



> Retouradres Postbus 20011, 2500 EA DEN HAAG

Minister Plasterk
p/a Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

**Transitiecommissie Sociaal
Domein**

p/a Turfmarkt 147
Den Haag
Postbus 20011
2500 EA DEN HAAG

Contactpersoon
PostbusTSD@minbzk.nl

Kenmerk
TSD-16-004

Uw kenmerk

Datum 30 september 2016
Betreft Vijfde rapportage TSD: Transformatie in het Sociaal Domein; de
praktijk aan de macht.

Geachte minister,

In de vierde rapportage en in de essaybundel *'De decentralisaties in het Sociaal Domein: wie houdt er niet van kakelbont?'* (februari 2016) lag de nadruk op één sociaal domein. Met daarbij de oproep om daar ook naar te handelen. Mogelijk maken wat nodig is vraagt om een integrale aanpak vanuit het perspectief van de vragen van mensen en de maatschappelijk opgaven. Aan de hand van thema's als de relatie burger - overheid, participatie, toezicht en schulden hebben we aange-
toond dat dit nog niet vanzelfsprekend is.

We staan nog maar aan het begin van de transformatie. Aan het begin van een fundamentele verandering. De eerste stappen worden gezet, maar het moeilijkste moet nog komen. We zitten met z'n allen in een veranderingsproces, met verschuivingen in macht, zeggenschap en geld. Daar kunnen we van werkvloer tot bestuurskamer en van burger tot parlement (nog) niet goed mee om gaan. We zien dat het leidt tot afwachtend of vingerwijzend gedrag en dat houdt de beweging op. Binnen de eigen organisatie of in de keten, lokaal en centraal. We hebben het eerder gehad over tijd, lef, doorzettingsvermogen en over ruimte geven en nemen. Maar waar het vooral om gaat is leiderschap! Wie pakt de handschoen op als het tegen zit? Als het niet gaat zoals gedacht, verwacht, gewenst of nodig is? Wie laat zien wat mogelijk en nodig is? Wie zorgt ervoor dat de uitvoeringspraktijk en niet het bestuur in leidende positie wordt gebracht?

We hebben het over 390 gemeenten die aan de knoppen zitten en allemaal bezig zijn met het inrichten van het sociaal domein, de 'lokale verzorgingsstaat'. Dat was ook de bedoeling. Maar dat gebeurt niet altijd effectief. Wat kan centraal, wat moet decentraal? Wie bepaalt dat? Van gemeenten horen we dat ze zich in de steek gelaten voelen door het Rijk. Van het Rijk horen we dat ze hun best doen om in gesprek te komen met gemeenten en hen willen ondersteunen, maar dat gemeenten het snel als ongewenste bemoeienis zien. Er wordt elkaar verweten zich niet aan afspraken te houden. Er zijn tal van bijeenkomsten en overleggen, maar het lijkt of men elkaars taal niet spreekt, de verwijdering blijft. Er is bovendien geen platform waar het 'goede' gesprek gevoerd kan worden, waardoor ook de optelsom van kennis en effecten buiten beeld blijft. Op elkaar wachten of naar



elkaar blijven wijzen, houdt de beweging op. Wat kan hier helpen? Wie neemt het voortouw?

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

De decentralisaties hebben ook effect op de wijze waarop de gemeenteraad zijn rol in het sociaal domein vervult. Raadsleden bepalen het speelveld, stellen de randvoorwaarden en houden toezicht, maar zij zijn nog zoekende. Hebben doorgaans niet het gevoel regie te hebben. Terwijl ze toch echt aan het stuur (kunnen) zitten. Hoe kan de gemeenteraad meer in een leidersrol komen?

De decentralisatie van de jeugdhulp gaat gepaard met een herschikking van budgetten: gemeenten hebben de vrijheid om naar eigen inzicht budgetten te verdelen en de TSD juicht dit van harte toe. Maar zeer specialistische zorg, zorg die door individuele gemeenten niet groots wordt ingekocht vanwege het specialistische karakter, wordt steeds gefragmenteerder, met steeds kleinere budgetten ingekocht. Dit is het gevolg van de optelsom van keuzes van individuele gemeenten. Het verzwakken van de specialistische zorginfrastructuur kan desastreuze gevolgen hebben voor een kleine groep kinderen die zeer specialistische zorg nodig hebben. Het heeft zorgelijke effecten voor het voortbestaan van deze instellingen alsmede voor het niveau van specialistische kennis en kunde. Wie gaat hier optreden als marktmeester?

De TSD vindt het onbegrijpelijk dat kansen niet worden gepakt bij de transformatie van de markt voor huishoudelijke ondersteuning. De sector beweegt nog onvoldoende toe richting dienstverlening aan huis. Er vindt ook geen begeleiding plaats vanuit de overheid. Dit terwijl hier geweldige kansen liggen voor meer werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Wie pakt hier leiderschap en doorbreekt oude systemen?

Dit zijn de thema's waar we in deze vijfde en tevens laatste rapportage de nadruk op willen leggen. Verder komt het perspectief van de burger op het sociaal domein aan de orde en wordt aandacht besteed aan Passend Onderwijs in relatie tot de decentralisaties. We blikken bovendien kort terug op de schuldenproblematiek. Als 'toegift' portretteren we in het bijgevoegde magazine '*Als alles verandert... Vakmanschap in tijden van decentraliseren*' verschillende vakmensen in het sociaal domein. Hoe is hun vak veranderd sinds 2015 en welke kansen en belemmeringen zien ze? Het magazine biedt een mooi kijkje in de verschillende professionele keuzes waarin het sociaal domein wordt vormgegeven.

Tot slot. Onze benoeming eindigt per 1 oktober 2016, na twee jaar de ontwikkelingen in het sociaal domein intensief te hebben gevolgd. In bijlage 1 is het verslag van onze werkzaamheden opgenomen gericht aan onze opdrachtgevers.

Gemeenteraden

We hebben in onze vorige rapportage en de essaybundel *Wie houdt er niet van kakeibont?* ingehaakt op de verandering die we zien in de relatie tussen overheid en burger. Door de decentralisaties zijn gemeenten verantwoordelijk om, samen met de (zelfstandige, maar ook afhankelijke) burger en professional, invulling te geven aan wat goede en passende hulp en ondersteuning is en welke (kwaliteits-) criteria daarbij horen. Gemeenten maken daarin eigen keuzes, afhankelijk van de lokale omstandigheden en opgaven. Standaardoplossingen bieden niet langer houvast, het gaat om maatwerk. Dat vraagt om een omslag in denken en doen.



Dat geldt ook voor de wijze waarop de raad – als ultieme schakel tussen bestuur, burger en professional – zijn (klassieke) rollen van kadersteller, controleur en volksvertegenwoordiger in het sociaal domein vervult. Van een raad van toezicht van een uitvoeringsorganisatie is het de raad van bestuur van een ontwikkelorganisatie geworden, vanuit een stabiele omgeving naar een sterk veranderende wereld. Raadsleden bepalen het speelveld, stellen de randvoorwaarden en houden toezicht. Afhankelijk van lokale en regionale omstandigheden en, niet onbelangrijk, politieke voorkeur. Het hangt ook af van beleidskeuzes. Als de raad de uitvoering (lees: de professional) centraal wil stellen, dan moet daar de besturingsfilosofie op worden afgestemd. En dat is lang niet altijd het geval. Als je wilt dat professionals zelf hun eigen afwegingen mogen en kunnen maken voor het maatwerk dat nodig is, dan kan niet gestuurd worden op details. De nadruk moet meer liggen op inhoudelijke kwaliteitscriteria, klanttevredenheid en op maatschappelijk resultaat. Als dat niet de wens is, dan is er ook sprake van een andere sturing en controle: meer gedetailleerde (financiële) informatie, met minder autonomie voor de uitvoering. Dat is een bedrijfsmatige werkelijkheid, waarvan een ieder zich bewust moet zijn. Ook de raad. Het kan niet allebei. Voorop staat dat voldoende kennis en inzicht nodig is voor een juiste visie, om van daaruit goede opdrachten te geven, criteria en kaders te bepalen en resultaten te beoordelen, vinden wij. Inzicht in de leefwereld van mensen in het sociale domein is een absolute voorwaarde. De vraag is of raadsleden dit ook zo zien en ervaren. Dit hebben we bij verschillende raadsleden en andere gesprekspartners voorgelegd.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Raadsleden zijn nog zoekend naar wat hun rol in het sociaal domein is of zou kunnen zijn. Een zoektocht die onvermijdelijk en daarmee ook begrijpelijk is. En nodig om tot verandering te kunnen komen. Een zoektocht die ook in een breder perspectief geplaatst moet worden. Toenemende regionalisering en grotere betrokkenheid van burgers in de 'doe-democratie' of 'participatieve democratie' zijn al langer aspecten waar raadsleden mee te maken hebben. Dat blijkt ook uit de verschillende rapporten, adviezen en onderzoeken die het afgelopen jaar zijn uitgebracht, die gaan over de toekomst van het lokaal bestuur, de positie van de raad in algemene zin of in het sociaal domein in het bijzonder.¹ Het is niet aan de TSD om een oordeel te geven over de verschillende aanbevelingen en adviezen, hoewel de meeste analyses herkenbaar zijn. We vragen ons wel af in hoeverre raadsleden geholpen zijn met de veelheid en diversiteit van alle rapporten, adviezen en onderzoeken, de aparte uitgangspunten en verschillende aspecten die daarin benoemd worden en het gebrek aan samenhang daartussen.

¹ O.a. de adviezen van de Raad voor het Openbaar Bestuur: *Wisselwerking. Naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en bovengemeentelijke samenwerking* (december 2015) en *15,9 uur* (april 2016); het advies van de Studiegroep Openbaar Bestuur: *Maak verschil – Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven* (maart 2016); het belevingsonderzoek onder decentrale volksvertegenwoordigers en het aangekondigde Actieprogramma van de minister van BZK (resp. december 2015 en juni 2016); het advies van de VNG Denktank o.l.v. wethouder Ollongren: *Maatwerkdemocratie. Naar een krachtiger, trefzekere gemeenteraad 2020 als kruispunt in de lokale democratie* (juni 2016); het advies van commissie Van de Donk: *Op weg naar een meervoudige democratie* (juni 2016); het essay van het Verwey-Jonker Instituut: *De gemeenteraad in een nieuwe rol. Over democratische legitimiteit in het sociale domein* (juni 2015); en verschillende essays en onderzoeken vanuit de Vereniging van Raadsleden, zoals het essay van prof. Bas Denters: *Controle en verantwoording in een veranderend lokaal bestuur* (november 2015) en van Rien Fraanje: *Sturen in dienstbaarheid* (maart 2015).



In onze rapportage willen wij vooral de diversiteit van de zoektocht in het sociaal domein zichtbaar maken. De nieuwe handelingsverlegenheid die is ontstaan, als ook nieuwe mogelijkheden. Net als voor onze derde rapportage (september 2015) doen we dat mede aan de hand van praktijkomschrijvingen, opgetekend door raadsleden zelf. Ter illustratie, om te leren en niet om te oordelen. De praktijkomschrijvingen kunt u vinden in bijlage 2.

Datum
30 september 2016
Kenmerk
TSD-16-004

We concluderen uit onze gesprekken en de praktijkomschrijvingen dat er over het algemeen waardering is voor de wijze waarop de transitie in de gemeente gestalte heeft gekregen. Alles terugdraaien is geen optie. Het wordt juist gewaardeerd dat er lokaal keuzes gemaakt kunnen worden die goed zijn voor 'hun' inwoners; problemen komen op tafel, waardoor oplossingen gevonden kunnen worden. Ook het gevoel van toegenomen verantwoordelijkheid wordt gedeeld. Dat is winst. Tegelijkertijd legt deze taakverzwaring en het relatief onbekende terrein van het sociaal domein een grote druk op hun schouders. Er is een enorme behoefte aan grip: de veranderingen zijn zo ingrijpend, het gaat om de meest kwetsbare mensen en om heel veel geld, daar liggen de grootste (politieke) risico's. Ook al doe je alles goed, dan kan het nog fout gaan. Dat is kenmerkend voor het werk in het sociaal domein. En dat uit zich in een zekere mate van onzekerheid. Hoe weten we nou zeker dat het goed gaat? Zien we niemand over het hoofd? Waar moeten we op letten en sturen, vooral als we het hebben over de transformatie? Er is nog weinig bekend over de (maatschappelijk) effecten, de transformatie komt nog niet van de grond, wat levert ons beleid en inzet op? En hoe doen anderen het?

"De processen zijn grotendeels op orde, er zijn geen grote incidenten. Maar van de outcome is nog niets bekend. Dus om nou te zeggen dat het goed gaat..."

"Maatwerk maakt controle lastig."

Je kunt je afvragen of die onzekerheid volledig kan worden weggenomen. Het zal voor iedereen anders zijn. Dat heeft te maken met persoonlijke en politieke voorkeuren en ook lokale keuzes. Dat zien we ook terug in de dilemma's die enkele raadsleden omschrijven in de bijlage. Gaat het bij grip op de decentralisaties over sturing vanuit beleid, cijfers of de praktijk? Of alle drie? We zien een handelingsverlegenheid ontstaan, met als gevolg een vraag naar 'verkeerde' zekerheden. Elk raadslid moet voor zichzelf en voor de raad als geheel de vraag beantwoorden welke informatie nodig is om te kunnen beoordelen of het goed gaat, of de beoogde doelstellingen behaald worden, welke kaders nodig zijn. Wat de TSD betreft ligt het antwoord niet in structuren, maar in verandering. In het gesprek aangaan (ook onderling als raad), alternatieve bronnen aanboren en soms ook loslaten en vertrouwen. Vanuit de inhoud bepalen wat nodig is voor de kaders en het controleren. En je eigen verantwoordelijkheid nemen, niet alleen afwachten waar het college mee komt. Bepaal met elkaar als raad wat je nodig hebt, wat je belangrijk vindt. Bijvoorbeeld over de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Daadwerkelijk het stuur grijpen en niet alleen meerijden op de spreekwoordelijke trein.

"Wat zeggen cijfers nou als je niet met elkaar kan bepalen of je daar tevreden mee bent? Ik mis de duiding." Een ander raadslid uit dezelfde gemeente: "Ik kan niet bepalen hoe het gaat omdat ik geen cijfers heb."



We zien hierin al enkele mooie ontwikkelingen. Zo organiseren meerdere gemeenten (al dan niet op initiatief van de raad zelf) informatiebijeenkomsten of werkgroepen met zorgaanbieders of andere experts, zodat (technische) feitelijkheden en inhoudelijke kennis op transparante wijze bij iedereen op gelijk niveau komt. Daarna volgt het debat in de politieke arena, waar uiteraard de opvattingen mogen verschillen. Je moet je als raadslid daar wel kwetsbaar voor durven opstellen.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Raden zijn ook op zoek naar andere ondersteuningsstructuren om hun positie te versterken, met name in de controlerende taak. Zij zien bijvoorbeeld een rol voor de lokale media, de lokale rekenkamer of een variant daarvan, zoals een audit-commissie of een toezichtkamer sociaal domein. Door onafhankelijk onderzoek kan de aandacht naar een onderwerp worden getrokken en kan er kritisch worden gekeken naar de gevolgen van het ingestelde beleid en verbeterpunten. Doen we wat we hebben afgesproken? Let wel: er is nog altijd voldoende kennis en inzicht nodig om goede opdrachten te geven en de resultaten van (onafhankelijk) onderzoek te beoordelen.

"Het zou helpen als ook op regionaal niveau onderzoeksjournalistiek zou plaatsvinden. Dat was wel het geval op nationaal niveau." Een ander raadslid uit dezelfde gemeente: "Als het niet goed gaat, dan zit het AD er bovenop. Dus het gebrek aan media-aandacht is eigenlijk een positief signaal."

En ook de burger en professional kunnen een ondersteunende rol vervullen. Dat past ook goed bij de veranderende relatie tussen burger en overheid en een (grotere) volksvertegenwoordigende rol van raadsleden. Er wordt steeds meer ruimte gegeven aan burgerinitiatieven en het Right to Challenge, hoewel daar volgens een aantal gesprekspartners nog meer inzet en communicatie aan kan worden gewijd. Ook worden informatieavonden met burgers georganiseerd en werkbezoeken aan wijkteams, werkplaatsen en zorgaanbieders afgelegd, zodat raadsleden beter inzicht krijgen in de complexiteit van de praktijk. Het dilemma zit erin hoe de resultaten uit deze gesprekken, bezoeken en ook bijvoorbeeld individuele casuïstiek in het geheel geplaatst moeten worden. Ook daar zijn afspraken over te maken: waar ligt bijvoorbeeld de grens tussen beleid en uitvoering? Hoe gaan we om met incidenten?

"Ik heb niet het idee dat veel mensen buiten de boot vallen. Als iemand me aanspreekt en zijn persoonlijke verhaal of klacht met me deelt, op zich maak ik me dan niet meteen zorgen. Maar ik vraag me wel af of er niet meer van dit soort gevallen zijn."

"Ik maak me zorgen over de jeugdhulp. We hebben te maken met een flinke korting en ook Veilig Thuis gaat niet goed. Ik heb hierover gesproken met een aanbieder, dus het is zo."

In onze gesprekken komt regionale samenwerking weinig ter sprake. We horen voorbeelden over de mogelijkheden die regionale samenwerking biedt: gedeelde kennis en inzet is gedeelde macht en kracht. Het kan in de lokale praktijk echter ook leiden tot verwatering van ambities en vertraging, aldus een aantal gesprekspartners. Wat ons betreft vraagt de discussie rond regionale samenwerking in het sociaal domein om een andere, frisse blik. Want de discussie over schaal lijkt



meer door beleid dan door praktijk te worden aangejaagd. En dat kan toch niet de bedoeling zijn. Soms is samenwerking in de regio de beste oplossing voor een aantal (lokale) vraagstukken. Dat betekent niet dat daarmee ook de zorg en ondersteuning, of de raad wat dat betreft, meteen op afstand staat.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

- De TSD roept raadsleden op met elkaar te bepalen wat nodig is voor kaderstelling en controle, in de ondersteuning en ten aanzien van regionale samenwerking. Vanuit visie, vanuit inhoud, en een proactieve houding en vanuit zowel het perspectief van de burger als van de raad. Dat vraagt soms om kwetsbaarheid, om creativiteit, soms om loslaten en soms juist doorzetten.
- De TSD is van mening dat niet alleen raadsleden en griffiers hierin een rol hebben te vervullen, maar ook op centraal niveau mag wel eens buiten de gebaande paden worden gedacht.

Perspectief van de burger

Hoe beoordelen burgers de transitie in het sociaal domein? Nemen klachten toe of juist af? Hoe ervaren mensen de geboden zorg en ondersteuning in de nieuwe situatie ten opzichte van daarvoor? Belangrijke vragen in de ogen van de TSD. Opvallend genoeg is er nog maar beperkt algemene informatie over beschikbaar. Onderzoeksbureau I&O-research heeft eind 2014 een landelijke 0-meting en sindsdien twee vervolgmetingen gedaan naar de waardering van mensen voor de gemeentelijke professionele zorg en hulp. Dit geeft een interessant beeld. In eerste instantie daalde de waardering tussen 2014 en 2015, maar intussen is een stijgende lijn zichtbaar. De TSD wil in deze laatste rapportage dit beeld nader duiden. Dat doen we door verslag te doen van onze poging inzicht te krijgen in de ontwikkeling van klachten sinds de decentralisaties. Bovendien hebben we de genoemde waarderingcijfers van I&O-research gelegd naast beschikbare informatie over hoe zorg en ondersteuning wordt ingekocht in verschillende gemeenten. Wat kunnen we hier uit leren voor het optimaliseren van het inkoopbeleid?

Ontwikkeling klachten en bezwaarschriften

Met medewerking van de Nationale Ombudsman heeft de TSD de trends van de klachten kunnen bekijken die in 2015 en eerste helft 2016 bij de Nationale Ombudsman zijn binnengekomen.² In vrijwel alle gevallen zijn dit klachten van burgers die geen formele bezwaarprocedure kunnen doorlopen in hun gemeente. Daarnaast heeft de TSD met medewerking van een aantal gemeenten een indruk gekregen van het aantal en de inhoud van klachten en bezwaarprocedures in het sociaal domein in 2015 en eerste helft 2016. Let wel: in het kader van de decentralisaties van de WMO 2015 en Jeugdwet was het interessant geweest om aard en omvang van de klachten te kunnen vergelijken met de situatie van vóór 2015. Helaas is er geen 0-meting beschikbaar op basis waarvan situaties kunnen worden vergeleken. Over de ontwikkeling van voor en na de decentralisaties is dus niets te zeggen. Uitspraken die daarover worden gedaan door anderen moeten met een kritische blik gezien worden.

² Zowel de Nationale Ombudsman als de Algemene Rekenkamer zetten dit onderzoek voort en zullen op termijn met hun bevindingen komen.



