



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK



DE DRIE D'S IN VENLO

Plan van aanpak rekenkameronderzoek

De drie D's in Venlo

Plan van aanpak rekenkameronderzoek

Amsterdam, 21 februari 2018

Inhoudsopgave

1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Vertrekpunten	2
1.3 Doel van het onderzoek	2
1.4 Onderzoeksvragen	2
2 De aanpak van het onderzoek	5
2.1 Gefaseerde aanpak	5
2.2 Start: kick-off	5
2.3 Fase 1: financiële analyse en verkenning beleidskaders	5
2.4 Fase 2: verdiepend onderzoek	6
2.5 Fase 3: analyse taakinfilling raad	7
2.6 Fase 4: integrale analyse en rapportage	7
3 Planning en team	9
3.1 Planning	9
3.2 Team	9
4 Normenkader	10



1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen

1.1 Achtergrond

Met de drie decentralisaties en de invoering van de Wet passend onderwijs is het lokale sociaal domein in één keer een grote, zo niet de grootste post op de gemeentebegroting geworden. De transities hebben geleid tot nieuwe taken en verantwoordelijkheden van de gemeente en hebben in zekere zin ook geleid tot een herdefiniëring en herpositionering van de gemeente als beleidsmaker. Waar voorheen de gemeente het primaat van beleidsontwikkeling had en opdrachtgever was voor de uitvoerders, is na de decentralisaties en de invoering van de Wet passend onderwijs een situatie ontstaan waarin de gemeente veel meer samen met de uitvoerders, in co-creatie, beleid ontwikkelt en ook zelf uitvoert.

Daarmee is niet alleen sprake van een organisatorische, ambtelijke en budgettaire uitdaging als gevolg van de nieuwe taken; er is ook sprake van een bestuurlijke uitdaging, een ‘transitie achter de transities’ die vraagt om een andere manier van sturen in het nieuwe lokale sociaal domein. Ambtenaren, wethouders en raadsleden moeten elkaar daarin vinden.

In Venlo is het van begin af aan de ambitie geweest om de drie decentralisaties (3D) integraal, in hun onderlinge samenhang door te voeren. Er is dan ook gewerkt vanuit één beleidsplan (‘Een bijzondere tijd, beleidsplan decentralisatie sociaal domein gemeente Venlo’, 2014). In 2015 en 2016 zijn tussenevaluaties uitgevoerd. De evaluatie van 2015 maakte duidelijk dat twee centrale transformatiedoelstellingen – het realiseren van een integrale toegang en het op gang brengen van een beweging van zware (geïndiceerde zorg) naar lichtere zorgvormen (algemene voorzieningen) – meer aandacht behoeven. In de evaluatie van 2016¹ is geconcludeerd dat een intensivering van de transformatie nodig is. Met name de beweging van geïndiceerde zorg naar algemene voorzieningen wordt onvoldoende gerealiseerd, onder meer omdat de sociale wijkteams, met kernteams voor de toegang en uitvoeringsteams nog te veel de focus hebben op toeleiding naar (individuele) zorg en hulpverlening en te weinig denken en handelen vanuit de (nieuwe) transformatiegedachte. Een tweede belangrijke conclusie betreft de informatievoorziening over bereik, effecten en budgetten van de 3D. Met name voor de uitvoering van de Jeugdwet hebben betrouwbare cijfers ontbroken: ‘...het belang van de beheersorganisatie is in de beginfase onderschat en heeft te weinig aandacht gekregen...’²

In november 2016 wordt een overschrijding van € 4,3 miljoen verwacht op de uitgaven in het sociaal domein voor datzelfde jaar. In mei 2017 maakt het college bekend dat de overschrijding geen € 4,3 miljoen, maar € 12 miljoen bedraagt en wordt geconcludeerd dat ‘...het financieel systeem voor dit domein niet afdoende werkt...’. Een nader onderzoek naar de oorzaken én oplossingen wordt aangekondigd. In december 2017 worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd aan de gemeenteraad. Een groot aantal oorzaken wordt genoemd voor de forse overschrijding met als rode draad een te grote kloof tussen beleid en uitvoering met als gevolg onvoldoende grip op de uitvoering, van inkoop, budgetmanagement tot wijkteam³: ‘...er zijn ingrepen nodig op alle onderdelen...’⁴

Het onderzoek dat de rekenkamer nu gaat doen richt zich op de beleidsinhoudelijke en financiële *kaders*, de *uitvoering* en *resultaten*. Het onderzoek moet verklaringen geven en aanknopingspunten voor verbetering bieden, *vanuit een objectieve en gedegen analyse van de feiten*. Het perspectief van de gemeenteraad is daarbijleidend.

