteuning sluit aan op de directe leefomgeving en belevingswereld van de burger;
6. lokaal wat lokaal kan, regionaal als het voor Scherpenzeel meer voordeel biedt;
7. betaalbare keuzevrijheid en betaalbare kwaliteit.

Bron:

Visiedocument maatschappelijke ondersteuning 2013-2016, 2 okt 2012

Nota maatschappelijke ondersteuning mens (en) werk, 24 sep 2013

Beleidsplan Jeugdhulp 2015-2018, gemeente Scherpenzeel, december 2013



Figuur 1:
Overzicht doelstellingen sociaal domein,
samengevat door de rekenkamercommissie op basis
van gemeentelijk beleid Scherpenzeel

1. Nota maatschappelijke ondersteuning mens (en) werk, 24 sep 2013;
2. Beleidsplan Wmo 2015-2016, gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014;
3. Regionaal beleidsplan FoodValley 2015-2018, oktober 2013;
4. Beleidsplan Jeugdhulp 2015-2018, gemeente Scherpenzeel, december 2013;
5. Beleidsplan participatiewet en wet maatregelen WWB, gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014.

De rekenkamercommissie constateert dat de doelstellingen uit de beleidsdocumenten verder geconcretiseerd zijn in de jaarlijkse programmabegrotingen en in de transformatieagenda, gebaseerd op het transformatieplan¹. In de transformatieagenda wordt per beleidsveld (wmo, jeugd, participatie) weergegeven wat de gemeente wil bereiken en wie wat en wanneer daarvoor moet doen. Deze transformatieagenda is geen statisch geheel, maar wordt voortdurend bijgesteld aan actuele inzichten, zo blijkt uit de interviews met ambtelijke respondenten. Aan de hand van de transformatieagenda werkt de gemeente Scherpenzeel aan de uitvoering van de doelstellingen en taken op het gebied van het sociaal domein, zo staat in de programmabegroting 2017 en zo geven respondenten dat ook aan.

In de transformatieagenda zijn per beleidsveld en per thema de doelstellingen concreet en gedetailleerd uitgewerkt. In de programmabegroting 2017 zijn de doelstellingen meer integraal uitgewerkt en niet onderverdeeld naar de drie beleidsvelden. Verder hebben de thema's uit de transformatieagenda een andere indeling dan de programmaonderdelen sociaal domein in de begroting 2017. Dit komt mede doordat de programma-indeling met ingang van 2017 is aangepast aan de taakvelden uit het nieuwe BBV (Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten). Onderstaande tabel geeft een overzicht van de thema's uit de transformatieagenda en de programmaonderdelen uit de begroting 2017. De uitgewerkte doelstellingen van de thema's uit de transformatieagenda en de programmaonderdelen uit de programmabegroting 2017 zijn opgenomen in de bijlagen 5 en 6.

Programmabegroting 2017	Transformatieagenda (versie 16/8/2016)		
<i>Programma-onderdelen sociaal domein</i>	<i>Thema's Wmo</i>	<i>Thema's Jeugdhulp</i>	<i>Thema's participatie</i>
1. Hulp en ondersteuning in het sociaal domein 2. Algemene voorzieningen sociaal domein 3. Toegang tot maatwerkvoorzieningen 4. Inkomensregelingen 5. Begeleide participatie 6. Arbeidsparticipatie 7. Maatwerkvoorzieningen WMO 8. Maatwerkdienstverlening 18+ 9. Maatwerkdienstverlening 18-	1. Toegang & Toeleiding, integrale hulp door samenwerking (brede samenwerking) 2. Versterken eigen kracht en dit uitdragen in de samenleving 3. Uitbreiden algemene voorzieningen en preventie /vroegsignalering 4. Versterken mantelzorgondersteuning en vrijwilligerswerk 5. Samenwerking om lokaal een efficiënte uitvoering te bereiken 6. 3D brede samenwerking 7. Projecten beleid sociaal domein	1. Toegang & Toeleiding 2. Jeugdhulp 0-7 3. Drang & Dwang 4. Passend Onderwijs 5. 3D Brede samenwerking 6. Regionale samenwerking 7. Uitdragen in de samenleving	1. Toegang & Toeleiding, integrale hulp door samenwerking (brede samenwerking) 2. Versterken eigen kracht en dit uitdragen in de samenleving 3. Uitbreiden algemene voorzieningen en preventie /vroeg signalering 4. Versterken mantelzorgondersteuning en vrijwilligerswerk 5. Samenwerking om lokaal een efficiënte uitvoering te bereiken 6. Invulling aan werkgevers- en werknemersdienstverlening

¹ *Projectplan Transformatie Sociaal domein, gemeente Scherpenzeel, 6 okt 2015 (vastgesteld door college)*

2.3 Risicomanagementsysteem

Deze paragraaf gaat in op de onderzoeksvraag:

Heeft de gemeente in deze een goed werkend systeem van risicomanagement?

2.3.1 Algemeen

Het behalen van de gestelde doelen en het realiseren van een goede uitvoering in het sociaal domein staat wellicht op gespannen voet met het realiseren van de bezuinigingen in het sociaal domein. Het is mede daarom van belang dat de gemeente de doelen en risico's goed in beeld heeft, zodat de nodige maatregelen genomen kunnen worden om de risico's te beheersen, dan wel aan te passen.

In dit onderzoek hanteert de rekenkamercommissie de volgende omschrijving van een risico:

Een risico is de kans op een onverwachte gebeurtenis die van invloed is op het bereiken van de doelstellingen.
Te denken valt hierbij aan risico's in de volgende categorieën: 1) Sociaal/ inhoudelijk, 2) Personeel, 3) Juridisch, 4) Informatisering, 5) Economie/financieel, 6) Politiek, 7) Organisatie en leiderschap, en 8) Samenwerking.¹

Om een risico te beschrijven of te benoemen kan de volgende zin als hulpmiddel gebruikt worden:

Als gevolg van ..(oorzaak).. bestaat een ..% kans dat ...(gebeurtenis)... met als gevolg dat ...(gevolg)....

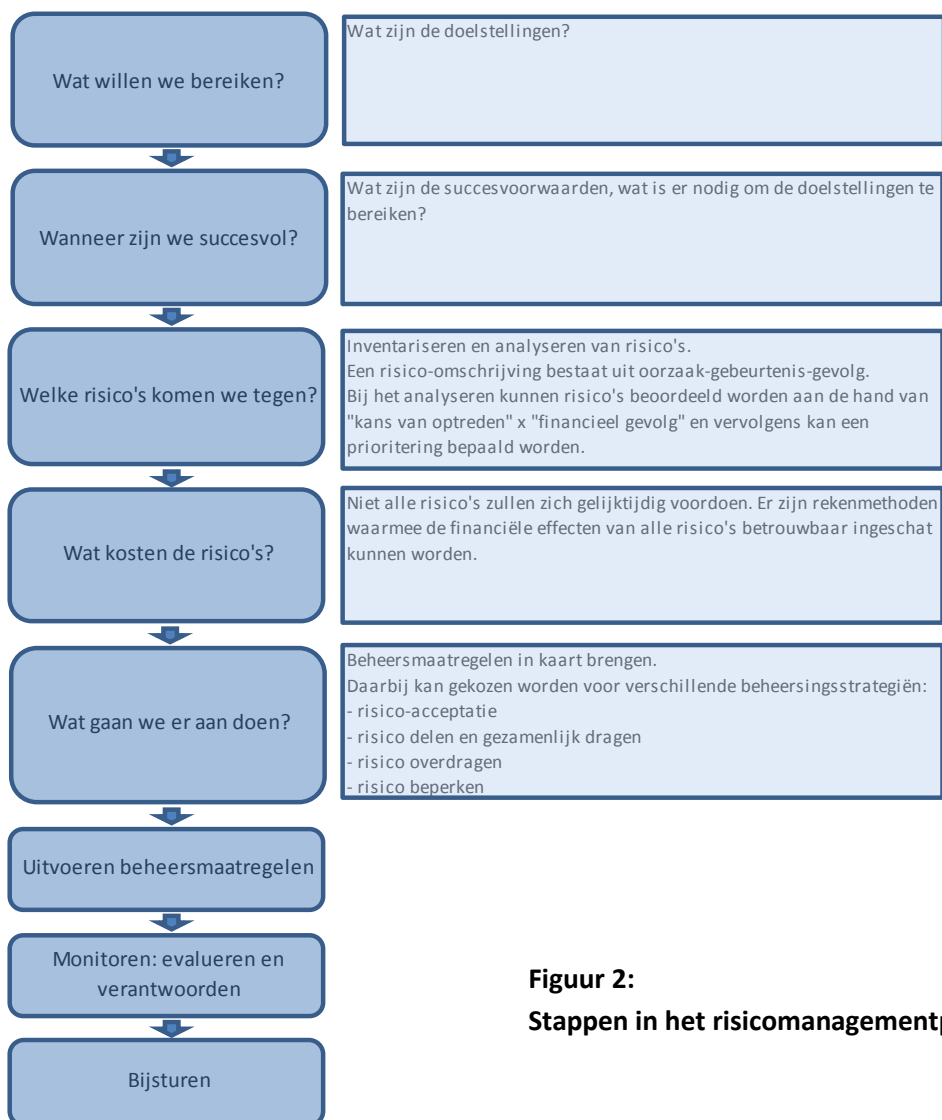
De gemeente Scherpenzeel hanteert in de programmabegroting van 2017 de volgende definiëring van een risico:

“een risico is het gevaar van het ontstaan van schade of verlies door interne of externe omstandigheden. Het betreft risicoposten waarvan de financiële omvang (nog) niet, of slechts bij benadering bepaald kan worden en waardoor het niet zeker is of, en zo ja wanneer het zich voordoet. Indien het risico wel concreet getaxeerd kan worden, is het beleid dat er een voorziening gevormd wordt ter dekking van de kosten.”

Uit deze omschrijving en ook uit de interviews constateert de rekenkamercommissie dat de gemeente Scherpenzeel bij de risico-inventarisatie niet expliciet een koppeling legt met het niet bereiken van de doelstellingen. Daarnaast lijkt het of uitsluitend financiële risico's in beeld zijn, maar uit de interviews heeft de rekenkamercommissie geconstateerd dat binnen de gemeente Scherpenzeel ook aandacht is voor niet-financiële risico's. In paragraaf 2.4.3 gaan we daar verder op in.

Het ministerie van BZK heeft een handreiking uitgebracht voor financiën en risicomanagement in het sociaal domein. In onderstaande figuur worden de stappen uit de handreiking toegelicht². Deze stappen sluiten ook aan bij principes uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en de drie centrale begrotingsvragen: Wat willen we bereiken?, wat gaan we daarvoor doen en wat mag het kosten?

² Ministerie BZK, *Handreiking Financiën en de 3 decentralisaties*, pag. 25, feb 2014



Figuur 2:
Stappen in het risicomanagementproces

2.3.2 Risicomanagementsysteem in Scherpenzeel

Uit het onderzoek is gebleken dat de gemeente Scherpenzeel niet handelt naar de letter van een dergelijk risicomanagementproces, maar wel in de geest. Dat wil zeggen dat er wel aandacht is voor risico's, maar dat deze niet systematisch in kaart worden gebracht via het doorlopen van genoemde stappen. Wel komt uit ons onderzoek naar voren dat de gemeente Scherpenzeel periodiek de risico's in het sociaal domein monitort als onderdeel van de planning-en-controlcyclus (P&C). De monitoring vindt drie keer per jaar plaats: in het voorjaar bij het opstellen van de kadernota, in augustus/september bij het opstellen van de programmabegroting en aan het begin van het jaar bij het opstellen van de jaarrekening na financiële afsluiting van het jaar. De rekenkamercommissie heeft de planning-en-controldocumenten van 2016 en 2017 bestudeerd en gekeken hoe de risico's met betrekking tot het sociaal domein in deze documenten aan de orde komen.

In onderstaande tabel zijn de planning-en-controldocumenten weergegeven en is aangegeven op welke

wijze in de betreffende documenten over de risico's in het sociaal domein wordt gerapporteerd en wanneer de documenten door de gemeenteraad worden vastgesteld.

