



# Een grote sprong van De Kleine Schans

Rekenkameronderzoek naar de  
effectiviteit van het beleid in het sociaal  
domein in de gemeente Woudenberg

Juni 2021



REKENKAMERCOMMISSIE  
**VALLEI &  
VELUWERAND**

## COLOFON

### **De rekenkamercommissie**

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

De externe commissie bestaat uit een voorzitter en vier leden: de heer J. van Zomeren (voorzitter), mevrouw F.T. van de Vlierd (lid tot 21 april 2021), de heer M. Pen (lid), de heer J.G.W. Scheltinga (lid tot 21 april 2021), de heer H.M. ter Beek (lid), de heer J.C.T.M. Doorakkers (lid vanaf 21 april 2021) en mevrouw J.T. Versteegh (lid vanaf 21 april 2021). De commissie heeft twee onderzoekers / secretarissen: mevrouw I.M.T. Spoor en mevrouw M.E. Barel-Glashouwer.

## Inhoudsopgave

<b>Bestuurlijke samenvatting inclusief conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>3</b>
Conclusies.....	3
Aanbevelingen.....	5
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>7</b>
1.1 Doel en vraagstelling rekenkameronderzoek .....	7
<b>2. Ambities, veranderopgave &amp; opdracht van De Kleine Schans bij de start .....</b>	<b>9</b>
2.1 Raadsvoorstel 2017 .....	9
2.2 Voorgeschiedenis raadsvoorstel .....	9
2.3 Inhoudelijke opdracht coöperatie De Kleine Schans .....	11
2.4 Met welke formatie voert De Kleine Schans haar opdracht uit?.....	12
<b>3. Overzicht gemeentelijke beleidsdoelen o.b.v. uitvoeringsprogramma Sociaal Domein .....</b>	<b>13</b>
3.1 Participatiewet .....	13
3.2 Jeugdwet .....	15
3.3 Wmo .....	19
3.4 Leerplichtwet.....	22
3.5 Tussenconclusies .....	24
<b>4. Aansturings- en verantwoordingsdocumenten van De Kleine Schans .....</b>	<b>26</b>
4.1 Subsidieaanvraag en -verlening .....	26
4.2 Jaarplan 2019 t/m 2021 .....	29
4.3 Jaarverantwoording 2018 en 2019 .....	31
4.4 Kwartaalberichten .....	32
4.5 Tussenconclusies .....	33
<b>5. Aanjaagfunctie De Kleine Schans bij transformatie in het sociaal domein .....</b>	<b>35</b>
5.1 ‘Piramide’ in het sociaal domein basis voor inzet op transformatie .....	35
5.2 Aanjaagfunctie van De Kleine Schans gericht op transformatie opgepakt met werkateliers .....	37
5.3 Tussenconclusies .....	37
<b>6. Gemeentelijke rollen en betrokkenheid van raadsleden en leden van de coöperatie .....</b>	<b>38</b>
6.1 Gemeente als lid van de coöperatie, opdrachtgever en systeemverantwoordelijke.....	38
6.2 Dubbele verantwoordelijkheid van directeur De Kleine Schans inmiddels opgelost.....	39
6.3 Overige leden van de coöperatie over samenwerking in en meerwaarde van de coöperatie .....	39
6.4 Betrokkenheid van raadsleden bij De Kleine Schans .....	40
6.5 Tussenconclusies .....	42
<b>7. Financiële aspecten: financiële kaders De Kleine Schans en ontwikkeling zorgkosten.....</b>	<b>43</b>
7.1 Inzet gemeente in samenwerking met De Kleine Schans op beperking zorgkosten .....	43
7.2 Financiële kaders, begrotingen en realisaties van de coöperatie.....	46
7.3 Tussenconclusies .....	47
<b>8. Bevindingen en conclusies .....</b>	<b>48</b>
8.1 Beantwoording van onderzoeksvragen: centrale vraag en deelvragen .....	48
8.2 Beantwoording van onderzoeksvragen: deelvragen .....	49
8.3 Toets op mate waarin bij oprichting geformuleerde ambities zijn gerealiseerd.....	54
<b>9. Bestuurlijke reactie van het college en nawoord rekenkamercommissie .....</b>	<b>56</b>
9.1 Bestuurlijke reactie .....	56
9.2 Nawoord rekenkamercommissie .....	57

<b>Bijlage 1 Bronnenlijst.....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 2 Respondenten .....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlage 3 Uitwerking doelen in gemeentelijke beleidsbegroting 2020-2023 .....</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 4 Wettelijke taken Wmo, Jeugdwet en Participatiewet in subsidieaanvraag 2019 .....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage 5 Doeluitwerking De Kleine Schans in jaarplan 2019.....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 6 Doeluitwerking De Kleine Schans in jaarplan 2021.....</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage 7 Aanjaagfunctie De Kleine Schans gericht op transformatie: werkateliers .....</b>	<b>72</b>

## Bestuurlijke samenvatting inclusief conclusies en aanbevelingen

### *Aanleiding onderzoek*

De rekenkamercommissie is voorjaar 2020 gestart met een onderzoek naar coöperatie De Kleine Schans. De Kleine Schans is een in Nederlands perspectief uniek initiatief. Het bijzondere aan de samenwerking tussen de gemeente Woudenberg, zorgaanbieders, vrijwilligersorganisaties en andere maatschappelijke partners is, dat de samenwerking is vormgegeven in een coöperatie én dat de positie van de gemeente in de coöperatie gelijkwaardig is aan die van de andere leden met evenveel stemrecht in de Algemene Ledenvergadering (ALV).

De Kleine Schans is opgericht in 2017. In het raadsvoorstel dat ten grondslag ligt aan de oprichting is vastgelegd dat de coöperatie voor de gemeente de taken uitvoert op het terrein van de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo), de Participatiewet en de Leerplichtwet. In het raadsvoorstel is benoemd dat De Kleine Schans moet bijdragen aan een effectieve, vraaggerichte en integrale benadering van ondersteuningsvragen van inwoners van Woudenberg, waarbij zoveel als mogelijk uitgegaan wordt van de eigen kracht van de inwoners, hun sociale netwerk en van basisvoorzieningen en ambulante ondersteuning. Als dit ontoereikend is, komt meer specialistische ondersteuning in beeld. De transformatie in het sociaal domein is daarmee voor De Kleine Schans vanaf het begin een centraal doel. Van de samenwerking wordt verwacht dat deze bijdraagt aan de doelmatige inzet van middelen en dat de coöperatie een aanjaagfunctie vervult voor de transformatie in het sociaal domein.

### *Onderzoeksdoel en hoofdvraag*

Inmiddels bestaat De Kleine Schans ruim drie jaar. Bij de oprichting is vastgelegd dat er na twee jaar, dus in 2020, een evaluatie zou plaatsvinden. De voorliggende evaluatie voorziet hierin. De hoofdvraag voor het onderzoek is in samenspraak met de auditcommissie van Woudenberg als volgt geformuleerd:

Het doel van het rekenkameronderzoek is om te beoordelen in hoeverre De Kleine Schans bijdraagt aan de effectiviteit van de uitvoering van de Participatiewet, de Wmo 2015, de Jeugdwet en de Leerplichtwet en aan de beoogde transformatie binnen het sociaal domein.

De hoofdvraag is uitgewerkt in diverse deelvragen die deels beschrijvend van aard zijn (bijvoorbeeld toelichten op welke taken bij De Kleine Schans zijn neergelegd en hoe De Kleine Schans deze taken organiseert) en deels evaluatief van aard. Voor de uitwerking van de beschrijvende onderzoeksvragen verwijzen wij naar het hoofdrapport. Navolgend gaan wij nader in op het evaluatieve deel van het onderzoek dat zich richt op onder meer:

- Effectiviteit: De vraag of het de coöperatie gelukt is de gestelde doelen te behalen.
- Sturing: De vraag of de governance bijdraagt aan de realisatie van de gestelde doelen, of de gemeente voldoende in staat is op de uitvoering van taken door De Kleine Schans te sturen en of de gemeenteraad voldoende kan controleren of gestelde doelen worden behaald.
- Transformatie: De vraag of en zo ja hoe De Kleine Schans bijdraagt aan de transformatie in het sociaal domein en daarbij een aanjaagfunctie vervult.

## Conclusies

### Effectiviteit

Het onderzoek levert op dat op basis van door De Kleine Schans opgestelde jaarplannen en verantwoordingsdocumenten maar een beperkt inzicht wordt verkregen in de bijdrage van haar inzet aan de gemeentelijke beleidsdoelen. Verklaringen hiervoor zijn dat de door De Kleine Schans geformuleerde doelen niet één op één aansluiten op de door de gemeente geformuleerde doelen en dat er sprake is van grote wijzigingen in doelformuleringen van De Kleine Schans in de afgelopen jaren. Er is verder een ontwikkeling

zichtbaar waarbij doelen in de loop der jaren minder scherp, in de zin van specifiek en meetbaar, zijn uitgewerkt. In de verantwoordingsdocumenten van De Kleine Schans wordt verder niet gestructureerd teruggegrepen op de in de jaarplannen geformuleerde doelen.

Door de weinig scherpe uitwerking van de gemeentelijke doelen en de wijze waarop De Kleine Schans haar doelen formuleert en zich daarover verantwoordt, kan haar bijdrage aan de effectiviteit van het gemeentelijk beleid niet goed worden vastgesteld.

### Sturing

In het onderzoek is gebleken dat de betrokken portefeuillehouders aangeven goed uit de voeten te kunnen met de wijze waarop De Kleine Schans zich verantwoordt. Tegelijkertijd geven zij aan dat het voor diverse doelen nog een zoektocht is naar bruikbare indicatoren. De van raadsleden opgetekende beelden sluiten hierop aan in die zin dat zij aangeven een beter beeld te hebben van wat De Kleine Schans doet dan in de mate waarin dit bijdraagt aan de gemeentelijke beleidsdoelen. Er ligt voor zowel De Kleine Schans als voor de gemeente een belangrijke uitdaging om de gemeentelijke beleidsdoelen, in de zin van beoogde maatschappelijke effecten, scherper te formuleren, de doeluitwerking in de jaarplannen van De Kleine Schans daar beter op te laten aansluiten en in de verantwoording door De Kleine Schans over haar inzet een duidelijker relatie te leggen met de nagestreefde doelen.

De gemeente geeft haar sturende rol langs drie lijnen vorm: zij is beleidsbepaler en systeemverantwoordelijke, verder lid van de coöperatie en tot slot opdrachtgever van en subsidieverstrekker aan De Kleine Schans. De wethouder Sociaal Domein vervult beide eerste rollen en de wethouder van Financiën fungeert als opdrachtgever. De coöperatieve samenwerkingsvorm, waarin leden op gelijkwaardige wijze participeren, kan er in theorie toe leiden dat andere leden de gemeente 'overrulen' bij te maken strategische keuzes. In de praktijk is dit nog niet voorgekomen. Omgekeerd kan de gemeente, als opdrachtgever en subsidieverstrekker, haar agenda opleggen aan de andere leden. Ook dit is in de praktijk niet aan de orde omdat vooral wordt ingezet op het met elkaar maken van keuzes en daar vervolgens ook samen uitvoering aan geven.

Ook op ambtelijk niveau levert de combinatie van rollen nauwelijks problemen op. Betrokken ambtenaren vanuit de gemeente benadrukken het voordeel van de overzichtelijke schaal en korte lijnen met De Kleine Schans, waardoor co-creatie van beleid goed van de grond komt.

Een potentieel 'petten'-probleem was er wel bij de invulling van het voorzitterschap van de ALV van de coöperatie door de directeur-bestuurder van De Kleine Schans. Het werd terecht wenselijk gevonden deze functie te laten vervullen door iemand zonder organisatiebelangen. Inmiddels is een onafhankelijke kandidaat gevonden die het voorzitterschap van de ALV op zich neemt zodat het risico van belangenconflicten en de schijn van belangenverstrengeling is weggenomen.

### Transformatie

De Kleine Schans heeft de aanjaagfunctie vanaf de start veel aandacht gegeven. Met name door de organisatie van werkateliers, waarin de bij het geagendeerde vraagstukken betrokken leden van de coöperatie samen zoeken naar effectieve en innovatieve aanpakken. De werkateliers waren vooral gericht op het beter functioneren van de zogenoemde 'piramide' in het sociaal domein waarbij wordt ingezet op het, waar mogelijk binnen de kaders van adequate zorg voor en ondersteuning van inwoners, benutten van de eigen kracht en het sociale netwerk van inwoners en het bevorderen van het gebruik van laagdrempelige en minder kostbare algemene voorzieningen boven duurdere maatwerkvoorzieningen en specialistische zorg.

De werkateliers resulteren in concrete afspraken tussen betrokken leden van de coöperatie om de transformatie concreet handen en voeten te geven. In die zin concludeert de RKC Vallei en Veluwerand dat De Kleine Schans de bij haar neergelegde aanjaagfunctie op succesvolle wijze heeft ingevuld.

### Opmaken van de balans

Per saldo concludeert de RKC Vallei en Veluwerand dat De Kleine Schans voor inwoners van Woudenberg een lokale en laagdrempelige voorziening vormt waar zij terecht kunnen met vragen over wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen en informatie en advies ontvangen. De Kleine Schans informeert inwoners op diverse manieren over haar inspanningen, waarbij het beeld is dat inwoners weten waarvoor zij bij De Kleine Schans terecht kunnen. Verder constateert de RKC Vallei en Veluwerand dat de gemeente Woudenberg er met De Kleine Schans in is geslaagd om de voor de transformatie in het sociaal domein noodzakelijke samenwerking tussen gemeente, zorgaanbieders, vrijwilligersorganisaties en andere maatschappelijke partners op een voor Nederland unieke wijze vorm te geven. Er is een duidelijke, op transformatie gerichte, inhoudelijke agenda en de in De Kleine Schans samenwerkende partijen weten elkaar door de samenwerkingsvorm en de overzichtelijke, gemeentelijke, schaal waarop gewerkt wordt, goed te vinden.

Tegenover deze positieve waardering van de samenwerking in De Kleine Schans staat dat de bijdrage daarvan aan de effectiviteit van het gemeentelijke beleid nog niet 'hard' kan worden vastgesteld. Een grote uitdaging voor de komende jaren betreft naar de mening van de RKC Vallei en Veluwerand het beter in beeld brengen van de effectiviteit en het maatschappelijk rendement van de inspanningen van De Kleine Schans.

### **Aanbevelingen**

De voorgaande conclusies en de in het hoofdrapport opgenomen nadere uitwerking van de onderzoeksvragen leiden tot de volgende aanbevelingen:

1. Investeer als gemeente Woudenberg in het samen met De Kleine Schans scherper uitwerken van de gemeentelijke beleidsdoelen, bij voorkeur in termen van nagestreefde maatschappelijke effecten, en waarborg samen dat de door De Kleine Schans in haar jaarplannen op te nemen doelen en te leveren prestaties beter op de gemeentelijke doelen aansluiten.
2. Waarborg dat de verantwoording van De Kleine Schans over haar inspanningen beter aansluit op de door De Kleine Schans in haar jaarplannen opgenomen doelen en dat De Kleine Schans in de jaarverantwoording en kwartaalberichten expliciet terugkomt op de gestelde doelen en de mate waarin deze gerealiseerd zijn.
3. Bevorder dat zowel gemeente als De Kleine Schans zich focussen op een beperkt aantal doelen en voorkom te veel wijzigingen in doelformuleringen (zonder deze 'in beton te gieten'), omdat te veel doelen en te veel wijzigingen in doelformuleringen ten koste gaan van het inzicht in de mate waarin De Kleine Schans effectief is c.q. bijdraagt aan de gemeentelijke beleidsdoelen.
4. Plaats de ontwikkeling van doelen en doelrealisatie in het perspectief van andere (bij voorkeur vergelijkbare) gemeenten en rapporteer over doelen en doelrealisatie zo mogelijk in een meerjaren-perspectief, zodat meer inzicht ontstaat in de vraag of de inspanningen van de gemeente en van De Kleine Schans succesvol zijn of bijsturing behoeven.
5. Stel bij de doeluitwerkingen van zowel gemeente als De Kleine Schans de beoogde transformatie in het sociaal domein nog meer centraal en laat nog beter zien welke voortgang wordt geboekt bij het versterken van de eigen kracht van inwoners en het optimaal benutten van sociale netwerken en laagdrempelige algemene voorzieningen, om te voorkomen dat inwoners onnodig beroep doen op maatwerkvoorzieningen en specialistische zorg. Dit uiteraard met als ondergrens dat inwoners wel kunnen rekenen op adequate ondersteuning en zorg.

6. Agendeer in de gemeenteraad met enige regelmaat de vraag hoe de belangrijkste maatschappelijke doelvariabelen van de gemeente zich ontwikkelen en of er aanleiding is tot bijstelling van beleid of intensivering van door De Kleine Schans te leveren inspanningen. Voorkom dat discussies in de raad over het sociaal domein eenzijdig gaan over financiën of over incidenten op het niveau van individuele inwoners of huishoudens. De kwartaalrapportages van De Kleine Schans bieden hiervoor handvatten, zeker als De Kleine Schans in de verantwoording over haar inspanningen nog meer dan nu aansluit bij de beleidsmatige doelen die de gemeente nastreeft en de maatschappelijke effecten die de gemeente wil realiseren.

\*\*\*



## 1. Inleiding

### *Keuze voor unieke uitvoeringsvariant*

Bij de organisatie van de gemeentelijke verantwoordelijkheden in het sociaal domein heeft de gemeente Woudenberg gekozen voor een in Nederland unieke uitvoeringsvariant. De gemeente heeft samen met een aantal zorgaanbieders een coöperatie opgericht, om zo optimale condities te creëren voor de ondersteuning van de inwoners van Woudenberg<sup>1</sup>. Deze optimale condities hebben dan met name betrekking op de noodzakelijke samenwerking van de gemeente Woudenberg met zorgaanbieders, vrijwilligersorganisaties en andere maatschappelijke partners en de onderlinge samenwerking tussen al deze partijen. In de aanloop naar de decentralisaties in het sociaal domein per 1 januari 2015, was aanvankelijk gekozen voor de inrichting van een Sociaal Team waarin van de gemeente en de zorgaanbieders afkomstige professionals op detachingsbasis werkzaam zijn. Het doel van het team was om samen met de maatschappelijke partners lokale en integrale ondersteuning te bieden aan de inwoners van Woudenberg. Het Sociaal Team was als pilot opgericht en als een tijdelijk samenwerkingsverband van zorgaanbieders en gemeente.

In 2016 heeft de gemeente onderzoek laten uitvoeren naar een toekomstbestendige vormgeving van het Sociaal Team<sup>2</sup>. De uitkomst van het onderzoek was dat een volgende stap gemaakt kan worden indien de professionals die uitvoering geven aan de Jeugdwet, Wmo, Participatiewet en Leerplichtwet in één team worden ondergebracht in een coöperatie. Waar in den lande allerlei voorbeelden zijn van door zorgaanbieders gezamenlijk opgerichte coöperaties, is het voor zover bekend nergens gekomen tot de oprichting van een coöperatie waarvan ook de gemeente lid is. De coöperatie is uiteindelijk opgericht per 1 januari 2018. Het hoogste orgaan van de coöperatie is de algemene ledenvergadering waaraan zowel de gemeente Woudenberg en een aantal zorgaanbieders ook vrijwilligersorganisaties en andere maatschappelijke partners deelnemen als lid.

### 1.1 Doel en vraagstelling rekenkameronderzoek

De auditcommissie van de gemeente Woudenberg heeft in haar vergadering van 11 juni 2019 aan de rekenkamercommissie gevraagd om een evaluatieonderzoek te doen naar het functioneren van Coöperatie De Kleine Schans. Eén van de aanleidingen is dat bij de oprichting van De Kleine Schans is afgesproken dat er na twee jaar, dus in 2020, een evaluatie zou plaatsvinden.

In samenspraak met de auditcommissie heeft de RKC Vallei en Veluwerand de volgende **doelstelling** voor het onderzoek geformuleerd:

Het doel van het rekenkameronderzoek is om te beoordelen in hoeverre De Kleine Schans bijdraagt aan de effectiviteit van de uitvoering van de Participatiewet, de Wmo 2015, de Jeugdwet en de Leerplichtwet en aan de beoogde transformatie binnen het sociaal domein.
--

Vanuit deze doelstelling is door de RKC Vallei en Veluwerand, wederom in samenspraak met de auditcommissie, de **vraagstelling** geformuleerd voor de evaluatie.

#### Vraagstelling

Centrale vraag	In hoeverre draagt De Kleine Schans bij aan de effectiviteit van het beleid?
----------------	--

<sup>1</sup> Zie onder andere gemeente Woudenberg, raadsvoorstel 'Oprichting van en deelname aan Coöperatie De Kleine Schans', 12 juni 2017.

<sup>2</sup> BMC Advies, *Sturing en positionering Toegang gemeente Woudenberg*, september 2016.

Deelvragen	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke taken heeft De Kleine Schans met betrekking tot de uitvoering van genoemde taakvelden binnen het sociaal domein?</li> <li>• Hoe heeft De Kleine Schans haar taken georganiseerd?</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vervult de gemeente de rol van systeemverantwoordelijke voor het sociaal domein, de rol van opdrachtgever van de coöperatie en de rol als lid van de coöperatie?</li> <li>• Versterken deze rollen elkaar of levert dit problemen op?</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre is het de coöperatie gelukt om de gestelde doelen te behalen? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hoe geeft De Kleine Schans invulling aan het doel om inwoners te informeren over vragen met betrekking tot wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen en mogelijke ondersteuning en zorg?</li> <li>b. Hoe stimuleert De Kleine Schans de inzet van eigen kracht, van het sociale netwerk en de algemene voorzieningen? Heeft dit er toe geleid dat er binnen Woudenberg minder beroep gedaan wordt op specialistische zorg en maatwerkvoorzieningen dan vóór de transitie?</li> <li>c. Is de samenwerking en afstemming van aanbieders van basisvoorzieningen verbeterd, en zo ja op welke manier? Heeft dit geleid tot een doeltreffende en efficiënte inzet van middelen?</li> <li>d. In hoeverre is het De Kleine Schans gelukt om binnen de financiële kaders de taken uit te voeren? Waar zitten de meevallers en de tegenvallers?</li> <li>e. In hoeverre heeft De Kleine Schans daadwerkelijk een aanjaagfunctie vervuld in de noodzakelijke transformatie binnen het sociaal domein?</li> <li>f. Welke factoren zorgen ervoor dat de bij oprichting van De Kleine Schans gestelde doelen wel of juist niet behaald werden? Draagt de governance bij aan de gestelde doelen?</li> </ul> </li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meet De Kleine Schans de tevredenheid onder de inwoners dan wel cliënten? Wat blijkt uit deze tevredenheidsonderzoeken? Hoe pakt De Kleine Schans de resultaten daarvan op?</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre is de gemeente in staat om op de uitvoering van taken door De Kleine Schans te sturen? Voldoet de coöperatie aan de informatiebehoefte van het college?</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan de gemeenteraad op basis van de informatie die zij krijgt controleren of de doelen van de coöperatie worden behaald?</li> </ul>

### *Afbakening onderzoek*

Het onderzoek richt zich op alle verantwoordelijkheden die de gemeente Woudenberg heeft in het sociaal domein, voor zover coöperatie De Kleine Schans betrokken is bij de uitvoering daarvan. De scope van het onderzoek is daarmee breed. Om het onderzoek enigszins in te perken, worden de volgende **uitgangspunten** gehanteerd:

- In het onderzoek is vooral gekeken naar de organisatie van De Kleine Schans en de verhouding met de gemeente en de rollen die de gemeente heeft ten aanzien van De Kleine Schans.
- Het onderzoek richt zich niet op de algemene en financiële ontwikkelingen binnen het sociaal domein.
- Er zijn ten behoeve van het onderzoek geen inwoners benaderd of bevraagd.

## 2. Ambities, veranderopgave & opdracht van De Kleine Schans bij de start

### 2.1 Raadsvoorstel 2017

De **opdracht** van de gemeente Woudenberg aan de coöperatie werd in het raadsvoorstel voor de oprichting van de coöperatie De Kleine Schans<sup>3</sup> als volgt geformuleerd.

- het uitvoeren van taken voortvloeiend uit
  - de Jeugdwet
  - Wet maatschappelijke ondersteuning 2015
  - Participatiewet
  - Leerplichtwet;en daarbij het borgen van de continuïteit van zorg en ondersteuning.
- het zorgdragen dat inwoners van de gemeente Woudenberg weten waar ze terecht kunnen bij (ondersteunings-) vragen over wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen en het op een passende manier ontvangen van informatie en advies over (mogelijke) ondersteuning en zorg;
- het bijdragen aan een effectieve, vraaggerichte en integrale benadering van ondersteuningsvragen van inwoners van de gemeente Woudenberg, waarbij zoveel als mogelijk de eigen kracht, de kracht van de sociale omgeving, het aanbod van de basisvoorzieningen en de ambulante ondersteuning worden ingezet. Indien deze inzet ontoereikend is wordt passende specialistische ondersteuning ingezet;
- het bevorderen van een doelmatige inzet van middelen door het versterken van de samenwerking met en afstemming van aanbieders van basisvoorzieningen en individuele voorzieningen door het nemen van initiatief om te komen tot verbindingen en werkafspraken;
- het vervullen van een aanjaagfunctie voor en doorontwikkeling van de transformatie in het sociale domein;
- al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin.

De hiervoor weergegeven opdrachtomschrijving van de gemeente Woudenberg aan coöperatie De Kleine Schans is leidend in de voorliggende evaluatie. Bij de beantwoording van de centrale vraag voor het voorliggende onderzoek ("In hoeverre draagt De Kleine Schans bij aan de effectiviteit van het beleid? ) wordt teruggegrepen op de in deze opdrachtomschrijving benoemde doelen voor De Kleine Schans.

In het raadsvoorstel legde het college de raad het volgende voor:

- Geen wensen en bedenkingen in te dienen bij oprichting van en deelneming in coöperatie De Kleine Schans.
- In te stemmen met subsidieverlening aan de coöperatie waarmee de coöperatie in 2018 binnen gestelde kader uitvoering kan geven aan de opdracht.
- Een krediet van € 284.500 beschikbaar te stellen voor de oprichting en inrichting van coöperatie De Kleine Schans en de kosten hiervan te dekken uit de Reserve Sociaal domein.

### 2.2 Voorgeschiedenis raadsvoorstel

De oprichting van coöperatie De Kleine Schans in 2017 is het sluitstuk van een denk- en onderzoeksproces waarin de gemeente zich beraden heeft op de aanvankelijke keuze om de uitvoering van de taken in het sociaal domein te beleggen bij een Sociaal Team met daarnaast een Loket De Kleine Schans (dat de toegang vormt voor inwoners op in het sociaal domein)<sup>4</sup>. In 2016 heeft de gemeente onderzoek laten uitvoeren naar

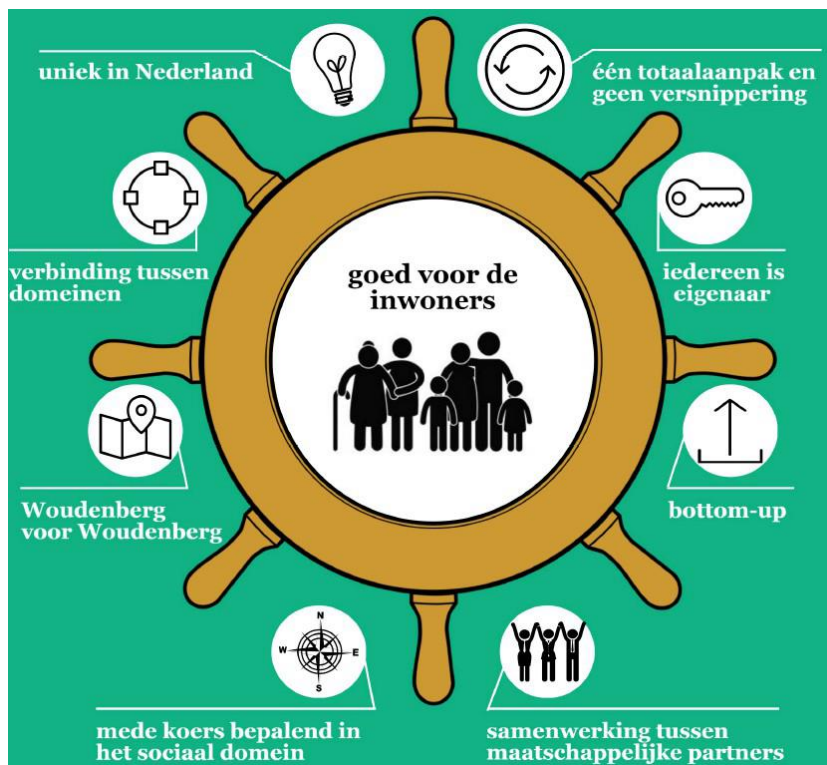
---

<sup>3</sup> Zie onder andere gemeente Woudenberg, raadsvoorstel 'Oprichting van en deelname aan Coöperatie De Kleine Schans', 12 juni 2017.

<sup>4</sup> Presentatie Simone van der Marck, Marije Eillebrecht, Hans Westra en Marieke Meeuwenoord (gemeente Woudenberg),

een toekomstbestendige vormgeving van het Sociaal Team<sup>5</sup>. Het Sociaal Team was als pilot opgericht en als een tijdelijk samenwerkingsverband van zorgaanbieders en gemeente. De uitkomst van het onderzoek is dat een volgende stap gemaakt kan worden indien de professionals die uitvoering geven aan de Jeugdwet, Wmo, Participatiewet en Leerplichtwet in één team worden ondergebracht in een coöperatie. Het streven was verder om zowel de huidige medewerkers die aangesteld of gedetacheerd zijn, als de medewerkers die vanuit hun organisatie 'zorg op locatie' leveren, een dienstverband te bieden bij de coöperatie<sup>6</sup>.