¹ Tussenevaluatie 2016, beleidsplan decentralisaties, november 2016.

² Tussenevaluatie bladzijde 21.

³ Bevindingen en te nemen maatregelen in het sociaal domein, gemeente Venlo, 4 december 2017, presentatie aan de gemeenteraad.

⁴ Idem, pagina 25.

1.2 Vertrekpunten

Gegeven deze context werken wij bij dit onderzoek vanuit de volgende vertrekpunten:

- Er zijn grote financiële problemen in Venlo op belangrijke onderdelen van het sociaal domein. De gemeenteraad heeft een expliciete wens geuit tot een objectief en gedegen onderzoek naar de achtergronden van de financiële overschrijdingen en voorstellen tot een betere beheersing van de uitgaven. De basis van de evaluatie moet dus zijn een zo goed mogelijk feitenbeeld;
- Onder verantwoordelijkheid van het college zijn/worden analyses gemaakt van de financiële problematiek. In het onderzoek willen we die –met een kritische blik– zo goed mogelijk benutten om dubbel werk te voorkomen en optimaal draagvlak bij college en ambtenaren te krijgen;
- Complicatie hierbij is dat beschikbare cijfers van Venlo volgens het college niet eenduidig, betrouwbaar en integraal zijn.⁵ Een onafhankelijke gegevensbasis is noodzakelijk om de problematiek in een breder perspectief te plaatsen. Daarom willen we in het onderzoek objectief spiegelen aan een groep referentiegemeenten om duidelijk te krijgen in hoeverre de financiële problemen inderdaad samenhangen met genoemde onderdelen (jeugdzorg en beschermd wonen) en op welke aspecten Venlo duidelijk afwijkt in aanpak/werkwijze;
- De voorgestelde financiële analyse behelst geen accountantsonderzoek. Relevante bevindingen van de accountant kunnen wel bij de verdiepende analyse naar achtergronden worden betrokken;
- Door het college zijn diverse verbetervoorstellen gedaan. In het onderzoek bezien we of deze aansluiten bij de –via spiegeling getoetste– analyse: in hoeverre zijn ze toereikend en zijn hiermee de grootste problemen/financiële risico's afgedekt? Zo beogen we zo goed mogelijk aan te sluiten bij het uitgezette ontwikkelpad (meer zicht, meer grip, ombuigen en verankeren).

1.3 Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft tot doel meer zicht te krijgen op verklaringen voor de financiële tekorten, deze te analyseren (ook in hun onderlinge samenhang), aanknopingspunten te bieden voor verbetermogelijkheden en daarbij actoren te benoemen (wie zijn aan zet). De analyse van verklaringen en de verbetermogelijkheden moeten lessen opleveren voor het bredere sociaal domein.

Dat betekent dat het onderzoek zicht moet bieden op de mate waarin wordt voldaan aan de beleidsinhoudelijke, organisatorische en financiële kaders om doelmatig en doeltreffend beleid te kunnen uitvoeren in het sociaal domein, de mate waarin de uitvoeringspraktijk plaatsvindt conform deze kaders (specifiek toegespitst op toegang, jeugdzorg en beschermd wonen) en de informatievoorziening over uitvoering en resultaten. Dat vraagt om een onderzoek dat breed start (analyse van sociaal domein *kaders*), vervolgens focust op de uitvoering van onderdelen waar de grootste overschrijdingen zichtbaar zijn (toegang, jeugd en beschermd wonen), de belangrijkste oorzaken analyseert, deze relateert aan kaders en/of uitvoering en verbetermogelijkheden benoemt. We starten dus breed, versmallen halverwege en eindigen weer breed. We kijken zowel naar beleid en organisatie als naar financiën.