Tabel 2: Risicorapportage in de planning-en-controlcyclus

Planning-en-conroldocument (P&C)	Vaststelling in gemeenteraad	Risicorapportage
Kadernota	Juli jaar t-1	In de kadernota worden in de risicoparagraaf alleen nieuwe risico's opgenomen die nog niet eerder beschreven zijn. Deze risico's worden beschreven, maar niet gekwantificeerd. Daarnaast is in de kadernota het beleid vastgelegd omtrent de reserves en voorzieningen waarmee de risico's financieel afgedekt worden. De doelstellingen en de maximale omvang van de reserves zijn beschreven. Zo zijn in de kadernota 2017 voor de risico's in het sociaal domein de volgende drie reserves gevormd: reserve Participatiewet, reserve Wmo huishoudelijke hulp en reserve sociaal domein (zie bijlage 7 voor nadere toelichting van deze reserves).
Programmabegroting	November jaar t-1	Ten behoeve van de programmabegroting worden de risico's geactualiseerd door de beleidsafdeling (budgethouder) in samenwerking met de afdeling financiën. De risico's staan in de paragraaf "weerstandvermogen en risico's". Nieuwe risico's worden opgenomen en eerder beschreven risico's worden herijkt. De risico's worden beschreven en gekwantificeerd. (Zie ook par. 2.4.)
1^e bestuursrapportage en financiële rapportage	Juni jaar t	Deze rapportage is gebaseerd op de stand van zaken medio april. De voortgang van de doelen uit de programmabegroting wordt gerapporteerd, aangegeven wordt of de uitvoering qua planning en inhoud op schema ligt. Daarnaast bevat de rapportage een financieel deel waarin ingegaan wordt op de bijstelling van de financiële budgetten en investeringskredieten. In de rapportage wordt niet expliciet gerapporteerd over risico's.
2^e financiële rapportage	November jaar t	In deze rapportage wordt gerapporteerd over de financiële stand van zaken tot en met augustus. Er wordt gerapporteerd over de bijstelling van de budgetten en investeringskredieten. Er wordt niet gerapporteerd over de voortgang van de doelen zoals in de 1 ^e bestuursrapportage. Ook in de 2 ^e financiële rapportage wordt niet expliciet gerapporteerd over risico's.
Jaarrekening	Juni jaar t+1	Net als bij de programmabegroting worden de risico's in de jaarrekening geactualiseerd door de budgethouders in samenwerking met de financiële beleidsambtenaar. De risico's staan in de paragraaf "weerstandvermogen". Nieuwe risico's worden opgenomen en bestaande eerder beschreven risico's worden herijkt. De risico's worden beschreven en gekwantificeerd. (Zie ook par. 2.4.)

Bij de interimcontrole van 2017 (managementletter 2017, 13 november 2017) heeft de accountant een opmerking gemaakt over het risicomanagement in de gemeente Scherpenzeel:

"Met risicomanagement wordt beoogd dat (strategische en externe) risico's worden gesignaleerd en dat beheersmaatregelen worden genomen. Wij zien in Scherpenzeel dat de risico's worden

geïnterviewd en geactualiseerd bij de jaarrekening en bij de begroting ten behoeve van de paragraaf weerstandsvermogen. Daarnaast worden de risico's bij elk college/ raadsvoorstel benoemd. Wij geven u in overweging mee om dit verder uit te breiden met een kans-impact-analyse."

De aanbeveling van de accountant heeft volgens de respondenten met name betrekking op het ontbreken van kans-impact analyses in collegevoorstellen. Aan deze aanbeveling is nog niet in alle gevallen gevolg gegeven. Ambtelijke respondenten hebben aangegeven dat steeds per voorstel gekeken wordt of een dergelijke analyse zinvol is. Daarbij is volgens de respondenten van belang dat 'harde' kans-impactcijfers soms een schijnzekerheid suggereren en een eigen leven kunnen gaan leiden. Het verhaal achter de cijfers is volgens de ambtelijke respondenten minstens zo relevant of vaak zelfs relevanter.

2.4 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Deze paragraaf gaat in op de onderzoeksvraag:

Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de gemeentelijke organisatie verdeeld betreffende het risicomanagement ten aanzien van het sociaal domein?

Wat betreft het inventariseren van de risico's is in de gemeente Scherpenzeel een belangrijke taak weggelegd voor de beleidsinhoudelijke afdeling en de afdeling Financiën die de planning-en-controlcyclus coördineert. De volgende stappen worden in dit proces doorlopen:

Risicomanagementproces programmabegroting en jaarrekening

1. De afdeling Financiën zet de laatste versie van de beschreven risico's uit bij de beleidsinhoudelijke afdeling met het verzoek de risico's te actualiseren en eventuele nieuwe risico's te melden.
De afdeling Financiën verkent de beschreven risico's bij regiogemeenten en haalt informatie op uit het regio-FoodValley overleg Jeugd. Al deze informatie geeft de afdeling Financiën als voorbeeld mee aan de beleidsafdelingen.
2. Nadat de input voor de beschrijving van de risico's is ontvangen, bespreekt de afdeling Financiën met de beleidsafdeling de genoemde risico's en wordt gezamenlijk een risicobedrag ingeschat. Deze inschatting gebeurt op basis van *professional judgement*.
3. De afdeling Financiën bespreekt in de MT vergadering de resultaten en inventariseert met het MT mogelijk nieuw op te nemen risico's. Hierbij is ook speciaal aandacht voor risico's in de bedrijfsvoering van Scherpenzeel.
4. De afdeling Financiën verwerkt alle input in de planning-en-controldocumenten onder de paragraaf "weerstandsvermogen en risico's" en stelt in de paragraaf de conclusie op of de gemeente in staat is om de risico's financieel te kunnen dragen.
5. Het planning-en-controldocument wordt in concept besproken in het MT en gaat vervolgens ter besluitvorming naar het college en de gemeenteraad.

Naast het inventariseren en monitoren van de risico's ten behoeve van de planning- en-controldocumenten heeft de afdeling financiën ook een taak bij het controleren van de risicoparagraaf in

de college- en raadsvoorstellen. Alle college- en raadsvoorstellen bevatten een risicoparagraaf waarin ingegaan wordt op de gevolgen voor het weerstandvermogen. De afdeling financiën toetst deze voorstellen. Daarnaast bevatten de voorstellen een paragraaf “kanttekeningen” waar eventuele (financiële en niet-financiële) risico’s vermeld worden.

Verder is het voor een adequate en volledige inventarisatie van risico’s van belang dat de cultuur in de organisatie zodanig is dat alle kwetsbaarheden in beleid, uitvoering en financiën aan de orde kunnen komen. In de organisatie moet dus tolerantie bestaan voor (menselijke) fouten en incidenten. Uit interviews blijkt dat respondenten zich steeds meer vrij voelen om risico’s en (dreiging van) fouten kenbaar te maken.

2.5 Gesignaleerde risico’s

Deze paragraaf gaat in op de onderzoeksvraag:

Heeft de gemeente de belangrijkste risico’s betreffende de beleidsdoelstellingen in beeld gebracht, mede gelet op de recente decentralisatie van taken vanuit het Rijk? Zo ja, hoe?

2.5.1 Risico’s gerapporteerd in de planning-en-controlcyclus

Zoals in paragraaf 2 aangegeven, rapporteert de gemeente Scherpenzeel in de planning-en-controldocumenten over de risico’s in het sociaal domein. Zo zijn in de programmabegroting 2016, 2017 en de jaarrekening 2016 en 2017 enkele risico’s vermeld die betrekking hebben op het sociaal domein. De financiële implicaties van deze risico’s zijn waar mogelijk ingeschat door het vermenigvuldigen van de kans met de financiële grondslag van het risico. De vermelde risico’s en de risico-inschattingen staan in onderstaande tabel.

Tabel 3: Geïnventariseerde risico’s sociaal domein en financiële risico-inschatting uit programmabegroting 2016 en 2017 en jaarrekening 2016 en 2017

Omschrijving	Programmabegroting 2016			Jaarrekening 2016			Programmabegroting 2017			Jaarrekening 2017		
	Kans*	Grondslag	Bedrag structureel	Kans*	Grondslag	Bedrag structureel	Kans*	Grondslag	Bedrag structureel	Kans*	Grondslag	Bedrag structureel
Sociaal Domein												
Participatiewet re-integratie	50%	€ 40.000	€ 20.000	50%	€ 20.000	€ 10.000	50%	€ 20.000	€ 10.000	50%	€ 30.000	€ 15.000
Participatiewet WSW				50%	Onbekend	€ 0	50%	Onbekend	€ 0	10%	€ 0	€ 0
Sociale werkvoorziening/ Permar	75%	€ 20.000	€ 15.000	50%	€ 0	€ 0	50%	€ 0	€ 0	25%	€ 22.000	incidenteel € 5.500
Wmo	50%	€ 45.000	€ 22.500	50%	€ 45.000	€ 22.500	50%	€ 45.000	€ 22.500	50%	€ 0	€ 0
Jeugdzorg	50%	€ 100.000	€ 50.000	50%	€ 145.000	€ 72.500	50%	€ 145.000	€ 72.500	50%	€ 0	€ 0
Sociaal Domein Uitkering	50%	€ 59.000	€ 29.500	50%	€ 60.000	€ 30.000	50%	€ 60.000	€ 30.000	50%	€ 63.000	€ 31.500
Overige onderdelen programma Sociaal Domein												
Wmo schoonmaakondersteuning				10%	€ 0	€ 0	10%	€ 0	€ 0			
Wmo woonvoorziening										25%	€ 100.000	€ 25.000
Inkomensvoorzieningen Participatiewet	50%	€ 300.000	€ 150.000	50%	€ 0	€ 0	50%	€ 0	€ 0	50%	€ 0	€ 0
Toename huisvesting statushouders				50%	€ 0	€ 0	50%	€ 0	€ 0	50%	€ 0	€ 0

*Kans: zeer reëel= 75%, reëel= 50 %, beperkt= 25%, minimaal= 10%

De rekenkamercommissie constateert dat bij de risico’s van de overige onderdelen programma sociaal domein (zie bovenstaande tabel bij jaarrekening 2016, 2017 en de programmabegroting 2017) geen financiële grondslagen vermeld zijn, waardoor de risico’s niet financieel geconcretiseerd lijken te zijn.

Ook met betrekking tot andere onderdelen is het risicobedrag € 0. Voor deze risico's geldt echter dat deze opgevangen kunnen worden door de aanwezige reserves en reeds onderdeel zijn van de begroting, waardoor er geen financieel risico meer is, volgens de respondenten.

In de planning-en-controldocumenten worden de risico's en de financiële grondslag apart toegelicht. Deze worden over het algemeen beschreven vanuit een financiële invalshoek. Daarbij wordt niet of slechts incidenteel aangegeven hoe de risico's beheerst worden. Het blijft bij een constatering en een financiële vertaling van de risico's. Een aantal voorbeelden van de risico-beschrijvingen uit de betreffende planning-en-controldocumenten staat in bijlage 8.

2.5.2 Risico's jeugd in Regionaal beleidsplan Jeugdzorg Food Valley en kwartaalrapportages Jeugd

Naast de risico's vermeld in de planning-en-controldocumenten zijn ook risico's benoemd in het beleidsplan Jeugd en in de kwartaalrapportage Jeugd van FoodValley.

In augustus 2013 is er reeds een regionale ambtelijke FoodValley bijeenkomst geweest waarin het risicomanagement ten aanzien van de jeugdzorg is besproken. Tijdens deze bijeenkomst zijn de risico's geïnventariseerd. Deze risico's zijn opgenomen in het Regionaal Beleidsplan FoodValley 2015-2018 (hoofdstuk 7) en gelden ook voor de gemeente Scherpenzeel. Destijds is afgesproken dat de risico-inventarisatie periodiek herhaald zou worden. Ook in het regionaal beleidsplan staat dat tweemaal per jaar de risico's en de beheersmaatregelen beoordeeld zullen worden. De rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat in de periode na de bijeenkomst tot einde 2017 de risico-inventarisatie niet geactualiseerd is, maar dat in deze periode wel gerapporteerd werd over de kosten van de jeugdhulp per gemeente en het gebruik. Vanaf einde 2017 rapporteert de jeugdhulpregio wel over risico's via de kwartaalrapportage. Respondenten geven aan dat de resultaten uit de kwartaalrapportages besproken worden in ambtelijke regionale overleggen en zo nodig wordt er in deze overleggen ook over risico's gesproken en worden acties ondernomen³. De vermelde risico's uit de kwartaalrapportage Q4-2017 van FoodValley zijn opgenomen in het overzicht in paragraaf 2.4.3.

2.5.3 Overzicht van gesignaleerde risico's in Scherpenzeel

Naast de risico's die in rapportages staan, zijn er ook nog andere risico's die niet expliciet vastgelegd zijn, maar die wel in beeld zijn bij de gemeente Scherpenzeel. In de interviews zijn deze risico's toegelicht. In onderstaande tabel treft u deze risico's aan (blauw gearceerd), evenals de gerapporteerde risico's in de programmabegroting 2017 en de risico's uit de kwartaalrapportage van FoodValley (Q4-2017). In de laatste kolom staan de toelichtingen en de eventuele beheersmaatregelen. Opvallend is dat bij de vermelde risico's in de programmabegroting en kwartaalrapportages niet of nauwelijks beheersmaatregelen zijn vermeld en dat bij een aantal risico's met name de financiële component de aandacht heeft terwijl het ook gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van zorg (bijvoorbeeld bij het risico dat zorgaanbieders failliet gaan en het risico van de arbeidsmarkt).