Voor de inrichting van een sterke veranderorganisatie is een sterke verbinding nodig tussen deze onderdelen van het sociaal domein. Er ontstaat op deze manier één integrale toegang en aanpak voor de inwoners, wat ook bijdraagt aan een duidelijke externe profilering<sup>7</sup>. In de in mei 2017 opgestelde uitvoeringsagenda voor coöperatie De Kleine Schans wordt de coöperatie als volgt gepresenteerd:



De bij de coöperatie door de initiatiefnemers neergelegde **veranderopgave** wordt in de uitvoeringsagenda als volgt toegelicht:

- Het realiseren van een vitale samenwerking vraagt een ontwikkeling ofwel beweging in het sociaal domein.
- We zetten in op een beweging waarin de vraag naar ondersteuning centraal staat en niet het aanbod.
- Waarin niet meer automatisch (dure) zorg en ondersteuning wordt ingezet, maar eerst zorgvuldig gekeken wordt of deze inzet past bij de ondersteuningsbehoefte van de inwoner.
- Het is een verschuiving van de nadruk op de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn (huisartsen, specialisten, zorgstructuren) naar burgerkracht, door het benutten van de mogelijkheden van inwoners zelf en hun eigen netwerken, het stimuleren van burenhulp en vrijwillige inzet en het optimaal benutten van de basis(zorg)infrastructuur.

In de uitvoeringsagenda is deze beweging vertaald in drie maatschappelijke **effecten** voor de inwoners van Woudenberg:

*Raadsinformatie Sociaal Domein*, 9 juni 2016.

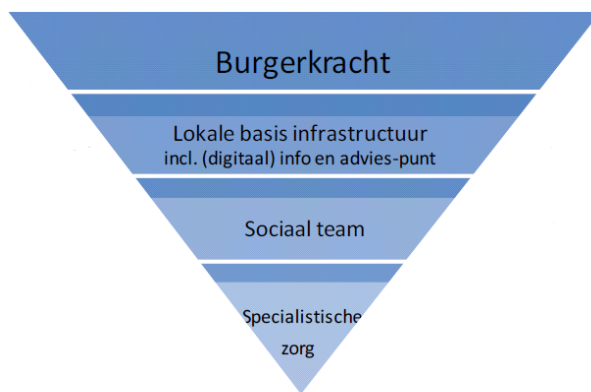
<sup>5</sup> BMC Advies, *Sturing en positionering Toegang gemeente Woudenberg*, september 2016.

<sup>6</sup> Gemeente Woudenberg, MEE en Youké (Marije Eillebrecht en Saskia van Vliet), *Uitvoeringsagenda project coöperatie De Kleine Schans*, 23 mei 2017.

<sup>7</sup> Presentatie Simone van der Marck e.a. (gemeente Woudenberg), *Raadsinformatie Sociaal Domein*, 9 juni 2016.

Nagestreefde maatschappelijke effecten met oprichting van coöperatie De Kleine Schans

1. Gezondere leefstijl van inwoners. Meer maatschappelijk en sociaal actieve inwoners.
2. Samen met inwoners komen tot meer lokale, passende en integrale antwoorden op hun ondersteuningsvragen.
3. Minder inzet van specialistische zorg door het stimuleren van innovatie en adequate zorgverlening.



Van De Kleine Schans wordt een bijdrage verwacht aan een betere regie op de zogenoemde ‘piramide’ in het sociaal domein. De gedachte is dat door het beter benutten van eigen kracht van inwoners, hun sociale netwerk en de lokale basisinfrastructuur het beroep op specialistische zorg kan worden beperkt.

### 2.3 Inhoudelijke opdracht coöperatie De Kleine Schans

De taken en verantwoordelijkheden zijn in juli 2017 vastgelegd in een document ‘inhoudelijke opdracht coöperatie’<sup>8</sup>. Uitgangspunt is dat de coöperatie als primaire taak heeft om Wmo, de Jeugdwet, de Participatiewet en de Leerplichtwet uit te voeren.

Inhoudelijke opdracht coöperatie De Kleine Schans	
Wat doet de coöperatie niet?	Wat doet de coöperatie wel?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Backoffice (waaronder uitkeringsadministratie).</li> <li>• Inkoop van specialistische ondersteuning.</li> <li>• Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen (BBZ).</li> <li>• Inkoop/subsidie/aansturing welzijnswerk.</li> <li>• Uitvoering gedwongen kader (jeugdwet), Veilig thuis en crisisdienst.</li> <li>• Uitvoerende activiteiten in het kader van welzijnswerk of basisvoorzieningen.</li> <li>• Budgetbeheer individuele voorzieningen.</li> <li>• Toegang Maatschappelijke Opvang, vrouwenopvang, Beschermd Wonen.</li> <li>• Opstellen van beleid, verordeningen en nadere regels.</li> <li>• Cliëntondersteuning.</li> <li>• Ondersteuning en bevorderen vrijwilligerswerk.</li> <li>• RMC (Regionaal Meld- en coördinatiepunt voortijdige schoolverlaters)-functie.</li> <li>• Schuldhulpverlening.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieden van informatie en advies.</li> <li>• Vraag verhelderen en plan van aanpak formuleren.</li> <li>• Uitvoeren van ambulante zorg en ondersteuning (individueel en collectief) voor Jeugdzorg en Wmo.</li> <li>• Actieve samenwerking met ketenpartners en basisvoorzieningen.</li> <li>• Beslissen (onder mandaat) over toegang tot ‘specifieke’ (gemeentelijk gefinancierde) voorzieningen<sup>9</sup>.</li> <li>• Bewaken/regisseren/evalueren/bijsturen van de (uitvoering van) doelen die gesteld zijn binnen het plan van aanpak.</li> <li>• Mantelzorgondersteuning.</li> <li>• ‘Outreaching’ werken<sup>10</sup>.</li> <li>• Handhavingstaken en administratieve leerplicht.</li> <li>• Meldpunt discriminatie.</li> <li>• Meldingen zorg en overlast.</li> </ul> <p>Taken coöperatie<sup>11</sup>:</p>

<sup>8</sup> <https://gemeentebestuur.woudenberg.nl/Vergaderingen/Gemeenteraad/2017/06-juli/20:00/02b-01-1-Bijlage-opdracht-cooperatie-1.pdf> .

<sup>9</sup> Individuele voorzieningen vanuit de Wmo en Jeugdwet, leerplichttrajecten, inkomensvoorzieningen, bijzondere bijstand, re-integratievoorzieningen, cliëntondersteuning .

<sup>10</sup> Hieronder wordt verstaan het hanteren van een werkmethode waarbij actief ingezet wordt op het leggen van contact met de doelgroep, het onderzoeken van de vragen en het motiveren en verwijzen van de doelgroep naar vormen van hulpverlening of vormen van voorzieningen.

<sup>11</sup> Hiermee worden de overkoepelende organisatietaken bedoeld binnen de coöperatie die de individuele dienstverlening door team Toegang overstijgen.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit van dienstverlening.</li> <li>• Signaleren van leemten in het ondersteuningsaanbod en kwaliteitstekortkomingen bij ingekochte zorg met speciaal oog voor lokaal aanbod en de keuze voor PGB (persoonsgebonden budget) omdat zorg in natura (ZIN) niet voldoet.</li> <li>• Aanjaagrol transformatie.</li> <li>• Overige taken rondom klachten, bezwaar en beroep, interne controle, verzorgen van de frontoffice administratie.</li> </ul>
--	--

## 2.4 Met welke formatie voert De Kleine Schans haar opdracht uit?

De Kleine Schans voert haar taken uit met een formatieve capaciteit van circa 20 fte:

Formatie De Kleine Schans, 31 december 2019 (o.b.v. jaarverantwoording 2019)	
Functie	Formatie (in fte)
• Sociaal Team	8,98
• Ondersteuning uitvoering	1,66
• Welzijn	0,95
• Wmo	1,94
• Werk en Inkomen	1,67
• Leerplicht	0,91
• Balie	0,61
• Teamleiding	0,89
• Bestuur en advies	2,00
Totaal	19,61

Geconcludeerd kan worden dat het Sociaal Team het grootste aandeel heeft in de formatie van De Kleine Schans (circa 45 procent). Er is daarnaast ook een Team Welzijn, bestaande uit de baliemedewerker, de welzijnsmedewerker, de vrijwilligerscoördinator en een medewerker die over meerdere domeinen werkt. Team Welzijn richt zich op het bevorderen van het gebruik van sociale basisvoorzieningen. Het aandeel ondersteunende functies (opgevat als directeur-bestuurder, teamleider en juridisch-kwaliteitsmedewerker) is in 2019 uitgekomen op 14,7 procent. Een jaar eerder was dit nog 21,7 procent. De coöperatie geeft in de jaarverantwoording 2019 aan dat zij “tevreden is met de invulling van de capaciteit zoals die er nu is”.

### 3. Overzicht gemeentelijke beleidsdoelen o.b.v. uitvoeringsprogramma Sociaal Domein

Navolgend wordt voor de hoofdtaken van De Kleine Schans toegelicht:

- Wat De Kleine Schans doet (en wat niet).
- De doelen van beleid.
- De bijdrage van De Kleine Schans aan de geformuleerde beleidsdoelen.

Achtereenvolgens gaan we in op de Participatiewet, de Jeugdwet, de Wmo 2015 en de Leerplichtwet. Voor alle onderdelen van het sociaal domein geldt, dat de gemeente Woudenberg de beleidsmatige kaders bepaalt, waarbinnen De Kleine Schans invulling geeft aan de uitvoering van het beleid.

#### 3.1 Participatiewet

*Wat doet De Kleine Schans en wat niet?*

De taakverdeling tussen gemeente Woudenberg enerzijds en coöperatie De Kleine Schans anderzijds is als volgt:

- De gemeente Woudenberg formuleert het gemeentelijk participatiebeleid. Coöperatie De Kleine Schans is daarbij wel een belangrijke strategische partner, die meedenkt over mogelijke aanpassingen in beleid.
- De Kleine Schans verzorgt de intake van mensen die een uitkering aanvragen (de aanvraag zelf wordt doorgaans via werk.nl gedaan) en/of naar werk begeleid willen worden. De Kleine Schans handelt deze aanvragen ook zelf af.
- De coöperatie voert een diagnose uit op de mogelijkheden om te werken en welke ondersteuning daarbij dan gewenst is en zij voert regie op de re-integratie-inspanningen.
- De Kleine Schans voert niet de inkomens- c.q. uitkeringsadministratie uit. Deze activiteit heeft de gemeente Woudenberg uitbesteed aan de gemeente Barneveld.
- De Kleine Schans heeft ook geen rol bij de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw)<sup>12</sup>.

De uitvoering van de Participatiewet is één van de hoofdtaken van De Kleine Schans. De Kleine Schans richt zich daarbij met name op het naar werk re-integreren van mensen die een bijstandsuitkering aanvragen en zij voert regie over de ondersteuning die De Kleine Schans zelf en eventuele andere partijen bieden aan de cliënten. Inwoners van Woudenberg die een (bijstands-)uitkering willen aanvragen, melden zich via werk.nl. Zij krijgen vervolgens een eerste gesprek waarin hun rechten en plichten worden toegelicht en waarin wordt toegelicht welke ondersteuning De Kleine Schans kan bieden.

De ondersteuning van De Kleine Schans is primair gericht op de doelgroep van de meest kansrijke bijstandcliënten. De keuze voor een focus op de doelgroep met een korte afstand tot werk is gemaakt door de gemeente Woudenberg.

De inspanningen van De Kleine Schans op het terrein van re-integratie naar werk worden uitgevoerd door de klantmanagers van De Kleine Schans in samenwerking met de door de gemeente ingehuurde consultant werk (de personele inzet betreft in totaal drie medewerkers)<sup>13</sup>. Het betreft kennisintensieve taken, die bijvoorbeeld

---

<sup>12</sup> De uitvoering van de Wsw is in de regio Amersfoort geregeld via een Gemeenschappelijke Regeling, te weten RWA. RWA heeft de werkmaatschappij Amfors Holding BV opgericht. Amfors is het bedrijf dat de Wsw vervolgens uitvoert. De toegang tot de Wsw is per 1 januari 2015 gesloten, zodat het aantal Wsw-ers sindsdien trendmatig afneemt vooral als gevolg van uitstroom vanwege pensionering.

<sup>13</sup> Vanaf april 2020 maakt de gemeente Woudenberg gebruik van de diensten van een ingehuurde consultant werk. Daarvoor maakte de gemeente gebruik van ondersteuning van Work Fast BV, maar dit bureau is 5 maart 2020 failliet verklaard.

kennis vereisen van de inzet van loonkostensubsidie en de wijze waarop het doelgroepregister van de Wet banenafpraak functioneert. In deze doelgroep vallen bijvoorbeeld schoolverlaters van het Voortgezet speciaal onderwijs (VSO) en het Praktijkonderwijs, mensen die voorheen in de Wajong zaten en mensen die onder de Participatiewet vallen en die niet zelfstandig 100% het wettelijk minimumloon kunnen verdienen.

Een voor de gemeente Woudenberg op het terrein van de Participatiewet relevante partner, is sociaal werkvoorzieningsbedrijf Amfors. Met de opgebouwde infrastructuur van werkbedrijven kan Amfors door de aangesloten gemeenten en door De Kleine Schans benut worden voor bijvoorbeeld afnemen van werkfit-trajecten, werkervaringsplekken en dergelijke.

### *Doelen van beleid en bijdrage van De Kleine Schans aan de doelrealisatie*

De doelen die de gemeente Woudenberg nastreeft op het terrein van de Participatiewet staan beschreven in diverse beleidsdocumenten. Het actuele beleidskader is uitgewerkt in het uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020<sup>14</sup>. In het uitvoeringsprogramma zijn de beleidsdoelen op het terrein van de Participatiewet weergegeven onder de noemer 'sociaaleconomische status', samen met enkele beleidsdoelen die met name gericht zijn op het onderwijs en leerplicht, het minimabeleid en de schuldhulpverlening.

Het valt op dat het aantal in het uitvoeringsprogramma opgenomen beleidsdoelen gericht op re-integratie naar werk zeer beperkt is. Toegespitst op re-integratie van mensen met een uitkering zijn de volgende beleidsdoelen geformuleerd:

<b>Overzicht beleidsdoelen, zoals opgenomen in het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020</b>			
<i>Wat willen we bereiken?</i>	<i>Wat doen we al?</i>	<i>Nieuw</i>	<i>Wanneer</i>
Voorkomen dat kwetsbare jongeren tussen 16 en 27 jaar tussen wal en schip vallen	Deelnemen aan regionale werkgroep, waarin onder andere wordt gewerkt aan een integrale aanpak van jongeren met licht verstandelijke beperkingen (LVB).		2019-2020
Meer kansen op werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	Gemeente voldoet als werkgever reeds aan Banenafpraak (begeleid werken). Cliënten van Reinaerde voeren werkzaamheden op gemeentehuis uit (vorm van dagbesteding)	Het verder integreren van concept van 'social return on investment' (SROI) in het gemeentelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid.	2019

Als relevante beleidsindicator wordt het aantal inwoners met een bijstandsuitkering benoemd, waarbij de doelomschrijving is gedefinieerd als " $\leq$ ". De ambitie is om het aantal inwoners met een bijstandsuitkering niet te laten toenemen en bij voorkeur te doen afnemen.

Uit gesprekken met betrokkenen vanuit de gemeente Woudenberg is gebleken dat de gemeente niet expliciet streeft naar bestandsreductie maar wel stuurt op uitstroom vanuit het bijstandsbestand naar werk.

Beleidsdoelen op het terrein van de Participatiewet worden vooral 'hoog over' geformuleerd, zonder nadere uitwerking in concrete doelstellingen of 'targets'. De Kleine Schans heeft in 2018 van alle inwoners van Woudenberg die een uitkering ontvangen de trede op de participatieladder vastgesteld<sup>15</sup>. Dit ten behoeve van

<sup>14</sup> Gemeente Woudenberg, afdeling Beleid & Ontwikkeling, *Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020*, mei 2019.

<sup>15</sup> De Kleine Schans, *Jaarplan 2019*.



de eigen sturing op haar inzet en de verantwoording daarover aan de gemeente. Met de inwoners is een plan van aanpak afgesproken. In het jaarplan is de ambitie opgenomen het aantal mensen met een uitkering dat vrijwilligerswerk doet en/of een tegenprestatie levert, in de zin van de Participatiewet, te laten toenemen.

De jaarplannen voor 2020 en 2021 van De Kleine Schans bevatten geen kwantitatieve doelen op het terrein van participatie. Het jaarplan 2019 bevat een specifieke doelstelling wat betreft “het aan de maatschappij deelnemen van statushouders”. In samenwerking met Work Fast BV is een project gestart waarbij van 85 bijstandsgerechtigden met een niet-Nederlandse afkomst de mogelijkheden worden onderzocht om te gaan werken nog voor de inburgering is afgerond. Als beoogd resultaat is in het jaarplan opgenomen om 85 bemiddelingen naar werk uit te voeren. Het jaarplan 2019 bevat verder geen kwantitatieve normen. De stand van zaken op dit vlak is dat eerst wordt ingezet op het vaststellen van de huidige situatie (bijvoorbeeld in de vorm van een bijstandsbestandsanalyse waarin de positie van de cliënten op de participatieladder in beeld wordt vastgesteld), waarna vervolgens normen worden bepaald en daarop te baseren ‘targets’. De gemeentelijke beleidsmedewerker neemt soms deel aan het overleg van het Team Werk & Inkomen van De Kleine Schans. Dit biedt aanvullende mogelijkheden om de resultaten van beleid te bespreken, tot tussentijdse bijstellingen te komen en desgewenst nieuwe beleidsinitiatieven te bespreken.

## 3.2 Jeugdwet

### *Wat doet De Kleine Schans?*

Op het terrein van de jeugdzorg vervult De Kleine Schans diverse taken. De Kleine Schans fungeert als toegang tot de zorg en de coöperatie verzorgt de indicering. Daarnaast neemt De Kleine Schans ook een deel van de uitvoering van de jeugdzorg voor haar rekening. Dit betreft dan met name de ambulante jeugdhulp (dat is jeugdhulp die consulenten ‘aan huis’ bieden). Voor andere vormen van jeugdhulp verwijst De Kleine Schans door. Dit betreft dan bijvoorbeeld pleegzorg, jeugdzorgplus, jeugd-GGZ of verblijf in een jeugdinstelling). De Kleine Schans heeft wel een voorpost-GGZ in dienst, die participeert in het Sociaal Team en die als orthopedagoog bij de wat meer complexe cases op het terrein van jeugdhulp een adequate screening kan maken en zelf ook begeleiding kan bieden voor deze jongeren. De begeleiding blijft dan in de regel beperkt tot circa vijf tot zeven gesprekken, waarna indien nodig alsnog wordt doorverwezen naar andere vormen van zorg.

Omdat De Kleine Schans ook de indicering op het terrein van jeugdhulp voor haar rekening neemt, is De Kleine Schans een belangrijk instrument voor de gemeente om grip te krijgen op de zogenoemde piramide in het sociaal domein (zie paragraaf 2.2 en voor een verdere toelichting op dit concept hoofdstuk 5). De Kleine Schans bepaalt in belangrijke mate of de gemeente Woudenberg er in slaagt om de eigen kracht van inwoners en het netwerk van deze inwoners te mobiliseren en of er adequate laagdrempelige algemene voorzieningen zijn, waardoor het beroep op individuele maatwerkvoorzieningen en specialistische jeugdzorg kan worden beperkt. Het is een belangrijke doelstelling van de gemeente dat inwoners wel de jeugdhulp krijgen die zij nodig hebben, maar ‘niet meer dan dat’.

De Kleine Schans heeft bij enkele specifieke vormen van jeugdhulp geen rol. Dit betreft:

- Ondersteuning bij dyslexie. Deze taak voert het regionaal het Samenwerkingsverband de Eem (SWV de Eem) uit.
- Jeugdbescherming en jeugdreclassering. Deze taak wordt uitgevoerd door SAVE (SAVE staat voor ‘samenwerken aan veiligheid’; SAVE is onderdeel van Samen Veilig Midden-Nederland).
- Programma Veilig Thuis 18- (voor advies, hulp en ondersteuning rond huiselijk geweld en kindermishandeling).

De gemeente Woudenberg formuleert de beleidsmatige kaders waarbinnen De Kleine Schans opereert. Daarnaast koopt de gemeente tevens, in regionaal verband, specialistische vormen van jeugdzorg in met

behelp van het RISB (RISB staat voor Regionaal Inkoop en Subsidie Bureau). Alle colleges van B&W in de regio Amersfoort hebben in het voorjaar van 2017 de gemeente Amersfoort in casu het RISB de opdracht gegeven belangrijke delen van de jeugdhulp en de Wmo (begeleiding en respijtverblijf) 2019-2022 opnieuw aan te besteden. De opdracht is in overleg met onder andere regiegemeenten, wijkteams, zorgaanbieders en cliënten- en adviesraden uitgevoerd.

### *Doelen van beleid en bijdrage van De Kleine Schans aan de doelrealisatie*

Het belangrijkste doel van de gemeente op het terrein van de jeugdhulp kan worden samengevat als grip krijgen op de zogenoemde piramide in het sociaal domein. Concreet betekent dit het stimuleren van de beweging naar (zo mogelijk) minder specialistische zorg en maatwerkvoorzieningen en in plaats daarvan meer afhandeling van zorgvragen in het 'voorveld', door versterking van eigen kracht en het sociale netwerk van mensen, en meer accent op ambulante zorg en laagdrempelige en breed toegankelijke voorzieningen.

Om dit doel te realiseren, steekt De Kleine Schans veel energie in het bij elkaar brengen van partijen om deze beweging te stimuleren en te faciliteren. Het gegeven dat De Kleine Schans een belangrijke indicerings- en verwijfsfunctie heeft, is hierbij ook van belang. Daarmee kan de coöperatie in enige mate zelf sturen op het soort ondersteuning dat inwoners krijgen.

Van belang hierbij is ook hoe De Kleine Schans haar eigen zorgprofessionals 'brieft'. De natuurlijke reflex van zorgprofessionals is vaak om (zelf) hulp te verlenen. De Kleine Schans besteedt veel aandacht aan de bewustwording van zorgprofessionals, bijvoorbeeld door te laten zien wat verschillende vormen van zorg kosten. Jeugdprofessionals hebben daar vaak weinig inzicht in. Daarnaast krijgen de professionals voorbeelden aangereikt van de wijze waarop laagdrempelige en breed toegankelijke vormen van zorg soms ook een adequate oplossing kunnen zijn voor zorgvragen. De directeur en de teamleider van De Kleine Schans zien het als een belangrijke opgave om de uitvoerende professionals mee te krijgen in de op het terrein van jeugdhulp door te voeren transformatie.

Bij de vertaling van de strategische doelen ('grip krijgen op piramide in het sociaal domein') gaat het met name om een beweging in de juiste richting op gang krijgen met betrekking tot specialistische jeugdzorg en maatwerkvoorzieningen (beperken) en ambulante zorg, brede laagdrempelige voorzieningen, eigen kracht en sociaal netwerk (stimuleren). Het formuleren van concrete doelen is daarbij een lastige uitdaging. Kwantitatieve doelen formuleren is lastig omdat uiteindelijk niet alleen kostenbeheersing belangrijk is, maar ook om te borgen dat iedereen voldoende zorg krijgt, gerelateerd aan de zorgvraag van mensen. Er kan wel gestuurd worden op de beweging in de goede richting maar kwantitatieve targets formuleren is problematisch omdat de zorgvraag van mensen vooraf niet exact kan worden voorspeld en er veel doorverwijzingen plaatsvinden buiten De Kleine Schans om (bijvoorbeeld door huisartsen).

Het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein bevat onder meer de volgende doelen op het terrein van jeugdhulp:

<b>Overzicht beleidsdoelen Jeugdhulp, zoals opgenomen in het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020</b>			
<i>Wat willen we bereiken?</i>	<i>Wat doen we al?</i>	<i>Nieuw</i>	<i>Wanneer</i>
Verbeteren van de ervaren kwaliteit van zorg in combinatie met (financiële) doelmatigheid bij de inzet van ondersteuning en zorg*	Uitvoering geven aan plan van aanpak Maatregelen Zorgkosten (o.a. in de vorm van verstevigen van de regiefunctie van DKS, het meten van cliëntondersteuning en een		2019-2020

	andere wijze van inkoop van specialistische jeugdhulp		
Toename van inzet en versterken eigen netwerk bij zorg en ondersteuningsvragen van jongeren	Opleiden van consulenten binnen DKS voor toepassing van JIM-methodiek <sup>16</sup>	Brede uitrol van JIM-methodiek door DKS	2019-2020
Toename van inzet van basisvoorzieningen bij zorg en ondersteuningsvragen*	Ontwikkeling van korte lijnen met basisvoorzieningen en ketenpartners (o.a. jongerenwerk en onderwijs)	Intensiveren van samenwerking met kerken en sportverenigingen	2019-2020
Versnelling van transformatieopdracht van zeer specialistische complexe jeugdzorg met verblijf		Start vanaf 1 januari 2019 in regio Amersfoort van 'breed spectrum-aanbieders' <sup>17</sup> . Met deelnemende aanbieders zijn afspraken gemaakt over zorg voor jeugdigen met zeer complexe problemen (gericht op realiseren van andere vormen van zorg en het betaalbaar houden van zorg en ondersteuning).	2019-2020
Meer sturen op outcome binnen de gehele specialistische ingekochte zorg*		Voor de jeugdhulp gaat het RISB de outcomecriteria van het Nederlands Jeugdinstituut implementeren (gaat om criteria als doelrealisatie, cliënttevredenheid en uitval).	2019-2020
Versterking van samenwerking met overige toegangspoorten voor jeugdzorg (o.a. huis- en jeugdartsen) door afspraken over monitoring, benodigde transformatie-beweging en bijsturing	Samen met huisartsen monitoren en bespreken van zorggebruik en mogelijke bijsturingsmogelijkheden. Periodiek overleg met huisartsen en DKS op operationeel niveau waarbij casuïstiek leidend is voor doorontwikkeling van de samenwerking		
Versterking van samenwerking met grootste aanbieders, gericht op afbouw van specialistische zorg*	Onderzoek naar veelvuldig gekozen aanbieders met per aanbieder een door De Kleine Schans te bepalen aanpak		2019
Investeren in lokale en regionale samenwerking op het gebied van passend	Deelname aan regionale ontwikkelagenda OOGO met inzet op voorkomen van	In 2019 wordt een nieuwe ontwikkelagenda vastgesteld	2019

<sup>16</sup> JIM staat voor Jouw Ingebrachte Mentor en is een familielid, vriend of bekende van de jongere. De keuze van een jongere voor een JIM wordt ondersteund door ouder(s), waarna JIM optreedt als ambassadeur van de jongere. JIM is vertrouwenspersoon voor de jongere en zijn vertegenwoordiger richting ouder(s) en professionals.

<sup>17</sup> Dit zijn De Rading, GGZ Centraal, 's Heerenloo, Intermetzo/Pluryn, Leger des Heils, Timon en Youké).

onderwijs en jeugdzorg	'thuiszitters', afstemming onderwijs en jeugdhulp (onderwijs-zorg-arrangementen) en doorgaande leer en onderwijslijnen		
Overgang 18- naar 18+ bij jongeren in zorg verbeteren*	Uitvoering geven aan regionale aanpak 16-27 jarigen		2019-2020
Productiviteit binnen tarieven zorginkoop verhogen*		Dit maakt onderdeel uit van de nieuwe aanbesteding jeugdhulp/Wmo 2019 e.v.	2019-2020
Verbeteren van budgetcontrole en rechtmatigheid bij ingekochte specialistische zorgaanbieders*		Idem	2019-2020
Verbetering van het inzicht in het zorggebruik en zorgkosten om zo ook bij te kunnen sturen waar mogelijk*	Halfjaarlijkse analyses en tussentijdse monitoring van het zorggebruik; uitvoering geven aan plan van aanpak zorgkosten		
Versterken van de eigen kracht van gezinnen. Als kinderen veilig en gezond opgroeien, kan dat veel psychische problemen in het (verdere) leven van een kind en ouders voorkomen	De coöperatie faciliteren in het ontwikkelen van een divers aanbod van thema-avonden, groepstrainingen en lotsgenotencontacten, onder andere kennis vergroten over ASS/ADHD, opvoedingsvraagstukken, echtscheidingssituaties of schulden; continuering en uitbreiding van 'buurtgezinnen' en 'stevig ouderschap'	Deelnemen aan het werkatelier 'Alternatieven voor ambulante zorg' dat onder andere kijkt naar alternatieven voor respijtzorg of lichte stut en steun voor 'eenvoudige' ondersteuningsvraagstukken	2019
Tegenwicht bieden aan de maatschappelijke tendens dat we 24 uur per dag gelukkig moeten zijn; veel problemen zijn normaler dan mensen denken en tegenslag hoort bij het leven*		Faciliteren van de coöperatie bij het ontwikkelen van aanbod in onder andere lotgenotencontact en opvoedingsvraagstukken; deelnemen aan het werkatelier normaliseren van gedrag	2019-2020

\* deze doelen gelden niet alleen voor de uitvoering van de Jeugdwet, maar ook voor de Wmo.

De gemeente Woudenberg en coöperatie De Kleine Schans realiseren zich dat de uitwerking van doelen nog weinig SMART is en dat een goede sturing op de nu in het uitvoeringsplan opgenomen doelen op deze manier problematisch is.

De gemeente formuleert in het uitvoeringsprogramma wel meer concrete indicatoren voor jeugdhulp, zoals:

- Percentage jongeren 10 tot 11 jarigen beoordeelt weerbaarheid als voldoende (96% in 2017, norm "≥").
- Percentage jongeren 13-17 jarigen beoordeelt zelfredzaamheid als voldoende (91% in 2017, norm "≥").

- Percentage jongeren 13-17 jarigen beoordeelt weerbaarheid als voldoende (89% in 2017, norm “≥”).
- Zelfzorgend vermogen 18+ (rapportcijfer 9,4 in 2017, norm “≥”).
- Zelforganiserend vermogen 18+ (rapportcijfer 7,2 in 2017, norm “≥”).
- Weerbaarheid 18+ (rapportcijfer 7,9 in 2017, norm “≥”).
- Gebruik van cliëntondersteuning (18 cliënten in 2017, “≥”).
- Ouder krijgt deskundige hulp of advies (15% in 2017, “≥”).