1.4 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag voor 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?

Het onderzoek richt zich op de inrichting (hoe zijn de nieuwe taken en bevoegdheden van de gemeente voor de 3D's vertaald in beleid, organisatie en financiën?), de uitvoering (hoe worden beleid en organisatie in de praktijk uitgevoerd, toegespitst op toegang, jeugdzorg en beschermd wonen?) en het resultaat.

⁵ Presentatie aan de gemeenteraad, gegeven op 4 december 2017.

taut (zijn doelstellingen behaald en hoe wordt daarover gerapporteerd aan de gemeenteraad?). We gebruiken deze driedeling om de deelvragen van de rekenkamer te ordenen en daar nog enkele vragen aan toe te voegen.

Inrichting Sociaal domein

1. Welke beleidsinhoudelijke en financiële kaders heeft Venlo geformuleerd voor de nieuwe Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet?
 - a. Welke doelen zijn geformuleerd?
 - b. Welke financiële kaders zijn gesteld?
 - c. In hoeverre is een risicoanalyse uitgevoerd?
 - d. In welke mate en op welke wijze heeft deze risicoanalyse aantoonbaar geleid tot bijstelling van kaders?
 - e. Welke planning in relatie tot de beleidsinhoudelijke doelen is opgesteld?
2. Hoe zijn de kaders vertaald naar de gemeentelijke planning- en control cyclus?
 - a. Op welke wijze is de informatievoorziening van de uitvoerders naar de gemeente georganiseerd (vorm, inhoud en frequentie)?
 - b. Op welke wijze is binnen de gemeente de informatievoorziening richting college georganiseerd (vorm, inhoud, frequentie)?
 - c. Op welke wijze is de informatievoorziening aan de raad georganiseerd (vorm, inhoud, frequentie)?

Uitvoering toegespitst op toegang jeugdzorg en beschermd wonen

3. Hoe zijn deze kaders vertaald naar de inkoop (voor en na 2017 waarin een nieuwe aanbestedingswijze is gehanteerd)?
 - a. Welke inkoopopdracht voor de 3D's heeft de gemeente Venlo geformuleerd?
 - b. Welke inkooporganisatie is opgezet?
 - c. Hoe is de samenwerking met aanbieders vormgegeven, met name in relatie tot de transformatiedoelen?
 - d. Hoe is de toezichthoudende rol van de gemeente op de uitvoerders vormgegeven (waaronder de rechtmatigheidscontrole)?
4. Op welke wijze is uitvoering gegeven aan het beleid voor de toegang tot de jeugdzorg, de lokale Wmo en beschermd wonen?
 - a. Welke (beleids)instrumenten zijn ingezet om de doelen te realiseren?
 - b. Welke uitvoeringorganisatie is neergezet (toegang, samenwerking met parallelle toegangen) en hoe heeft deze gefunctioneerd?
 - c. Op welke wijze is gestuurd op beleidsinhoudelijke doelrealisatie?
 - d. In hoeverre is maatwerk geleverd?
 - e. In hoeverre is gestuurd op het behalen van de financiële doelstellingen en het minimaliseren van (financiële) risico's?
 - f. In hoeverre is gestuurd op het realiseren van de planning?
5. Hoe heeft de inkooporganisatie gefunctioneerd?
 - a. Rekening houdend met de financiële kaders die de gemeente heeft gesteld?
 - b. Hoe is de samenwerking met de uitvoerders verlopen?
 - c. Hoe is de toezichthoudende rol van de gemeente in de praktijk uitgevoerd?
6. Hoe heeft de gemeentelijke planning- en control cyclus in de praktijk gefunctioneerd?
 - a. Is de gemeente tijdig, juist en volledig geïnformeerd door de uitvoerders?
 - b. Is deze informatie tijdig, juist en volledig geregistreerd en aangeleverd aan het college?
 - c. In hoeverre heeft het college deze informatie gebruikt om waar nodig bij te sturen op beleid en uitvoering?
 - d. Is deze informatie tijdig, juist en volledig gedeeld met de raad?
 - e. In hoeverre heeft de raad deze informatie gebruikt om waar nodig bij te sturen op beleid en uitvoering?

