

## Raadsvoorstel

## GEMEENTEBESTUUR

onderwerp	Onderzoek Evaluatie 3D Venlo. Analyse financiële situatie, achtergronden en verbetermaatregelen.	team Rekenkamer registratienummer 1381458 steller drs. MAY van Geel doorkiesnummer +31 77 3599642 e-mail y.vangeel@venlo.nl datum 24 september 2018 bijlage(n) Evaluatie 3D datum 24 september 2018
raadsnummer 2018	57	
Presidium d.d.	24 september 2018	
raadsvergadering d.d.	31 oktober 2018	
fatale termijn		
programma	Gezond en actief Venlo	
portefeuillehouder	Frans Schatorjé	

### Voorstel om te besluiten

In te stemmen met de conclusies van het onderzoek en uitvoering te geven aan de 6 aanbevelingen aan het college en de 3 aanbevelingen aan de raad:

#### *Aanbevelingen college*

1. Verruim het budgettair kader voor het sociaal domein naar het realistisch kostenniveau. Vang dit zoveel mogelijk op door het budgettair kader te laten aansluiten op het brede sociaal domein. Vanuit de transformatiegedachte is dit logisch omdat het kunnen beheersen van de kosten binnen het huidige 'vierkant' mede afhankelijk is van de taakuitvoering in het sociaal domein buiten het 'vierkant'. Ook laat het onderzoek zien dat er bij taakonderdelen buiten de 3D optimaliseringsmogelijkheden zijn. Op deze manier ontstaat een meer logische samenhang binnen het budgettair kader en is een meer integrale financiële allocatie en beheersing mogelijk.
2. Het succes van het strengere inkoopregime is mede afhankelijk van andere maatregelen die de toegang tot maatwerkvoorzieningen beheersen.  
Zet daarom ook in op:
  - Een betere benutting van basisvoorzieningen, waarbij ook duidelijk moet zijn of het huidige voorzieningenaanbod voldoet aan de behoefte)
  - Beter functionerende sociale (wijk)teams, die structureel inzetten op het benutten van eigen kracht, sociale netwerken en basisvoorzieningen en daarmee de toegang tot maatwerk minder ruim maken;
  - Een efficiëntere uitvoeringsorganisatie.
3. Beschouw het huidige voorgenomen maatregelenpakket die zijn gericht op het terugbrengen van de netto-lasten kritisch in het licht van bovenstaande bevindingen en zie af van maatregelen waarvoor de (financiële dan wel inhoudelijke) noodzaak ontbreekt of die averechts kunnen uitpakken. Betrek de raad bij deze afweging.
4. Verstevig de sturing op kostenbeheersing. Beheerstaken moeten belegd zijn bij medewerkers die over de positie en instrumenten beschikken om deze te kunnen invullen.
5. Creëer een lerende omgeving waarin signalen van knelpunten en risico's open besproken worden met als doel te leren en te verbeteren. Ga tegen dat signalen worden achtergehouden uit vrees te worden afgerekend op een gebrek aan resultaat of op ongewenste resultaten.

## Raadsvoorstel - onderbouwing

6. Breng de raad beter in positie om haar rol als kaderster, controleur en volksvertegenwoordiger te kunnen invullen:
  - a. Werk een spoorboekje procesgang raad 3D uit voor de middellange termijn en bespreek dit in het presidium.
    - Wanneer en hoe de raad in positie wordt gebracht en voldoende voorbereidingstijd krijgt voor het besluitvormend debat.
    - Wanneer het besluitvormend debat wordt gevoerd over de evaluatie van de 11 maatregelen, gericht op de doelmatigheid en effecten van ingezette maatregelen.
    - Wanneer het besluitvormend debat wordt gevoerd over een bijgesteld en samenhangend budgettair kader voor het hele sociaal domein.
    - Geef daarbij ook aan op welke onderdelen de raad het publieke verantwoordingsgesprek moet voeren.
  - b. Betrek de raad dan wel de auditcommissie bij de doorontwikkeling van de monitor sociaal domein.