De Kleine Schans heeft diverse initiatieven ondernomen om invulling te geven aan de beoogde transformatie en ‘beweging’. Een voorbeeld betreft het project Jouw Ingebrachte Mentor (JIM). De jongere kan iemand die hij of zij volledig vertrouwt aandragen als mentor (bijvoorbeeld een familielid, een vriend of anderszins een kennis). De Kleine Schans ondersteunt beiden dan bij het optimaal benutten van de eigen kracht en het sociaal netwerk. De JIM-methodiek is een ‘afschalingsmethodiek’. De hoop van De Kleine Schans en de gemeente is dat de inzet van deze methodiek uiteindelijk ook zichtbaar is in de cijfers, namelijk dat het gebruik van specialistische zorg en maatwerkvoorzieningen afneemt.

Als een voorbeeld van waar De Kleine Schans er in slaagt om voornemens in de praktijk te realiseren, verwijzen gesprekspartners naar de inzet van De Kleine Schans op de scholen. De Kleine Schans houdt op scholen spreekuren, wat van belang is voor het vroegtijdig signaleren van problemen. Daarnaast zijn er goede contacten met de verschillende kerkgemeenschappen in Woudenberg, die vaak ook eerder jongeren met problemen in beeld hebben.

Een continue uitdaging voor de gemeente is tot een acceptabele balans te komen tussen maatschappelijke en zorginhoudelijke doelen en financiële doelen. Het gegeven dat een substantieel deel van de verwijzingen naar jeugdhulp verloopt buiten De Kleine Schans om, conform het landelijke beeld, beperkt de sturingsmogelijkheden. De gemeente en De Kleine Schans hebben wel overleg met huisartsen om waar mogelijk af te stemmen over het doorverwijsbeleid, maar uiteindelijk blijven huisartsen in die zin autonoom. De voor het onderzoek geïnterviewde betrokkenen van gemeente en coöperatie geven aan dat zij werken aan het maken van de benodigde vertaalslag naar concretere doelen. In de recente jaarplannen en kwartaal-rapportages zijn doelen al anders uitgewerkt maar het blijft voorlopig nog een ‘zoektocht’ naar een overzichtelijke set van doelen en daarop te baseren sturingsindicatoren, aldus de gesprekspartners. Zij zien het als een valkuil om bij de slag die dan gemaakt moet worden vanuit de strategische doelen ‘hoog over’ te snel af te dalen naar te veel heel concrete doelstellingen. Op een groot aantal heel concrete doelstellingen kan ook niet effectief worden gestuurd.

### 3.3 Wmo

#### *Wat doet De Kleine Schans?*

De Kleine Schans heeft geen beleidsmatige taken op het terrein van de Wmo (en ook niet op andere terreinen binnen het sociaal domein). De gemeente formuleert de beleidsmatige kaders waarbinnen De Kleine Schans uitvoering geeft aan de Wmo 2015. Wel levert De Kleine Schans “ogen en oren” die waarnemen wat er allemaal speelt in huishoudens met een zorgbehoefte. De Kleine Schans vervult daarmee een voor de gemeente als beleidsmaker belangrijke signaleringsfunctie.

De Kleine Schans is de toegang voor inwoners tot voorzieningen. Als inwoners zich bijvoorbeeld telefonisch willen melden voor ondersteuning, krijgen ze De Kleine Schans aan de telefoon. De Kleine Schans heeft verder ook een fysiek loket. De Kleine Schans verschaft verder veel informatie over voorzieningen op haar website. Voor individuele maatwerkvoorzieningen geldt dat er een formele rol is voor het College van B&W, op basis van de Verordening sociaal domein. Deze aanvragen worden daarom door De Kleine Schans afgehandeld. De Kleine Schans is hiervoor gemandateerd door het college.

In haar taakuitvoering besteedt De Kleine Schans aandacht aan de in het sociaal domein te maken transformatie. De inzet van de Wmo-professionals van De Kleine Schans is nadrukkelijk niet om vooral problemen voor inwoners op te lossen maar om inwoners beter in staat te stellen hun eigen problemen (zo nodig met ondersteuning) op te lossen of door inschakeling van hun sociale omgeving.

### *Doelen van beleid en bijdrage van De Kleine Schans aan de doelrealisatie*

In het Wmo-beleid staat de ‘piramide’ centraal (zie paragraaf 2.2). Het doel is om mensen niet langer dan nodig te ondersteunen en daarbij een ondersteuningsvorm te kiezen die aansluit bij de behoeften maar niet onnodig specialistisch is en daardoor duur. De gemeente wil dat de zorg toegankelijk is maar ook betaalbaar.

Omdat de financiën onder druk staan in het sociaal domein, ook op het vlak van de Wmo, moet er kritisch worden gekeken naar uitgaven. Het is mede daarom ook nadrukkelijk de bedoeling dat de eigen kracht en het sociaal netwerk van inwoners worden gestimuleerd om zorgvragen zoveel mogelijk zelf en met behulp van het eigen sociale netwerk op te lossen. Dit kan zorgen voor het beheersen van de zorgvraag en bijdragen aan de betaalbaarheid van de zorg.

In de subsidieaanvraag van De Kleine Schans staan de na te streven resultaten op het terrein van Wmo vermeld. Het betreft:

- Stimuleren dat meer mensen met een beperking, chronische ziekte of met psychische, psychiatrische of sociale problemen thuis kunnen blijven wonen (met inzet van ondersteuning en zorg).
- Stimuleren dat deze mensen mee (blijven) doen in de samenleving.
- Ondersteunen van vrijwilligers en mantelzorgers, zodat meer mensen bijdragen aan de ondersteuning en zorg van de mensen die in de doelgroep van de Wmo vallen.

In de subsidieaanvraag zijn deze doelen verder niet (SMART) uitgewerkt.

De door de gemeente op het terrein van de Wmo geformuleerde doelstellingen zijn onder meer uitgewerkt in het uitvoeringsprogramma 2019-2020. In aanvulling op de in paragraaf 3.2 benoemde doelen (‘gemerkt’ met een \*), die zowel gelden voor de uitvoering van de Jeugdwet als voor Wmo, worden navolgende doelen ook nagestreefd bij de uitvoering van de Wmo:

<b>Overzicht beleidsdoelen Wmo, zoals opgenomen in het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020</b>			
<i>Wat willen we bereiken?</i>	<i>Wat doen we al?</i>	<i>Nieuw</i>	<i>Wanneer</i>
Betere ondersteuning van mantelzorgers	Uitvoering geven aan huidige mantelzorgagenda. Gemeente geeft goede voorbeeld door ruimte te geven voor mantelzorgtaken.	Doorontwikkelen van een nieuwe mantelzorgagenda door het netwerk mantelzorg, met daarin aandacht voor vroegsignalering en overbelasting van mantelzorgers.  Jonge mantelzorgers herkennen, met elkaar verbinden en ontspanning bieden.	2 <sup>e</sup> kwartaal 2019
Meer inwoners doen vrijwilligerswerk en voelen zich gesteund en gewaardeerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiëring vrijwilligersinitiatieven.</li> <li>• Facilitair steunpunt vrijwilligerswerk.</li> </ul>	In overleg met steunpunt vrijwilligerswerk de ondersteuning van vrijwilligers verbeteren door	2019

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeente geeft voorbeeld door mee te doen aan NLdoet.</li> </ul>	meer bekendheid te geven aan steunpunt en haar mogelijkheden.	
Sluitende aanpak bij huiselijk geweld en kindermishandeling	Inkoopafspraken Veilig Thuis. Bevorderen van meldingsbereidheid van inwoners en professionals.		4 <sup>e</sup> kwartaal 2019

Verder richt De Kleine Schans zich ook op het tegengaan van eenzaamheid, integratie van vergunninghouders en het bevorderen van een inclusieve samenleving:

### Overzicht overige beleidsdoelen, zoals opgenomen in het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020

<i>Wat willen we bereiken?</i>	<i>Wat doen we al?</i>	<i>Nieuw</i>	<i>Wanneer</i>
Beperken van eenzaamheid bij zowel ouderen als jongeren	Faciliteren van de Coalitie Erbij <sup>18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invulling geven aan programma van VWS “Eén tegen duurzaamheid” door inrichting van o.a. meldpunt en huisbezoeken voor ouderen.</li> <li>Deelnemen aan werkatelier ‘meldpunt met als resultaat starten van een meldpunt voor vermoedens van eenzaamheid.</li> <li>Onderzoek i.s.m. Movisie naar een passend aanbod ter vermindering van eenzaamheidsgevoel.</li> </ul>	2019-2020  1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> kwartaal 2019  1 <sup>e</sup> t/m 4 <sup>e</sup> kwartaal 4 2019
Betere integratie van vergunninghouders		<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering geven aan plan uitbreiding begeleiding vergunninghouders.</li> <li>Vorbereidingen treffen t.a.v. uitvoering nieuwe wet inburgering.</li> </ul>	2019-2020  2020
Een samenleving waarin mensen met een beperking dezelfde dingen kunnen doen als mensen zonder beperking	Uitvoering geven aan de inclusieagenda.		2019-2020

Deze doelen zijn deels voorzien van indicatoren, bijvoorbeeld:

- Deelname aan vrijwilligersactiviteiten (49% in 2016, doel “≥”).
- Percentage eenzaam maar niet geïsoleerd voor 19-65 jarigen (29% in 2016, doel “≤”).
- Percentage eenzaam maar niet geïsoleerd voor 65+ (39,3% in 2016, doel “≤”).
- Sociale weerbaarheid 19-65 jarigen (64% in 2016, doel “≥”).
- Sociale weerbaarheid 65+ (53% in 2016, doel “≥”).

<sup>18</sup> Dit betreft een in 2013 gestarte samenwerking tegen eenzaamheid met betrokkenheid van diverse lokale en regionale zorgaanbieders en maatschappelijke organisaties.

- Aandeel mantelzorgers 19-65 jaar (16,3% in 2016, doel “≥”).
- Aandeel mantelzorgers 65+ (14,8% in 2016, doel “≥”).
- Aandeel mantelzorgers dat overbelast is, 19-65 jaar (9,4% in 2017, doel “≤”).
- Aandeel mantelzorgers dat overbelast is, 65+ (7,6% in 2017, doel “≤”).

In de jaarplannen werkt De Kleine Schans de geformuleerde doelen nader uit. Er zijn normen geformuleerd en op basis van deze normen zijn doelen en activiteiten gekozen. Ten aanzien van stimuleren van eigen kracht en sociaal netwerk is bijvoorbeeld in het jaarplan 2019 opgenomen dat de norm is dat 10 procent van de geboden ondersteuning hier betrekking op heeft.

De gemeente heeft op basis van de BI-tool (Business Intelligence) goed zicht op het aantal toegekende maatwerkvoorzieningen en de afgegeven indicaties voor specialistische hulp. Hierbij speelt mee dat op het terrein van de Wmo alleen De Kleine Schans kan doorverwijzen naar maatwerk- en specialistische voorzieningen. De situatie wijkt daarmee af van die voor de jeugdhulp, waarbij onder meer ook de huisarts veel doorverwijzingen pleegt.

In de kwartaalrapportages is het aantal aanvragen op de terreinen van Wmo (en ook jeugdhulp en Participatiewet) opgenomen. De rapportages bevatten verder geen nadere toelichting op de in het sociaal domein nagestreefde ontwikkeling (meer eigen kracht en sociaal netwerk en algemene voorzieningen, minder maatwerkvoorzieningen en specialistische zorg).

### 3.4 Leerplichtwet

#### *Wat doet De Kleine Schans?*

Een vierde taak die is belegd bij coöperatie De Kleine Schans, is de uitvoering van de leerplichtwet. De leerplichtambtenaar is in dienst van de gemeente en wordt formeel door haar aangestuurd, zoals voorgeschreven door de leerplichtwet, maar functioneel is sprake van een zeer nauwe samenwerking met De Kleine Schans. De nauwe samenwerking van de leerplichtambtenaar met De Kleine Schans heeft te maken met de nadruk die de gemeente Woudenberg legt op de relatie tussen enerzijds ‘zorg’ en anderzijds (preventie van) verzuim. Om de verbinding tussen beide domeinen optimaal te kunnen leggen, is het goed dat er nauw contact is tussen de leerplichtambtenaar en het Sociaal Team binnen De Kleine Schans. De inzet van de gemeente Woudenberg en De Kleine Schans is om op deze manier te bevorderen dat problemen wat betreft verzuim vroegtijdig worden gesignaleerd, waardoor kan worden voorkomen dat problemen verergeren. De verwachting is dat deze aanpak bijdraagt aan het voorkomen van intensieve en dure trajecten op het terrein van jeugdhulp.

Dat De Kleine Schans naast de Jeugdwet, Wmo en Participatiewet ook de Leerplichtwet uitvoert, is bijzonder in landelijk perspectief. De gemeente Woudenberg heeft er voor gekozen omdat er tussen leerplicht c.q. voortijdige schooluitval enerzijds en problemen waarop Jeugdwet en in mindere mate Wmo zich richten relevante dwarsverbanden bestaan. Vaak zijn er dan ‘problemen achter de voordeur’ die niet alleen voor de leerplicht van belang zijn maar breder voor de inzet van De Kleine Schans in het sociaal domein en vice versa. Een directe verbinding met het Sociaal Team van De Kleine Schans heeft dan een meerwaarde.

De leerplichtambtenaar onderhoudt verder de contacten met het onderwijs en met andere maatschappelijke partners zoals met name het RMC (Regionale Meld- en Coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten) en de GGDrU (Gemeentelijke Gezondheidsdienst regio Utrecht).

De volgende taken vallen onder de leerplichtambtenaar:

- Afhandelen verlofaanvragen en verzuimmeldingen binnen de gestelde termijnen.



- Signaleren en interpreteren van ontwikkelingen in beleid en regelgeving van de leer- en kwalificatieplicht.
- Overleg en samenwerking met andere partners in de verzuimketen en de regio.
- Actief onderdeel uitmaken van diverse overlegstructuren, waaronder regio-overleg leerplichtambtenaren.
- Adviseert scholen, jeugdigen, ouders en (hulpverlenende) instanties over onderwerpen die te maken hebben met leerplicht.

De beleidsfunctie op het terrein van de leerplicht, wordt ingevuld door de gemeente Woudenberg. De beleidsadviseur Onderwijs van de gemeente en de beleidsadviseur Passend onderwijs nemen beiden deel aan een lokaal integraal onderwijsoverleg. Daarnaast is er een apart overleg met het Sociaal Team, het Samenwerkingsverband de Eem (SVW de Eem) en de leerplichtambtenaar. De leerplichtambtenaar voedt de beleidsadviseurs van de gemeente ten behoeve van het invullen van de beleidsfunctie.

### *Doelen van beleid en bijdrage van De Kleine Schans aan de doelrealisatie*

De inzet van de leerplichtambtenaar richt zich op jongeren die leerplichtig zijn (dit zijn jongeren tot 16 jaar) en jongeren die kwalificatieplichtig zijn (jongeren tot 18 jaar). Jongeren die vanaf 18 jaar zonder startkwalificatie het onderwijs verlaten, vallen onder de verantwoordelijkheid van het RMC. Ten aanzien van de doelformulering, is door de gemeente bepaald dat de aanpak van leerplicht moet leiden tot:

- Het voorkomen van vroegtijdig schoolverlaters (VSV'ers).
- Het voorkomen van thuiszitters (ieder kind heeft recht op een passende onderwijsplek).
- Het zoveel als mogelijk voorkomen van vrijstellingen van de leerplicht.

Deze doelen worden gemonitord met behulp van de volgende indicatoren:

- Percentage vroegtijdig schoolverlaters.
- Percentage verzuim uitgesplitst naar soort.
- Percentage zorgwekkend ziekteverzuim.
- Percentage thuiszitters.
- Aantal vrijstellingen.
- Aantal proces-verbalen.
- Aantal halt-verwijzingen.

Ten aanzien van 'verzuim' wordt onderscheid gemaakt naar relatief verzuim en absoluut verzuim. Van absoluut verzuim wordt gesproken als een leerplichtige of kwalificatie-plichtige leerling niet ingeschreven is bij een school. Van relatief verzuim is sprake als de leerling wel ingeschreven staat maar niet naar school gaat. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt naar geoorloofd verzuim (bijvoorbeeld als sprake is van ziekteverzuim), signaalverzuim (als de leerling vaak te laat komt of regelmatig spijbelt), licht verzuim (als het verzuim minder dan 16 uur per 4 weken omvat) en luxeverzuim (als een leerling zonder toestemming van schooldirectie of leerplichtambtenaar ontbreekt buiten de vastgestelde schoolvakanties)<sup>19</sup>. Een belangrijke beweging waar de gemeente Woudenberg en De Kleine Schans aan werken, is dat zij passend onderwijs zoveel mogelijk faciliteren. Daarbij is ook aandacht voor relatief nieuwe doelgroepen zoals hoogbegaafde leerlingen. Het uitvoeringsplan 2019-2020 bevat de volgende ambities op het vlak van de leerplicht:

---

<sup>19</sup> Op basis van Gemeente Woudenberg, Jaarverslag leerplicht schooljaar 2017-2018. Vanaf 2018 stelt de gemeente geen verantwoordingsrapportages meer op, maar wordt er aan de leerplichtwet aandacht besteed in de jaar- en kwartaalverantwoording van De Kleine Schans.

## Overzicht beleidsdoelen Leerplicht, zoals opgenomen in het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020

<i>Wat willen we bereiken?</i>	<i>Wat doen we al?</i>	<i>Nieuw</i>	<i>Wanneer</i>
Een goede start voor jongeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering geven aan Thuiszitterspact ter voorkoming van thuiszitters.</li> <li>• Zorgdragen voor de afstemming tussen leerplichtbeleid en uitvoering.</li> <li>• Regionale samenwerking op het gebied van voortijdige schoolverlaters (Regionaal Meld- en Coördinatiepunt).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen met onderwijs en bedrijfsleven onderzoeken hoe de aansluiting van scholing en werk kan worden verbeterd.</li> <li>• Verbinden Woudenberg bedrijfsleven en jongeren door samen met de Bedrijvenkring Scherpenzeel-Woudenberg (BSW) en Jeugd-Punt een vak-toer te organiseren.</li> </ul>	<p>2019-2020</p> <p>2<sup>e</sup> kwartaal 2019</p>

In het jaarplan geeft coöperatie De Kleine Schans aan hoe zij invulling geeft aan haar leerplichtopdracht. Bij bespreking van het jaarplan checkt de gemeente of de gestelde prioriteiten overeenkomen met de prioriteiten bij de gemeente (beleid, ontwikkelingen, etc.). De coöperatie legt hierover verantwoording af per half schooljaar (na het tweede kwartaal en na het vierde kwartaal). Na het tweede kwartaal gebeurt dit in de vorm van het complete jaarverslag leerplicht. In januari komt er een tussentijdse rapportage over de eerste helft van het schooljaar.

Indien er tussentijds opvallende zaken zijn dan wordt hierover gerapporteerd in het Bestuurlijk overleg opdrachtgeverschap dat periodiek plaatsvindt tussen coöperatie De Kleine Schans en gemeente Woudenberg. De betrokken beleidsambtenaren schuiven indien nodig aan bij agendapunten voor leerplicht of wordt vooraf om input gevraagd (bij het jaarplan, kwartaalrapportage, jaarverslag).

De ontwikkeling van verzuim en de prestaties van de gemeente op het terrein van leerplicht vormen ook onderdeel van het Bestuurlijk overleg opdrachtgeverschap dat periodiek plaatsvindt tussen de gemeente enerzijds en De Kleine Schans anderzijds.

### 3.5 Tussenconclusies

In hoofdstuk 3 is toegelicht welke taken De Kleine Schans heeft met betrekking tot de uitvoering van de Participatiewet, de Jeugdwet, de Wmo en de leerplichtwet en op wat de gemeentelijke beleidsdoelen zijn waaraan De Kleine Schans dient bij te dragen. De conclusies luiden als volgt:

- **Toegangsfunctie:** de voorgaande paragrafen laten zien dat De Kleine Schans, zoals in paragraaf 2.3 is toegelicht, vooral een toegangsfunctie heeft tot ondersteuning en voorzieningen op het terrein van de Participatiewet, de Jeugdwet, de Wmo en op het terrein van de leerplicht. In het verlengde van de toegangsfunctie is er inzet op informatie en advies, op het verhelderen van behoeften van inwoners het komen tot een goede diagnose en op een adequate indicering of diagnose.
- **Uitvoerende rol:** daarnaast heeft De Kleine Schans op het terrein van Jeugdwet en Wmo ook een uitvoerende rol wat betreft de ambulante zorg en ondersteuning in het kader van jeugdhulp en Wmo. Daarbij is het niet primair de bedoeling is om als ondersteunende professionals zelf problemen op te lossen maar om eigen kracht en sociaal netwerk te stimuleren en te benutten zodat inwoners zelf hun problemen kunnen oplossen. Voor inwoners waarbij dit onvoldoende perspectief biedt, kan worden doorverwezen naar maatwerkvoorzieningen.
- **Aanjaagfunctie** voor transformatie: zoals in paragraaf 2.3 is beschreven, heeft De Kleine Schans als taak om bij de beoogde transformatie in het sociaal domein een aanjaagfunctie te vervullen. Met name op het

terrein van de Jeugdwet en de Wmo is de inzet op de transformatie ook zichtbaar in aanpak en door de gemeente in de recente uitvoeringsprogramma's voor het sociaal domein geformuleerde doelen. In hoofdstuk 5 wordt nader gezien op welke wijze De Kleine Schans invulling geeft aan deze aanjaagfunctie.

- De doelomschrijvingen in het gemeentelijk beleid waar De Kleine Schans aan bij moet dragen, zijn weinig SMART. Er zijn door de gemeente in bijvoorbeeld het uitvoeringsprogramma sociaal beleid 2019-2020, wel diverse SMART geformuleerde beleidsindicatoren opgenomen. De metingen van deze indicatoren vindt voor een groot deel om de twee of vier jaar plaats, wat de toepasbaarheid vermindert bij het aansturen van De Kleine Schans door de gemeente.

In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de sturings- en verantwoordingsdocumenten van De Kleine Schans, waarbij ook de aansluiting op de gemeentelijke doelen en indicatoren wordt gezien.

## 4. Aansturings- en verantwoordingsdocumenten van De Kleine Schans

Coöperatie De Kleine Schans verantwoordt zich richting gemeente Woudenberg in diverse overleggen en met behulp van met name de volgende sturings- en verantwoordingsdocumenten:

- De Kleine Schans stelt per jaar een subsidieaanvraag op en dient deze in bij de gemeente.
- De Kleine Schans stelt jaarlijks een bijpassend activiteitenplan (genoemd: jaarplan) op.
- De Kleine Schans verantwoordt zich lopende het jaar door middel van drie kwartaalrapportages over haar activiteiten, relevante ontwikkelingen en financiële aspecten en afsluitend met een jaarverantwoording.

Deze documenten worden navolgend beschouwd.

### 4.1 Subsidieaanvraag en -verlening

#### *Subsidieaanvraag*

De Kleine Schans vraagt jaarlijks subsidie aan bij de gemeente Woudenberg voor de door haar uit te voeren taken. De inkomsten van De Kleine Schans bestaan (toegepast op het jaar 2019) voor 97,5 procent uit door de gemeente Woudenberg verstrekte subsidie. De door de gemeente toegekende subsidie over 2019 telt op tot circa € 1,7 miljoen, met als basis een exploitatiesubsidie van circa € 1,65 miljoen. Naast de gemeentelijke subsidies heeft De Kleine Schans in 2019 een bedrag ontvangen van € 43.302 aan uitkeringen van het UWV en uit een verzuimverzekering. Een voorwaarde voor honorering van de door De Kleine Schans voor het jaar 2019 ontvangen subsidieaanvraag, is dat De Kleine Schans uiterlijk op 1 januari 2019 een activiteitenplan indient gericht op de activiteiten van de Algemene Ledenvergadering (ALV), op kwaliteiten en activiteiten in het kader van preventieve en collectieve antwoorden op ondersteuningsvragen. Onder andere in de subsidieaanvraag 2019<sup>20</sup> heeft De Kleine Schans haar hoofdtaken vastgelegd. Het gaat om toegang bieden tot ondersteuning, om het deels uitvoeren van de benodigde ondersteuning en om het aanjagen van de transformatie in het sociaal domein zoals de gemeente Woudenberg deze nastreeft.

De taakomschrijving bevat de volgende **basistaken**:

- De inwoners (0 tot 100+) kunnen met al hun ondersteuningsvragen op het gebied van wonen, zorg, welzijn, werk en inkomsten terecht bij de coöperatie. Inwoners kunnen zich fysiek, per mail of telefonisch melden en ook op de website is veel informatie te vinden.
- De coöperatie draagt er zorg voor dat inwoners weten waar ze terecht kunnen voor hun vragen.
- Samen met de inwoner wordt bekeken wat nodig is. Soms is alleen het verstrekken van informatie en advies voldoende. In andere gevallen wordt gezamenlijk bekeken welke ondersteuning gewenst is.
- De coöperatie biedt in principe collectieve vormen van ondersteuning aan, in het geval de aard van de vraag zich daar voor leent.
- Als individuele maatwerkvoorzieningen of specialistische zorg nodig is, bewaakt de coöperatie de uitvoering van het plan van aanpak en toetst op de bijdrage aan de gestelde doelen.
- De coöperatie voert een viertal wetten uit:
  - Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).
  - Wet op de jeugdzorg.
  - Participatiewet.
  - Leerplichtwet.
- Daarnaast voert De Kleine Schans de Verordening Sociaal Domein van de gemeente Woudenberg uit.

De verstrekking van (algemene en bijzondere) bijstand is ook onderdeel van het takenpakket van De Kleine Schans. De backoffice hiervoor wordt niet door De Kleine Schans verzorgd, maar door de gemeente Barneveld.

---

<sup>20</sup> Coöperatie De Kleine Schans, *Subsidieaanvraag 2019, 2018*.

In de subsidieaanvraag zijn daarnaast de volgende **aanvullende taken** benoemd:

- Meldpunt zorg en overlast.
- Mantelzorgondersteuning.
- Steunpunt vrijwilligerswerk en Maatjesproject.
- Gehandicaptenparkeerkaart.
- Meldpunt eenzaamheid.
- Vrijwilligerspunt.

Een belangrijke taak van De Kleine Schans is het **aanjagen** van de **transformatie** in het sociaal domein. De Kleine Schans ziet zich als de drijvende kracht achter de transformatie en beschouwt het als haar taak om de principes van de transformatie als een ambassadeur richting inwoners en partners uit te dragen. In de kern gaat het dan om (1) het versterken van de eigen kracht van inwoners en het 'kantelen' van aanbod- en systeemgericht denken naar vraag- en mensgericht, (2) verschuiving van zware naar lichte zorg en (3) verschuiving van zorg naar welzijn.

In de subsidieaanvraag zijn de volgende taken vastgelegd:

- De coöperatie zorgt voor het samenkomen van informatie over de sociale problematiek en de behoefte aan ondersteuning in de Woudenbergse samenleving en brengt daarin prioritering aan.
- De coöperatie zoekt naar preventieve en vernieuwende oplossingen die bijdragen aan de verschuiving van de 1<sup>e</sup> en de 2<sup>e</sup> lijn (huisartsen, specialisten, zorgstructuren) naar burgerkracht.
- De coöperatie adviseert gevraagd en ongevraagd over het (door de gemeente) ingekochte ondersteuningsaanbod en eventuele kwaliteitstekortkomingen.
- De coöperatie signaleert leemten in het ondersteuningsaanbod en kwaliteitstekortkomingen.

Om de benoemde verschuiving te kunnen realiseren, dienen de **sociale basisvoorzieningen**<sup>21</sup> in Woudenberg te worden versterkt. De subsidieaanvraag bevat onder meer de volgende taken:

- De coöperatie legt verbindingen tussen maatschappelijke partners om het aanbod van sociale basisvoorzieningen te kunnen optimaliseren en uitbreiden.
- De coöperatie neemt initiatief tot het leggen van verbindingen en maken van werkafspraken met ketenpartners en de basisvoorzieningen.
- De coöperatie zoekt actief naar mogelijkheden om ondersteuningsvragen te voorkomen.

In de subsidieaanvraag is verder bepaald dat De Kleine Schans vier keer per jaar een (kwartaal)rapportage opstelt en zo verslag uitbrengt aan de gemeente. De aanvraag bevat verder een begroting (in de aanvraag voor de periode 2019-2022).

Verder stelt De Kleine Schans dat zij weinig ruimte heeft voor financiële tegenvallers. De coöperatie heeft in principe geen eigen vermogen. In de subsidieaanvraag is daarom opgenomen dat de coöperatie bij tegenvallers, en indien de tegenvaller aan een specifiek project zijn toe te schrijven, een aanvullende subsidieaanvraag indient bij de gemeente. De subsidieaanvraag bevat tot slot een overzichtelijke opsomming van wettelijke taken op het terrein van Wmo, Jeugdwet, Participatiewet en Leerplichtwet. Deze worden samengevat en visueel toegelicht in bijlage 4.

### *Subsidieverlening*

In de subsidiebeschikking heeft de gemeente de relevante randvoorwaarden en uitgangspunten van beleid, de na te streven doelen en de bij De Kleine Schans belegde taken toegelicht. Uitgaand van de

---

<sup>21</sup> Dit betreft vrijwilligers(organisaties), scholen, kerken, peuterspeelzalen, welzijnsorganisaties et cetera.

subsidiebeschikking voor 2019 wordt hierop navolgend toegelicht. Vastgelegd is dat normering of kwantificering van de te leveren prestaties in onderling overleg worden opgesteld.

#### Toegangsfunctie en informatie en advies

- Inwoners weten waar ze terecht kunnen bij vragen rondom zelfredzaamheid, participatie en/of ondersteuning. Zij kunnen zich fysiek, per mail of telefonisch melden bij het Loket.
- Inwoners ontvangen op een passende manier informatie en advies over (mogelijke) ondersteuning enzorg.
- Informatievragen worden collectief opgepakt als die passend zijn (qua aard van de vraag en aantal vragen) voor een collectief aanbod.