Wat maken wij op uit onze inventarisatie? We zien geen grote stijging in het aantal klachten en bezwaarschriften tussen 2015 en eerste helft 2016. Ook geen significante daling. Van de aan WMO en Jeugdhulp gerelateerde klachten bij de Ombudsman ging een behoorlijk deel over onduidelijke informatie en over bejegening, wat grotendeels was te herleiden naar verwarring, onzekerheid en ergernissen die burgers hebben ervaren bij de herindicatie van huishoudelijke ondersteuning. En ook bij gemeenten betrof een belangrijk deel van de klachten en bezwaarschriften de herindicatie van zorg, waaronder die van huishoudelijke ondersteuning. De TSD begrijpt dat er bij burgers teleurstelling kan ontstaan wanneer er als gevolg van de herindicatie minder zorg kan worden ontvangen. Tegelijkertijd zien wij dit als een onlosmakelijk onderdeel van de bezuiniging waarmee de decentralisaties gepaard zijn gegaan. Wat ons betreft zeggen de resultaten van onze inventarisatie meer over de kwaliteit van verleende *dienstverlening* dan over de kwaliteit van *zorg en ondersteuning*. Niet minder belangrijk, maar het vraagt om een ander perspectief en oordeel.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Wat ons meer zorgen baart zijn de klachten en bezwaarschriften die te maken hebben met onduidelijke of afwezige communicatie vanuit gemeenten. Hier kunnen snel verbeteringen worden doorgevoerd. Door duidelijker te communiceren over het doel van een onderzoek (lees: keukentafelgesprekken), de uitkomst van dit onderzoek, maar ook de termijn voor bezwaar- en beroep, kunnen volgens ons veel klachten worden voorkomen. Ook is het van belang dat gemeenten zich aan de wettelijke reactietermijn houden. Daarom herhalen wij het advies aan gemeenten uit onze vorige rapportage om aan iedereen helderheid te bieden welke (juridische) spelregels gelden bij de toekenning van zorg en ondersteuning. Dit zorgt voor duidelijkheid bij de burger en een verbetering in kwaliteit van de dienstverlening.

- De TSD adviseert gemeenten te zorgen voor duidelijke communicatie over de (juridische) spelregels om zo de kwaliteit van dienstverlening aan de burger zoveel mogelijk te verbeteren.
- De TSD merkt op dat conclusies over de ontwikkeling van klachten voor en na de decentralisaties met een kritische blik moeten worden gezien, omdat een 0-meting ontbreekt.

Waardering en effecten van gemeentelijk opdrachtgeverschap

Hoe gemeenten betere zorg en ondersteuning willen bereiken uit zich vaak via de wijze van inkopen. In onze tweede rapportage besteedden we hier uitgebreid aandacht aan. Inmiddels zijn verschillende modellen ontstaan. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld wijkgericht inkopen, of via het AWBZ-model. Het Public Procurement Research Center (PPRC) heeft alle beschikbare gemeentelijke contracten naar gekozen model gelabeld. Op verzoek van de TSD zijn deze gegevens naast het bestand gelegd van het eerder aangehaalde onderzoek van I&O Research. Dit om te bezien in hoeverre de wijze van inkoop en de waardering van mensen voor gemeentelijke professionele zorg en hulp met elkaar samenhangen. In een eerder onderzoek is overigens onderzocht of politieke kleur van het college van invloed is op de inkoop, en zodoende tevredenheid kan beïnvloeden, maar dit bleek geen verband met elkaar te houden.



Zowel in 2014 als in 2015 is gemeten in hoeverre de Nederlander de toekomst na de transitie in het sociaal domein positief inzielt. In beide jaren geeft minder dan vijf procent aan dat zij geloven dat door de transitie de eigen situatie zal verbeteren. Uit het gecombineerde onderzoek blijkt dat alle modellen qua tevredenheid gemiddeld een 7,4 scoren met weinig onderling verschil. De aanvankelijke daling in tevredenheid ten opzichte van 2014 varieert wel sterk per gekozen vorm van opdrachtgeverschap.³ De resultaten laten ook zien dat gemeenten die in grotere samenwerkingsverbanden (met meer dan vijf gemeenten) werken traditioneler inkopen dan gemeenten die zelf of in kleinere verbanden inkopen. Op het gebied van zelfredzaamheid van cliënten scoren gemeenten die inkopen op populatie- en/of wijkniveau veruit het hoogst. Cliënten in wijkgebonden aanpakken geven aan zich beter te redden dan cliënten in andere modellen, welke stabiel zijn of licht dalen. PPRC en I&O Research organiseren dit najaar een werkbijeenkomst met gemeenten om meer in detail de verschillende inkoopmodellen en de daarmee samenhangende waardering van burgers door te nemen en daaruit lessen te trekken voor de toekomst.

Datum
30 september 2016
Kenmerk
TSD-16-004

- De TSD adviseert Rijk en gemeenten aandacht te (blijven) hebben voor de waardering van burgers voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning. In navolging van de 0-meting en de twee vervolgmetingen zou geïnvesteerd moeten worden in een vierde meting.

Jeugdzorg

De TSD heeft een inventarisatie laten uitvoeren van de brede ontwikkelingen in de jeugdsector, waarvan het aspect 'innovatie' een belangrijk onderdeel is (het resultaat hiervan is in de vorm van een essay opgenomen in bijlage 3). De reden voor het uitvoeren van de inventarisatie is dat de TSD grote zorgen had betreffende de voortgang van de decentralisatie van de jeugdzorg. De belangrijkste zorgpunten waren een gebrek aan kennis bij zowel gemeenten als zorgorganisaties over elkaars functioneren, het al dan niet terecht opwerpen van belemmeringen (privacy, administratieve lastendruk, tekortschietende budgetten, achterblijvende innovatie) en het onderlinge institutionele wantrouwen.

Onderdeel van de decentralisatie van de jeugdzorg is dat gemeenten proberen de zorg dichterbij en toegankelijker te organiseren. De wijkteams⁴ vervullen hierin een bepalende, belangrijke rol. Dit is een positieve ontwikkeling wat ons betreft. Er ontstaan echter steeds meer vragen over innovatie: *wat is innovatie binnen de jeugdsector, welke aspecten kunnen het innovatieproces stimuleren en in hoeverre vindt innovatie op dit moment plaats.*

Moeizame samenwerking

Wat ons betreft is de zorg voor jeugdigen integraal en komt dit tot stand in nauwe samenwerking met het kind en zijn omgeving. Dit betekent dat er in toenemende

³ Een uitgebreide toelichting op de verschillende modellen van inkoop wordt in het onderzoek beschreven. Het onderzoek is in te zien op www.transitiecommissiesociaaldomein.nl.

⁴ De gemeenten hebben de toegang van cliënten tot ondersteuning, begeleiding en behandeling (dit laatste in het kader van de Jeugdwet) in het sociaal domein vaak in wijkteams, jeugdteams of gebiedsteams georganiseerd. Met verschillende inhoud, aanpak en benadering. Hier wordt gebruik gemaakt van het begrip wijkteams.



mate moet worden samengewerkt: tussen zorgaanbieders en het kind, tussen de gemeente en het kind, tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten en instellingen. We constateren dat er nog te weinig vruchtbare samenwerking en echte innovatie plaatsvindt op alle terreinen en roept daarom alle betrokken partijen op om verantwoordelijkheid voor het decentralisatieproces te nemen en met elkaar om tafel te gaan zitten. In de samenwerking tussen partijen hoort het belang van het kind ten alle tijden voorop te staan, hierbij ieders eigen belang ondergeschikt gemaakt.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

In vrijwel alle regio's is er in 2015 ingezet op financiële samenwerking tussen gemeenten. Gaandeweg komt deze samenwerking steeds meer onder druk te staan. Vooral door het afbrokkelen van de onderlinge solidariteit om financiële tekorten op te vangen. Bovendien kunnen gemeenten en zorgorganisaties niet altijd tot overeenstemming komen over van welke kinderen de zorg gefinancierd moet worden: een gevolg van het ingevoerde woonplaatsbeginsel. Dit zien we ook terug bij de landelijk opererende hoogspecialistische zorg. Op dit moment komt het te vaak voor dat kinderen van het kastje naar de muur worden gestuurd.

Bovendien verloopt de samenwerking tussen zorgorganisaties onderling stroef, het daadwerkelijk verbeteren van de zorg voor cliënten en de eigen expertise benutten en uitbreiden komt nog onvoldoende uit de verf. Dit terwijl zorgorganisaties de aanbodkant van het zorglandschap vormen en daarmee grote invloed hebben in het innovatieproces. De belemmeringen die in het systeem van jeugdhulp worden opgeworpen, zorgen echter voor grote vertraging (en soms afwezigheid) van een innovatieproces. Hierbij kan gedacht worden aan belemmeringen zoals jaarlijkse aanbestedingen, het gebrek aan een meerjarenperspectief (versterkt door de kortlopende contracten die door gemeenten worden afgesloten) en soms onvoldoende vertrouwen in de deskundigheid van de collega-organisaties.

Met name in de samenwerking tussen wijkteams en gespecialiseerde professionals kan er veel vooruitgang worden geboekt in het innovatieproces. Onvoldoende kennis van elkaar, verschillende werkwijzen van wijkteams en veelal gebrek aan adequate afspraken over de financiering van die samenwerking liggen aan die achterblijvende samenwerking ten grondslag.

- De TSD adviseert om meer energie en aandacht te geven aan het (v)erkennen van elkaars positie. Door elkaar beter te leren kennen, kan men elkaar beter begrijpen wat het vertrouwen bevordert. Meer vertrouwen zorgt voor een bevordering van de samenwerking waarin meer rekening wordt gehouden met elkaars situaties/posities.
- Het gezamenlijk formuleren en bepalen van de gewenste maatschappelijke resultaten zorgt voor commitment en samenwerking. De TSD adviseert dan ook ten sterkste om in samenwerking een toekomstvisie op te stellen zodat de samenwerking op de lange termijn en duidelijkheid over de toekomst wordt vastgesteld.
- Gezien de belangrijke rol van de wijkteams vindt de TSD het van groot belang dat de wijkteams als belangrijkste actor in het veld worden geaccepteerd. Alleen door elkaars positie te verkennen en accepteren kan er tot samenwerking worden gekomen en door de samenwerking met wijkteams te verbeteren kunnen er grote verbeteringen worden doorgevoerd.



Onbenutte kennis en beperkte innovatie

Tijdens de inventarisatie is duidelijk geworden dat de bereidheid en wens tot innovaties zeer breed wordt gedragen, tot genoegen van de TSD. Het is van belang dat innovatie in de breedste zin van het woord wordt opgevat: kijk niet alleen naar innovaties binnen de zorg of wijkteams maar leg verbinding met andere partijen (zoals het onderwijs). Door de maatschappelijke resultaten gezamenlijk te formuleren kan er bovendien een duidelijke visie worden ontwikkeld waardoor de mogelijkheden tot innovatie duidelijk worden.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

- De TSD vraagt de zorgorganisaties en gemeenten om breder te kijken dan innovaties binnen de zorg of wijkteams: durf te innoveren door verbindingen te leggen met andere partijen.
- De TSD adviseert gemeenten en zorgorganisaties om tijdens het creëren van gewenste maatschappelijke resultaten tevens een langetermijnvisie op te stellen waarin kaders voor onder andere innovatie worden geschetst.
- De TSD adviseert de zorgorganisaties om gezamenlijk de innovatieopdracht op te pakken om zo van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

Zorglandschap – zorgen over bovenregionale instellingen

Het is duidelijk dat zorgorganisaties zullen omvallen als gevolg van de decentralisaties en bijkomende bezuinigingen. De macro-bezuiniging van 12,5%, de tariefonderhandelingen met de gemeenten met uitvoeringskosten en verschuivingen op lokaal niveau en de terugloop in het aantal cliënten kunnen gezamenlijk leiden tot een budgetkrimp van 25%. Het is onvermijdelijk dat er een shake-out plaatsvindt. Het is echter de vraag of deze nu op een wenselijke wijze verloopt. In onze ogen is dat niet het geval.

We constateren dat er onvoldoende visie is ontwikkeld die de bezuinigingen verantwoord koppelt aan behoud van gespecialiseerde kennis en deskundigheid binnen de jeugdzorg en dat de marktontwikkeling niet langs de lijnen van kwaliteit en innovatiekracht verloopt noch voordelen biedt aan de cliënt.

De TSD wijst erop dat de bezuiniging een groter nadelig effect heeft op een in jeugd gespecialiseerde instelling met één financieringsbron, dan op een instelling met een bredere doelgroep met diverse financieringsbronnen. Een kwart bezuinigen op een totaal budget grijpt immers harder in dan diezelfde bezuiniging op een beperkt deel van het budget. Instellingen met meer financieringsbronnen kunnen hun tekorten in de (specialistische) jeugdhulp intern compenseren. Daarbij komt dat sommige in jeugd gespecialiseerde instellingen, zowel ketenzorg als gespecialiseerde zorg, vanwege inhoudelijke overtuiging en druk, zich eerder genooddaakt zagen om zich in lijn met de transitie en transformatie te ontwikkelen. Dit terwijl de nieuwe situatie van de Jeugdwet nog niet volledig uitgekristalliseerd was en alle uitdagingen die hen te wachten stonden nog onvoldoende inzichtelijk waren. Bovendien met inzet van het eigen vermogen.

Hierdoor dreigen de innovatieve en specifiek op jeugd gerichte instellingen onevenredig hard te worden getroffen en te verdwijnen. De cliënten die deze gespecialiseerde zorg moeten ontberen, worden ondergebracht bij algemene instellingen zonder dat die beschikken over die hoge mate van gespecialiseerde deskundigheid.



De TSD is bezorgd over de vraag of de gespecialiseerde zorg voldoende kan worden geborgd. En of de kinderen die aan deze zorgvorm behoefte hebben, op andere plekken toereikend kunnen worden geholpen. Het wegvallen van specialistische kennis hoeft niet altijd veroorzaakt te worden door het omvallen van een organisatie. Het is ook de vraag of de specialistische organisaties hun functionaliteit kunnen onderhouden.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

De TSD vindt dit een ongewenste ontwikkeling en vindt dat daar op ingegrepen moet worden. Het Rijk heeft hier een verantwoordelijkheid in te nemen. Zij kan dit doen in samenwerking met de VNG en de 42 jeugdzorgregio's.

- De TSD adviseert alle betrokken partijen om (financiële) ruimte te creëren om de kennis en kunde van organisaties in stand te houden.
- De TSD adviseert het Rijk, de VNG en de 42 jeugdzorgregio's om gezamenlijk de regie op te pakken om de herordening van het zorglandschap te bewerkstelligen.
- De TSD adviseert tot het opstellen van een sociaal plan om de werkgelegenheidseffecten en de frictiekosten van de herordening van het landschap aan te pakken.

Passend Onderwijs in het sociaal domein

Voor kinderen en jongeren met een extra ondersteuningsbehoefte is een vloeiende lijn tussen verschillende verantwoordelijkheden en een integrale benadering van groot belang. Van onderwijs tot jeugdhulp, van ondersteuning tot zorg. We vinden dit terug in de notitie *Op eigen benen?* van het CPB.⁵ Daarin is een sterke overlap zichtbaar tussen (speciaal) onderwijs, jeugdzorg en het later (veelvuldig) gebruik maken van gemeentelijke sociale voorzieningen. De overlap geeft aan dat samenwerking tussen gemeenten en scholen kan leiden tot synergie- en efficiencyvoordelen. In de eerste plaats voor de kinderen en jongeren natuurlijk, maar zeker ook voor de betrokken scholen en gemeenten.

Met de decentralisaties van de Jeugdwet, Participatiewet, WMO 2015 en de Wet Passend Onderwijs zijn belangrijke stappen gezet om synergie en samenhang ook daadwerkelijk mogelijk te maken. Opgave voor gemeenten en scholen is om deze mogelijkheden nu te verzilveren. Bijvoorbeeld via de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor afgestemde zorg en (onderwijs) ondersteuning op scholen, of via het gezamenlijk bij de hand nemen van kwetsbare jongeren die de arbeidsmarkt op komen. De kaders zijn gezet, de kansen liggen er. Hoe verloopt de samenwerking in de praktijk? Deze vraag heeft centraal gestaan bij onze verkenning in het veld. We spraken met ouders, PO-raad, scholen (primair en voortgezet onderwijs, MBO, speciaal onderwijs), gemeenten, samenwerkingsverbanden, wijkteams, zorgaanbieders, UWV en vele andere experts.

Men is over het algemeen positief over de richting die is ingeslagen. Er is meer flexibiliteit, inclusiviteit en samenhang mogelijk. Maar voor de échte veranderingen in de uitvoering is meer tijd nodig. Bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van regionale maatwerkoplossingen. Ouders geven aan te maken te hebben met inge-

⁵ Centraal Plan Bureau, *Op eigen benen? Samenhang van jeugdzorg met het gebruik van WMO-zorg en inkomensondersteuning vanaf het achttiende levensjaar*, 13 juni 2016.



wikkelde regels, niet optimale communicatie en soms schurende systemen. Zeker daar waar kinderen zich op het grensvlak van verschillende wetten⁶ bevinden en zorgverzekeraars, zorgaanbieders, gemeenten en scholen naar elkaar wijzen. Ouders ervaren nog niet overal dat het gesprek op een open manier wordt aangegaan en dat hun expertise als ouders wordt meegenomen in het maatwerk dat voor hun kind nodig is.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

- De TSD adviseert gemeenten en scholen om de ervaringen van ouders mee te nemen in het integrale plan voor een kind en om gezamenlijk voorzieningen zodanig in te richten dat vloeiende lijnen ontstaan. Ook als systemen en/of wetten niet goed op elkaar aansluiten of als er onduidelijkheid is over verantwoordelijkheden of financieringsstromen. Voor het betrekken van ouders volstaat het in onze ogen om onafhankelijke ouderondersteuning daar waar nodig te versterken. Dat vergt vooral een nieuw besef bij professionals.

Vrij massief is het beeld dat gemeenten nog niet goed voorbereid zijn op de nieuwe doelgroep jonggehandicapten die vanuit onderwijs voorheen instroomden in de Wajong, nu richting arbeidsmarkt uitstromen en het risico lopen uit beeld te raken. De VSO-leerlingen kunnen sinds dit jaar zonder beoordeling in het doelgroepenregister worden opgenomen. Dat betekent een grotere kans op een baan vanwege de banenafspraken en grotere mogelijkheden voor ondersteuning en aanpassing. De vraag is of deze drempelloze toegang tot het doelgroepenregister ook geldt voor die uitstroomer uit het passend onderwijs met vergelijkbare arbeidskansen als de VSO-leerling. Indien dat niet het geval is, is het de vraag of en hoe gemeenten de samenwerking met het onderwijs benutten om de uitstroomer uit het passend onderwijs tijdig te herkennen. En te voorzien van ondersteuning die nodig is om de arbeidsmarkt te bereiken. Jongeren, vooral die met een arbeidsbeperking, moeten eerder worden begeleid en langduriger om een effectievere stap naar de arbeidsmarkt te maken. Niet kortdurend, en niet alleen tijdens de periode van loonkostensubsidie. Een levensbrede oplossing is hier uiteindelijk effectiever en financieel profijtelijker. Laat staan wat het voor die jongeren betekent. Sommige gemeenten bemiddelen echter niet voor jongeren met een lagere loonwaarde dan 40% (dat per regio kan verschillen maar binnen de arbeidsmarktregio uniform is). En ook voor niet-uitkeringsgerechtigde jongeren biedt een gemeente soms geen actieve ondersteuning.

- De TSD adviseert gemeenten, onderwijs en wijkteams om actief met de nieuwe doelgroep jongeren aan de slag te gaan zodat afhankelijkheid van zorg en ondersteuning later voorkomen kan worden. Hier ligt een kans. Een integraal plan begint op school, daar weet men welke talenten een jongere met een beperking heeft. Vastpakken en niet meer loslaten totdat de jongere ergens geland is.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en schoolbesturen voor de afstemming tussen zorg voor kinderen en jongeren en onderwijsondersteuning heeft ook consequenties voor de inkoop van jeugdzorg. Die inkoop moet afgestemd zijn op de behoeften van een kind in de setting van het onderwijs. Hiervoor is goede input nodig van onderwijspartners. Dat wordt nog niet overal uitgewis-

⁶ Dat omvat meer dan de drie decentralisatiewetten en de Wet Passend Onderwijs, bijvoorbeeld de Wet Langdurige Zorg.



seld. Uiteindelijk leidt een juiste inkoop tot intensieve samenwerking tussen jeugdhulpaanbieders en onderwijsondersteuning op school. Dit is relatief nieuw en daarom vaak nog onwennig voor professionals. Toch zijn er voorbeelden van geslaagde samenwerking, zoals blijkt uit onderstaande casus van Almere.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Casus Almere, school voor speciaal basisonderwijs De Watertuin

Per 1 augustus 2015 wordt binnen deze school samengewerkt met jeugdhulpinstelling Vitree. Zij bieden behandeling, therapie en begeleiding op deze school. Zo is voor een leerlinge van 12 jaar met een laag IQ en veel verbale en fysieke agressie een gezamenlijk traject gestart. Er werd gewerkt aan de beleving van sociale situaties en het leren accepteren van gezag. Moeilijke lesstof werd geoefend buiten de klas, sociale situaties werden samen met de jeugdhulpmedewerker nagespeeld en besproken welke keuzes het meisje daarin zelf kon maken. Dit om haar zelf het gevoel te geven dat ze regie kan voeren in sociale situaties. Ook het gezin werd betrokken.