³ Stand van zaken prioriteitenlijst d.d. 17 april 2018, FoodValley

	Risico	Schriftelijk gerapporteerd	Toelichting en/of beheersmaatregelen
Wmo	Risico dat kosten voor wmo niet goed geraamd kunnen worden omdat er geen goed zicht is op een (stabiel) cliëntenbestand ; omdat de verrekening van Wlz budget nog onzeker is.	Ja, P&C***	
	Risico op relatief sterke toename van uitgaven vanwege de schaalgrootte van Scherpenzeel. Bij een kleine gemeente kunnen geringe verschuivingen in cliëntaantallen en/of een nieuwe cliënt met een zware zorgvraag, leiden tot een relatief grote toename van de uitgaven. Risicobedrag in programmabegroting 2017 € 45.000, in programmarekening 2017 €0.	Ja, P&C***	In de interviews wordt dit risico door de respondenten vaak genoemd. Volgens respondenten is het een risico dat niet te vermijden is. Het risico wordt in de gemeente Scherpenzeel opgevangen door het aanleggen van een financiële buffer. In de programmabegroting 2017 is het risico berekend op € 45.000,00. Daarnaast geven respondenten aan dat de kosten voortdurend gemonitord worden.
	Risico dat een aantal cliënten toch gebruik blijft maken van de schoonmaakondersteuning , terwijl de gemeente dit wil afbouwen.	Ja, P&C***	
	Risico dat zorg en ondersteuning Wmo onvoldoende van kwaliteit is.	nee	Om het risico op onvoldoende kwaliteit te verminderen zijn in overeenkomsten met de zorgaanbieders afspraken gemaakt over de kwaliteit. Zo worden in deze overeenkomsten o.a. eisen geformuleerd waaraan de inhoud van de levering moet voldoen en ook eisen waaraan de medewerkers van de zorgaanbieders moeten voldoen. ⁴ Hiernaast wordt door de klantmanagers Wmo stelselmatig bij herindicatie de ondersteuningsplannen opgevraagd van de zorgaanbieder
	Risico's op incidenten en calamiteiten in de Wmo.	nee	Uit de interviews blijkt dat de gemeente Scherpenzeel een Meldpunt Bezorgd heeft en een zorgmijdersoverleg (overleg tussen klantmanager wmo, maatschappelijk werk, Quintus, Vitra en wijkagent) .
	Financieel risico's als gevolg van uitstel besluitvorming beschermd wonen .	Ja, door accountant bij interimcontrole 2017	In de interviews wordt dit risico genoemd. De accountant heeft in de interimcontrole 2017 de gemeente Scherpenzeel erop gewezen dat snel duidelijkheid moet komen (zie par 2.4.4.).
	Risico dat uitgaven voor woonvoorzieningen sterk stijgen . Uitgaven kunnen sterk fluctueren per jaar. Risicobedrag wordt ingeschat op € 100.000 in de programmarekening 2017.	Ja, P&C**	
	Risico op onvoldoende kwaliteit van zorg bij pgb's omdat de gemeente geen zicht heeft op de kwaliteit van zorg die met pgb-budgetten gefinancierd zijn.	nee	In de interviews is dit risico door een respondent naar voren gebracht.
Jeugdhulp	Risico op hogere uitgaven sociaal domein onderdeel jeugd door hoge instroom in de GGZ, De vraag naar Jeugd-GGZ (Geestelijke gezondheidszorg) bleek in Scherpenzeel verhoudingsgewijs hoog.	Ja, P&C***	

⁴ Resultaatovereenkomst maatwerk begeleiding Wmo 2018 Scherpenzeel

	Risico	Schriftelijk gerapporteerd	Toelichting en/of beheersmaatregelen
	Risico dat de transformatie onvoldoende uit de verf komt en de uitvoering van de transformatieplannen niet leidt tot een daling van de uitgaven.	Ja, P&C*	
	Risico op incidenten, calamiteiten in de jeugdhulp en schrijnende gevallen van hulpbehoevenden of dramatisch afgelopen onveilige situaties, waardoor uitgaven extra stijgen.	Ja, P&C***	In de interviews wordt dit risico als één van de grootste risico's in de jeugdhulp beschouwd. Een dergelijk risico is niet uit te sluiten, maar respondenten geven aan dat de gemeente Scherpenzeel professionele medewerkers in dienst heeft en weinig personeelsverloop sinds 2014. Daarnaast heeft de gemeente een calamiteitenprotocol Jeugdhulp (23 mrt 2015). In dit protocol staan de afspraken hoe gehandeld en gecommuniceerd moet worden in geval van calamiteiten, zodat betrokken instellingen (gemeente, zorgaanbieders en inspectie) elkaar zo snel mogelijk vinden. Verder werkt de gemeente Scherpenzeel met de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling. De werkprocessen zijn beschreven. Het team jeugd heeft regelmatig overleg, de lijnen zijn kort en de respondenten geven aan dat ze scherp de vinger aan de pols houden. Een inwoner die zich zorgen maakt om een kind, kan dat melden aan Veilig Thuis (telefonisch of via de website). Als medewerkers van het LAT zorgen hebben over de veiligheid van een kind, dan vragen zij de Raad voor de Kinderbescherming via een Verzoek tot Bespreking (VTB) een onderzoek in te stellen. Dat verzoek wordt vooraf met ouders besproken.
	Risico dat Zorgaanbieders failliet gaan en dat de zorg niet door andere gecontracteerde zorgaanbieders kan worden overgenomen waardoor de kosten toenemen.	Ja, P&C*	
	Risico op relatief sterke toename van uitgaven vanwege de schaalgrootte van Scherpenzeel. Bij een kleine gemeente kunnen geringe verschuivingen in cliëntaantallen en/of een nieuwe cliënt met een zware zorgvraag, leiden tot een relatief grote toename van de uitgaven.	Ja, P&C***	
	Risico op uitval of onvoldoende deskundigheid van het lokaal team (Kwetsbaarheid lokaal team)	Ja, P&C***	In de interviews wordt dit risico als een belangrijk risico gezien. Het team is klein en bij uitval, is het lastig op te vangen. De ambtenaren zijn bewust van dit risico, daarom vindt regelmatig (elke twee weken) met iedere individuele medewerker werkbegeleiding plaats, zodat goed in de gaten gehouden wordt hoe het met de medewerkers gaat. Daarnaast is er een netwerk voor jeugdhulp

	Risico	Schriftelijk gerapporteerd	Toelichting en/of beheersmaatregelen
			via het Lokale ambulante Team, waar ook intervisie en casuïstiek bespreking plaatsvindt.
	Risico op hoge instroom in lichtere jeugdhulp doordat laagdrempelige toegang veel potentiële cliënten trekt. Ook als gevolg van onduidelijke sturing en afbakening van toegang, wie is waarvoor verantwoordelijk (onderwijs, ouder, verzekering, gemeente), is instroom in jeugdhulp moeilijk te sturen.	Ja, Q4-2017****	
	De instroom in de zwaardere verblijfsvormen is moeilijk stuurbaar doordat vaak de rechter en de gecertificeerde instelling een belangrijke stem hebben én het voor een deel een toevalsfactor is met grote financiële gevolgen, met name voor kleine gemeenten.	Ja, Q4-2017****	
	Risico dat het facturatieproces niet op orde is waardoor geen goed inzicht is in de uitgaven en toekomstige uitgaven voor de jeugdhulp moeilijk te voorspellen zijn.	Ja, Q4-2017****	Het facturatieproces verbeteren en kosten monitoren zodat betere prognoses mogelijk zijn.
	Doordat aantal cliënten en kosten pas achteraf bekend zijn en geanalyseerd kunnen worden is vooraf niet goed in te schatten of de transformatiemaatregelen wat opleveren.	Ja, Q4-2017****	
	Risico van de arbeidsmarkt . De vraag naar personeel in de zorg is veel groter dan het aanbod de komende jaren. Dat kan prijsopdrijvende effecten hebben in de zin van hogere lonen door hogere cao's of door beter incidentele beloningen. Zorginstellingen zullen deze verhogingen trachten door te berekenen aan de gemeentelijke financiers.	Ja, Q4-2017****	
	Risico op onjuiste besluiten en bejegening van burgers	nee	Inwoners kunnen met hun klachten en bezwaren terecht bij AKJ-vertouwenspersonen in de jeugdhulp. Dit is een organisatie die het vertrouwenswerk voor de Jeugdhulp voor alle gemeenten uitvoert, samen met Zorgbelang-organisaties (voor Scherpenzeel Zorgbelang Gelderland). Jaarlijks rapporteren AKJ en Zorgbelang aan de gemeente Scherpenzeel over ingediende klachten en bezwaren. In 2016 zijn er 9 klachten binnen gekomen bij de vertrouwenspersoon. Zes van deze klachten waren afkomstig van twee volwassenen en hadden betrekking op het CJG of het LAT. In 2017 waren er 11 klachten waarvan twee betrekking hadden op het CJG (afkomstig van één cliënt Deze klachten gingen over bejegening, beslissingen en gebrekkige informatie. De overige klachten hadden betrekking op zorgaanbieders en de professionals die daar werken. Verder heeft de gemeente Scherpenzeel een regeling voor second opinion, mediation en klachtafhandeling Wmo en Jeugdhulp (vastgesteld in de raad van 17 maart 2015).
	Het financiële risico dat zich voordoet als er een dure hulpvraag is of dure opvang nodig is. Een dergelijke vraag legt een groot beslag op het beschikbare budget van een kleine	nee	Het risico wordt ondervangen door een actuele kennis van diverse soorten van hulpverlening aan de hand van de

	Risico	Schriftelijk gerapporteerd	Toelichting en/of beheersmaatregelen
	gemeente als Scherpenzeel.		kwartaalrapportages van FoodValley, en bespreking in casuïstieke overleggen en afstemming met afdeling financiën. Om financiële tegenvallers in het sociaal domein op te vangen heeft de gemeente een bestemmingsreserve Sociaal domein (eind 2017, ruim € 1 miljoen ⁵).
	Risico op claims door het beschuldigen van een jongerenwerker of leerplichtambtenaar /risico op verwonding of overlijden van een hulpverlener.	nee	Respondenten geven in de interviews aan dat alle medewerkers die in jeugdhulpverlening werken, een VOG (verklaring omtrent gedrag) hebben. Verder zijn alle klantmanagers SKJ ⁶ -gecertificeerd en geregistreerd in het kwaliteitsregister jeugd.
	Risico dat Jeugdhulp van onvoldoende kwaliteit is:	Nee	De kwaliteitseisen liggen vast in de overeenkomsten/contracten met de zorgaanbieders. Daarnaast wordt de kwaliteit periodiek getoetst door het knooppunt (bedrijfsvoeringsorganisatie) van FoodValley. Het knooppunt houdt 1x per kwartaal evaluatiegesprekken met de belangrijkste zorgaanbieders en haalt hiervoor informatie op bij de lokale teams.
	Risico op lange wachttijden in de jeugdpsychiatrie.	nee	Respondenten geven aan dat de gemeente Scherpenzeel dit risico in beeld heeft, maar dat er geen sprake is van wachtlijsten of wachttijden bij de gemeentelijke toegang (LAT). Wel zijn er wachttijden bij de regionale GGZ-aanbieders. Het knooppunt FoodValley Jeugd bewaakt deze wachttijden en wachtlijsten. Tijdens regionale overleggen in FoodValley verband wordt regelmatig over wachtlijsten en -tijden gesproken.
participatie	Risico dat re-integratiekosten toenemen doordat het aantal uitkeringsgerechtigden stijgt . Risico structureel ingeschat op € 20.000 in programmabegroting 2017 en € 30.000 in programmarekening 2017.	Ja, P&C***	
	Risico dat kosten stijgen doordat subsidie voor Wsw vanuit rijk afgebouwd wordt en niet duidelijk is voor hoeveel werknemers de gemeente financieel verantwoordelijk is.	Ja, P&C***	
	Risico op extra kosten vanwege opheffing Permar . Risicobedrag in programmarekening 2017 is € 22.000. (incidenteel).	Ja, P&C***	
	Risico dat rijksuitkering voor verstrekken van bijstandsuitkeringen onvoldoende is vanwege stijgend aantal aanvragen .	Ja, P&C***	Gemeente Scherpenzeel kan beroep doen op de vangnetuitkering (BUIG-gelden). De rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat het risico "inkomensvoorzieningen-uitgaven Participatiewet" in december 2017 aan de orde is geweest in de gemeenteraadsvergadering. De raad heeft ingestemd met maatregelen die het tekort

⁵ Programmarekening 2017, gemeente Scherpenzeel, pag. 100.

⁶ Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ), beroepsregister voor professionals in de jeugdsector. SKJ ziet toe op de kwaliteit, toetsing en scholing.