De te leveren prestaties worden bepaald op basis van bekendheid van de toegangsfunctie (via cliëntervaringsonderzoek), aantal bezoekers via diverse kanalen, bereik toegang in relatie tot andere formele verwijzers, de tevredenheidsscore over de informatie- en adviesfunctie, de afname van vragen richting de backoffice en het ingezette collectieve aanbod.

#### Vraagverheldering en plan van aanpak, beslissen en bewaken ondersteuningstraject

- Voor ieder huishouden een plan van aanpak (PvA).
- (meer) Inzet basisvoorzieningen binnen PvA.
- (meer) Inzet burgerkracht en sociale omgeving/burgerinitiatieven binnen PvA.
- Minder inzet specialistische zorg.
- Inwoners ontvangen passende ondersteuning.
- Inwoners ervaren regie over het eigen ondersteuningsproces en zijn adequaat geïnformeerd.

Voor deze taak wordt een groot aantal prestatie-indicatoren genoemd, waaronder het percentage dossiers waar gebruik is gemaakt van basisvoorzieningen, percentage dossiers waarin gebruik is gemaakt van burgerkracht en sociale omgeving, aantal, duur en kosten van individuele voorzieningen of trajecten, door cliënt ervaren effect van ondersteuning, cliëntervaring ten aanzien van de regierol op het eigen ondersteuningsproces, percentage cliënten dat een persoonlijk plan indient voor het ondersteuningsproces.

#### Uitvoeren van ambulante zorg en ondersteuning (individueel en collectief) op het gebied van Jeugdzorg en Wmo

- Vragen worden collectief opgepakt als die passend (naar aard van de vraag en aantal vragen) zijn voor een collectief aanbod.
- De prestaties worden hierbij bepaald door ingezet collectief aanbod door 'backoffice'.

#### Actieve samenwerking met ketenpartners en de basisvoorzieningen

- De Kleine Schans neemt initiatief tot verbinding en werkafspraken met ketenpartners en basisvoorzieningen.
- De vastgelegde samenwerkingsafspraken met ketenpartners (waaronder Vallei Wonen, Vluchtelingenwerk, schuldhulpverlening) en de basisvoorzieningen (onderwijs, huisartsen, wijkverpleging) worden nageleefd.
- Er wordt vindplaatsgericht gewerkt.

De te leveren prestaties worden bepaald op basis van rapportage over de samenwerking en contacten met ketenpartners en basisvoorzieningen, signalen vanuit gesprekken en overleggen met samenwerkingspartners en rapportages over de uitvoering van vindplaatsgericht werken binnen basisvoorzieningen en de instroom per verwijzer.

Andere vastgelegde taken betreffen:

- Het beslissen onder mandaat over de toegang tot specifieke gemeentelijk gefinancierde voorzieningen.
- De ondersteuning van mantelzorgers.

- Outreachend werken, meldpunt zorg en overlast en meldpunt 'niet acuut'.
- Handhavingstaken en administratie met betrekking tot de leerplicht.
- Meldpunt en advies discriminatie.
- Signaleren van leemten in het ondersteuningsaanbod en kwaliteitstekortkomingen bij de ingekochte zorg.
- Vervullen van een aanjaagrol wat betreft de nagestreefde transformatie.

Daarnaast zijn eisen vastgelegd waaraan de kwaliteit van de te leveren dienstverlening dient te. Behalve dat voldaan moet zijn aan de wettelijke kwaliteitseisen, wordt gestreefd naar tevredenheid van cliënten over de dienstverlening en de informatie aan cliënten over het ondersteuningsproces (te bepalen op basis van cliëntervaringen en aantallen klachten).

## 4.2 Jaarplan 2019 t/m 2021

Navolgend volgt een toelichting op de door De Kleine Schans in het jaarplan 2020 geformuleerde doelen. Voor een toelichting op de doeluitwerking in de jaarplannen voor 2019 en 2021 wordt verwezen naar bijlage 5.

Het **jaarplan 2020** van De Kleine Schans bevat dezelfde inhoudelijke speerpunten als het jaarplan 2019 en dezelfde missie, visie, kerntaken en kernwaarden. Wel is er sprake van een ingrijpende wijziging wat betreft de manier waarop doelen zijn uitgewerkt naar indicatoren, daaraan te verbinden normen en door De Kleine Schans voorgenomen activiteiten om de gestelde doelen te bereiken. Een opvallende wijziging is dat de uitwerking van doelen naar indicatoren is 'opgeschoond'. Er is een sterke reductie aangebracht in het aantal indicatoren, het aantal voorgenomen acties en daarmee te bereiken resultaten.

Voor de toegang tot ondersteuning zijn de doelen als volgt geformuleerd en uitgewerkt:

Doelen en ambities in jaarplan 2020, toegang tot ondersteuning		
Doel	Actie/resultaat	Meting/tevreden
Inwoners krijgen bij de balie direct antwoord op eenvoudige vragen	Zorgen dat de baliemedewerker voldoende toegerust is om eenvoudige vragen te beantwoorden.	50% van de vragen wordt door de balie afgehandeld.

In het beleidsplan is toegelicht dat De Kleine Schans de baliefunctie wil doorontwikkelen naar een informatiepunt, waar een groot deel van eenvoudige vragen van cliënten direct beantwoord kunnen worden. In het beleidsplan 2019 was als indicator opgenomen dat er sprake zou moeten zijn van een afname van vragen richting backoffice. In dit beleidsplan waren meer doelen opgenomen, waaronder het doel om de bekendheid van de toegangsfunctie te vergroten. De Kleine Schans heeft er voor gekozen deze doelen in het meest recente beleidsplan te schrappen.

Bij het aandachtsveld 'ondersteunen van inwoners', waar de inzet van De Kleine Schans is opgenomen op het terrein van Wmo en Jeugdwet, is het aantal doelen teruggebracht naar twee. Ook wat betreft voorgenomen activiteiten en formulering van beoogd resultaat is er sprake van een sterke vereenvoudiging:

Doelen en ambities in jaarplan 2020, ondersteuning van inwoners		
Doel	Actie/resultaat	Meting/tevreden
Creatieve oplossingen die goedkoper zijn en de inwoner goed helpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbinden van domeinen.</li> <li>• Bijdragen aan het bedenken en realiseren van creatieve, effectieve en goedkopere oplossingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 domeinen overstijgende interviews per jaar.</li> <li>• 3 domeinen presenteren in ALV.</li> </ul>
Inwoners actief betrekken bij ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwoners adviseren ALV en brengen ontwikkelonderwerpen in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwezigheid leden inwonersraad bij elke ALV.</li> <li>• Inwoners betrokken in 5</li> </ul>

		werkateliers.
--	--	---------------

De ambities op het terrein van Wmo en Jeugdwet zijn in het jaarplan 2020 vooral uitgewerkt naar procesmatige doelen. Inwoners moeten (meer) betrokken worden, er moet 'over domeinen heen' worden gedacht en er wordt ingezet op creatieve oplossingen zonder daar een duidelijke 'target' aan te verbinden. In het jaarplan 2020 zijn aanvullend wel, soms ook meer 'tastbare', doelen geformuleerd bij aandachtsgebieden 'actievere samenwerking met ketenpartners' en 'ondersteuning mantelzorgers'.

Doelen en ambities in jaarplan 2020, actieve samenwerking ketenpartners		
Doel	Actie/resultaat	Meting/tevreden
De Kleine Schans is meer bereikbaar waar inwoners zijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreekuren op alle basisscholen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 spreekuren op scholen.</li> <li>• Vastleggen bezoeken, norm.</li> <li>• Alle spreekuren benut.</li> </ul>
ALV ontwikkelt (basis)zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse ateliers zichtbaar in werkplan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkplan ALV, rapportage De Kleine Schans.</li> </ul>
Samenwerking kerken verstevigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiting kerken op hulpverlening.</li> <li>• Creatieve oplossingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving van 2 cases.</li> </ul>

Bij de ambities op het terrein van mantelzorg wordt gericht op meer mantelzorgers, dienaar behoefte ondersteund worden, met bijzondere aandacht voor de gewenste toename van jonge mantelzorgers:

Doelen en ambities in jaarplan 2020, ondersteuning mantelzorgers		
Doel	Actie/resultaat	Meting/tevreden
Groter bereik van (jonge) mantelzorgers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteitenplan jonge mantelzorgers.</li> <li>• Aandacht jonge mantelzorgers in spreekuren op scholen.</li> <li>• Op website uitnodigende informatie voor jonge mantelzorgers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van 4 naar 15 geregistreerde jonge mantelzorgers.</li> </ul>
Mantelzorgers worden naar behoefte ondersteund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteitenplan mantelzorg.</li> <li>• Evaluatie activiteiten.</li> <li>• Mantelzorgdag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO (cliëntervaringsonderzoek).</li> <li>• Van 135 naar 150 geregistreerde mantelzorgers.</li> </ul>

De ambities op het terrein van 'participatie bevorderen', oftewel uitvoering van de Participatiewet, zijn teruggebracht naar een beperkt aantal doelen. De ambities op het terrein van participatie bevorderen bevatten geen doelen wat betreft uitstroom naar werk of bestandsreductie of activering van bijstandsgerechtigden naar hogere treden op de participatieladder. De algehele uitwerking van doelen naar acties en daarvan verwachte resultaten is summier.

Doelen en ambities in jaarplan 2020, bevorderen participatie		
Doel	Actie/resultaat	Meting/tevreden
Helder is welke participatiemogelijkheden er zijn in het netwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met 3 partners nieuwe mogelijkheden proberen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie actie/resultaat.</li> </ul>
Fraude tegengaan bij nog te bepalen risicogroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelgroep formuleren.</li> <li>• Bewustzijn medewerkers vergroten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie actie/resultaat.</li> <li>• Uitleg in teambijeenkomst.</li> </ul>

De ambities op het terrein van 'handhaving leerplicht' zijn als volgt uitgewerkt:

Doelen en ambities in jaarplan 2020, handhaving leerplicht		
Doel	Actie/resultaat	Meting/tevreden



Kinderen/jongeren gaan naar school	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholen kunnen de leerplichtambtenaar vinden en melden op tijd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelijk of beter dan benchmark.</li> </ul>
Samenwerking leerplicht-ambtenaar en Sociaal Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise wordt bij alle relevante zaken ingezet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie actie/resultaat.</li> </ul>

### 4.3 Jaarverantwoording 2018 en 2019

In de **jaarverantwoording** van De Kleine Schans over 2019<sup>22</sup> wordt teruggegrepen op enkele in het jaarplan geformuleerde ambities en doelstellingen en daarop gerichte indicatoren en vastgestelde normen. Voor een ander deel van de opgenomen ambities is dit niet het geval. Het beeld is als volgt:

- Ten aanzien van ‘toegang tot ondersteuning’ wordt in de verantwoording volstaan met een overzicht van het aantal contacten dat er in (het vierde kwartaal van 2019) is geweest met inwoners. Geregistreerd wordt het aantal meldingen en waarvoor inwoners zich melden (ruim 30 procent betreft Wmo, met daarna Sociaal Team en Werk & Inkomen als belangrijkste onderwerpen) en de weg waarlangs inwoners zich melden (baliebezoek en telefoon blijken het belangrijkste en elk goed voor circa 40 tot 45 procent van de contacten).

Er wordt in het jaarverslag niet teruggegrepen op de in het jaarplan geformuleerde doelen, zoals die ten aanzien van de bekendheid van de toegangsfunctie en het bereik van de toegang in relatie tot andere formele verwijzers, en de daarvoor geformuleerde normen.

- Ten aanzien van de ‘ondersteuning van inwoners’ op het terrein van de Participatiewet i.c. Werk & Inkomen, wordt toegelicht dat het aantal cliënten in 2019 eerst toenam (van 104 begin van het jaar naar 111 in de zomer) waarna het aantal cliënten afnam tot uiteindelijk 97.

Er wordt niet teruggegrepen in het jaarverslag op de in het jaarplan geformuleerde indicator voor ‘ontwikkeling van cliënten op participatieladder’ voor de doelgroep van statushouders. Voor het aantal cliënten dat vrijwilligerswerk doet of het aantal nuggers (niet uitkeringsgerechtigden) zijn nog geen duidelijke indicatoren vastgesteld. Wel wordt toegelicht dat er een gericht programma, “grenzeloos”, is opgezet en is uitgevoerd waardoor er een afname is gerealiseerd van het aantal statushouders in een uitkering. Verder wordt toegelicht op de ontwikkeling van het aantal cliënten dat gebruik maakt van de inkomenstoeslag, het aantal aanvragen voor bijzondere bijstand en minimaregelingen.

- Voor Jeugdwet en Wmo wordt volstaan met de opname van een tabel met daarin de ontwikkeling van gestarte en het aantal afgesloten trajecten, voorzien van een beknopte kwalitatieve toelichting.
- Voor de uitvoering van de leerplichtwet wordt eveneens volstaan met de opname van een tabel met daarin kerngegevens over aantal leerplichtige kinderen uitgesplitst naar (1) aantal vrijstellingen, (2) ongeoorloofd verzuim in absolute aantallen en (3) ongeoorloofd verzuim relatief. De cijfers worden weergegeven uitgesplitst naar primair onderwijs (PO), voortgezet onderwijs (VO) en middelbaar beroepsonderwijs (MBO). De cijfers worden verder niet in het perspectief van tijd geplaatst of vergeleken met andere gemeenten.

Ten aanzien van de aanjaagfunctie van De Kleine Schans voor de nagestreefde transformatie, wordt toegelicht dat er in 2019 acht **werkateliers** zijn georganiseerd, als onderdeel van of aansluitend op de ALV. De werkateliers waren thematisch van opzet en gericht op de volgende onderwerpen:

- Sociale kaart.
- Vindplaatsgericht en in co-creatie werken (2x)
- Positieve gezondheid.
- Plan van aanpak statushouders.
- Hulp aan personen met verward gedrag.
- Alternatieven ambulante zorg/jongeren met psychiatrische gezondheid eerder signaleren.
- Meldpunt eenzaamheid.

<sup>22</sup> De Kleine Schans, Jaarverantwoording De Kleine Schans 2019, 2020.

De verantwoording door De Kleine Schans over haar inspanningen bevat beperkte toelichting op de doelmatigheid waarmee zij haar taken uitvoert. Doelmatigheid wordt niet uitgewerkt naar de verschillende wetten of daarbinnen taken die de coöperatie uitvoert.

Wel wordt in bijvoorbeeld de jaarverantwoording 2019 aangegeven dat de coöperatie zich wil richten op hulp aan de inwoners en dat zij de beschikbare menskracht vooral ook direct ten behoeve van de inwoners wil inzetten. Het grootste deel van de formatie is direct ingezet ten behoeve van inwoners. In 2019 zijn uiteindelijk drie medewerkers werkzaam in een bedrijfsvoeringsfunctie (dit betreft directeur-bestuurder, teamleider en juridisch medewerker). Het aandeel medewerkers dat werkzaam is in een bedrijfsvoeringsfunctie is dat jaar afgenomen van 21,7 procent naar 14,7 procent ultimo 2019 (op dat moment zijn 2,89 fte van de 19,61 fte werkzaam in een directie- of bedrijfsvoeringsfunctie), waarbij wel aangetekend moet worden dat de gemeente Woudenberg ondersteuning verleent bij enkele bedrijfsvoeringsfuncties (op het terrein van HR, huisvesting, ICT en financiële zaken). De organisatie van De Kleine Schans beschikt zelf, mede als gevolg daarvan, over weinig indirecte functies en 'overhead'.

In het **jaarverslag 2018** wordt over de uitvoering van de Participatiewet vermeld hoeveel inwoners in 2018 een uitkering hebben aangevraagd (38 aanvragen, niet aangegeven is hoeveel aanvragen zijn toegekend) en hoeveel uitkeringen zijn beëindigd (28 uitkeringen). Daarbij ging het in 19 gevallen om aanvaarding van werk. Aangegeven wordt dat het vinden van werk te relateren is aan de inzet van De Kleine Schans (in samenwerking met Workfast hebben 8 inwoners werk gevonden en via de trajectbegeleider 11 inwoners).

De verantwoording over de uitvoering van de Jeugdwet en de Wmo in 2018 richt zich op het aantal nieuwe zaken dat is gestart dat jaar (549 nieuwe zaken) en het aantal zaken dat is afgesloten (478 zaken). De nieuwe zaken hebben geresulteerd in 898 nieuwe voorzieningen, waarvan 491 betrekking hebben op Wmo-voorzieningen en 407 voorzieningen betreffen voorzieningen voor jeugdhulp. Ten aanzien van de uitvoering van de leerplichtwet wordt alleen aangegeven dat ieder schooljaar "de stand van zaken wordt opgemaakt". Verder wordt verwezen naar het in augustus 2018 geschreven leerplichtverslag<sup>23</sup>.

#### 4.4 Kwartaalberichten

In de meest recente kwartaalberichten (die over de vier kwartalen van 2020) wordt zichtbaar aangesloten op de in het jaarplan 2020 geformuleerde doelen. Er wordt ook getoetst of daarin opgenomen meetpunten en beoogde mate van tevredenheid gerealiseerd zijn. Het beeld is als volgt:

Kwartaalbericht eerste kwartaal 2020, overzicht van gestelde doelen in jaarplan 2020 en mate van realisatie		
Doel	Meting/tevreden	Realisatie eerste kwartaal
Toegang tot ondersteuning, inwoners krijgen direct bij de balie antwoord op enkelvoudige vragen		
Zorgen dat de baliemedewerker voldoende toegerust is om enkelvoudige vragen af te handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% van de vragen door de balie afgehandeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>51% is bij de balie afgehandeld<sup>24</sup>.</li> </ul>
Ondersteuning inwoners		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creatieve oplossingen die goedkoper zijn en de inwoner goed helpen</li> </ul>		

<sup>23</sup> Zie Gemeente Woudenberg, Leerplichtverslag 2017-2018, 13 december 2018 (opgesteld door de leerplicht, afdeling coöperatie De Kleine Schans). In het verslag wordt aangegeven dat het beoogde resultaat is inzicht te verkrijgen in het gevoerde leerplichtbeleid (toegespitst op handhaving leerplicht en kwalificatieplicht) en de resultaten daarvan. Aangegeven wordt dat het aantal meldingen in het betreffende schooljaar weer gestegen is. Er zijn 185 meldingen in behandeling genomen (54 meer dan vorig schooljaar). De oorzaak van de stijging ligt, zo is toegelicht in het verslag, vooral bij de toegenomen aandacht voor het melden en het steeds beter vinden door elkaar van scholen en leerplichtambtenaar.

<sup>24</sup> De Kleine Schans heeft aangegeven dat dit inmiddels is opgelopen tot 56 procent.

Verbinden van domeinen, bijdragen aan bedenken en realiseren van creatieve, effectieve en goedkope oplossingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 domeinoverstijgende intervies per jaar.</li> <li>• 3 domeinen presenteren in ALV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er heeft 1 domeinoverstijgende interventie plaatsgevonden.</li> <li>• Wmo heeft zich gepresenteerd in ALV.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwoners actief betrokken bij ontwikkelingen</li> </ul>		
Inwoners adviseren ALV en brengen ontwikkelonderwerpen in	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwezigheid leden inwonersraad bij elke ALV.</li> <li>• Inwoners betrokken in 5 werkateliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De inwonersraad is betrokken in de ALV en neemt nu deel in 3 werkateliers.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actieve samenwerking ketenpartners</li> </ul>		
De Kleine Schans is meer bereikbaar waar de inwoners zijn > spreekuur op alle basisscholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 spreekuren per school.</li> <li>• Vastleggen bezoeken, norm; alle spreekuren worden benut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreekuren lopen.</li> <li>• Systeem voor vastleggen is ontwikkeld.</li> </ul>
ALV ontwikkelt (basis)zorg > diverse ateliers zichtbaar in werkplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkplan ALV.</li> <li>• Rapportage coöperatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen update werkplan ALV loopt vertraging op vanwege Covid 19.</li> </ul>
Samenwerking kerken verstevigen > aansluiting van kerkelijke inzet op hulpverlening en bevorderen creatieve oplossingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving van 2 cases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen informatie opgenomen in eerste kwartaalrapportage.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning mantelzorgers</li> </ul>		
Groter bereik van (jonge) mantelzorgers > activiteitenplan jonge mantelzorgers en aandacht jonge mantelzorgers in spreekuren op school en op website	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van 4 naar 15 geregistreerde jonge mantelzorgers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra aandacht gevraagd in Sociaal Team voor deze doelgroep.</li> </ul>
Mantelzorgers worden naar behoefte ondersteund > activiteitenplan mantelzorg, evaluatie activiteiten en organisatie Mantelzorgdag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliëntervaringsonderzoek (CEO).</li> <li>• Van 135 naar 150 geregistreerde mantelzorgers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn nu 165 geregistreerde mantelzorgers.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevordering participatie</li> </ul>		
Helder is welke participatiemogelijkheden er zijn in het netwerk > met 3 partners nieuwe mogelijkheden proberen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie actie, resultaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen informatie opgenomen in eerste kwartaalrapportage.</li> </ul>
Fraude tegengaan bij nog te bepalen doelgroep > doelgroep formuleren en bewustzijn bij medewerkers vergroten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie actie/resultaat.</li> <li>• Uitleg in teambijeenkomst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nog geen groep gekozen.</li> </ul>

## 4.5 Tussenconclusies

De Kleine Schans steekt veel energie in de verantwoording over haar activiteiten, via jaarverslagen, kwartaalberichten en anderszins. De hiervoor toegelichte doelformuleringen voor de inzet van De Kleine Schans (in de jaarplannen) enerzijds en de wijze waarover De Kleine Schans zich daarover verantwoordt in jaarverslag/jaarrapportage en kwartaalberichten, biedt echter beperkt inzicht in de effectiviteit van deze inzet. Daarbij speelt mee dat de doelen zoals De Kleine Schans die voor zichzelf formuleert niet één op één aansluiten bij door de gemeente Woudenberg geformuleerde beleidsmatige doelen (zoals onder meer vastgelegd in het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020).

Het inzicht in de effectiviteit van de inspanningen van De Kleine Schans wordt verder beperkt door met name de volgende waarnemingen:

- Doelen in de jaarplannen van De Kleine Schans zijn maar voor een deel vertaald naar concrete, meetbare indicatoren.
- Indien indicatoren zijn benoemd, is niet altijd een norm geformuleerd.
- Verder is er in de doelformulering in 2020 veel gewijzigd ten opzichte van de wijze waarop in het jaarplan 2019 doelen werden geformuleerd, waardoor ook de verantwoording hierover niet vergelijkbaar is.
- De doelformuleringen voor 2021 wijken weer sterk af van die voor 2020.
- De wijze waarop doelen zijn uitgewerkt is vanaf het jaarplan 2019 steeds compacter geworden. Tegelijkertijd zijn de doeluitwerkingen ook steeds kwalitatiever en minder SMART geformuleerd.
- In de jaarplannen opgenomen doelen en daarop geënte indicatoren komen maar gedeeltelijk terug in de jaarrapportages.

Niet voor alle indicatoren geldt dat de benodigde metingen jaarlijks worden uitgevoerd (vaak is dit om de twee jaar of eenmaal per vier jaar).

Verder wordt ten aanzien van de uitvoering van de Wmo en de Jeugdwet vooral bijgehouden hoeveel trajecten zijn gestart en hoeveel zijn beëindigd. In het jaarplan 2019 stonden nog concrete, meetbare doelen vermeld ten aanzien van onder meer

- percentage dossiers waarbij gebruik is gemaakt van burgerkracht, sociale omgeving en burgerinitiatief (10%),
- aantal begeleidingstrajecten door De Kleine Schans in ondersteuning traject (40%)
- en het aantal huishoudens met 1 plan van aanpak (100%)

maar in de jaarverantwoording over 2019 wordt daar verder niet meer op ingegaan. De reden hiervoor is dat de benodigde gegevens hiervoor niet beschikbaar waren en ook op dit moment nog niet zijn. Dit is nog in ontwikkeling.

Ten aanzien van de uitvoering van de Participatiewet bevatte het jaarverslag over 2018 nog een toelichting op de rol van De Kleine Schans bij de geconstateerde uitstroom uit een uitkering, naast het vermelden van de 'platte' aantallen inwoners die instroomden in of uitstroomden uit een uitkering, maar deze toelichting ontbreekt in de jaarverantwoording 2019.

De verantwoording door De Kleine Schans over haar inspanningen bevat beperkte toelichting op de doelmatigheid waarmee zij haar taken uitvoert. De 'overhead' van De Kleine Schans is beperkt. In 2019 zijn drie medewerkers werkzaam in een bedrijfsvoeringsfunctie, op een totale formatie van bijna 20 fte. De overige medewerkers zijn volledig en direct gericht op het ondersteunen van inwoners. Het beperkte aantal mensen dat niet (volledig) gericht is op het ondersteunen van inwoners wordt voor een deel verklaard door de ondersteuning die De Kleine Schans ontvangt van de gemeente op het terrein van HR, huisvesting, ICT en financiële zaken.

## 5. Aanjaagfunctie De Kleine Schans bij transformatie in het sociaal domein

Een grote opgave voor De Kleine Schans is bij te dragen aan de door de gemeente gewenste transformatie in het sociaal domein en daarbij een aanjaagfunctie te vervullen. Navolgend wordt ingegaan op:

- De transformatie in het sociaal domein (paragraaf 5.1).
- Hoe De Kleine Schans haar aanjaagfunctie invult om deze transformatie te bevorderen (paragraaf 5.2).

### 5.1 'Piramide' in het sociaal domein basis voor inzet op transformatie

In onder meer jaarverslag 2018 en jaarplan 2020 wordt de 'piramide' in het sociaal domein gebruikt om toe te lichten op de inzet van De Kleine Schans. De gemeente voert integraal regie op het sociaal domein, zodanig dat:

- Inwoners met een ondersteuningsbehoefte worden ondersteund in het optimaal benutten van hun eigen kracht en het mobiliseren van hun sociale netwerk.
- Een groot deel van de ondersteuningsbehoefte opgevangen kan worden met laagdrempelige collectieve (basis-) voorzieningen.
- Mede als gevolg daarvan kan worden voorkomen dat ondersteuningsvragen onnodig snel vertaald worden in een beroep op (duurdere) individuele maatwerkvoorzieningen en specialistische zorg.



De Kleine Schans heeft een belangrijke functie voor de gemeente Woudenberg, om regie te kunnen voeren op het sociaal domein en de uitvoering in lijn te brengen met de beleidsmatige inzet. Onder meer de volgende passages in recente verantwoordingsdocumenten van De Kleine Schans illustreren dat het (helpen) regie voeren op de piramide voor De Kleine Schans voorop staat:

- “Het doel is om de basisvoorzieningen zo te gebruiken en te ontwikkelen, dat inwoners met bekenden en in hun eigen omgeving de ondersteuning kunnen vinden die nodig is zelfredzaam te blijven (jaarverslag 2018).”
- “Door basisvoorzieningen te ontwikkelen en meer energie te steken in preventieve activiteiten, verwachten we minder inzet van specialistische zorg (jaarverslag 2018).”
- “Er wordt samen met het eigen netwerk gekeken naar wat nodig is. Specialistische zorg wordt ingezet wanneer het niet anders kan (jaarplan 2020).”
- “Door de korte lijnen tussen zorgverleners en ondersteuners en het direct kunnen delen van elkaars kennis en expertise, pikken we signalen van onze inwoners in een vroeg stadium op. Zwaardere zorg wordt hierdoor zoveel mogelijk voorkomen (jaarplan 2020).”

Het doel van het regie voeren op de piramide in het sociaal domein is tweeledig. Het doel is om de inwoners 'beter' te ondersteunen en de kosten te beheersen. De Kleine Schans formuleert het zo (in het jaarverslag 2018):

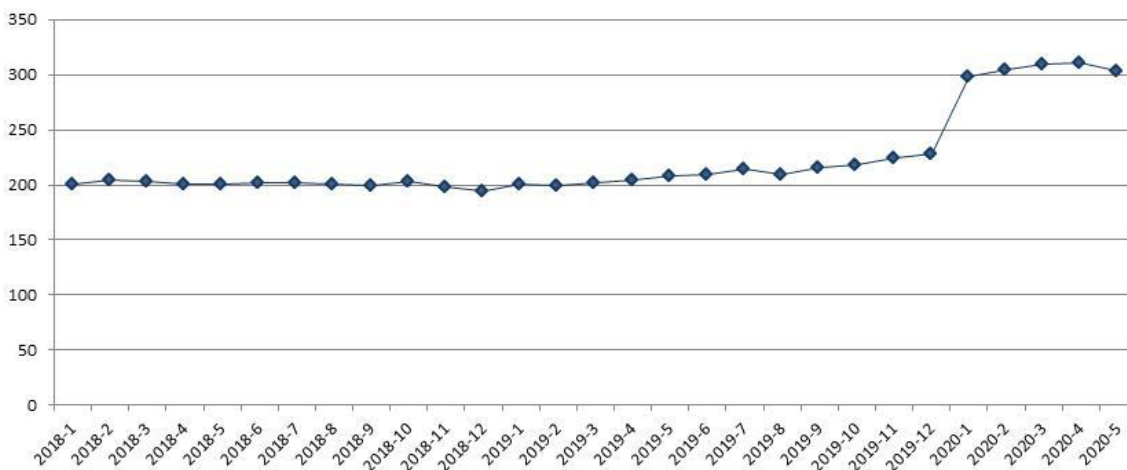
- “Enerzijds is dit (ontwikkelen van basisvoorzieningen en verminderen van inzet van specialistische zorg) nodig om zorgkosten te verminderen.”
- “Anderzijds is van veel zorg bekend, dat zij op de langere termijn meer effectief is wanneer zij in de omgeving en in samenwerking met bekenden van de hulpvrager plaatsvindt.”

Deze dubbele doelstelling is uitgewerkt op met name het terrein van Jeugdwet en Wmo.