In een periode van drie maanden was de leerlinge in staat om onderdeel uit te maken van de groep. Er zijn sindsdien geen incidenten meer geweest. In een gesprek met moeder, jeugdhulpverlening en een vertegenwoordiging van het samenwerkingsverband werd geconcludeerd dat het meisje naar het Praktijkonderwijs kan. De jeugdhulpverlener van het Praktijkonderwijs zal haar bij de overstap gaan begeleiden zodat ze niet terug valt in oud gedrag.

We hoorden ook de oproep vanuit zowel MBO-instellingen als het VSO om nog eens kritisch te kijken naar de positie van het MBO. Het MBO zou onvoldoende aangesloten zijn op overlegstructuren tussen onderwijs en gemeenten, waardoor de juiste zorg en ondersteuning voor MBO-leerlingen lastiger te organiseren zouden zijn. En vloeiende lijnen niet altijd mogelijk. Het grote aantal verschillende gemeenten waar een MBO-school soms mee te maken heeft, maakt een en ander niet makkelijker. Dit terwijl een groot deel van de MBO-leerlingen wel degelijk extra aandacht nodig heeft.

- De TSD adviseert het ministerie van OCW om samen met de MBO-raad en MBO-scholen te overleggen of extra aandacht nodig is voor de positie van het MBO met het oog op adequate zorg en ondersteuning voor leerlingen.

Ondanks de hobbels die er nog zijn, krijgt de TSD een positief beeld van de samenhang tussen Passend Onderwijs en de drie decentralisaties in het sociaal domein. Nu de grootste hectiek rond de transities achter de rug is en expertise groeit, begint er bij gemeenten rust en ruimte te ontstaan voor gelijkwaardig overleg met het onderwijs. De voorbeelden van een integrale samenwerking zijn echter nog te pril voor een echte evaluatie. Er is meer tijd nodig voor de noodzakelijke transformatie op alle inhoudelijke vraagstukken. De opgave is om bestaande wetgeving en de bedoeling ervan goed te doordenken. Om zorg, ondersteuning, onderwijs en participatie te verbinden en te borgen. Vanuit het perspectief van de kinderen en jongeren die deze zorg en ondersteuning nodig hebben.



Terugblik

Thuisondersteuning

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Op verzoek van de staatssecretaris van VWS heeft de TSD in 2015 gemeenten, thuiszorgorganisaties en vakbonden ondersteund bij het opstellen van een toekomstgerichte werkagenda. Ook is met deze partners nagedacht over de snelheid en de richting van de transformatie van de traditionele huishoudelijke hulp naar een nieuwe sector thuisondersteuning. Deze samenwerking heeft een Code Verantwoordelijk Marktgedrag Thuisondersteuning en een Toekomstvisie Thuisondersteuning opgeleverd.

Het doel van betrokken partijen was om bij te dragen aan maatschappelijke opgaven om mensen langer thuis te laten wonen en meer werkgelegenheid te creëren aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Werkagenda en visie zijn vervolgens doorgeschoven naar de WMO-kamer. Sindsdien heeft de TSD weinig vernomen van voortgang. Dat betreuren we.

- Er liggen op de markt van de dienstverlening aan huis geweldige kansen voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Eerder heeft de commissie geadviseerd een gezaghebbende aanjager aan te stellen. We willen dat hier met klem herhalen en vragen kabinet, gemeenten en sociale partners leiderschap te tonen.

Schuldhelpverlening

Na onze vierde rapportage, waarin we aandacht vroegen voor de omvang en de ernst van de schuldenproblematiek van de burgers en de relatie met het sociaal domein, is door meerdere instellingen (waaronder de Nationale Ombudsman (NO) en de Algemene Rekenkamer (ARK)) aandacht geschonken aan de taaie problematiek die naar boven komt bij het ondersteunen van burgers met problematische schulden. Beiden organisaties ondersteunen de eerdere aanbevelingen van de commissie. De ARK benadrukt het gebrek aan inzicht bij het Rijk in de aard en omvang van de schuldproblematiek bij burgers, waardoor doelmatigheid en doeltreffendheid van de aanpak niet kan worden vastgesteld. De NO geeft aan dat – hoewel de burger verantwoordelijk blijft voor zijn eigen schuldpositie – het zelfstandig oplossen van schulden problematisch is vanwege de omvangrijke complexiteit door de veelheid van organisaties, de (snel veranderende) gedetailleerde wetgeving, de verschillende regimes van invordering, en de complexiteit van de vordering en de daarbij horende beschikking zelf.

De ministeries van SZW, V&J en VWS hebben intussen op een aantal onderdelen maatregelen aangekondigd of ingezet. Dat is mooi. Helaas zijn belangrijke maatregelen – om tot meer samenhangende afspraken en aanpak te komen – nog niet geconcretiseerd, zoals het aansluiten van overheidsorganisaties op het beslagregister. Dat is dringend nodig om gemeentelijke schuldhelp en schuldsanering effectief te kunnen ondersteunen. Dat geldt ook voor de mogelijkheid om gegevens van andere overheidsorganisaties op te vragen en te betrekken bij de hulpverlening.

- De TSD roept het kabinet op alsnog op korte termijn met een concrete uitwerking van deze twee punten te komen.



Tot slot

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Zorg, in welke hoedanigheid dan ook, is in de vorige eeuw langzaam maar zeker weggehaald uit de wereld van persoonlijke relaties en sociale verbanden. Om een hoge betrouwbaarheid van kwaliteit te combineren met een efficiënte bedrijfsvoering werden taken gesplitst. Dat gebeurde in de zorg net zoals in de auto-industrie. Standaardisering werd vertaald in protocollen. Inmiddels zijn we een eeuw verder. De samenleving heeft onder invloed van de demografische veranderingen, maar ook vanwege maatschappelijke onvrede, behoefte aan andere impulsen. We zoeken weer aansluiting bij de leefwereld van mensen, bij professionele ruimte, zelfredzaamheid en het sociale netwerk doet weer mee. Deze transformatie is fundamenteel, raakt alle delen van de samenleving en is niet te stuiten. Het proces van de decentralisaties moet in het licht van deze veranderingen gezien worden. Het afdoen als een bezuinigingsoperatie of een structuurverandering doet geen recht aan de werkelijke transformatie die gaande is.

Soms zijn veranderingen een maatje groter dan we zelf zijn. De gedachte dat we ze zouden kunnen sturen en beheersen getuigt van overmoed. Het ontslaat ons niet van de plicht om gedurende het veranderingsproces te blijven werken om de randvoorwaarden zo goed mogelijk op orde te hebben. Om de uitvoeringspraktijk te ondersteunen en de ruimte die is ontstaan te verkennen en te benutten. En vooral om op een andere manier te gaan werken aan maatschappelijk opgaven. Want dat was de bedoeling. Gemeenten moeten daar de leiding gaan nemen; nieuwe wegen inslaan, niet overdoen wat in het verleden al niet werkte. Vanuit maatschappelijke ontwikkelingen ophalen wat écht nodig is, zodat we beter aansluiten bij de werkelijke vragen. Leiderschap betekent dat je de uitvoering in de leidende positie brengt, niet het bestuur. Hier ligt een enorme opgave, die nog aan het begin staat en niet is afgerond.

Deze opgave ligt overigens niet alleen bij gemeenten. We hebben in onze vijf rapportages veel suggesties opgenomen voor departementen, inspecties, accountants, bewindslieden en volksvertegenwoordigers, die in onze ogen onvoldoende voorzien dat de decentralisaties niet alleen een veranderagenda voor de gemeenten betekent, maar ook voor hen. Als we echt vinden dat professionals in de uitvoeringspraktijk de ruimte moeten hebben om in samenspraak met de mensen voor wie ze werken de juiste zorg en ondersteuning te kunnen bieden, dan heeft dat verregaande consequenties voor de wijze waarop een Tweede Kamer, een departement of een toezichthouder haar taak invult. Nu is het moment om dat besef te laten doordringen en daar consequenties aan te verbinden. Ons belangrijkste advies uit de afgelopen twee jaar volgt nu: geef de mensen in de uitvoeringspraktijk de kans en de tijd om het goede te doen.

Er zijn in onze ogen hulpstructuren nodig met gewicht, op de volle breedte van het sociaal domein. Structuren waar men elkaar vindt en kan aanspreken vanuit verschillende rollen, waar vertrouwen is dat iedereen aan de juiste opgaven werkt. Waar continuïteit en samenhang voorop staan en rafelranden worden besproken en verder doordacht. Wij sluiten daarom af met een drietal suggesties:

- 1) Alle stakeholders moeten de decentralisaties in al haar consequenties samen vorm geven, maar gelijktijdig moeten ze ook hun eigen rol opnieuw definiëren.



ren. Wij hebben geconstateerd dat het samen ontwikkelen in de praktijk vaak lijkt op onderhandelen of als bemoeienis wordt ervaren. In onze ogen blijft een onafhankelijke commissie nog nodig die tussen de partijen staat en die de mogelijkheid heeft op onbevangen en snelle wijze vraagstukken te agenderen binnen en rond het sociaal domein. Nadrukkelijk niet als een doorlopend adviesorgaan, maar wel als een gezamenlijk ontwikkeld geweten dat de bedoeling van de decentralisaties koestert en deze bij tijd en wijle toetst aan de uitvoeringspraktijk.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

- 2) We merken dat individuele gemeenten op zoek zijn naar een plek waar ze te rade kunnen gaan. Waar ze kunnen spiegelen zonder dat er onmiddellijk een advies moet komen of erger nog: een oordeel. Ergens waar niet onderhandeld hoeft te worden of waar men tot een oplossing moet komen. Iets dat veilig is en niet onmiddellijk in structuren en formats verzuipt. Een lerende omgeving met peer-reviews en goede voorbeelden.
- 3) De TSD is ingesteld nadat de Algemene Rekenkamer zich nogal kritisch had uitgelaten over de beheersbaarheid van de hele decentralisatieoperatie. De Rekenkamer had natuurlijk een punt: het proces was misschien onbeheerst. Maar gelijktijdig betwijfelen we of het proces zich had laten ontwerpen op de beheerste en gecontroleerde manier zoals werd gewenst. Maar nu is wel het moment aangebroken om meer programmatisch te gaan nadenken over de hele decentralisatieoperatie. De gevolgen voor de beroepsprofielen, de ontwikkeling van een samenhangende verantwoordingssystematiek, de ontwikkeling van een gedeelde opvatting over "goede zorg" en richtlijnen over privacy, het is er allemaal nog niet. In een langdurig programma kan worden doorgedacht over de randvoorwaarden, de consequenties (voor wetgeving) en effecten van de beweging die gaande is. Een krachtig programma dat er tevens op is gericht om nieuwe ontwikkelingen in de praktijk met vereende krachten massief door te zetten, te stimuleren en te ondersteunen. In bijlage 4 wordt deze gedachte verder uitgewerkt.

We danken onze opdrachtgevers voor de mooie opdracht. Het waren twee intensieve jaren. We danken ook alle mensen die ons de afgelopen periode hebben geïnspireerd met hun kennis en ervaringen. Het was bijzonder om zo veel passie en betrokkenheid aan te treffen. Wij 'op afstand' hebben het over decentralisatie en transformatie, voor hen is het de nieuwe dagelijkse praktijk. Dank dat we hebben mogen meekijken.

Hoogachtend,

Han Noten
Voorzitter Transitiecommissie Sociaal Domein



BIJLAGE 1

Verslag werkzaamheden TSD

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Artikel 9 Instellingsbesluit: De Transitiecommissie Sociaal Domein brengt bij de afsluiting van haar werkzaamheden een verslag uit aan de Minister.

Instelling en benoeming

In het Verantwoordingsdebat van 28 mei 2014 heeft het kabinet toegezegd het voorstel van de Algemene Rekenkamer over te nemen en een Transitiecommissie Sociaal Domein (TSD) in te richten: een onafhankelijke, externe commissie, die beziet of gemeenten de noodzakelijke bestuurlijke, organisatorische en financiële maatregelen nemen om de drie decentralisaties in samenhang te kunnen uitvoeren. Op 4 juli is de Transitiecommissie Sociaal Domein ingesteld⁷ en op 12 september 2014 zijn de leden Han Noten (tevens voorzitter), Doekle Terpstra en Marjan Kaljouw benoemd.⁸ Wegens haar benoeming tot voorzitter van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit is Marjan Kaljouw per 1 mei 2015 ontslag verleend.⁹ Per 3 juli 2015 is Jenneke van Veen benoemd tot lid van de TSD.¹⁰ Opdrachtgever van de TSD is de Regietafel Decentralisaties, bestaande uit de bewindspersonen van BZK, SZW, V&J en VWS en het bestuur van de VNG. Op 15 oktober 2014 is het werkplan van de TSD goedgekeurd door de Regietafel Decentralisaties.

De TSD is ondersteund door een secretariaat dat gefaciliteerd werd door het ministerie van BZK. Het secretariaat bestond uit een secretaris (Nel Buis), twee beleidsadviseurs (Monique Verbraeken en Selke Schimmel), een communicatieadviseur (Jan Jelle van Hasselt) en een office manager (Anouk Drooger). Het secretariaat werd tijdelijk versterkt met een beleidsmedewerker uit Dalfsen (Rik Bolhuis) en een VNG trainee (Roos van der Steijle).

Opdracht en werkwijze

De TSD heeft gekozen voor de aanmoedigende rol van gesprekspartner, die middels een netwerkbenadering samenhang, onzekerheden en kansen bespreekbaar maakt, een partner die een helpende hand biedt en een lerende omgeving creëert. Twee jaar lang hebben we, sociaal domein breed, de transities en transformaties gevolgd en gezien in hoeverre (centrale en decentrale) randvoorwaarden zo zijn ingericht dat de doelstellingen van de decentralisaties kunnen worden gehaald. Waar nodig of gevraagd hebben we gereflecteerd en geadviseerd op specifieke thema's. Richting kabinet, parlement, gemeenten en andere partners zoals (koepele van) zorgaanbieders, zorgverzekeraars en werkgevers. Vanuit de doelstellingen van de decentralisaties hebben we hen verder willen helpen in het lastige transitie en transformatieproces. Dit met inachtneming van de nieuwe verhoudin-

⁷ Besluit van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 4 juli 2014, kenmerk 2014-0000360075, houdende de instelling van de Transitiecommissie Sociaal Domein (Instellingsbesluit Transitiecommissie Sociaal Domein)

⁸ Besluit van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 12 september 2014, kenmerk 2014-0000478982, houdende de benoeming van de leden van de Transitiecommissie Sociaal Domein.

⁹ Brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 2 april 2015, kenmerk 2015-0000201275.

¹⁰ Besluit van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 3 juli 2015, kenmerk 2015-0000355372, houdende de (her)benoeming van de leden van de Transitiecommissie Sociaal Domein.



gen, met respect voor de beleidsvrijheid van gemeenten en in het besef dat het een enorme invoerings- en veranderingsoperatie betreft vol onzekerheden, waar- bij tijd, ruimte en vertrouwen noodzakelijk zijn om dit proces een kans van slagen te geven.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Informatie en kennis hebben we gebundeld door in de afgelopen twee jaar, vaak aan de hand van specifieke thema's, meerdere gesprekken te voeren met VNG, branche- en uitvoeringsorganisaties en specialisten op het gebied van zorg, participatie, financiën en openbaar bestuur. Ook brachten wij netwerken met (lokale) experts bijeen om met hen het verloop van de transitie en transformatie te bespreken. Verder bezochten we gemeenten en regio's. Een aantal gemeenten nodigde ons daartoe uit, vooral om samen te reflecteren op de ervaringen in de transitie en de te ondernemen stappen richting transformatie. In een andere bijlage is een overzicht van onze gesprekspartners opgenomen. Tot slot heeft geregeld afstemming met de verschillende door het kabinet ingestelde commissies, ondersteunings- en interventieteams¹¹ en departementen plaatsgevonden. Op zowel (hoog-)ambtelijk als politiek-bestuurlijk niveau. Bij hoge uitzondering hebben we in het voorjaar van 2016 een inventarisatie laten uitvoeren van de brede ontwikkelingen in de jeugdsector, waarvan het aspect 'innovatie' een belangrijk onderdeel was. De inventarisatie is uitgevoerd door de heer Aad Koster. Tevens hebben we onderzoek laten uitvoeren naar de relatie tussen wijze van inkopen en de waardering van bewoners.

De werkwijze van de TSD heeft zich vooral aanpast aan daadwerkelijke ontwikkelingen en actuele kansen en zorgen. We hebben bekeken hoe de praktijk zich vormde en of er in de loop van tijd fricties ontstonden voor een samenhangende aanpak. In de eerste fase hebben we vooral gekeken naar de stand van zaken vanuit de invalshoek van een soepele overgang. In de volgende fase zijn we dieper ingegaan op de duurzaamheid van de afspraken en de laatste fase hebben we onze aandacht verlegd naar de vraag in hoeverre er sprake is van transformatie en innovatie.

Rapportages

In artikel 8.3 van het instellingsbesluit is opgenomen dat de TSD drie keer per jaar rapporteert over de voortgang van haar werkzaamheden. Uiteindelijk heeft de TSD, in afstemming met onze opdrachtgever, in totaal vijf rapportages opgeleverd. Daarnaast heeft de commissie de ruimte genomen om af en toe, buiten het formele proces, de opdrachtgever te attenderen op zaken die op korte termijn aandacht verdienden. De officiële rapportagestructuur met alle noodzakelijke momenten van afstemming maakte het lastig om hen te informeren over actuele vraagstukken die wij als commissie in de praktijk van de decentralisaties tegen kwamen. Dit neemt niet weg dat vanuit de verantwoordelijkheid van de TSD de inhoud zijn plek moest vinden in de formele structuur, de onderwerpen werden

¹¹ De voorzitter van de Transitieautoriteit Jeugd (TAJ), Marjanne Sint, is tevens agendalid van de TSD. Daarmee is de verbinding gelegd met het terrein van de jeugdzorg, voor wat betreft inkoopafspraken, continuïteit van zorg en behoud van essentiële functies. Doekle Terpstra was naast lid van de TSD in het eerste jaar ook voorzitter van het Interventieteam Hervorming Langdurige Zorg. Het interventieteam had tot doel bij te dragen aan de continuïteit van zorg en onnodige ontslagen helpen te voorkomen. Verder is Doekle aanjager van de Zorgpact, dat bijdraagt aan de samenwerking tussen onderwijs-arbeidsmarkt, zorg en welzijn.



daarom ook altijd opgenomen in de eerstvolgende rapportage. Tot slot heeft de commissie, als aanvulling op de rapportages, een aantal andere producten opgeleverd, mede in opdracht van het ministerie van VWS. Hieronder een korte terugblik op de vijf rapportages en de overige producten (de documenten zijn terug te vinden op www.transitiecommissiesociaaldomein.nl). Achteraan deze bijlage is een overzicht van onze adviezen en aanbevelingen opgenomen.

Datum
30 september 2016
Kenmerk
TSD-16-004

Eerste rapportage (december 2014)

In deze eerste rapportage hebben we onze werkwijze toegelicht en daarmee verankerd. De TSD staat achter de decentralisatiebeweging en wil bijdragen aan het succes ervan. We volgen de aandachtspunten die in verschillende fases in de praktijk ontstaan en passen onze agenda daarop aan. Als rode draad door de opgehaalde vragen en zorgen loopt het 'dilemma van de dubbele verlangens'. De decentralisatiegedachte wordt door velen onderschreven, maar sommige effecten blijken ingewikkelder te liggen dan verwacht, en sommige verlangens zijn lastig met elkaar te verenigen. Dat speelt op tal van terreinen.

Tweede rapportage (april 2015)

In de tweede rapportage constateerden we dat gemeenten volop bezig zijn om zo goed als mogelijk uitvoering te geven aan hun nieuwe taken. In het grotere geheel bekeken hebben er zich opvallend weinig incidenten voorgedaan. Dat doet vermoeden dat de continuïteit van zorg en ondersteuning over het algemeen inderdaad is gewaarborgd. Het transformatieproces staat echter nog in de kinderschoenen. In de rapportage is specifiek aandacht gegeven aan de inkoop van WMO- en Jeugdzorg en aan de arbeidsmarkt die zich ontwikkelt. Het andere thema betrof de drie decentralisaties en bedrijfsvoering, waarin de TSD o.a. aanbevelingen heeft gedaan ten aanzien van de toename in administratieve lasten en de samenhang in het inspectietoezicht.

Derde rapportage (september 2015)

Bij innovatie draait om het bieden van maatwerk. In de derde rapportage stond daarom de vraag centraal hoe gemeenten, uitvoerders en instellingen omgaan met het bereiken, sturen en verantwoorden van maatwerk. Dit bekeken vanuit de casuïstiek van de wijkteams. Geven we de uitvoerders voldoende ruimte om maatwerk te bieden, zijn er belemmeringen in wet- en (lokale) regelgeving en/of worden andere hindernissen ervaren. In samenhang maatwerk leveren aan mensen kan niet zonder de bereidheid tot samenwerken en het over de eigen grenzen heen kijken. Daar lijkt het in de praktijk nog wel eens aan te ontbreken. Onze boodschap is dan ook: niet binnen de eigen kokers doen wat kan, maar gezamenlijk mogelijk maken wat nodig is.

Vierde rapportage (maart 2016)

In de vierde rapportage lag de nadruk op één sociaal domein. Met daarbij de oproep om daar ook naar te handelen. Mogelijk maken wat nodig is vraagt om een integrale aanpak vanuit het perspectief van de vragen van mensen en de maatschappelijk opgaven. Aan de hand van thema's als de relatie burger - overheid, participatie, toezicht en schulden hebben we aangetoond dat dit nog niet vanzelfsprekend is.