### *Aanbevelingen raad*

1. Geef het college een bestuursopdracht die bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft nader onderzoek naar de hoogte van de indirecte personeelskosten die voor de taken binnen het sociaal domein gemaakt worden; het tweede deel betreft de omvang van de financiële ruimte binnen de taken op het gebied van volksgezondheid, educatie en andere onderdelen van het sociaal domein. Dat is belangrijk omdat beide onderdelen van invloed zijn op de netto-lasten in het sociaal domein én de hoogte van de besparingsopgave.
2. Verstevig de eigen positie als kadersteller, controleur en volksvertegenwoordiger door samen met het college een kader vast te stellen voor controle op de uitvoering en afspraken te maken over informatievoorziening en betrokkenheid.
  - a. Dat vereist nieuwe, scherpere kaders voor het sociaal domein, waarin ook de te nemen kostenbesparende maatregelen (zie aanbeveling 3 aan het college) zijn verwerkt. Deze kaders leggen de beoogde doelen vast, werken die uit naar operationeel niveau en koppelen aan de doelen indicatoren voor doelbereik.
  - b. De kaders bevatten een sturingsfilosofie waarvan prikkels uitgaan voor het realiseren van kwaliteit en budgetbeheersing.
  - c. Maak afspraken die ervoor zorgen dat de raad over de juiste, tijdige en volledige informatie beschikt die nodig is om kaders te stellen, de uitvoering te controleren en de achterban te vertegenwoordigen.
3. Stel u als raadslid proactief op in dit dossier en met betrekking tot de maatregelen die het college neemt die de kaders voor de uitvoering in het sociaal domein raken. Is dat laatste het geval, ook als de invloed indirect is, dan is een raadsbesluit wenselijk.

Voorzitter rekenkamer

Secretaris rekenkamer

Karin van de Berg

Yvon van Geel

## Raadsvoorstel - onderbouwing

### Samenvatting (Verplicht, maximaal een half A4)

In mei 2017 bleek dat de gemeente met grote overschrijdingen kampt op de 3D. De forse omvang van de overschrijdingen was noch door college, noch door de raad voorzien. De rekenkamer was op dat moment al van plan om onderzoek te doen naar het sociaal domein. Dit onderzoek is vervolgens in het licht van deze budgetoverschrijdingen komen te staan. De rekenkamer wil met dit onderzoek meer zicht bieden op verklaringen voor deze overschrijdingen en aanknopingspunten aandragen voor verbetermogelijkheden.

### Onderzoeksvraag

De centrale vraag van het onderzoek luidt: *Heeft de gemeente Venlo – gezien de (financiële) kaders die door de gemeenteraad zijn gesteld – haar doelstellingen op het Wmo-, participatie- en jeugdbeleid op een effectieve, efficiënte en rechtmatige wijze behaald?*

### Methode onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een financiële analyse en een analyse van de beleidskaders. In de financiële analyse zijn de kosten 3D van Venlo nauwkeurig in kaart gebracht en zorgvuldig vergeleken met een groep gemeenten die vergelijkbaar zijn met Venlo. Dit zijn de gemeenten Almelo, Emmen, Roermond, Roosendaal, Tilburg en Vlaardingen. Voor de uitkomsten uit de financiële analyse is een cijfermatige vergelijking gedaan in scores op landelijke indicatoren en beleidsprestaties. Op basis van deze vergelijking is een realistisch kostenniveau voor de 3D afgeleid, waarin rekening is gehouden met relevante verschillen in structuurkenmerken die ten grondslag liggen aan de inkomsten uit algemene middelen.

### Bevindingen

Op basis van het onderzoek komt de rekenkamer tot de volgende bevindingen:

- In Venlo liggen de lasten hoger dan dit niveau. Dit geldt met name voor Jeugdhulp, Basisondersteuning en Opvang & beschermd wonen. Onder deze relatief hoge lasten liggen twee belangrijke oorzaken.

Ten eerste is er sprake (geweest) van een ruime toegang tot/ruim aanbod van maatwerkvoorzieningen. Dit is bevorderd door:

- Beleidskaders die weinig aanknopingspunten bieden voor beperking van de instroom in maatwerk-voorzieningen;
- Een gebrekkige sturing op beheersing van de instroom;
- Een werkproces dat een drempel opwerpt voor het gebruik van de basisvoorzieningen.

Ten tweede is er in Venlo, in vergelijking met andere gemeenten, sprake van een grotere inzet van eigen personeel. De omvang hiervan is in werkelijkheid nog hoger dan de financiële analyse laat zien, omdat niet alle personeelskosten voor 3D-taken hieraan konden worden toegerekend. Verder kan worden geconstateerd dat de gemeentebrede overhead in Venlo duidelijk hoger is.