	<i>Risico</i>	<i>Schriftelijk gerapporteerd</i>	<i>Toelichting en/of beheersmaatregelen</i>
			op het BUIG-budget (budget voor bijstandsuitgaven vanuit het Rijk) reduceren.
<i>Sociaal domein breed</i>	Risico op nieuwe rijksbezuinigingen waardoor de inkomsten onvoldoende zijn op de uitgaven te dekken. Het risicobedrag is 2% van de uitkering sociaal domein (ca. € 60.000)	Ja, P&C***	
	Risico op hogere huisvestingskosten, scholing, uitkeringslasten en re-integratiekosten vanwege een toename van het aantal statushouders in de gemeente.	Ja, P&C*	Respondenten noemen dit risico ook in de interviews en vinden het een uitdaging om statushouders duurzaam aan het werk te krijgen.
	Risico dat de transformatie in het sociaal domein niet van de grond komt. Het moet blijken of datgene wat bedacht is ook in de praktijk werkt.	nee	Dit wordt door één van de respondenten een groot risico genoemd. Deze respondent ziet wel dat het aanbod van inwoners om te helpen groot is, ook vanuit de verschillende kerken, maar ziet ook dat inwoners schromen om hulp te vragen bij familie, burens en bekenden.
	Het risico op het schenden van privacy . Dit risico is mede van belang omdat per 25 mei 2018 de Algemene Verordening Gegevensbescherming van kracht is geworden. Deze verordening is een aanscherping van de privacy-wetgeving en zorgt ervoor dat instellingen zorgvuldig met persoonsgegevens om moeten gaan.	nee	Respondenten geven aan dat met alle zorgaanbieders verwerkersovereenkomsten zijn afgesloten. De zorgaanbieders zijn verantwoordelijk voor een goede waarborg van de privacy. De contacten en administratieve afhandeling met de jeugdzorgaanbieders verloopt via het knooppunt van FoodValley. Er is een gezamenlijke inkoop en facturatie. Binnen FoodValley is er een aanmeldlijst van alle jeugdigen met hulpvragen. Verder heeft de gemeente Scherpenzeel in het kader van de AVG een privacyfunctionaris aangesteld, die toe moet zien op eventuele schendingen van privacy.
	Het risico dat vanwege privacy onvoldoende gegevens uitgewisseld mogen worden tussen hulpverlenende instanties, waardoor de hulpverlening langs elkaar heen werkt en het risico op problemen en/of calamiteiten groter wordt.	nee	In de interviews is dit risico naar voren gebracht. Voor de gemeente is het van belang dat alle signalen serieus genomen worden, dat er goed overleg is en de lijnen kort zijn.
	Risico op niet effectief handelen door stapeling: Eén van de landelijke uitgangspunten van de decentralisaties in het Sociaal Domein is de 'ontkooking' van het beleid en van de ondersteuning. 'Eén gezin, één plan, één regisseur' moet tegengaan dat ondersteuning niet-samenhangend wordt georganiseerd, waardoor het risico bestaat dat niet effectief wordt gehandeld.	nee	De rekenkamercommissie heeft uit de gemeentelijke monitor Sociaal Domein ⁴ vastgesteld dat de stapeling van voorzieningen in Scherpenzeel vergelijkbaar is met de stapeling in gemeenten van dezelfde grootteklasse. Respondenten geven aan dat het risico op stapeling niet groot geacht wordt, omdat alle hulpverlenende instanties elkaar goed weten te vinden, en omdat er goed overleg is en de lijnen kort zijn.
	Het risico dat inwoner niet weten waar ze met hun hulpvraag terecht kunnen, doordat de gemeente niet de taal van de inwoners spreekt en inwoners niet weet te bereiken.	nee	In het interview met de adviesraad is dit risico genoemd. Het is van belang dat gemeentebesturen zich bewust zijn van dit risico.
	Risico dat gemeente te veel naar publieke opinie kijkt en te weinig naar eigen kracht. De gemeente durft geen fouten te	nee	

	Risico	Schriftelijk gerapporteerd	Toelichting en/of beheersmaatregelen
	maken, omdat ze dan negatief in het nieuws komen. Hierdoor durft de gemeente niet te zoeken naar creatieve en vernieuwende oplossingen.		
	Door het grote vertrouwen van de raad in de deskundige ambtenaren bestaat het risico dat de raad onvoldoende kritisch is en daarnaast bestaat het risico van verlies van deskundigheid bij vertrek van de ambtenaren.	nee	In het interview met de raadsleden is dit risico naar voren gebracht. De gemeenteraad en het college geven de deskundige en ervaren ambtenaren de gelegenheid om hun taken als professional uit te voeren. De ambtenaren bevestigen dit in de interviews.

*P&C= In programmabegroting 2017

**P&C= in programmarekening 2017

***P&C= in programmabegroting 2017 en in programmarekening 2017

****Q4-2017= Kwartaalrapportage 2017-4, jeugd FoodValley

Diverse risico's uit bovenstaande opsomming zijn niet te vermijden en het blijkt dat veel van de risico's beheerst worden door regelmatig overleg en korte lijnen tussen de gemeenteamttenaren, bestuurders en hulpverlenende instanties. De wijze waarop de gemeente Scherpenzeel de risico's beheerst zit vooral in de zogeheten soft-controls (overleg, korte lijnen).

Bovenstaande risico's zijn voor een deel genoemd in de interviews. Deze risico's zijn niet gekwantificeerd en het is daarom niet duidelijk in welke mate de genoemde risico's belangrijk of reëel zijn. Overigens zijn ook de risico's vermeld in de planning-en-controldocumenten niet in alle gevallen gekwantificeerd.

2.5.4 Risico's uit managementletter 2017 van accountant

Naast de risico's in de vorige paragraaf noemt de accountant van de gemeente Scherpenzeel in de managementletter van 2017 een aantal aandachtspunten die betrekking hebben op het sociaal domein. Deze aandachtspunten kunnen naar de mening van de rekenkamercommissie ook gezien worden als risico's. Eén van deze risico's (nr. 3) is overigens in de interviews ook aan de orde gekomen.

1. *Interne controles op de prestatielevering op inkopen en het sociaal domein.*

De gemeente Scherpenzeel heeft volgens de accountant geen zekerheid dat bepaalde zorg geleverd is. Om een goedkeurende verklaring van de account te verkrijgen dient de controle op de prestatielevering verbeterd te worden.

2. *Verkrijgen van controleverklaringen van zorgaanbieders sociaal domein.*

De accountant geeft aan dat de onzekerheid voor de gemeente te groot kan worden voor een goedkeurende accountantsverklaring, wanneer de financiële omvang van de uitgaven niet voldoende gedekt worden door controleverklaringen van zorgaanbieders.

3. *Besluitvorming rondom gelden beschermd wonen.*

De gemeente Scherpenzeel heeft samen met andere gemeenten de activiteiten rondom beschermd wonen (voorheen AWBZ) uitbesteed aan centrumgemeente Ede. Deze gelden worden ook ontvangen door Ede en staan bij de gemeente Ede op de begroting. Aangezien de uitgaven fors lager zijn dan de ontvangsten, is een fors overschot ontstaan, waarvan Scherpenzeel deels "eigenaar" is. Door de gemeenten is volgens de accountant niet afgerekend

en is ook niet bekend volgens welke verdeelsleutel de afrekening moet plaatsvinden. De accountant adviseert om hierin duidelijkheid te verkrijgen.

4. *Het mogelijk afschaffen van het solidariteitsprincipe voor de jeugdzorg.*

In de afgelopen jaren is er voor jeugdzorg sprake geweest van het toepassen van een regionaal solidariteitsprincipe. De gemeente Scherpenzeel heeft hieruit opbrengsten gekregen. In het regionale bestuurlijke overleg is besloten dit solidariteitsprincipe per 1 januari 2017 af te schaffen. Dit besluit moet nog vertaald worden in een nieuwe overeenkomst die door de colleges van de deelnemende gemeenten vastgesteld moet worden. Daarnaast is er nog een discussie of het solidariteitsprincipe met terugwerkende kracht over 2015-2016 wordt afgeschaft. Volgens de accountant kan dit voor de gemeente Scherpenzeel een financieel negatief effect hebben en is het belangrijk dat er duidelijkheid komt.

De rekenkamercommissie heeft vastgesteld dat de gemeente Scherpenzeel bezig is met de genoemde aandachtspunten van de accountant, maar heeft ten tijde van het rekenkameronderzoek (nov 2017-juni 2018) niet kunnen vaststellen of de punten daadwerkelijk opgevolgd zijn. Ten tijde van het afronden van deze rapportage heeft de rekenkamercommissie vernomen dat de punten 2 en 4 zijn afgehandeld.

2.6 Informatievoorziening raad

Deze paragraaf gaat in op de onderzoeksvraag:

Informeert het college de gemeenteraad tijdig en volledig over de belangrijkste risico's? Brengt het college hierbij de belangrijkste te maken keuzes (beheersmaatregelen) in beeld? Kan de raad zijn kaderstellende en controlerende rol op basis hiervan voldoende uitoefenen?

Zoals al eerder in deze rapportage vermeld wordt de raad geïnformeerd over de risico's in het sociale domein in de planning-en-control documenten (kadernota, begroting, jaarstukken). De rekenkamercommissie constateert dat in deze documenten gerapporteerd wordt over met name de financiële risico's in het sociaal domein, en dat de beheersmaatregelen ontbreken. Verder worden er geen keuzes voorgelegd aan de raad. De rekenkamercommissie constateert ook dat bij een deel van de risico's in de P&C-documenten geen risicobedrag is vermeld omdat deze risico's reeds opgenomen zijn in de begroting. In toelichtende teksten bij de cijfers worden de risico's nader toegelicht.

Daarnaast komen risico's in bepaalde gevallen naar voren in de informatie die de raad ontvangt. Daarvan heeft de rekenkamercommissie een tweetal voorbeelden gevonden. In mei 2017 is de raad van de gemeente Scherpenzeel via een apart memo bij de jaarrekening 2016 geïnformeerd over de tekorten (risico's) en overschotten op de budgetten voor de uitvoering van de Wmo, jeugdhulp en participatie en hoe deze de financiële reserve van het sociaal domein beïnvloedt. En in december 2017 heeft de raad gesproken over het BUIG⁷-tekort en heeft de raad ingestemd met maatregelen om dit tekort te reduceren.

Daarnaast informeert het college gemiddeld twee keer per jaar de raadsleden proactief over de stand van zaken in het sociaal domein via presentaties tijdens de informatieronde op de raadsavond. De

⁷ BUIG: Gebundelde uitkering van het rijk voor de bekostiging van uitkeringen op grond van de participatiewet.

raadsleden die in het kader van het rekenkameronderzoek zijn geïnterviewd waarderen de kwaliteit van de informatie die het college verstrekt in deze informatierondes. In de betreffende presentaties⁸ van het college aan de raad kwamen vooral de financiële risico's aan bod en minder de inhoudelijke risico's. De rekenkamercommissie constateert dat de gemeenteraad ad hoc geïnformeerd wordt, maar geen structurele schriftelijke verantwoordingsinformatie ontvangt over de voortgang in het sociaal domein. Vanuit de raad blijkt daar tot op heden ook geen specifieke belangstelling voor, wat blijkt uit het feit dat raadsleden niet of nauwelijks feitelijke of politieke vragen over risicomanagement hebben gesteld aan het college.

⁸ *Presentatie Transformatie 3D en jaarcijfers 2015, 10 maart 2016; Presentatie Programmabegroting 2018-2021, 12 okt 2017; Presentatie Tijd voor de tweede helft, 17 april 2018*

Hoofdstuk 3 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

De rekenkamercommissie heeft onderzocht of de gemeente Scherpenzeel de risico's betreffende de door de raad vastgestelde beleidsdoelstellingen op het gebied van het sociaal domein in beeld heeft en of de gemeente de nodige maatregelen genomen heeft om deze risico's adequaat te beheersen. De bevindingen uit hoofdstuk 2 en de daaruit voortkomende conclusies staan per onderzoeksvraag weergegeven in onderstaande tabel. Daarbij hebben wij ook aangegeven welke normen wij hanteren om tot de conclusies te komen.

Onderzoeksvraag	Normen	Samenvatting bevindingen en conclusies
Beleidsdoelstellingen Welke beleidsdoelstellingen heeft de gemeenteraad vastgesteld betreffende het sociaal domein?	Beleidsdoelstellingen liggen vast, zij zijn door de raad vastgesteld en zijn geoperationaliseerd, zodat duidelijk is wat de gemeente wil bereiken.	De rekenkamercommissie constateert dat de gemeente Scherpenzeel de beleidsdoelstellingen heeft vastgelegd in diverse beleidsdocumenten over de drie beleidsterreinen Wmo, Jeugd en Participatiewet. Deze documenten zijn vastgesteld door de raad. Er is niet één beleidskader voor het sociaal domein als geheel. Een meer integrale uitwerking van de doelstellingen is terug te vinden in de jaarlijkse programmabegrotingen. In de programmabegrotingen zijn de doelstellingen verder geconcretiseerd en vervolgens opgenomen in de transformatieagenda. Dit is een 'dynamische' uitvoeringsagenda die regelmatig wordt geactualiseerd op grond van nieuwe praktische inzichten. De rekenkamercommissie concludeert dat het beleid op hoofdlijnen op orde is en dat veel lering wordt getrokken uit de praktijk. Op grond van onze ervaringen in andere gemeenten zien we dat de "papieren" beleidsinformatie in Scherpenzeel minder ver is ontwikkeld, bijvoorbeeld waar het gaat om de integraliteit binnen het sociaal domein. Dit heeft naar onze indruk te maken met de schaalgrootte van de gemeente. In Scherpenzeel wordt vooral -en ook bewust- tijd geïnvesteerd in de onderlinge afstemming tussen beleidsdomeinen en uitvoering en minder in de productie van integrale beleidsstukken. Voor de uitvoering is dat niet nadelig, maar het kan wel nadelig zijn voor het inzicht dat de raad heeft in de het beleid.