Vijfde rapportage (september 2016)

In de vijfde rapportage stellen we dat we aan het begin staan van een fundamentele verandering. De eerste stappen zijn gezet, maar het moeilijkste moet nog komen. De decentralisaties hebben effect op de rol van de gemeenteraad. Ook belichten we het perspectief van burgers. We gaan in op het voortbestaan van de specialistische jeugdzorg. En we belichten het Passend Onderwijs in het sociaal domein en zien dat daar de echte veranderingen nog moeten starten. Datzelfde geldt voor de kanteling van de sector huishoudelijke zorg naar een sector dienstverlening aan huis. En we laten zien dat de decentralisaties een verandering te weeg brengt in het vak van professional. De praktijk moet aan de macht, stelt de commissie in de rapportage.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Overige producten

Code en Toekomstvisie Verantwoordelijk Marktgedrag Thuisondersteuning

Op verzoek van de staatssecretaris van VWS heeft de TSD in 2015 gemeenten, thuiszorgorganisaties en vakbonden ondersteund bij het opstellen van een toekomstgerichte werkagenda. Ook is met deze partners nagedacht over de snelheid en de richting van de transformatie van de traditionele huishoudelijke hulp naar een nieuwe sector thuisondersteuning. Deze samenwerking heeft een Code Verantwoordelijk Marktgedrag Thuisondersteuning en een Toekomstvisie Thuisondersteuning opgeleverd.

Zowel de Code als de Toekomstvisie is breed verspreid onder gemeenten, de vakbonden, de brancheorganisaties en hun leden. Uitvoering is neergelegd bij de WMO-kamer.

Casusboekje 'Mogelijk maken wat nodig is'

Bij de derde rapportage publiceerden we het casusboekje *Mogelijk maken wat nodig is*. Daarin worden 17 casussen beschreven van het leveren van maatwerk door wijkteams. Dit als illustratie voor waar wijkteams, burgers, aanbieders mee worstelen of juist trots op zijn. Het is een greep uit de vele verhalen uit de praktijk van de decentralisaties. We hebben bewust gekozen voor casussen waarin gezocht wordt naar maatwerk, maar waarin de optimale oplossing wordt belemmerd omdat men tegen grenzen aan loopt. Of dat in ieder geval zo ervaart. Een aantal casussen omschrijft juist een situatie waarin maatwerk heeft bijgedragen aan een oplossing. Een oplossing die vóór de decentralisaties misschien niet werd gezien of niet mogelijk was.

Het casusboek is breed verspreid onder gemeenten, wijkteams en ons netwerk. Het programma Gemeenten van de Toekomst heeft opdracht gegeven enkele van onze casussen nader te analyseren waarbij de daadwerkelijke (imperfecte) hulpverlening wordt afgezet tegen hypothetische integrale maatwerkaanpakken. Het onderzoek *De winst van mogelijk maken* biedt inzicht in de potentie en daarmee het belang van het benutten van de ruimte in het hele sociaal domein. Dit onderzoek is te vinden op www.gemeentenvandetoekomst.nl.



Essaybundel 'De decentralisaties in het Sociaal Domein: wie houdt er niet van kakelbont?'

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

De decentralisaties gaan volgens de TSD niet alleen over zorg, participatie en onderwijs maar ook, en misschien zelfs in de eerste plaats, om een andere relatie tussen burgers en overheid. Aan zeven essayisten is gevraagd om hierop te reflecteren. Om de vraagstukken van diversiteit en bureaucratie, van samenwerking en democratie, van verantwoording en maatschappelijke opbrengsten nader te verkennen. Tineke Abma, René ten Bos, Herman van Gunsteren, Arjo Klamer, Pauline Meurs, Martijn van der Steen en Evelien Tonkens deden dat elk vanuit hun eigen expertise en discipline. De fotografe Janine Schrijver maakte een essay in beeld: haar foto's zijn verspreid in de essaybundel te zien.

De bundel is op 21 januari 2016 overhandigd aan de minister van BZK en bediscussieerd met bestuurders, raadsleden, professionals en andere experts tijdens een door de TSD georganiseerd symposium in de Eerste Kamer. De essaybundel is breed verspreid onder gemeenten, departementen en ons netwerk.

Magazine 'Als alles verandert... Vakmanschap in tijden van decentraliseren'

In het magazine portretteren we vakmensen in het sociaal domein. Hoe is hun vak veranderd sinds 2015 en welke kansen en belemmeringen zien ze? De publicatie biedt een mooi kijkje in de verschillende professionele keukens waarin het sociaal domein wordt vormgegeven.

Het magazine is op 30 september 2016 op onze slotbijeenkomst gepresenteerd. Enkele geïnterviewden heeft tijdens deze bijeenkomst hun ervaringen met ons – de aanwezigen – gedeeld.

Afronding

Ter afronding van onze opdracht hebben wij op 30 september 2016 een slotbijeenkomst georganiseerd. De bijeenkomst is bedoeld voor iedereen met wie de commissie het gesprek heeft gevoerd; zij die als zorgverlener, bestuurder, beleidsadviseur, onderzoeker, belangenbehartiger, uitvoerder of anderszins een bijdrage leveren aan de drie decentralisaties. Tijdens de bijeenkomst blikten we terug op de lessen en inzichten die we hebben opgehaald. Vervolgens blikten we vooruit: waar hopen we op en wat is nodig om de door de decentralisaties in gang gezette koers vast te houden.

Formeel rond de TSD haar werkzaamheden af in de laatste bijeenkomst met de Regietafel Decentralisaties van 29 september 2016, waarbij de vijfde en tevens laatste rapportage en dit eindverslag zal worden besproken.

Conform artikel 11 van het Instellingsbesluit zullen de archiefbescheiden van de TSD zo spoedig mogelijk na beëindiging van haar werkzaamheden worden overgedragen aan het archief van de minister van BZK.



Adviezen en aanbevelingen

Tweede rapportage (april 2015)

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Relatie tussen gemeenten en zorgaanbieders

- Focus op een duurzame relatie met concrete afspraken over innovatie.
- Differentiatie van nieuwe afspraken, voorkom het blauwdruk denken.
- Aandacht voor specialistische zorg en ondersteuning.
- Uniforme systemen voor gegevensuitwisseling, een beperkt aantal prestatie-indicatoren en een standaard wijze van rapporteren.
- Waar we gemeenten vragen om de informatie te harmoniseren, roepen we aanbieders op hun diensten te differentiëren om ruimte te creëren voor nieuwe bekostigingssystemen die beter passen bij de transformatie.
- Blijf rolvast bij vragen rond aanbesteding en tarieven.

Arbeidsmarkt

- De jaren 2015 en 2016 benutten om daar waar ruimte ontstaat samen met de sector te komen tot een toekomstgerichte werkagenda voor een gestructureerde arbeidsmarktaanpak.
- De TSD en het programma Gemeenten van de Toekomst nemen het initiatief om samen met onderwijsinstellingen en ambtelijke organisaties te bezien hoe de omslag binnen het ambtelijk apparaat verloopt en in hoeverre we die kunnen ondersteunen.

Zorg en financiering

- Oproep aan aanbieders en gemeenten om elkaar over en weer inzicht in ieders beschikbare informatie te geven.
- En aan de zorgverzekeraars om nauwer aan te sluiten bij het transformatieproces en het uiterste te doen om informatie beschikbaar te stellen.
- Rijk en gemeenten: investeer in het krijgen van een compleet beeld van mogelijke wisselingen in vraag en aanbod; voorkom afwentelgedrag, trek niet te snel conclusies en kijk 3D-breed. Het voortdurend veranderen van het speelveld belemmert innovatie.

Verantwoording, sturing, administratieve lasten en inspecties

- Advies aan gemeenten om richting aanbieders duidelijk te zijn over de te hanteren visie, bezuinigingsdoel of innovatieruimte, sturingsinstrumenten en het tijdspad waarbinnen de afspraken gemaakt moeten zijn.
- Gebruik van de gemeentelijke monitor is niet vrijblijvend. Stop met het ontwikkelen van eigen instrumenten.
- Werk in de monitoring op stelselniveau met één set aan gegevens en een gecoördineerde uitvraag, waarbij het eigenaarschap, het toezicht op de samenstelling van de set gegevens en belasting van toeleveranciers bij één partij (voorstel: ministerie van BZK) wordt belegd.
- Oproep aan gemeenten om het Wmo-toezicht vorm te geven en de transformatie aan te grijpen om dat toezicht integraler op te pakken.
- Bekijk in het kader van transformatie wat verder nodig is om landelijk integraal toezicht consistent, sneller en intensiever vorm te geven. Kies voor één benaderingswijze en uniforme governance in het sociaal domein.
- Eén van betrokken bewindspersonen neemt hiervoor verantwoordelijkheid.



- En aan gemeenten en Rijk om een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden in het toezicht aan te geven en daar op te sturen.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Derde rapportage (september 2015)

Maatwerk

- De TSD ziet winst in de organisatiebrede dialoog op casusniveau en over de werkwijze. Dit is nodig om verandering te bevorderen.
- Wijkteams: niet doen wat mogelijk is, maar mogelijk maken wat nodig is.
- De TSD roept raadsleden, wethouders en management op om wijkteams de ruimte te bieden en vertrouwen te hebben in de capaciteiten van de medewerkers. Om hun rol te nemen in het bevorderen van maatwerk en integratie, in het wegnemen van belemmeringen in lokale regelgeving of in de organisatorische en administratieve sfeer.
- De TSD pleit voor de verankering van het leervermogen van de wijkteams in ontwikkel- en leersystemen, bijvoorbeeld met intervisie en peer-learning. Wijkteams: neem hierin het initiatief.
- Inhoudelijke kennis van zaken en inzicht in de problematiek bij het hoger management is nodig om (nieuwe) strategische keuzes te kunnen maken en een goede sparringpartner te kunnen zijn.
- De TSD adviseert kennis van Werk & Inkomen, inclusief schuldsanering, stevig te verankeren binnen sociale wijkteams.
- De TSD vraagt gemeenten na te denken hoe wijkteams op een vernieuwende manier hun eigen normen aan de hand van hun eigen praktijk kunnen (blijven) ontwikkelen. Intervisie en onderlinge reflectie aan de hand van praktijkvoorbeelden lijken daartoe een mogelijkheid.

Rechtmatigheid

- De TSD roept contractpartijen op om op lokaal of regionaal niveau te zoeken naar passende en realistische oplossingen om rechtmatigheidsproblemen op de korte termijn te voorkomen. Dit in samenspraak met gemeenteraden en accountants.
- De TSD ziet voor de langere termijn een landelijk normenkader en een model controleprotocol voor de zorgsector als mogelijke oplossing. Dit traject heeft versnelling en een duidelijke keuze nodig. Het eigenaarschap hiervoor ligt bij partijen zelf. Dat wil zeggen bij gemeenten en aanbieders. Het Rijk kan als regisseur optreden om partijen te bewegen (sneller) tot afspraken te komen.

Problemen rond het declaratie- en betalingsproces

- De TSD roept gemeenten en aanbieders op te komen tot een oplossing voor de declaratie- en facturatieproblemen.
- Een onafhankelijke procesbegeleider kan helpen in een gecoördineerde aanpak en een versnelling van ingezette trajecten op landelijk niveau. De TSD vraagt de staatssecretaris van VWS hierop toe te zien.

Zorg voor jeugd

- Minder machtstaal en meer samenwerking is nodig om het onderlinge wantrouwen in de jeugdhulp te doorbreken en tot innovatie te komen. Daarvoor moet de nieuwe rol van opdrachtnemer en opdrachtgever worden aanvaard. Evenals een herdefiniëring van de professionele autonomie van de zorgverlener.



- De TSD roept gemeenten en de JGGZ-sector op deze nieuwe denk- en werkwijze te aanvaarden, waardoor ook oude administratieve systemen opgeruimd kunnen worden.
- De TSD roept gemeenten en aanbieders in de jeugdhulp op om het gesprek aan te gaan over de wachtlijstenproblematiek bij GGZ-instellingen en de dalende instroom bij de specialistische zorg. Analyseer de feitelijke situatie en benut het herschikkingsinstrument.
- Gemeenten moeten hier de regie nemen en de verwijsmogelijkheid via de huisarts erin betrekken.
- Om zicht te krijgen op de omvang van de verleende zorg en bijbehorende kosten stelt de TSD voor dat zorgaanbieders en gemeenten afspraken maken over het geven van informatie over de daadwerkelijk geleverde zorg aan het einde van een kalenderjaar (te beginnen met 2015) en de nog te verrichten zorg in het daaropvolgende jaar.
- De TSD vraagt medewerking van de staatssecretaris van VWS en de Nederlandse Zorgautoriteit om de DIS-informatie ten gevolge van de afgesloten DBC's op 31 december 2014 ter beschikking te stellen aan gemeenten.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Samenhang tussen Wmo, curatieve zorg en langdurige zorg

- Een stevig samenwerkingsverband tussen de zorgfinanciers is nodig voor de zorginfrastructuur, voor de cliënt en voor de belastingbetaler, op korte en lange termijn. De TSD roept zorgverzekeraars en zorgkantoren op om samen met gemeenten de afstemming en samenwerking concreet en praktisch vorm te geven.
- Ter stimulering van de samenwerking kan de staatssecretaris van VWS de Nederlandse Zorgautoriteit vragen om vanuit haar reguliere toezicht te bekijken of zorgverzekeraars en zorgkantoren voldoende aansluiting op en samenwerking met gemeenten zoeken.

Overgangsrecht

- De TSD adviseert om vast te houden aan de eerder vastgestelde termijnen van het overgangsrecht en deze niet te verlengen.

Monitoring en inspectietoezicht

- De TSD roept nadrukkelijk de minister van BZK op om de politieke verantwoordelijkheid te nemen voor het systematischer vormgeven en inrichten van het integrale toezicht in het sociaal domein.
- De TSD daagt gemeenten uit een aantal koplopers de opdracht te geven om het beleid, proces en de eisen voor Wmo-toezicht uit te werken in een lokaal toepasbaar model.
- De TSD vraagt de minister van BZK om zijn opdracht om te komen tot één monitor sneller vorm te geven.
- De TSD vraagt departementen én het parlement om kritisch te kijken naar welke informatie strikt noodzakelijk is om te voldoen aan de stelselverantwoordelijkheid en informatieplicht en daar de uitvraag op te richten. Sluit aan bij elkaars en bestaande informatiebronnen en denk aan alternatieven.
- De TSD roept nogmaals gemeenten op om gebruik te maken van één monitor: de gemeentelijke monitor.



Vierde rapportage (maart 2016)

Relatie tussen burger en overheid

- De TSD vraagt om in de kabinetsreactie te beschrijven welke inzichten (en twijfels) in de ogen van het kabinet uit de essays naar voren zijn gekomen.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Burgerbetrokkenheid

- De TSD adviseert gemeenten aan iedereen helderheid te bieden welke (juridische) spelregels gelden bij de toekenning van zorg en ondersteuning.
- De TSD roept gemeenten op om onafhankelijke en breed inzetbare cliëntondersteuning beschikbaar te stellen voor iedereen, maar in het bijzonder voor kwetsbare burgers. En vraagt gemeenten én zorgkantoren om hierin samen te werken.
- De TSD adviseert gemeenten om te investeren in het behoud van specialistische kennis om kwetsbare burgers te (her)kennen en te ondersteunen.

Participatie

- De TSD adviseert om het domein werk en inkomen te borgen binnen de lokale integrale aanpak van de decentralisaties.
- De TSD spoort gemeenten aan meer gebruik te maken van de uitzonderingsbepalingen die op basis van de Participatiewet mogelijk zijn.
- De TSD adviseert naar het opgebouwde systeem rond participatie te blijven kijken vanuit het oogpunt van dat ene sociaal domein, het instrument doelgroepenregister naar de achterkant te verplaatsen en publiek-private samenwerking actief te stimuleren.

Schulden

- De TSD roept gemeenten op om de schuldenproblematiek nader te bezien in het kader van één sociaal domein en de transformatie. Dan gaat het om deskundigheid binnen integrale teams, toegang tot de tweede lijn, de link re-integratie en het goede voorbeeld geven bij het kwijtschelden van schulden.
- De TSD verzoekt het ministerie van SZW initiatief te nemen om een landelijk systeem van vroegsignalering te ontwikkelen.
- De TSD adviseert gemeenten bij het vormgeven van de schuldhulp na te gaan of er onzichtbare drempels of onlogische belemmeringen in regels zijn opgenomen waardoor groepen mensen worden uitgesloten.
- De commissie adviseert de Rijksoverheid om ontkokerd en met een open blik met de aanpak van de schuldenproblematiek en de eigen rol daarbij aan de slag te gaan. De TSD roept de staatssecretaris van SZW op om met de ministeries van Financiën (belastingdienst), V&J (CIJB), VWS (Zvw) en met UWV en SVB tot meer samenhangende afspraken en aanpak te komen.

Integraal toezicht op het sociaal domein

- De TSD roept gemeenten op de lokale rekenkamer(-functie) in te richten, met een heldere opdracht, ter ondersteuning van goed toezicht in het sociaal domein.
- De TSD herhaalt de oproep aan gemeenten het momentum te pakken en de wettelijke toezichtstaak op het gebied van de Wmo2015 te verbinden en te verbreden met de andere onderdelen van het sociale domein. Dit op basis van een sociaal domein breed kwaliteitskader.



Omdenken

- De TSD roept op om ook op Rijksniveau meer aandacht te organiseren voor de consequenties van de decentralisaties voor 'het nieuwe normaal' bij departementen.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Vijfde rapportage (september 2016)

De gemeenteraden

- De TSD roept raadsleden op met elkaar te bepalen wat nodig is voor kaderstelling en controle, in de ondersteuning en ten aanzien van regionale samenwerking. Vanuit visie, vanuit inhoud, en een proactieve houding en vanuit zowel het perspectief van de burger als van de raad. Dat vraagt soms om kwetsbaarheid, om creativiteit, soms om loslaten en soms juist doorzetten.
- De TSD is van mening dat niet alleen raadsleden en griffiers hierin een rol hebben te vervullen, maar ook op centraal niveau mag wel eens buiten de gebaande paden worden gedacht.

Perspectief van de burger

- De TSD adviseert gemeenten te zorgen voor duidelijke communicatie over de (juridische) spelregels om zo de kwaliteit van dienstverlening aan de burger zoveel mogelijk te verbeteren.
- De TSD merkt op dat conclusies over de ontwikkeling van klachten voor en na de decentralisaties met een kritische blik moeten worden gezien, omdat een 0-meting ontbreekt.
- De TSD adviseert Rijk en gemeenten aandacht te (blijven) hebben voor de waardering van burgers voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning. In navolging van de 0-meting en de twee vervolgmetingen zou geïnvesteerd moeten worden in een vierde meting.

Jeugdzorg

- De TSD adviseert om meer energie en aandacht te geven aan het (v)erkennen van elkaars positie. Door elkaar beter te leren kennen, kan men elkaar beter begrijpen wat het vertrouwen bevordert. Meer vertrouwen zorgt voor een bevordering van de samenwerking waarin meer rekening wordt gehouden met elkaars situaties/posities.
- Het gezamenlijk formuleren en bepalen van de gewenste maatschappelijke resultaten zorgt voor commitment en samenwerking. De TSD adviseert dan ook ten sterkste om in samenwerking een toekomstvisie op te stellen zodat de samenwerking op de lange termijn en duidelijkheid over de toekomst wordt vastgesteld.
- Gezien de belangrijke rol van de wijkteams vindt de TSD het van groot belang dat de wijkteams als belangrijkste actor in het veld worden geaccepteerd. Alleen door elkaars positie te verkennen en accepteren kan er tot samenwerking worden gekomen en door de samenwerking met wijkteams te verbeteren kunnen er grote verbeteringen worden doorgevoerd.
- De TSD vraagt de zorgorganisaties en gemeenten om breder te kijken dan innovaties binnen de zorg of wijkteams: durf te innoveren door verbindingen te leggen met andere partijen.
- De TSD adviseert gemeenten en zorgorganisaties om tijdens het creëren van gewenste maatschappelijke resultaten tevens een langetermijnvisie op te stellen waarin kaders voor onder andere innovatie worden geschetst.



- De TSD adviseert de zorgorganisaties om gezamenlijk de innovatieopdracht op te pakken om zo van elkaar te leren en elkaar te inspireren.
- De TSD adviseert alle betrokken partijen om (financiële) ruimte te creëren om de kennis en kunde van organisaties in stand te houden.
- De TSD adviseert het Rijk, de VNG en de 42 jeugdzorgregio's om gezamenlijk de regie op te pakken om de herordening van het zorglandschap te bewerkstelligen.
- De TSD adviseert tot het opstellen van een sociaal plan om de werkgelegenheidseffecten en de frictiekosten van de herordening van het landschap aan te pakken.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Passend Onderwijs in het sociaal domein

- De TSD adviseert gemeenten en scholen om de ervaringen van ouders mee te nemen in het integrale plan voor een kind en om gezamenlijk voorzieningen zodanig in te richten dat vloeiende lijnen ontstaan. Ook als systemen en/of wetten niet goed op elkaar aansluiten of als er onduidelijkheid is over verantwoordelijkheden of financieringsstromen. Voor het betrekken van ouders volstaat het in onze ogen om onafhankelijke ouderondersteuning daar waar nodig te versterken. Dat vergt vooral een nieuw besef bij professionals.
- De TSD adviseert gemeenten, onderwijs en wijkteams om actief met de nieuwe doelgroep jongeren aan de slag te gaan zodat afhankelijkheid van zorg en ondersteuning later voorkomen kan worden. Hier ligt een kans. Een integraal plan begint op school, daar weet men welke talenten een jongere met een beperking heeft. Vastpakken en niet meer loslaten totdat de jongere ergens geïntegreerd is.
- De TSD adviseert het ministerie van OCW om samen met de MBO-raad en MBO-scholen te overleggen of extra aandacht nodig is voor de positie van het MBO met het oog op adequate zorg en ondersteuning voor leerlingen.