- In de jaren na de decentralisaties is de gemeentelijke planning- en control cyclus met betrekking tot de 3D in hoge mate gehinderd door de problemen in de informatievoorziening van uitvoerders richting gemeente. Daardoor ontbrak de basis voor een juiste, volledige en tijdige informatievoorziening aan college en raad. Van signalen die college en raad wel bereikten, werd de ernst in eerste instantie onderschat. Vanaf eind 2016 is informatie over budgetoverschrijdingen en financiële

## Raadsvoorstel - onderbouwing

risico's echter zeer serieus genomen en gebruikt om bij te sturen, zowel door het college als de raad.

- De noodzaak om de kosten in het sociaal domein beter te beheersen, wordt met dit onderzoek onderstreept. De omvang van de besparingsopgave is echter kleiner dan waarvan de gemeente nu uitgaat. Ook andere grote gemeenten werken in het kader van de 3D aan een transformatie waarvoor middelen moeten worden vrijgespeeld. Door te spiegelen aan hoe vergelijkbare gemeenten het doen, is een realistisch kostenniveau (circa € 147 miljoen) afgeleid dat hiermee rekening houdt. Wanneer van dit niveau wordt uitgegaan, is de besparingsopgave voor Venlo € 7 à 8 miljoen in plaats van de ongeveer €13 miljoen waarmee nu wordt gewerkt. In het verlengde hiervan dient het budgettair kader dat de gemeente voor de 3D heeft gesteld (circa € 143 miljoen) met een bedrag in de orde van € 4 miljoen te worden opgehoogd om aan te sluiten bij het realistisch kostenniveau.
- Met deze beperktere besparingsopgave vervalt ook de grond onder een deel van de voorgenomen maatregelen, en ontbreekt de noodzaak voor de aanvullende taakstelling. Omdat bepaalde (inkomens-gerelateerde) maatregelen zelfs averechts kunnen uitpakken voor burgers ligt het in de rede om het maatregelenpakket nog

### *Beantwoording onderzoeksvraag*

De rekenkamer komt op basis van het onderzoek tot het volgende antwoord:

- De doelstellingen voor het beleid zijn zeer impliciet en daarom eigenlijk niet te meten. Uitgaande van de impliciete doelstellingen die uit de kaders blijken (ruimhartige toekenning van zorg en ondersteuning, binnen de financiële kaders blijven, met daarbij een verschuiving van zwaardere, specialistische zorg naar lichtere vormen van zorg en ondersteuning) dan is de conclusie dat deze deels wel, deels niet zijn gehaald: aan de wens om ruimhartig te zijn in het toekennen van zorg en ondersteuning is zeker voldaan, gezien het relatief hoge aantal cliënten en voorzieningen in Venlo ten opzichte van referentiegemeenten. Dat is echter gepaard gegaan met grote budgetoverschrijdingen, ook als niet het begrote 'vierkant', maar het reële kostenniveau als maatstaf wordt gebruikt. Ook is het doel om mensen te helpen met lichtere vormen van zorg, minder specialistisch, integraal en 'dichter bij huis', niet gehaald. Daarmee is een belangrijke transformatiedoelstelling niet gerealiseerd.
- De doelmatigheid van de uitvoering heeft sterk te wensen overgelaten. Daarin spelen de positionering, de inrichting en de werkwijze van de wijkteams een belangrijke rol; het ontbreken van effectieve sturing op kostenbeheersing; maar ook de gebrekkige benutting van de basisvoorzieningen. Tot slot zal ook buiten de wijkteams goed gekeken moeten worden naar de doelmatigheid van de uitvoeringsorganisatie. Daar lijkt nog meer efficiencywinst te behalen dan waar de gemeente nu op inzet.
- Over de rechtmatigheid van de uitvoering in het sociaal domein kan op basis van het uitgevoerde onderzoek geen uitspraak worden gedaan.

*NB: Een uitgebreide beantwoording van de deelvragen is opgenomen in hoofdstuk 5.*

### Bijlagen

Nr.	Naam	Datum
1.	Onderzoek Evaluatie 3D Venlo. Analyse financiële situatie, achtergronden en verbetermaatregelen.	24 september 2018