Onderzoeksvraag	Normen	Samenvatting bevindingen en conclusies
Risicomanagement-systeem Heeft de gemeente in deze een goed werkend systeem van risicomanagement? Heeft de gemeente de belangrijkste risico's in beeld gebracht?	a) De belangrijkste risico's zijn gesignaleerd. b) Er wordt doorlopend gemonitord of deze of nieuwe risico's zich manifesteren. c) De gemeente heeft een adequaat systeem van risicomanagement	In de gemeente Scherpenzeel is aandacht voor risico's in het sociaal domein. Risico's worden drie keer per jaar geïnventariseerd. Hierover wordt gerapporteerd in de kadernota, programmabegroting en jaarrekening.. Door een financiële vertaalslag wordt de omvang van de risico's bepaald. De risico's die gerapporteerd worden betreffen de belangrijkste en omvangrijkste risico's. In de planning-en-controldocumenten worden niet of nauwelijks beheersmaatregelen genoemd. In de gemeentelijke praktijk worden wel beheersmaatregelen toegepast. Deze beheersmaatregelen kwamen naar voren in de gesprekken met betrokken ambtenaren. De maatregelen liggen niet vast op papier. Dat maakt de beheersing van risico's in zekere zin onzichtbaar voor de gemeenteraad. De rekenkamercommissie concludeert dat de wijze waarop de gemeente Scherpenzeel de risico's beheerst vooral zit in de zogeheten soft-controls (overleg, korte lijnen tussen betrokkenen uit beleid en uitvoering) en minder in de hard-controls (administratieve systemen en rapportages). De schaalgrootte van de gemeente speelt hierbij een rol. College van B&W, ambtenaren en betrokken partijen weten elkaar snel te vinden.
Taken, verantwoordelijkheid en, bevoegdheden Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de gemeentelijke organisatie verdeeld betreffende het risicomanagement ten aanzien van het sociaal domein?	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast en voor alle betrokkenen is duidelijk wie welke rol heeft.	De financiële afdeling en beleidsafdeling werken samen bij de inventarisatie en monitoring van risico's. Er is naar ons oordeel sprake van een open, taakgerichte en constructieve samenwerkingscultuur.

Onderzoeksvraag	Normen	Samenvatting bevindingen en conclusies
Informatievoorziening aan de raad Informeert het college de gemeenteraad tijdig en volledig over de belangrijkste risico's? Brengt het college hierbij de belangrijkste te maken keuzes (beheersmaatregelen) in beeld? Kan de raad zijn kaderstellende en controlerende rol op basis hiervan voldoende uitoefenen?	a) De raad heeft vooraf aangegeven en vastgesteld hoe en wanneer hij geïnformeerd wil worden. b) Het college geeft invulling aan haar actieve en passieve informatieplicht. c) De informatievoorziening aan de raad is relevant, juist, tijdig en volledig. d) De raad maakt actief gebruik van de informatie.	De raad wordt geïnformeerd over de risico's in het sociaal domein via planning-en-controldocumenten (kadernota, programmabegroting, jaarstukken). In deze documenten wordt gerapporteerd over met name de financiële risico's in het sociaal domein. In deze documenten ontbreken de beheersmaatregelen, waardoor de raad naar de mening van de rekenkamercommissie zijn controlerende rol niet optimaal kan uitoefenen. De rekenkamercommissie concludeert dat de gemeenteraad ad hoc geïnformeerd wordt en geen structurele schriftelijke verantwoordingsinformatie ontvangt over de voortgang in het sociaal domein. Ons beeld is dat de raad geen bezwaar heeft tegen de wijze waarop het college over beleid en uitvoering in het sociaal domein heeft gerapporteerd in de afgelopen jaren. De raad heeft ook niet aangegeven hoe hij geïnformeerd wil worden over de belangrijkste risico's in het sociaal domein. Ook het beperkte aantal politieke (schriftelijke) raadsvragen geven geen tekenen dat de raad zorgen heeft over beleid en uitvoering in het sociaal domein.

Samenvattend concludeert de rekenkamercommissie dat de gemeente Scherpenzeel de risico's in het sociaal domein in beeld heeft. Ten aanzien van de beheersing van de risico's ziet de rekenkamercommissie nog wel een aantal kwetsbaarheden. De wijze waarop de gemeente Scherpenzeel de risico's beheerst zit vooral in de zogeheten soft-controls (overleg, samenwerkingscultuur, korte lijnen) en minder in de hard-controls (rapportages, administratieve systemen). Met name door de schaalgrootte van de gemeente Scherpenzeel weten college van B&W, afdelingen en betrokken partijen in de uitvoering elkaar snel te vinden, indien zich risico's aandienen. Daarnaast is de cultuur binnen de gemeente zodanig dat afdelingen open, taakgericht en constructief samenwerken bij risicobeheersing. Immers, voor een goed risicomanagement is het van belang dat fouten kenbaar worden gemaakt en dat er geleerd wordt van fouten en incidenten. Hoewel de risico's adequaat beheerst worden, wil de rekenkamercommissie toch wijzen op de kwetsbaarheid van het "systeem" in de gemeente Scherpenzeel. Een kleine organisatie is kwetsbaar bij personele wisselingen, uitval door langdurige ziekte en mogelijk verlies van deskundigheid bij vertrek van personeel. De rekenkamercommissie adviseert de gemeente Scherpenzeel dan ook om aandacht te blijven houden voor de hard-controls. Met name in de planning-en-controldocumenten aan de raad worden de beheersmaatregelen gemist, waardoor de raad zijn kaderstellende en controlerende rol niet optimaal kan uitoefenen. Dit komt ook omdat de raad vooraf niet duidelijk heeft gemaakt hoe hij geïnformeerd wil worden over de risico's in het sociaal domein.

3.2 Aanbevelingen

Op grond van bovenstaande conclusies formuleert de rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen:

Aan het college van B&W

- Voer met de raad enkele keren per jaar het gesprek over risicobeheersing in het sociaal domein. Maak inzichtelijk welke risicobeheersmaatregelen worden toegepast; schriftelijk of via een presentatie in de raad.
- Schenk aandacht aan de hard-controls en blijf deze ontwikkelen, licht in ieder geval de risicobeheersmaatregelen toe in de planning-en-controldocumenten.
- Houd de soft-controls in stand, zorg dat betrokken partijen (beleid, uitvoering, financiën) continu met elkaar in gesprek blijven over risico's en beheersing daarvan. Zorg voor een open, taakgerichte en constructieve cultuur. Blijf aandacht geven aan goede samenwerking en wederzijds vertrouwen. Laat fouten een basis zijn om van te blijven leren.
- Overweeg om bij de eerstvolgende actualisatie van de beleidskaders (Wmo, Jeugd, Participatiewet) een integraal beleidskader op te stellen.

Aan de gemeenteraad

- Stel vast welke informatie de raad wil ontvangen over de risico's in het sociaal domein, in welke vorm en met welke frequentie. Spreek binnen de raad af welke informatiebehoefte bestaat om de controlerende rol en kaderstellende uit te voeren. Dit is geen oproep om perse meer informatie te vragen, maar wel om te bepalen welke informatie daadwerkelijk belangrijk is. Dat helpt het college en de organisatie om daar goed op in te spelen.

Hoofdstuk 4 Bestuurlijke reactie van het college B&W en nawoord rekenkamercommissie

Naar aanleiding van de rapportage met conclusies en aanbevelingen is een reactie ontvangen van het college van burgemeester en wethouders. Deze luidt:

Geachte heer/mevrouw,

Het college heeft kennis genomen van het rapport Risicomanagement Sociaal Domein in de gemeente Scherpenzeel. U hebt het college gevraagd hierop een bestuurlijke reactie te geven. Het college herkent zich in de beschreven situatie en is van mening dat in het rapport recht wordt gedaan aan de intenties en schaalgrootte van de gemeente. Het college wil constructief aan de slag gaan met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Hierbij tekent het college nadrukkelijk aan dat het de voordelen van korte lijnen, 'soft controls' en efficiënte uitvoering wil behouden.

Koppeling aan integrale beleidsnota

Voor de opvolging van de aanbevelingen sluit het college aan bij de komende integrale Beleidsnota Sociaal Domein. Dit beleid wordt naar verwachting in februari 2019 in de gemeenteraad behandeld. Vanuit dit beleid wordt een Uitvoeringsprogramma opgesteld met concrete activiteiten. Het college is voornemens aan dit Uitvoeringsprogramma een (beknopt) model van risicomanagement toe te voegen. Hierin worden dan enerzijds de risico's in beeld gebracht die in het algemeen zich kunnen voordoen in het sociaal domein (bijv. incidenten in een individuele casus) en anderzijds risico's die specifiek van belang zijn voor het bereiken van de doelstellingen uit de beleidsnota (bijv. voldoende opgeleid personeel).

Opzet risicobeheersing

Aan het risicobeheersingsmodel zullen de volgende eisen worden gesteld:

- Risico's zijn meerjarig te volgen, zodat trends zichtbaar worden;
- Beheermaatregelen bij de risico's worden beschreven en er kan over gerapporteerd worden;
- Er is voldoende onderscheid in financiële en niet-financiële risico's, dat het sociaal domein breed in beeld is gebracht;
- De risico's en beheersmaatregelen worden waar mogelijk gekwantificeerd.

Procedure en planning

Het college is voornemens de eerste opzet van dit model gelijktijdig met het Uitvoeringsprogramma vast te stellen en ter informatie aan de raad aan te bieden. Daarbij kan het gewenst zijn dit in een Informatieronde toe te lichten of in de Auditcommissie van de raad te behandelen – als opdrachtgever voor het onderzoek van de rekenkamercommissie.

Qua planning verwacht het college het Uitvoeringsprogramma en de risico-inventarisatie in het tweede kwartaal te kunnen afronden. Hierdoor kan het ook opvolging krijgen in de Programmabegroting 2020-2023. Bij een positieve ontvangst van de nieuwe methodiek kan deze verbreed worden naar de integrale risicoparagraaf zoals deze in de P&C-cyclus is opgenomen.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Scherpenzeel

Nawoord rekenkamercommissie

Wij danken het college van B&W voor de positieve reactie op de rapportage Risicomanagement Sociaal domein in de gemeente Scherpenzeel. Wij zijn verheugd dat het college zich herkent in de bevindingen. De wijze waarop het college voorstelt om aan de slag te gaan met de aanbevelingen brengt voor de raad de verantwoordelijkheid met zich mee om duidelijk aan te geven of daarmee voldaan wordt aan de informatiebehoefte.

Indien de raad besluit om de aanbevelingen over te nemen zal de rekenkamercommissie na enkele jaren nagaan of en hoe de aanbevelingen geïmplementeerd zijn.

Tot slot willen wij allen die meegewerkt hebben aan dit onderzoek hartelijk danken voor hun constructieve bijdrage.

Bijlage 1 Literatuur en documenten

Wmo

- Visiedocument maatschappelijke ondersteuning 2013-2016, 2 okt 2012 (vastgesteld in raad d.d. 19 dec 2012)
- Nota maatschappelijke ondersteuning mens (en) werk, 24 sep 2013
- Beleidsplan Wmo 2015-2016, gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014
- Verordening maatschappelijke ondersteuning 2015, vastgesteld in raad 18 dec 2014
- Collegebesluit “Verordening maatschappelijke ondersteuning 2017, 2 feb 2017
- Verordening maatschappelijke ondersteuning 2018, vastgesteld in raad december 2017
- Voorbeeld contracten Wmo begeleiding:
Netwerkovereenkomst uitvoering en innovatie Wmo 2015, 10 mrt 2015_
Resultaatovereenkomst voor het leveren van maatwerkbegeleiding tussen Scherpenzeel en Aanbieders, 1 dec 2017
Addendum resultaatovereenkomst en side letter maatwerkbegeleiding 2018, 30 nov 2017
Side letter voor de levering van maatwerk begeleiding in de gemeente Scherpenzeel vanaf 1 jan 2018.