Thuisondersteuning

- Er liggen op de markt van de dienstverlening aan huis geweldige kansen voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Eerder heeft de commissie geadviseerd een gezaghebbende aanjager aan te stellen. We willen dat hier met klem herhalen en vragen kabinet, gemeenten en sociale partners leiderschap te tonen.

Schuldhulpverlening

- De TSD roept het kabinet op alsnog op korte termijn met een concrete uitwerking te komen ten aanzien van het aansluiten van overheidsorganisaties op het beslagregister en de mogelijkheid om gegevens van andere overheidsorganisaties op te vragen en te betrekken bij de hulpverlening.



BIJLAGE 2

Praktijkschrijvingen raadsleden

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

In deze rapportage willen wij de diversiteit van de zoektocht van raadsleden in het sociaal domein zichtbaar maken. De nieuwe handelingsverlegenheid alsook de mogelijkheden die ontstaan. Dit doen we mede aan de hand van praktijkomschrijvingen, opgetekend door raadsleden zelf. We hebben enkele raadsleden uitgenodigd om kort te beschrijven wat hun ervaringen zijn in het sociaal domein. Hoe zien ze hun rol, is dat anders dan voor de decentralisaties, wat vinden ze lastig, welke mogelijkheden zien ze? De praktijkomschrijvingen zijn ter illustratie, om te leren en niet om te oordelen. Daarom zijn de praktijkomschrijvingen geanonimiseerd.

1. Raad neemt initiatief

Tijdens een regionale raadsledenbijeenkomst over Jeugdhulp in regio X. vertelden professionals van verschillende zorgaanbieders dat jongeren in de problemen komen bij het bereiken van de leeftijd van 18 jaar. De gemeente A. is in regio X. de meest strenge gemeente als het gaat om de mogelijkheid van verlengde Jeugdhulp, zo beweerden zij. Dit signaal werd niet herkend door de gemeente. Dit blijkt uit de antwoorden op de technische vragen van de raadswerkgroep ISD. De Jeugdhulpaanbieders zijn verplicht om bij het bereiken van de leeftijd van 17,5 jaar een plan op te stellen met de pleegouders en jongeren. Er wordt op maat gekeken wat een goed moment is voor de overgang naar de Wmo. "Met het project [...] is de gemeente innovatief bezig", was het antwoord. Als raad willen we toch weten waar de signalen van de aanbieders dan op gebaseerd zijn. Het is onze verantwoordelijkheid dat er geen jongeren uit onze gemeente tussen wal en schip raken.

Om die reden is er door de raad een aparte informatiebijeenkomst georganiseerd over de overgang van Jeugdhulp naar Wmo bij pleegkinderen en jongeren met een lichte verstandelijke beperking. Tijdens deze bijeenkomst was er een goede dialoog tussen raadsleden, gemeente (beleid en toegang), aanbieders, pleegouders en cliëntenvertegenwoordigers. Het resultaat is dat er bij de gemeente en raadsleden inzicht is ontstaan in hoe belangrijk het is om de (Jeugd)hulp tot latere leeftijd te kunnen verlengen. De jongeren die gebruik maken van Jeugdhulp hebben door hun verstandelijke beperking of traumatische ervaringen vaak een ontwikkelingsachterstand. Bij de medewerkers van de toegang, die de verlengde Jeugdhulp indiceren, is duidelijk geworden wat de consequenties zijn als de insteek is om een zo snel mogelijke overgang naar de Wmo te realiseren. Het heeft hen meer bewust gemaakt van hoe belangrijk het is om vraaggericht en personsgericht te werken.

Het organiseren van deze informatiebijeenkomst heeft eigenlijk al voldoende opgeleverd. De beleidsmedewerker die in eerste instantie afhoudend was, sprak hier na afloop haar waardering over uit. Er is geen directe aanleiding om het signaal in de raad verder aan de orde te stellen. Wel zien de raadsleden het als hun rol om vinger aan de pols te blijven houden.



2. Tevreden en hoopvol: de raad (mede) aan het stuur

De raad van gemeente B. is over het algemeen tevreden over de wijze waarop de decentralisaties in de gemeente tot nu toe zijn verlopen. Er is lof voor het college en de ambtenaren die op professionele wijze vorm hebben gegeven aan de enorme reorganisatie afgelopen jaar. De raad vindt het anderzijds nog te vroeg om te oordelen of het doel - transformatie van de zorg: 'betere en slimmere zorg dichterbij met minder regels' - ook gelukt is. Mijn partij is echter hoopvol gestemd.

We zien dat in gemeente B. een beweging in gang is gezet met 'anders werken' en dat de transformatie zichtbaar wordt: het niet langer vanuit wetten en regels redeneren, maar de zorgvraag centraal stellen. Dit zien we bijvoorbeeld doordat meer maatwerk geleverd wordt, dat hulp integraal/ontschot wordt aangeboden. De jongere zelf die overgaat van Jeugdzorg naar Wmo staat centraal en hoeft van de overgang niets te merken. Ook zien we dat er ruimte is voor nieuwe en kleine aanbieders, waarmee meer keuzevrijheid wordt geboden aan de zorgvrager en innovatieve initiatieven kunnen worden opgezet. Goed is ook dat de gemeente in nauw contact staat met de partners in de stad en dat nieuw beleid tot stand komt in samenspraak met hen.

De raadsleden ervaren hun invloed als we kijken naar de beleidsstukken die er nu liggen. De inbreng van diverse partijen in de raad van gemeente B. zijn herkenbaar terug te vinden in het inkoopkader van 2017, waarin ook het sturen op outcome een plek heeft veroverd. De maandelijkse werkgroep sociaal domein die de raad in gemeente B. heeft ingericht en waar wij o.a. ambtenaren en wethouders voor uitnodigen om bij aanwezig te zijn of zaken toe te lichten, heeft hier zeker aan bijgedragen. In een technisch beraad zijn veel van de wensen en vragen vanuit de raad ondervangen en hebben we gesproken over wat we verstaan onder sturen op outcome. Het resultaat is verwerkt in het inkoopkader.

Kortom: mijn partij is tevreden over het proces dat in gang is gezet, de transformatie die nu praktijk wordt. Is er dan niets op aan te merken? Ja, we vinden het jammer dat er in de praktijk maar gering gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om zorg zelf te regelen met een PGB. Dit hangt waarschijnlijk samen met het feit dat het PGB afgelopen jaar in negatief daglicht heeft gestaan. De raad heeft het college gevraagd om zorgvragers goed te blijven voorlichten over deze optie, omdat het mensen de mogelijkheid biedt om zaken echt op een eigen manier te regelen. En verder kijken wij reikhalzend uit naar de eerste evaluaties en praktijkervaringen.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



3. *Bij regionale samenwerking hoort regionale democratie*

Hoewel duidelijk is dat regionale samenwerking vaak gewenst en nuttig is, is de kaderstellende en controlerende taak van de raad op dat niveau lastig uit te voeren. Zo heeft de regio Y. de uitvoering van de regionale inkoop van zorg in een lichte vorm van Gemeenschappelijke Regeling (Bedrijfsvoeringsorganisatie) belegd, maar de beleidsvorming vindt plaats aan een 'bestuurlijke tafel'. De facto is er dan sprake van een afstemmingsmodel waar gemeenteraden weinig grip op hebben. Dat bleek toen in regio Y. een regionaal stuk ter vaststelling aan de gemeenteraden werd voorgelegd. Omdat de raden nauwelijks invloed hadden kunnen uitoefenen op de inhoud van het stuk (en ja, dat hebben zij wel degelijk geprobeerd), probeerden zij hun wensen erin te verwerken door amendementen in te dienen. In zeven van de tien gemeenten werden die aangenomen, met slechts resultaat op lokaal, en niet op regionaal niveau. Het regionale stuk werd niet gewijzigd. In feite is het regionaal vaststellen van een stuk in een afstemmingsmodel niet mogelijk, dus ook amenderen niet.

Voor een raadslid zijn hier twee lessen uit te trekken. Op korte termijn kun je zorgen dat je weet wat er regionaal speelt. Dit door te vragen om een spoorboekje waarin niet alleen wordt aangekondigd wat er aan de raad wordt voorgelegd en wanneer, maar ook welke beleidsvormende overleggen er regionaal spelen op welk moment. Het college van mijn gemeente is hiertoe bereid gebleken. Meer structureel moet je zorgen dat ook regionale beleidsvorming is ondergebracht in een Gemeenschappelijke Regeling (GR) met geleed bestuur. Dat lijkt tegenstrijdig omdat je het voor je gevoel op afstand zet. De bovengenoemde casus toont echter dat als het regionaal beleidsvormende deel zich buiten een GR afspeelt, de raad nog minder grip heeft. De actuele vraag voor regio Y. is hoeveel fracties en colleges hiervan overtuigd zullen zijn.

In het algemeen en op langere termijn is er meer nodig dan wensen om meer transparantie, zoals die in het rapport van de Raad voor het Openbaar Bestuur¹², en de 'quick fixes' die hierboven zijn genoemd. Herindeling, modellen als het model Drechtsteden of varianten erop, dat moet allemaal bespreekbaar zijn. Rekenkamers spelen ook een rol: voldoet het model waarbij zij slechts projectmatig onderwerpen van eigen keuze onderzoeken nog wel? En kunnen wij nog iets doen aan een duidelijker afbakening tussen beleid en uitvoering? Het is een goede observatie dat griffiers en raadsleden een grotere rol kunnen nemen in deze kwesties, maar het moet niet alleen van hen afhangen. Treed als VNG, Kamerleden en landelijk bestuur ook buiten de bekende kaders, ga in gesprek met raadsleden over wat zij nodig hebben. Zorg dat zij in de avonduren en weekenden die ze hieraan besteden een betere gereedschapskist hebben.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

¹² Raad voor het Openbaar Bestuur, *Wisselwerking. Naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en bovengemeentelijke samenwerking*, december 2015.



4. Loslaten in vertrouwen, maar ook cijfers en duiding

In mijn beleving is gemeente C. een gemeente die het redelijk goed doet. De dingen die in gemeente C. goed gaan, zijn vooral de drempelloze toegang tot voorzieningen en als raadslid hoor ik weinig echte klachten. Mensen klagen wel, maar na een gesprek blijkt vaak ook dat er sprake is van teleurstelling omdat een functionaliteit of product niet meer of anders wordt geleverd.

Datum
30 september 2016
Kenmerk
TSD-16-004

Veranderingen kosten tijd. Het lastige is dat de reactie van de raad bij ieder incident meer controle, meer regels is. Dat draagt echt helemaal niet bij aan betere zorg. Ik denk dat de raad, vooral bij incidenten, moet kunnen loslaten in vertrouwen. Dat is balans zoeken tussen regels, euro's en kwaliteit van leven van onze inwoners. Dat is maatwerk en bij maatwerk ligt willekeur altijd op de loer. Daarvan denk ik: probeer uit, rapporteer het en dan kunnen we in de raad heus wel komen tot een afweging of er sprake is van willekeur. En zo ja, of deze valt te verantwoorden. Het is echt omdenken: zelfredzaamheid moet gaan lonen, gezond gedrag moet lonend worden voor inwoners, maar ook voor zorgorganisaties. Hoe komen we tot 'waarde-creatie' van gezondheid of vitaliteit. Hoe zorgen we dat investeren in preventie (prettige woonomgeving met goede voorzieningen, etc.) ook lonend wordt op de begroting van de gemeente. In de raad zou hier meer discussie over moeten komen. Hoe krijgen we die draai voor elkaar? Vanuit mijn partij kijken we in de eerste plaats naar de mens en we werken vanuit de mens. Dus als een persoon zorg of ondersteuning nodig heeft dan moet gekeken worden hoe dat het beste tot zijn recht komt, over de domeinen (Wlz, Wmo, Zvw maar ook de huurwet en allerlei uitkering- en participatieregels) heen. Dit wordt de uitdaging voor de toekomst: met minder euro's meer bereiken.

In algemene zin is de transitie (overgaan van budgetten en regelgeving) goed gegaan en de informatie daarover is oké. Maar de transformatie heeft nog weinig vorm en inhoud gekregen en wordt in de raad te weinig besproken en invulling aan gegeven. Tot op heden hebben wij geen cijfers en duiding over de kwaliteit van de zorg en ondersteuning ontvangen en dat hebben we hard nodig, o.a. voor visieontwikkeling en innovatie. Ondanks meerdere verzoeken aan het college wachten wij nog altijd op de rapportage met informatie of iedereen de zorg en ondersteuning heeft gekregen die hij of zij nodig heeft, of er niemand tussen wal en schip is gevallen. En dan gaat het niet alleen om de mensen die zorg krijgen, maar ook de mensen die, volgens de regels, zijn afgewezen. Hoe zelfredzaam zijn deze mensen? Kunnen zij 'eigen regie' voeren? Is daar een rol voor de lokale overheid? En zo ja, hoe ziet deze eruit? Is dat met de huidige organisaties of met nieuwe initiatieven? Ondertussen zijn we wel akkoord gegaan met jaarstukken waarin een (ruim) overschot op het sociaal domein zichtbaar is. Maar zonder cijfers en duiding is het voor mij onmogelijk om te beoordelen of dat overschot nu goed is of een grote zorg. Of dat geld gereserveerd kan worden voor bijvoorbeeld preventie en andere innovaties of beschikbaar moet blijven voor zorgkosten.

Verder zie ik dat het ondersteunen van nieuwe (burger)initiatieven nog niet loopt in gemeente C. Het college verschuift zich achter de regels en het voorkomen van precedentwerking. Ook hier denk ik dat je moet durven experimenteren. Als die initiatieven bijdragen aan onze Wmo doelstellingen en ze doen (tijdelijk) een beroep op de gemeente, dan moet je die ruimte gaan ontwikkelen. Wellicht betekent het op termijn wel afscheid nemen van bestaande samenwerkingen.



5. Hoe gaat het nou écht?

In de gemeente D. wordt gewerkt met een zestal gebiedsteams, die het brede pakket binnen het Sociaal Domein tot hun taken mogen rekenen. Zichtbaar en bereikbaar in het gebied en in staat om preventief te werken en snel in te spelen op de vragen die leven in het gebied. In de uitvoering komt deze visie, die ik deel, nog niet geheel tot uiting. In het eerste jaar is veel tijd opgegaan aan lopende zaken en is niet toegekomen aan de transformatie. Er ligt nu een voorstel om middels een investeringsprogramma daar werk van te maken, o.a. voor scholing van de professionals.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Ik zie mijn rol als raadslid in het sociaal domein meer als procesbegeleider. We hebben in de raad een beleid vastgesteld en de uitvoering in handen gegeven van B en W en volgen dat proces kritisch. Een dilemma voor mij als raadslid is om enerzijds vertrouwen te hebben in de uitvoering van de plannen en anderzijds niet voldoende inzicht te hebben in die uitvoering. Hoe gaat het nou echt?

In dat opzicht is het goed geweest dat we als raad een werkbezoek gebracht hebben bij een gebiedsteam en dat we ook een rondje langs de velden van de uitvoerende organisaties gemaakt hebben. Mijn voorstel is om dat ook de komende jaren te blijven doen. Tijdens deze bezoeken konden alle vragen gesteld worden en werd er in alle openheid met elkaar gesproken. Ook is er een werkgroep van raadsleden en ambtenaren dat zich bezighoudt met prestatie-indicatoren voor het Sociaal Domein, om op die manier te kunnen monitoren hoe de voortgang is. Dat is nog steeds een zoektocht. Verder komt er voor ons als raad informatie van de georganiseerde vraagzijde (lees: Wmo platform) ook steeds beschikbaar.

In onze gemeente is het Right to Challenge raadsbreed aangenomen, maar in de praktijk komt dit nog niet echt van de grond. Er lopen meerdere (succesvolle) trajecten van burgerparticipatie (Cluster agenda, bezuinigingsdialoog, kernenbeleid). In mijn ogen past het Right to Challenge daar prima bij. We moeten daar meer op gaan inzetten door daar bijvoorbeeld in de communicatie nog meer nadruk op te leggen.



6. *Verskillende initiatieven, toch (nog) onvoldoende inzicht*

Ik vind dat wij als raad(slid) onze drie algemene taken juist ook op het gebied van het sociaal domein goed uit te voeren hebben; A) de controlerende taak: worden de zorgtaken door de gemeente goed uitgevoerd? B) de kaderstellende taak: welke uitgangspunten en kaders wil de raad het college meegeven op het gebied van de zorg? En C) de volksvertegenwoordigende taak: wat vinden wij voor onze zorgvragende inwoners van belang, hoe staan wij in verbinding met onze inwoners op dit punt? De rol is wel veranderd door de decentralisaties. Ik voel me als raadslid veel meer verantwoordelijk over de zorgvraag en zorgtaken in onze gemeente.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Al een tijd is de gemeente E. (met haar buurgemeenten) bezig met de vraag hoe de raad meer in stelling gebracht zou kunnen worden in het proces van de decentralisaties. Als gevolg daarvan is in gemeente E. vanaf september 2013 een raads werkgroep sociaal domein actief, waaraan alle fracties met een vertegenwoordiger in participeren. Een van de eerste resultaten van de werkgroep was de voorbereiding van de Kadernota sociaal domein die in januari 2014, voor de gemeenteraadsverkiezingen, door de raad is vastgesteld. Een ander belangrijk resultaat van de werkgroep was de aanstelling door de raad van een Sociaal Ombudsvrouw. Wij beoogden daarmee twee doelen: het creëren van een laagdrempelig aanspreekpunt voor burgers met klachten rondom de zorgvraag en het verkrijgen van een instrument voor de raad om zelfstandig te volgen hoe het in het sociale domein gaat. Verder heeft de raads werkgroep sociaal domein twee keer een avond georganiseerd onder het thema "*Kijken met de ogen van de burger*". Op die avonden heeft de raad vooral willen luisteren naar de verhalen van zorgbehoeftige burgers en mantelzorgers. De beide avonden waren zeer informatief en geslaagd. Ook heeft de raads werkgroep gesprekken gevoerd met zorgaanbieders, met Wmo-consulenten, met huisartsen, wijkverpleegkundigen en met ambtenaren. De portefeuillehouders zorg van het college nemen deel aan de vergaderingen van de raads werkgroep sociaal domein. Allemaal positieve ontwikkelingen.

Toch is het lastig dat wij als raad nog geen goed instrumentarium hebben om echt goed zicht te krijgen hoe het gaat. Hoe wegen we welke informatie? Zo geven de monitoringsverslagen van de Sociaal Ombudsvrouw wel signalen en indicaties, maar de interpretatie van deze signalen lopen uiteen. Veel ging er goed, stelt de ombudsvrouw, maar een aantal zaken loopt zeker nog niet goed. Zij heeft tot nu toe twee monitorverslagen geschreven met in totaal 29 klachten. De vraag is hoe moeten we dit interpreteren? Is het een topje van de ijsberg of betreffen het vooral klachten die horen bij een overgangperiode? Vervolgens kost het ons moeite om goed zicht op de nieuwe in- en uitstroom van nieuwe doelgroepen en op de financiën te krijgen. Ik heb de indruk dat de ambtelijke organisatie daar ook nog geen goed grip op heeft. Ook vinden we het moeilijk om de zorginkoop goed aan te sturen en te controleren. Tot een bepaald niveau ontbreekt de kennis daartoe, maar ook de politieke context speelt een rol: partijen verschillen over waar we ons als raad wel of niet mee mogen/moeten bemoeien. Daar zit wel een bepaalde spanning. Een ander lastig punt is de vraag wanneer je informatie in de politieke arena brengt. We hebben afgesproken dat de raads werkgroep niet inhoudelijk politiek wil bedrijven. Dat lukt prima, maar dat heeft tot nu toe geleid tot weinig discussie in de openbaarheid van de raads vergadering, terwijl er natuurlijk wel politieke verschillen zijn.



7. Geen ontschotting en onvoldoende zicht op aantallen en financiën

Ik voel mij als raadslid (mede)verantwoordelijk voor het leveren van adequate, op maat gerichte en kwalitatief goede zorg op alle drie de terreinen van het sociaal domein. De gemeente is nu de eerste verantwoordelijke en daarom wil ik als raadslid ook weten wat er zoal speelt in de stad. Dat voelt zeker anders dan voor de decentralisaties. Maar ik heb wel informatie nodig om te weten of (kwalitatief) goede zorg en ondersteuning is geleverd.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

In de drie Wmo rapportages die de raad tot nu toe heeft ontvangen, wordt door het college aangegeven dat gemeente F. het best goed doet. Alleen bevatten die rapporten nauwelijks gegevens over kwaliteit en helemaal geen gegevens over aantallen en financiën. Ik kan daar dus eigenlijk geen echt goed oordeel over geven.