## Raadsvoorstel - onderbouwing

### Onderbouwing

#### Algemene toelichting

1. **Wat is kernopgave** (Wat is de belangrijkste opdracht voor de gemeenteraad?)
  - De rekenkamer heeft de taak onderzoek te doen naar de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het door de gemeente gevoerde bestuur.
2. **Historische paragraaf** (Wat is de geschiedenis van dit dossier?)
  - In hoofdstuk 2 van het onderzoeksrapport “Beleidskaders nader bekeken” is een tijdlijn opgenomen.
3. **Relatie met programma**
  - Gezond en actief Venlo.
4. **Wat is het beoogde maatschappelijke resultaat** (Wat wilt u bereiken?)
  - Bedoeling van dit onderzoek is om de raad te ondersteunen in haar kaderstellende en controlerende rol.
5. **Wat en waarom?** (Waarom is dit voorstel nodig?)
  - De rekenkamer is bij het rondje langs de fracties gevraagd om onderzoek te doen naar control en sturing van de 3D. Bij de gemeenteraad is behoefte aan een onafhankelijke, objectieve analyse van de ontwikkelingen, de oorzaken en de aangedragen oplossingen.
6. **Afweging / argumentatie** (Welke politieke keuzevraagstukken dienen zich aan? Zijn er reële alternatieven? Welke belangenafweging moet daarbij door de raad worden gemaakt?)
  - Doel van het onderzoek is om meer zicht te krijgen op verklaringen voor de financiële tekorten, deze te analyseren en aanknopingspunten te bieden voor verbetermogelijkheden.
  - In het rapport wordt het feitelijk beeld geschetst van de financiën, de beleidskaders en het proces dat is doorlopen sinds in mei 2017 de grote budgetoverschrijdingen bekend werden.
  - In een verdiepende analyse is nagegaan in hoeverre de door de gemeente Venlo (voor)genomen maatregelen passen om binnen het budget te blijven.
  - Ook is gekeken naar de wijze waarop de gemeenteraad betrokken is geweest bij de 3D's.
  - Met het verkregen inzicht als basis is de raad en het college vervolgens gebaat bij leerpunten voor de toekomst. De rekenkamer heeft daartoe 6 aanbevelingen aan het college uitgewerkt en 3 aanbevelingen aan de raad.
7. **Welke externe partners en adviesraden zijn erbij betrokken?**

N.v.t.

## Raadsvoorstel - onderbouwing

### 8. Financiële paragraaf

- Zie hoofdstuk 4. Financiële analyse.

### 9. Risicoparagraaf (welke risico's spelen een rol bij de besluitvorming?)

Wel of geen risico	Wel of niet
Juridische aspecten en wettelijk kader	Nvt
Financiële risico's en aspecten	Nvt
Inhuur externen / derden	Nvt
Economische risico's	Nvt
Maatschappelijke risico's	Nvt
Exploitatie, realisatie, ontwikkeling, beheer, bouw- en planschade	Nvt
Afbreukrisico's en mogelijke contractschade (in relatie tot externe partners)	Nvt
Overige strategische risico's	Nvt

#### Toelichting (Benoem de relevante, strategische risico's)

N.v.t.

#### Indien sprake is van inhuur externen / derden (Benoem de relevante kosten(begroting) en eventuele risico's)

- Voor dit onderzoek is de expertise ingehuurd van onderzoeksbureau Regioplan beleidsonderzoek & Cebeon centrum beleidsadviserend onderzoek BV.
- Het gaat hier om een groot rekenkamer onderzoek dat is uitgevoerd voor het eindbedrag van € 52.000,-.\* (€ 47.500,- plus meerkosten eindafrekening dd. 09-10 ad € 4.500,-.)

### 10. Vervolgprocedure voor de raad

De opvolging van de aanbevelingen wordt met dit raadsbesluit neergelegd bij het college en bij de gemeenteraad.

# Raadsbesluit

GEMEENTEBESTUUR

onderwerp                    Evaluatie 3D  
raadsnummer 2018         57  
raadsvergadering d.d.     31 oktober 2018

team GEGRF  
steller drs. MAY van Geel  
registratienummer 1381458  
doorkiesnummer +31 77 3599642  
e-mail y.vangeel@venlo.nl  
datum 24 september 2018

De raad van de gemeente Venlo;

Gelezen het voorstel van het presidium van 24 september 2018:

besluit(en) vast te stellen:

In te stemmen met de conclusies van het onderzoek en uitvoering te geven aan de 6 aanbevelingen aan het college en de 3 aanbevelingen aan de raad:

## *Aanbevelingen college*

1. Verruim het budgettair kader voor het sociaal domein naar het realistisch kostenniveau. Vang dit zoveel mogelijk op door het budgettair kader te laten aansluiten op het brede sociaal domein. Vanuit de transformatiegedachte is dit logisch omdat het kunnen beheersen van de kosten binnen het huidige 'vierkant' mede afhankelijk is van de taakuitvoering in het sociaal domein buiten het 'vierkant'. Ook laat het onderzoek zien dat er bij taakonderdelen buiten de 3D optimalisermogelijkheden zijn. Op deze manier ontstaat een meer logische samenhang binnen het budgettair kader en is een meer integrale financiële allocatie en beheersing mogelijk.
2. Het succes van het strengere inkoopregime is mede afhankelijk van andere maatregelen die de toegang tot maatwerkvoorzieningen beheersen.  
Zet daarom ook in op:
  - Een betere benutting van basisvoorzieningen, waarbij ook duidelijk moet zijn of het huidige voorzieningenaanbod voldoet aan de behoefte)
  - Beter functionerende sociale (wijk)teams, die structureel inzetten op het benutten van eigen kracht, sociale netwerken en basisvoorzieningen en daarmee de toegang tot maatwerk minder ruim maken;
  - Een efficiëntere uitvoeringsorganisatie.
3. Beschouw het huidige voorgenomen maatregelenpakket die zijn gericht op het terugbrengen van de netto-lasten kritisch in het licht van bovenstaande bevindingen en zie af van maatregelen waarvoor de (financiële dan wel inhoudelijke) noodzaak ontbreekt of die overigens kunnen uitpakken. Betrek de raad bij deze afweging.
4. Verstevig de sturing op kostenbeheersing. Beheerstaken moeten belegd zijn bij medewerkers die over de positie en instrumenten beschikken om deze te kunnen invullen.
5. Creëer een lerende omgeving waarin signalen van knelpunten en risico's open besproken worden met als doel te leren en te verbeteren. Ga tegen dat signalen worden achtergehouden uit vrees te worden afgerekend op een gebrek aan resultaat of op ongewenste resultaten.

## Raadsbesluit

6. Breng de raad beter in positie om haar rol als kaderster, controleur en volksvertegenwoordiger te kunnen invullen:
  - a. Werk een spoorboekje procesgang raad 3D uit voor de middellange termijn en bespreek dit in het presidium.
    - Wanneer en hoe de raad in positie wordt gebracht en voldoende voorbereidingstijd krijgt voor het besluitvormend debat.
    - Wanneer het besluitvormend debat wordt gevoerd over de evaluatie van de 11 maatregelen, gericht op de doelmatigheid en effecten van ingezette maatregelen.
    - Wanneer het besluitvormend debat wordt gevoerd over een bijgesteld en samenhangend budgettair kader voor het hele sociaal domein.
    - Geef daarbij ook aan op welke onderdelen de raad het publieke verantwoordingsgesprek moet voeren.
  - b. Betrek de raad dan wel de auditcommissie bij de doorontwikkeling van de monitor sociaal domein.

### *Aanbevelingen raad*

1. Geef het college een bestuursopdracht die bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft nader onderzoek naar de hoogte van de indirecte personeelskosten die voor de taken binnen het sociaal domein gemaakt worden; het tweede deel betreft de omvang van de financiële ruimte binnen de taken op het gebied van volksgezondheid, educatie en andere onderdelen van het sociaal domein. Dat is belangrijk omdat beide onderdelen van invloed zijn op de netto-lasten in het sociaal domein én de hoogte van de besparingsopgave.
2. Verstevig de eigen positie als kadersteller, controleur en volksvertegenwoordiger door samen met het college een kader vast te stellen voor controle op de uitvoering en afspraken te maken over informatievoorziening en betrokkenheid.
  - a. Dat vereist nieuwe, scherpere kaders voor het sociaal domein, waarin ook de te nemen kostenbesparende maatregelen (zie aanbeveling 3 aan het college) zijn verwerkt. Deze kaders leggen de beoogde doelen vast, werken die uit naar operationeel niveau en koppelen aan de doelen indicatoren voor doelbereik.
  - b. De kaders bevatten een sturingsfilosofie waarvan prikkels uitgaan voor het realiseren van kwaliteit en budgetbeheersing.
  - c. Maak afspraken die ervoor zorgen dat de raad over de juiste, tijdige en volledige informatie beschikt die nodig is om kaders te stellen, de uitvoering te controleren en de achterban te vertegenwoordigen.
3. Stel u als raadslid proactief op in dit dossier en met betrekking tot de maatregelen die het college neemt die de kaders voor de uitvoering in het sociaal domein raken. Is dat laatste het geval, ook als de invloed indirect is, dan is een raadsbesluit wenselijk.

Aldus vastgesteld in de openbare raadsvergadering van 31 oktober 2018.

De griffier

De burgemeester

Geert van Soest

Antoin Scholten