Jeugdhulp

- Regionaal beleidsplan FoodValley 2015-2018, oktober 2013 (incl. raadsvoorstel en besluit d.d. 19 dec 2013)
- Beleidsplan Jeugdhulp 2015-2018, gemeente Scherpenzeel, december 2013
- Aanvulling op het beleidsplan Jeugdhulp 2015-2018, Gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014 (incl. raadsvoorstel en besluit d.d. 18 dec 2014)
- Verordening Jeugdhulp 2015, gemeente Scherpenzeel, vastgesteld in raad 18 dec 2014
- Calamiteitenprotocol Jeugdhulp, gemeente Scherpenzeel, 23 mrt 2015
- Jaarrapportage 2016 vertrouwenswerk in Scherpenzeel, AKJ en Zorgbelang Gelderland, 13 feb 2017
- Kwartaalrapportage Q2 2017 Jeugdhulpregio Food Valley, 29 aug 2017
- Vertrouwenswerk in Scherpenzeel in 2017, AKJ en Zorgbelang Gelderland, 15 feb 2018
- Vertrouwenswerk in de gemeente Scherpenzeel mbt toegang jeugdhulp, 1 mrt 2018
- Kwartaalrapportage Q4 2017 Jeugdhulpregio Food Valley, 21 mrt 2018
- Prioriteitenlijst Jeugd FoodValley, 17 april 2018
- Verzoek tot raadsonderzoek (COB)-leeg format

Participatie

- Beleidsplan participatiewet en wet maatregelen WWB, gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014
- Participatieverordening 2017 gemeente Scherpenzeel, vastgesteld in raad 23 feb 2017
- Raadsvoorstel “maatregelen reduceren tekort bijstandsbudget”, 21 dec 2017 met bijlage “analyse maatregelen en BUIG-tekort”

Financieel gemeente Scherpenzeel

- Kadernota 2016, 2017, 2018
- Programmabegroting 2015, 2016, 2017, 2018
- Programmarekening 2016, 2017
- 1^e bestuurs- en financiële rapportage 2016
- 2^e Financiële rapportage 2016
- 1^e bestuurs- en financiële rapportage 2017
- 2^e Financiële rapportage 2017
- Presentatie Programmabegroting 2018-2021, informatieronde 12 okt 2017
- Memo “uitgaven tlv integratie uitkering sociaal domein 2016” van college aan raad, 22 mei 2017
- Managementletter 2017 gemeente Scherpenzeel, Astrium accountants, 13 nov 2017

Overig

- Advies van Wmo-raad inzake beleid-verordeningen-regelingen Sociaal Domein, 24 nov 2014
- Collegebesluit “Transformatieagenda 3D”, 30 aug 2016 (incl. bijlagen Projectplan Transformatie Sociaal domein gemeente Scherpenzeel , 6 okt 2015)
- Beleidsplan Integrale toegang en dienstverlening in het sociale domein vanaf 2015, gemeente Scherpenzeel , 11 nov 2014
- Nadere regeling, second opinion klachtafhandeling Wmo en jeugdhulp gemeente Scherpenzeel, 6 maart 2015
- Risicorapportage sociaal domein 2017-1, gemeente Amersfoort
- Verslag training incidentenmanagement sociaal domein, 15 feb 2016
- Presentatie Transformatie 3D en jaarcijfers 2015, 10 maart 2016
- Jaarverslag 2017 onafhankelijke intergemeentelijke bezwarencommissie Scherpenzeel
- Jaarverslag klachtenafhandeling 2017, gemeente Scherpenzeel, 15 mrt 2018
- Presentatie voor raad “Van transitie naar transformatie” gemeente Scherpenzeel, 17 april 2018

Landelijk

- Ministerie BZK, Handreiking Financiën en de 3 decentralisaties, feb 2014
- NVRR, Informatiedocument 3D's, 14 oktober 2014
- Memorie van Toelichting Wet Maatschappelijke ondersteuning 2015
- <https://www.divosa.nl/>
Presentatie “Risico's in het sociaal domein en omgaan met de risicoregelreflex”, I. Helsloot en H. Koper, 26 nov 2015
- Nationale ombudsman, “Terug aan tafel, samen de klacht oplossen, Onderzoek naar klachtbehandeling in het Sociaal Domein na de decentralisaties”, rapportnummer 2017/035, 2 maart 2017.
- <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/avg-nieuwe-europese-privacywetgeving/algemene-informatie-avg>

Bijlage 2 Respondenten

- Beleidsmedewerker Jeugd;
- beleidsmedewerker Wmo;
- beleidsmedewerker Participatie;
- coördinator Jeugdhulp;
- afdelingshoofd bedrijfsvoering/ controller;
- financieel adviseur sociaal domein;
- portefeuillehouder;
- voorzitter adviesraad sociaal domein;
- twee raadsleden;
- griffier.

Bijlage 3 Korte samenvatting 3 decentralisaties in het Sociaal Domein

1. Participatiewet

De Participatiewet combineerde drie bestaande regelingen, namelijk de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een deel van de Wajong. De Wsw bleef bestaan, maar sinds 1 januari 2015 kan niemand meer nieuw instromen in de Wsw. Mensen die voorheen in aanmerking zouden komen voor de Wsw zijn vanaf 2015 aangewezen op de Participatiewet. Ook de Wajong bleef bestaan, maar is vanaf 2015 alleen nog toegankelijk voor jonggehandicapten die volledige en duurzaam arbeidsongeschikt zijn. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor alle mensen met arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben bij het vinden van werk. Gemeenten hebben daarvoor een aantal instrumenten ter beschikking zoals loonkostensubsidie en beschut werk om mensen met een arbeidsbeperking te helpen deel te nemen aan de arbeidsmarkt.

2. Jeugdwet

Met de invoering van de Jeugdwet gingen de taken van de verschillende Bureaus Jeugdzorg over van provincies naar de gemeenten. Andere nieuwe taken voor gemeenten zijn: de gesloten jeugdzorg (ook jeugdzorgplus genoemd), de jeugd-geestelijke gezondheidszorg (jeugd-GGZ), de jeugdbescherming, de jeugdreclassering en de zorg voor licht verstandelijk gehandicapte jongeren. Een andere nieuwe verantwoordelijkheid voor gemeenten werd de afstemming over Passend Onderwijs. Gemeenten zijn door de invoering van de wet verantwoordelijk voor zowel laagdrempelige en preventieve jeugdhulp als ook voor de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en specialistische jeugdhulp.

3. Wmo 2015

Deze wet vervangt de Wmo uit 2007. De verantwoordelijkheid van gemeenten voor maatschappelijke ondersteuning werden verder uitgebreid doordat taken op het gebied van begeleiding en ondersteuning van burgers en beschermd wonen vanuit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) zijn overgeheveld.⁹ Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het ondersteunen van de zelfredzaamheid en participatie van mensen met een beperking, chronische psychische of psychosociale problemen: die ondersteuning moet erop gericht zijn dat mensen zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving kunnen blijven¹⁰. Zelfredzaamheid wordt gedefinieerd als “het in staat zijn tot het uitvoeren van de noodzakelijk algemene en dagelijkse levensverrichtingen en het voeren van een gestructureerd huishouden”. Participatie wordt gedefinieerd als “het deelnemen aan het maatschappelijk verkeer”. De Wmo maakt onderscheid in algemene voorzieningen waarvan elke inwoner gebruik kan maken en maatwerkvoorzieningen waarvan de toegang na onderzoek bijv. een gesprek wordt bepaald.

⁹ Parallel gingen de extramurale verpleging, een groot deel van de persoonlijke verzorging en de langdurige Geestelijke gezondheidszorg (GGZ) over naar de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de zorg voor mensen die blijvend behoefte hebben aan 24 uur per dag zorg en/of permanent toezicht over naar de Wet langdurige zorg (Wlz). Omdat deze taken niet werden toebedeeld aan gemeenten, blijven zij verder in het onderzoek buiten beschouwing.

¹⁰ Memorie van Toelichting Wet Maatschappelijke ondersteuning 2015, p. 1

Bijlage 4 Doelstellingen uit beleidsdocumenten sociaal domein (vigerend beleid in 2017)

Wmo	Jeugdhulp	Participatiewet
Bron: <i>Beleidsplan Wmo 2015-2016, gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014 (a. t/m j.)</i>	Bron: <i>Regionaal beleidsplan FoodValley 2015-2018, oktober 2013 (a. t/m h.)</i> <i>Beleidsplan Jeugdhulp 2015-2018, gemeente Scherpenzeel, december 2013 (i. t/m m.)</i> <i>Aanvulling op het beleidsplan Jeugdhulp 2015-2018, Gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014 (n. t/m o.)</i>	Bron: <i>Beleidsplan participatiewet en wet maatregelen WWB, gemeente Scherpenzeel, 4 nov 2014 (a. t/m c.)</i>
a. Onderzoek naar en waar nodig (aanzet tot) uitbreiding van (algemene) voorzieningen. De gemeente wil onderzoeken welke aanvullende activiteiten, diensten of voorzieningen nodig zijn om inwoners optimaal zelf redzaam te kunnen laten zijn zodat inwoners zolang mogelijk thuis blijven wonen. b. Faciliteren van en inzetten op samenwerking en verbinding. De gemeente wil verder uitwerken hoe zij burgers en burgerinitiatieven, instellingen, (vrijwilligers) organisaties en kerken wil en kan faciliteren bij het organiseren en versterken van de zelfredzaamheid en samenredzaamheid van haar inwoners. c. Gefaseerde vernieuwing vanuit het bestaande aanbod en experimenten met transformatie. Reeds in de	a. Veiligheid van de jeugdige staat voorop ; b. de sociale omgeving een actieve bijdrage levert aan het opvoeden en opgroeien van kinderen en jongeren; c. professionele begeleiding, ondersteuning en zorg is gebaseerd op de vraag van de jeugdige en hun ouders; d. professionele begeleiding, ondersteuning en zorg effectief is en snel en eenvoudig beschikbaar; e. het regionale voorzieningenaanbod aanvullen op het lokale aanbod; f. er keuzevrijheid is voor de jeugdige of het gezin; g. jeugdigen en hun ouders (weer) regie voeren op hun eigen leven; h. het heeft ten allen tijde de voorkeur een kind te laten opgroeien in zijn gezin. Indien dit niet tot de mogelijkheden behoort wordt het kind een duurzame plek geboden in een	a. De gemeente wil het ondersteuningsaanbod samen met Barneveld organiseren. b. De gemeente gaat uit van gewenst resultaat van de begeleiding naar zelfredzaamheid via regulier werk, begeleid werk, beschermd werk en participatie (mensen die – tijdelijk of permanent- geen arbeidsvermogen hebben). c. De volgende instrumenten wil de gemeente inzetten: • Begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap • Één vaste contactpersoon voor elke werkzoekende • Vakgerichte training: kortdurende scholing die is gericht op het opdoen van specifieke beroepsvaardigheden • Werkplekaanpassingen: het gaat hierbij om aanpassingen waardoor een werkzoekende met een arbeidsbeperking in staat gesteld wordt om werk te verrichten. • Proefplaatsing: als een werkzoekende een werkplek heeft gevonden, dan wil de werkgever in bepaalde gevallen de kandidaat alleen in dienst nemen als er eerst een proefplaatsing wordt afgesproken. • Pay-roll: in veel gevallen wil een werkgever een kandidaat niet zelf in