Op vragen aan het college om inzicht te krijgen in bijvoorbeeld het aantal (uiteraard anonieme) moeilijke of probleemgevallen, krijgen we als antwoord dat ze daar geen informatie over geven i.v.m. privacy. Recent is in onze gemeente een volwassen zoon uit een multi-probleemgezin overleden. Na onderzoek blijkt dat samenwerking en regie bij zowel gemeente als diverse partners hebben ontbroken, dat de planaanpak voor problematische situaties weliswaar op papier is uitgewerkt, maar in de praktijk niet klopte. In het afgelopen jaar is daar hoop ik wel verandering in gekomen, maar als raad hebben wij daar nog onvoldoende zicht op.

Voor wat betreft de transformatie zijn er nog stappen te zetten. De scheidingen tussen Jeugd, Wmo en Participatie wordt krampachtig door de drie wethouders in stand gehouden, ieder is bang dat de ander over zijn of haar budget wil beschikken. Met de behandeling van het inkoopplan Jeugdhulp 2017 is dat weer duidelijk geworden. Er waren geen gegevens over aantallen of uitgaven in 2015 voorhanden en de geschatte begroting van 2016 werd als leidraad gebruikt voor 2017. Op de vraag om een geïntegreerd inkoopplan Jeugd/Wmo, zoals bij een regiogemeente, werd door de afzonderlijke wethouders verschrikt gereageerd. Dan zijn ze niet meer zeker van hun budget, was het antwoord.

Enkele fracties wisselen gegevens uit met fracties uit de regiogemeenten en werken samen als het gaat over het beoordelen van stukken over bepaalde onderwerpen. Zoals het hiervoor genoemde inkoopplan Jeugd/Wmo. En met verschillende organisaties, burgers enz. onderhouden wij als raad goede contacten en we gaan ook bij ze op bezoek om informatie te krijgen en gegevens uit te wisselen. Dat levert interessante inzichten op, maar leidt niet altijd tot het (door mijn fractie) gewenste resultaat. Vragen of suggesties vanuit de samenleving over nieuwe initiatieven worden te vaak afgehouden met de mededeling dat er tenderafspraken zijn met partners en er verder geen geld meer is voor afzonderlijke zaken.



8. Een rijdende trein, maar nog onvoldoende aan het stuur

Sinds de decentralisaties van de Zorg, Jeugdzorg en Participatiewet is het veel lastiger geworden om als raadslid je kaderstellende, controlerende en vertegenwoordigende taak uit te voeren. Dat heeft te maken met een aantal zaken, die ik hieronder zal omschrijven vanuit mijn ervaring als woordvoerder zorg, armoede en financiën.

Als raadslid heb je het gevoel dat je weinig controle hebt op het proces van de decentralisaties. Het proces ontwikkelt zich voor mijn gevoel vrij autonoom. Dat heeft allereerst te maken met het feit dat de definitieve besluitvorming erg lang op zich heeft laten wachten. Pas eind 2014 werd definitief duidelijk dat persoonlijke verzorging niet naar de gemeentes zou worden overgeheveld maar naar de zorgverzekeraars. Ook is er lang onduidelijkheid geweest, en feitelijk is die er voor een deel nog steeds, over budgettaire kaders. Dat bracht veel onzekerheid met zich mee, bij raadsleden, maar ook bij bestuur en ambtenaren. Als gemeenteraad hebben wij daarom telkens moeten instemmen met 'richtingen' en 'voorlopige ideeën', maar hebben we van te voren nooit concrete afwegingen kunnen maken over de verschillende vormen waarop het sociaal domein ingericht zou kunnen worden. Het geeft het gevoel dat we nooit echt hebben gekozen voor een bepaalde vorm. We stemden in met mooie woorden zoals 'maatwerk' en 'keukentafelgesprek', maar hoe dat er in de praktijk uitzag hebben we ons geen beeld van kunnen vormen. Het voelde alsof je eigenlijk voor een voldongen feit stond. Er waren geen opties.

Gemeente G. heeft ervoor gekozen, met steun van de raad, om de eerste twee jaar (2015 en 2016) zoveel mogelijk hetzelfde te laten om de transitie zo soepel mogelijk te laten verlopen. Daarnaast is in het zorgdomein gekozen om veel 'macht' bij de aanbieders te laten. Daarom is er in de eerste twee jaar weinig terecht gekomen van de transformatie. Er waren wel wijkzorgteams, maar dat waren toch vooral aanbieders die op management niveau met elkaar contact hadden en niet de teams in de wijken, zoals de plaatjes ons eerder voorspiegelden. De zogenaamde keukentafelgesprekken, waren gewoon de indicatiegesprekken die eerder ook al gevoerd werden, maar dan voornamelijk met slecht nieuws: u krijgt minder zorg. Het betrekken van informele zorgnetwerken ging moeizaam. Kritiek daarop van raadsleden werd wel gehoord, maar eigenlijk was iedereen vooral blij dat de zorg gewoon geleverd werd en dat er geen grote ongelukken zijn gebeurd. Ook de samenhang tussen de domeinen is nog ver te zoeken. Er wordt enigszins naar overlap gezocht in het domein arbeidsmatige dagbesteding / participatie, maar dat is niet veel anders dan voor de transitie. Daarmee is van een transformatie in het sociaal domein nog weinig sprake.

Een van de belangrijkste veranderingen die in het begin wel is doorgevoerd is het veranderen van een urenindicatie voor huishoudelijke hulp (HbH), naar het resultaatgericht werken dat 'een schoon en leefbaar huis' op moest leveren (mede ingegeven door de bezuinigingen). Hier werden door de raadsleden vanaf het begin vraagtekens bij geplaatst: wat is schoon en leefbaar? Is dat niet ongelooflijk subjectief? Hangt dat niet ook erg af van de aanbieder? En uiteindelijk komt er toch een medewerker een vast aantal uren over de vloer? Maar het alternatief, vasthouden aan een urenindicatie waar flink op gekort wordt, is voor veel raadsleden ook niet aantrekkelijk. Paradoxaal genoeg werd er naar de aanbieders wel een ge-

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



middeld aantal uren gecommuniceerd (1.9 uur gemiddeld). De aanbieders gingen dit vervolgens naar de cliënten communiceren, waardoor er in de praktijk sprake was van minder maatwerk in plaats van meer. Dit mag nu ook niet meer van de rechter, en de gemeente moet nu zelf de beschikkingen afgeven. Maar hiermee komen de begrippen 'maatwerk' en 'resultaatgericht werken' in een ander daglicht te staan. Wat betekenen die nu eigenlijk, als er tegelijkertijd een bezuiniging wordt doorgevoerd?

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Tenslotte een observatie over informatie en bureaucratie. Een belangrijke 'angst' was dat er wachtlijsten zouden ontstaan (omdat aanbieders een lump sum financiering kregen voor het hele jaar). Daarom is er vanuit de raad veel gestuurd op het bijhouden van informatie over die wachtlijsten. Dat leidt er bij aanbieders weer toe dat er veel geadministreerd moet worden, wat veel tijd kost die niet in zorg kan worden geïnvesteerd. Het is voor raadsleden een dilemma om enerzijds te willen weten wat er speelt in het domein (zeker omdat in gemeente G. de aanbieders veel te zeggen hebben) en anderzijds de aanbieders niet te veel te willen belasten.

Ten aanzien van de decentralisaties heerst er, in elk geval binnen het zorgdomein, een gevoel van opluchting: er zijn geen grote ongelukken gebeurd. Tegelijkertijd is er ook niet veel veranderd, anders dan dat er nu meer moet gebeuren met minder geld. De mooie termen van 'maatwerk', 'wijkzorgteams' en 'keukentafelgesprekken' blijken in de praktijk weinig nieuws te brengen. Dat komt wellicht omdat er nog geen tijd is geweest voor de transformatie. Daar moeten we nu aan beginnen. Maar echt de kans om daarin keuzes te maken heeft de raad vooralsnog niet. Zo voelt het althans. Het is een rijdende trein, waarvan je in elk geval blij bent dát ie rijdt.



9. Grip op decentralisaties: sturing vanuit beleid, cijfers of praktijk?

In het coalitieakkoord is afgesproken om het sociaal beleid nieuw en anders aan te pakken, met een duidelijke koppeling naar wijk- en kerngericht werken. Met het gegeven dat we de nieuwe bevoegdheden met minder budget moesten uitvoeren, hebben we als raad heel kritisch gekeken waar we ons geld aan willen besteden en duidelijk uitgesproken welke maatschappelijke effecten we willen bereiken, samen met de inwoners en organisaties. Zo is vooral geïnvesteerd in preventie: zorgen we dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen; proberen we vooral de 'eigen kracht' te stimuleren: kijken we wat mensen zelf kunnen en passen daar de hulp op af; en bieden we dat vangnet voor wie dat nodig heeft.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

In gemeente H. is gekozen voor een consortium van zorg- en welzijnsorganisaties die samen passende zorg en welzijn bij mensen thuis of in de buurt brengen. Talent, ondersteuning en meedoen staan centraal. De eerste stap - de integrale intake- start bij het serviceplein in het gemeentehuis, waar de mensen met hun hulpvraag komen. We streven ernaar dat er één persoon gekoppeld wordt aan één gezin en er dan integraal naar de casus gekeken wordt. Vanuit de verschillende disciplines denkt men in een wijkteam mee welke maatwerk ondersteuning nodig is aan de hand van de vragen: Kan het? Mag het? Wat kost het? En wat is de betrokkenheid van de cliënt?

Zelf verantwoordelijk zijn voor dit domein is best spannend! Na het vaststellen van het beleids- en uitvoeringsplan, hadden we er als gemeenteraad behoefte aan om meegenomen te worden in de nieuwe werkwijze en wilden we kunnen controleren of het allemaal wel goed ging. In aanloop naar het nieuwe beleid, werkten we al met een raadsklankbordgroep Sociale Agenda en die is nog steeds actief. Elke maand zijn we door de beleidsmedewerkers meegenomen in de nieuwe stappen die genomen zijn en ook zijn er regelmatig gesprekken met het consortium. Daarnaast hebben we elk kwartaal een rapportage gehad en is in de raadscommissies gesproken over de voortgang van het beleid. Ging alles naar wens? Er waren aanloopprobleempjes: de communicatie kon beter en het vinden van het consortium in de buurt ook. Al meteen vanaf januari 2015 waren er meldpunten (ook van oppositiepartijen) gestart waar diverse klachten binnenkwamen. De wethouder is heel serieus met elke meldpunt omgegaan en heeft veel tijd gestoken in het luisteren naar en bezoeken van deze meldpunten. Waar nodig is er met maatwerk bijgestuurd.

Onze raad is best kritisch. We hebben afgelopen jaar vaak over het beleid gesproken en dan kom je in het spanningsveld: zitten we op de hoofdlijnen of bemoeien we ons met de uitvoering? We willen veel weten, maar gaan we daar wel over als Raad? Daar dachten de diverse partijen vaak anders over. Ondanks verschillende (politieke) perspectieven zijn we hier toch samen uitgekomen. Na een jaar werken met de kwartaalrapportages, worstelden we met de vraag of dat ons de informatie oplevert die we nodig hebben om eventueel bij te sturen. Afgelopen maand hebben we in de vorm van een carrousel gesprekken gehad met de uitvoerders van het consortium en zijn we ook op locatie geweest. Dat gaf ons veel meer voeling bij de materie dan de papieren tijger, die ook nog eens veel tijd kost voor de ambtelijke organisatie. Daarom is nu afgesproken dat we voor dit jaar de normale P&C cyclus volgen voor de monitoring en we tussentijds meer de verhalen horen uit de praktijk.



Met de WMO aanpak gaat het heel goed en hebben we veel lof gekregen over de manier waarop de gemeente H. dat heeft aangepakt. Voor Jeugd volgen we nu nog de bestaande contracten en loopt er een aanbesteding om het volgend jaar vanuit de systematiek van het Wmo-consortium te gaan doen. Met de Participatiewet loopt het nog niet lekker: ons SW bedrijf draaide rode cijfers en er was geen goede samenwerking met de gemeentelijke organisatie. Maar juist door deze problemen nemen en krijgen we als raad wel de kans om een betere grip te krijgen op dit ingewikkeld vraagstuk. De raad zit nu in een intensief traject - samen met de raden van onze twee buurgemeenten die deel uit maken van de Gemeenschappelijke Regeling van het SW bedrijf - om een goede visie op de Participatiewet te formuleren en hoe we dat daarna gaan uitvoeren. Er is geen blauwdruk voor hoe we het kunnen doen, we moeten nu zorgvuldig kiezen wat het beste past bij onze gemeenten en bij onze doelgroep. We hebben veel informatie gekregen en gaan ook nog op werkbezoek, maar uiteindelijk is de keuze een politieke afweging, waar we -hoop ik- unaniem voor zullen kiezen.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



10. Een externe toezichtfunctie is nodig ter ondersteuning van de raad

In 2015 zijn de transities in het Sociaal Domein in de gemeente I. naar behoren ingevoerd en afgewikkeld. Op basis van de eerste jaarcijfers over 2015 hebben wij als gemeenteraad kunnen constateren dat de invoering van de transitie budgettair neutraal is verlopen en dat de behandeling van de cliënten en de levering van voorzieningen zonder problemen is verlopen. Over de informatievoorziening aan de raad ten aanzien van de transitie zijn wij tevreden. We constateren ook dat de relatie met en betrokkenheid van burgers, regiegemeenten en andere partners nog in opbouw is.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

De transformatie heeft echter nog niet plaatsgevonden. Het college van B&W werkt aan een "Integraal beleidsplan Sociaal Domein 2016-2019", waarin de beleidsvisie ontvouwd moet worden. Er zal op omdenken gestuurd moeten worden, waarin het 'recht op verzorging' omgevormd moet worden naar 'verzorging daar waar nodig is', waarbij op basis van kwalitatieve indicatoren het sturen van het beleid bepaald kan worden. De grote vraag is hoe we deze kwaliteit op goede wijze in beeld brengen, mede met het oog op het voeren van integraal beleid. Er is een denktank geformeerd, afkomstig uit alle geledingen werkzaam in het sociaal domein in de gemeente, die de onderlegger vormt voor de samenstelling van het beleidsplan. De verwachting is dat het plan eind 2016 door de gemeenteraad vastgesteld gaat worden. Vanaf 2017 zal het beleidsplan ingevoerd worden en worden de eerste resultaten van deze veranderingen bekend.

De gemeenteraad heeft in maart 2016 een tijdelijke raadscommissie ingesteld, met de opdracht te onderzoeken of de gemeenteraad deskundig genoeg is en voldoende tijd heeft om onder de aanzienlijke verhoging van de werkdruk haar kerntaken in het sociaal domein op een adequate wijze te kunnen uitvoeren. De commissie heeft aan de hand van diverse interviews met (koepel-) organisaties en diverse experts en aan de hand van uitgebrachte (landelijke) publicaties en adviezen gemeend dat ondersteuning van de gemeenteraad nodig is. De tijdelijke commissie buigt zich nu over de inrichting van een 'toezichtfunctie', die de raad kan bijstaan in haar controlerende rol. Hierbij zijn de vragen hoe we de onafhankelijkheid van de toezichtfunctie verzekeren en of we een deskundige externe adviseur vast aanstellen of dat we die per opdracht inhuren. Om het toezicht op de uitvoering een integraal karakter mee te geven, kan er verbinding gezocht worden tussen de adviesraden. Een start is reeds door het college gemaakt door samenvoeging van de WMO- en Jeugadviesraad.



BIJLAGE 3

Essay van Aad Koster naar aanleiding van zijn inventarisatie:

“Transformatie jeugdhulp nog in de kinderschoenen”

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Inleiding

Terugkijkend op 2015 kan worden gesteld dat de transitie in het sociaal domein over het algemeen naar tevredenheid zijn verlopen: er zijn geen grote gaten gevallen en er hebben zich geen grote calamiteiten voorgedaan. Tegelijkertijd maakte de TSD zich over een aantal ontwikkelingen zorgen. Een prominente zorg in de derde rapportage betrof de voortgang van de decentralisatie van de (GGZ) jeugdzorg. De belangrijkste zorgpunten waren een gebrek aan kennis bij zowel gemeenten als zorgorganisaties over elkaars functioneren, het al dan niet terecht opwerpen van belemmeringen (privacy, administratieve lastendruk, tekortschietende budgetten, achterblijvende innovatie) en het onderlinge institutionele wantrouwen.

Dit is de reden dat de TSD heeft besloten een inventarisatie te laten maken van ontwikkelingen richting innovatie binnen, in eerste instantie, de (GGZ-) jeugdsector. Uiteindelijk is de inventarisatie breder uitgevoerd en is gekeken naar de gehele jeugdsector en naar de algehele, brede ontwikkelingen hierbinnen waarvan innovatie een (belangrijk!) onderdeel is. In de afgelopen periode zijn 12 gesprekken gevoerd met bestuurders van zorgorganisaties en diverse stakeholders. Vervolgens zijn de bevindingen uit deze gesprekken voorgelegd in een expertmeeting aan een vertegenwoordiging van zorgorganisaties en gemeenten.¹³ Met dit essay wordt de context geschetst en verslag gedaan van de inventarisatie, afsluitend met een aantal aanbevelingen.

Context

De decentralisatie van de zorg¹⁴ voor jeugd naar gemeenten had ook als doelstelling de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Gemeenten hebben nu de beschikking over middelen en instrumenten die de mogelijkheid bieden om begeleiding, ondersteuning bij zorg, onderwijs, werk, schuldhulpverlening met elkaar te verbinden ten gunste van de jongere en/of zijn ouders. Het is belangrijk dit uitgangspunt in gedachten te houden, om ook het belang van innovatie kenbaar te maken. De kwaliteit van de zorg kan onder andere verbeteren door een betere samenwerking tussen de verschillende betrokken professionals, binnen en buiten het zorgveld, en door de zorg dichtbij het kind en zijn of haar sociale omgeving te organiseren. Andere veranderingen zijn gelegen in het zoveel mogelijk leveren van (lichte) zorg aan de voorkant, preventief waar dat kan, snel opschalen naar specialistische zorg als dat moet, en een integrale aanpak van problemen waarmee kinderen geconfronteerd worden.

¹³ In de bijlage bij dit essay is een lijst van gesprekspartners opgenomen.

¹⁴ Met het gebruik van de term zorg bedoelen we in het kader van jeugdzorg: behandeling, zorg en begeleiding, met elk een andere benadering.



Veel gemeenten proberen de zorg dichterbij en toegankelijker te organiseren, vaak met behulp van nieuw gecreëerde wijkteams¹⁵ (of jeugdteams). Wijkteams vervullen daarmee een bepalende, belangrijke rol binnen de jeugdsector. Gemeenten maken bovendien afspraken waarin innovatie soms nu al meegenomen wordt. Idealiter in een open gesprek met de zorgaanbieders. Op hun beurt maken zorgorganisaties het belang van de cliënten hun uitgangspunt, de eigen positie zou daaraan ondergeschikt moeten zijn.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

De afgelopen periode is er, zoals gezegd, een aantal verontrustende signalen binnengekomen die het proces van innovatie en transformatie kunnen afremmen of zelfs stoppen. De vraag is niet alleen wat innovatie is binnen de jeugdsector, maar ook welke aspecten het innovatieproces stimuleren, in hoeverre dat nu plaatsvindt en hoe het daadwerkelijk gestimuleerd kan worden.

Samenwerking verloopt op veel plaatsen moeizaam

Samenwerking is onontbeerlijk voor het bereiken van een succesvolle transformatie van de zorg voor jeugd. En dat is wat op nog te veel plaatsen ontbreekt. Samenwerking tussen gemeenten onderling, tussen zorgorganisaties onderling, tussen gemeenten en zorgorganisaties en tussen de generalisten uit de wijkteams met de gespecialiseerde professionals uit de zorgorganisaties.

In vrijwel alle regio's werd in 2015 ingezet op financiële samenwerking tussen gemeenten. Gaandeweg dat jaar kwam die samenwerking op veel plekken ter discussie en onder druk te staan. Vooral door het afbrokkelen van de onderlinge solidariteit om elkaars financiële tekorten op te vangen. Dit heeft met name effect op (boven)regionaal werkende – veelal gespecialiseerde – zorgorganisaties. Om hun financiële risico's te beheersen, willen gemeenten slechts afspraken maken met (boven)regionale gespecialiseerde zorgorganisaties voor kinderen die inwoner zijn van hun gemeente. Soms kunnen gemeenten en zorgorganisaties door het woonplaatsbeginsel niet tot overeenstemming komen over van welke kinderen de zorg gefinancierd moet worden. Het komt te vaak voor dat kinderen van het kastje naar de muur worden gestuurd.

Daarnaast zijn veel gemeenten terughoudend in het afsluiten van meerjarige contracten. Dit leidt tot een welhaast onmogelijke opgave voor deze zorgorganisaties om tot een efficiënte bedrijfsvoering te komen waarin ook nog geïnvesteerd kan worden in verantwoorde innovatie.