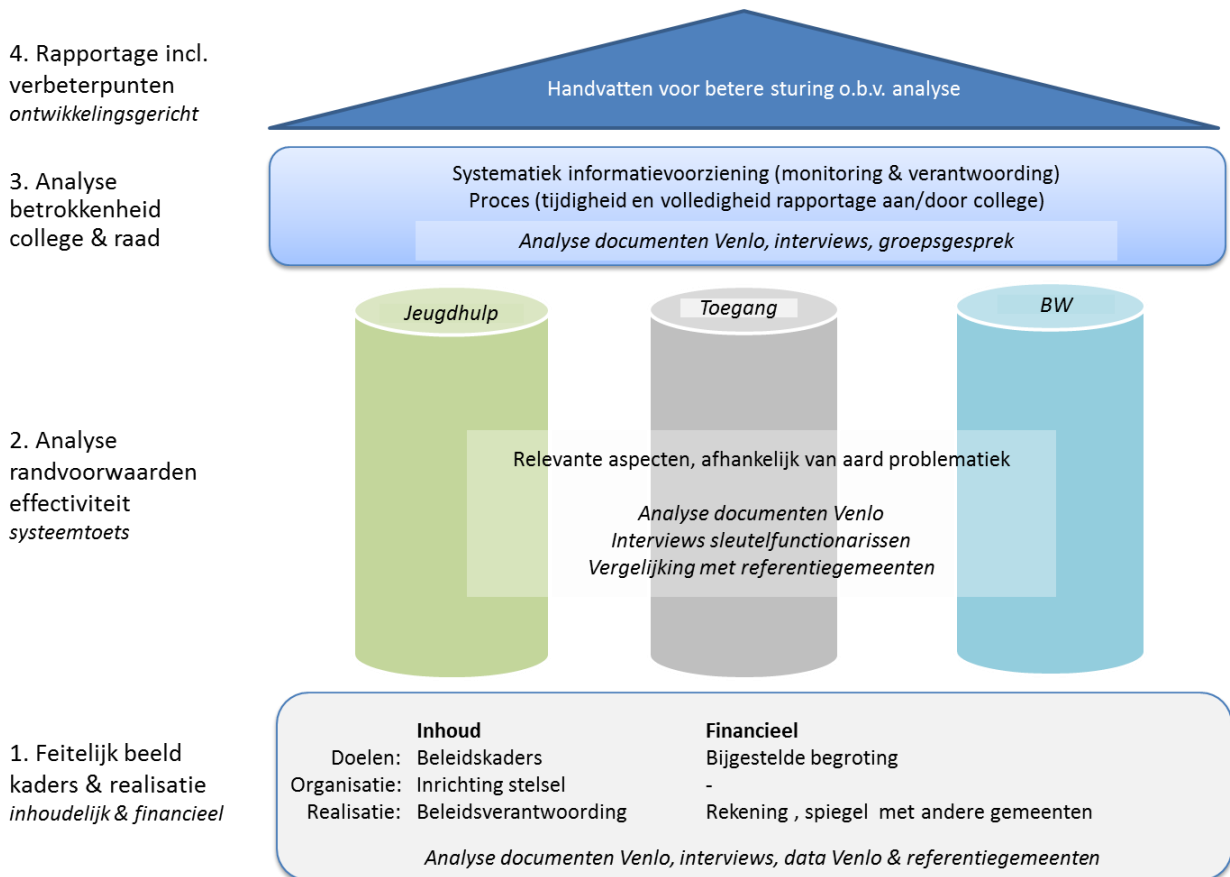
3D-brede resultaten en verbetermogelijkheden

7. In welke mate zijn de doelstellingen op het gebied van de nieuwe Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet behaald?
8. In hoeverre is het niet (volledig) behalen van doelstellingen te relateren aan de inrichtingen/of de uitvoering?
9. Welke verbetermogelijkheden zijn er in de kaderstelling, de uitvoering en de informatievoorziening?
10. In hoeverre en op welke wijze kan de gemeenteraad beter in staat gesteld worden zijn sturende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol waar te maken?