Op het terrein van de **Wmo** is het aantal unieke cliënten lange tijd stabiel gebleven, maar is er door de landelijke invoering van het abonnementstarief in de Wmo een forse stijging opgetreden. Sinds 1 januari 2019 geldt het abonnementstarief Wmo en per 1 januari 2020 is deze van toepassing voor alle Wmo-voorzieningen (onder het abonnementstarief vallen maatwerkvoorzieningen, persoonsgebonden budgetten en algemene voorzieningen waarbij sprake is van een duurzame hulpverleningsrelatie). Het abonnementstarief betekent voor een aanzienlijk deel van de cliënten dat zij minder bijdragen. Deze ontwikkeling valt buiten de invloed van De Kleine Schans of de gemeente Woudenberg.

De maximale eigen bijdrage Wmo is dan voor iedereen 19 euro per maand per huishouden.

Ontwikkeling aantal unieke cliënten, gemeente Woudenberg - Wmo



Op het terrein van **jeugdhulp** heeft De Kleine Schans diverse initiatieven ondernomen om de piramide in het sociaal domein goed te laten functioneren:

- Het in paragraaf 3.2 toegelichte project JIM ( 'Jouw Ingebrachte Mentor) is een voorbeeld van een 'afschalingsmethodiek'.
- Een ander initiatief van De Kleine Schans dat gericht is op het verminderen van een beroep op relatief dure jeugdhulpvoorzieningen, betreft het houden van gesprekken op scholen. Deze gesprekken vervullen een belangrijke rol in de vroege signalering van problemen. Door vroegtijdige signalering van problemen kan soms worden voorkomen dat problemen escaleren en er uiteindelijk specialistische zorg of individuele maatwerkvoorzieningen nodig zijn.
- De door De Kleine Schans met de kerken in Woudenberg opgebouwde goede contacten vervullen een vergelijkbare functie.

Een grote opgave blijft het verder om grip te krijgen op de doorverwijzingen op het terrein van de jeugdhulp. De huisartsen en het Sociaal Team zijn samen goed voor zo'n 70 tot 80 procent van de doorverwijzingen. De autonomie van onder meer huisartsen maakt dat De Kleine Schans, en ook de gemeente, daar geen directe invloed op hebben. De Kleine Schans heeft met de gemeente Woudenberg en de huisartsen wel regelmatig overleg om het doorverwijsbeleid te bespreken en zo mogelijk af te stemmen.

Diverse initiatieven die De Kleine Schans in de afgelopen jaren met de aangesloten zorgaanbieders heeft ondernomen, richten zich op het beter laten functioneren van de piramide in het sociaal domein en het verbeteren van de regie van de gemeente (onder meer via de inzet van De Kleine Schans) in het sociaal domein. Op deze zogenoemde aanjaagfunctie van De Kleine Schans wordt navolgend (in paragraaf 5.2) nader ingegaan.

## 5.2 Aanjaagfunctie van De Kleine Schans gericht op transformatie opgepakt met werkateliers

In het raadsvoorstel uit 2017, op basis waarvan de gemeenteraad heeft ingestemd met de oprichting van de coöperatie De Kleine Schans, is expliciet vastgelegd dat in de opdracht van de gemeente aan De Kleine Schans ook aandacht moet zijn voor een zogenoemde aanjaagfunctie en voor het ondersteunen van de transformatie in het sociaal domein. Deze aanjaagfunctie is door De Kleine Schans met name ingevuld door het organiseren van een groot aantal werkateliers met de leden van de coöperatie. Werkateliers zijn sessies met leden van de coöperatie waarin ten aanzien van voorliggende uitdagingen creatieve oplossingen worden verkend waarbij zo mogelijk concrete afspraken worden gemaakt over welke organisatie daarbij welke inbreng levert.

Onderwerpen betreffen onder meer:

- Sociale kaart.
- Vindplaatsgericht werken.
- Co-creatie door De Kleine Schans en betrokken maatschappelijke actoren.
- Positieve gezondheid.
- Plan van aanpak statushouders.
- Hulp aan personen met verward gedrag.
- Alternatieven ambulante zorg/jongeren met psychiatrische gezondheid eerder signaleren.
- Meldpunt eenzaamheid.

In bijlage 7 zijn drie werkateliers nader toegelicht.

## 5.3 Tussenconclusies

Bij De Kleine Schans staat de transformatie in het sociaal domein bovenaan haar agenda. De coöperatie probeert op alle werkvelden de transformatie te bevorderen, door eigen kracht te versterken en sociale netwerken te stimuleren en beide optimaal te benutten. Er wordt ingezet op laagdrempelige algemene voorzieningen, zoals bijvoorbeeld het Trefpunt, als een alternatief voor individuele maatwerkvoorzieningen of specialistische zorg. De Kleine Schans geeft ook daadwerkelijk invulling aan deze prioritaire opgave. De meeste werkateliers die De Kleine Schans organiseerde, richtten zich op de belangrijkste uitdagingen voor de transformatie. De werkateliers resulteren in afspraken en inspanningsverplichtingen van de in de coöperatie samenwerkende partijen rondom concrete aandachtspunten. De in bijlage 7 opgenomen beknopte toelichting op een drietal werkateliers vormt hiervoor een illustratie. Ook de overige werkateliers richten zich vooral op de gewenste transformatie.

Per saldo kan worden geconcludeerd dat de aanjaagfunctie van De Kleine Schans met name via de werkateliers gestalte krijgt. Deze werkateliers resulteren ook daadwerkelijk in concrete afspraken rondom voor de transformatie relevante uitdagingen.

## 6. Gemeentelijke rollen en betrokkenheid van raadsleden en leden van de coöperatie

De gemeente Woudenberg vervult ten aanzien van De Kleine Schans diverse rollen. Navolgend wordt ingegaan op de vraag of deze rollen elkaar bijten of juist versterken. Daarnaast wordt toegelicht hoe raadsleden hun betrokkenheid bij de coöperatie ervaren en hoe enkele leden de samenwerking in de coöperatie waarderen.

### 6.1 Gemeente als lid van de coöperatie, opdrachtgever en systeemverantwoordelijke

De gemeente Woudenberg vervult ten aanzien van De Kleine Schans de volgende rollen:

- Lid van de coöperatie (als één van de circa twintig leden).
- Subsidieverstrekker en opdrachtgever van De Kleine Schans.
- Beleidsbepaler en systeemverantwoordelijke.
- Dienstverlener<sup>25</sup> (de gemeente ondersteunt De Kleine Schans op het vlak van onder meer facilitaire zaken, informatievoorziening en informatieveiligheid, HRM, financiële zaken en huisvesting).

Uit de met betrokkenen gevoerde interviews komt als beeld naar voren dat betrokken partijen doorgaans vinden dat de gemeente deze rollen goed naast elkaar kan vervullen. Er is in die zin geen sprake van een als urgent ervaren 'petten-probleem'. Aangegeven wordt dat de verschillende rollen elkaar op bepaalde momenten ook versterken. De gevoerde gesprekken leveren de volgende waarnemingen op:

- Aan de zijde van de gemeente Woudenberg krijgen beleidsmedewerkers af en toe te maken met rollen die elkaar bijten. Met name kan het zijn dat de rol van subsidieverstrekker qua belangen niet parallel loopt met de rol als lid van de coöperatie. Van de gemeente Woudenberg wordt als lid van de coöperatie verwacht dat zij, en haar medewerkers, open en actief meedraaien in de coöperatie en de door de coöperatie geïnitieerde overleggen. Beleidsmedewerkers participeren ook af en toe in werkoverleg van bijvoorbeeld het Sociaal Team van De Kleine Schans. Als subsidieverstrekker dienen beleidsmedewerkers een zakelijke relatie te onderhouden, waarbij ook sprake is van een zekere 'distantie'.
- Verder beschikken gemeentelijke beleidsmedewerkers soms over voor De Kleine Schans relevante informatie die niet (onmiddellijk) kan worden gedeeld met De Kleine Schans in haar rol als opdrachtnemer.
- De gemeente heeft de keuze over hoe zij bepaalde issues aankaart binnen De Kleine Schans. Als subsidieverstrekker en opdrachtgever kan de gemeente bepaalde wensen gehonoreerd krijgen buiten de ALV om. Dit kan ten goede komen aan de snelheid van de besluitvorming. Anderzijds is het op veel dossiers belangrijk om als gemeente met De Kleine Schans en de daarin samenwerkende maatschappelijke partners eerst een goede discussie te hebben over de aan te kaarten problematiek en hoe daar door De Kleine Schans (en in de in de coöperatie samenwerkende partners) op gereageerd kan worden. Dit vraagt wat meer tijd, maar kan ten goede komen aan zowel de kwaliteit van de oplossingen als het draagvlak daarvoor 'in het veld'.

Iedere drie weken vindt een accounthoudersoverleg plaats waarin zowel beleids- als uitvoeringstaken worden besproken. Bij dit overleg sluiten de directeur/bestuurder, de kwaliteitsmedewerker en de teamleider van De Kleine Schans aan en van de zijde van de gemeente zijn de beleidsadviseurs Jeugd en Wmo vast gesprekspartners. Indien gewenst sluiten andere beleidsadviseurs aan.

Vanuit de gemeente Woudenberg zijn twee wethouders directe betrokken bij De Kleine Schans. Het betreft de wethouder die beleidsinhoudelijk verantwoordelijk is (en Wmo, Jeugdhulp en Participatiewet in portefeuille heeft) en de wethouder Financiën. De wethouder Financiën voert periodiek overleg met de

---

<sup>25</sup> Op deze rol wordt niet nader ingegaan. De focus in het voorliggende onderzoek ligt op de bijdrage van De Kleine Schans aan de effectiviteit van het gemeentelijke beleid. De andere drie rollen zijn hiervoor relevanter.



directie van De Kleine Schans in het Bestuurlijk overleg opdrachtgeverschap. Dit overleg vindt ieder kwartaal plaats. In deze overleggen gaat het onder meer over de uitputting van het budget door De Kleine Schans en de twee kernvragen: (1) “wat willen we bereiken?” en (2) wat hebben we daar dan voor nodig?”.

De wethouder voor het sociaal domein vertegenwoordigt daarnaast de gemeente Woudenberg als lid in de coöperatie. De ALV stelt onder meer de jaarplannen vast. De stem van de wethouder heeft in de coöperatie een even groot gewicht als die van de andere leden. In de praktijk realiseren andere leden zich wel dat de gemeente Woudenberg ‘een buitengewoon’ lid is van de coöperatie. De wethouder geeft aan dat het in de praktijk nog niet is voorgekomen dat wensen van de gemeente werden weggestemd in de ALV. Wel komt het naar aanleiding van door de gemeente, of andere partners, ingebrachte wensen vaak tot een goede discussie. Soms wordt naar aanleiding van een discussie een werkatelier ingepland om zaken verder door te spreken en te komen tot nadere afspraken over focus en werkwijze van De Kleine Schans en de inzet daarbij van leden van de coöperatie.

## 6.2 Dubbele verantwoordelijkheid van directeur De Kleine Schans inmiddels opgelost

Voor de zomerperiode van 2020 was de directeur van De Kleine Schans tegelijkertijd ook voorzitter van de ALV van de coöperatie. Deze situatie is zo ontstaan<sup>26</sup> omdat zij binnen het netwerk van de in de coöperatie De Kleine Schans samenwerkende zorgaanbieders en maatschappelijke partners beschikt over veel contacten en wordt erkend als drijvende kracht achter de beoogde ontwikkeling van de coöperatie.

Vanuit een scheiding van belangen ligt het niet voor de hand dat de directeur van De Kleine Schans de rol van voorzitter vervult en kan dit naar het oordeel van de RKC Vallei en Veluwerand als onwenselijk worden gezien. Er is inmiddels een onafhankelijke voorzitter gevonden waardoor het risico van een belangenconflict als gevolg van ‘dubbele petten’ voor de directeur van De Kleine Schans is opgelost. De ALV hield de directeur aan als voorzitter omdat het statutair niet mogelijk was iemand ‘van buiten’ aan te stellen. De statuten zijn inmiddels aangepast.

## 6.3 Overige leden van de coöperatie over samenwerking in en meerwaarde van de coöperatie

Niet alleen voor de gemeente Woudenberg is het participeren als lid in de coöperatie De Kleine Schans een experiment. Dit geldt ook voor de andere leden van de coöperatie<sup>27</sup>. Voor het rekenkameronderzoek is met twee andere leden gesproken.

Beelden van twee zorgaanbieders/leden van coöperatie over functioneren De Kleine Schans	
Positieve ervaringen en beelden	Kritische kanttekeningen en vragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het is voor de leden helder waar de coöperatie voor staat, wat de kernopgaven zijn.</li> <li>• Voor de leden van de coöperatie geldt doorgaans dat zij vanuit een intrinsieke motivatie willen bijdragen aan de doelen van De Kleine Schans. In die zin is er ook sprake van een gedeeld ‘eigenaarschap’ niet alleen in formele zin. Enkele organisaties waarvoor dit niet gold haakten uiteindelijk ook af.</li> <li>• De kleine schaal van De Kleine Schans met een</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De leden van de coöperatie met een lokale focus lijken wat meer ‘aangehaakt’ te zijn bij De Kleine Schans dan grotere met een regionale of nog grotere scope.</li> <li>• Voor grotere leden van de coöperatie kan de vraag worden gesteld of actieve participatie in werkateliers en ALV in verhouding staat tot het aandeel dat ‘Woudenberg’ vertegenwoordigt in het activiteitenpakket van die leden.</li> <li>• Bij het combineren van de rol van voorzitter van de</li> </ul>

<sup>26</sup> Een meerderheid van de leden van de coöperatie had de voorzitter gekozen.

<sup>27</sup> Op dit moment kent de coöperatie de volgende leden: Vereniging Senioren Belangen, iQ Coaches, PCOB, Senioren Welzijn Organisatie Woudenberg (SWO), Stichting Jeugdpoint, Youké, MEE Utrecht, Gooi & Vecht, gemeente Woudenberg, Moriahoeve, De Voorhof, Stichting Beweging 3.0, IDH Schuldhulp, A.N.J.A. Assisteert B.V., Buurtbemiddeling, Buurtgezinnen, Stichting Lelie Zorggroep Huize Nieuwoord, Wijkfysio, Platform van kerken Woudenberg, huisartsen, Humanitas Eemland, Adventure Freedom, Humanitas DMH, Geeresteingroep, paramedici.

<p>duidelijke focus op Woudenberg in combinatie met gelijkwaardige verhoudingen in de coöperatie, wordt gezien als positief.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De werkateliers hebben veel positieve energie en nieuwe ideeën opgeleverd.</li> <li>• Er is tevredenheid over de leiding van De Kleine Schans en hoe deze de transformatie wil oppakken en daarom ook investeert in een andere rolinvulling door medewerkers (minder gericht op zelf zorg verlenen, meer op laten functioneren van de 'piramide' in het sociaal domein).</li> </ul>	<p>ALV en de rol van directeur van De Kleine Schans kunnen vragen worden gesteld, maar inmiddels is deze combinatie van functies beëindigd met het aanstellen van een onafhankelijke voorzitter van de ALV.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een deel van de medewerkers van De Kleine Schans verleent ook taken op het gebied van basiszorg. Dit levert het risico op dat je daardoor als De Kleine Schans toch weer terugvalt in een zorgverleningsreflex en minder aandacht geeft aan de regie op de 'piramide' in het sociaal domein.</li> </ul>
---	--

Gesprekspartners voor het rekenkameronderzoek signaleren dat het enerzijds goed is, vanuit de integraliteit van de inzet van De Kleine Schans in het sociaal domein, dat naast taken op het gebied van Wmo en jeugdhulp ook taken op het terrein van de Participatiewet zijn belegd bij De Kleine Schans. Anderzijds is er het gevoel dat uitvoering geven aan de Participatiewet wezenlijk andere competenties en focus vereist dan invulling geven aan de zorgtaken op het gebied van jeugd en Wmo. Er wordt aandacht gevraagd voor de inschatting dat niet alle taken van De Kleine Schans met generalisten kunnen worden opgepakt.

#### 6.4 Betrokkenheid van raadsleden bij De Kleine Schans

Voor het rekenkameronderzoek zijn alle fracties in de raad uitgenodigd voor een telefonisch interview over hun betrokkenheid bij De Kleine Schans, aan de hand van acht vragen. Met vertegenwoordigers van drie fracties heeft uiteindelijk een gesprek plaatsgevonden. Deze gesprekken leveren het volgende beeld op van positieve en minder positieve ervaringen wat betreft bekendheid met wat De Kleine Schans doet, hoe raadsleden daarover geïnformeerd worden en hoe zij hun inbreng kunnen hebben wat betreft kaderstellen en controleren<sup>28</sup>.

In het algemeen geven de raadsleden aan dat in de raad in principe niet De Kleine Schans als organisatie zou moeten worden besproken, hoe De Kleine Schans haar taken uitvoert of hoe het college de aansturing van De Kleine Schans verzorgt (de aansturing wordt gezien als behorend bij het mandaat van het college als dagelijks bestuur van de gemeente), maar vooral hoe en in welke mate De Kleine Schans bijdraagt aan de gemeentelijke beleidsdoelen en hoe dit nog verder kan verbeteren.

<b>Beelden van raadsleden over betrokkenheid bij De Kleine Schans</b>	
Positieve ervaringen en beelden	Kritische kanttekeningen en vragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Over de taken die De Kleine Schans uitvoert wordt regelmatig gesproken in de raad. Bij jaardocumenten maar ook bij beleidsvisies of uitvoeringsprogramma's gericht op het sociaal domein of taakvelden daarbinnen.</li> <li>• Raadsleden ontvangen ook de kwartaalrapportages van De Kleine Schans.</li> <li>• Er is in grote lijnen tevredenheid over hoe het college de raad informeert over de inzet van De Kleine Schans en wat dit oplevert. Vragen van raadsfracties worden adequaat beantwoord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij discussies in de raad gaat het vooral over de financiën en over incidenten of klachten. Raadsleden zouden daarnaast graag meer willen spreken over beleidsmatige thema's en maatschappelijke uitdagingen, hoe De Kleine Schans daaraan bijdraagt of kan bijdragen en tegen welke dilemma's dan aangelopen wordt.</li> <li>• Aangegeven wordt dat er beter zicht is op wat De Kleine Schans doet dan in de mate waarin deze activiteiten bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelen. Een raadslid antwoordt als volgt op</li> </ul>

<sup>28</sup> Van de overige benaderde fracties is geen reactie ontvangen op het verzoek tot een gesprek. Hierdoor zijn de gerapporteerde beelden van raadsleden over hun betrokkenheid bij De Kleine Schans niet representatief maar ter illustratie.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daarnaast zijn er goede informele contacten vanuit De Kleine Schans met raadsleden (er wordt door De Kleine Schans tijd vrijgemaakt om te spreken met raadsleden, vragen kunnen altijd gesteld worden).</li> <li>• De Kleine Schans is zichtbaar via de lokale bladen (De Woudenberger en de Let Op Woudenberg), met regelmatig berichten van de directeur.</li> <li>• Ter voorbereiding op de lopende bezuinigingsdialoog sprak De Kleine Schans individueel met elke raadsfractie om gevoel te krijgen voor prioriteitstelling en gevoeligheden.</li> <li>• Raadsleden hebben waardering voor de “intrinsieke motivatie” van De Kleine Schans, om de transformatie tot een succes te maken en effectief en doelmatig met gemeenschapsgeld om te gaan.</li> <li>• Vastgesteld wordt dat De Kleine Schans in woord en daad werk maakt van de transformatie, door inzet op versterking van eigen kracht, bevorderen van sociale netwerken en inzetten van algemene voorzieningen om een beroep op onnodig specialistische en dure zorg te voorkomen.</li> <li>• Raadsleden vernemen weinig klachten over De Kleine Schans. Er doen zich geen majeure incidenten voor.</li> </ul>	<p>de vraag of er voldoende inzicht is in de effectiviteit van De Kleine Schans, opgevat als bijdrage aan de gemeentelijke doelen: “ik durf het niet te zeggen”. Het probleem is tweeledig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het is lastig om de ontwikkeling van belangrijke doelvariabelen van het gemeentelijk sociaal beleid goed te monitoren op basis van de ontvangen verantwoordingsinformatie van gemeente en De Kleine Schans.</li> <li>➤ Het is daarnaast lastig om, bij zichtbare ontwikkelingen in doelvariabelen, inzicht te ontwikkelen in de bijdrage daaraan van De Kleine Schans.</li> </ul> <p>(met daarbij onmiddellijk de kanttekening dat dit in het algemeen lastig is in het sociaal domein).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een raadslid geeft aan dat veel informatie betrekking heeft op casus-niveau en dat er juist behoefte is aan informatie op een hoger aggregatieniveau, als basis voor het formuleren van beleid of het beoordelen van bepaalde aanpakken.</li> <li>• Een raadslid geeft aan het een gemis te vinden dat de coöperatie geen Raad van Toezicht kent<sup>29</sup>. Een intern klankbord voor de directie met toezichthoudende taken, kan ten goede komen aan de balans in de governance.</li> <li>• Een raadslid geeft aan weinig inzicht te hebben in de doelmatigheid van De Kleine Schans. Bijvoorbeeld of de indirecte kosten en de externe inhuur ‘redelijk’ zijn of wellicht juist ‘te hoog’.</li> </ul>
--	---

Wat betreft het geringe aantal klachten wordt ook opgemerkt dat dit niet per se alleen maar ‘goed’ is. Aangegeven wordt dat inzet op de transformatie onvermijdelijk tot gevolg heeft dat voor een deel van de cliënten het zorgaanbod zal worden ‘afgeschaald’ en dat dit vervolgens zal leiden tot klachten. Weinig klachten kan dus een signaal zijn dat er niet genoeg wordt ingezet op de transformatie. In die zin accepteren de raadsleden een zekere toename van klachten en wordt expliciet aangegeven dat er misschien nog vaker “nee”-verkocht moet worden door De Kleine Schans en dat De Kleine Schans wellicht “nog meer moet durven loslaten”, om zo in de praktijk te kunnen toetsen of ondersteuning nog wel nodig is of dat volstaan kan worden met bijvoorbeeld laagdrempelige algemene voorzieningen.

Het ene raadslid was bij de start van de coöperatie wat enthousiaster over deze innovatieve aanpak, in de vorm van een coöperatie, dan een ander raadslid. Inmiddels zien de raadsleden dat de coöperatie goed van de grond is gekomen en dat het er niet toe geleid heeft dat het kiezen voor een innovatieve vorm van samenwerking heeft geresulteerd in buitensporig extra overleg of onderzoek. Over de meerwaarde van de coöperatie wordt genuanceerd gedacht. Los van het gegeven dat de bijdrage van De Kleine Schans aan beleidsdoelen vaak niet echt ‘hard’ te maken is, is er wel het gevoel dat De Kleine Schans de transformatie omarmt en zich inzet om deze te bevorderen. Ten aanzien van de aanjaagfunctie die De Kleine Schans op dit

<sup>29</sup> Coöperatie De Kleine Schans kent wel een Raad van Advies. De Raad van Advies adviseert over de kwaliteit, effectiviteit en ontwikkeling van zorg; de strategische risico’s verbonden aan de activiteiten van de organisatie; de juridische kaders waarbinnen De Kleine Schans opereert; de financiële consequenties van ontwikkelingen; en mogelijkheden de effectiviteit van de coöperatie te vergroten (op basis van vacaturetekst uit 2018 voor een lid van de Raad van Advies).

vlak zou moeten vervullen, wordt uiteenlopend geoordeeld: het ene raadslid geeft aan te zien dat er “fors wordt ingezet op innovatie ten behoeve van transformatie” en een ander raadslid “merkt er weinig van” en “kan het niet goed beoordelen”.

## 6.5 Tussenconclusies

De combinatie van rollen door de gemeente Woudenberg lijkt zowel bestuurlijk als ambtelijk weinig problemen op te leveren. Bestuurlijk behartigen de twee bij De Kleine Schans betrokken portefeuillehouders duidelijk van elkaar te scheiden dimensies. De portefeuillehouder Financiën voert periodiek overleg met de directie van De Kleine Schans. In dit Bestuurlijk overleg opdrachtgeverschap wordt ingegaan op de uitputting van het budget door De Kleine Schans en de vraag wat de coöperatie moet bereiken en welke capaciteit en middelen daar dan voor nodig zijn. De portefeuillehouder voor het sociaal domein (Jeugdwet, Wmo, Participatiewet) vertegenwoordigt de gemeente als lid in de coöperatie, onder meer in de Algemene Ledenvergadering.

Terwijl er aan de zijde van de gemeente geen serieuze ‘conflicts of interest’ spelen, was dit wel het geval aan de zijde van de coöperatie, in die zin dat de directeur van De Kleine Schans tevens voorzitter was van de ALV. Hierdoor kon het directe ‘eigen’ zakelijke belang van de De Kleine Schans-organisatie op gespannen voet komen te staan met het algemene publieke belang waar de coöperatie voor is opgericht. Het rekenkameronderzoek heeft geen indicaties opgeleverd dat deze belangen daadwerkelijk met elkaar hebben gebotst. Inmiddels is er een onafhankelijke voorzitter voor de ALV gevonden, waardoor het de verschillende belangen binnen coöperatie beter van elkaar gescheiden zijn.

De interviews met een aantal raadsleden levert als beeld op dat zij tevreden zijn over de informatievoorziening over De Kleine Schans door het college en dat zij ook positief zijn over de inspanningen van De Kleine Schans om inwoners en raadsleden te informeren over haar activiteiten. Er wordt hierbij niet alleen gebruik gemaakt van periodieke verantwoordingsrapportages (jaarverantwoording, kwartaalrapportages en dergelijke) maar er is ook aandacht voor informele informatievoorziening. Richting burgers krijgt dit onder meer vorm via de lokale weekbladen en met raadsfracties zijn er informele lijnen vanuit De Kleine Schans om raadsleden ‘bij te praten’.

Desondanks geven raadsleden aan dat zij momenteel beter inzicht hebben in wat De Kleine Schans doet dan in wat deze activiteiten opleveren. Aangegeven wordt verder dat een belangrijk deel van de informatie financieel van aard is dat verder door De Kleine Schans op informatieavonden en in gesprekken met raadsfracties (op basis van anonimiteit) veel wordt toegelicht op casus-niveau om te illustreren ‘wat werkt en wat niet’. Er is aanvullend behoefte aan meer maatschappelijke en inhoudelijke informatie op een hoger aggregatieniveau, ten behoeve van te maken beleidsafwegingen. De raad kan bij het college aandringen op betere informatievoorziening over de bijdrage van De Kleine Schans aan de realisatie van gemeentelijke doelen.

De gesprekken met twee zorgaanbieders die lid zijn van de coöperatie leveren op dat zij het ‘experiment De Kleine Schans’ nog steeds een warm hart toedragen en er graag bij betrokken zijn. Zij ervaren het als waardevol om met andere zorgaanbieders en de gemeente innovatieve aanpakken te verkennen en te kijken waar organisaties elkaar kunnen versterken. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat vooral de kleinere en lokaal gerichte aanbieders het meest actief lijken en dat voor de grotere en meer (boven)regionaal werkende zorgaanbieders de gevraagde tijdsinzet enerzijds niet in verhouding staat tot wat zij daar voor terugkrijgen. Er lijkt een risico aanwezig dat deze ontwikkeling verder doorzet, waarbij dit ten koste kan gaan van het draagvlak onder de samenwerking binnen de coöperatie en de expertise die allerlei leden nu inbrengen.

## 7. Financiële aspecten: financiële kaders De Kleine Schans en ontwikkeling zorgkosten

In het onderzoek is bekeken welke rol De Kleine Schans speelt bij het beperken van (onnodig) beroep op de zorg en het grip houden op zorgkosten (zie paragraaf 8.1). Daarbij worden twee dimensies onderscheiden:

- Vraag of de zorgkosten beheersbaar zijn en of De Kleine Schans bijdraagt aan de kostenbeheersing.
- Vraag of De Kleine Schans binnen haar budgettaire kaders blijft.

### 7.1 Inzet gemeente in samenwerking met De Kleine Schans op beperking zorgkosten

De gemeente Woudenberg heeft de afgelopen tijd het zorggebruik en de daarmee gemoeide zorgkosten gericht gemonitord. In oktober 2018 is de gemeente gestart met het project 'Maatregelen zorggebruik/zorgkosten Woudenberg'. Coöperatie De Kleine Schans is daar nauw bij betrokken, zowel wat betreft het inventariseren van mogelijke maatregelen als in de implementatie daarvan. Het project kent drie onderdelen<sup>30</sup>:

1. Invullen van de voorwaarden voor het beheersen van zorgkosten.
2. Stimuleren van de nagestreefde transformatie en extra inzet op preventie.
3. Doorontwikkeling van de toegang.

#### **Ad 1.** *Invullen voorwaarden voor kostenbeheersing*

In de vierde voortgangsrapportage over dit project, is toegelicht dat inzicht in het zorggebruik en de daaruit voortvloeiende zorgkosten een voorwaarde is voor beheersing. Er wordt daarom door de gemeente, in samenwerking met De Kleine Schans, ingezet op betere sturingsinformatie. De gemeente zet in op de inrichting van een BI-tool (BI staat voor 'business intelligence') en zij bekijkt of een door de gemeente Amersfoort begin 2020 opgeleverde versie afdoende is of dat een eigen doorontwikkeling wenselijk is. Een andere voorwaarde voor kostenbeheersing, is inzicht in de doorverwijspraktijk van onder meer huisartsen. De gemeente geeft in de voortgangsrapportage aan dat hierover met genoemde actoren goede afspraken zijn gemaakt. Verder werkt de gemeente Woudenberg binnen de jeugdhulpregio Amersfoort aan verbetering van het opdrachtgeverschap voor de uitvoering van specialistische jeugdzorg door de zogenoemde Breed Spectrum Aanbieders, met name gericht op het bevorderen van de transformatie die op dit vlak nodig is, en op het verbeteren van de zorgadministratie.