Daar waar minder regionale afstemming tussen gemeenten plaatsvindt met betrekking tot bijvoorbeeld de werkwijze van wijkteams en administratieve processen, leidt dat tot grotere overhead bij zorgorganisaties. Met name voor zorgorganisaties die met een groot aantal gemeenten samenwerken, brengt dit hoge kosten met zich mee. Zeker als organisaties vooruitlopend op de transitie hun overhead reeds stevig hebben gereduceerd. Met als gevolg dat verschillende gespecialiseerde (boven)regionale zorgorganisaties dit uiteindelijk financieel niet zullen

¹⁵ De gemeenten hebben de toegang van cliënten tot ondersteuning, begeleiding en behandeling (dit laatste i.h.k.v. de Jeugdwet) in het sociaal domein vaak in wijkteams, jeugdteams, of gebiedsteams georganiseerd. Met verschillende inhoud, aanpak en benaming. In dit essay wordt gebruik gemaakt van het begrip wijkteams.



overleven. Dit kan betekenen dat noodzakelijke gespecialiseerde zorg, passend bij de zorgvraag, niet meer wordt geboden.

Ook de samenwerking tussen zorgorganisaties onderling verloopt stroef. Vanuit eigen expertise meer werk maken van innovatie en zorg voor cliënten daadwerkelijk verbeteren, komt op veel plaatsen nog onvoldoende uit de verf. Zorgorganisaties vormen weliswaar samen de aanbodkant van het zorglandschap en zouden gezamenlijk innovaties tot stand kunnen brengen. Maar het systeem waarbinnen ze moeten werken helpt hen niet echt in die samenwerkingsmodus te komen. Belemmeringen zijn jaarlijkse aanbestedingen, het gebrek aan een meerjarenperspectief, behoud van positie en verantwoordelijkheidsgevoel voor (de werkgelegenheid van) eigen medewerkers, en soms onvoldoende vertrouwen in de deskundigheid van de collega-organisaties.

Als het gaat om de samenwerking tussen de wijkteams en de gespecialiseerde professionals constateren wij dat er nog veel inzet gepleegd moet worden om tot goede resultaten te komen. Het valt op dat weinig voorbeelden van geslaagde samenwerking genoemd werden. Wijkteams houden, in de ogen van zorginstellingen, soms te lang de cliënten in behandeling bij hun team waardoor in een later stadium meer en langduriger inzet van gespecialiseerde zorg nodig is. Soms wordt te snel doorverwezen, terwijl met de inbreng van wat specialistische kennis de zorg juist vanuit het wijkteam vorm had kunnen krijgen. Onvoldoende kennis van elkaar, verschillende werkwijzen van wijkteams en veelal gebrek aan adequate afspraken over de financiering van die samenwerking liggen aan die achterblijvende samenwerking ten grondslag. Om de wijkteams van voldoende kennis en kunde te garanderen, is het nodig om permanente scholing, intervisie en consultatie van de (gespecialiseerde) professionals te stimuleren en te borgen.

Innovatie beperkt, kennis onbenut

Uit de gesprekken blijkt dat gemeenten en zorgorganisaties bezig zijn met innovaties en daar dit jaar stappen in willen zetten. Vanuit verschillende kanten is aangegeven dat het jaar 2015 vooral een jaar van aankijken en monitoren was: de zorgcontinuïteit garanderen, waardoor er nog weinig aandacht en ruimte was voor innovatie. De bereidheid om daar nu wat aan te doen, lijkt breed gedragen, tot genoegen van de TSD. Het is echter van belang dat innovatie in de breedste zin van het woord wordt opgevat. Niet slechts kijken naar innovaties binnen de zorg of wijkteams, maar juist de verbinding leggen met elkaar en andere partijen zoals met de onderwijssector. Hierdoor kunnen grote innovaties plaatsvinden en daar moeten de betrokken partijen voor openstaan.

Een belangrijke belemmering voor het innovatieproces, die wat de TSD betreft relatief gemakkelijk op te lossen is, is onduidelijkheid over de toekomst en de daarbij behorende visie en maatschappelijke resultaten. Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat zorgorganisaties soms niet weten hoe ze moeten beginnen met innoveren, omdat de visie van de gemeente niet duidelijk is. Zorgorganisaties redeneren dat de gemeenten de kaders moeten stellen waarbinnen zij kunnen innoveren. Vanuit de gemeenten kan worden gewerkt aan een integrale visie, waarin de breedheid van terreinen wordt opgenomen. Hierdoor worden organisaties uitgedaagd te innoveren. Belangrijk daarin is het gezamenlijk dragen van maatschappelijke resultaten. In combinatie met een visie zorgt dit voor betere communicatie, afstemming, meer vertrouwen en duidelijkheid. Dat hebben enkele

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



regio's al bewezen. Uiteindelijk zullen partijen beter voor ogen hebben welke innovaties aansluiten op deze visie en kunnen gezamenlijk stappen worden gezet in het innovatieproces. Met medeneming van andere domeinen zoals het onderwijs. En let wel: het belang van het kind heeft te allen tijde prioriteit, het systeem volgt. Partijen moeten dit onderkennen en gezamenlijk oplossingen bedenken voor de eventuele consequenties voor (zorg)organisaties.

Datum
30 september 2016
Kenmerk
TSD-16-004

Op verschillende plaatsen waar de samenwerking beter loopt, wordt onder andere gesproken over zorgarrangementen. Met een zorgarrangement trachten gemeenten een gemiddelde prijs voor een behandeling af te spreken waarbij de zorgorganisatie in toenemende mate de vrijheid krijgt om de invulling van de behandeling op eigen wijze vorm te geven. Belangrijk hierbij is dat er oog blijft voor voldoende aanbod van complexe zorg. De zorgarrangementen vormen een uitdaging om op een efficiëntere en effectievere manier te werken: wanneer zorgaanbieders een behandeling kunnen aanbieden die goedkoper is dan de gemiddelde prijs, ontstaat er budgettaire ruimte om (meer) te investeren in innovaties.

Ook is opgemerkt dat ambulant werken niet voor elk kind een passende oplossing is. De mogelijkheid tot voldoende opnames in intramurale zorg blijft noodzakelijk. Alle betrokken partijen moeten er zich van bewust zijn dat een bepaald minimum aantal intramurale plaatsen nodig blijft.

Gespecialiseerde organisaties onder druk

Duidelijk is dat zorgorganisaties zullen omvallen als gevolg van de decentralisaties en bijkomende bezuinigingen. De macro-bezuiniging van 12,5% , de tariefonderhandelingen met de gemeenten met uitvoeringskosten en verschuivingen op lokaal niveau en de terugloop in het aantal cliënten kunnen gezamenlijk leiden tot een budgetkrimp van soms 25%. Het is onvermijdelijk dat een shake-out plaatsvindt. Dit is niet automatisch een negatief gevolg: continuïteit van organisaties is van ondergeschikt belang aan de continuïteit van de zorg voor kinderen. De TSD vraagt zich af of de shake-out op een wenselijke wijze verloopt. Het lijkt er op dat de marktontwikkeling niet langs de lijnen van kwaliteit en innovatiekracht verloopt. Daarbij komt de vraag hoe zorgorganisaties bij kunnen dragen aan het beschikbaar houden van een keten aan (gespecialiseerde) zorg voor jeugd binnen het zorglandschap van een regio.

Tijdens de inventarisatie zijn verschillende, zorgelijke signalen ontvangen over zorgorganisaties, die kennis en kunde verloren dreigen te gaan als er geen regie wordt gezet op deze herstructurering.

De gespecialiseerde, (boven)regionale organisaties die vroeg zijn begonnen met het doorvoeren van innovaties, lijken op dit moment de grootste klappen van het transformatieproces op te vangen. Juist die organisaties die (in voorbereiding op de transitie) veel veranderingen en innovaties hebben doorgevoerd en een innovatieve manier van werken nastreven, lijken het financieel het zwaarst te hebben. Wellicht dat in de voorbereiding op de decentralisaties teveel geïnnoveerd is, waardoor een te smalle basis is ontstaan om de huidige periode goed te kunnen



doorstaan.¹⁶ Het is de vraag of de decentralisatie de juiste uitwerking heeft voor de markt als innovatieve organisaties omvallen vanwege frictiekosten. Organisaties die behalve jeugdzorg ook andere vormen van zorg bieden, hebben verschillende financieringsbronnen waardoor dit soort problemen voor hen (nog) niet aan de orde zijn.

Datum
30 september 2016
Kenmerk
TSD-16-004

Uiterst zorgelijk omdat het tevens de vraag opwerpt of het specialisme van deze organisaties elders voldoende kan worden geborgd. En of de kinderen die aan deze zorgvorm behoefte hebben, op andere plekken toereikend kunnen worden geholpen. Het wegvallen van specialistische kennis hoeft niet altijd door het omvallen van een organisatie te gebeuren: de vraag is of de specialistische organisaties hun functionaliteit kunnen behouden. In deze periode met onzekerheid over budgetten en veranderingen in de samenwerking wordt veel van specialistische organisaties gevraagd. Tegelijkertijd moet voldoende aandacht worden besteed aan het op peil houden van de kennis en kunde die de organisatie zo uniek maakt. De zorg van de TSD is dat hier geen ruimte voor is, om wat voor reden dan ook.

De commissie vindt dit een ongewenste ontwikkeling en vindt dat daar op ingegrepen moet worden. De Rijksoverheid heeft hier een verantwoordelijkheid. Zij kan dit doen in samenwerking met de VNG en de 42 jeugdregio's.

Gelet op voorgaande bevindingen komt de TSD tot de volgende aanbevelingen.

Aanbevelingen

1.(V)erken elkaars positie

Een belangrijk middel om vertrouwen te creëren is simpelweg het aangaan van het gesprek: door elkaars taal, motieven en omgeving beter te leren kennen kan men elkaar beter begrijpen. Dat bevordert het vertrouwen. De TSD heeft gezien dat daar waar het vertrouwen verbeterd is, dit vrijwel uitsluitend te maken heeft met het gesprek. Meer vertrouwen zorgt voor bevordering van de samenwerking waarin meer rekening wordt gehouden met elkaars situaties/posities.

2. Bepaal gezamenlijk het te behalen maatschappelijk resultaat

De samenwerking wordt versterkt als gemeenten en zorgorganisaties met elkaar verkennen wat het te bereiken maatschappelijke resultaat moet zijn, gegeven de problematiek in de betreffende gemeente/regio. Daarmee kunnen gemeenten zich beter richten op wat zij willen met de (jeugd)zorg, participatiewet en onderwijs. En kan concreter met de verschillende betrokken partijen worden overlegd hoe deze doelen gerealiseerd kunnen worden. Dat geeft een impuls aan de beleidsvisie van gemeenten en het helpt zorgorganisaties hun innovatievoorstellen hierop af te stemmen.

¹⁶ Er zijn voorbeelden bekend van zorginstellingen die voldoende productie hebben gecontracteerd maar door een enorme last aan frictiekosten die zij ervaren als gevolg van vroeg doorgevoerde innovaties, gecombineerd met onervarenheid met het gedecentraliseerde systeem, alsnog in de financiële problemen komen.



3. Reduceer complexiteit door zorgarrangementen

De verbinding van zorgarrangementen met het gewenste maatschappelijke resultaat kan een leidraad vormen voor de gemeenten, jeugdzorg en het onderwijs. Bovendien geven zorgarrangementen de ruimte aan gemeenten om meer de regierol op het resultaat te nemen terwijl zorgaanbieders de ruimte krijgen om naar eigen inzien passende zorg voor de cliënten aan te bieden. Bij de introductie van de zorgarrangementen zijn er wat betreft de TSD echter twee aandachtspunten: garandeer de toegang van complexe, 'dure' patiënten tot de voor hen geschikte zorg en voorkom een veelvoud van arrangementen.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

4. Accepteer de rol van de wijkteams

De wijkteams zijn door de decentralisaties de belangrijkste actor in het gemeentelijke zorgveld geworden. Zorgaanbieders moeten hun positie ten opzichte van de wijkteams en gemeenten herdefiniëren. Deze herdefiniëring begint wat betreft de TSD bij de acceptatie door de zorgorganisaties dat de wijkteams een cruciale rol spelen in het transformatieproces, een wellicht nog grotere rol dan deze organisaties zelf. Zij zullen zich meer moeten vormen naar de wijkteams en zo'n manier van samenwerking realiseren dat de wijkteams worden ondersteund door hen in het proces van transformatie en innovatie. Het is belangrijk dat zorgorganisaties dit zich meer gaan realiseren. Gemeenten moeten zich realiseren dat er specifieke kennis vereist is in de wijkteams om hulp voor jeugd goed te kunnen faciliteren. Dit kan door scholing, intervisie, en consultatie te borgen, maar ook door zwaarder geschoolde professionals in de wijkteams een plek te geven.

5. Zet regie op herordening van het zorglandschap

Een krimp die kan oplopen tot soms 25% kan niet zonder een herordening van het aanbod in het zorglandschap. Zo'n herordening heeft begeleiding en regie nodig, die uitstijgt boven de gevestigde belangen. Wij adviseren de Rijksoverheid om samen met de VNG en de 42 jeugdzorgregio's een visie te ontwikkelen op kwaliteit, op innovatie en hoe dit in de tijd vorm krijgt, waarmee sturing wordt gegeven aan de marktordening. Daarin moeten de consequenties van de krimp van de GGZ/jeugdhulp meegenomen worden en keuzes worden gemaakt hoe de gespecialiseerde zorg daarin behouden wordt. Dit wordt ondersteund als de 42 jeugdzorgregio's de gespecialiseerde zorg landelijk inkopen. Er dient een sociaal plan te komen waarin staat hoe de werkgelegenheidseffecten en de frictiekosten worden aangepakt. Het geld wat op dit moment door het ministerie van VWS gereserveerd is voor frictie- en transitiekosten, kan ook daarvoor ingezet worden.

Bijlage bij het essay

De inventarisatie is uitgevoerd door Aad Koster (Aad Koster Consult) en Roos van der Steijle (secretariaat TSD). Zij hebben gesprekken gevoerd met verschillende betrokkenen in de jeugdsector wat als basis heeft gediend voor dit essay.

Met de volgende personen is in het kader van deze inventarisatie gesproken:

- Bianca den Outer – JBLorenz
- Peter Dijkshoorn – Accare
- Martin Hagen – Transitieautoriteit Jeugd



- Paul van Rooij – GGZ Nederland
- Jozien Snijders – Parnassia Groep
- Lemke Klasing – Parnassia Groep
- Robert Vermeiren – LUMC
- Ans van de Maat – Intermetzo
- Erwin Rossou – gemeente Tilburg
- Paul Cüsters – Emergis
- Bernard Clossen – GGZ Noord Holland Noord
- Jeroen van Oijen – Jeugdhulp Friesland
- Matthieu Goedhart – Mutsaersstichting
- Anke van Dijke – FIER
- Kees Erends – 's Heerenloo
- Astrid van Dijk – Leo Kannerhuis
- Toke Tom – gemeente Utrecht
- Tom van Yperen – Nederlands Jeugd Instituut
- Atty Bruins – ministerie van VWS
- Marc Verkerk – gemeente Rotterdam

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



BIJLAGE 4

Enige gedachten bij een programma Sociaal Domein

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Waarom?

We staan nog maar aan het begin van de transformatie. We hebben het over 390 gemeenten die aan de knoppen zitten en allemaal bezig zijn met het inrichten van het sociaal domein, de 'lokale verzorgingsstaat'. Dat was ook de bedoeling. Maar dat gebeurt niet altijd effectief. Wat kan centraal, wat moet decentraal? Wie bepaalt dat? Van gemeenten horen we dat ze zich in de steek gelaten voelen door het Rijk. Van het Rijk horen we dat ze hun best doen om in gesprek te komen met gemeenten en hen willen ondersteunen, maar dat gemeenten het snel als ongewenste bemoeienis zien. Er wordt elkaar verweten zich niet aan afspraken te houden. Er zijn tal van bijeenkomsten en overleggen, maar het lijkt of men elkaars taal niet spreekt, de verwijdering blijft. Er is bovendien geen platform waar het 'goede' gesprek gevoerd kan worden, waardoor ook de optelsom van kennis en effecten buiten beeld blijven. Op elkaar wachten of naar elkaar blijven wijzen houdt de beweging op. Wat kan hier helpen? Wie neemt het voortouw? Wie laat zien wat mogelijk en nodig is? Wie zorgt ervoor dat de uitvoeringspraktijk leidend is?

Deze opgave ligt overigens niet alleen bij gemeenten. We hebben in onze rapportages veel suggesties opgenomen voor departementen, inspecties, accountants, bewindslieden en volksvertegenwoordigers, die in onze ogen onvoldoende doorzien dat de decentralisaties niet alleen een veranderagenda voor de gemeenten betekent, maar ook voor hen. Als we echt vinden dat professionals in de uitvoeringspraktijk de ruimte moeten hebben om in samenspraak met de mensen voor wie ze werken de juiste zorg en ondersteuning te kunnen bieden, dan heeft dat verregaande consequenties voor de wijze waarop een Tweede Kamer, een departement of een toezichthouder haar taak invult. Maar ook hoe de werkers in de zorg opgeleid worden, welke competenties ze moeten hebben, hoe privacy in wetgeving is vastgelegd, hoe raadsleden ondersteund worden in hun werk en ook hoe netwerken tussen professionals georganiseerd kunnen worden. Wij adviseren om de ontwikkelingen die centraal en decentraal zijn gezet te bestendingen, politiek en bestuurlijk te verankeren. Daarom een krachtig programma waarin de belangrijkste ontwikkelvragen, in samenhang en in de tijd die daarvoor nodig is, uitgewerkt kunnen worden. Wij denken dat het verstandig is om de contouren van zo'n programma in de komende maanden te ontwikkelen. Ons voorstel: stel een ploeg van 'doeners en denkers' samen die de gedachte van een programma Sociaal Domein verder uitwerkt. Het resultaat hiervan, inclusief een implementatietraject, kan als input dienen voor een nieuw kabinet.

Hoe zou een dergelijk programma er uit kunnen zien?

- Een nationaal meerjarig programma waarin professionals, Rijksoverheid en gemeenten samenwerken als partners om thema's in het sociaal domein verder vorm te geven.
- Gestuurd vanuit vraagstukken die in de praktijk ontstaan, met de oplossingen die de praktijk verrijken. Systemen, wetgeving, protocollen zijn dienend aan de praktijk.



- Met deelname en input van representanten uit de praktijk, mensen die met hun voeten in de spreekwoordelijke klei staan, van 'denkers' uit maatschappelijke, zorg- en welzijnsorganisaties, en vanuit bedrijfsleven. Zonder last en ruggespraak, dus niet als vertegenwoordiger van instituties.
- Denkend voor de lange termijn, vanuit de insteek van een veranderkundige aanpak en uitgaande van een lerende houding.
- Met een onafhankelijke en gezaghebbende positionering.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

Wat willen we met zo'n programma

- het op elkaar laten aansluiten van de drie wetten en de bijbehorende wetgeving
- de verbinding concretiseren met onderwijs, veiligheid en justitie.
- het aanpakken van onderwerpen die nog uitwerking nodig hebben
 - in de verhouding tussen Rijk en gemeenten;
 - in de verhouding tussen gemeenten onderling (helpen van effectieve samenwerkingsvormen tussen gemeenten);
 - in de verhouding tussen departementen onderling (integraliteit, effecten andere domeinen);
 - in de verhouding tussen overheid en burger.
- Zoals:
 - de gevolgen voor de beroepsprofielen;
 - de ontwikkeling van een samenhangende verantwoordingssystematiek;
 - de ontwikkeling van een gedeelde opvatting over "goede zorg";
 - de ontwikkeling van richtlijnen over privacy;
 - de verhouding formele/informele zorg;
 - de relatie met (de onderkant van) de arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld bij de thuisondersteuning;
 - de relatie tot het onderwijs;
 - de regionale samenwerking;
 - de relatie met veiligheid en het veiligheidsdomein.

Wat is er nodig

- Gezag en doorzettingsmacht: door juiste personen, met bevoegdheden en stevig draagvlak;
- Juiste competenties: aansprekend, creatief, doortastend, kritisch, gedragen, diversiteit;
- Sterkte koppeling aan mensen uit de praktijk;
- Voldoende koppeling met Rijk en landelijke programma's/thema's;
- Voldoende koppeling met hulpstructuren die opgericht zijn om de decentralisaties te ondersteunen;
- Voldoende koppeling met gemeenten, ondernemingen in zorg, opvang, welzijn, re-integratie en participatie.

Structuur

- Programmaraad of commissie met bevoegdheden en doorzettingsmacht



- Met een onafhankelijke en gezaghebbende voorzitter en verder bestaande uit denkers en doeners met ruime praktijkervaring;
- Stuurgroep met vertegenwoordigers vanuit kabinet, gemeenten, praktijk en wetenschap;
- Via netwerkstructuur een verbinding van Rijk en gemeenten met veld (zorgondernemers, re-integratiepartijen, verzekeraars, toezichthouders, accountants, etc.), wetenschap en sociale partners.

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

En daarom stellen wij voor:

1. Stel een ploeg samen die de gedachte van een programma Sociaal Domein verder uitwerkt zodat het in de vorm van een opdracht in een regeerakkoord kan landen (gereed april 2017).
2. Ga daarbij uit van de opzet van een programma of commissie met doorzettingsmacht onder leiding van gezaghebbende voorzitter en het in stellen door een nieuw kabinet.