2 De aanpak van het onderzoek

2.1 Gefaseerde aanpak

In de aanpak van de evaluatie is gekozen voor de fasering zoals weergegeven in onderstaand schema.



2.2 Start: kick-off

Het onderzoek start formeel op 5 maart, als het wordt toegelicht aan betrokkenen vanuit het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie. Op dezelfde dag voeren we de eerste gesprekken, met de verantwoordelijk wethouders en de interim manager van het sociaal domein.

2.3 Fase 1: financiële analyse en verkenning beleidskaders

3D-brede financiële analyse

We beginnen het onderzoek met een 3D-brede financiële analyse. Hierbij zetten we de cijfers van Venlo voor de bijgestelde begroting en de rekening 2016 op een rij, onderscheiden naar een zestal onderdelen van het sociaal domein (basis, toegang, participatie en inkomen, jeugdhulp, maatwerk Wmo, en opvang en beschermd wonen). Per onderdeel geeft dit zicht op de mate waarin het financiële kader al of niet is gerealiseerd. Vervolgens vergelijken we dit met informatie van een viertal vergelijkbare gemeenten: in hoeverre hebben zich daar soortgelijke over/onderschrijdingen voorgedaan?

Daarnaast bekijken we de actuele financiële situatie door de bijgestelde begroting 2017 van Venlo te spiegelen aan gedetailleerde gegevens van de referentiegemeenten. Hiervoor gebruiken we gegevens die direct zijn afgeleid uit de gemeentelijke boekhouding.

Voor deze analyses zijn we afhankelijk van de medewerking en tijdige levering van bruikbare gegevens van referentiegemeenten. Die selecteren we op vergelijkbaarheid met de gemeente Venlo. Naast de-

mografische kenmerken letten we op sociaaleconomische en gezondheidskenmerken. Waar nodig corrigeren we voor duidelijke afwijkingen op belangrijke kenmerken. Op deze manier zorgen we ervoor dat zoveel mogelijk ‘appels met appels’ worden vergeleken en dat achtergronden van verschillen vooral moeten worden gezocht in lokaal beleid en uitvoering.

Met deze analyse krijgen we een scherp beeld van de Venlose financiële situatie: in hoeverre was/is deze uniek? En in hoeverre is deze het gevolg van lokale (beleids)keuzes?

Zicht op belangrijkste kaders

We gebruiken de eerste fase van het onderzoek ook om globaal zicht te krijgen op de inhoudelijke beleidskaders. Dat betekent dat we de volgende stukken bestuderen:

- Kaderstellende nota's
- Begrotingsstukken
- Stukken die inzicht geven in risicoanalyses en beheersmaatregelen
- Uitvoeringsprogramma's

Daarmee beantwoorden we de onderzoeksvragen 1 en 2.

Cijfermatig zicht op inhoudelijke 3D-prestaties

Aanvullend brengen we met behulp van direct beschikbare indicatoren belangrijke inhoudelijke prestaties (zoals aantallen cliënten, in- en uitstroom en toegang) 3D-breed cijfermatig in beeld. We verzamelen gegevens uit landelijke bronnen om de meest actuele score van Venlo op een rij te zetten en waar mogelijk ook de ontwikkeling ten opzichte van de voorgaande periode. Dit geeft op hoofdlijnen zicht op de mate waarin de realisatie van inhoudelijke beleidsdoelen zich conform ambities ontwikkelt. Door vervolgens te spiegelen aan scores van referentiegemeenten scherpen we dit beeld verder aan. Gecombineerd met de financiële analyse levert deze analyse een onafhankelijk en objectief beeld van het relatieve prestatieniveau van Venlo. Hieruit komen inzichten die aanknopingspunten bieden voor de 2^e fase om een zo gericht mogelijke systeemtoets uit te voeren voor onderdelen met de grootste afwijkingen.