AWBZ ge-indiceerde cliënten behouden hun recht op de zorg zoals die is toegekend. De gemeente wil in gesprek met de vrijwilligersorganisaties, kerkelijke organisaties en burgers om met ideeën te komen voor verandering van het huidige aanbod. d. Verder implementeren en ontwikkelen van integrale vraagverheldering door de gemeente. De gemeente wil de methode van integrale vraagverheldering voor toegang van de voorzieningen verder ontwikkelen en implementeren. e. Burgerkracht en burgers meenemen in de transformatie. De gemeente wil de inbreng van inwoners vergroten door ruimte te bieden aan initiatieven uit de samenleving. f. Integrale aanpak en monitoren ontwikkeling naar “langer thuis wonen”. g. Versterking van de ondersteuning aan mantelzorgers om overbelasting van mantelzorgers te voorkomen. h. Verminderen overbelasting mantelzorgers door aanbieden van respijtzorg (de mogelijkheid om zorg zo nu en dan over te dragen). i. Versterken vrijwilligersorganisaties in het veld van zorg en ondersteuning. j. Benutten van specifieke groepen (potentiële) vrijwilligers.	pleeggezin (netwerk- of bestandspleeggezin) of een gezinshuis. Slechts indien er geen andere mogelijkheden zijn om aan de zorgvraag van het kind te voldoen vindt plaatsing in een residentiële setting plaats. i. de gemeente wil de bestaande Scherpenzeelse cultuur van binden en verbinden vasthouden: korte lijntjes tussen professionals en het behouden van de vertrouwensrelatie tussen professionals onderling en het vertrouwen van ouders/kind in de professional, ook bij een verdere professionalisering; j. professionals werken vanuit gedeelde uitgangspunten: vindplaatsgericht, laagdrempelig en uniformiteit in uitstraling, vraaggericht, waar mogelijk preventief en oplossingsgericht, gezinscoördinatie en ketenregie, integraal, “naast gezin staan” en benutten “eigen kracht”; k. lokaal wat lokaal kan, regionaal als het voor Scherpenzeel meer voordeel biedt; l. passende jeugdhulp, oftewel maatwerk in (opvoed-) ondersteuning bieden en coördinatie van zorg daar op afstemmen; m. het CJG is toegangspoort voor kind/ouders, maakt een risicotaxatie, bepaalt de inzet van jeugdhulp en volgt deze en zorgt daarbij voor gepaste gezinscoördinatie (met één gezinsplan). n. privacy mag geen obstakel vormen voor een goede samenwerking: ontschotte	dienst ne-men, maar wel via een payroll-organisatie, zodat de werkgever niet de risico's draagt (zoals kosten bij ziekte). • Loonkostensubsidie: als de kandidaat een verminderde loonwaarde heeft kan loon-kostensubsidie worden ingezet om de verminderde productiviteit (en dus lagere opbrengsten voor het bedrijf) te compenseren. • Jobhunting: om potentiële werknemers te ondersteunen bij het vinden van een baan wordt door gemeenten aan jobhunting gedaan: het vinden van banen voor de doelgroep. • Arbo en diagnose: arbodienstverlening bestaat onder andere uit lekencontroles, verzuimbegeleiding en belastbaarheidsonderzoeken. Arbo kan ook gericht zijn op het in kaart brengen en verbeteren van de werkomstandigheden. • Ondersteunende trainingen: Hiermee worden trainingen bedoeld waarmee de mogelijkheden van de kandidaat om aan het werk te komen worden vergroot. • Vrijwilligerswerk: voor veel potentiële werknemers kan het verrichten van vrijwilligerswerk een opstap zijn naar werk. • Werkervaringsplaatsen • Jobcarving: jobcarving is het creëren van nieuwe banen voor werkzoekenden uit de doelgroep door huidige functies op te splitsen. • No-risk polis: werkgevers die zelf een kandidaat in dienst nemen, willen de ondernemersrisico's vaak zelf niet dragen. Hiervoor dienen gemeenten vanaf 2015 een no-risk polis aan te bieden. • Loonwaardemeting: om te bepalen wat de loonwaarde van een kandidaat is moet een loonwaardemeting worden uitgevoerd. De loonwaardemeting vindt altijd plaats op de werkplek. Vanaf 2015 is een loonwaardemeting noodzakelijk om te bepalen hoeveel loonkostensubsidie er mee gaat met de potentiële werknemer. • Jobcoaching: veel potentiële werknemers hebben ook tijdens het werk begeleiding nodig. • Vergoedingen vervoer en
---	---	--

	informatie-uitwisseling tussen partners in onderwijs en jeugd(hulp), Professionals en hun organisaties beschikken over een solide juridische basis om domein- en sector overstijgend samen te werken (en indien nodig o. kwaliteit waarborgen door aanstellen van een onafhankelijk vertrouwenspersoon en deskundigheidseisen aan uitvoerende professionals.	kinderopvang • Premies: de WWB biedt de mogelijkheid een premie aan de potentiële werknemer te verschaffen, bijvoorbeeld bij het aanvaarden van regulier werk. De gemeente Scherpenzeel kent uitstroompremies voor de groep met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar uitdrukkelijk niet voor mensen die goed aansluiting met de arbeidsmarkt hebben. • Beschermd werk: onder beschermd werken vallen zowel arbeidsmatige dagbesteding als beschut werk.
--	--	--

Bijlage 5: Doelstellingen inzake sociaal domein uit de programmabegroting 2017 van de gemeente Scherpenzeel

1. Hulp en ondersteuning in het sociaal domein

- Samenwerken met de andere FoodValley gemeenten op het terrein van Jeugdhulp om lokaal een efficiënte uitvoering te bereiken.
- Samenwerking op het terrein van de Wmo (met de gemeente Barneveld).
- Lokaal uitrollen van de opvatting Positieve gezondheid.
- Het vormgeven en uitvoeren van een integraal beleid op de terreinen van wonen, zorg en welzijn.
- Geweld in de privésfeer wordt tegengegaan.

2. Algemene voorzieningen sociaal domein

- Stimuleren van een omslag in 'denken en doen' in de lokale samenleving: zelf- en samenredzaamheid (transformatie).
- Inwoners met een ondersteuningsvraag maken optimaal gebruik van voorliggende (algemene) voorzieningen.
- Ondersteuning bieden aan mantelzorgers en vrijwilligers, inclusief de vrijwilligersvacaturebank.
- Sluitende keten: niemand valt tussen wal en schip of raakt 'buiten beeld'.
- Inzetten op preventie en het opvoedkundig klimaat versterken.
- Het versterken van eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht van jeugdigen en ouders ("Zelf – Samen – Professional").

3. Toegang tot maatwerkvoorzieningen

- Verder ontwikkelen van integraal werken en zorgen voor een brede uitvraag.
- Voorkomen dat een jeugdhulpvraag op een verkeerde plek wordt ingediend.
- Inwoners met een ondersteuningsvraag komen snel in beeld (vroegsignalering) en worden naar de juiste vorm van ondersteuning geleid.

4. Inkomensregelingen

- Inkomensondersteuning waar nodig.
- Inwoners met een ondersteuningsbehoefte ervaren geen financiële belemmeringen om van maatschappelijke ondersteuning gebruik te maken.

5. Begeleide participatie

- Een toekomstbestendige organisatie voor beschermd werken ontwikkelen.
- Kwetsbare inwoners doen mee in onze samenleving.

6. Arbeidsparticipatie

- Afstand tot de arbeidsmarkt verkleinen.

7. Maatwerkvoorzieningen 18 + WMO

- Inwoners met een ondersteuningsbehoefte ervaren geen financiële belemmeringen om van maatschappelijke ondersteuning gebruik te maken
- Maatwerkvoorzieningen bieden voldoende compensatie.
- Het beschikbaar houden van plaatsen voor Beschermd Wonen voor hen die daarop zijn aangewezen.
- Het voorkomen van escalatie van problemen.
- Ondersteuning van jeugdigen (18 – 23 jaar) en hun ouders in de weg naar zelfstandig wonen en leven.
- De mobiliteit van kwetsbare inwoners is gegarandeerd.

8. Maatwerkdienstverlening 18-

- Het verlenen van integrale hulp door samenwerking te verbeteren ("één gezin, één plan, één regisseur").
- Jeugdigen groeien op in een veilige omgeving.
- Het bieden van gerichte ondersteuning aan gezinnen.

Bijlage 6: Uitgewerkte doelstellingen inzake sociaal domein uit de transformatieagenda (16 aug 2016) van de gemeente Scherpenzeel per beleidsveld en thema.

JEUGDHULP

TOEGANG & TOELEIDING

- Integrale benadering van de ondersteuningsvraag.
- Verbetering binnen de gemeentelijke organisatie w.b. samenwerking, afstemming en ondersteuning.

JEUGDHULP 0-7

- Jeugdhulp in de verschillende interventieniveaus als geheel benaderen.
- Beweging van zwaar naar lichte hulp
- Differentiëren CJG/ LAT/ KM; generalisten maar met eigen specialisme.
- Jeugdhulp laagdrempelig en vlot in kunnen zetten.
- Het versterken en investering van preventieve activiteiten en vroegsignalering
- Onderzoeken mogelijkheden vluchtelingen kinderen
- Versterken opvoedkundig klimaat
- Vermindering doorverwijzing GGZ.
- Samenwerking huisartsen beter benutten.
- Investeren samenwerking scholen
- Budgetten J&O anders inzetten
- Budget GGZ verminderen door realiseren nieuwe producten.
- PGB regels aanscherpen
- Zorgaanbod met de hulpvraag mee laten bewegen
- Professionaliseren LAT (inzet kwalitatieve zorg)
- Inkoop/ subsidie 2016 rond
- Investeren in samenwerking derden
- Implementeren verwijzindex
- Casuïstiek beoordelen op inhoud en proces
- Subsidie relaties & inkoop jeugdhulp

DRANG & DWANG

- De route voor gesloten jeugdzorg implementeren.
- Pilot beschermingstafels uitvoeren.
- Ruimte voor de professional
- Werkafspraken met JBGLD en Veilig Thuis
- Kostenvermindering door het efficiënt inzetten en gebruik maken van jeugdhulp
- Lokale team toerusten voor het uitvoeren van drangzaken.
- Casuïstiek beoordelen op inhoud en proces
- Veiligheid als regio breed thema

PASSEND ONDERWIJS

- Samenwerking met scholen intensiveren

- Er is duidelijk wat er nodig is wat betreft onderwijs en vluchtelingenkinderen
- Er wordt nader onderzocht welke samenwerking rondom leerlingenvervoer en jeugdhulp nodig is.
- Aanvraag dyslexie optimaliseren
- Omleggen budget EED
- Versterken zorgstructuur onderwijs

3D BREDE SAMENWERKING

- 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur
- Professionalisatie KM/ LAT
- Transitie ICT

REGIONALE SAMENWERKING

- Versterken samenwerking met de FoodValley
- Zoeken naar nieuwe mogelijkheden om samen te werken met buurgemeentes
- versterken samenwerking
- Transformatieoverleg
- Doorontwikkeling interventieniveaus
- Doorontwikkelen producentenboek

UITDRAGEN IN DE SAMENLEVING

- Organiseren van burgerbetrokkenheid.
- Inzet vanuit FV ondersteuning thema
- Versterken eigen kracht.
- Ontwikkelen van nieuwe producten a.d.h.v. de wensen van de burger
- LAT positioneren in de Scherpenzeelse samenleving
- Samenwerking met inwoners en ketenpartners optimaliseren.
- Inzet Mantelzorg consulent voor Jeugd

WMO

TOEGANG & TOELEIDING INTEGRALE HULP DOOR SAMENWERKING

- Integrale benadering van de ondersteuningsvraag.
- Doorontwikkeling integrale vraagverheldering Voortgang deskundigheidsbevordering voor het werken met de nieuwe doelgroepen.
- Volledig productenboek Wmo en Participatie & Verzamelen informatie sociale kaart vrijwilligersinitiatieven
- Publiekscommunicatie en voorlichting
- Pilot Beschermd Wonen/Inloop GGZ
- Regievoering in het sociaal domein
- Samenhang in (arbeidsmatige) dagbesteding (ook opgenomen in agenda participatie) Monitoren van de doelmatigheid van proces en levering van alle (nieuwe)wmo producten

VERSTERKEN EIGEN KRACHT EN DIT UITDRAGEN IN DE SAMENLEVING

- Versterken van en meer inzet 0 -lijn

- Betrokkenheid burgers vergroten. Openstaan voor en faciliteren van burgerinitiatieven zoals Samen in Scherpenzeel. Burgerkracht.

UITBREIDEN ALGEMENE VOORZIENINGEN EN PREVENTIE / VROEGSIGNALERING

- Vernieuwing bestaand aanbod en experimenteren met nieuw aanbod. Faciliteren van en inzetten op samenwerking en verbinding
- Visie ontwikkeling Langer zelfstandig thuis wonen
- Monitoring, taakverdeling en evalueren vd uitvoering van het steunpunt. Verloop na verwijzing mantelzorgers.
- Ontwikkelen van samenhang van beleid Ruimte en groen vs Samenleving mbt passende huisvesting van alle doelgroepen
- Uitvoeringsbeleid Langer Zelfstandig Wonen
- Algemene voorzieningen gerelateerd aan Huishoudelijke Hulp
- Regeling(en) financiële compensatie voor hoge zorgkosten 2016 (e.v.) en mantelzorgwaardering
- Onderzoek naar breed aanbod Preventie & Stut en Steun voor de doelgroep 0 tot 100 jaar.
- Outreachend hulpaanbod
- Basismobiliteit

VERSTERKEN MANTELZORGONDERSTEUNING EN VRIJWILLIGERSWERK

- Mantelzorgsteunpunt en vrijwilligers opzetten Versterken van de ondersteuning aan mantelzorgers
- Versterken vrijwilligersorganisaties in het veld van zorg en ondersteuning
- Benutten van specifieke groepen van (potentiele) vrijwilligers

SAMENWERKING OM LOKAAL EEN EFFICIENTE UITVOERING TE BEREIKEN

- Gemeenschappelijk beleid en visie gemeente vs Welzijnsteam, verbeteren samenwerking 1e lijn, ketensamenwerking
- Account en contractbeheer van alle wmo producten HHT, HH, begeleiding en hulpmiddelen

3D BREDE SAMENWERKING

- Samenwerking en samenloop Jeugd en Wmo
- Samenwerking Participatie en Wmo en VSO
- Zorgmijders: uitvoeringsmogelijkheden vergroten en ruimte voor het omgaan met multi problem cases
- Bemoeizorg & Outreachend werken