BIJLAGE 5

Overzicht gesprekspartners leden TSD¹⁷

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004

• Mevrouw A. van der AA	Gemeente Boxtel
• Mevrouw K. Aarden	De Watertuin Almere
• De heer F. van Abbema	Zelfstandig adviseur
• Mevrouw T. Abma	VU medisch centrum
• De heer R. Admiraal	Gemeente Súdwest-Fryslân
• Mevrouw G. Akkerman	Gemeente Súdwest-Fryslân
• De heer J. Akse	Vereniging van Drentse Gemeenten
• Mevrouw S. Alders	Gemeente Zeist
• Mevrouw T. van Altena	Divosa
• Mevrouw R. van Altena	Gemeente Zaanstad
• De heer H. Apotheke	Gemeente Súdwest-Fryslân
• Mevrouw T. Ariaans	Gemeente Nijmegen
• Mevrouw S. van Arum	Movisie
• De heer J. Backers	Gemeente Emmen
• Mevrouw B. Bakker	PO-raad
• Mevrouw K. Bax	Stichting WIJ Eindhoven
• De heer M. van de Beek	Gemeente Leeuwarden
• Mevrouw A. van Beek	MO groep
• Mevrouw R. Beerepoot	I&O Research
• De heer R. Beijnsberger	Gemeente Eindhoven
• Mevrouw M. Bekkers	Gemeente Almere
• Mevrouw L. Belonje	USG People
• De heer T. Berben	Gemeente Apeldoorn
• De heer M. van den Berg	Tzorg
• De heer G. van den Berg	PO-raad
• Mevrouw R. den Besten	PO-raad
• Mevrouw P. Bieringa	BNG Bank
• Mevrouw J. van Bilt	Gemeente Hoorn
• De heer C. Blaauw	Gemeente Groningen
• De heer P. Blokhuis	Gemeente Apeldoorn
• Mevrouw T. de Bloois	Gemeente Delft
• De heer A. Boelen	PO-raad
• De heer H. de Boer	Coöperatie Amaryllis
• De heer M. Boersma	UWV
• Mevrouw L. Boerwinkel	ANBO
• De heer B. van Boggelen	De Normaalste Zaak
• De heer M. Boogers	Universiteit Twente
• De heer L. van Borssum Waalkes	Roads
• De heer J. van den Bos	Inspectieraad
• De heer R. Bos	Coöperatie Publieke Versnellers
• De heer R. ten Bos	Radboud Universiteit
• Mevrouw E. Bosch	Wedeo

¹⁷ Vertegenwoordigers van departementen, VNG, IHLZ en TAJ zijn hierin niet opgenomen, evenals personen/organisaties die het secretariaat van de TSD heeft gesproken.



- De heer T. Bosma
- Mevrouw E. Bosman
- Mevrouw D. Bouma
- De heer D. van den Brink
- De heer E. Brinkman
- De heer D. Brinkman
- Mevrouw A. Broeders
- De heer J. Broumels
- Mevrouw P. van der Brug
- Mevrouw E. de Bruin
- De heer S. Bruinsma
- De heer P. Bruinzeel
- Mevrouw P. Buijze
- De heer E. van der Burg
- De heer M. van de Burgh
- Mevrouw R. van Cadsand
- De heer F. Candel
- De heer M. Cantrijn

- De heer S. Cate
- De heer K. Chaara
- De heer P. de la Chambre
- Mevrouw L. Claessen
- De heer M. da Costa
- Mevrouw D. Curfs
- De heer S. Czyzewski
- De heer N. Dam
- Mevrouw E. Damen
- De heer E. Dannenberg
- Mevrouw D. Delhooven
- De heer M. Depla
- De heer S. Depla
- Mevrouw E. Deursen

- De heer J. Deuten
- Mevrouw H. van Diermen
- Mevrouw C. van Dijk
- Mevrouw G. van Dijk
- Mevrouw A. van Dijk
- Mevrouw A. van Dijke
- De heer P. Dijkema
- De heer M. Dullaert
- De heer M. van Eck
- De heer R. van Eibergen
- De heer B. Eigeman
- De heer J. Eigeman
- De heer A. Ekhart
- De heer P. van den Elzen
- De heer H. Engels
- Mevrouw H. Engels
- De heer K. Erends

Rekenkamer Den Haag
PO-raad
Gemeente Súdwest-Fryslân
LOC Zeggenschap in Zorg
Eerste Kamer
PO-raad
Stichting WIJindhoven
KING
UWV
Gemeente Leeuwarden
Gemeente Leeuwarden
Gemeente Almere
Inspectie voor de Gezondheidszorg
Gemeente Amsterdam

Gemeente Utrecht
AEF
PO-Raad en Landelijk expertisecentrum
Speciaal Onderwijs
Philadelphia
Gemeente Almere
's Heeren Loo
Inspectie voor de Gezondheidszorg
Koepel WMO-raden
Stroomopwaarts
Antes
Bureau HHM
Stichting WIJindhoven
PO-Raad
Stichting WIJindhoven
Hiemstra en De Vries
Gemeente Eindhoven
Samenwerkend Toezicht Jeugd/
Sociaal Domein
Zelfstandig adviseur
Spirit jeugd- en opvoedhulp
Stichting Toeterjoepies
Vrije Universiteit
Leo Kannerhuis
FIER
Gemeente Amersfoort
(Voorheen) De Kinderombudsman
ActiZ
Vrije Universiteit
Betrouwbare Publieke Gezondheid
Zelfstandig adviseur
Gemeente Leeuwarden
De Bascule
Eerste Kamer
Gemeente Deventer
's Heerenloo

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



- De heer M. van Essen
- De heer V. Everhardt
- De heer A. Faro
- De heer F. Fleurke
- De heer M. Fluitman
- De heer J. Fraanje
- De heer H. Freije
- De heer B. Frings
- De heer G. Frische
- Mevrouw H. Garmouhi
- De heer L. Gebben
- Mevrouw J. Geel
- Mevrouw J. Gehrke
- De heer T. Gelissen
- Mevrouw S. van Gent
- De heer K. Gerber
- De heer R. van der Geuns
- Mevrouw M. Geurts
- De heer M. Gielen
- De heer D. Giltay Veth
- Mevrouw M. de Goeij
- De heer J. van Gorp
- Mevrouw S. de Graaf
- Mevrouw C. Graafland
- Mevrouw T. van Grinsven
- De heer T. Groeliker
- De heer G. Groeneveld
- De heer R. de Groot
- De heer H. van Gunsteren
- Mevrouw M. Haagh
- Mevrouw L. den Haan
- De heer A. van de Haar
- De heer J. Haenen
- De heer B. Hagen
- Mevrouw A. Haks
- De heer A. Hartman
- De heer R. Hartogh Heys
- Mevrouw T. Heeren
- Mevrouw M. van Hees
- De heer E. Heijdelberg
- Mevrouw C. van Helvoirt
- Mevrouw M. Hempenius
- De heer A. Hendrikse
- De heer D. Hettinga
- De heer A. Hiemstra
- De heer P. Hilhorst
- Mevrouw M. van den Hoed
- De heer J. Hoenderkamp
- De heer B. Holman
- Mevrouw Y. van Hoof
- Mevrouw C. van Hooff

Gemeente Almere
Gemeente Utrecht
Gemeente Gorinchem
Vrije Universiteit
Gemeente Zeist
Gemeente Boxtel
Gemeente Gorinchem
Gemeente Nijmegen
Gemeente Echt-Susteren
Buurt M/V
(Voorheen) Gemeente Barendrecht
GGZ Nederland
Gemeente De Wolden
Gemeente Brunssum
Gemeente Súdwest-Fryslân
Gemeente Amersfoort
Hogeschool van Amsterdam
Facilicom
IBN
DGV Creatieve Impulsen BV
Gemeente Westland
Dock4
Gemeente Heerenveen
Gemeente Zeist
Espria
Gemeente Nijmegen
Bizob
Gemeente De Wolden
Universiteit Leiden
Gemeente Breda
ANBO
Graafschap College
Gemeente Eindhoven
Landelijke Cliëntenraad
Gemeente Almere
Gemeente Schiedam
Gemeente Deventer
GGz Centraal
PO-raad
Willem Schrikkergroep
PO-raad
Ieder(in)
Zelfstandig adviseur
Reik
Gemeente Hogeveen
Publicist / ondernemer
Sociaal Domein Friesland
Gemeente Eindhoven
Koepel WMO-raden
SWV Dordrecht
Vanuit Autisme bekeken

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



- Mevrouw J. Hooi
 - Mevrouw I. Hooijschuur
 - Mevrouw M. Ten Hoonte
 - De heer A. van Hout
 - De heer W. Hoven
 - Mevrouw A. Huisman
 - De heer H. Hylkema
 - De heer W. van Ittersum
 - De heer E. Jager
 - De heer E. Jansen
 - De heer S. Jansen
 - Mevrouw A. Jansen
 - De heer H. Jansen van Galen
 - De heer E. Janssen
 - De heer K. Janssen
 - Mevrouw S. Janssen
 - Mevrouw L. Jansz
 - Mevrouw A. de Jong
 - De heer H. de Jonge
 - De heer J. de Jonge
 - Mevrouw F. de Jonge
 - De heer L. Jongen
 - Mevrouw M. Jongerius
 - De heer E. Jongsma
 - De heer Z. Jongstra
 - Mevrouw N. Jonkers
 - Mevrouw N. Jungmann
 - De heer W. Juurlink
 - De heer H. Kamps
 - Mevrouw G. Kempink
 - Mevrouw K. Kervezee
 - Mevrouw M. Keuning
 - Mevrouw H. Kiewiet
 - De heer A. Klamer
 - Mevrouw A. Klap
 - De heer J.P. Kleijburg
 - De heer S. Klein
 - De heer J. Klienbannink
 - Mevrouw J. de Kock
 - Mevrouw M. Koelewijn
 - De heer J. Kolkman
 - Mevrouw S. Koning
 - Mevrouw L. van der Kooij
 - De heer W. Kooistra
 - Mevrouw E. van Kooten
 - De heer M. Kop
 - Mevrouw H. Koper
- Stichting MaDi Amsterdam Zuidoost en Diemen
Gemeente Amersfoort
Randstad Groep
Gemeente Bronckhorst
Significant
Gemeente Schiedam
Dr. A. Van Voorthuysenschool
Gemeente Utrecht
Gemeente Alphen a/d Rijn
Hogeschool Arnhem Nijmegen
Gemeente Zeist
Gemeente Utrecht
Lasenberg
UWV
Gemeente Zeist
PO-raad
Gemeente Zeist
De Kinderombudsman
Gemeente Rotterdam
Gemeente Vlissingen
Gemeente Almere
Gemeente Kerkrade
(Voorheen) Gemeente Utrecht
Algemene Rekenkamer
TSN
(Voorheen) MEE Nederland
Hogeschool Utrecht
Alliade
Jeugdzorg Nederland
Broosz
Commissie innovatie zorgberoepen en opleidingen
Gemeente Súdwest-Fryslân
Gemeente Amersfoort
Gemeente Hilversum / Erasmus
Universiteit
Juvent
Gemeente Almere
Gemeente Amsterdam
Gemeente Súdwest-Fryslân
NVVK
Gemeente Súdwest Fryslân
Gemeente Deventer
CPS
Gemeente Haarlem
Gemeente Opsterland
Gemeente Rotterdam
Aanjaagteam Langer zelfstandig wonen
P31

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



- De heer H. Kouwenhoven
- Mevrouw I. Kramp
- Mevrouw C. Kroezen
- De heer M. de Krosse
- De heer A.J. Kruiter
- De heer W. Kuijpers
- De heer F. Kwakernaat
- De heer H. van der Laan
- De heer D. Laan
- De heer L. Lablans
- Mevrouw B. Lahuis
- De heer M. Laks
- De heer R. Lampe
- De heer A. de Lange
- De heer J. van der Lans
- De heer W. van Leeuwen
- Mevrouw M. van Leeuwen
- Mevrouw G. Leijenhorst
- Mevrouw L. van der Lek
- Mevrouw G. Lensvelt-Mulders
- De heer H. Levie
- De heer R. Liefers
- De heer L. Loon
- Mevrouw K. Louwes
- Mevrouw L. Lubberman
- Mevrouw A. van der Maat
- De heer L. Manders
- Mevrouw J. Manshanden
- De heer G. van der Meer
- Mevrouw L. van Meeteren
- De heer H. Meijering
- De heer M. Meijs
- Mevrouw J. Menting
- Mevrouw I. Merx
- Mevrouw P. Meurs

- Mevrouw M. Middendorp
- Mevrouw Y. Mierlo
- Mevrouw A. Mikulic
- Mevrouw A. Modderman
- De heer J. Muller
- De heer H. de Neef
- Mevrouw E. Nicolai
- De heer G. van Nijendaal

- Mevrouw I. Nooijen
- De heer M. Norder
- De heer J. van den Oever
- De heer M. Offinga
- De heer A. Ogink
- De heer J. Olthof

Cordaan
Amerpoort
Gemeente Amsterdam
CIZ
Instituut voor Publieke Waarden
Meerking
APS Interim
Gemeente Noordenveld
Gemeente Enschede
CNV
Karakter Kinder- en Jeugdpsychiatrie
Hogeschool Utrecht
Dr. A Van Voorthuysenschool
Gerechtshof Den Haag
Publicist / ondernemer
Gemeente Utrecht
Gemeente Zoetermeer
Gemeente Zeist
Buurt m/v
Universiteit voor Humanistiek
PO-raad
Gemeente Leeuwarden
Ondernemer
Berenschot
BMC
Intermetzo
Samenlevingswerk / De Zuiderling
Gemeente Utrecht
Landelijke Cliëntenraad
Hilverzorg
Gemeente Súdwest-Fryslân
Gemeente Enschede
Stichting WIJ Eindhoven
Gemeente Den Haag
Raad voor Volksgezondheid en
Samenleving / Erasmus Universiteit
Gemeente Alphen a/d Rijn
Movisie
Deloitte
Gemeente Súdwest-Fryslân
Stichting Arkin
IQ coaches
Reik
Raad voor de financiële verhoudingen
(Rfv)
Gemeente Dalfsen
Aanjaagteam Langer zelfstandig wonen
Fundis
Gemeente Súdwest-Fryslân
KPMG Plexus
Gemeente Zaanstad

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



- De heer J. Onland
- De heer P. Oosten
- De heer M. van Oosterhout
- De heer T. van Oosterhout

- Mevrouw E. van Oostrum
- Mevrouw M. van Oostveen
- Mevrouw B. den Outer
- De heer R. Paas
- De heer F. Paling
- Mevrouw M. Pauwels
- De heer B. Peek
- De heer R. Peeters
- Mevrouw M. Peltenburg
- De heer P. Pennekamp
- De heer R. Pet
- Mevrouw P. Pistor
- De heer R. Poortstra
- De heer P. Poortvliet
- De heer K. Putters
- De heer W. de Ridder
- Mevrouw C. Rijdsdijk
- Mevrouw S. Roijmans
- Mevrouw S. Rojer
- De heer J. Samsen
- Mevrouw J. Santema
- De heer T. van de Schepop
- Mevrouw C. Schijdel
- Mevrouw A. Schipaanboord
- Mevrouw L. Scholten
- Mevrouw M. Schonewille
- De heer G. Schonfeld
- Mevrouw R. Schoorl
- De heer R. van der Schoot
- Mevrouw J. Schrijver
- Mevrouw J. de Schutter
- De heer K. Schuyt
- De heer M. Sitalsing
- Mevrouw M. Slingerland
- De heer M. Smeding
- De heer A. Smit
- De heer E. Smit
- De heer J. Smit
- Mevrouw M. Smitsmans-Burhenne
- Mevrouw I. Soffer
- De heer J. Spithoven
- Mevrouw W. Springeling
- De heer A. van Springhuizen
- Mevrouw M. Spruitenburg
- Mevrouw M. Stadlander
- Mevrouw N. van der Steeg

Gemeente Eindhoven
Star Consult
Gemeente Drimmelen
Zelfstandig onderzoeker en adviseur
Mezzo
Gemeente Deventer
JBLorenz
Divosa
UWV
Gemeente De Wolden
Stichting De Grasboom
Gemeente Almere
NDSD
Inspectieraad
Passend Onderwijs Almere
Gemeente Eindhoven
SWV V(S)O Eemland
Gemeente Vlissingen
Sociaal Cultureel Planbureau
Universiteit Twente
CuraMare Middelharnis
Stichting WIJ Eindhoven
Incluzio
Gemeente Utrecht
Gemeente Súdwest-Fryslân
Habitat/lekker leven
Gemeente Rotterdam
ANBO
(Voorheen) Gemeente Eindhoven
Vilans
Gemeente Boxtel
Movisie
Vilans
Documentair fotograaf
Tzorg
Universiteit van Amsterdam
Jeugdbescherming Noord
Gemeente Leeuwarden
Gemeente Schiedam
Gemeente Assen
Emmaschool Amersfoort
Broosz
Gemeente Roermond
Ieder(in)
Gemeente Gorinchem
Porthos
Inholland Haarlem
Emmaschool Amersfoort
NZa (voorheen TNO)
PO-raad

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



- De heer H. Steege
- De heer M. van der Steen
- Mevrouw A. Steenbakkers
- Mevrouw S. Stellaard
- De heer G. Sterkenburg
- Mevrouw A. Steverink
- De heer K. Stoter
- Mevrouw S. Strijk
- De heer D. Stuurman

- De heer E. van Summeren
- De heer J. Telgen
- Mevrouw L. Terpstra
- De heer T. Terpstra
- De heer B. Teunis
- De heer T. Thissen
- De heer H. Tjeerdsma
- Mevrouw T. Tom
- Mevrouw E. Tonkens
- De heer W. Touw
- De heer N. Uenk
- De heer R. den Uyl
- De heer M. van der Vaart
- De heer A. Vader
- Mevrouw L. Valk
- De heer J. Varkevisser
- De heer J. Veen
- Mevrouw M. Vennevertloo
- De heer A. Verbakel
- Mevrouw A. Verblakt
- Mevrouw N. Verdonk

- Mevrouw H. Verhoef
- De heer J. Verhoeven
- Mevrouw P. Verwilligen
- De heer P. de Visser
- Mevrouw H. Vlieg
- De heer G. van der Vlies
- Mevrouw A. van Vliet
- Mevrouw H. Vlug
- Mevrouw M. Voogt
- De heer G. Vos
- De heer J. de Vries
- De heer R. van Vugt
- Mevrouw I. Vunderink
- Mevrouw M. Wagenmakers
- De heer J. Wallage
- Mevrouw S. Walvisch
- De heer M. Weekenborg
- De heer S. van de Weerd
- De heer J. Weggemans

Gemeente 's-Hertogenbosch
NSOB / Erasmus Universiteit
Buurt m/v
Vitree
Gemeente Almelo
Gemeente Boxtel
Verian
Gemeente Amersfoort
Gemeente Eindhoven (voorheen
gemeente Zaanstad)
Veghsel groep
Universiteit Twente
FIER
Gemeente Súdwest-Fryslân
PO-raad
UWV WERKbedrijf
MEE Drenthe
Gemeente Utrecht
Universiteit voor Humanistiek
KPMG Plexus
PPRC
Radar
Gemeente Zeist
Gemeente Vlissingen
's Heerenloo
Gemeente Zeist
ANBO
Algemene Rekenkamer
Gemeente Eindhoven
Gemeente Sittard-Geleen
Samenwerkend Toezicht Jeugd/
Sociaal Domein
Gemeente Gorinchem
Startfoundation
PO-raad
Incluzio
Gemeente Assen
Gemeente Hendrik Ido Ambacht
Gemeente Gooise Meren
Gemeente Amsterdam
Gemeente Almelo
Gemeente Hoogeveen
Actiz (voorheen MEE Nederland)
Deloitte
Berenschot
Vereniging van Friese gemeenten
Raad voor het Openbaar Bestuur
PO-raad
PO-raad
Gemeente Rotterdam
Gemeente Enschede

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004



- De heer P. Welman
 - Mevrouw L. Werger
 - De heer P. Wesdorp
 - De heer B. Wienen
 - De heer N. van Wijk
 - De heer A. Willems
 - De heer J. Wisse
 - De heer B. de Wit
 - De heer A. Witlak
 - De heer L. Witvliet
 - De heer T. van Yperen
 - Mevrouw K. Zeeman
 - De heer O. Zengin
 - De heer D. Zijlmans
 - De heer J. Zoetendal
 - De heer P. Zondervan
 - Mevrouw J. Zonneveld
 - De heer P. van Zutphen
 - Mevrouw B. Zwager
- Afvaardiging van de gemeenteraad
- Landelijke Cliëntentafel Jeugd
- Gemeente Enschede
Gemeente Gouda
What Works BV
CPS Onderwijsontwikkeling en advies
Gemeente Rotterdam
Gemeente Maastricht
Gemeente Vlissingen
VO-raad
Kafbrigade
Nyenrode Business Universiteit
Nederlands Jeugdinstituut
Stichting Humanitas
Gemeente Schiedam
EY
Gemeente Heerenveen
Gemeente Súdwest-Fryslân
Zelfstandig adviseur
Gemeente Heerlen
Gemeente Súdwest-Fryslân
- Gemeente Almere
Gemeente Amersfoort
Gemeente Delft
Gemeente Lingewaard
Gemeente Zoetermeer
- LOC Zeggenschap in Zorg

Datum

30 september 2016

Kenmerk

TSD-16-004