Reconstructie proces vanaf mei 2017

We gebruiken deze fase ook om het proces van informatievoorziening en besluitvorming vanaf het bekend worden van de overschrijdingen, in mei 2017, te reconstrueren. Daarvoor bestuderen we de stukken van de belangrijkste raadsvergaderingen in die periode en voeren gesprekken met de verantwoordelijk wethouders en dhr. Hijzelendoorn. Dit geeft niet direct antwoord op één van de onderzoeksvragen maar biedt wel zicht op hoe college en raad de afgelopen negen maanden met de materie zijn omgegaan, iets wat nodig is om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over de wijze waarop zij hun rol invullen en eventuele verbetermogelijkheden daarin.

Eindresultaat fase 1: tussenrapportage

Uiterlijk op 23 maart leveren we een beknopte tussenrapportage op, die onze bevindingen naar aanleiding van de hierboven beschreven onderzoeksactiviteiten bevat. We bespreken deze tussenrapportage met de rekenkamer in de week van 26 maart. Op basis daarvan bepalen we de focus en aanpak voor de verdieping van het onderzoek in fase 2. De informatie uit de tussenrapportage kan worden gebruikt om de nieuwe raad tussentijds over het onderzoek te informeren.

2.4 Fase 2: verdiepend onderzoek

In het verdiepend onderzoek gaan we op zoek naar de onderliggende oorzaken voor geconstateerde, opvallende, financiële overschrijdingen. Waar we daarbij precies naar kijken en hoe we dat gaan doen, is nu nog niet met zekerheid vast te stellen; dat is immers afhankelijk van de uitkomst van fase 1. Hieronder is daarom geschetst hoe we mogelijk te werk kunnen gaan, binnen het kader van het beschikbare budget. Uiteindelijk zullen we bij de bespreking van de tussenrapportage na fase 1 in overleg met de rekenkamer definitief besluiten hoe we deze fase aanpakken.

In fase 2 beantwoorden we de onderzoeksvragen 3 t/m 8. Welke onderwerpen daarbinnen relevant blijken en specifieke aandacht behoeven is afhankelijk van de uitkomst van fase 1 en bespreken we dus ook met de rekenkamer aan de hand van de tussenrapportage. We willen in de verdieping immers zo snel mogelijk tot de kern van de problematiek doordringen.

We denken nu aan de volgende activiteiten in het kader van de verdieping:

- Documentstudie, waarmee we zicht krijgen op relevante keuzes en de uitwerking daarvan in organisatie en inkoop, op het proces van sturing en verantwoording, op de uitvoering zelf en op doelbereik.
- Face-to-face interviews met betrokken ambtenaren van beleid en inkoop en met managers van de uitvoering, in te plannen op maximaal twee dagen op locatie bij de gemeente.
- 12 telefonische gesprekken met belangrijke samenwerkingspartners van de gemeente, waarin we hun perspectief op de ontwikkelingen ophalen maar hen ook zullen bevragen op hun eigen rol in het geheel.
- Een groepsgesprek met uitvoerende partijen waarin we het beeld dat we hebben opgehaald toetsen en aanvullen.
- Enkele (telefoon)gesprekken met referentiegemeenten om beter zicht te krijgen op overeenkomsten en verschillen die financiële resultaten in Venlo mede kunnen verklaren.

2.5 Fase 3: analyse taakinfilling raad

Om zicht te krijgen op de wijze waarop de raad diens taak invult, bestuderen we:

- De informatie die de gemeenteraad vanaf 2016 over de decentralisaties heeft ontvangen. We categoriseren deze informatie naar soort document en aard van de inhoud.
- De momenten en wijze waarop de decentralisaties in de gemeenteraad zijn behandeld.
- De besluiten die daarbij zijn genomen, met bijzondere aandacht voor afwijkingen in de besluiten ten opzichte van de door het college gedane voorstellen.