PROJECTEN BELEID SOCIAAL DOMEIN

- Nieuw beleidsplan WMO/Participatie 2017/ Volksgezondheid
- Omvorming stelsel Huishoudelijke Hulp (Schoonmaakondersteuning)
- Statushouders ontwikkeling visie
- Regeling extra HH voor mantelzorgers

PARTICIPATIE

TOEGANG & TOELEIDING INTEGRALE HULP DOOR SAMENWERKING

- Integrale benadering van de ondersteuningsvraag.
- Doorontwikkeling integrale vraagverheldering
- Productenboek / productbeschrijving Participatie
- Samenhang in (arbeidsmatige) dagbesteding (ook opgenomen in agenda van Wmo wegens overlap)

VERSTERKEN EIGEN KRACHT EN DIT UITDRAGEN IN DE SAMENLEVING

- Wordt grotendeels ingevuld in samenhang met Wmo: Zie dat onderdeel van het plan.
- Benutten 'Social Return' afspraken

UITBREIDEN ALGEMENE VOORZIENINGEN EN PREVENTIE / VROEGSIGNALERING

- Vergroten groep gebruikers van collectieve zorgverzekering via de gemeente.
- Statushouders ontwikkeling visie

VERSTERKEN MANTELZORG EN VRIJWILLIGERSWERK

- Benutten van specifieke groepen van (potentiele) vrijwilligers

SAMENWERKING OM LOKAAL EEN EFFICIENTE UITVOERING TE BEREIKEN

- Samenwerking met Jeugd en Wmo
- Samenwerking Participatie en Wmo en VSO

INVULLING GEVEN AAN WERKGEVERS EN WERKNEMERS DIENSTVERLENING

- Doelgroepen register
- Garantiebanen

INVULLING GEVEN AAN WERKNEMERSDIENSTVERLENING

- Ontzorgen werkgevers

Bijlage 7 Reserves sociaal domein (uit kadernota 2017)

<i>Reserve</i>	<i>doelstelling</i>	<i>Saldo 31-12-2017</i>	<i>Bovengrens</i>	<i>onttrekking</i>	<i>Toelichting</i>
Reserve participatie-wet	Opvangen van tekorten die ontstaan door de uitvoering van de nieuwe participatiewet.	€ 93.832	Maximaal 10% van de gebundelde uitkering over totaal van 3 jaar (vanaf 2015). Op basis van de begroting 2015 is dit maximaal € 228.000	Tekorten opvangen op de uitvoering van de participatiewet (onderdeel gebundelde uitkering.	Met ingang van 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Vanwege de uitbreiding van de doelgroep van de Participatiewet, zoals voormalig WSW instroom, is zowel het budget als de kosten sterk gestegen. Hiernaast is de incidenteel aanvullende uitkering vervangen door een vangnetregeling die voor de gemeente minder gunstig uitvalt. Met het vormen van een reserve met (in het verleden) gevormde overschotten kan de gemeente tekorten opvangen en maatregelen ontwikkelen om tekorten op langere duur terug te dringen.
Reserve WMO huishoudelijke hulp	Egaliseren van overschotten op huishoudelijke hulp.	€ 110.757	Maximaal 10% van de begroting uitgaven huishoudelijke hulp over totaal 3 jaar (vanaf 2015). Op basis van de begroting is dit maximaal € 163.000	Tekorten op uitgaven Wmo huishoudelijke hulp	Het is wenselijk de kosten van huishoudelijk hulp te egaliseren. De onttrekking van € 220/680 bestaat uit een al geraamde onttrekking van € 32.565 en uit de storting in de reserve Sociaal domein voor € 188.115.
Reserve sociaal domein	Egaliseren van overschotten en tekorten op uitkering sociaal domein	€ 607.410	Maximaal 10% van de uitkering sociaal domein over totaal 3 jaar (vanaf 2015). Op basis van de begroting 2015 is dit maximaal € 940.000.	Tekorten op uitgaven jeugdzorg, Wmo (nieuwe taken) en participatie.	Met de invoering van de uitkering Sociaal domein heeft de gemeente een aantal nieuwe uitvoeringstaken gekregen met een grote financiële omvang (bijv. Jeugdwet). De jaarlijkse lasten zijn onzeker. Daarom wordt deze reserve gebruikt om mogelijke overschotten en tekorten te egaliseren.

Bijlage 8 Voorbeelden van risico-omschrijvingen uit de programmabegrotingen 2016 en 2017 en de jaarrekening 2016 en 2017

(deze voorbeelden zijn een willekeurige selectie uit de risicobeschrijvingen die in de documenten zijn weergegeven)

<i>Uit: programmabegroting 2016</i>	<i>Uit: programmabegroting 2017 en jaarrekening 2016 (de toelichtingen komen volledig overeen in beide documenten)</i>	<i>Uit: jaarrekening 2017</i>
Uitgaven Sociaal domein onderdeel re-integratie		
Er bestaat het risico van instroom van de "nieuwe" doelgroep mensen die een beroep kunnen doen op de Participatiewet (de voormalig Wajongers en Wsw'ers met arbeidspotentieel). Hoewel er aannames en inschattingen zijn gemaakt van de in-stroom is dit een onzekere factor die niet is te kwantificeren. We berekenen het risico op € 40.000,-.	Er bestaat het risico van toename van re-integratie kosten aangezien het aantal uitkeringsgerechtigden stijgt. Het risico berekenen we structureel op € 20.000,-.	Er bestaat het risico van toename van re-integratie kosten aangezien het aantal uitkeringsgerechtigden stijgt. Voor statushouders zijn eenmalig extra bedragen ontvangen van het Rijk. Als ingezette middelen geen uitstroom tot gevolg hebben, lopen we het risico op extra kosten. Het risico berekenen we structureel op € 30.000,-.
Uitgaven Sociaal domein onderdeel Jeugd		
Incidenten De Jeugdwet is nog maar net in werking. Het kan gebeuren dat we geconfronteerd worden met schrijnende gevallen van hulpbehoevenden of dramatisch afgelopen onveilige situaties. We laten niemand tussen wal en schip vallen. Dat kan gepaard gaan met extra uitgaven. Als we ons budget overschrijden, dan doen we een beroep op onze Wmo-reserve. Onvoldoende deskundigheid in het lokale team of te weinig personeel Dat proberen we op te vangen door de eis te stellen dat medewerkers geregistreerd zijn als jeugdzorgprofessional. We zijn bezig om een sluitend netwerk voor jeugdhulp in te richten via ons Lokale ambulante Team, waar ook intervisie en casuïstiek bespreking plaatsvindt. Voor bovengenoemde risico's wordt het risico berekend op € 100.000,00.	Incidenten Het kan zijn we geconfronteerd worden met schrijnende gevallen van hulpbehoevenden of dramatisch afgelopen onveilige situaties. We laten niemand tussen wal en schip vallen. Dat kan gepaard gaan met extra uitgaven. Kwetsbaarheid lokaal team Medewerkers zijn geregistreerd als jeugdzorgprofessional. We zijn bezig om een sluitend netwerk voor jeugdhulp in te richten via ons Lokale ambulante Team, waar ook intervisie en casuïstiek bespreking plaatsvindt. We blijven altijd risico lopen op uitval of onvoldoende deskundigheid. Hiervoor wordt het risico berekend op € 100.000,00.	Incidenten Het kan zijn we geconfronteerd worden met schrijnende gevallen van hulpbehoevenden of dramatisch afgelopen onveilige situaties. We laten niemand tussen wal en schip vallen. Dat kan gepaard gaan met extra uitgaven. Kwetsbaarheid lokaal team Medewerkers zijn geregistreerd als jeugdzorgprofessional. We richten sluitend netwerk in voor via ons Lokale ambulante Team, waar ook intervisie en casuïstiek bespreking plaatsvindt. We blijven altijd risico lopen op uitval of onvoldoende deskundigheid. In 2018 is extra capaciteit geraamd waardoor het risico hierop is afgenomen.
Inkomsten uitkering Sociaal domein		
In verband met de decentralisaties is de sociaal domein uitkering toegevoegd met circa € 3 miljoen.	In verband met de decentralisaties is de sociaal domein uitkering toegevoegd aan de inkomsten van	In verband met de decentralisaties is de sociaal domein uitkering toegevoegd aan de inkomsten van

Gemeenten mogen middelen uit het deelfonds alleen besteden binnen het sociaal domein. Gezien de bezuinigingen op het sociaal domein is het een risico of het sociaal deelfonds voldoende zal zijn om alle bijbehorende uitgaven te dekken. Op dit moment worden geen nieuwe rijksbezuinigingen verwacht. Als risico houden wij daarom voorlopig 2% aan van de uitkering Sociaal domein.	circa € 3 miljoen. Gezien de bezuinigingen op het sociaal domein is het een risico of het sociaal deelfonds voldoende zal zijn om alle bijbehorende uitgaven te dekken. Op dit moment worden geen nieuwe rijksbezuinigingen verwacht. Als risico houden wij daarom voorlopig 2% aan van de uitkering Sociaal domein.	circa € 3 miljoen. Het is nog onzeker of in 2018 deze gelden onderdeel worden van het gemeentefonds. . Als risico houden wij 2% aan van de uitkering Sociaal domein.
---	--	--

Bijlage 9: Risico's jeugdhulp uit regionaal beleidsplan jeugdzorg FoodValley 2015-2018 (hoofdstuk 7)

<i>Risico omschrijving</i>	<i>Categorie</i>	<i>Maatregelen</i>
<i>Grote risico's met hoge kans en groot gevolg</i>		
Mijlpalen worden niet gehaald	Inhoudelijk	Tijdig beginnen op basis van concepten
Gebrek aan sturingsmogelijkheden door positie huisartsen in de regio kan leiden tot ongewenste instroom	Partners	Tijdig met huisartsen in gesprek gaan eventueel via de vereniging van deze beroepsgroep.
Organisatie toegang op onderdelen onvoldoende: + Uitgangspunten 8 gemeenten één lijn + Aansluiting 1 ^e lijn – 2 ^e lijn + Aansluiting passend onderwijs (regio's)	Inhoudelijk	Inhuren implementatieondersteuning.
Zorgverzekeraars vergoeden gewenste zorg niet	Financieel	Tijdig gesprek met zorgverzekeraars aangaan.
Extra bezuinigingen bovenop huidige, taakstellingen en kortingen	Financieel	Monitoren van kosten.
ICT systeem niet op orde: - mens niet centraal - niet tijdig beschikbaar - informatie niet uitwisselbaar (BSN) - privacy klanten niet gewaarborgd	Informatisering	Aansluiting met landelijke ICT initiatieven; Beginnen met basale toepassingen ICT bewezen technologie; Niet te hoge verantwoordingseisen opleggen
Bestuurlijk afbreukrisico door incidenten na 2015	Politiek	Bewustwording en protocollen hoe om te gaan met een dergelijke situatie inclusief communicatie; Proactief benaderen van de media; Vooraf afspraken maken met Raad/B&W
<i>Risico's waarvan kans en gevolg minder groot worden ingeschat</i>		
Onvoldoende kennis Jeugdzorg bij gemeenten	Inhoudelijk	- Inhuren specifieke deskundigheid - Kennisdeling + Scholing interne medewerkers - Vergroten kennis en kunde LVB en GGZ vraagstukken en hoe deze te herkennen
Niveaueverschil 0 ^e lijnzorg per gemeente in de regio leidt tot verschillen in druk op 2 ^e lijnzorg	Inhoudelijk	
Verantwoordelijkheden/beleggen taken hulpverlenende partners + ruimte bieden voor innovatie in de zorg + monitoren: dilemma detail of vrije ruimte?	Partners	- Bestaande en nieuwe instellingen betrekken bij innovatie - Innovatie opnemen in subsidie c.q. inkoopcriteria
Te grote marktvraag waardoor onvoldoende specialistische hulp beschikbaar is	Financieel	
Quick wins die nadelige consequenties hebben; budgettaire bestuurlijke besluiten kunnen ertoe leiden dat gerenommeerde instellingen omvallen, waarmee kennis verloren gaat.	Financieel	
Interne afstemming gemeenten op het gebied van Jeugdhulp, AWBZ en Participatiewet komt niet van de grond.	Partners	
Politieke verhoudingen veranderen niet mee met gewijzigde verhoudingen harde en zachte sector in	Samenwerking	

begroting (portefeuilleverdeling college en verhouding college/gemeenteraad).		
Gemeenten zijn onvoldoende in staat om samen met regiogemeenten tot inkoop/ aanbesteding te komen waardoor versnippering ontstaat.	Partners	
Teveel jeugdaanbieders, in verband met aantal dorpen/ geloof geeft dilemma in huidige praktijk: indikken of niet.	Partners	
Verschillen in structuren per gemeente in de regio.	Samenwerking	
Krachtverhoudingen in de markt domineren inhoud.	Samenwerking	
Spanning in afstemming producten regionaal / lokaal	Samenwerking	