Ten aanzien van de doorverwijspraktijk is er een onderscheid tussen de Wmo en de jeugdhulp. Voor de Wmo is het Sociaal Team van De Kleine Schans de enige verwijzer. Voor de Jeugdwet kunnen ook huisartsen, medisch specialisten en gecertificeerde instellingen verwijzen. Op het aantal verwijzingen in de jeugdhulp, de duur daarvan en de aard van de zorg, heeft de gemeente daarom minder grip in vergelijking met de Wmo. Wel is door de gemeente in samenwerking met De Kleine Schans ingezet op het verbeteren van de afstemming en samenwerking met de ander verwijzers. De gemeente rapporteert dat dit zijn vruchten afwerpt<sup>31</sup>. Het aantal verwijzingen van het Sociaal Team is bijvoorbeeld in 2019 toegenomen ten opzichte van het jaar daarvoor. En in regionaal perspectief is Woudenberg de enige gemeente waar het aantal verwijzingen door het Sociaal Team hoger is dan het aantal verwijzingen door huisartsen (maar er wordt niet aangegeven of het aantal verwijzingen door huisartsen per saldo daalt).

#### **Ad 2.** *Stimuleren van transformatie en preventie*

De gemeente Woudenberg zet in op:

---

<sup>30</sup> Zie Gemeente Woudenberg, *Maatregelen beheersen zorgkosten Woudenberg*, 2018; en Gemeente Woudenberg, *Voortgangsrapportage 'Project Maatregelen zorggebruik/zorgkosten Woudenberg*, 4<sup>e</sup> voortgangsrapportage, 26 april 2020.

<sup>31</sup> Zie Gemeente Woudenberg, *Analyse zorggebruik en zorgkosten Jeugdwet en Wmo 2019*, 1 augustus 2020.

- Vergroten van het collectief aanbod versus individuele voorzieningen.
- Uitbreiden van informele zorg versus professionele zorg.
- Stimuleren van preventie boven het ondersteunen van inwoners nadat problemen ontstaan of escaleren.

Bij de voor hiervoor geformuleerde acties speelt De Kleine Schans een belangrijke rol. De coöperatie beïnvloedt met haar doorverwijzingen en met haar inzet op collectieve, laagdrempelige en algemene voorzieningen direct de mate waarin genoemde doelen worden gerealiseerd. De Kleine Schans zet in op afstemming met de huisartsen over hun doorverwijspraktijk, zonder in hun professionele autonomie te treden, en de coöperatie is verder betrokken bij het opzetten en benutten van het Trefpunt als laagdrempelige algemene voorziening.

### Ad 3. Doorontwikkeling van de toegang

Ook de organisatie van de toegang tot zorg is van directe invloed op de ontwikkeling van het zorggebruik en de zorgkosten. De gemeente zet in afstemming met De Kleine Schans in op vergroten van het kostenbewustzijn van de professionals van de coöperatie, bevorderen van de kennis van de professionals over alternatieven voor 'dure' maatwerkoplossingen en specialistische zorg, investeren in resultaat gestuurd werken en bijvoorbeeld het scholen van medewerkers van De Kleine Schans op de toepassing van de JIM-methodiek. De opbrengst van het project 'Maatregelen zorggebruik/zorgkosten Woudenberg' in termen van gerealiseerde kostenbesparingen is vooralsnog bescheiden afgezet tegen de totale uitgaven van de gemeente in het sociaal domein of het budget van De Kleine Schans. De verwachte opbrengst over 2019 is geraamd<sup>32</sup> op € 56.400 (wat meer is dan de voor 2019 begrote opbrengst van de te nemen maatregelen van € 45.500).

In de beleidsbegroting voor 2019 is toegelicht dat de kosten in het sociaal domein oplopen. Tot en met 2019 heeft de gemeente Woudenberg de uitgaven en inkomsten van het sociaal domein voor een gelijk bedrag opgenomen in de begroting, met als uitgangspunt dat een overschot of een tekort in het sociaal domein niet ten gunste of ten laste wordt gebracht van de algemene middelen. Tot dat jaar bestond de dekking voor de uitgaven in het sociaal domein voornamelijk uit de integratie-uitkering Sociaal Domein (IUSD). Vanaf 2019 zijn de specifieke uitkeringen sociaal domein geïntegreerd in de maatstaven van de totale algemene uitkering waardoor niet meer specifiek inzichtelijk is wat de gemeente jaarlijks uit de algemene uitkering ontvangt voor het sociaal domein<sup>33</sup>. Vanaf 2019 worden de kosten sociaal domein uit verschillende middelen gedekt.

Voor de jaren 2019 tot en met 2022 blijft een nadelig saldo in het sociaal domein staan van in totaal € 1,1 miljoen in 2019, oplopend tot € 1,4 miljoen in 2022.

### Toelichting nadelig saldo sociaal domein voor de jaren 2019 t/m 2021

Relevante posten	Bedrag, in €			
	2019	2020	2021	2022
• Stelpost sociaal domein	1.134.214	1.165.478	1.275.269	1.424.269
• Correctie toev./onttrek. Reserve sociaal domein	27.786	-8.478	-53.270	-53.270
• Extra kosten CDKS programma 1	822.704	822.704	822.704	822.704
• Dekking kosten CDKS programma 5	-679.912	-679.912	-679.912	-679.912
Totaal	1.304.792	1.299.792	1.364.791	1.513.791

<sup>32</sup> Gemeente Woudenberg, *Voortgangsrapportage 'Project Maatregelen zorggebruik/zorgkosten Woudenberg*, 4<sup>e</sup> voortgangsrapportage, 26 april 2020.

<sup>33</sup> Voor een beperkt deel zijn middelen vanuit de IUSD-uitkeringen overgeheveld naar aparte integratie-uitkeringen (Participatie, Beschermd wonen en Voogdij/18+).

Als dekking voor de oplopende kosten voor het sociaal domein fungeren besparingen op de uitgaven van de gemeente voor programma 5 van de beleidsbegroting (i.c. het programma dienstverlening). Deze besparingen tellen op tot € 679.912 in de jaren 2019 tot en met 2022 en zijn als volgt opgebouwd:

- Vrijval loonkosten ten behoeve van subsidie coöperatie De Kleine Schans, ten bedrage van € 396.795.
- Vrijval bedrijfsvoeringkosten ten behoeve van subsidie sociaal domein, ten bedrage van € 229.917.
- Vrijval overheadkosten ten behoeve van subsidie coöperatie De Kleine Schans, ten bedrage van € 53.200.

De hogere kosten voor het sociaal domein, die oplopen van € 1,3 miljoen in 2019 tot € 1,5 miljoen in 2022, uitgaand van de beleidsbegroting 2019, worden ten dele gecompenseerd door een verhoging van de algemene uitkering, de opbrengsten van de hiervoor toegelichte maatregelen van de gemeente Woudenberg om het zorggebruik te beperken en de aanwending van de reserves sociaal domein:

De totstandkoming van de begroting 2019-2022 ziet er financieel als volgt uit:

Begrotingsresultaten (x € 1.000)	2019	2020	2021	2022	Totaal
<b>Vaststelling begroting 2018-2021 (raad okt 2017)</b>	<b>150</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>346</b>
<b>Tussentijdse aanpassingen n.a.v. raadsbesluiten:</b>					
Uitvoeringsplan dienstverlening 2017-2021 (raadsbesluit 25 jan 2018)	-27	-27	-27	-27	-108
Aanschaf audio-apparatuur raadzaal (raadsbesluit 25 jan 2018)	-8	-8	-8	-8	-32
<b>Begrotingsresultaten (incl. tussentijdse raadsbesluiten)</b>	<b>115</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>206</b>
<b>Financiële effecten 2019-2022:</b>					
Autonome bijstellingen	-182	-173	-171	-157	-683
Actuele ontwikkelingen	-275	-223	-231	-176	-905
Lokale lasten/heffingen	10	16	27	38	91
Effecten inkomsten bij stijging woningen en inwoners	111	222	333	444	1.110
Effecten uitgaven bij stijging woningen en inwoners	-111	-222	-333	-444	-1.110
<b>Gemeentefonds:</b>					
Algemene uitkering septembercircularre 2017 t/m meicircularre 2018 (excl sociaal domein)	730	951	1.081	1.137	3.899
Algemene uitkering meicircularre 2018 BTW compensatiefonds	-268	-338	-378	-447	-1.431
Stelpost BTW compensatiefonds	242	304	340	402	1.288
<b>Sociaal Domein</b>					
Hogere kosten sociaal domein	-1.304	-1.299	-1.364	-1.513	-5.480
Algemene uitkering septembercircularre 2017 t/m meicircularre 2018 (bedoeld voor sociaal domein)	373	346	402	506	1.627
Maatregelen sociaal domein (geen gevolgen voor de kwaliteit van zorg)	50	170	280	400	900
Aanwending reserve soc domein en/of via maatregelen met gevolgen kwaliteit zorg (2 scenario's)	574	376	175	0	1.125
<b>Begrotingsresultaten definitief</b>	<b>65</b>	<b>159</b>	<b>192</b>	<b>221</b>	<b>637</b>

+ = begrotingsoverschot  
- = begrotingstekort

De toename van de kosten in het sociaal domein (van € 1,3 miljoen in 2019 tot € 1,5 miljoen in 2022) komt neer op respectievelijk circa 8,8 en 11,3 procent van het totale budget voor programma 1 'samenleving'. In programma 1 zijn de uitgaven gebundeld voor sociale basisvoorzieningen, voor coöperatie De Kleine Schans en voor individuele voorzieningen.

In de kadernota 2020 zijn de budgetten voor zorgkosten naar boven bijgesteld. In de begroting voor 2020 zijn de toenemende zorgkosten echter 'weggestreept' tegen verwachte opbrengsten van de transformatie en het project 'maatregelen zorggebruik'. In de begroting 2020 is ten opzichte van de bijstelling, welke al in de kadernota 2020 is verwerkt, geen verdere bijstelling van de budgetten Jeugdzorg en Wmo opgenomen.

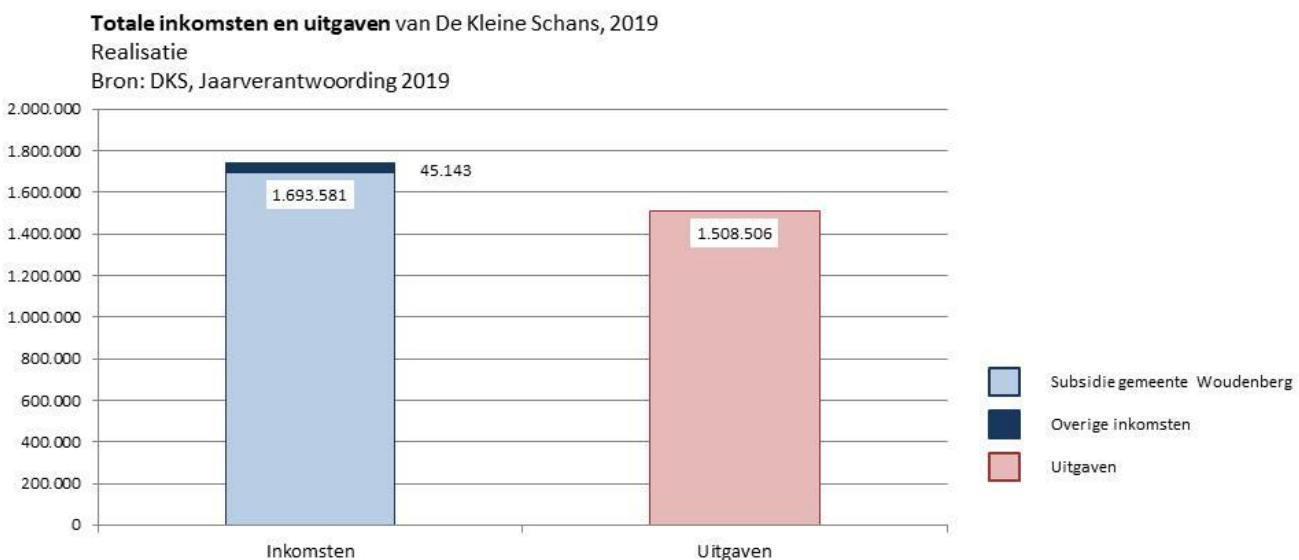
Een ontwikkeling die speciale aandacht vraagt van de gemeente Woudenberg, vormen de oplopende kosten vanwege de inzet van de zogenoemde Breed Spectrum Aanbieders (BSA) in de jeugdhulp. Met ondersteuning van het Regionaal Inkoop en Subsidie Bureau (RISB) hebben de zeven gemeenten in de regio Amersfoort in 2019 zowel begeleiding en respijtverblijf in het kader van de Wmo als de jeugdhulp aanbesteed. Met de BSA zijn raamcontracten aangegaan voor vier jaar. Zeven grote zorgaanbieders bieden in dit verband residentiële jeugdhulp en ambulante jeugdhulp aan met name jeugdigen met complexe problematiek. In de aanbesteding

en in de raamcontracten staan transformatie en innovatie centraal, ten behoeve van de kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënten en om de ondersteuning betaalbaar te houden. Coöperatie De Kleine Schans heeft op dit vlak geen inbreng. Tussen de gemeenten in de regio en de BSA bestaat een directe inkooprelatie.

In de relatie met de BSA vormen niet alleen de oplopende kosten een probleem voor de gemeenten, waaronder de gemeente Woudenberg, maar ook het vertraagde inzicht in de ontwikkeling van de kosten. De gemeente Woudenberg ontvangt financiële informatie van het RISB. Er blijken daarbij aanzienlijke afwijkingen te zitten in de budgetten die beschikt zijn enerzijds en de bestedingen door zorgaanbieders anderzijds. Zorgaanbieders factureren gepleegde inzet vaak met grote vertraging. Mede hierdoor kan het RISB pas in 2020 het jaar 2016 financieel helemaal afsluiten (zorgaanbieders mogen tot vijf jaar na de verrichte dienst deze nog in rekening brengen).

## 7.2 Financiële kaders, begrotingen en realisaties van de coöperatie

Ten aanzien van de vraag of De Kleine Schans binnen haar financiële kaders blijft, is van belang of de coöperatie in de afgelopen jaren 'uit kwam' met de subsidieverlening door de gemeente Woudenberg. Over het jaar 2019 ontving De Kleine Schans in totaal € 1.738.724 aan inkomsten. Deze inkomsten bestonden vrijwel volledig uit subsidies van de gemeente Woudenberg (in totaal € 1.693.581):



Omdat de uitgaven over 2019 beperkt bleven tot € 1.508.506, realiseerde De Kleine Schans een positief resultaat van € 230.218. Dit positieve resultaat is teruggeboekt naar de gemeente Woudenberg. De coöperatie heeft immers geen winstoogmerk. Dat De Kleine Schans de uitgaven en inkomsten in balans weet te houden, zegt maar beperkt iets over de totale kostenontwikkeling in het sociaal domein. Veel (extra) kosten hebben te maken met maatwerkvoorzieningen en specialistische zorg. De Kleine Schans levert deze zorg niet maar vervult wel een doorverwijsfunctie.

De gemeentelijke subsidie voor De Kleine Schans telt in 2019 uiteindelijk op tot € 1.693.581. Dat betekent een toename van € 122.939 ten opzichte van de in 2018 door de gemeente aan De Kleine Schans toegekende subsidies. Deze toename komt overeen met circa 7,8 procent van de voor 2018 toegekende basissubsidie. In 2018 is ook een beperkte aanvullende subsidie verstrekt (2018 was het eerste jaar van de coöperatie en in de praktijk moest nog blijken wat precies op de coöperatie afkwam). De omvang van de begroting voor 2019 ligt met

€ 1.646.123 circa 19 procent hoger dan de begroting van € 1.379.279 voor 2018. De realisatiecijfers liggen



dichter bij elkaar: € 1.508.506 over 2019 en € 1.439.191 over 2018. Dit komt neer op een toename van 4,8 procent.

De totale inkomsten bestonden vrijwel volledig uit subsidie vanuit de gemeente Woudenberg. De ontvangen subsidie over 2019 was opgebouwd uit een exploitatiesubsidie, aangevuld met onder meer incidentele subsidiëring:

<b>Overzicht subsidie-inkomsten De Kleine Schans, ontvangen van de gemeente Woudenberg (2019)</b>	
Ontvangen gemeentelijke subsidie, 2019	Bedrag, in €
• Exploitatiesubsidie	1.646.123
• Incidentele subsidie	26.440
• Subsidie leerlingenvervoer	8.361
• Restant subsidie passend onderwijs 2 <sup>e</sup> helft schooljaar 2018-2019	12.657
Totaal	1.693.581

De incidentele subsidie is door De Kleine Schans aangevraagd voor het organiseren van thema-avonden, groepstrainingen, lotgenotengroepen en het op (laten) zetten en begeleiden van een formulierenbrigade. De subsidieaanvraag is december 2018 ingediend en begin februari 2019 door de gemeente Woudenberg gehonoreerd.

### 7.3 Tussenconclusies

De Kleine Schans speelt een belangrijke rol in de door de gemeente beoogde transformatie in het sociaal domein, die ten goede moet komen aan zowel de effectiviteit van de inspanningen als op de kwaliteit van de dienstverlening en de beheersing van de kosten. Van de inspanningen van de gemeente in samenwerking met coöperatie De Kleine Schans om meer grip te krijgen op het zorggebruik en daarmee de zorgkosten te beheersen, wordt in de komende jaren een oplopende bijdrage verwacht aan de dekking van de uitgaven voor het sociaal domein. De begrote bijdrage loopt op van € 50.000 in 2019 tot € 400.000 in 2022.

De maatregelen laten onverlet dat de uitgaven voor het sociaal domein de komende jaren oplopen. De uitgaven nemen toe met circa € 1,3 miljoen in 2019 en in de jaren daarna loopt de jaarlijkse toename van de uitgaven voor het sociaal domein op tot circa € 1,5 miljoen in 2022.

De uitvoeringskosten van De Kleine Schans dragen nauwelijks bij aan deze oplopende uitgaven omdat zij maar zeer beperkt stijgen. De Kleine Schans ontving in 2018 en 2019 een basissubsidie van € 1,58 miljoen respectievelijk € 1,68 miljoen. De oplopende jaarlijkse extra kosten van de gemeente Woudenberg voor het sociaal domein (van € 1,3 miljoen in 2019 naar € 1,5 miljoen in 2022) kunnen voor veruit het grootste deel worden verklaard door oplopende zorgkosten door andere aanbieders dan De Kleine Schans zelf. Het gaat dan onder meer om oplopende kosten vanwege de inzet van de Breed Spectrum Aanbieders-jeugdzorg en andere vormen van maatwerkvoorzieningen of specialistische zorg waarbij De Kleine Schans een functie vervult als doorverwijzer. De Kleine Schans onderneemt diverse initiatieven om de kosten voor deze maatwerk- of specialistische zorg te beperken, waarbij met name de in hoofdstuk 5 toegelichte werkateliers van belang zijn.

## 8. Bevindingen en conclusies

In dit hoofdstuk worden, op basis van de hiervoor gepresenteerde bevindingen en inzichten, de door de RKC Vallei en Veluwerand geformuleerde onderzoeksvragen beantwoord. Allereerst wordt ingegaan op de centrale vraag, naar de bijdrage van De Kleine Schans aan de effectiviteit van beleid. Daarna worden de deelvragen beantwoord. Tot slot wordt ingegaan op de mate waarin De Kleine Schans de ambities heeft weten te realiseren die bij de oprichting zijn geformuleerd en zoals die onder meer in het raadsvoorstel 'Oprichting van en deelname aan coöperatie De Kleine Schans' van 12 juni 2017 zijn weergegeven.

### 8.1 Beantwoording van onderzoeksvragen: centrale vraag en deelvragen

De centrale vraag van het rekenkameronderzoek betreft de bijdrage van De Kleine Schans aan de effectiviteit van het gemeentelijke beleid. De RKC Vallei en Veluwerand concludeert dat De Kleine Schans zich richt op 'het doen van de goede dingen' in die zin dat zij haar inspanningen focust op het goed laten functioneren van de piramide in het sociaal domein, om te voorkomen dat mensen onnodig gebruik maken van te dure voorzieningen maar wel adequate ondersteuning ontvangen. De bijdrage aan de gemeentelijke doelen is echter maar beperkt inzichtelijk.

Centrale vraag	
Vraag	Antwoord
In hoeverre draagt De Kleine Schans bij aan de effectiviteit van het beleid?	<p>Op basis van enerzijds de jaarplannen van De Kleine Schans en anderzijds de jaarverantwoordingen, wordt maar beperkt inzicht verkregen in de effectiviteit van de inspanningen van de coöperatie. Daarbij speelt mee dat de doelen zoals De Kleine Schans die voor zichzelf formuleert niet één op één aansluiten bij door de gemeente Woudenberg geformuleerde beleidsmatige doelen (zoals onder meer vastgelegd in het Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020). Deze beleidsmatige doelen van de gemeente zijn grotendeels ook weinig specifiek en meetbaar uitgewerkt.</p> <p>Het inzicht in de effectiviteit van de inspanningen van De Kleine Schans wordt verder beperkt door met name de volgende waarnemingen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Doelen in de jaarplannen van De Kleine Schans zijn maar voor een deel vertaald naar concrete, meetbare indicatoren.</li><li>• Indien indicatoren zijn benoemd, is niet altijd een norm geformuleerd.</li><li>• Niet voor alle indicatoren geldt dat de benodigde metingen jaarlijks worden uitgevoerd (vaak is dit eens per twee of vier jaar).</li><li>• De doelformulering in het jaarplan 2020 wijkt sterk af van het jaarplan 2019, waardoor ook de verantwoording hierover niet vergelijkbaar is.</li><li>• De doelformuleringen voor 2021 wijken weer sterk af van die voor 2020.</li><li>• De wijze waarop doelen zijn uitgewerkt is vanaf het jaarplan 2019 steeds compacter geworden. Tegelijkertijd zijn de doeluitwerkingen ook steeds kwalitatiever en minder SMART geformuleerd.</li><li>• In de jaarplannen opgenomen doelen en daarop geënte indicatoren komen maar gedeeltelijk terug in de jaarrapportages.</li></ul> <p>Door de weinig scherpe uitwerking van de gemeentelijke doelen en de wijze waarop De Kleine Schans haar doelen formuleert en zich daarover verantwoordt, kan haar bijdrage aan de effectiviteit van het gemeentelijk beleid niet goed worden vastgesteld.</p>

De Kleine Schans sluit in haar verantwoordingsrapportages maar beperkt aan op voor de in het sociaal domein nagestreefde transformatie. Het is daarom nog maar beperkt inzichtelijk welke vorderingen De Kleine

Schans daarbij maakt. Het is daarvoor wenselijk dat De Kleine Schans in zowel jaarplannen als verantwoordingsdocumenten consistent ingaat op indicatoren als:

- Aandeel inwoners met enkelvoudige vragen dat zich meldt bij de balie van De Kleine Schans en waarvan de vragen direct beantwoordt kunnen worden.
- Aandeel doorverwijzingen naar maatwerkvoorzieningen en specialistische zorg.
- Aandeel van het wijkteam in deze doorverwijzingen (ten opzichte van bijvoorbeeld huisartsen).
- Aantal huishoudens met één plan.
- Percentage dossiers waarbij gebruik is gemaakt van de sociale basisinfrastructuur.
- Percentage dossiers waarbij gebruik is gemaakt van burgerkracht, sociale omgeving en burgerinitiatief.

Er wordt wel een overzicht gegeven van de hoe de cliënt de ondersteuning door De Kleine Schans ervaart. Deze is gebaseerd op eigen vragenlijsten van De Kleine Schans. Het beeld is dat cliënten tevreden zijn over de geboden ondersteuning (dat er goed geluisterd is, dat inwoners door de hulp weer verder kunnen, enzovoort). Het aantal ingevulde vragenlijsten is echter zeer klein ten opzichte van het aantal inwoners dat De Kleine Schans ondersteunt. Voor het werkveld Participatie (Werk en Inkomen) zijn geen cijfers beschikbaar.

## 8.2 Beantwoording van onderzoeksvragen: deelvragen

Volgende deelvragen richten zich op de doelrealisatie en hoe De Kleine Schans invulling geeft aan enkele belangrijke functies die zij vervult richting inwoners (informatie en advies) en op het vlak van de transformatie in het sociaal domein.

De eerste deelvraag betreft de taken die De Kleine Schans oppakt. Het onderzoek heeft een duidelijk beeld opgeleverd van de bij de coöperatie belegde taken en hoe De Kleine Schans deze heeft georganiseerd:

Vraagstelling, deelvragen		
Vraag		Antwoord
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke taken heeft De Kleine Schans met betrekking tot de uitvoering van genoemde taakvelden binnen het sociaal domein?</li> <li>• Hoe heeft De Kleine Schans haar taken georganiseerd?</li> </ul>	Een uitputtend overzicht van de bij de coöperatie belegde taken is opgenomen in paragraaf 2.3. Het overzicht geeft aan welke taken wel en welke taken niet door de coöperatie worden opgepakt. In hoofdstuk 3 is voor de vier werkvelden (Participatiewet, Jeugdwet, Wmo en leerplicht) kwalitatief toegelicht hoe De Kleine Schans haar taken opvat en heeft georganiseerd.

De tweede deelvraag betreft de wijze waarop de gemeente haar verschillende rollen vervult en of deze rollen elkaar versterken of juist bijten. Het onderzoek levert hierover een positief beeld op. Geen van de gesprekspartners ziet op dit vlak grote problemen. Er is wel een aandachtspunt gesignaleerd ten aanzien van de door de directeur-bestuurder vervulde rol als voorzitter van de ALV van de coöperatie. Dit aandachtspunt is overigens gedurende het onderzoek opgelost:

Vraagstelling, deelvragen		
Vraag		Antwoord
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vervult de gemeente de rol van systeemverantwoordelijke voor het sociaal domein, de rol van opdrachtgever van de coöperatie en de rol als lid van de coöperatie?</li> </ul>	Op bestuurlijk niveau heeft de gemeente de verschillende rollen verdeeld over twee portefeuillehouders. De wethouder voor het sociaal domein vertegenwoordigt de gemeente als lid in de (ALV van de) coöperatie en leidend is wat betreft systeemverantwoordelijkheid en beleid. De wethouder Financiën voert het Bestuurlijk overleg opdrachtgeverschap, over onder meer budgetuitputting door De Kleine Schans en het goed op elkaar afstemmen van ambities

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken deze rollen elkaar of levert dit problemen op?</li> </ul>	<p>enerzijds en capaciteit anderzijds, en vervult in die zin de rol van opdrachtgever en subsidieverstrekker.</p> <p>Op ambtelijk niveau hebben beleidsmedewerkers/-adviseurs soms keuzes te maken over het al dan niet delen van informatie met de coöperatie. Het gaat dan met name over de timing van het delen van informatie omdat in principe sprake is van een transparante verhouding tussen gemeente en de coöperatie, waarbij zoveel mogelijk informatie wordt gedeeld. In de praktijk levert de combinatie van rollen ook op ambtelijk niveau nauwelijks problemen op.</p> <p>Een potentieel ‘petten’-probleem was er wel bij de invulling van het voorzitterschap van de ALV van de coöperatie door de directeur-bestuurder van De Kleine Schans. Het werd terecht wenselijk gevonden deze functie te laten vervullen door iemand zonder organisatiebelangen. Inmiddels is een onafhankelijke kandidaat gevonden die het voorzitterschap van de ALV op zich neemt zodat het risico van belangenconflicten en de schijn van belangenverstrengeling is weggenomen.</p>
---	--

Vraagstelling, deelvragen	
Vragen	Antwoorden
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre is het de coöperatie gelukt om de gestelde doelen te behalen?</li> </ul>	<p>Zie hiervoor bij beantwoording van de centrale vraag voor het integrale beeld en navolgend onder 3a t/m 3f voor een gerichte verdieping.</p>
<p>3a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe geeft De Kleine Schans invulling aan het doel om inwoners te informeren over vragen met betrekking tot wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen en mogelijke ondersteuning en zorg?</li> </ul>	<p>De Kleine Schans informeert inwoners op diverse manieren over haar activiteiten en welke ondersteuning zij kan bieden. Er is een eigen website (met in 2019 circa 16.700 bezoekers die samen circa 23.600 bezoeken afleggen) en De Kleine Schans heeft ook een Facebook-pagina met vooralsnog een bescheiden bereik.</p> <p>De Kleine Schans informeert inwoners ook door middel van een jaarlijks informatiemagazine (met inmiddels twee edities voor 2019 en 2020), dat huis-aan-huis wordt bezorgd. De directeur-bestuurder heeft verder sinds kort een ‘blog’ in huis-aan-huis-blad De Woudenberger.</p> <p>Een ander belangrijk informatiekanal is de balie. De Kleine Schans streeft er naar om via de baliemedewerker een aanzienlijk deel van de informatiebehoefte van inwoners af te kunnen dekken en daarmee te voorkomen dat deze vragen de backoffice onnodig belasten.</p>
<p>3b</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe stimuleert De Kleine Schans de inzet van eigen kracht, van het sociale netwerk en de algemene voorzieningen? Heeft dit er toe geleid dat er binnen Woudenberg minder beroep gedaan wordt op specialistische zorg en</li> </ul>	<p>Voor De Kleine Schans is de transformatie in het sociaal domein een opgave waaraan zij grote prioriteit toekent. Dit betekent dat de coöperatie waar mogelijk de eigen kracht en het sociale netwerk van inwoners wil versterken en wil stimuleren dat inwoners gebruik maken van laagdrempelige algemene voorzieningen.</p> <p>Op basis van de door De Kleine Schans opgestelde verantwoordingsrapportages (per jaar of per kwartaal) kan geen beeld worden ontwikkeld over de mate waarin daardoor minder beroep</p>

	<p>maatwerkvoorzieningen dan vóór de transitie?</p>	<p>wordt gedaan op specialistische zorg en maatwerkvoorzieningen dan vóór de transitie.</p> <p>De gemeente Woudenberg heeft wel recent een gerichte analyse uitgevoerd van het zorggebruik en de daaraan verbonden zorgkosten. Zie voor een toelichting hierover hoofdstuk 7. De Kleine Schans rapporteert over 2019 een stijging van het aantal unieke cliënten ten opzichte van de jaren daarvoor met uitzondering van logeren jeugd, dagactiviteiten volwassenen, het aanbod van de Breed Spectrum Aanbieders en de (zeer) specialistische voorzieningen die onder het Landelijk transitie-arrangement (LTA) vallen. Het aantal unieke Wmo-clieënten is in 2020 verder toegenomen door de invoering van het abonnementstarief in de Wmo. Dat het aantal door de BSA bediende unieke cliënten is afgenomen in 2019 ten opzichte van 2018 (125 versus 135 unieke cliënten), en dat het beroep op het LTA stabiel blijft, kan een teken zijn dat de transformatie slaagt in het beperken van specialistische zorg. RKC Vallei en Veluwerand beschikt nog niet over informatie over de ontwikkeling in 2020, waardoor nog niet duidelijk is of er sprake is van een meerjarige trend.</p>
3c	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is de samenwerking en afstemming van aanbieders van basisvoorzieningen verbeterd, en zo ja op welke manier? Heeft dit geleid tot een doeltreffende en efficiënte inzet van middelen?</li> </ul>	<p>Binnen De Kleine Schans is een Team Welzijn geformeerd, bestaande uit de baliemedewerker, de medewerker welzijn, de vrijwilligerscoördinator en een medewerker met in meerdere domeinen werkzaam is (jeugd, Wmo). Dit team verzorgt de verbinding met de aanbieders van basisvoorzieningen in de gemeente Woudenberg en het stimuleert inwoners hier gebruik van te maken.</p> <p>Het onderzoek heeft geen inzicht opgeleverd in de mate waarin deze inzet bijdraagt aan een groter gebruik van basisvoorzieningen. De Kleine Schans heeft zelf een laagdrempelige algemene voorziening opgezet, in de vorm van het Trefpunt. Deze voorziening kende een moeizame opstart en een beperkt gebruik door inwoners, mede vanwege imago-problemen. De Kleine Schans probeert deze voorziening een nieuwe impuls te geven.</p>

De Kleine Schans bericht in haar jaarverslag/jaarverantwoording inzichtelijk over de wijze waarop de coöperatie de ontvangen middelen (met name subsidie van de gemeente) inzet.

Er is ook inzichtelijk of de coöperatie middelen overhoudt of niet en dus binnen de financiële kaders blijft.

Vraagstelling, deelvragen	
Vraag	Antwoord
<p>3d</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In hoeverre is het De Kleine Schans gelukt om binnen de financiële kaders de taken uit te voeren? Waar zitten de meevallers en de tegenvallers?</li> </ul>	<p>Het is De Kleine Schans goed gelukt om in de afgelopen jaren binnen de financiële kaders te blijven. Enkele keren heeft de coöperatie additionele subsidie aangevraagd bij de gemeente, voor extra werkzaamheden of gerichte aandacht voor nieuwe speerpunten. Het gaat daarbij in verhouding tot de jaarlijkse basissubsidie niet om grote bedragen.</p> <p>Dat De Kleine Schans goed binnen de financiële kaders heeft weten te blijven, is ook te danken aan de doelmatige inzet van mensen en</p>

		middelen. Het aandeel in de formatie dat zich niet direct richt op ondersteuning van inwoners in 2019 is gedaald ten opzichte van 2018.
--	--	---

Het onderzoek levert op dat De Kleine Schans veel werk heeft gemaakt, met de aangesloten leden, van de beoogde transformatie. De zogenoemde aanjaagfunctie is voortvarend opgepakt, waarbij met name de zogenoemde werkateliers van belang zijn geweest.

Vraagstelling, deelvragen		
Vraag		Antwoord
3e	<ul style="list-style-type: none"> <li>In hoeverre heeft De Kleine Schans daadwerkelijk een aanjaagfunctie vervuld in de noodzakelijke transformatie binnen het sociaal domein?</li> </ul>	<p>De Kleine Schans heeft de aanjaagfunctie vanaf de start veel aandacht gegeven. Met name door de organisatie van een aanzienlijk aantal werkateliers, heeft de coöperatie gewerkt aan het beter functioneren van de zogenoemde 'piramide' in het sociaal domein en de daarvoor benodigde andere werkwijze van zorgaanbieders. De geagendeerde onderwerpen in deze werkateliers raken doorgaans direct aan de in het sociaal domein beoogde transformatie, door inzet op eigen kracht en sociaal netwerk en gebruik van algemene voorzieningen boven individuele voorzieningen of specialistische zorg.</p> <p>De werkateliers resulteren in concrete afspraken tussen betrokken leden van de coöperatie. In die zin concludeert de RKC Vallei en Veluwerand dat De Kleine Schans de bij haar neergelegde aanjaagfunctie op succesvolle wijze heeft ingevuld.</p>

Het onderzoek heeft verder een globaal inzicht opgeleverd in de factoren die als positief worden gezien bij het bevorderen van de effectiviteit van De Kleine Schans.

Vraagstelling, deelvragen		
Vraag		Antwoord
3f	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke factoren zorgen ervoor dat de bij oprichting van De Kleine Schans gestelde doelen wel of juist niet behaald werden? Draagt de governance bij aan de gestelde doelen?</li> </ul>	<p>Over het doelbereik concludeert RKC Vallei en Veluwerand dat er maar beperkt ('hard', kwantitatief) inzicht is in de effectiviteit van de inspanningen van De Kleine Schans.</p> <p>Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat betrokkenen de kleine lokale schaal van werken van De Kleine Schans vooral als een voordeel zien om met alle in de coöperatie samenwerkende partijen te komen tot een effectieve en doelmatige inzet van middelen. Behalve de overzichtelijke schaal van werken, bevordert ook de gelijkwaardige samenwerking van de aangesloten leden binnen de coöperatie hun betrokkenheid bij de lokale opgaven.</p> <p>Maatschappelijke partners leveren hun bijdrage aan de beoogde transformatie verder niet vooral 'omdat het moet' maar omdat zij, met name vanwege in de werkateliers gevoerde discussies, deze ook daadwerkelijk ondersteunen. De voor De Kleine Schans gekozen rechtsvorm van coöperatie bevordert in die zin het draagvlak bij relevante maatschappelijke partners om gezamenlijk te komen tot nieuwe aanpakken en daarover te maken afspraken.</p>

De Kleine Schans bracht zelf de cliënttevredenheid in beeld van de inwoners die zij ondersteunt maar inmiddels is er in de loop van 2020 gekozen voor een onafhankelijk cliënttevredenheidsonderzoek (CEO). Het

zelf meten van de cliënttevredenheid was een tijdelijke keuze omdat het CEO moest worden ingericht en De Kleine Schans veel belang hecht aan (het meten van) de cliënttevredenheid.

Vraagstelling, deelvragen	
Vraag	Antwoord
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meet De Kleine Schans de tevredenheid onder de inwoners dan wel cliënten? Wat blijkt uit deze tevredenheidsonderzoeken? Hoe pakt De Kleine Schans de resultaten daarvan op?</li> </ul>	<p>Het eigen cliënttevredenheidsonderzoek illustreert dat cliënten doorgaans tevreden zijn over hoe er naar hun is geluisterd, dat hun mening ertoe doet en dat het de zeggenschap bevordert over de hulp die cliënten ontvangen. De cliënten zijn ook tevreden over de effectiviteit van de hulp (“door de hulp kan ik weer verder”).</p> <p>Het aantal cliënten waarbij deze vragenlijst is afgenomen, is echter wel zeer beperkt op het totaal aantal cliënten van De Kleine Schans. Dit probleem is het grootst gebleken bij de cliënten participatie zodat in het cliënttevredenheidsonderzoek niet wordt gerapporteerd over deze groep cliënten.</p>

De aansturing van De Kleine Schans door de gemeente vindt plaats op meerdere manieren, zoals hiervoor toegelicht. De gemeente vervult de rollen van subsidieverstrekker en opdrachtgever, van lid van de coöperatie en van beleidsmaker en systeemverantwoordelijke. Voor de rollen van subsidieverstrekker en opdrachtgever en beleidsmaker is het van belang dat de coöperatie de gemeente voedt met relevante informatie, zodat de gemeente voldoende inzicht ontwikkelt in de prestaties van de coöperatie en de mate waarin deze bijdragen aan haar beleidsdoelen.

Het onderzoek levert op dat op dit vlak nog grote slagen gemaakt moeten worden maar dat desondanks bestuurders in grote lijnen wel tevreden zijn over de verantwoordingsinspanningen van De Kleine Schans. Daarbij speelt mee dat De Kleine Schans zich niet alleen schriftelijk verantwoordt, via jaarrapportages en kwartaalberichten, maar ook frequent in het Bestuurlijk overleg opdrachtgeverschap en andere bestuurlijke en ambtelijke overleggen.

Vraagstelling, deelvragen	
Vraag	Antwoord
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>In hoeverre is de gemeente in staat om op de uitvoering van taken door De Kleine Schans te sturen? Voldoet de coöperatie aan de informatiebehoefte van het college?</li> </ul> <p>De bij De Kleine Schans betrokken portefeuillehouders geven aan dat zij in principe goed uit de voeten kunnen met de wijze waarop de coöperatie zich verantwoordt, zij het dat het nog voor diverse doelen een zoektocht is hoe doelen kunnen worden vertaald naar indicatoren en hoe de coöperatie en de gemeente daar dan op kunnen sturen. Voor diverse benoemde doelen zijn nog geen normen bepaald. De gemeente stuurt echter niet alleen op de door De Kleine Schans op te stellen verantwoordingsrapportages per jaar en per kwartaal maar ook door middel van overleg.</p> <p>De gemeente en de coöperatie hebben zowel bestuurlijk als ambtelijk frequent overleg. In deze overleggen kan De Kleine Schans kwalitatief toelichten op de kwantitatieve indicatoren die de verantwoordingsrapportages bevatten.</p> <p>Er ligt voor zowel coöperatie als gemeente een belangrijke uitdaging om de gemeentelijke beleidsdoelen en de door de coöperatie in de jaarplannen op te nemen ambities nog beter op elkaar af te stemmen en deze nog beter uit te werken naar concrete, toetsbare indicatoren.</p>

De laatste deelvraag van het voorliggende onderzoek betreft de wijze waarop en de mate waarin de gemeenteraad haar controleerende rol kan vervullen.

Vraagstelling, deelvragen	
Vraag	Antwoord
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan de gemeenteraad op basis van de informatie die zij krijgt controleren of de doelen van de coöperatie worden behaald?</li> </ul> <p>Omdat het in het algemeen lastig is, zoals hiervoor toegelicht bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, om 'hard' te oordelen over de effectiviteit van De Kleine Schans en met name de mate waarin haar activiteiten bijdragen aan de gemeentelijke doelen, kan op deze vraag niet positief worden geantwoord.</p> <p>De met raadsleden voor het rekenkameronderzoek gevoerde gesprekken bevestigen dit. Zij zijn in grote lijnen positief over de informatievoorziening die zij ontvangen, van zowel college als De Kleine Schans. Tegelijk constateren zij dat de informatie een beter beeld oplevert van wat de coöperatie doet dan van de bijdrage van deze inspanningen aan de realisatie van de gemeentelijke beleidsdoelen.</p>

### 8.3 Toets op mate waarin bij oprichting geformuleerde ambities zijn gerealiseerd

Het onderzoek levert de volgende inzichten op ten aanzien van de mate waarin de bij de start voor de coöperatie De Kleine Schans geformuleerde ambities zijn gerealiseerd:

- De Kleine Schans vormt voor inwoners van Woudenberg een lokale en laagdrempelige voorziening waar zij terecht kunnen met vragen over wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen en relevante informatie en passend advies ontvangen. De Kleine Schans informeert inwoners op diverse manieren over haar inspanningen en hoe zij inwoners kan ondersteunen, waarbij het beeld is dat inwoners inmiddels ook weten waarvoor zij bij De Kleine Schans terecht kunnen.



- De Kleine Schans draagt bij aan de gewenste effectieve, vraaggerichte en integrale benadering van ondersteuningsvragen van inwoners van de gemeente Woudenberg, waarbij het bevorderen van eigen kracht en van het sociale netwerk centraal staan en waarbij inzet van sociale basisvoorzieningen en ambulante begeleiding wordt gestimuleerd om een onnodig beroep op maatwerkvoorzieningen en specialistische zorg te voorkomen. Deze bijdragen kunnen echter nog maar beperkt gekwantificeerd en daardoor 'hard' gemaakt worden.
- De Kleine Schans bevordert verder de doelmatige inzet van middelen door het versterken van de samenwerking met aanbieders van basisvoorzieningen en individuele voorzieningen, door een en ander met elkaar te verbinden en te proberen regie te voeren op de zogenoemde 'piramide' in het sociaal domein. Team Welzijn richt zich op de verbinding met de sociale basisvoorzieningen. Daarnaast hebben de professionals van het Sociaal Team hebben een belangrijke rol in de verwijzing van inwoners naar zorgaanbieders voor individuele voorzieningen.  
De Kleine Schans rapporteert in jaarverslagen en kwartaalberichten niet gestructureerd over het gebruik van de verschillende soorten voorzieningen, zodat niet duidelijk wordt of een en ander zich ontwikkelt in lijn met de nagestreefde transformatie in het sociaal domein, waarbij zo mogelijk lichte vormen van ondersteuning worden ingezet om te voorkomen dat het beroep op zwaardere vormen van ondersteuning onnodig oploopt. De Kleine Schans heeft in 2020 wel een gerichte analyse uitgevoerd van het zorggebruik en de daaraan gerelateerde zorgkosten. Door deze analyse periodiek te herhalen kan het gebruik van verschillende soorten voorzieningen (algemene voorzieningen, maatwerkvoorzieningen en specialistische voorzieningen) beter worden gemonitord.
- Tot slot concludeert de RKC Vallei en Veluwerand dat De Kleine Schans veel werk gemaakt van de transformatie in het sociaal domein via met name de aanjaagfunctie van de coöperatie op dit vlak. Er is een groot aantal werkateliers georganiseerd waarin met de aangesloten leden van de coöperatie voor de transformatie relevante vraagstukken zijn doorgesproken en waarin met betrokkenen concrete afspraken zijn gemaakt om de transformatie verder te bevorderen.

\*\*\*

## 9. Bestuurlijke reactie van het college en nawoord rekenkamercommissie

### 9.1 Bestuurlijke reactie

Geachte leden van de Rekenkamercommissie Vallei en Veluwerand,

Op 21 april 2021 hebben wij de rapportage ontvangen van de Rekenkamercommissie Vallei en Veluwerand (hierna: de rekenkamercommissie) voor bestuurlijk wederhoor.

Hierbij maken wij gebruik van de mogelijkheid om een bestuurlijke reactie te geven op het rapport.

#### 1. Inleiding

In januari 2018 is Coöperatie De Kleine Schans (hierna: coöperatie) van start gegaan. De coöperatie heeft enerzijds als taak het voor de gemeente Woudenberg uitvoeren van de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Participatiewet en de Leerplichtwet. Anderzijds heeft de coöperatie de taak om een aanjaagfunctie te vervullen in de transformatie in het sociaal domein. Dit laatste is de reden geweest om voor een coöperatievorm te kiezen omdat de gemeente gelooft dat de transformatie in het sociaal domein alleen tot stand komt samen met zorgaanbieders, organisaties en maatschappelijke partners. Bij de oprichting is vastgelegd dat er na twee jaar, in 2020, een evaluatie zou plaatsvinden. De voorliggende evaluatie voorziet hierin.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van documenten over de oprichting, het opdrachtgeverschap, de verantwoording en de subsidierelatie. In de loop van 2020 hebben op verschillende momenten gesprekken plaatsgevonden met ambtenaren, portefeuillehouders, medewerkers en leden van de coöperatie en raadsleden. De rekenkamercommissie heeft zorgvuldig en diepgaand onderzoek gedaan. Graag willen wij u bedanken voor uw inzet en de onderliggende eindrapportage.

#### 2. Aanbevelingen

De aanbevelingen van de rekenkamercommissie hebben betrekking op de volgende drie thema's:

1. Effectiviteit
2. Sturing
3. Transformatie

Ten aanzien van het eerste thema effectiviteit, herkennen we dat het een zoektocht is geweest, samen met de coöperatie, om de doelstellingen en in vervolg daarop de verantwoording voldoende specifiek en meetbaar te maken. Hoewel er vanaf de start duidelijke stappen in de goede richting zijn gezet, vraagt dit een doorontwikkeling. Wij zien hier een verband met de uitkomsten van de VNG visitatiecommissie die de gemeente in haar rapportage als aanbeveling geeft, om prioritering aan de brengen in de visie en te komen tot een inhoudelijk afwegingskader. Wanneer wij als opdrachtgever scherpere doelstellingen hebben, kan de coöperatie haar doelstellingen ook scherper formuleren. Dit is een lerend proces waarin we de komende jaren verdere stappen zetten.

Bij de besluitvorming rondom de coöperatie is nadrukkelijk gesproken over de kosten die de overhead met zich mee zou brengen en de verschillende petten die de gemeente zou krijgen. We zijn dan ook verheugd met de constatering van de rekenkamercommissie dat de coöperatie zelf over weinig indirecte functies en 'overhead' beschikt. En dat ten aanzien van de sturing het voorkomen van dubbele petten binnen de gemeente op deze manier juist is ingericht. We nemen mee dat het goed is om deze scheiding van petten ook voor de toekomst op deze wijze in stand te houden. Verder herkennen we hetgeen onder sturing wordt beschreven ten aanzien van de zoektocht naar bruikbare indicatoren. Hierin verwachten wij verdere stappen te zetten als we prioritering aanbrengen in de visie en komen tot een inhoudelijk afwegingskader.

De conclusies van de rekenkamercommissie sluiten wat betreft het thema transformatie wederom aan bij die van de VNG visitatiecommissie. Namelijk dat we een duidelijke op transformatiegerichte inhoudelijke visie hebben. We zijn blij met deze constatering. We realiseren ons tegelijkertijd dat de transformatie nog niet voltooid is. We zullen de prettige

samenwerking met de coöperatie gebruiken om, zoals de aanbeveling van de rekenkamercommissie luidt, de transformatie nog meer centraal te stellen en nog beter te laten zien welke voortgang wordt geboekt bij het versterken van de eigen kracht van inwoners en het optimaal benutten van sociale netwerken en laagdrempelige algemene voorzieningen.

Het gereedkomen van de evaluatie valt vrijwel samen de oplevering van een evaluatie uitgevoerd door HU/KUS, de presentatie van het rapport van de VNG visitatiecommissie en de uitkomsten van de bezuinigingsdialoog. We betrekken de aanbevelingen van de rekenkamercommissie dan ook bij de volgende stappen die in het sociaal domein gezet moeten worden. De evaluatie is daarmee een bouwsteen voor het plan van aanpak sociaal domein dat in de tweede helft van 2021 gereed komt.

Ten slotte bedanken we u voor de grondige evaluatie en het opleveren van onderliggende eindrapportage.

Hoogachtend,  
Burgemeester en wethouders van Woudenberg

## 9.2 Nawoord rekenkamercommissie

Wij danken het college van B&W voor de reactie op de rapportage “Een grote sprong van De Kleine Schans”. Wij zijn verheugd dat het college zich herkent in de bevindingen en conclusies en de aanbevelingen wil overnemen. Daarnaast zijn wij blij dat we ons rekenkamerrapport ongeveer gelijktijdig hebben kunnen aanbieden met de evaluatie “Samen voor een stevige sociale basis” en het visitatierapport van de VNG, zodat onze aanbevelingen in samenhang met de twee andere onderzoeken een basis kunnen vormen voor de verdere aanpak in het sociaal domein in de gemeente Woudenberg.

Wij zullen met belangstelling de implementatie van de aanbevelingen blijven volgen. Over ongeveer drie jaar zullen wij (als de gemeenteraad dat ook wenst) een doorwerkingsonderzoek uitvoeren. Daarin kijken we hoe de door de gemeenteraad overgenomen aanbevelingen zijn opgepakt en uitgewerkt.

Tot slot danken wij allen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

## Bijlage 1 Bronnenlijst

### Documenten gemeente

- Gemeente Woudenberg, Presentatie Simone van der Marck, Marije Eillebrecht, Hans Westra en Marieke Meeuwenoord, *Raadsinformatie Sociaal Domein*, 9 juni 2016.
- Gemeente Woudenberg, Collegeadvies, onderwerp: *'Memo aan raad over de intentie uitspraak door gemeente Woudenberg, MEE en Youké over gezamenlijk onderzoek naar het oprichten van een coöperatie'*, 14 oktober 2016.
- Gemeente Woudenberg, Presentatie *'Raadsinformatieavond Vormgeving Toegang in Sociaal Domein'*, 17 november 2016.
- Gemeente Woudenberg, *Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein januari 2017 – juli 2018*, januari 2017.
- Gemeente Woudenberg, Collegeadvies, onderwerp: *'Plan van aanpak Project Coöperatie De Kleine Schans'*, 9 maart 2017.
- Gemeente Woudenberg, Collegeadvies, onderwerp: *'Ambitie en inkoopstrategie Sociaal Domein regio Amersfoort'*, 14 maart 2017.
- Gemeente Woudenberg, MEE en Youké (Marijke Eillebrecht en Saskia van Vliet), Uitvoeringsagenda project coöperatie De Kleine Schans, 23 mei 2017.
- Gemeente Woudenberg, MEE en Youké, *Implementatieplan project Coöperatie De Kleine Schans*, 23 mei 2017.
- Gemeente Woudenberg, raadsvoorstel *'Oprichting en deelname aan Coöperatie De Kleine Schans'*, 12 juni 2017 t.b.v. raadsvergadering van 6 juli 2017.
- Gemeente Woudenberg, Persbericht *'Coöperatie De Kleine Schans zet inwoner centraal'*, 14 juni 2017.
- Gemeente Woudenberg, Collegeadvies, onderwerp: *'Subsidieregeling Innovatiesubsidie Sociaal Domein Woudenberg en Eenmalige Ondersteuningssubsidies Coöperatie De Kleine Schans 2018'*, 5 februari 2018.
- Gemeente Woudenberg, Collegeadvies, onderwerp: *'Voortgang uitvoering Sociaal Domein door Team De Kleine Schans 01-10-2018 tot 01-01-2018'* (Q4), 8 maart 2018.
- Gemeente Woudenberg, *Monitor Sociaal Domein Woudenberg 2018*.
- Gemeente Woudenberg, *Maatregelen beheersen zorgkosten Woudenberg*, 2018.
- Gemeente Woudenberg, Brief aan Coöperatie De Kleine Schans, Onderwerp: *Subsidieverlening 2019*, cat. C – aanvullende subsidie, kenmerk 218219/219722, 4 december 2018.
- Gemeente Woudenberg, Brief aan Coöperatie De Kleine Schans, Onderwerp: *Subsidieverlening 2019*, cat. C, kenmerk 214567/216744, 20 september 2018.
- Gemeente Woudenberg, *Leerplichtverslag 2017-2018*, 13 december 2018.
- Gemeente Woudenberg, *Verslag gesprek met onderwerp 'Incidentele subsidieaanvraag CDKS'*, 13 december 2018.
- Gemeente Woudenberg, *Beleidskader Sociaal Domein 2019-2022*, januari 2019.
- Gemeente Woudenberg, afdeling Beleid & Ontwikkeling, *Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2019-2020*, mei 2019.
- Gemeente Woudenberg, *Lokale analyse zorgkosten en zorggebruik 2018*, mei 2019.
- Gemeente Woudenberg, *Beleidsbegroting 2020-2023*.
- Gemeente Woudenberg, *Voortgangsrapportage 'Project Maatregelen zorggebruik/zorgkosten Woudenberg'*, periode 1 oktober 2019 tot 31 maart 2020, 26 april 2020.
- Gemeente Woudenberg, *Voortgangsrapportage 'Project Maatregelen zorggebruik/zorgkosten Woudenberg'*, 4<sup>e</sup> voortgangsrapportage, 26 april 2020.
- Gemeente Woudenberg, *Analyse zorggebruik en zorgkosten Jeugdwet en Wmo 2019*, 1 augustus 2020.

### Documenten De Kleine Schans

- De Kleine Schans, *Jaarverslag De Kleine Schans 2018*, 2019.
- De Kleine Schans, *Jaarverantwoording De Kleine Schans*, 2019

- De Kleine Schans, *Jaarplan 2019*.
- De Kleine Schans, *Jaarplan 2020*, versie 6 februari 2020.
- De Kleine Schans, *Jaarplan 2021*, versie 9 december 2020.
- Coöperatie De Kleine Schans, *Subsidieaanvraag 2019*, 2018.
- De Kleine Schans, *Kwartaalrapportage De Kleine Schans, januari-maart 2018*, april 2018.
- De Kleine Schans, *Kwartaalrapportage De Kleine Schans juli-september 2018*, oktober 2019.
- De Kleine Schans i.s.m. gemeente Woudenberg, *Rapportageformulier werkatelier 'Alternatieven voor ambulante zorg'*, oktober 2019.
- De Kleine Schans i.s.m. gemeente Woudenberg, *Rapportageformulier 'Statushouders'*, oktober 2019.
- De Kleine Schans i.s.m. gemeente Woudenberg, *Rapportageformulier werkatelier 'Opvoeden met LEF'*, oktober 2019.
- De Kleine Schans i.s.m. gemeente Woudenberg, *Rapportageformulier werkatelier 'Dagopvang dichtbij huis'*, oktober 2019.
- De Kleine Schans, *Informatiemagazine voor de gemeente Woudenberg*, 2020.
- De Kleine Schans, *Jaarverantwoording De Kleine Schans 2019*, 2020.
- De Kleine Schans i.s.m. gemeente Woudenberg, *Rapportageformulier werkatelier 'Dagopvang dichtbij huis'*, april 2020.
- De Kleine Schans i.s.m. gemeente Woudenberg, *Rapportageformulier werkatelier 'Alternatieven voor respijtzorg'*, april 2020.
- De Kleine Schans i.s.m. gemeente Woudenberg, *Rapportageformulier werkatelier 'Jongeren met psychische problemen eerder signaleren'*, april 2020.
- De Kleine Schans, *Businesscase "De Kleine Schans doet het zelf!"*, versterken van eigen begeleiding door De Kleine Schans, juli 2020.
- De Kleine Schans, *Juridisch Kwaliteitsplan 'krachtige juridische kwaliteit'*, januari 2021.

#### Overig

- BMC Advies, *Sturing en positionering Toegang gemeente Woudenberg*, september 2016.
- Regio Eemland en daarin samenwerkende gemeenten (waaronder gemeente Woudenberg), *Passend Onderwijs en de zorg voor de jeugd, Regio Eemland*, juni 2017.
- VBC Notarissen, *Oprichtingsakte Coöperatie De Kleine Schans U.A.*, 27 oktober 2017.
- KPMG, *Eindrapportage Onderzoek betaalbaarheid Zorg en Ondersteuning, gemeente Amersfoort*, 2019.
- Regio Amersfoort en daarin samenwerkende gemeenten (waaronder gemeente Woudenberg), *Eindrapport Analyse & Maatregelen zorguitgaven jeugd/Wmo 2015, BOSD 21 juni 2020*.

\*\*\*

## Bijlage 2 Respondenten

### Gemeente Woudenberg

- Beleidsambtenaar Jeugdhulp.
- Beleidsambtenaar Wmo.
- Beleidsambtenaar Participatiewet.
- Beleidsambtenaar Leerplicht.
- Financieel adviseur Sociaal Domein.
- Directeur/gemeentesecretaris.
- Portefeuillehouder Financiën.
- Portefeuillehouder Jeugd en Gezin, Wmo, Participatie, Onderwijs en leerplicht.

### De Kleine Schans

- Directeur.
- Juridisch en kwaliteitsmedewerker.
- Teamleider.
- Teamlid.

### Leden van coöperatie De Kleine Schans

- Regiomanager MEE Utrecht, Gooi & Vecht.
- Manager Zorg Youké.

### Raadsleden\*

- Raadslid ChristenUnie.
- Raadslid CDA.
- Raadslid PvdA.

\* alle in de gemeenteraad vertegenwoordigde fracties zijn uitgenodigd voor een gesprek

\*\*\*

## Bijlage 3 Uitwerking doelen in gemeentelijke beleidsbegroting 2020-2023

De visie van de gemeente Woudenberg op het programma 1 in de beleidsbegroting, 'Samenleving', is als volgt verwoord:

"Inwoners doen naar vermogen mee en zien om naar elkaar. Waar nodig komt de gemeente samen met inwoners en maatschappelijke organisaties tot collectieve en individuele oplossingen voor ondersteuning en zorg."

In programma 1, 'Samenleving', zijn de volgende ambities opgenomen:

Overzicht beleidsdoelen, zoals opgenomen in het Beleidsbegroting 2020-2023			
Indicatoren	Definitie	Wijze van meten	Norm
In hoeverre zijn inwoners zelf in staat om hulp in het eigen netwerk te regelen om problemen in het dagelijks leven aan te pakken	Score zelfredzaamheid.  Deze score is als volgt opgebouwd: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelf-zorgend vermogen.</li> <li>• Zelf-organiserend vermogen.</li> <li>• Weerbaarheid.</li> </ul>	Tweejaarlijkse sociale kracht monitor	≥ 2019
In hoeverre nemen inwoners deel aan de maatschappij d.m.v. (on)betaald werk, het volgen van een opleiding of deelname aan het verenigingsleven	Score participatie.  Deze score is als volgt opgebouwd: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandig werkzaam.</li> <li>• Voltijd opleiding 18+.</li> <li>• Vrijwilligerswerk.</li> <li>• Actief bij vereniging.</li> <li>• Sociaal actief of in een re-integratieproject.</li> <li>• Geen participatie.</li> </ul>	Tweejaarlijkse sociale kracht monitor	≥ 2019
In hoeverre voelt men zich verbonden en heeft men sociaal contact met familie, vrienden/kennissen en buurtbewoners	Score eenzaamheid.  Deze score is als volgt opgebouwd: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen terugvallen op mensen.</li> <li>• Kunnen vertrouwen op mensen.</li> <li>• Nauw verbonden voelen met mensen.</li> <li>• Ervaren van leegte.</li> <li>• Missen van mensen.</li> <li>• In de steek gelaten voelen.</li> </ul>	Tweejaarlijkse sociale kracht monitor	≥ 2019
In hoeverre is men tevreden over de geleverde informatie, ondersteuning en zorg in het kader van de Jeugd, Wmo en Participatiewet	Overall cliënttevredenheidsscore ten aanzien van De Kleine Schans, Jeugdzorg, Wmo en Participatiewet.	Cliëntervaringsonderzoek	≥ 2020

## Bijlage 4 Wettelijke taken Wmo, Jeugdwet en Participatiewet in subsidieaanvraag 2019

In de subsidieaanvraag van De Kleine Schans voor het jaar 2019 zijn de wettelijk vastgelegde taken op het terrein van Wmo, Jeugdwet en Participatiewet op inzichtelijke wijze beschreven. Deze omschrijving wordt navolgend visueel weergegeven.

De Wmo richt zich op het behalen van de volgende resultaten:



Op het terrein van de Jeugdwet dienen inspanningen bij te dragen aan de volgende resultaten:



Voor de Participatiewet bevat de subsidieaanvraag de volgende na te streven resultaten:





## Bijlage 5 Doeluitwerking De Kleine Schans in jaarplan 2019

In het **jaarplan** 2019 van De Kleine Schans is de volgende **missie** opgenomen, als paraplu voor de door de coöperatie nagestreefde doelen en op te zetten activiteiten:

“Coöperatie De Kleine Schans is erop gericht dat alle maatschappelijke partners makkelijk met elkaar samenwerken, zodat we de beste en meest passende zorg met onze inwoners organiseren, waarbij we in samenwerking met het netwerk van de inwoner zorgen dat deze zoveel mogelijk zelf verder kan.”

De daarop voortbouwende **visie** op de inzet van De Kleine Schans bevat de volgende elementen:

- De Kleine Schans gelooft in inwoners, lokale organisaties en ondernemers...
- ... we gaan uit van de veerkracht van mensen en geloven in de kracht van samenwerken
- ... gezond leven en omzien naar elkaar zien wij als belangrijkste ingrediënten om vitaal te blijven
- ... de coöperatie helpt inwoners hierbij door ze te stimuleren en te faciliteren
- ... we zoeken naar lokale en meest passende oplossingen
- ... zijn continu op zoek naar effectieve, betere en innovatieve oplossingen
- ... zodat mensen zich zo lang mogelijk goed voelen en mee blijven doen in hun eigen omgeving
- ... we willen in samenwerking met familie en sociale omgeving zorgen dat de juiste ondersteuning wordt ontvangen en effectief is
- ... de coöperatie is hierin verbindend in het dorp
- ... door ons te verenigen in een coöperatie, bieden we inwoners één aanspreekpunt en één plan.

Kerntaak en kernwaarden van De Kleine Schans, opgenomen in jaarplan 2019	
Kerntaak	Kernwaarden
Onze medewerkers bieden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieden ondersteuning en helpen individuele inwoners hun netwerk en de basisvoorzieningen te benutten.</li> <li>• Begeleiden de inwoners met het opstellen van een eigen (familie)plan.</li> <li>• Zetten specialistische zorg in wanneer dat niet anders kan.</li> <li>• Helpen de inwoners regie te houden en de inzet van zorg op effectiviteit te beoordelen.</li> <li>• Verbinden en onderhouden het netwerk in Woudenberg en verbinden partners om in passende basiszorg te voorzien.</li> <li>• Signaleren en adviseren de ledenvergadering over passende initiatieven om de basiszorg te verstevigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hulp dichtbij huis.</li> <li>• Eén huishouden, één plan.</li> <li>• Wat de inwoner zelf kan, zelf doen (eigen kracht).</li> <li>• De omgeving doet mee (netwerkopbouw, -behoud en -ontwikkeling).</li> <li>• Voorkomen is beter dan genezen.</li> <li>• Samen doen wat samen kan (collectieve oplossingen).</li> <li>• We laten niemand vallen.</li> </ul>

De voornemens voor 2019 wat betreft ‘toegang tot ondersteuning’ zijn als volgt:

Doelen en ambities in jaarplan 2019, toegang tot ondersteuning		
Indicator	Norm	Activiteiten
Bekendheid toegangsfunctie	Benchmark 76%	Helder is, waar De Kleine Schans van is <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eén verhaal naar buiten, ambassadeurschap naar derden.</li> <li>• Ontwikkelen materiaal om bij derden achter te laten.</li> </ul>
Aantal bezoekers diverse kanalen	Volgen	Positieve bekendheid vergroten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maandelijks pagina in de Woudenberger vullen met 2</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• artikelen.</li> <li>• Communicatieplan herzien.</li> </ul>
Bereik toegang in relatie tot andere formele verwijzers	Meer dan 47% (= huidig aandeel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie 'samenwerking ketenpartners'.</li> <li>• Onderzoek naar wensen van inwoners.</li> </ul>
Afname van vragen richting backoffice	0-meting doen	Baliemedewerker helpt inwoner <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baliemedewerker aanstellen.</li> <li>• Kennis medewerker vergroten.</li> </ul>

De voornemens voor 2019 wat betreft 'ondersteuning van inwoners' (m.n. Wmo en Jeugd) zijn als volgt:

Doelen en ambities in jaarplan 2019, ondersteunen van inwoners		
Indicator	Norm	Activiteiten
Aantal huishoudens met 1 plan van aanpak	100%	Verbinden van domeinen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwisseling thema's tussen SoZa, leerplicht, Wmo en jeugd.</li> <li>• Domein overstijgende casusbespreking.</li> <li>• Kunnen we iets tussen Wmo oud en nieuw?</li> </ul> Inwoners actief betrokken bij ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwonersraad koppelen aan ALV ateliers.</li> <li>• Inwonersraad benutten.</li> </ul>
Cliëntervaring integrale aanpak ondersteuningsaanvraag	Benchmark jeugd: 64%	
Cliëntervaring effect ondersteuning	Benchmark Wmo: 82% Jeugd: 69%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliënttevredenheidsonderzoek aanpassen naar effectief meten.</li> <li>• Klanttevredenheid meten.</li> </ul>
Percentage dossiers waarbij gebruik is gemaakt van SBI (sociale basisinfrastructuur)	0-meting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking basiszorg versterken/regulier (buurtgezinnen, mama café, opvoedparty, Studiecentrum).</li> <li>• Mogelijkheden basiszorg binnen coöperatie bekend maken door inbreng in cases en teamoverleg.</li> <li>• Signalen team agenderen tijdens ALV coöperatie.</li> </ul>
Percentage dossiers waarbij gebruik is gemaakt van burgerkracht, sociale omgeving en burgerinitiatief	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementeren JIM-methode.</li> <li>• Lunch uitwisseling Eemnes.</li> <li>• Ontwikkelen beeldmateriaal JIM.</li> <li>• Plan maken: uitdragen netwerkgericht werken.</li> <li>• Website aanvullen: visie en werkwijze.</li> </ul>
Aantal begeleidingstrajecten door coöperatie in ondersteuning traject	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startfase doorontwikkelen.</li> <li>• Gebruik middelen/methoden.</li> <li>• Inhoud en organisatie in plan van aanpak scheiden.</li> <li>• Richtlijnen NJI implementeren.</li> </ul>
Doorlooptijd/duur ingezette individuele voorzieningen/trajecten	0-meting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespreksvoering verbeteren over (i) resultaten, (ii) kosten van hulp, (iii) termijn van beschikking en (iv) interventieniveau bepaling.</li> </ul>
Kosten ingezette individuele voorzieningen/trajecten	afname	Bouwblokkensysteem implementeren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragen oplossen.</li> <li>• Implementatie financieringssysteem.</li> <li>• Evaluatie van financieringssysteem.</li> </ul> Overgang 18- en 18+ verloopt goed <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet mijn plan 18.</li> </ul>

- Evaluatie en actualisatie.

De Kleine Schans geeft in het jaarplan aan dat niet voor alle indicatoren een norm wordt gesteld. Daarbij speelt mee dat er ook niet altijd historische informatie beschikbaar is, als basis voor een te stellen norm. Ook wijzigingen in financieringssystemen, bijvoorbeeld de invoering van het abonnementstarief in de Wmo, bemoeilijken volgens De Kleine Schans het vergelijken met voorgaande jaren.

Er is gekozen om voor de volgende indicatoren wel een norm te hanteren:

Overzicht indicatoren aandachtsveld 'ondersteunen van inwoners', jaar 2019	
Indicator	Norm
Aantal cliënten met ingezette individuele voorzieningen	2018: 428
Volume individuele voorzieningen/trajecten	0-meting o.b.v. inkoop 2019
Signalen van inadequade informatie over eigen bijdrage en ZIN/PGB	volgen
Gebruik ZIN versus PGB	volgen
Percentage cliënten dat een persoonlijk plan indient	0-meting
Reden van afsluiting dossier	95% positieve/neutrale reden
Cliëntervaring t.a.v. regierol eigen proces	Benchmark 77%

De voornemens voor 2019 wat betreft 'participatie bevorderen' zijn als volgt:

Doelen en ambities in jaarplan 2019, participatie bevorderen		
Indicator	Norm	Activiteiten
Aantal ingezette re-integratietrajecten	Vaststelling nu, dan norm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet ingevuld.</li> </ul>
Aantal SoZa-cliënten dat vrijwilligerswerk doet	Vaststelling nu, dan norm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet ingevuld.</li> </ul>
Trede participatieladder (start in relatie tot trede participatieladder-afsluiting)	Jaarlijks heronderzoek bij 95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afspraken samenwerking en werkwijze.</li> <li>• Werk zoeken loopt gelijk aan inburgering (tegelijk).</li> </ul> <p>Voor statushouders is als resultaat geformuleerd dat 85 bemiddelingen naar werk worden uitgevoerd.</p>
Nuggers	100% passende aanpak	<p>Alle domeinen binnen de grenzen van Participatiewet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factsheet maken welke feiten gevolgen hebben voor uitkering.</li> </ul> <p>W&amp;I blijft eigen werk ontwikkelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkbezoek andere gemeente met andere werkwijze en leerwerkloket.</li> </ul> <p>Fraude tegengaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek naar mensen op het minimum die geen aanvullingen minimaregeling gebruiken.</li> </ul>

In het jaarplan zijn daarnaast ook indicatoren geformuleerd voor een aantal meer procesmatige doelen. Daarbij staat de samenwerking van ketenpartners centraal. Het coöperatieve karakter van De Kleine Schans biedt hiervoor allerlei mogelijkheden. De nagestreefde samenwerking betreft zowel die tussen de 22 aangesloten leden van de coöperatie als op nog te betrekken partners 'van buiten'. De in de coöperatie ontwikkelde ideeën, bijvoorbeeld in de werkateliers die rondom de ALV's worden belegd, dienen breder te worden uitgerold.

Doelen en ambities in jaarplan 2019, actieve samenwerking ketenpartners		
Indicator	Norm	Activiteiten

Samenwerking/contacten ketenpartners en basisvoorzieningen	Monitoren	Samenwerking 2 <sup>e</sup> lijn verbeteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meest voorkomende zorgaanbieders zoeken.</li> <li>• Gesprekken aangaan.</li> <li>• Plan voor samenwerking maken.</li> </ul>
Uitvoering vindplaatsgericht werken binnen basisvoorziening	Monitoren	De Kleine Schans is meer bereikbaar waar inwoners zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreekuren op scholen en peuterspeelzalen houden en uitbreiden. Taakopvatting met scholen bespreken.</li> <li>• Mogelijkheden met kerken onderzoeken en de samenwerking uitbreiden.</li> <li>• Preventieve avonden scholen e.d.</li> </ul> ALV ontwikkelt (basis)zorg <ul style="list-style-type: none"> <li>• ALV ontwikkelt middels werkateliers de (basis)zorg en zorgt voor samenwerking tussen partners.</li> </ul> VO-scholen benutten De Kleine Schans <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismaken en bespreken van werkwijzen, taakopvatting en rollen VO.</li> </ul> Samenwerking huisartsen verstevigen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol en taakopvatting bespreken.</li> <li>• Bespreken knelpunten en oplossingen.</li> <li>• Betere bereikbaarheid Sociaal Team voor huisartsen.</li> <li>• Vast aanspreekpunt.</li> </ul>

Verder bevat het jaarplan 2019 de volgende doelen met betrekking tot het ondersteunen van mantelzorgers:

Doelen en ambities in jaarplan 2019, actieve samenwerking ketenpartners		
Indicator	Norm	Activiteiten
Ervaren overbelasting	Benchmark 19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Kleine Schans gaat behoeften onderzoeken, actieplan maken en uitvoeren en mantelzorgdag behouden.</li> <li>• Als resultaat wordt ingezet op opstellen activiteitenplan mantelzorg, evaluatie activiteiten en organiseren Mantelzorgdag.</li> </ul>
Ervaren mate van ondersteuning	Benchmark 59	

Tot slot heeft De Kleine Schans in het jaarplan 2019 de volgende doelen en ambities geformuleerd op het terrein van de leerplicht:

Doelen en ambities in jaarplan 2019, actieve samenwerking ketenpartners		
Indicator	Norm	Activiteiten
Percentage vroegtijdige schoolverlaters	Woudenberg 1,0% (landelijk 2,0%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmatig contact van leerplichtambtenaar met basisonderwijs om samenwerking te verstevigen.</li> <li>• Bezoek diverse VO-scholen om samenwerking te verstevigen.</li> <li>• Casus overleg tussen leerplichtambtenaar en Sociaal Team van De Kleine Schans om onderlinge samenwerking en afstemming te versterken en werkwijzen door te spreken.</li> </ul>
Percentage verzuim uitgesplitst naar soort	Absoluut verzuim 4,74 per 1.000 inwoners in 2017 (landelijk 1,82)  Relatief verzuim 25,40 per 1.000 inwoners (landelijk 26,58)	
Percentage zorgwekkend		

ziekteverzuim		
Percentage thuiszitters		
Aantal vrijstellingen	6 vrijstellingen (2017/2018)	
Aantal Halt-verwijzingen	6 ( 2017/2018)	
Aantal proces-verbalen	Benchmark	

Als resultaten worden geformuleerd dat scholen op tijd melden, dat scholen de leerplichtambtenaar kunnen vinden en expertise bij relevante zaken wordt ingezet.

## Bijlage 6 Doeluitwerking De Kleine Schans in jaarplan 2021

In het jaarplan 2021 van De Kleine Schans zijn doelen geformuleerd op de volgende terreinen:

- Functioneren van de Algemene Ledenvergadering.
- Inzet van het personeel.
- Toegang tot ondersteuning.
- Ondersteuning van inwoners.
- Bevorderen van participatie.
- Rechtmatige en kwalitatief goede dienstverlening.
- Ondersteuning van mantelzorgers.
- Handhaving leerplicht.
- Goed werkgeverschap.

Navolgend wordt beknopt toegelicht hoe De Kleine Schans op deze terreinen doelen formuleert voor 2021.

### Functioneren van de ALV

De Kleine Schans wil de potentiële meerwaarde van de samenwerking van de leden van de coöperatie nog beter benutten door in de ALV in 2021 een aantal wezenlijke uitdagingen te agenderen. Het betreft met name het organiseren van werkateliers gericht op beheersing van zorgkosten en het inzetten op effectievere en meer doelmatige zorg.

Doelen en ambities in jaarplan 2021, speerpunten Algemene Ledenvergadering (ALV)		
Doelen	Actie/resultaten	Meting/tevreden
Resultaatgerichtheid vergroten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afbakening van werkateliers door doelen en termijnen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afsluiting van werkateliers binnen gestelde termijn en met behaalde doelen</li></ul>
Inbreng door anderen	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2x oproep in de nieuwsbrief om voorstellen te doen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Twee relevante uit te werken voorstellen</li></ul>
Coöperatie versterken door actieve leden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discussie aan de hand van de coöperatie-code</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actieve ALV-leden die aan doelen werken</li></ul>

In het jaarplan geeft De Kleine Schans aan dat de werkateliers in 2021 “kort en krachtig” zullen zijn en dat de rapportage over de werkateliers meer gericht zullen zijn op de effectiviteit en bijdrage aan doelrealisatie.

### Inzet van personeel

De Kleine Schans geeft aan dat ook in 2021 het grootste deel van het personeel (90,3 procent) gericht is op ondersteuning van inwoners of anderszins inhoudelijk bijdraagt aan de op te pakken opgaven. De Kleine Schans wil in 2021 extra aandacht geven aan de benodigde transformatie door het ontwikkelen van basisvoorzieningen, zodat de beoogde verschuiving van verlenen van zorg naar het verwijzen naar laagdrempelige basisvoorzieningen beter op gang komt.

Een ander aandachtspunt betreft de invulling van een voorpostfunctie door een gedragswetenschapper/kinderpsychologe, met als doel te bevorderen dat te bieden hulp zoveel mogelijk plaatsvindt in het Sociaal Team. De voorpostfunctie vervult daarbij een belangrijke functie in de afstemming met huisartsen en ten aanzien van de triage bij de start van een hulptraject.

Doelen en ambities in jaarplan 2021, inzet van personeel		
Doelen	Actie/resultaten	Meting/tevreden
Verschuiven van zorg naar welzijn	<ul style="list-style-type: none"><li>• Basisvoorzieningen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluatie Plan van Aanpak</li></ul>

	doorontwikkelen	welzijnsteam
Hulp zoveel mogelijk in Sociaal Team plaats laten vinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goede afstemming tussen voorpost, gedragswetenschapper en teamleider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afname doorverwijzing</li> </ul>

### Toegang tot ondersteuning

De Kleine Schans heeft als ambitie dat een flink deel van de inwoners die zich melden aan de balie direct antwoord krijgen op enkelvoudige vragen. Dit krijgt met name vorm door verwijzing van inwoners naar basiszorg en ondersteuning bij het door inwoners benutten van het eigen sociale netwerk.

In 2019 werd meer dan de helft van de vragen bij de balie afgehandeld. De Kleine Schans geeft aan hiermee tevreden te zijn.

### Ondersteuning van inwoners

De Kleine Schans licht in het jaarplan 2021 toe de organisatie “erin gelooft dat inwoners betere hulp ontvangen wanneer die vormgegeven wordt in en met hun naaste omgeving”. De Kleine Schans wil de nagestreefde creatieve oplossingen mede afleiden uit het bevragen van inwoners die worden ondersteund door de coöperatie en door ook te kijken naar hoe de ondersteuning inwoners elders is georganiseerd:

Doelen en ambities in jaarplan 2021, ondersteuning van inwoners		
Doelen	Actie/resultaten	Meting/tevreden
Creatieve oplossingen die goedkoper zijn en de inwoner goed helpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbinden van domeinen.</li> <li>Bijdragen aan het bedenken en realiseren van creatieve, effectieve en goedkopere oplossingen.</li> <li>Leren van voorbeelden elders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 domein overstijgende interviews per jaar.</li> <li>2x per jaar een casus bespreken.</li> </ul>

### Participatie bevorderen

Met betrekking tot de uitvoering van de Participatiewet geeft De Kleine Schans in het jaarplan 2021 aan dat er veel inzet is om mensen aan het werk te helpen, of als dit (nog) niet mogelijk is vrijwilligerswerk te laten doen, en dat er dan een groep kandidaten voor re-integratie overblijft waarbij de kans om te werken dan wel een tegenprestatie te leveren als erg klein wordt ingeschat. Desalniettemin wil De Kleine Schans de mogelijke inzet van een tegenprestatie ook voor deze groep onderzoeken.

Doelen en ambities in jaarplan 2021, participatie bevorderen		
Doelen	Actie/resultaten	Meting/tevreden
Fraude tegengaan bij nog te bepalen risicogroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelbewust formuleren.</li> <li>Bewustzijn van medewerkers vergroten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie actie/resultaten.</li> </ul>
Mogelijkheden van tegenprestatie onderzoeken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werkbezoek aan gemeente die dit heeft uitgewerkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een afweging wat we doen met de opgedane kennis.</li> </ul>

### Rechtmatige en kwalitatief goede dienstverlening

In het jaarplan wordt verwezen naar een op te stellen kwaliteitsplan waarin wordt toegelicht welke activiteiten De Kleine Schans wil ondernemen om de kwaliteit van de taakuitvoering te behouden en waar nodig te verbeteren.

De Kleine Schans stelt elk jaar een (juridisch) kwaliteitsplan op. In elk kwaliteitsplan wordt teruggekeken op de voorgaande kwaliteitsplannen, waarbij wordt bekeken welke doelen zijn behaald en op welke terreinen er

nog werk aan de winkel is. Het kwaliteitsplan richt zich zowel procesmatige aspecten van de taakuitvoering als op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening:

Toelichting op aandachtspunten in juridisch kwaliteitsplan, bij jaarplan 2021	
Aandachtspunten in 2020	Aandachtspunten voor 2021
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PGB-proces.</li> <li>• Fraude.</li> <li>• Kwaliteitsstandaarden.</li> <li>• Interne richtlijnen.</li> <li>• Registratie.</li> <li>• Aanpassing brieven en documenten.</li> <li>• Interne controle.</li> <li>• Bezwaar- en beroep en minnelijke oplossing.</li> <li>• Implementatie iWriter.</li> <li>• Verbeteren/vereenvoudigen van werkprocessen.</li> <li>• Kostenbewustzijn.</li> <li>• Proces versnellen (jeugd).</li> <li>• Toetsing.</li> <li>• Opdrachtgeverschap.</li> <li>• Dienstverleningsproces verbeteren.</li> <li>• Schrijftraining.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeteren/wijzigen Plan van Aanpak Sociaal Team.</li> <li>• AVG &amp; privacy.</li> <li>• Integrale samenwerking.</li> <li>• Registratie van toetsing.</li> <li>• Proces Werk &amp; Inkomen optimaliseren.</li> <li>• Dossiervorming.</li> <li>• Verdere ontwikkeling ketenpartners sociale basisinfrastructuur (SBI).</li> <li>• Werkproces PGB ('beschikken en dan?').</li> <li>• Verordening, nadere regels en financieel besluit.</li> <li>• Primair hoofdproces (ondersteuning, nazorg &amp; afsluiten).</li> <li>• Verwijzing/inzet van familiegroepsplan of persoonlijk plan.</li> <li>• Rapporteren op besluitvorming met inhoudelijke overwegingen.</li> <li>• Veiligheid.</li> <li>• Bij Werk &amp; Inkomen en Wmo (oud) introduceren van werkbegeleiding zodat alle medewerkers van De Kleine Schans werkbegeleiding wordt geboden.</li> <li>• Implementatie 18-/18+ plan.</li> <li>• Communicatie cliënt.</li> <li>• Verder verstevigen van regierol.</li> </ul>

### Ondersteuning van mantelzorgers

De Kleine Schans ondersteunt een groep van circa 150 geregistreerde mantelzorgers. Nadat in 2019 de uitdaging nog vooral was deze mantelzorgers te vinden, richt De Kleine Schans zich in 2021 met name op de ondersteuning, met als belangrijk doel het voorkomen van overbelasting bij deze groep.

Doelen en ambities in jaarplan 2021, ondersteuning mantelzorgers		
Doelen	Actie/resultaten	Meting/tevreden
Mantelzorgers worden naar behoefte ondersteund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteitenplan mantelzorg.</li> <li>• Evaluatie activiteiten.</li> <li>• Uitvoering 'mantelzorg-dag'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO (cliëntervaringsonderzoek) gelijk of beter dan benchmark.</li> </ul>

### Handhaving leerplicht

De Kleine Schans heeft geconstateerd dat de uitvoering van de leerplicht door één medewerker kwetsbaar was. De huidige interim-leerplichtambtenaar heeft als nevenopdracht meegekregen om een advies te formuleren over hoe een meer stabiele uitvoering van de leerplicht vormgegeven kan worden.

Doelen en ambities in jaarplan 2021, handhaving leerplicht		
Doelen	Actie/resultaten	Meting/tevreden
Kinderen/jongeren gaan naar school	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholen kunnen de leerplichtambtenaar vinden en melden op tijd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelijk of beter dan benchmark.</li> </ul>
Samenwerking leerplichtambtenaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise wordt bij alle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie actie/resultaten.</li> </ul>



en Sociaal Team versterkt	relevante zaken ingezet.	
Stabiele leerplichtuitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering van advies, wellicht samenwerking met andere gemeente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie doelen.</li> </ul>

### Goed werkgeverschap

Bij het invullen van goed werkgeverschap richt De Kleine Schans in het jaarplan 2021 vooral op scholing. Alle medewerkers die de jeugdwet uitvoeren zijn SKJ-gecertificeerd (SKJ staat voor Stichting Kwaliteitskader Jeugd). De Kleine Schans investeert niet alleen in inhoudelijke cursussen voor medewerkers maar ook in eventueel gewenste externe individuele coaching met als doel om gezonde en fitte werknemers te houden en het ziekteverzuim te beperken.

Doelen en ambities in jaarplan 2021, goed werkgeverschap		
<i>Doelen</i>	<i>Actie/resultaten</i>	<i>Meting/tevreden</i>
Medewerkers breiden expertise uit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerker heeft een opleidingsplan dat wordt uitgevoerd.</li> <li>• Afdelingsopleidingsplan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) in jaarplan.</li> </ul>

## Bijlage 7 Aanjaagfunctie De Kleine Schans gericht op transformatie: werkateliers

Navolgend worden enkele door De Kleine Schans georganiseerde werkateliers, gericht op het bevorderen van de transformatie, beknopt toegelicht. De voorbeelden lijken representatief voor de georganiseerde werkateliers.

Een eerste voorbeeld betreft de ondersteuning van de opvoeding van kinderen:

1. Werkatelier 'Opvoeden met lef'	
Thema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normaliseren van gedrag van ouders en hun kinderen.</li> <li>2. Zorg voor kinderen in hun eigen omgeving organiseren.</li> </ol>
Aanleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woudenberg heeft meer kinderen in jeugdhulp dan soortgelijke gemeenten.</li> <li>• Kosten van jeugdhulp zijn onhoudbaar.</li> <li>• Vragen over effectiviteit van specialistische jeugdzorg en gevolgen voor het kind.</li> </ul>
Betrokkenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Kleine Schans, GGDrU, Buurtgezinnen, Humanitas, Samenwerkingsverband Carolien Scholtus, Koningin Julianaschool, gemeente Woudenberg e.a.</li> </ul>
Bijeenkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De werkgroep is 4x bij elkaar geweest in 2019.</li> </ul>
Essentie van (opbrengst van) werkatelier	<p>Uitkomst van het atelier is dat partijen aan de slag gaan onder het motto: "opvoeden vraagt lef van iedereen". Onder lef wordt dan verstaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lef om hulp te vragen.</li> <li>• Lef om iemand een tip te geven.</li> <li>• Lef om te accepteren dat het soms moeilijk is.</li> </ul> <p>Het idee is om gezamenlijke sessies te houden met ouders, docenten, intern begeleiders (IB-ers), GGDrU en Sociaal Team op de scholen en locaties voor kinderopvang waarin alle betrokkenen met elkaar in gesprek gaan over of de huidige situatie en organisatie van jeugdhulp houdbaar is. Verder gaan IB-ers met medewerkers van De Kleine Schans op scholen onderzoeken welke mogelijkheden er zijn binnen de school die nog niet of niet voldoende benut worden.</p>

Een tweede voorbeeld richt zich op het zoeken van alternatieven voor logeervoorzieningen voor jeugdigen. Op zich vormen deze voorzieningen al een (goedkoper en in bepaalde gevallen beter passend) alternatief voor pleegzorg en helpen zij uithuisplaatsingen voorkomen, maar het idee is dat door inzet van maatschappelijke organisaties en vrijwilligers nog laagdrempeliger, goedkopere en toch goed passende voorzieningen geboden kunnen worden:

2. Werkatelier 'Alternatieven voor ambulante zorg'	
Thema	Jongeren met psychische problemen eerder signaleren.
Aanleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een toename van de vraag naar logeervoorzieningen voor jeugdigen.</li> <li>• Deze voorziening wordt vaak ingezet in combinatie met pleegzorg of ter voorkoming van uithuisplaatsing.</li> <li>• Ter voorkoming van uithuisplaatsing of zwaardere zorg is inzet van logeer- of respijtzorg een goede ontwikkeling.</li> <li>• Wel is het de vraag of andere vormen van logeer- en respijtzorg (lees: de inzet van maatschappelijke organisaties en vrijwilligers) niet een goed en goedkoper alternatief kan zijn.</li> </ul>
Betrokkenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IQ Coaches, gemeente Woudenberg, Stichting Jeugd-Punt, Youké, De Kleine Schans.</li> </ul>
Bijeenkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2019 2x bijeenkomst met daarna aanvullende overleggen met sportverenigingen en kerken.</li> </ul>
Essentie van (opbrengst van) werkatelier	Het plan is om sport- en culturele verenigingen een rol te geven in het signaleren van problemen bij jongeren. Daarvoor is het nodig dat de 'link

	<p>maatschappelijke organisatie – coöperatie' goed verankerd is, zodat het doorgeven van signalen ook leidt tot een vervolg.</p> <p>De buurtsportcoaches hebben een aandachtsfunctionaris aangesteld voor alle verenigingen. Deze kan signalen doorgeven als hij of zij vermoedens heeft van huiselijk geweld of problematisch gedrag ziet. Door Jeugd-Punt en De Kleine Schans is een zogenoemde 'signaleringskaart' ontwikkeld, die de aandachtsfunctionaris kan gebruiken.</p>
--	---

Een derde voorbeeld betreft de voorbereiding en ingebruikname van het Trefpunt ten behoeve van dagopvang voor ouderen:

3. Werkateliers 'Dagopvang dichtbij huis' (oktober 2019 en april 2020)	
Thema	Laagdrempelig dichtbij huis organiseren van dagopvang voor met name ouderen.
Aanleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanwege de toename van het zorggebruik en de daaraan verbonden kosten, is het initiatief genomen ook de dagopvang voor ouderen te beschouwen.</li> </ul>
Betrokkenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naast De Kleine Schans en gemeente Woudenberg onder andere Stichting Welzijn Ouderen, PCOB, Moriahoeve, Charim, Beweging 3.0, Steunpunt Vrijwilligerswerk Woudenberg en Stichting Coalitie Erbij.</li> </ul>
Essentie van (opbrengst van) werkatelier	Er is een businesscase gemaakt en vastgesteld, gericht op het creëren van een laagdrempelige dagopvang dichtbij huis, toegespitst op de locatie van het Cultuurhuis. In het Cultuurhuis kan een ontmoetingsplek worden gecreëerd, het Trefpunt, voor onder meer ouderen. Ouderen kunnen er tegen een lage bijdrage deelnemen aan activiteiten en een maaltijd gebruiken.