Oftewel: we kijken naar hoe de raad in staat is gesteld (door toezending van de juiste informatie op de juiste momenten) om diens taak in te vullen, en de wijze waarop de raad dat heeft gedaan (de informatie heeft benut). Welke acties de raad zelf heeft ondernomen om in positie te komen, vraagstukken te agenderen? Ofwel, hoe heeft de raad eigenstandig invulling gegeven aan zijn kaderstellende rol?

Om dit snel en efficiënt uit te kunnen voeren, vragen we de griffie om ons een overzicht te geven van wat wanneer aan de raad aan informatie is gegeven, wat wanneer door de raad is besproken en welke besluiten daarbij zijn genomen, inclusief de daarbij behorende stukken. Hoe eerder in het onderzoek dit overzicht met bijbehorende stukken beschikbaar is, hoe eerder wij ook met deze analyse aan de slag zullen gaan.

De resultaten hiervan beschrijven we in een korte notitie, waarin de rollen van de raad en de wijze waarop de raad daar invulling aan kan geven centraal staat. Aan de hand van deze notitie voeren we een groepsgesprek met raadsleden over hoe zij hun rol zien, hoe zij die in willen vullen, wat zij daarvoor nodig hebben en hoe zich dat verhoudt tot hoe het in de praktijk gaat: wat zijn concrete verbeterpunten?

2.6 Fase 4: integrale analyse en rapportage

In deze fase voegen we de eerder opgestelde tussenrapportages samen tot één geheel, dat alle onderzoeksvragen beantwoordt en een oordeel velt op basis van het normenkader. Hierin krijgt ook de punt op het onderzoek, zoals in bovenstaand schema opgenomen, vorm: het aanreiken van handvatten voor betere sturing (de laatste twee onderzoeksvragen).

Het rapport bevat een beknopte weergave van de bevindingen. De benodigde onderbouwing zal zoveel mogelijk in een bijlage worden geplaatst.

Het concept rapport leveren we uiterlijk 15 juni op en bespreken we in de week van 18 juni met de rekenkamer, waarna we het gereed maken voor ambtelijk wederhoor. Als het ambtelijk wederhoor daar

aanleiding toegeeft, voeren we daarna wijzigingen in het rapport door. Samen met conclusies en aanbevelingen biedt de rekenkamer het rapport na de zomervakantie aan voor bestuurlijk wederhoor. We adviseren de rekenkamer naar aanleiding van het bestuurlijk wederhoor over het nawoord bij het bestuurlijk rapport. De oplevering van het rapport aan de gemeenteraad staat gepland voor oktober.

3 Planning en team

3.1 Planning

Onderstaand schema bevat de planning voor het onderzoek. De activiteiten voor fase 2 zijn nog niet in de planning geplaatst omdat ze afhankelijk zijn van de uitkomst van fase 1.

Weeknr.	1 0	1 1	1 2	1 3	14 t/ m 20	2 1	2 2	23 / 24	2 5	26 / 27	Zo- mer	35 / 36	40
<i>Activiteit</i>													
Kick-off en eerste interviews	X												
Fase 1: verkenning													
• Financiële analyse	X	X	X										
• Reconstructie proces en verkenning beleidskaders	X	X	X										
• Tussenrapportage bespreken				X									
Fase 2: verdiepend onderzoek					X								
Fase 3: analyse taakinvulling raad					(X)	X	X						
• Bijeenkomst met raad							X						
Fase 4: analyse en rapportage													
• Concept voor ambtelijk wederhoor								X					
• Bespreking concept									X				
• Ambtelijk wederhoor										X			
• Bestuurlijk wederhoor												X	
• Behandeling raad													X

3.2 Team

Het onderzoek wordt uitgevoerd door een combinatie van de bureaus Regioplan en Cebeon. Katrien de Vaan (Regioplan) vervult de rol van projectleider en voert tevens een deel van de onderzoekswerkzaamheden uit. John van Leerdam (Cebeon) en Frank Kriek (Regioplan) werken als senior onderzoekers aan het onderzoek.

4 Normenkader

Hieronder is het normenkader voor het onderzoek opgenomen. De normen zijn zo opgesteld dat alle onderzoeksvragen erdoor zijn afgedekt, met uitzondering van de vragen 7, 8 en 9, die zich niet betekenisvol laten normeren. Normen zijn gebaseerd op a) algemene beleidstheoretische inzichten die gemeengoed zijn binnen beleidsonderzoek en b) onze kennis van het sociaal domein en processen die een belangrijke rol spelen bij de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid in dit domein.

Onderwerp	Norm	Onderzoeksvragen
<i>Inrichting</i>		
Kaders	<ul style="list-style-type: none"> Voor de drie decentralisaties zijn realistische doelstellingen geformuleerd die aansluiten bij hetgeen de wetgever met de decentralisatie op het gebied van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet beoogt. De doelen zijn uitgewerkt in beleidsinhoudelijke, organisatorische en financiële zin. De kaders zijn gebaseerd op een deugdelijke en volledige probleem- en risicoanalyse. Op geconstateerde risico's zijn tijdig passende beheersmaatregelen genomen. 	1
Planning & control	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn duidelijke afspraken gemaakt met uitvoerders en samenwerkingspartners in het kader van sturing en control. Deze afspraken zijn gericht op: <ul style="list-style-type: none"> een tijdige, juiste en volledige informatievoorziening van uitvoerders aan de organisatie, van de organisatie aan het college en van het college aan de raad. het krijgen en houden van grip op de toekenning van zorg en ondersteuning. Uitvoerders en organisatie kunnen op tijd beschikken over faciliteiten om deze afspraken na te komen, zoals capaciteit, registratiesystemen en beveiligde verbindingen voor gegevensoverdracht. 	2
<i>Uitvoering</i>		
Inkoop	<ul style="list-style-type: none"> In de inkoopafspraken met uitvoerders zijn de toezichhoudende rol van de gemeente en risicobeheersingsmaatregelen opgenomen. De uitvoerders hebben geleverd conform de inkoopovereenkomst die zij hebben afgesloten. Vanuit de inkooporganisatie is tijdig de juiste en volledige informatie aangeleverd die de gemeente nodig heeft om de toezichhoudende rol naar behoren te vervullen. 	3 en 5
Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> In de uitvoering zijn de taken en rollen van respectievelijk de gemeente en uitvoerders helder. Beide partijen handelen conform. Daarbij is de gemeente in ieder geval opdrachtgever en toezichhouder; aanbidders zijn in ieder geval opdrachtnemer, expert en uitvoerder. De gekozen uitvoeringsorganisatie en instrumenten bevorderen onder andere de grip op de toegang tot (specialistische) zorg en ondersteuning, het leveren van maatwerk voor cliënten en de beheersing van risico's. 	4
Planning en control	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente is tijdig, juist en volledig geïnformeerd door de uitvoerders. Deze informatie is tijdig, juist en volledig aangeleverd aan het college. Als gestelde doelen niet worden gehaald, is aangegeven wat daarvan de mogelijke oorzaken zijn. Het college gebruikt de informatie om tijdig, juist en volledig (bij) te sturen. Sturing betreft zowel de beleidsinhoudelijke als financiële doelrealisatie. Daarbij is ook aandacht voor de wijze waarop de organisatie van de uitvoering bijdraagt aan doelrealisatie. De raad is tijdig, juist en volledig geïnformeerd. De raad heeft deze informatie aantoonbaar gebruikt om tijdig, juist en volledig (bij) te sturen. 	6
<i>Taakinvulling raad</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> De raad stelt kaders op voor het systeem van zorg en ondersteuning, op basis van kennis over aard en omvang van problematiek en doelgroepen en op basis van het beschikbare budget. De raad volgt de uitvoering op basis van periodieke informatie over de voor het uitvoeringsproces vastgestelde uitgangspunten (met het oog op bijvoorbeeld toegang en integraliteit). Deze informatie wordt benut voor overleg met het college en waar nodig bijstelling van de kaders. De raad controleert de uitvoering op basis van periodieke informatie over resultaten (output en outcome), in relatie tot de vastgestelde doelen en financiële kaders. Deze informatie wordt benut voor overleg met het college en waar nodig bijstelling van de kaders. 	10



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

RegioPlan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl