



Vernieuwing in het sociaal domein: samen aan de slag met verantwoording

Rapportage Pilots Anders verantwoord in het sociaal domein

Onderdeel van het programma sociaal domein
In samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties, gemeenten en het Netwerk Directeuren Sociaal Domein

Januari 2019



Voorwoord

Tien gemeenten hebben de handschoenen opgepakt om te experimenteren met andere manieren van verantwoorden in het sociaal domein. Deze gemeenten hebben veel tijd en energie gestopt in de pilots om te experimenteren in het innovatiever en efficiënter maken van verantwoording zodat deze aansluit bij de doelen van het sociaal domein. Samen met de gemeenteraad, aanbieders en accountants hebben de deelnemende gemeenten gezocht hoe zij vanuit eenvoud kunnen verantwoorden. Met de gemeenteraad een weg inslaan richting het gesprek over wat echt van belang is om te weten of inwoners goed ondersteund worden. Door dit alles transparant en in de ‘spotlight’ te doen, kunnen ook andere gemeenten van hen leren over wat werkt en wat niet werkt. De gezamenlijke zoektocht heeft geleid tot ingrediënten die elke gemeente kan gebruiken voor haar eigen recept voor anders verantwoorden in het sociaal domein.

Deze rapportage concludeert dat na een jaar anders verantwoorden, er veel mogelijk is binnen de bestaande wet- en regelgeving. De pilots en daarmee de rapportage geeft een overzicht van het handelingsperspectief en de randvoorwaarden die nodig zijn om anders te kunnen verantwoorden. In dit rapport leest u over de ingrediënten die anders verantwoorden mogelijk maken. In het rapport wordt bewust gekozen voor deze analogie, omdat deze aansluit bij de doelstellingen van de transformatie in het sociaal domein. De ene gemeente is de andere niet. Daarmee ziet het recept er per gemeente verschillend uit.

Daarnaast zijn benodigde vervolgstappen gesignaleerd en een kansrijk thema om gezamenlijk stappen te zetten, namelijk op horizontaal toezicht voor het sociaal domein. Door grote inzet en betrokkenheid van de gemeenten en andere betrokken partijen, is er een prachtige basis gelegd om ook die vervolgstappen te zetten.

Tegelijkertijd zijn er in Nederland een aantal gemeenten die hun basis nog niet op orde hebben en die daardoor die stap vooruit nog niet kunnen maken. De pilots geven handvatten hoe ook die gemeenten in control kunnen komen met lagere administratieve lasten voor gemeente en aanbieders.

Deze rapportage bestaat uit de volgende onderdelen:

- Samenvatting;
- Inleiding en aanpak;
- Bevindingen;
- Versnelling op anders verantwoorden;
- Bijlagen.

De deelnemende gemeenten hebben, onder begeleiding van KPMG, met enthousiasme gewerkt aan het uitwerken van nieuwe vormen van verantwoording. Namens de stuurgroep verantwoording en overige betrokken partijen willen wij alle deelnemende gemeenten bedanken voor de enthousiaste bijdrage aan de bijeenkomsten, werksessies en gesprekken die het afgelopen jaar zijn georganiseerd als onderdeel van de pilots anders verantwoorden in het sociaal domein. Zonder deze gemeenten is het niet mogelijk geweest om kennis, ervaring en voorbeelden op te nemen in de voorliggende rapportage.

Namens de stuurgroep verantwoording

Reinier ter Kuile

Voorzitter stuurgroep verantwoording

Inhoud

Samenvatting	4	Bijlagen	30
1. Inleiding en aanpak	8	1. Routekaarten deelnemende gemeenten	31
2. De bevindingen	13	2. Ambities pilots en ervaren knelpunten	42
Overzicht bevindingen	14	3. Stappenplannen: verdieping aantal good practices	48
Bevindingen op de ingrediënten voor anders verantwoord		4. Werkbijeenkomst resultaatbekostiging	57
— Lef en ruimte om te experimenteren	17	5. Versnelling op horizontaal toezicht	59
— Voldoende capaciteit en prioriteit	18	6. Gezamenlijke route	61
— Integrale aanpak en verantwoordelijkheid	19		
Bevindingen op het proces van anders verantwoord			
— Inrichten interne organisatie	20		
— Datagedreven werken	21		
— Focus op de bedoeling	22		
Bevindingen op de uitkomsten van anders verantwoord			
— Verminderde administratieve lasten	23		
— Meer grip gedurende het jaar	24		
— Verantwoording passend bij de inrichting en sturing	25		
— Afname in diversiteit vereisten van controles	26		
— Mogelijkheden voor vereenvoudiging	27		
3. Doorontwikkeling op anders verantwoord	28		



Samenvatting

Aanleiding, aanpak en ambities pilots

Aanleiding en doelstelling pilots anders verantwoord

Vanuit gemeenten wordt aangegeven dat er in het veld diverse uitdagingen en knelpunten bestaan om een manier van verantwoord te vinden die past bij de doelstellingen van de decentralisaties. Zij ervaren bijvoorbeeld hoge verantwoordingslasten en onzekerheid over het verkrijgen van een goedkeurende verklaring. Om deze reden willen gemeenten samen met andere betrokken partijen de verantwoording verder ontwikkelen.

Het doel daarbij is de verantwoording innovatiever en efficiënter te maken, zodat deze aansluit bij de doelen van de transformatie in het sociaal domein. Tevens is de wens om uit te zoeken waardoor knelpunten zijn ontstaan en hoe deze opgelost kunnen worden.

Bovenstaande was in januari 2018 de aanleiding voor de start van het traject anders verantwoord in het sociaal domein. Dit traject is onderdeel van het programma sociaal domein¹ en richt zich op het zoeken en uitwerken van innovatieve vormen van verantwoording in het sociaal domein.

Aanpak

Tien gemeenten hebben deelgenomen aan het pilottraject. Zij zijn binnen hun eigen gemeente hard aan de slag gegaan met hun eigen ambities en uitdagingen. Door deel te nemen hebben zij gezorgd voor intergemeentelijke uitwisseling van ervaringen en kennis. In regionale en landelijke bijeenkomsten hebben zij hun ambities, uitdagingen en ervaringen gedeeld. Daarnaast hebben er inhoudelijke bijeenkomsten plaatsgevonden waarin verdieping is gebracht op relevante thema's, samen met externe experts.

Ambities pilots

De deelnemende gemeenten hebben ieder een eigen invulling gegeven aan hoe zij anders willen verantwoord. Overkoepelend zijn gemeenten aan de slag gegaan om de inhoud, kwaliteit en resultaat van de geleverde zorg en ondersteuning meer in de verantwoording naar voren te laten komen. Verhalend, procesgericht of meer datagedreven. Een aantal gemeenten heeft de pilot gebruikt om te onderzoeken hoe verantwoording zonder controleverklaring bij de productie eruit kan zien.



1. Zie voor een overzicht van alle trajecten: <https://www.programmasociaaldomein.nl/trajecten/>

Wat is er bereikt?

Het is de deelnemende gemeenten gelukt om inzicht te geven in hoe verantwoording in het sociaal domein anders en innovatiever vorm te geven is. Hetgeen bereikt is en wat daarvoor nodig is, is in dit rapport ingedeeld in drie categorieën: ingrediënten voor anders verantwoorden, het proces van anders verantwoorden en de uitkomsten van anders verantwoorden.

Ingrediënten voor anders verantwoorden



Om anders te verantwoorden zijn **leef en ruimte om te experimenteren** binnen de gemeente van belang. Uit de pilots zijn een aantal manieren naar voren gekomen om leef en ruimte te creëren om anders verantwoorden mogelijk te maken. Vooraf verkennen welke belangen organisaties hebben en deze met elkaar verweven stimuleert intrinsieke motivatie om het anders te doen.



Binnen de pilots zijn **voldoende capaciteit en prioriteit** essentieel voor anders verantwoorden. Het vraagt om inzet en betrokkenheid van de juiste mensen. Gemeenten die dit goed lukt hebben expliciet een trekker benoemd voor het realiseren van anders verantwoorden. De afdeling waar de trekker werkzaam is verschilt, bijvoorbeeld financiën, control of beleid. De trekker is verantwoordelijk voor het proces en de verbinding tussen de verschillende stakeholders. Het helpt om vanuit de gemeente hoge prioriteit te geven aan anders verantwoorden, inclusief een tijdige communicatie naar stakeholders.



Verantwoording betreft een integraal vraagstuk, welke invloed heeft op verschillende partijen. Om deze reden is een **integrale aanpak** van belang voor anders verantwoorden. Hierbij is betrokkenheid en gedeelde **verantwoordelijkheid** binnen (bijvoorbeeld beleid, inkoop, control) en buiten de gemeente (bijvoorbeeld aanbieders en externe accountant) essentieel.

Het proces van anders verantwoorden



Anders verantwoorden moet een duurzame verandering zijn binnen de organisatie, wat vraagt om (her)**inrichting van de interne organisatie**. Gemeenten hebben hun interne organisatie wendbaar gemaakt, processen helder beschreven en duidelijkheid gecreëerd over waar welke verantwoordelijkheden belegd zijn.



Een aantal gemeenten is meer **datagedreven gaan werken**. Voor een andere verantwoording en een goede interne sturing die aansluit bij de informatiebehoefte gericht op het realiseren van beleidsdoelstellingen, is bundeling van gegevens nodig. De gegevens kunnen sector overstijgend zijn en op verschillende niveaus van toepassing zijn. Goed informatiemanagement, kritisch zijn op informatievragen die niet passen bij de beleidsdoelstellingen en goed omgaan met de wetgeving rondom privacy zijn essentieel voor anders verantwoorden.



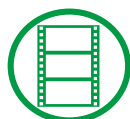
Omdat er verschillende partijen, zowel binnen als buiten de gemeente, betrokken zijn bij de gemeentelijke verantwoording is een gezamenlijk fundament met constructieve afspraken benodigd. Binnen de pilots zijn de verschillende perspectieven bij elkaar gebracht door de **focus op de bedoeling** te houden. Verantwoording met focus op de bedoeling bestaat naast het verhaal ook uit de juiste cijfers.

Wat is er bereikt en hoe gaan we verder?

De uitkomsten van anders verantwoord



Anders verantwoord kan leiden tot **verminderde administratieve lasten** voor zowel gemeenten als aanbieders. Starten met anders verantwoord vraagt om een tijdsinvestering en extra inzet, voordat de resultaten merkbaar zijn. Het kost daarmee tijd voor alle partijen in de keten om te voldoen aan de randvoorwaarden voor een andere manier van verantwoording.



Gemeenten ervaren, door een andere manier van verantwoording, **meer grip gedurende het jaar**. De pilots gaan op verschillende manieren om met grip, zekerheid en transparantie. Vormen die hiervoor gebruikt worden zijn o.a. kwartaalgesprekken met aanbieders volgens een vaste agenda en vastlegging, en het in gezamenlijkheid met aanbieders en eventueel andere partijen inrichten van het proces van verantwoording waarbij risico's en beheersmaatregelen vooraf besproken worden.



Binnen de pilots zijn een aantal manieren van **verantwoording die past bij de inrichting van en de sturing** in het sociaal domein gevonden. Voorbeelden hiervan zijn verantwoording waarbij het behaalde resultaat of het ketenproces centraal staat en verantwoording zonder controleverklaring bij de productie.



Gezamenlijke inzet, binnen een samenwerkingsverband en met verschillende gemeentelijke accountants, om anders te verantwoording resulteert in een **afname in diversiteit van vereisten in de controles** van verschillende partijen. De gemeenten die dit gedaan hebben starten met het in kaart brengen van deze diversiteit. Vervolgens gaan zij er over in gesprek met de (gemeentelijke) accountant en tot slot maken zij duidelijke afspraken en leggen deze vast.



In de huidige situatie wordt door zowel gemeenten als het Rijk gezocht naar een goede balans tussen standaardisatie in bedrijfsvoering en beleidsvrijheid op de inhoud. Uit de pilots blijkt dat de meningen over standaardisatie en uniformeren in relatie tot anders verantwoord verdeeld zijn. Om deze reden zien wij met name **mogelijkheden voor vereenvoudiging**. Deze vereenvoudigingen moeten gemeenten ondersteunen in de verantwoording en kunnen op verschillende manieren worden vormgegeven. Een voorbeeld hiervan is een set aan spelregels voor verantwoording bij de verschillende uitvoeringsvarianten.

Doorontwikkeling op anders verantwoord

De pilots geven inzicht in het handelingsperspectief en welke randvoorwaarden benodigd zijn om anders te verantwoording, en bieden kansen om in 2019 verder te ontwikkelen. De meeste deelnemende gemeenten geven aan hun pilots voort te willen zetten. Hiermee lonken kansrijke perspectieven waarbij resultaten in 2019 verder tot stand komen. Voor een landelijke versnelling is het belangrijk om andere gemeenten en belanghebbenden actief te informeren over deze resultaten.

Tegelijkertijd zijn er gemeenten die de basis onvoldoende op orde hebben en daardoor de gewenste stap vooruit nog niet kunnen maken. Het is van belang om oog te hebben voor die gemeenten om de basis op orde te krijgen en met minder administratieve lasten in control te komen. Voor deze gemeenten bieden de gedefinieerde uitvoeringsvarianten en het landelijk accountantsprotocol Wmo en Jeugdwet een belangrijk tijdelijk vangnet.

Horizontaal toezicht komt als een kansrijke manier van anders verantwoord naar voren. Een aantal deelnemende gemeenten heeft aangegeven graag in gezamenlijkheid van gemeenten, aanbieders, accountants en de stuurgroep verantwoording de benodigde randvoorwaarden en methodiek voor horizontaal toezicht uit te werken. Hierin kan een wisselwerking ontstaan middels het kennis delen tussen lokale initiatieven en landelijk volgen en borgen.



1. Inleiding en aanpak

Inleiding

Aanleiding pilots anders verantwoord in het sociaal domein

In de eerste jaren na de decentralisatie zijn zichtbaar veel inspanningen verricht door gemeenten en aanbieders om de continuïteit van zorg en ondersteuning te waarborgen. Tegelijkertijd zijn er aspecten waarop de transformatie nog onvoldoende tot stand is gekomen.

Momenteel is er rust en ruimte ontstaan om ook deze aspecten op te pakken. Eén van de aspecten waarop nog te winnen is, is de verantwoording. Er zijn in het veld diverse uitdagingen en knelpunten om een manier van verantwoorden te vinden die past bij de doelstellingen. Gemeenten ervaren bijvoorbeeld hoge verantwoordingslasten en onzekerheid over het verkrijgen van een goedkeurende verklaring. Verantwoording wordt vaak gezien als sluitstuk, wat er onder andere toe heeft geleid dat veel gemeenten in het verleden geen goedkeurende verklaring hebben gekregen. Ook kunnen goed bedoelde initiatieven om te werken vanuit de bedoeling of het terugdringen van administratieve lasten, in één keer teniet worden gedaan, omdat de verantwoording niet aansluit bij een nieuwe vorm van werken.

Gemeenten willen samen met andere betrokken partijen de verantwoording verder ontwikkelen. Het doel daarbij is de verantwoording innovatiever en efficiënter te maken, zodat deze aansluit bij de doelen van de transformatie in het sociaal domein. Tevens is de wens om uit te zoeken waardoor knelpunten zijn ontstaan en hoe deze opgelost kunnen worden.

Om deze reden is het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) samen met gemeenten en het Netwerk Directeuren Sociaal Domein (NDSD) een traject gestart binnen het programma sociaal domein. Het programma sociaal domein bestaat uit diverse trajecten en is gericht op het in gezamenlijkheid oppakken van uitdagingen. Elk traject werkt aan een probleem waarvoor een oplossing wordt gezocht in de praktijk. Gemeenten, Rijk en aanbieders werken samen om dit te bereiken.

Anders verantwoord in het sociaal domein richt zich op het zoeken en

uitwerken van innovatieve vormen van verantwoording in het sociaal domein¹.

Doelstelling

Met de pilots is vanuit tien gemeenten in de uitvoeringspraktijk vernieuwing gestimuleerd. Het doel is het ontdekken van nieuwe en efficiëntere vormen van verantwoording die aansluiten bij de doelen van de transformatie in het sociaal domein: het stimuleren van zelf- en samenredzaamheid van inwoners, meer preventie en lichtere ondersteuning en zorg en waar mogelijk, meer maatwerk en een grotere nadruk op de effectiviteit van zorg.

Het traject heeft als doel om inzicht te krijgen in bruikbare en innovatieve manieren van verantwoorden, inclusief de route daar naar toe, de gevolgen van deze nieuwe vormen van verantwoorden en de rol die de verschillende actoren hierbij spelen. De pilots richten zich tot verantwoording aan de gemeenteraad van geleverde zorg en ondersteuning onder de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) en de Jeugdwet.

Vanuit de stuurgroep verantwoording zijn een drietal vragen opgesteld, welke centraal stonden binnen de pilots. Deze vragen zijn:

1. Hoe kan de verantwoording in het sociale domein zo vormgegeven worden, dat deze aansluit bij het werken vanuit eenvoud en de bedoeling zodat het de transformatiedoelstellingen ondersteunt?
2. In hoeverre kunnen standaardisering en uniformering hier een bijdrage aan leveren?
3. In hoeverre staan de landelijke en lokale wet- en regelgeving en bestaande praktijken hier in de weg, waar knelt dit concreet en welk pad moet gevolgd worden om deze knelpunten weg te nemen?

Eerder is de rapportage (zie [link](#)) verschenen met daarin de tussentijdse bevindingen. De voorliggende rapportage omvat de uitkomsten van het gehele pilottraject welke is uitgevoerd in 2018. De huidige uitkomsten geven aanknopingspunten voor een verder vervolg (zie hoofdstuk 3)..

1. Zie voor een overzicht van alle trajecten: <https://www.programmasociaaldomein.nl/trajecten/>

Aanpak pilots anders verantwoord

Bij de uitvoering van het traject is rekening gehouden met een aantal dwarsverbanden en parallel lopende trajecten, onder andere in het programma sociaal domein. De pilots anders verantwoord staan niet op zichzelf. Binnen het programma sociaal domein is er een sterke relatie met de trajecten 'volgen, spiegelen en leren in het sociaal domein', sturen op kwaliteit, en de rol van de gemeenteraad. De trajectregisseurs verantwoording sociaal domein vanuit de directie bestuur en financiën bij het ministerie van BZK en vanuit de gemeente Almere hebben gezamenlijk de samenhang van alle thema's binnen dit traject bewaakt.

De deelnemende gemeenten

In januari 2018 zijn de gemeenten van start gegaan. De deelnemende gemeenten zijn Almere, Alphen aan den Rijn, Leeuwarden, Nijmegen, Renkum, Utrecht, Veenendaal, Waalre, Zaanstad en de regio West-Brabant West. In dit rapport worden zij de 'deelnemende gemeenten' genoemd.

Deze tien deelnemende gemeenten geven, net als de andere gemeenten, invulling aan hun taken in het sociaal domein op een manier die past bij de doelen van decentralisatie. De deelnemende gemeenten hebben ieder een pilot ontwikkeld waarin de gemeente op eigen wijze de verantwoording op een andere manier inricht.

Routekaarten en monitoring

Om de pilots af te bakken en concreet te maken heeft iedere gemeente bij de start een routekaart ontwikkeld. In de routekaarten (zie bijlage 1) zijn de ambities en doelen per gemeente beschreven. Deze omvatten ook een overzicht van betrokken stakeholders en de te bereiken resultaten op korte en lange termijn.

Tevens hebben de deelnemende gemeenten de verwachte uitdagingen en knelpunten in de routekaarten opgenomen, evenals mogelijke maatregelen om deze aan te pakken. Naast de routekaarten is gedurende het jaar

houvast geboden door middel van het voeren van monitoringsgesprekken tussen de deelnemende gemeenten en de accountmanagers van KPMG.

Voor een korte samenvatting van de routekaarten per gemeente, zie de volgende pagina. In bijlage 2 zijn de diverse ambities van de gemeenten samengevat tot zes overkoepelende ambities inzake anders verantwoord.

Regionale en landelijke bijeenkomsten

In april 2018 zijn drie regionale bijeenkomsten en één landelijke bijeenkomst georganiseerd. Hierbij zijn de gemeenten met elkaar en andere partijen in gesprek gegaan over gezamenlijke ambities, knelpunten en ervaringen. Na de zomer van 2018 zijn een landelijke werk- en leerbijeenkomst en diverse inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd. In december 2018 heeft de derde landelijke bijeenkomst plaatsgevonden met als doel terug te kijken, de pilots te evalueren en vooruit te kijken naar de benodigde vervolgstappen in 2019.

Inhoudelijke bijeenkomsten

De deelnemende gemeenten hebben elkaar ook buiten bovenstaande bijeenkomsten opgezocht en ervaringen gedeeld. Om aanvullende verdieping te vinden zijn er op verschillende thema's inhoudelijke bijeenkomsten geweest, waarbij externe experts en niet-deelnemende gemeenten aansloten. Deze thema's zijn outputgerichte verantwoording, horizontaal toezicht, sturing en control en het betrekken van de raad. In bijlage 6 is een overzicht gegeven van de gezamenlijke aanpak.

Ambities deelnemende gemeenten

Landelijk komt een aantal knelpunten voor bij het leveren van de gemeentelijke verantwoording. Zie bijlage 2 voor een uitgebreide omschrijving en voorbeelden van deze knelpunten. Voortkomend uit deze knelpunten hebben de deelnemende gemeenten ambities en beoogde resultaten voor de pilots opgesteld. Deze zijn hieronder omschreven. In bijlage 1 is een uitgebreide beschrijving weergegeven door middel van routekaarten van de gemeenten.

Zaanstad Efficiënte, rechtmatige en getrouwe financiële wijze van verantwoorden van specialistische jeugdhulp, op basis van inkoop op resultaat. Verantwoording mag niet leiden tot extra administratieve lasten. In verband met overschrijding in de kosten Jeugdwet is de verantwoording over 2018 uiteindelijk volgens het "oude systeem" uitgevoerd. De implementatie van de nieuwe manier van verantwoorden wordt in 2019 voortgezet.

Alphen aan den Rijn Het ontwikkelen van een leerdocument dat de rol en manier van sturing beschrijft en het verbinden van KPI's met de P&C-cyclus. Hiermee wil de gemeente een betere aansluiting van de verantwoording creëren bij de manier waarop het sociaal domein is ingericht en de manier waarop wordt gestuurd binnen het sociaal domein.

West-Brabant West Verantwoording en controle in lijn brengen met het output-gerichte stelsel door middel van vereenvoudiging van het verantwoordingsstelsel en het aangaan van arrangementen. Daarnaast stuurt de gemeente op heldere communicatie van de wijze van verantwoording en controle van de resultaatfinanciering.

Utrecht De sturing en verantwoording in Utrecht verschilt veel van andere gemeenten, wat resulteert in uitdagingen. Zonder tekort te doen aan de visie, wil de gemeente de innovatieve wijze van sturing en verantwoording in het sociaal domein beter laten aansluiten bij de 'klassieke' verantwoording.

Waalre Creëren van een verantwoordingstool waarop realtime informatie beschikbaar is en structureren van de huidige informatievoorziening. Deze tool moet de gemeente helpen in het structureren van informatie en ondersteuning bieden bij besluitvorming op basis van financiële en (zorg)inhoudelijke inzichten.

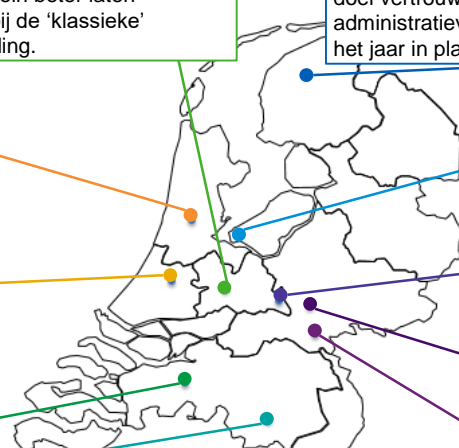
Leeuwarden Vertrouwen en transparantie als uitgangspunt voor de samenwerking en verantwoording Wmo met drie gemeenten en drie aanbieders. Hierbij steunen op het proces van de aanbieder, waarbij volgens de principes van horizontaal toezicht wordt toegewerkt naar assuranceverklaring type I en type II waarop de accountant steunt. Met als doel vertrouwen herstellen in de keten, minder administratieve lasten en inzicht gedurende het jaar in plaats van verrassingen achteraf.

Almere De gemeente wil voor LTA-zorg en ondersteuningsarrangementen kijken naar een verantwoording zonder productie-verklaring, voor meer grip tussentijds op kwaliteit van zorg en financiën. Hiervoor voert de gemeente risicoanalyses uit per aanbieder, cliëntonderzoeken en materiële controles bij zorginstellingen, ten behoeve van de financiële rechtmatigheid.

Veenendaal Een outputgerichte bekostiging voor welzijnswerk moet voor de gemeente een verschuiving teweeg brengen van zware naar lichte zorg. De gemeente wil prikkels inbouwen waardoor preventie en vroegsignalering lonen en inzet van minder zware ondersteuning zich uitbetaalt.

Renkum Manier van verantwoorden ontwikkelen die begrijpelijk is voor raadsleden en burgers waarbij het volledige verhaal verteld wordt, met als doel om de gemeenteraad in staat te stellen keuzes te maken met het volledige inzicht op de gevolgen. De ambitie is om inzichten te verschaffen voor monitoring en verantwoording vanuit beleid en data. De pilot heeft in 2018 nog niet geleid tot het informeren van de raad volgens de nieuwe aanpak.

Nijmegen Herinrichten van de database en koppeling van data ten behoeve van kennisgedreven verantwoording en herzien van werkwijze beleidsevaluatie. Hiermee wil de gemeente meer inzicht krijgen in wat het maatschappelijk en financiële effect is van de keuzes die op politiek en beleidsmatig vlak worden gemaakt in het sociaal domein.



Leeswijzer

De deelnemende gemeenten hebben gedurende 2018 de pilots ontworpen, georganiseerd en de werkzaamheden binnen hun pilots uitgevoerd. De diepgang van de huidige bevindingen is sterk afhankelijk van de inhoud en de voortgang van de pilots anders verantwoord.

In dit eerste hoofdstuk zijn de inleiding en aanpak van het traject is besproken en de tien deelnemende gemeenten zijn voorgesteld.

In **hoofdstuk 2** worden de bevindingen en specifieke behaalde resultaten vanuit de verschillende pilots beschreven. Het hoofdstuk start met overzicht van de bevindingen waarmee antwoord wordt gegeven op de vragen die centraal stonden binnen de pilots. De bevindingen hebben betrekking op de ingrediënten voor anders verantwoord, het proces van anders verantwoord en de uitkomsten van anders verantwoord.

In **hoofdstuk 3** worden de vervolgstappen en een kansrijk ontwikkelthema beschreven voor verantwoording in het sociaal domein, zoals besproken met de deelnemende gemeenten en gepresenteerd tijdens de landelijke bijeenkomst. Tevens zijn voor dit ontwikkelthema de beoogde eindresultaten voor een landelijke opdracht opgesteld.

De **bijlagen** zijn als laatste weergegeven. Deze bestaan uit:

- De routekaarten van de deelnemende gemeenten die inzicht geven in wat de startsituatie is geweest van de betreffende pilot
- De ambities van de pilots en de ervaren knelpunten en uitdagingen in de verantwoording inclusief een aantal casussen
- Een aantal voorbeelden van ‘good practice’ stappenplannen hoe op een andere manier verantwoord kan worden
- De uitkomsten van de werkbijeenkomst resultaatbekostiging
- Toelichting op een mogelijke versnelling op horizontaal toezicht
- Toelichting op de gezamenlijke route van de deelnemende gemeenten en

KPMG.

2. Zie voor meer informatie [het traject “Volgen, Spiegelen, Leren”](#).



2. De bevindingen

Overzicht bevindingen

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen uit de tien pilots. Allereerst koppelen we de bevindingen aan de vragen die centraal stonden. Daarna zijn de bevindingen in meer detail toegelicht..

Werken vanuit eenvoud en de bedoeling en ondersteunen van de transformatiedoelstellingen

De pilots anders verantwoordden bieden verschillende kansrijke initiatieven. Ze geven een overzicht van het handelingsperspectief en welke randvoorwaarden benodigd zijn om anders verantwoordden vorm te geven. Verantwoording in het sociaal domein kan vormgegeven worden waarbij de kwaliteit van dienstverlening meer centraal staat, en geruststelling op het nakomen van afspraken en verplichtingen doorlopend afgedekt worden uit de proceskwaliteit.

Om te komen tot een andere manier van verantwoordden zijn een aantal ingrediënten en procesfactoren van belang.

- Er is voldoende **leef, ruimte, capaciteit en prioriteit** noodzakelijk (p.17 en 18). Daarnaast vraagt een andere manier van verantwoordden **betrokkenheid van verschillende schakels** in het proces van verantwoordden, zodat er gezamenlijk een aanpak en oplossing wordt gevonden (p.19).
- Daarnaast is het van belang om **de interne organisatie** van de gemeente **op orde** te hebben (p. 20). Aangezien uit de pilots naar voren kwam dat dit nog niet landelijk is gerealiseerd wordt de inrichting van de interne organisatie en het in control zijn met lagere administratieve lasten meegenomen in de stappen voor vervolg (p.28).
- Op gemeentelijk niveau kan een andere manier van verantwoordden er toe leiden dat er **meer grip gedurende het jaar** is (p.24). Ook biedt **datagedreven** werken inzicht gedurende het jaar, bijvoorbeeld met behulp van een dashboard met inhoudelijke- en procesindicatoren (p.21).

- Gedurende het proces van anders verantwoordden helpt het om in het proces de **bedoeling centraal te stellen** (p.22). Daarnaast kan dit resulteren in een **verantwoording die past bij de inrichting en sturing** in het sociaal domein (p.25). De verantwoording is dan in lijn met de beleidsdoelstellingen die de gemeente wil realiseren. Verschillende bekostigingsvormen leiden tot andere inrichtingseisen bij de gemeenten. Sturing en verantwoording passend bij bekostiging en horizontaal toezicht zijn verder beschreven in de **mogelijkheden voor vereenvoudiging** (p.27).
- Vanuit de gemeenten waar de basis goed op orde is komt naar voren dat verantwoording zonder controleprotocol de voorkeur krijgt. In de huidige situatie biedt het landelijk accountantsprotocol Wmo en Jeugdwet tijdelijke houvast voor gemeenten waar de basis nog onvoldoende op orde is.

Mogelijkheden voor standaardisering en uniformering

Verantwoording die aansluit bij het werken vanuit eenvoud en de bedoeling vraagt om de juiste balans tussen standaardisatie en beleidsvrijheid van gemeenten. Uit een aantal pilots komt naar voren dat een bepaalde mate van standaardisering en uniformering bijdraagt aan het werken vanuit eenvoud, **verminderen van administratieve lasten** (p.23) en **afname in de diversiteit in vereisten van controles** (p.26).

Bij standaardisering is het van belang dat dergelijke standaardisaties gemeenten ondersteunen, passend zijn bij verschillende manieren van inrichten en sturen in het sociaal domein en gebruik niet verplicht is. Horizontaal toezicht en verantwoording via berichtenverkeer met metingen van cliënttevredenheid kunnen helpen om de belasting verder terug te brengen en aanvullende controles op de feitelijke levering te voorkomen.

Overzicht bevindingen

Uit de pilots komt naar voren dat hoe meer detailgegevens gewenst zijn (bijvoorbeeld geleverde zorg op persoonsniveau en declaratie op persoons-/pilotniveau), hoe belangrijker het wordt om gebruik te maken van de standaarden zoals het berichtenverkeer. Wanneer er afspraken zijn op populatieniveau, zijn niet alle onderdelen van de standaarden nodig.

Anders verantwoord met de huidige wet- en regelgeving

De pilots laten zien dat een andere manier van verantwoord binnen de huidige wet- en regelgeving mogelijk is. Gemeenten maken lokaal afspraken met de gemeenteraad. Dit vraagt om lef, doorzettingsvermogen en slagvaardigheid: hoe geef je gezamenlijk invulling aan vragen als 'hoe stel je vast dat de zorg en ondersteuning is geleverd' en 'waar wil ik als gemeente op sturen'.

De wet- en regelgeving rondom privacy en omgaan met persoonsgegevens zorgt voor uitdagingen in de sturing en verantwoording bij gemeenten. Om deze reden vraagt omgaan met de wet- en regelgeving rondom privacy aan de voorkant om voldoende aandacht voor het proces van verantwoord.

Uit de pilots komen verschillende **ingrediënten** voor succesvol anders verantwoord naar voren. Het is aan de gemeenten om met behulp van de aangereikte ingrediënten een passend recept te vinden die past bij de eigen context. De pilots zijn samen niet uitputtend in de verschillende mogelijkheden om anders te verantwoord. Tevens bieden de inzichten een aantal vervolgstappen en een kansrijk verdiepingsthema om gezamenlijk in 2019 op te verdiepen en te versnellen.

Toelichting overzicht bevindingen

De verschillen in ambities en doelen, en het verschil in fasen van het proces van anders verantwoord resulteren in een grote verscheidenheid aan bevindingen. Om deze bevindingen te structureren groeperen wij de bevindingen in drie groepen. Deze drie groepen zijn: bevindingen op de

ingrediënten voor anders verantwoord, bevindingen op het proces van anders verantwoord en bevindingen op de uitkomsten van anders verantwoord (zie schematische weergave op de volgende pagina).

Bevindingen op de ingrediënten voor anders verantwoord

Gemeenten ervaren dat anders verantwoord niet vanzelf gaat, maar dat er bepaalde ingrediënten benodigd zijn. Om het tandwiel van anders verantwoord in beweging te zetten moeten gemeenten die anders willen verantwoord verschillende stakeholders in het proces betrekken. In dit traject zijn de bevindingen rondom input voor anders verantwoord drieledig, namelijk lef en ruimte om te experimenteren, voldoende capaciteit en prioriteit, en een integrale aanpak en verantwoordelijkheid.

Bevindingen op het proces van anders verantwoord

Het proces van anders verantwoord bestaat uit verschillende stappen, o.a. afhankelijk van de huidige situatie van verantwoording bij een gemeente en de gestelde ambitie voor anders verantwoord. De bevindingen uit de pilots op het proces van anders verantwoord gaan over de inrichting van de interne organisatie, datagedreven werken en focus op de bedoeling.

Bevindingen op de uitkomsten van anders verantwoord

De bevindingen op de uitkomsten van anders verantwoord gaan over verminderde administratieve lasten, meer grip gedurende het jaar, verantwoording passend bij de inrichting en sturing, afname van de diversiteit in vereisten van controles en de mogelijkheden voor vereenvoudiging. Naast deze bevindingen zijn er een aantal verwachte bijkomende uitkomsten van anders verantwoord, zoals het sneller komen tot een afsluiting van de controles van gemeenten en de finale afrekening.

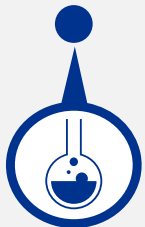
Overzicht bevindingen

Bevindingen op de ingrediënten voor anders verantwoord

Bevindingen op het proces van anders verantwoord

Bevindingen op de uitkomsten van anders verantwoord

Voldoende capaciteit en prioriteit



Lef en ruimte om te experimenteren
Integrale aanpak en verantwoordelijkheid



Inrichting van de interne organisatie

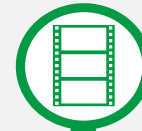


Focus op de bedoeling



Datagedreven werken

Meer grip gedurende het jaar



Verminderde administratieve lasten

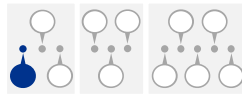
Afname in diversiteit in vereisten van controles



Verantwoording passend bij inrichting en sturing



Mogelijkheden voor vereenvoudiging



Lef en ruimte om te experimenteren

Om verantwoording op een andere manier te organiseren is het belangrijk dat de gemeente initiatief neemt. Voor succesvol anders verantwoorden is het van belang om lef te hebben om ruimte te creëren voor een andere manier van verantwoorden. Dat betekent ook soms fouten mogen maken.

Als vertrekpunt is binnen de gemeente lef nodig om te starten zonder zekerheid over het eindresultaat. Dit vraagt bestuurlijk commitment. Nu er op basis van de pilots ingrediënten bekend zijn om anders te verantwoorden, vraagt het van gemeenten stappen om er een eigen recept van te maken.

Daarnaast vraagt het om een kritisch blik, om te kijken wat nodig is vanuit de behoeften van de gemeenteraad en welke inzichten (niet) nodig zijn. Wanneer de gewenste inzichten verschillen met de huidige situatie betekent dit dus ook schrappen van datgene wat niet meer nodig is.

Om te komen tot een andere manier van verantwoorden is een proces noodzakelijk dat over een langere periode verloopt. Dit vraagt om tijd en lef van een gemeente en haar raad omdat de resultaten van anders verantwoorden pas na een bepaalde periode zichtbaar worden. In tijden van (verwachte) tekorten op het sociaal domein, heb je als gemeente wel iets uit te leggen wanneer je investeert in verantwoording.

Uit de pilots blijkt dat dit gerealiseerd kan worden middels een startbijeenkomst, zoals georganiseerd door Gemeente Alphen aan den Rijn. Deze bijeenkomst had als doel om het plan van aanpak en het tijdspad met de werkgroep vorm te geven en vast te stellen, commitment te creëren, en om de huidige inrichting van het sociaal domein uit te leggen en te bespreken met de raadsleden. Tevens dient er niet meteen terug gegrepen te worden naar de oude manier van verantwoorden wanneer er onzekerheid ontstaat door bijvoorbeeld een incident. Het goede gesprek voeren met de gemeenteraad, draagt bij aan het succes van anders verantwoorden.

Mogelijkheden voor het creëren van ruimte

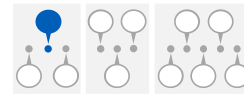
Er zijn een aantal voorbeelden om ruimte te creëren om te experimenteren.

Dit gebeurt mede doordat er aandacht wordt gegeven aan het mee krijgen van de benodigde stakeholders (zowel binnen als buiten de gemeente). Ondanks dat een aantal van deze mogelijkheden open deuren lijken te zijn, is het van belang om dergelijke stappen in de praktijk expliciet te maken.

Voorbeelden hoe ruimte gecreëerd kan worden zijn:

- Verken wat de betrokken partijen in het sociaal domein beweegt, zodat de belangen bekend zijn. Bij het verbinden van de verschillende stakeholders en hun belangen met andere manier van verantwoorden zijn de benodigde betrokken partijen intrinsiek gemotiveerd om er een succes van te maken. Dit helpt mogelijk bij het ontstaan van lef om te starten met de pilot en het creëren van ruimte om te experimenteren.
- Om risico's te verkleinen en daarmee angst weg te nemen, is het verstandig gebleken om tijdens het experimenteren een registratie bij te houden vanuit de oude aanpak op de oude parameters. Dit maakt het mogelijk om tijdens de inrichtingsfase van de nieuwe methode te kunnen blijven sturen op en inzicht te behouden in de resultaten. Daarnaast kan, wanneer anders verantwoorden niet succesvol uitpakt, gemakkelijk teruggegaan worden naar de oude manier van verantwoorden.
- Een mogelijkheid is om anders verantwoorden kleinschalig te starten. Op deze manier wordt een andere manier van verantwoorden eerst getoetst en zijn risico's en de impact op het proces beter beheersbaar. Na een succesvol experiment met anders verantwoorden kan de nieuwe manier van verantwoorden in afstemming met de benodigde partijen verder uitgerold worden binnen de gemeente.





Voldoende capaciteit en prioriteit

Anders verantwoorden vraagt om inzet en betrokkenheid van de juiste mensen. Hieronder is omschreven welke capaciteit benodigd is.

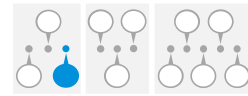
Allereerst is er een **trekker** benodigd voor het realiseren van anders verantwoorden. Zoals de naam omschrijft trekt deze persoon het proces om op een andere manier te verantwoorden, passend bij de doelen van het sociaal domein. Deze persoon is eigenaar van het proces en moet voldoende tijd en een mandaat hebben om dit te begeleiden. Tijd vrijmaken voor een dergelijke trekker van anders verantwoorden vraagt capaciteit van de gemeente. Uit de deelnemende gemeenten blijkt dat de afdeling waar de trekker werkzaam is verschilt, bijvoorbeeld beleid, financiën of control.

De trekker heeft een belangrijke rol in het verbinden van de benodigde partijen of **stakeholders** gedurende het proces. Afhankelijk van de ambitie en de beoogde resultaten van anders verantwoorden hebben de deelnemende gemeenten de betreffende stakeholders gedefinieerd. Voorbeelden van stakeholders zijn gemeenteraad, de wethouder sociaal domein en wethouder financiën, directeur sociaal domein, de afdeling financiën en control, de beleidsafdeling sociaal domein, inkoop/contract afdeling, aanbieders en de interne en externe accountant.

De betrokkenheid en inzet van deze afdelingen en partijen kan de voortgang en het resultaat van het proces van anders verantwoorden sterk beïnvloeden (zie volgende pagina). Dit vraagt allereerst tijd en capaciteit, maar daarnaast ook **prioriteit**. Deze afdelingen en partijen moeten het belang van anders verantwoorden inzien en vervolgens prioriteit geven aan de benodigde werkzaamheden om het beoogde resultaten te behalen.

Om dit te realiseren is het nuttig om, indien mogelijk vanuit de trekker, de benodigde stakeholders te betrekken bij het bepalen van de ambitie en de beoogde resultaten van de pilot anders verantwoorden. Het blijkt dat het organiseren en opzetten van een experiment, inclusief het betrekken van de benodigde stakeholders, of een andere wijze van verantwoorden ongeveer drie tot zes maanden duurt. Daarna vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats.





Integrale aanpak en verantwoordelijkheid

Anders verantwoorden vraagt om een integrale aanpak. Betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de gemeente (van beleid tot verantwoording) en buiten de gemeente (van aanbieder tot gemeentelijke accountant) is essentieel.

Anders verantwoorden is geen losstaand onderdeel

Anders verantwoorden is op een andere manier zekerheid geven over hoe collectieve middelen worden besteed. Uit de pilots blijkt dat gemeentelijke verantwoording niet een losstaand onderdeel of activiteit is, maar gerelateerd is aan diverse elementen in het sociaal domein. Daarmee is gemeentelijke verantwoording één van de **tandwielen** in het totale proces in het sociaal domein. Het tandwiel van gemeentelijke verantwoording anders laten draaien heeft gevolgen voor de andere tandwielen.

Het is van belang om alle belanghebbenden tijdig te betrekken in het proces van gemeentelijke verantwoording en mede verantwoordelijk te maken voor de uitkomsten van anders verantwoord en. Door tijdig de dialoog te voeren over wat gezamenlijke oplossingen en bijbehorende effecten kunnen zijn van anders verantwoord en voor de verschillende betrokken partijen.

- Zorg voor tijdige betrokkenheid van de interne organisatie van de gemeente (onder andere gemeenteraad, contractmanagement, AOIC, beleidsvorming)
- Houd bij de vormgeving van de inrichting, sturing en verantwoording in het sociaal domein rekening met de wijze waarop de nieuwe aanpak geïmplementeerd kan worden in de P&C-cyclus.

Regievoering tussen betrokken partijen

Voordat de verantwoording anders wordt vormgegeven is verbinding tussen de verschillende tandwielen in het verantwoordingsproces van belang.

- Maak als regievoerder vanaf het begin de verbinding tussen de diverse partijen in de keten en de betrokken afdelingen binnen de gemeenten.
- Zorg voor heldere communicatie over het “waarom” en “hoe” van anders verantwoord en naar alle partijen. Deze communicatie dient duidelijkheid te geven over rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokken partijen, voorafgaand en gedurende het proces van gemeentelijke verantwoording.
- Creëer een samenwerking van partijen waarbij de “lerende organisatie” centraal staat. Bied de mogelijkheid om kort cyclisch samen te werken waardoor tijdig verbeterpotentieel met de verschillende partijen benut wordt (bijvoorbeeld door het hanteren van een Plan Do Check Act cyclus en het structureel organiseren van overleggen met de partijen).





Inrichten interne organisatie

Goede inrichting van de interne organisatie is van belang om de verantwoording sociaal domein anders vorm te geven. Onderstaande punten richten zich primair op de gemeentelijke organisatie. Tegelijkertijd is de inrichting van de interne organisatie van de aanbieder belangrijk.

Duurzame en wendbare processen

Uit de pilots blijkt dat een volwassen inrichting van de gemeentelijke processen (zoals inkoop, contractering, van beleid naar uitvoering en internal audit) randvoorwaardelijk is voor een succesvolle verandering.

De volgende punten dragen bij aan het realiseren van een volwassen inrichting van de gemeentelijke processen:

- De processen binnen de gemeenten moeten wendbaar genoeg zijn om aan te sluiten bij een andere manier van verantwoorden. Richt deze processen zo optimaal mogelijk in, bijvoorbeeld middels het hanteren van een Plan Do Check Act cyclus.
 - Geef voldoende ruimte aan de betrokken professionals binnen de gemeente, zodat deze zich verantwoordelijk voelt voor taken en uitkomsten van het proces van gemeentelijke verantwoorden.
- Integreer de nieuwe wijze van verantwoorden, inclusief heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden, in bestaande procesomschrijvingen. Hanteer en beschrijf risicogeorieënteerde beheersmaatregelen om ervoor te zorgen dat de grootste risico's in het proces van gemeentelijke verantwoording tijdig beheerst worden.
 - Schep duidelijkheid over verantwoordelijkheden door een regiehouder aan te stellen, zoals eerder omschreven (zie pagina 18).
- Stel een projectplanning op. Per fase verschillen activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden, evenals de betrokkenheid van partijen buiten de gemeentelijke organisatie.
- Houdt rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de ICT van zowel gemeente als aanbieder. Aanpassingen in IT vragen tijd.

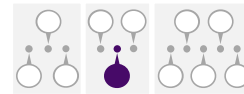
Casus gemeente Nijmegen

De gemeente Nijmegen heeft zich in haar pilot tot ambitie gesteld om beter vast te kunnen stellen wat het maatschappelijke én financiële effect is van de keuzes die op politiek en beleidsmatig vlak worden gemaakt binnen het sociaal domein. Dit is bereikt middels twee pijlers:

Ten eerste ontwikkelt Nijmegen een integraal data- en informatiesysteem, gebaseerd op een analyse van de informatievragen van beleidsmedewerkers. De data die ontsloten wordt betreft zowel zorg- als welzijnsinformatie.

Sinds de zomer van 2018 is het mogelijk factsheets te maken op de belangrijkste beleidsdoelen. Het nieuw ingerichte systeem is de bron voor gestandaardiseerde basisrapportages: het Dashboard Sociaal Domein. Dit dashboard wordt gebruikt voor monitoring en genereert periodiek de belangrijkste stuurinformatie. Om beleidsvragen goed te kunnen beantwoorden, wordt de functie van informatiemakelaar ingericht. Doordat het systeem vraaggedreven is, is het voor het verkrijgen van relevante informatie cruciaal dat de gestelde vragen helder zijn.

Naast de ontwikkeling van het dashboard is de werkwijze beleidsevaluatie herzien. In deze werkwijze zijn de uitvoeringscriteria voor monitoring, de KPI's en onderzoekswijze vastgesteld. Dit is zo effectief en duurzaam mogelijk ingericht. Dit heeft de gemeente Nijmegen bereikt, door intern af te spreken dat beleidskeuzes moeten worden onderbouwd met een *Doelen Inspanningen Netwerk* (DIN) of een maatschappelijke business case. Speciale aandacht daarbij is er voor het volbrengen van de PDCA-cyclus. De Plan en Do fase zijn inmiddels goed ingericht, de focus ligt nu op het operationaliseren en uitvoeren van beleid, de Check en Act fase.



Datagedreven werken

Binnen een aantal pilots is voor een andere manier van verantwoorden en een goede interne sturing die aansluit bij de informatiebehoefte gericht op het realiseren van beleidsdoelstellingen, de bundeling van gegevens nodig. De gegevens kunnen sectoroverstijgend zijn en op verschillende niveaus van toepassing zijn. Een aantal punten met betrekking tot datagedreven werken is essentieel om de verantwoording anders in te richten.

Goed informatiemanagement

Uit de pilots blijkt dat een aantal gemeenten het informatiemanagement wil verbeteren. Hierbij horen vragen als: welke informatie is nodig en hoe kan deze informatie op een goede manier verzameld en weergegeven worden? De volgende punten dragen in de praktijk bij om datagedreven te werken:

- Voor een goed systeem van informatiemanagement helpt het om in samenwerking met de raad de structurele informatiebehoefte vast te stellen. Vertaal deze vervolgens naar benodigde gegevens en analyses. Hierbij is het belangrijk om kritisch te zijn op de informatiebehoefte om onnodige verzameling en verwerking van gegevens te voorkomen.
- Stem de structurele informatiebehoefte af met de aanbieders: alles wat opgevraagd wordt en normaliter niet wordt geadministreerd door hen, leidt tot extra administratieve lasten door onder andere handmatig bijhouden van bestanden.
- Door informatie vanuit verschillende bronnen samen te brengen is het mogelijk een verantwoordingstool in te richten omtrent strategische, tactische en operationele informatie. Hierdoor zijn inzichten in trends en ontwikkelingen te verkrijgen op basis waarvan beleid gemaakt en bijgesteld kan worden. Een dergelijke tool versnelt en versimpelt het proces van verantwoorden (zie het voorbeeld van gemeente Waalre).
- Na de ontwikkeling van een verantwoordingstool wordt de stap gezet om (verder) te werken aan de geautomatiseerde informatievoorziening, zodat administratieve lasten niet stijgen, dan wel afnemen. Daarnaast is het aan te bevelen om de tool te implementeren in de Planning en Control cyclus.

Omgang met wet- en regelgeving rondom privacy

Omgaan met wet- en regelgeving inzake privacy is een uitdaging, zo blijkt. Hieromtrent zijn vraagstukken op het gebied van het ontsluiten van informatie en verbinden van informatie.

Voorbeelden vanuit de pilots om hiermee om te gaan zijn:

- Gebruik waar mogelijk bestaande brongegevens, zoals het berichtenverkeer, bestaande gemeentelijke informatiesystemen en CBS.
- Neem in de contracten de verzameling en aanlevering van de benodigde gegevens op. Houd hierbij rekening met de borging van betrouwbaarheid en ontsluitbaarheid in verband met wet- en regelgeving rondom privacy.

Casus gemeente Waalre

De gemeente Waalre heeft in de pilot gewerkt aan het creëren van een verantwoordingstool die relevante informatie geeft op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Deze tool helpt de gemeente bij het structureren van informatie en biedt ondersteuning bij besluitvorming op basis van financiële en (zorg)inhoudelijke inzichten.

Het verkorte stappenplan van de gemeente om deze tool te ontwikkelen is:

1. Inzicht in informatiebehoeften verantwoording: *gesprek met de raad.*
2. Definiëren van benodigde informatie: *uit welke bronnen kan de benodigde data worden verkregen.*
3. Afspraken rondom verzameling en aanlevering informatie in samenwerking met aanbieders.
4. (Door)ontwikkeling van verantwoordingstool: *onder andere manier van weergave informatie en updatefrequentie.*
5. Integreeren met kwalitatieve duiding: *combinatie van tellen en vertellen.*
6. Toetsing van tool bij stakeholders: *voorziet de tool in de behoeften?*
7. Voorbereiding verdere automatisering.



Focus op de bedoeling

Doordat verschillende partijen betrokken zijn bij de gemeentelijke verantwoording is het belangrijk om de diverse perspectieven bij elkaar te brengen, en dezelfde uitgangspunten te hanteren rondom gemeentelijke verantwoording. Het gezamenlijk fundament met afspraken helpt om in het proces van verantwoorden de bedoeling centraal te laten zijn.

Focus op de bedoeling gedurende het proces

Door gedurende het proces de focus op de bedoeling te houden sluit uiteindelijk de verantwoording aan bij de inrichting en sturing die de gemeente nastreeft (pagina 25). Op deze wijze wordt de gemeenteraad in haar rol gezet, waarbij de bedoeling, en niet het systeem, centraal staat.

Vanuit de pilots zijn activiteiten uitgevoerd om gedurende het proces van gemeentelijke verantwoording de focus op de bedoeling te hebben en te houden. Voorbeelden om dit te bereiken:

- Het is belangrijk om met regelmaat een gesprek over verantwoording met de gemeenteraad te voeren dat niet politiek van aard is.
 - Leg in het gesprek met de gemeenteraad over verantwoording allereerst duidelijk de bedoeling uit van de inrichting en sturing in het sociaal domein. Stel deze vervolgens gezamenlijk vast zodat het uitgangspunt, verantwoorden op de bedoeling, helder is.
 - Formuleer gezamenlijk de doelstellingen van verantwoording. Zo ontstaat er draagvlak om (eventueel met behulp van externe partijen) het gesprek over verantwoording op een niet-politieke wijze te voeren.
 - Leg vervolgens de focus op de aanpak (techniek) en stappen (proces) van verantwoorden, om het gesprek buiten de politiek te houden en uiteindelijk de inhoud centraal te stellen.
- Maak raadsleden vast onderdeel van het proces van verantwoorden door ze aan te sluiten bij werkgroepen en door verantwoording een onderdeel te laten zijn van het inwerkprogramma van een nieuwe raad/college. Bijvoorbeeld middels workshops en interactieve raadsontmoetingen.

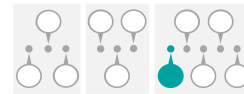
Het volledige verhaal vertellen

Verantwoording vanuit de bedoeling kan niet bestaan uit alleen cijfers. Daarbij is het volledige verhaal, de combinatie van tellen en vertellen, nodig. De volgende punten met betrekking tot zowel tellen als vertellen dragen bij aan verantwoorden passend bij de bedoeling in het sociaal domein.

- Om cijfers te ontsluiten om over de bedoeling te verantwoorden helpt het praktische gesprek met internal audit, internal control en contractmanagement, voordat inrichtingskeuzes worden gemaakt. Zo wordt tijdig een realistische inschatting gemaakt omtrent de uitvoerbaarheid van de gemeentelijke verantwoording.
- Gemeenten moeten kritisch zijn op de informatie die ze bij aanbieders vragen. Wat is de relevantie? Hoe draagt het bij aan beleid? Uit de pilots blijkt dat heldere afspraken ook betekent het aan de voorkant bespreken van hoe (en waarover) de gemeenteraad geïnformeerd wil worden bij incidenten. Hierbij is het van belang om de illusie van het zeker weten door te pikken.

Vanuit de pilot van Alphen aan den Rijn komen verschillende elementen op welke manier de focus op de bedoeling gelegd en gehouden kan worden. Ook de gemeente Utrecht heeft in de pilot gewerkt aan verantwoorden vanuit de bedoeling zodat deze beter aansluit bij de inrichting en sturing in het sociaal domein. Deze voorbeelden zijn verder omschreven in bijlage 3.





Verminderde administratieve lasten

In de omschreven knelpunten in bijlage 2 komt naar voren dat een stapeling van gemeentelijke verantwoording en controle kan resulteren in hogere administratieve lasten. Aanbieders ervaren vooral een verhoging van de administratieve lasten door de diversiteit in vereisten van contracten en monitoring per gemeente. Daarbij sluiten de (gevraagde) gegevens niet altijd aan bij de bekostigingsafspraken.

De deelnemende gemeenten werken aan een efficiënte, rechtmatige en getrouwe wijze van verantwoorden die recht doet aan de doelstellingen van de decentralisaties. Daarbij is een gewenste uitkomst dat anders verantwoorden tenminste niet leidt tot verhoogde administratieve lasten, en waar mogelijk de lasten verlaagt.

Verminderen van administratieve lasten kost tijd

Er is aanlooptijd nodig voordat het effect op het verlagen van de administratieve lasten zich manifesteert, zo blijkt uit de pilots. Niet alle partijen in de keten voldoen aan de randvoorwaarden voor een andere manier van verantwoorden, en het kost de betrokken partijen tijd om de benodigde randvoorwaarden in te richten.

De beginfase vraagt investeringen van gemeenten en aanbieders (in tijd en capaciteit) voor de vormgeving van de nieuwe aanpak en het definiëren van het gewenste resultaat van anders verantwoorden.

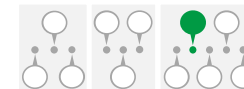
Het blijkt uit de pilots dat een andere manier van verantwoorden op de korte termijn kan resulteren in een verhoging van de administratieve lasten, met als doel een verlaging op de lange termijn. Verlaging van de administratieve lasten wordt verwacht voor een aantal pilots, maar zijn binnen de looptijd van dit traject nog niet gerealiseerd. Diverse initiatieven worden ondernomen om vermindering van administratieve lasten te bereiken, zie de casus Gemeente Almere (pagina 56).

Casus gemeente Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden neemt in Friesland deel aan de pilot horizontaal toezicht Wmo (zie pagina 53 voor informatie over horizontaal toezicht). Middels horizontaal toezicht wordt toegewerkt naar zowel een innovatieve vorm van verantwoorden met minder regels als een proactieve vorm van samenwerken op basis van vertrouwen en transparantie. Dit leidt tot meer inzicht gedurende het jaar in plaats van verassing achteraf. Aanbieders en bekostigende partijen werken samen om het aantal declaratiefouten en de administratieve lasten te verminderen.

Om controles achteraf te minimaliseren en wet- en regelgeving te borgen in het gehele registratie- en declaratieproces, steunen de bekostigende partijen op de interne beheersing van de aanbieder (het 'first-time-right' principe). Gezamenlijk vragen de diverse bekostigende partijen op een eenduidige wijze zekerheid van de aanbieder(s) op de processen. Dit vraagt om een goed werkende interne beheersing van gemeenten én aanbieders. Hierdoor moet een nieuwe manier van werken georganiseerd en geïmplementeerd worden, waardoor verlaging van administratieve lasten niet direct worden ervaren bij deze partijen. Verlaging van de administratieve lasten wordt verwacht op de lange termijn.

Tevens is het van belang dat deze nieuwe manier van verantwoorden regionaal of landelijk geaccepteerd wordt, zodat het niet leidt tot een stapeling van de administratieve lasten aangezien aanbieders dan ook de oude wijze van verantwoorden moeten aanhouden.



Meer grip gedurende het jaar

De 'oude' vorm van gemeentelijke verantwoording draagt beperkt bij aan (tussentijdse) sturing op afspraken en uitgaven. Het mogelijk uitblijven van een goedkeurende verklaring kan daarbij tevens tot verhoogde onzekerheid leiden.

Uit de pilots blijkt dat diverse punten ten aanzien van anders verantwoorden leiden tot meer grip, transparantie en zekerheid gedurende het jaar.

Aanpak voor meer grip gedurende het jaar

Voorbeelden waarop grip gedurende het jaar georganiseerd kan worden:

- Voeren van kwartaalgesprekken met aanbieders inzake besteding van gelden en behalen van resultaat volgens vaste agenda met contractmanagers en aanbieders. Hierbij is het doel om tijdig bij te sturen op basis van het gemeentelijk budget, afgegeven beschikkingen en gegevens van aanbieders. De uitkomsten van de kwartaalgesprekken worden vastgelegd en vervolgens met de gemeenteraad besproken.
- Gezamenlijk met aanbieders toewerken naar een vorm van verantwoording waarin wordt gesteund op het proces van de aanbieder. Zo werken gemeente(n) en aanbieder(s) samen om het proces zo efficiënt mogelijk te organiseren en bespreken zij risico's en bijbehorende maatregelen. Gedurende het jaar wordt inzicht gegeven in het verloop van het proces, doordat de aanbieder verantwoordelijk is voor kwartaalrapportages.

Inzicht in de te ontvangen goedkeurende verklaring

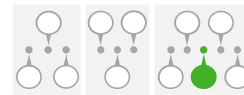
De 'oude' vorm van financiële verantwoording is niet meer dan het sluitstuk van eerder gemaakte afspraken. Wanneer deze vorm verandert, uitgaande van het uitgangspunt verantwoording op de bedoeling, hebben gemeenten behoefte aan inzicht op de te ontvangen verklaring.

- Gemeenten ervaren dat de accountant in beperkte mate voorafgaand aan het proces een toezeggingen kan doen over de impact van veranderingen in de verantwoording op de controle en de uitkomsten hiervan. De externe accountant geeft aan dat de toetsbaarheid van de criteria van rechtmatigheid waaraan de geleverde zorg moet voldoen van essentieel belang is. Hierbij moet aandacht worden besteed aan de koppeling tussen de afspraken tussen gemeenten en aanbieders, de naleving en uniformiteit van deze afspraken en/of zorg betaald wordt wanneer is aangetoond dat volgens afspraak geleverd is, om verwachtingskloven, discussies achteraf en extra administratieve lasten te voorkomen³.
- Binnen de pilots is er tot dusverre niet met zekerheid te zeggen of de initiatieven bijdragen aan meer zicht op de tijdigheid en het succesvol afgeven van een goedkeurende verklaring. Wel ervaren deelnemende gemeenten het "gesprek aan de voorkant" met de externe accountant en aanbieders over verantwoording als essentieel voor meer grip gedurende het jaar.

Mogelijkheid tot sneller afsluiten van het jaar

- Voor aanbieders is de grote diversiteit aan contracteisen een belastende factor. Om tijdigheid en betrouwbaarheid van informatieaanlevering te bevorderen zijn er initiatieven om contracteisen (regionaal) af te stemmen tussen gemeenten om de diversiteit in vereisten van de controles voor de aanbieders te verminderen (zie pagina 26).
- Door verantwoording te organiseren aan de hand van zekerheid over het proces, in plaats van gegevensgerichte controles achteraf, is het mogelijk om eerder in het jaar een bepaalde mate van zekerheid te ontvangen (zie pagina 25). Hierdoor wordt het jaar eerder afgesloten en ontstaan mogelijkheden voor een snelle finale afrekening. Dit zorgt voor minder onzekerheden voor de verschillende partijen in de keten.

3: Werkgroep controleprotocollen (COPRO): <https://www.nba.nl/themas/controleprotocollen/schrijfwijzer-accountantsprotocollen/>



Verantwoording passend bij inrichting en sturing

Een aantal deelnemende gemeenten is op zoek gegaan naar een manier van verantwoorden die beter aansluit bij de inrichting en sturing in het sociaal domein. Verschillende bekostigingsvormen leiden tot andere inrichtingseisen bij de gemeenten. Prestatiegerichte bekostiging geeft bijvoorbeeld andere eisen aan de inrichting ten opzichte van resultaatbekostiging. Dit heeft direct impact op de verantwoording.

Achtergrond loslaten controleverklaring bij de productie

Een aantal deelnemende gemeenten wil een alternatief voor de wijze waarop feitelijke levering van zorg wordt vastgesteld, om zo de verantwoording beter te laten aansluiten bij de inrichting en sturing in het sociaal domein. In “traditionele vorm” gebeurt dit middels de controleverklaring bij de productie van aanbieders. Gemeenten geven aan dat deze verklaring veel inspanning en tijd kost, en hen onvoldoende het gevoel geeft geïnformeerd te worden over datgene wat relevant is. Tevens willen gemeenten hiermee de hoge mate van afhankelijkheid in de verantwoordingsketen verminderen. De controleverklaring bij de productie van een enkele aanbieder kan van dermate invloed zijn op de omzet van een gemeente, dat deze van materieel belang is. Het uitblijven van zekerheid omtrent de productie kan dan ook directe gevolgen hebben voor de verklaring van de accountant over de jaarrekening van de gemeente zelf.

Daarnaast wordt de controleverklaring bij de productie slechts eenmaal per jaar afgegeven, op basis van gegevensgerichte achterafcontroles. Daarmee geeft zij vooral achteraf inzicht in de geleverde prestaties van aanbieders. Afhankelijkheid van deze controleverklaring draagt niet bij aan de wens van gemeenten voor tussentijdse inzichten en mogelijkheid om bij te sturen.

Landelijke inzichten

Zoals beschreven in het artikel *Minder lasten, meer grip*⁴ is de keuze voor een uitvoeringsvariant en toepassing van standaarden van belang voor het

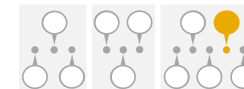
verminderen van controles en verhogen van grip. Er zijn alternatieven waarbij het uitvoeren van extra accountantscontroles op de ‘feitelijke levering’ van gedeclareerde zorg kan worden losgelaten. In combinatie met standaarden/ berichtenverkeer is een efficiëntere én betere onderbouwing mogelijk, als aanbieders en gemeenten proceskwaliteit borgen en zo rechtmatigheid vaststellen. Diverse methoden lijken binnen deze beschrijving te passen: benut bijvoorbeeld de uitvraag van ervaringen bij cliënten, materiële controles, 100% controle door data-analyse of horizontaal toezicht.

Gemeente **Leeuwarden** heeft in de pilot met horizontaal toezicht gewerkt. Horizontaal toezicht in de zorg is een vorm van samenwerking, geconcentreerd op het correct registreren en controleren van declaraties. Een vorm van verantwoording waarbij de controleverklaring bij de productie wordt losgelaten wanneer de kwaliteit van het registratie- en declaratieproces aantoonbaar op orde is. Binnen horizontaal toezicht wordt uitgegaan van begrip, transparantie en wederzijds vertrouwen tussen partijen. De aanbieder verantwoordt zich over de kwaliteit van het gehele registratie- en declaratieproces. Immers, als de kwaliteit van het proces en de beheersmaatregelen van voldoende niveau zijn, dan zal de uitkomst van dat proces ook voldoen aan de daaraan te stellen eisen van rechtmatigheid. De uitgangspunten volwassenheid, first-time-right, risicogericht en één verantwoording één controle zijn essentieel om kostenverlaging in de keten te realiseren en aantoonbaar in control te zijn. Tevens kan het representatiebeginsel* hier aan bijdragen, maar moet de mogelijkheid van representatie in het sociaal domein nader onderzocht worden. Vanuit verschillende gemeenten is de behoefte geuit om gezamenlijk met o.a. gemeenten, aanbieders, en accountants op dit thema te versnellen en gezamenlijke stappen te zetten. (zie hoofdstuk 3).

In bijlage 3 is beschreven welke stappen gemeente Leeuwarden heeft gezet om vertrouwen en transparantie in de keten te bevorderen, te kunnen steunen op het proces en uiteindelijk de controleverklaring bij de productie los te kunnen laten.

4. TPC Magazine (2017) *Minder lasten, meer grip* door Sander Bos en Arjan Ogink

*Het *representatiebeginsel* betreft de afspraak dat elke aanbieder één bekostigende partij (bijvoorbeeld een gemeente) als aanspreekpunt heeft voor de verantwoording middels horizontaal toezicht. Deze representerende partij vertegenwoordigt de overige bekostigende partijen.



Afname in diversiteit in vereisten van controles

Zoals besproken in de knelpunten bij gemeentelijke verantwoording (zie bijlage 2) bestaat er in de huidige situatie diversiteit in de vereisten van controles van de jaarrekeningen. Ook binnen de pilots was er sprake van deze verschillen. Op deze pagina is een voorbeeld beschreven van de wijze waarop de regio West-Brabant West deze verschillen is overkomen.

Samenbrengen van betrokken partijen helpt bij het voorkomen van diversiteit in controles

Binnen de pilots zijn er meerdere gemeenten die tegen diversiteit in de vereisten van controles aanliepen. Dit gebeurt met name in samenwerkingsverbanden zoals in de casus hiernaast beschreven. Daar blijkt dat de verschillende accountants van de gemeenten binnen het samenwerkingsverband, elk een eigen interpretatie van controlevereisten hebben. Deze gemeenten zijn het gesprek aangegaan met onder andere elkaar en de accountants om deze diversiteit te bespreken en in de toekomst te voorkomen. Wat werkt is:

Allereerst, breng de bestaande diversiteit van vereisten in controles in kaart. Bespreek vervolgens de bevindingen, als gemeenten, met de externe accountant. Breng tot slot, om tot concrete afspraken te komen, de verschillende betrokken accountants bij elkaar. Op deze manier kan het gesprek direct gevoerd worden en vindt een gezamenlijk zoektocht plaats naar een oplossing voor de bestaande verschillen in de controles van de jaarrekeningen. De hiernaast beschreven casus van West-Brabant West geeft een voorbeeld van hoe de regio, in samenwerking met de externe accountant, de diversiteit in vereisten van de controles heeft verminderd.

Naast dit regionale voorbeeld van een samenwerkingsverband is een aantal gemeenten, die resultaatgericht inkopen en bekostigen, samengekomen tijdens een werkbijeenkomst. Deze gemeenten ervaren onduidelijkheid over de verantwoording en controle van de externe accountant bij loslaten van de productieverklaring. Bijlage 4 geeft toelichting op hetgeen besproken is tijdens de werkbijeenkomst resultaatbekostiging.

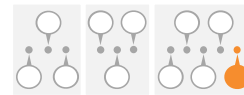
Casus regio West-Brabant West

Binnen het samenwerkingsverband in West-Brabant West bestaan verschillen in de controles van de gemeentelijke jaarrekeningen. Aangezien 50% van de arrangementen bij start en 50% bij het behalen van het resultaat wordt uitbetaald, is er een deel van de kosten voor jeugdhulp nog niet duidelijk bij afsluiting van het jaar. Dit komt door openstaande arrangementen. Binnen het samenwerkingsverband gingen accountants op verschillende manieren om met deze onzekerheid. Dit heeft geresulteerd in verschillen in de controles van de jaarrekeningen.

Om deze verschillen op te lossen heeft het samenwerkingsverband een aantal sessies georganiseerd waarin de gemeenten tezamen met de betrokken accountants een gesprek hebben gevoerd over de manier waarop op een goede manier verantwoording afgelegd kan worden. In de huidige situatie werkt een aantal gemeenten met de resultaatgerichte uitvoeringsvariant, maar er is nog onduidelijkheid over sommige onderwerpen van verantwoording. Een voorbeeld daarvan is hoe onderhanden werk gewaardeerd moet worden, bijvoorbeeld hoe betaling bij behalen van resultaat, geboekt moeten worden in de jaarrekening.

Bij het opstellen en de controle van de jaarrekening voor 2016 en 2017 hebben de samenwerkende gemeenten veel tijd gestoken in afstemming met en tussen de accountants aan de voorkant. Dit heeft geresulteerd in een aantal afspraken over hoe onderhanden werk gewaardeerd wordt.

Terugkijkend heeft de tijd en moeite die is gestoken in deze pilot zich uitbetaald in de huidige situatie. Vooraf afstemmen met elkaar en de betrokken accountants heeft zich uitbetaald in een snellere en eenvoudigere controle over het jaar 2017. De afspraken die gemaakt zijn tijdens de controles over het jaar 2016 zijn nageleefd tijdens de controles van het jaar 2017. Gedurende de pilot hebben de gemeenten een aantal bijeenkomsten georganiseerd om deze manier van verantwoording verder te verstevigen. De volgende stap is een landelijk goedgekeurde manier van verantwoording voor de resultaatgerichte manieren van bekostigen.



Mogelijkheden voor vereenvoudiging

Zoals omschreven in de knelpunten (zie bijlage 2) wordt er in de huidige situatie door zowel gemeenten als het Rijk gezocht naar een goede balans tussen standaardisatie in de verantwoording en beleidsvrijheid op de inhoud. Vanuit de pilots zien wij niet direct mogelijkheden voor verdere standaardisering, wel verschillende kansen voor vereenvoudiging.

Mogelijkheden voor vereenvoudiging

Uit de pilots komen verschillende mogelijkheden voor vereenvoudiging naar voren. Vereenvoudiging moet leiden tot ondersteuning van alle gemeenten in de verantwoording én daarmee ook de partijen in de keten. Hierbij is het van belang dat dergelijke vereenvoudigingen passend zijn bij verschillende manieren van inrichten en sturen in het sociaal domein, waarbij het inhoudelijke gesprek over kwaliteit van ondersteuning leidend is. Dat maakt dat gebruik niet verplicht is. Mogelijkheden voor verdere vereenvoudiging van de verantwoording in het sociaal domein zijn hieronder omschreven.

- Gemakkelijk en veilig ontsluiten van informatie, bijvoorbeeld door het gebruik van informatie uit het berichtenverkeer voor analyses. Standaardiseren van een eenduidige inrichting en gebruik van het berichtenverkeer biedt mogelijkheden, zoals benchmarken. Bij een eenduidige inrichting en gebruik van het berichtenverkeer kunnen proces KPI's worden ontsloten en hebben deze KPI's een gelijke waarde binnen de gemeenten en zorgaanbieders.
- Gemeenten zijn op zoek naar een goede manier om de verantwoording aan te laten sluiten bij de inrichting en sturing in het sociaal domein. Een voorbeeld is een handreiking resultaatbekostiging en verantwoording (zie bijlage 4). Gemeenten hebben de behoefte aan een landelijke visie en handvatten om de verantwoording passend te maken bij de gekozen uitvoeringsvariant. Eventuele vereenvoudiging op dit gebied kan plaatsvinden door het ontwerp van spelregels. Deze spelregels bestaan uit een landelijke visie op de normen en minimale eisen voor verantwoording, passend bij de verschillende keuzes voor inrichting en

sturing, oplossingen voor knelpunten inzake aantonen getrouwheid en rechtmatigheid, en een implementatiestrategie, inclusief communicatie naar stakeholders in de verantwoordingsketen. In de vervolgstappen is het van belang om de landelijke ontwikkelingen op dit gebied mee te nemen, aangezien er op meerdere plekken wordt gekeken naar mogelijke gemeenschappelijke spelregels voor de verantwoording.

- Zowel op gemeentelijk als op landelijk niveau het gesprek voeren over de invulling van rechtmatigheid. Dit betekent in gesprek met de gemeenteraad vooraf bepalen hoe de feitelijke levering op een andere en eenvoudigere wijze vastgesteld kan worden. Vervolgens wordt met de (gemeentelijke) accountant vooraf besproken of deze wijze toereikend is. Belangrijk daarbij is dat deze uitkomsten vervolgens ook doorgevoerd worden in de (nieuwe) contracten met zorgaanbieders. Ook op landelijk niveau moet het gesprek gevoerd worden tussen gemeenten, aanbieders, NBA en (gemeentelijke) accountants hoe de levering van zorg vastgesteld kan worden. Daarbij is het goed om te bespreken wat de minimum vereisten zijn per uitvoeringsvariant.



3. Doorontwikkeling op anders verantwoorden

Doorontwikkeling op anders verantwoord

Anders verantwoord in het sociaal domein biedt kansen. De pilots laten zien dat er elementen zijn die bijdragen aan een verantwoording passend bij de doelstellingen van de transformatie.

De pilots en deze rapportage geven inzicht in het handelingsperspectief en welke randvoorwaarden benodigd zijn om anders te verantwoorden. De huidige bevindingen bieden kansen om in 2019 verder te ontwikkelen. Een aantal deelnemende gemeenten geven aan hun pilots voort te zetten. Het blijft interessant de resultaten te volgen. Voor een landelijke versnelling in het anders verantwoord is het belangrijk om andere gemeenten, belanghebbenden en geïnteresseerden actief te informeren over deze resultaten.

Tegelijkertijd zijn er gemeenten die de basis onvoldoende op orde hebben en daardoor de gewenste stap vooruit nog niet kunnen maken. Het is van belang om ook oog te hebben voor die gemeenten om de **basis op orde** te krijgen voor gemeentelijke verantwoording en met minder administratieve lasten in control te komen.

Horizontaal toezicht komt als een kansrijk thema van anders verantwoord naar voren om in 2019 op te versnellen en gezamenlijk verder te ontwikkelen. Een aantal deelnemende gemeenten heeft aangegeven graag in gezamenlijkheid van gemeenten, aanbieders, accountants en de stuurgroep verantwoording de benodigde randvoorwaarden en methodiek voor horizontaal toezicht uit te werken. Hierin kan een wisselwerking ontstaan middels het kennis delen tussen lokale initiatieven en landelijk volgen en borgen.



In control met lagere administratieve lasten

Om gemeenten voldoende slagkracht te (blijven) bieden om de verantwoording goed te organiseren, is het van belang dat gemeenten in control komen en blijven met gelijkblijvende of lagere administratieve lasten. Een goede verantwoording kent een aantal basisassumpties waaraan de interne organisatie van een gemeente moet voldoen, ongeacht voor welke uitvoeringsvariant wordt gekozen en wijze waarop rechtmatigheid van geleverde zorg wordt aangetoond. De pilots bieden hiervoor handvatten.



Horizontaal toezicht

In het sociaal domein is horizontaal toezicht een relatief nieuwe vorm van verantwoording. Vanuit de pilots is veel interesse getoond in horizontaal toezicht, en zijn eerste stappen gezet. Een volgende stap is een landelijk geaccepteerde methodiek, zodat de aanpak van horizontaal toezicht als keuze wordt geboden in het inkoopcontract. Hiervoor is een verdere (landelijke) uitwerking op visie, spelregels en instrumenten nodig. Bijvoorbeeld de wijze waarop de verbinding gemaakt kan worden tussen de bestaande controleaanpak, het landelijke controleprotocol en horizontaal toezicht. Of het opstellen van een business case en control framework die voor gemeenten uitvoerbaar zijn. Tevens moet er aandacht zijn voor de aanwezige uitdagingen en kansen, zoals het representatiebeginsel en het loslaten van de controleverklaring bij de productie. Een verdere toelichting op een mogelijke versnelling op horizontaal toezicht is gegeven in bijlage 5.



Bijlagen

1. Routekaarten deelnemende gemeenten
2. Ambities pilots en ervaren knelpunten
3. Stappenplannen: verdieping good practices
4. Werkbijeenkomst resultaatbekostiging
5. Versnelling op horizontaal toezicht
6. Gezamenlijke route



Bijlage 1: Routekaarten deelnemende gemeenten

Routekaart gemeente Almere

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Voor de situatie van LTA-zorg en ondersteuningsprofielen kijken naar een verantwoordingsvorm waarbij de gemeente niet afhankelijk is van een productieverantwoording van de instelling.

Scope van de pilot

LTA-zorg (jeugd) en Wmo

Werkwijze anders verantwoord

LTA: De gemeente wil de mogelijkheden voor eigen contracten en de benodigde verantwoording daarbij onderzoeken. Daarnaast gaat de gemeente met ingang van juli 2018 werken met ondersteuningsprofielen hetgeen leidt tot een andere financierings- en verantwoordingsvorm. Onderdeel van de werkwijze: risicoanalyse per zorginstelling wordt uitgevoerd. Doel: onder andere inzicht te krijgen in de mate waarin het berichtenverkeer goed werkt. Daarnaast zal er voor het uitvoeren van controles meer gebruik gemaakt worden van (telefonische) visitaties.

Huidige stand van zaken pilot

Eerste stappen zijn gezet door vormgeven risicoanalyse per aanbieder, uitvoeren van cliëntonderzoeken en materiële controles bij zorginstellingen. Dit met name nog gericht op de financiële rechtmatigheid. Doel is dit meer richting de doelstelling van de decentralisaties te doen, zodat ook meer kwaliteit/doelmatigheid kan worden vastgesteld.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Beschikbare capaciteit is onvoldoende waardoor de doorlooptijd langer is.

Wat vindt de externe accountant er van?

Reorganisatie in eigen gemeente.

Bestaande contractering, wet- en regelgeving LTA-zorg.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

- Outputgerichte werkwijze voor LTA en ondersteuningsprofielen.
- Tussentijds grip en geen verrassingen achteraf. Sneller en meer zekerheid zorguitgaven.
- Effectieve dialoog met aanbieders.
- Minder administratieve lasten.

Korte termijn resultaten (december 2018)

LTA en ondersteuningsprofielen

Lange termijn resultaten

Olievlek verder laten gaan, naar meer zorginstellingen/taken/andere gemeenten.

Routekaart gemeente Alphen aan den Rijn

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Rol van en sturing door gemeenteraad zijn gericht op maatschappelijk resultaat.
Aansluiting bij de vormgeving van opdrachten aan betrokken maatschappelijk partners.

Scope van de pilot

Taakgericht ingerichte delen: Wmo/welzijn, jeugd, preventieveld.

Werkwijze anders verantwoord

Organiseren van betrokkenheid van de gemeenteraad bij de pilot.
Ophalen welke informatie en instrumenten de gemeenteraad nodig heeft voor de invulling van hun rol en sturing.
Het matchen van (meet-) mogelijkheden en sturingswijze richting maatschappelijke partners.
Opleveren van een einddocument waarin rol en sturing worden beschreven en hoe dit is in te bedden in de P&C-cyclus.

Huidige stand van zaken pilot

Vergevorderde sturing op maatschappelijk resultaat, in het ambtelijk contractmanagement met consortia van betrokken maatschappelijk partners.
Met de oude gemeenteraad is een slag gemaakt om KPI's te verbinden met de P&C-cyclus in de programmabegroting 2018.
Dit moet scherper: verbinding tussen bestuurlijke en ambtelijke manier van sturen en onderscheid tussen rollen.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

De gemeenteraad geeft de pilots geen prioriteit.
Ambtelijke capaciteit is onvoldoende.
Budgettaire dekking.
Moeilijk aantoonbaar causaal verband tussen preventieve inzet en specialistische maatwerkvoorzieningen.
Afbakening met andere pilots is niet helder.
Gebrek aan data of juist te veel data.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Helderheid over rol van de gemeenteraad
Helderheid over wat en hoe het college en ambtelijk apparaat dit moeten aanleveren.
Creëren van hoog kennisniveau en draagvlak bij de nieuwe gemeenteraad.

Korte termijn resultaten (december 2018)

Document waarin rol en nieuwe manier van sturing door gemeenteraad worden onderschreven.
Hiermee draagvlak creëren.

Lange termijn resultaten

Bij positief resultaat opname en doorontwikkeling binnen programmabegroting 2020 en reguliere P&C-cyclus
Structurele inbedding van duidingsinstrumenten in het werk van de gemeenteraad.
Verbreden van de scope.

Routekaart gemeente Leeuwarden

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Proactief werken op basis van vertrouwen en transparantie (horizontaal toezicht).
Minder regels en lagere controledruk.
Inzicht gedurende het jaar in plaats van achteraf.
Blijvende procesverbetering: first-time-right.

Scope van de pilot

Wmo (KwadrantGroep en Thuiszorg Het Friese Land) Financiële rechtmatigheid.

Werkwijze anders verantwoord

Samenwerking met de gemeente Heerenvveen, De Dienst Noardwest Fryslân, De Friesland Zorgverzekeraar, Thuiszorg Het Friese Land en KwadrantGroep sinds januari 2017.
Relatie met aanbieders op basis van vertrouwen, risico-inschatting, afgestemd normenkader en beheersing van het proces.
Wederzijds inzicht kwaliteit van processen.
Actueel inzicht in geleverde zorg en bestedingen op basis van periodieke rapportages.
Goed functionerend berichtenverkeer.

Huidige stand van zaken pilot

Reeds duidelijke structuur aanwezig.
Betrokkenheid vanuit uitvoerende personen binnen de gemeente Leeuwarden.
Duidelijke afspraken met zorginstellingen.
De huidige fase is het toewerken naar assuranceverklaring type I.
Wederzijdse risico-inventarisatie plaatsgevonden: knelpunten per aanbieder.
Kwaliteit en vorderingen tijdens 'warme' hand gesprekken.
Nu meer inzicht in kwaliteit van processen en meer onderling vertrouwen.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Wederzijds inzicht in kwaliteit, verbeteracties en vertrouwen.
Goedkeurende assuranceverklaring type II (waar accountant op steunt).
Ook de gemeente heeft processen op orde.
Minimale omvang gegevensgerichte controle.

Korte termijn resultaten (december 2018)

Type I verklaring aanbieders.
VIC-rapportages gemeente met aantoonbaar minder bevindingen.
Verbetering in berichtenverkeer.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Vertrouwensbreuk tijdens het proces of daarna.
Verstoorde verhoudingen vooraf.
Accountant wil niet steunen op type II verklaring.
Knelpunten in de informatieverwerking, hardnekkige ICT problemen.
Beschikbare capaciteit is onvoldoende, waardoor doorlooptijd langer is.
Oplossen van technische problemen duurt te lang.
Oplossen uitdaging schaalbaarheid naar meerdere gemeenten en meerdere aanbieders.

Lange termijn resultaten

Gefaseerde invoering horizontaal toezicht te beginnen met de grootste aanbieders.
Type II verklaring van de deelnemende aanbieders waar accountant op steunt.

Routekaart gemeente Nijmegen

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Kennis gestuurd werken in het sociaal domein.
Beter onderbouwde beleidskeuzes maken en betere verantwoording van het maatschappelijk en financieel resultaat.

Scope van de pilot

Zorg, Welzijn, Werk & Inkomen.

Werkwijze anders verantwoord

Beleidsplannen financieel onderbouwen met behulp van maatschappelijke businesscases en DIN.

Beleidsevaluatie met behulp van monitoringsplannen en outcome indicatoren.

Werken met gestandaardiseerde dashboardinformatie op basis van een betrouwbare database.

Huidige stand van zaken pilot

Acht maatschappelijke businesscases gereed, methodiek wordt toegepast.

Doelenboom nog niet gestart.

Inventarisatie van monitoringsvragen en indicatoren.

Database wordt opgeschoond, datawarehouse ingericht.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Standaard werkwijze PDCA-cyclus.

Evaluatie van maatschappelijk en financieel resultaat.

Datawarehouse en standaardrapportages.

Korte termijn resultaten (december 2018)

Monitoringsplannen en evaluatie.

Datawarehouse en standaardrapportages.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Opdracht loopt door verschillende afdelingen; multidisciplinaire aanpak is nieuw.

Men is niet gewend om PDCA vooraf uit te werken, korte termijn denken.

Sociaal domein is dynamisch en kent veel actoren. Cijfermatige verantwoording is beperkt aangesproken.

Knelpunt: gebrek aan landelijke standaardisatie van productdefinities, modellen voor kostprijsberekening et cetera.

Lange termijn resultaten

Domeinoverstijgend en meerjarig verantwoordingskader.

Doel-inspanningen-netwerk over alle domeinen.

Routekaart gemeente Renkum

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Wijze van verantwoorden die begrijpelijk is voor raadsleden en inwoners. Daarbij afwijken van de huidige kaders verantwoorden en herschikken/bundelen van gegevens: verbinding tussen middelen, doel en inzet naast voortgang.

Voorkomen dat de gemeenteraad, bij gebrek aan inzicht, taakstellingen oplegt op basis van kaasschaaf-methode: in staat gemotiveerd keuzes maken mét het volledige inzicht op gevolgen.

Scope van de pilot

Datagestuurd werken Wmo en Jeugdwet op basis van de pilots Gedragwetenschappers en ondersteuning thuis.

Werkwijze anders verantwoorden

Start projecten met een hypothese voor gezamenlijke monitoring (tellen en vertellen samenvoegen) vanuit beleid en data-kant.

Gedragwetenschappers: gepositioneerd naast onder andere huisartsen: hypothese dat daardoor minder zwaardere jeugd-hulp ingezet wordt. Facturen van de hulp via applicatie S4SD; S4SD voedt de rapportagetool Cognos: op basis van Cognos check op de hypothese.

De data (het tellen) en het verhaal (vertellen) inzake de hypothese en de werkelijkheid daarvan vormen samen het beeld van verantwoording om het werken aan het doel inzichtelijk te maken.

Gelijktijdig apparaatskosten zichtbaar maken: zo kan de gemeenteraad een keuze maken om wel/niet door te gaan met de pilot op basis van bewezen data.

Huidige stand van zaken pilot

Er is nog geen afgebakende pilot.

Men gaat data gestuurd werken: rapportagetool Cognos (Wmo en Jeugdwet).

In 2017 over 2015 voor sociaal domein een nieuw format (try-out): verantwoording gericht op wat is uitgevoerd naast alleen financiële informatie.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Communicatie (tekst en uitleg), draagvlak.

Doel en tijd.

Bestaande kaders (ook wettelijk).

Kennis data-analyse, kwaliteit data.

Voedingsvelden voor vergelijkende data.

De accountant kent mogelijk de weg niet meer en kan zijn werk niet uitvoeren zoals gewend (ondanks dat de optelsom gelijk uitkomt).

Benchmarken kan niet meer op basis van de nieuwe verantwoording.

Traditionele manier van verantwoorden is hiernaast nodig.

Nieuwe werkwijze wordt onvoldoende geïntegreerd. Mogelijk door gebrek aan tijd/kennis/urgentiegevoel.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

1. Winst in ambtelijke tijd, geen dubbele routes.
2. Verantwoording naar de gemeenteraad: tellen en vertellen.
3. Op efficiëntie sturing.
4. Doelstellingen op inhoud en niet op aantallen. De gemeenteraad in kracht zetten.
5. Transparante verantwoording naar inwoners.

Korte termijn resultaten (december 2018)

1. Draagvlak en bestuurlijke trekker.
2. Interne communicatie PvA en UP.
3. Raad en inwoner betrokken in werkgroep.
4. Communicatie met inwoners over dit thema.
5. 1e try-out van verantwoorden op tellen en vertellen in november (om de begroting te ondersteunen).

Lange termijn resultaten

Verantwoording naar de gemeenteraad: tellen en vertellen op algemene voorzieningen en maatwerkvoorzieningen, waardoor verantwoording ook onderdeel wordt van de begroting.

Routekaart gemeente Utrecht

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Onze innovatieve wijze van sturing en verantwoording in het sociaal domein beter laten aansluiten bij de 'klassieke' verantwoording.

Scope van de pilot

Wmo (nieuwe taken), jeugd en sociale basis (onderwijs, sport, welzijn).

Werkwijze anders verantwoord

Ondanks de nieuwe manier van sturing hebben wij ook te maken met de verplichte nummers, zoals de P&C-cyclus, de accountantscontrole en benchmark-onderzoeken (vaak vanuit het Rijk). Wij hopen beide werelden samen te kunnen brengen op een manier waarbij wij geen tekort doen aan onze visie.

Huidige stand van zaken pilot

Binnen de gemeente Utrecht hebben wij inmiddels een vernieuwende manier van sturing en verantwoording die zowel voor ons als de gemeenteraad prettig werkt.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Vanuit leidende principes van eenvoud, verminderde lastendruk voor de aanbieders en ruimte laten voor innovatie en flexibiliteit, om zo onze wijze van sturing en verantwoording beter te kunnen aansluiten bij de klassieke verantwoording.

Korte termijn resultaten (december 2018)

Een 'document' waarin een stappenplan staat hoe wij dit met alle betrokken stakeholders goed kunnen aanpakken.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Inhoudelijk: benchmarking met andere gemeenten is niet mogelijk.

Onvoldoende ambtelijke capaciteit voor de pilot vanwege prioriteiten nieuwe raad/college.

Onvoldoende capaciteit/urgentie bij het Rijk en de NBA (accountants).

Lange termijn resultaten

Bij een positief resultaat van de pilot wordt dit opgenomen en doorontwikkeld in de programmabegroting 2020 en verder (dus in de reguliere P&C-cyclus) en in de 'standaarden' voor het Rijk en de NBA.

Routekaart gemeente West-Brabant West

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Verantwoording en controle in lijn met het outputgerichte stelsel. Vereenvoudiging van het verantwoordingsstelsel. Inhoud is leidend.

Heldere communicatie van de wijze van verantwoording en controle van resultaatfinanciering.

Scope van de pilot

Jeugd.

Werkwijze anders verantwoord

Verantwoorden van het resultaat. Focus ligt bij resultaatfinanciering op het aangaan van het arrangement, en het behalen van het resultaat waarna het arrangement wordt beëindigd.

Verantwoording op basis van het eigen controlehuis van de gemeente.

Heldere communicatie van verantwoording en controle tijdig naar aanbieders.

Afspraak met de accountants voor de duur van het stelsel over de wijze van verantwoorden van resultaatfinanciering.

Huidige stand van zaken pilot

Verantwoording 2016 en 2017: 50% bij aanvang en 50% bij resultaat en voorlopige verplichtingen verantwoord onder de Niet Uit de Balans Blijkende Verplichtingen. Geen eenduidige uitleg van verantwoording door accountants binnen de negen gemeenten van de regio West-Brabant West (hierna: WBW).

Verantwoording gedeeltelijk op basis van eigen controlehuis van de gemeente. Jaarlijkse afspraken met accountants over verantwoording en controle zorgt voor ruis in de communicatie naar aanbieders.

Jaarlijks overleg met accountants over de wijze van verantwoorden. Afspraken voor één jaar.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Voor een optimale kennisuitwisseling en het aanbrengen van structuur is tijd, prioriteit en capaciteit nodig.

Medewerkers gemeenten, aanbieders en accountants, waarmee jeugdhulp regio WBW werkt, worden meegenomen en geactiveerd in de gedragsverandering die nodig is.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Afspraak met de accountants voor de duur van het stelsel over de wijze van verantwoorden van resultaatfinanciering.

Naast de inhoud wordt aandacht besteed aan het versterken van begripsvorming en dialoog door inzet van visuele middelen.

Korte termijn resultaten (december 2018)

Evaluatiegesprek accountants verantwoording 2017 (juni 2018).

Start visualisatie (juni 2018).

Uitwerken visualisatie (augustus 2018).

Afspraken accountants over verantwoording 2018 en verder (oktober 2018).

Bevestiging afspraken accountants (november 2018).

Lange termijn resultaten

Andere gemeenten, die met dezelfde uitdagingen te maken krijgen, willen graag leren van de ervaringen van de regio WBW.

Ook aanbieders en accountants willen graag leren van de ervaringen van de regio WBW.

Routekaart gemeente Veenendaal

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Ontzorg de vraag, afschalen ondersteuning en minder toestroom door inzet preventie.

Scope van de pilot

Welzijnswerk.

Werkwijze anders verantwoord

De doelstellingen die meetbaar bijdragen aan de verschuiving van zware naar lichte zorg op een dusdanige manier opnemen in de opdracht dat de meetbare doelstellingen beter verantwoord kunnen worden.

Huidige stand van zaken pilot

Wij zijn nu nog in de voorbereidingsfase, de nieuwe opdracht via subsidie of aanbesteding gaat van start op 1 januari 2019.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

De juiste doelstellingen benoemen die te monitoren en eventueel bij te sturen zijn.

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Betere sturing, monitoring en verantwoording.

Korte termijn resultaten (december 2018)

De voorbereiding op de nieuwe opdracht afronden.

Lange termijn resultaten

Ontzorg de vraag van de cliënt (van zwaar naar licht).

Routekaart gemeente Waalre

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Creëren van een verantwoordingstool met relevante informatie op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

Scope van de pilot

Jeugd en Wmo (preventieveld en 'plusteam').

Werkwijze anders verantwoord

Structureren van de informatievoorzieningen.

Financiële en inhoudelijke analyses als basis voor de besluitvorming.

Huidige stand van zaken pilot

Eerste blauwdrukschets van het idee staat.

2

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Verantwoordingstool die real-time beschikbaar is.
Stappenplan voor de implementatie.

Korte termijn resultaten (december 2018)

Basisopzet uitwerken.
Trendanalyse uitvoeren.
Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.
Stappenplan voor implementatie in 2019.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Beschikbare capaciteit/tijd.
Te hoge verwachtingen.
Te weinig budget beschikbaar.

Lange termijn resultaten

Beleidsanalyses op basis van trendanalyses.
Technisch hulpmiddel voor het genereren van informatie uit verschillende bronnen.
Afstemming tussen de inzichten van gemeenten en aanbieders.

Routekaart gemeente Zaanstad

Ambitie gemeente en toelichting pilot

1

Ambitie

Efficiënte, rechtmatige en getrouwe financiële wijze van verantwoorden van de jeugdhulp (segment B en C) die recht doet aan de doelstellingen van de decentralisaties zoals door Zaanstad geformuleerd.

Scope van de pilot

Financiële verantwoording specialistische jeugdhulp.

Interne beheersmaatregelen om de getrouwheid en rechtmatigheid van de kosten Jeugdwet te borgen, bieden voldoende zekerheid voor de interne verantwoording binnen de gemeente.

Nieuwe aanpak zou er toe moeten leiden dat de verantwoording voldoende rechtmatig en getrouw is, zonder productieverantwoording.

Werkwijze anders verantwoorden

Wijze van inkoop vanaf 2018 vernieuwd: ingekocht op resultaten (niet meer op losse producten).

Hulp onderverdeeld in twee segmenten: specialistische jeugdhulp (B) en hoog specialistische jeugdhulp (C).
Verschillende profielen en intensiteiten.

Bij de herstel-intensiteiten wordt 70% bij aanvang zorg betaald, laatste 30% bij aanvaarding van het resultaat. De duurzame intensiteiten kennen een maandfinanciering.

Beoogd resultaat wordt gedefinieerd waaraan de jeugdhulp moet voldoen: meten en verantwoorden draagt bij aan rechtmatigheid en getrouwheid.

De cliëntervaring wordt per cliënt gemeten, niet meer via een steekproef/enquête.

Huidige stand van zaken pilot

In 2018 is gestart met de nieuwe wijze van inkoop op resultaat en de verantwoording hiervan.

Uitdagingen

3

Beoogde uitdagingen en knelpunten

Strategisch gedrag aanbieders bij duurzame projecten.

Kosten voor de tweedelijns jeugdhulp nemen in 2018 incidenteel toe.

Betaalde gelden niet kunnen verantwoorden/terugvorderen bij wisselen van profielen/uitval.

Meting resultaten komt niet goed van de grond.

Aanbieders beroepen zich op de privacywetgeving.

Landelijke regelgeving maakt uitwisseling informatie tussen gemeenten en aanbieders onmogelijk.

Overgang bestaande cliënten naar het nieuwe jeugdhulpstelsel (duurzaam versus niet-duurzaam profiel) > registratie afkoop van zorg niet via berichtenverkeer hetgeen tot onvolledige controle levering/facturatie kan leiden.

Meten van de behaalde resultaten: mogelijk verschil afgesproken meetinstrument – perspectiefplan (voor aantal cliënten leidend).

Gewenst resultaat

2

Doelen van de pilot

Voldoen aan eisen inzake getrouwheid en rechtmatigheid van de financiële verantwoording Jeugdwet zonder extra administratieve lasten.

Inbedden van de verantwoording in de processen ten behoeve van de levering van de zorg. Verkrijgen van een goede verantwoording aan de gemeenteraad en een goedkeurend oordeel van de externe accountant.

Korte termijn resultaten (december 2018)

Eind 2018 maatregelen rondom de verantwoording volledig ingevoerd en vaststellen dat deze werken.

Lange termijn resultaten

Goedkeurend oordeel van externe accountant omtrent de kosten jeugdhulp voor de jaarrekening, zonder gebruik te maken van productieverantwoording volgens landelijk protocol.

Bestendigen en verbeteren van de verantwoording.



Bijlage 2: Ambities pilots en ervaren knelpunten

Ambities pilots en ervaren knelpunten

De deelnemende gemeenten hebben ambities geformuleerd voor hun pilots anders verantwoord in het sociaal domein. Deze ambities en doelen zijn in de routekaarten uitgebreider omschreven, net als de invulling van de pilots (zie bijlage 1). De overkoepelende ambities zijn:

Verantwoording op de inhoud en het resultaat

Waar de verantwoording nu nog vaak gebaseerd is op financiën en cijfers, willen gemeenten meer naar verantwoording die rekening houdt met de inhoud en kwaliteit van geleverde zorg en het resultaat hiervan. Gemeenten zijn op zoek naar de combinatie van 'tellen en vertellen'.

Het verhaal naar raad en burger

Het leveren van verantwoording moet transparanter. Dit houdt in verantwoording op een eenvoudige manier die duidelijk is voor zowel gemeenteraad als burger. Hierbij wordt op zoek gegaan naar het verhaal.

Verantwoorden zonder controleverklaring bij de productie

Steunen op controleverklaringen bij de productie van aanbieders kan leiden tot vertraging in het jaarrekeningproces. Ook kan het de administratieve lasten voor gemeentelijke verantwoording verzwaren. Een controleverklaring bij productie geeft uitsluitend inzichten achteraf. Een aantal gemeenten deelt de ambitie om deze "traditionele wijze" van achteraf gegevensgerichte controles te minimaliseren en te zoeken naar alternatieven.

Datagedreven werken

Meer datagedreven werken kan de administratieve lastendruk verlagen en tegelijkertijd de kwaliteit van de verantwoording verhogen. Meten kan het weten ondersteunen.

Doen wat bedoeld is

Gemeenten delen de ambitie om zo te doen wat bedoeld is. Dit betekent organisatie van goede zorg en ondersteuning voor de inwoner, op maat en dichtbij huis. De verantwoording mag hierbij geen beperkende factor zijn.

Lagere lastendruk

Door betere afstemming aan de voorkant tussen sturing en verantwoording kan verantwoording geleverd worden met een lagere lastendruk. Dit draagt bij aan de naleving van de doelen van decentralisatie. Hierbij richten gemeenten zich op de bedoeling en niet op het systeem.



Ervaren knelpunten en uitdagingen

De ambities voor de pilots anders verantwoord in het sociaal domein zijn voortgekomen uit verschillende ervaren knelpunten en uitdagingen.

Onzekerheid over uitblijven goedkeurende verklaring

Sinds 2015 is het aantal gemeenten, die een goedkeurende verklaring hebben ontvangen flink gestegen⁵. Uitgaande van het aspect rechtmatigheid, heeft 87% van de gemeenten een goedkeurende verklaring voor het verslagjaar 2017 ontvangen, maar onzekerheid over het uitblijven van de goedkeurende verklaring blijft bestaan. Dit komt bijvoorbeeld doordat er onvoldoende controlebewijs voor prestatielevering rondom pgb's beschikbaar is, of omdat er geen goedkeurende verklaring wordt afgegeven bij de verantwoording van zorg in natura door aanbieders. Voor aanlevering van de benodigde informatie is de gemeente afhankelijk van de keten. Een andere reden voor het niet ontvangen van een goedkeurende verklaring kan komen doordat processen (nog) beperkt op orde zijn waardoor er gedurende het jaar weinig of geen inzicht is in de status van de uitgaven. Wanneer gemeenten dit inzicht gedurende het jaar verwerven biedt dit meer zekerheid op een goedkeurende verklaring. Daarnaast kan vervroegd inzicht mogelijkheden bieden om gedurende het jaar bij te sturen. Zo kan er bijvoorbeeld inzicht gegeven worden in de hoogte van de uitgaven.

“Rechtmatigheidsskillers”

In de dagelijkse praktijk leiden initiatieven voor andere wijzen van aantonen van rechtmatigheid niet altijd tot het gewenste resultaat. Dit komt doordat de praktijk gecompliceerder is dan op voorhand bedacht. In zulke gevallen frustrereert de dagelijkse praktijk de intentie om de verantwoording meer passend bij de uitgangspunten van de decentralisaties in te richten. Er ontstaan zogenaamde “rechtmatigheidsskillers”. Twee voorbeelden van dergelijke “rechtmatigheidsskillers” zijn hiernaast omschreven.

— In een grote regio is in de jeugdhulpcontracten vastgelegd dat minimaal één

keer per CAK-periode (4 weken) contact tussen de aanbieder en cliënt moet hebben plaatsgevonden, om voor de betreffende periode de ondersteuning te mogen declareren. De vraag die in de praktijk ontstaat is: wat is de definitie van een contact? Mag een maitje ook? Moet het per sé een medewerker van de aanbieder zijn, of ‘telt’ een vrijwilliger ook? In welke mate kan een accountant hierover een oordeel geven? En wat doen we met laatste dag van het jaar, die valt in de eerste CAK-periode van 2019?

— In een andere gemeente vindt er telefonisch contact plaats tussen de gemeente en haar inwoners die ondersteuning krijgen. De inwoners wordt de vraag gesteld of zij de ondersteuning daadwerkelijk hebben ontvangen en wat zij vinden van de kwaliteit van de ontvangen zorg. De gemeente is gevraagd om aantoonbaar te maken dat er daadwerkelijk contact is geweest (met inachtneming van de privacywetgeving). Daarom zijn er in deze gemeente foto's gemaakt van de telefoon om vast te leggen dat er gebeld is met de inwoner.

Onduidelijkheid door diversiteit van vereisten in controles jaarrekeningen

Gemeenten ervaren verschillende eisen die gesteld worden voor de controles van de jaarrekening, doordat mogelijk afstemming ontbreekt tussen de gemeentelijke accountants onderling. Daardoor kan het voorkomen dat verschillende besluiten in de controle worden genomen in vergelijkbare situaties. In deze gevallen zijn de interpretatieverschillen van de accountant niet verklaarbaar.

Een voorbeeld hiervan is het effect wat de afkeurende verklaring van de SVB in 2015 had op de jaarrekening van gemeenten. Bij de ene gemeente werden de volledige lasten als onzeker aangemerkt, waar het bij andere gemeenten slechts een deel van de lasten betrof. Deze diversiteit in controles van jaarrekeningen zien wij terug tussen aanbieders en gemeenten en tussen gemeenten binnen hetzelfde samenwerkingsverband rondom de inkoop van bijvoorbeeld Wmo of Jeugdwet.

5: [Kamerbrief Verantwoording gemeenten over het verslagjaar 2017](#)

Ervaren knelpunten en uitdagingen

Stapelning van verantwoording en controle

Tijdens het onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van VWS⁶ werd de stapeling van controles zoals de controleverklaring bij de productie, materiële controles en accountantscontroles als belangrijke veroorzaker van administratieve lasten genoemd. Voor gemeenten is naast getrouwheid van de verantwoorde zorguitgaven het rechtmatigheidsaspect van de door aanbieders gefactureerde zorg van belang. Ter toetsing van het rechtmatigheidsaspect vereisen gemeenten veelal een aanvullend verantwoordings- en controleprotocol voor de gedeclareerde zorg waarop aanvullende accountantscontrole wordt gevraagd. Contractbepalingen die invloed kunnen hebben op de rechtmatigheid van de geleverde zorg worden hierin meegenomen. In principe geldt dus: des te meer contractafspraken, des te meer er door de accountant gecontroleerd moet worden.

De invoering van standaarden in drie verschillende uitvoeringsvarianten, in combinatie met het landelijke controleprotocol, is een belangrijke slag geweest richting administratieve lastenverlichting. Er is een vergrote afhankelijkheid tussen gemeenten en aanbieders rondom de controle van de jaarrekeningen, doordat zij elkaar nodig hebben voor aanlevering van informatie. Wanneer de gemeente en de controlerend accountant van de gemeente onvoldoende inzicht hebben in de werking van de gehele verantwoordingsketen, kan dit resulteren in een stapeling van verantwoording en controle, met als mogelijke gevolg dat benodigde tijd en geld voor verantwoording toeneemt.

Een stapeling van verantwoording en controle binnen een samenwerkingsverband kan ontstaan, wanneer de controlerend accountant van een decentrale overheid niet kan steunen op de werkzaamheden van de accountant van een samenwerkingsverband. Bijvoorbeeld doordat de steekproef voor de betreffende gemeente te klein is om representatieve uitkomsten op te leveren voor de betreffende deelnemende gemeente. Dit leidt tot aanvullende accountantscontroles.

6: Q-consult (2016) 'De puzzel afmaken' rapport in opdracht van het ministerie van VWS

Ook hoofd- en onderaannemerschap kan leiden tot stapelingen van controles. Bijvoorbeeld wanneer de zorg is gecontracteerd bij enkele hoofdaanemers, die deze zorg vervolgens deels uitbesteden aan onderaannemers. Dit leidt tot extra administratie bij hoofd- en onderaannemers en tevens tot extra schakels in de accountantscontrole van de controleverklaring bij de productie. Hierbij bestaat het risico van controle op controle. Tevens ontstaat er spanning op de planning van de gemeentelijke verantwoording, door de timing van het beschikbaar komen van de productieverantwoordingen en de bijbehorende controleverklaring.

ICT-systemen onvoldoende toegerust

Voor een goede verantwoording is betrouwbare, relevante en goed ontsluitbare informatie belangrijk. In de praktijk blijkt dat de ICT van aanbieders en gemeenten nog niet altijd voldoende toegerust is voor die taak. Aanbieders hebben te maken met verschillende verantwoordingsvereisten (verschillende gemeenten en financieringsstromen) en gebruiken hiervoor doorgaans standaard software. Deze verschillende vereisten vanuit gemeenten (en zorgkantoren en verzekeraars) moeten vertaald worden naar systeemvereisten. Deze moeten vervolgens door de leveranciers in de standaard software ingebouwd worden. De praktijk laat zien dat een groot deel van de gevraagde variatie in systemen te verwerken is. Om aan de verantwoordingsvereisten te voldoen, worden er diverse 'maatwerkoplossingen' bijgehouden. Voorbeelden hiervan zijn Excel spreadsheets en handmatige registraties. Dit komt niet ten goede aan de beheersing, efficiëntie en controleerbaarheid.

Doordat aanbieders aan verschillende vereisten moeten voldoen (veelal ook vanuit de Wlz, de Zvw en Forensische zorg), is de impact van anders verantwoorden door een gemeente vaak groot. De extra 'maatwerk' oplossingen kosten de aanbieder onevenredig veel tijd. Hoe ingewikkelder en ongebruikelijker de gevraagde output aan aanbieders, hoe lastiger de systemen de juiste informatie automatisch kunnen generen.

Ervaren knelpunten en uitdagingen

Balans tussen standaardisatie en beleidsvrijheid lastig

Zoals eerder gezegd richten gemeenten de verantwoordelijkheid in het sociaal domein op verschillende manieren in. Hierdoor is in de afgelopen jaren de diversiteit in verantwoordende toegenomen. De beleidsvrijheid van gemeenten op de inhoud brengt het risico met zich mee dat de diversiteit van normen verder toeneemt. Standaardisatie op de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld door het verplichten van het gebruik van landelijke standaarden (en andere berichtenverkeer), kan een deel van de mogelijk ontstane lasten wegnemen.

Uit de pilots blijkt dat er verschillen bestaan over de behoefte aan standaardisatie. Er zijn gemeenten die aangeven het wiel niet opnieuw uit te willen vinden. Daarnaast zorgt de gevraagde variatie per gemeente ongewenst voor extra lasten en maatwerk in de systemen van aanbieders. Deze gemeenten geven aan meer te willen standaardiseren en meer eenduidigheid te willen creëren, om efficiëntie te realiseren en administratieve lasten te verlichten. Tevens leidt minder complexiteit in de regel tot minder fouten. Hierdoor bestaat de mogelijkheid om het aanleveren van de controleverklaring voor aanbieders te vereenvoudigen.

Andere gemeenten geven aan dat standaardisatie, met name wanneer gebruik daarvan wordt verplicht, tegen de beleidsvrijheid van gemeenten ingaat. Daarnaast zijn niet alle producten die voortkomen uit standaardisatie toepasbaar. Zo geven gemeenten met output- of taakgerichte uitvoeringsvariant aan dat veel standaardisatie gericht is op inkoop van zorg via de inspanningsgerichte uitvoeringsvariant. Hierdoor zijn deze producten voor een aantal gemeenten niet of slechts gedeeltelijk toepasbaar.

De uitdaging is om voldoende efficiëntie te behalen door middel van standaardisatie op de bedrijfsvoering enerzijds en verantwoordelijkheid die aansluit bij beleidsvrijheid op de inhoud en diversiteit van aanbieders anderzijds. Hierbij is de zoektocht om het ketenproces rondom contractering, levering van zorg en het gebruik van standaarden (berichtenverkeer) optimaal te laten werken. Standaardisatie waar het kan, beleidsvrijheid waar het moet.



Casussen ervaren knelpunten en uitdagingen

Onduidelijkheid door diversiteit van vereisten in controles jaarrekeningen - Casus regio WBW

In de regio WBW hebben negen gemeenten een systeem ontwikkeld gebaseerd op resultaatbekostiging aan de hand van profielen. Sinds 2016 bekostigen de gemeenten jeugdhulp op een resultaatgerichte manier door bij start van het arrangement 50%, en bij het behalen van het vooraf besproken resultaat de resterende 50% uit te betalen. In de verantwoording ontstaat hierdoor een uitdaging in het waarderen van het onderhanden werk.

De pilot van WBW is erop gericht afspraken te maken met de accountant over de wijze van verantwoorden van resultaatbekostiging. Deze ambitie komt voort uit verschillen in de controle van de jaarrekeningen van de samenwerkende gemeenten. Bij de controle van de jaarrekeningen van 2016 waren in deze regio vier accountants betrokken en werden de gemeenten op verschillende manieren gecontroleerd. Dit leidde tot onduidelijkheid over de controle en verschillen in oordeel van de accountant.

Onzekerheid over uitblijven goedkeurende verklaring - Casus gemeente Almere

De gemeente Almere heeft een goedkeurende verklaring gekregen over het jaar 2016. Een belangrijke reden voor hen om mee te doen aan de pilot, is dat zij de verantwoording meer willen laten aansluiten bij het doel van decentralisatie en de verticale last tussen de gemeente en de aanbieder wil verminderen. Ook wil zij minder afhankelijk zijn van de controleverklaring bij de productie van aanbieders en meer tussentijds grip hebben op en zekerheid hebben over de omvang van de geleverde zorg. De goedkeurende verklaring in 2016 is vooral ontvangen doordat binnen de gemeente Almere op de pgb-gelden aanvullende werkzaamheden zijn uitgevoerd. Binnen de zorg in natura waren er nog steeds omvangrijke onzekerheden aanwezig, doordat prestatielevering niet vastgesteld kan worden.

Stapelning van verantwoording en controle - Casus gemeente Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden neemt in Friesland deel aan de pilot horizontaal toezicht Wmo (zie pagina 53 voor informatie over horizontaal toezicht). De pilot is gericht op het inzetten van vertrouwen tussen ketenpartijen door middel van een proactieve samenwerking op basis van 'eigen verantwoordelijkheid' en 'volledige transparantie'. Aanbieders en bekostigende partijen (gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren) helpen elkaar om het aantal declaratiefouten en de administratieve lasten te verminderen. Dit geeft meer inzicht gedurende het jaar in plaats van verrassingen achteraf.

Doordat de pilot toewerkt naar een vorm van zekerheid over opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen in het **proces** is de verantwoording over de financiële rechtmatigheid vernieuwend (dat wil zeggen gegevensgerichte controle). Wanneer de nieuwe manier van verantwoorden niet regionaal of landelijk wordt geaccepteerd, leidt dit mogelijk tot een stapeling van de administratieve lasten aangezien aanbieders dan ook de oude wijze van verantwoorden moeten aanhouden.



Bijlage 3: Stappenplannen: verdieping op good practices

Focus op de bedoeling

Gemeente Alphen aan den Rijn – Focus op de bedoeling door strakke procesbegeleiding

De pilot voor Alphen aan den Rijn richtte zich op de vraag wat voor verantwoordingsinformatie en -proces de gemeenteraad nodig heeft. Juist gezien de vernieuwende manier waarop Alphen aan den Rijn de opdrachten sociale participatie, basisvoorzieningen en jeugdhulp hebben ingericht.

Als de verantwoording niet meer gaat over producten en aantallen maar over maatschappelijke effecten, wat betekent dat dan voor de rol van de raad? Welke informatie is wel beschikbaar, welke niet en waarom? Hoe kan de informatie worden geduid? Waar kunnen wij op sturen? En vervolgens: hoe geven wij daar vanuit het college richting de raad goede invulling aan?

Opzet pilotwerkgroep en invulling sessies

Aan de pilotwerkgroep hebben zowel raads- en commissieleden vanuit de inhoud van het sociaal domein, als vanuit financiën deelgenomen. De pilotwerkgroep is in totaal zes keer bijeen geweest.

Door vooraf aan de sessies een duidelijke agenda te maken en te communiceren naar de leden van de pilotwerkgroep, was focus op de bedoeling mogelijk. Daarnaast zijn de sessies sterk inhoudelijk vormgegeven. Hieronder geven wij kort de inhoud van de sessies weer:

- Startbijeenkomst: deze bijeenkomst heeft als doel het plan van aanpak met de pilotwerkgroep vorm te geven en vast te stellen. Gezamenlijk invulling geven aan de sessies helpt bij het kweken van commitment. Daarnaast is het van belang om de huidige inrichting van het sociaal domein uit te leggen en te bespreken met de raadsleden.
- Bijeenkomst met de externe accountant: voor andere inzichten kan het nuttig zijn de externe accountant uit te nodigen voor deelname aan een van de sessies. Een aandachtspunt is dat deze sessie niet over verantwoording in het algemeen gaat, maar specifiek over de gemeente.

- Bijeenkomst met aanbieders: op een informele manier hebben vertegenwoordigers van de organisaties en leden van de werkgroep van gedachten gewisseld over hoe het vroeger was en hoe het nu is geregeld. Het is zeer waardevol gebleken om de raadsleden direct het gesprek te laten voeren met betrokken aanbieders. Naast de inhoudelijke bespreking is ook besproken, waar behoefte aan is als het gaat om betrokkenheid bij de ontwikkelingen in het veld. De belangrijkste conclusie is een combinatie van werkbezoeken en leertafels.
- Bijeenkomst voor inspiratie: een externe spreker kan helpen voor inspiratie en reflectie. In deze sessie zijn de werkgroepleden eerst geïnspireerd, vervolgens hebben ze gereflecteerd op de door hen ingediende verantwoordingsvragen. De vragen zijn geclusterd op input, output of outcome (effect/resultaat) niveau, kwalitatief of kwantitatief, vragen over het systeem en de afspraken die met partners zijn gemaakt.
- Bijeenkomst rondom aanbevelingen: uiteindelijk leiden de bijeenkomsten tot aanbevelingen voor een manier van verantwoorden die passend is bij de inrichting en de sturing in het sociaal domein. In Alphen aan den Rijn zijn de aanbevelingen gericht op drie thema's:
 - Signalen/casussen: hoe gaan wij hiermee om als raadslid. Bijvoorbeeld onderscheid tussen controlerende en volksvertegenwoordigende rol?
 - P&C-cyclus: welke indicatoren staan er nu in de begroting en welke in de contracten? Welke selectie is de beste? Hoe zou dit gepresenteerd moeten worden in de P&C-cyclus?
 - Kijken in de keuken: wat zijn de beste vormen om een uitwisseling van informatie en betrokkenheid van raadsleden bij wat er in de praktijk gebeurt, te realiseren? Eerder zijn werkbezoeken en leertafels genoemd. Maar dit kost ook veel tijd. Wat is haalbaar en nuttig?

De pilotwerkgroep heeft geleid tot een voorstel voor de nieuwe vormgeving van de verantwoording. Deze wordt binnenkort voorgelegd en in 2019 geïmplementeerd in de P&C-cyclus.

Focus op de bedoeling

Gemeente Utrecht – Verantwoorden vanuit de bedoeling

In de gemeente Utrecht is er de afgelopen jaren meer aandacht gekomen voor het bijdragen aan publieke waarden. Zo lopen er gelijktijdig verschillende bewegingen als opgavegericht werken en het werken vanuit de bedoeling. Dit zijn verschillende concepten die in de basis hetzelfde communiceren: de veranderende rol van de overheid die gebaseerd is op publieke waarden. In het Utrechtse model van sturing staat werken vanuit leidende principes centraal. De leidende principes fungeren als toetssteen, met als doel dat ze richting geven en dat de gemeente en (zorg)partners elkaar daaraan kunnen houden. Vaak worden leidende principes, inrichtingskeuzes, financiering & bekostiging en verantwoording & monitoring los van elkaar ingericht.

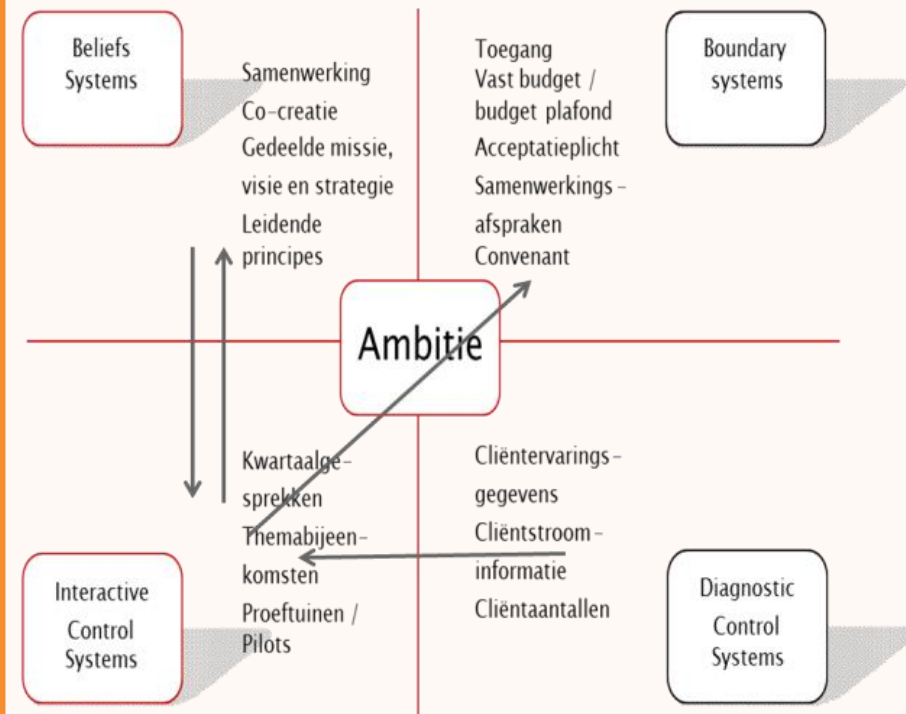
Het Utrechtse model van sturing en verantwoording gaat uit van congruentie tussen de vier pijlers. De leidende principes vormen de basis voor inrichtingskeuzes, financiering en monitoring & sturing. Door te beginnen bij Publieke Waarden wordt het eenvoudiger om de manier van sturing en verantwoording beter aan te laten sluiten bij 'de bedoeling'. Control gaat dan niet alleen om het afvinken van behaalde resultaten (prestatie indicatoren), maar juist om het realiseren van de opgaven binnen de daarvoor afgesproken risico kaders. De Publieke Waarden helpen de gemeente om te sturen op wat ze willen bereiken en minder op wat ze willen meten. Dit verkleint de kans op perverse effecten van beleid (alle behandelingen geslaagd, patiënt overleden), en het stimuleert om met partners te blijven werken aan de gedeelde waarden. Ook vormen financiële schotten minder een obstakel. De grenzen tussen overheid en partnerorganisaties en tussen partnerorganisaties onderling zijn meer fluïde. Hierdoor wordt de maatschappelijke bedoeling boven het individuele belang van personen en organisaties geplaatst.



Focus op de bedoeling

Sturing met Simons' hefboomen

In de Gemeente Utrecht is gekozen om te werken met een model van Robert Simons. Het management control systeem van Simons bestaat uit vier hefboomen die de spanningsvelden adresseren tussen vrijheid en beperking, machtiging en verantwoording, top-down aansturing en bottom-up creativiteit en experimenteren en efficiency. Het model gaat over het stimuleren (enabling) en beperken (constraining) van bepaald gedrag.



Toelichting model

De 'beliefs systems' bestaan uit overtuigingen om de visie te communiceren en duidelijk te maken hoe ondernemend gedrag wordt aangemoedigd. Deze overtuigingen kunnen zich uiten in leidende principes, een visie of doel. De 'boundary systems' bepalen de gezamenlijke kaders waar binnen gebleven moet worden. Op basis van 'diagnostiek' probeert de gemeente de beweging in het sociaal domein in kaart te brengen en wel meetbare resultaten inzichtelijk te maken. Duiding is hierbij altijd nodig. Dit dient ook ter input voor de interactie tussen alle partijen en zodoende te kunnen leren en continue te verbeteren. De vraag die hier centraal staat is of de voorgenomen strategie gerealiseerd wordt en of bijsturen noodzakelijk is. Door een constant leerproces ontstaat ruimte voor het bedenken van nieuwe ideeën en strategieën.

De vier hefboomen van de gemeente Utrecht zijn hiernaast weergegeven.

Wat is de impact?

Het organiseren van interactie en verschillende kort cyclische 'leermomenten' maakt dat traditionele sturingsinstrumenten een minder prominente rol krijgen. De impact van deze nieuwe manier van sturen en verantwoorden wordt vooral zichtbaar in accounthouderschap, de interactie tussen verschillende organisatieonderdelen en de P&C-cyclus. Maar de afgelopen jaren lijkt er ook een nieuwe P&C-cyclus te zijn ontstaan. Dit druipt in tegen de leidende principes van eenvoud en verminderde lastendruk en maakt de klassieke P&C-cyclus ook in de huidige vorm vrijwel overbodig. Als laatste stap is er een poging gewaagd om ook de verantwoording congruent te maken met de 4 pijlers, congruent met 'de bedoeling'.

Focus op de bedoeling

Accounthouderschap 2.0

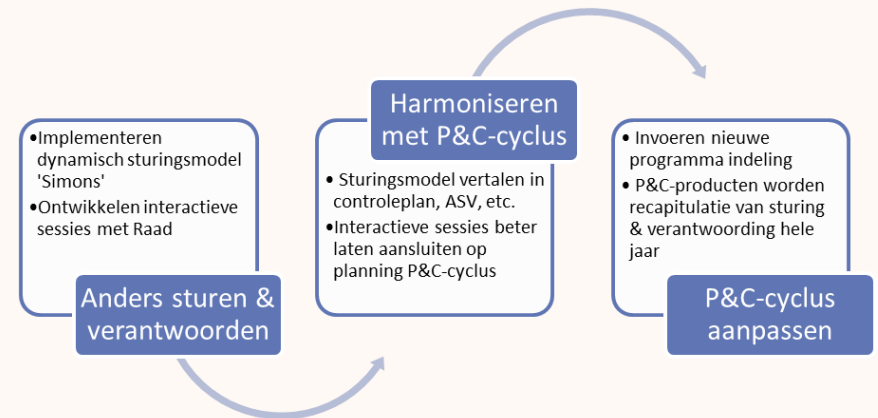
Bij de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling zijn veel beleidsadviseurs ook accounthouder voor een samenwerkingspartner. Hiermee komen twee rollen bij elkaar: de rol van opdrachtgever en de rol van co-creator. Verschillende momenten worden gebruikt om te leren en te reflecteren op de leidende principes en de ambities van de gemeente (*interactive control systems*). Zo worden er vier keer per jaar kwartaalgesprekken gehouden met zorgaanbieders/partners. In de kwartaalgesprekken wordt gereflecteerd op de stand en stroom informatie om conclusies te trekken over de leidende principes en de te realiseren ambities. De gesprekken worden altijd gevoerd door twee accounthouders zodat deze elkaar scherp kunnen houden vanuit de verschillende rollen als opdrachtgever en accounthouder. Naast de kwartaalgesprekken worden er ook themasessies georganiseerd, waarin zorgaanbieders met elkaar naar de cijfers kijken. Deze nieuwe manier van sturen heeft ook impact op het inkoop- en subsidieproces. Daarom is in de nieuwe Algemene Subsidieverordening een controleprotocol opgenomen dat de nieuwe sturingsprincipes waarborgt.

Waar medewerkers zich in het verleden bezig hielden met één van de hefboomen van Simons, kijken zij in de huidige situatie met een integrale blik naar alle aspecten van het model. Er is nu steeds meer interactie tussen verschillende niveaus: tussen accounthouder en backoffice en tussen control en datascience.

P&C cyclus

Waar vroeger de P&C cyclus het belangrijkste middel was om te sturen en verantwoording af te leggen, zijn er in de gemeente Utrecht steeds vaker korte momenten gedurende het jaar waarin raadsleden geïnformeerd worden en hun vragen kunnen stellen. Deze 'themasessies' of 'expertmeetings' maken dat raadsleden beter op de hoogte zijn en daardoor minder vragen hebben naar aanleiding van de programmabegroting of de

jaarstukken. In Utrecht worden voor het programma Jeugd minimaal twee interactieve sessies per jaar gepland, meestal vanuit een actueel thema of naar aanleiding van vragen van de raad. Het doel daarbij is dat door deze interactieve momenten er minder voortgangsrapportages gemaakt moeten worden en de gemeente interactiever met raadsleden in gesprek is over de (voortgang van de) transitie van het Utrechtse zorglandschap.



Vervolgstappen

Voor de komende Voorjaarsnota wordt gekeken naar hoe de reguliere P&C-cyclus nog beter aangesloten kan worden. Het doel is dat de P&C-cyclus niet gezien wordt als een 'moetje' maar als een kans om de raad mee te nemen in de speerpunten van de uitvoerings- en ontwikkelagenda en de uitvoering van het coalitieakkoord. Het streven is dat de omslag gemaakt wordt van programma's ingericht naar wettelijke taken naar programma's op basis van de gemeentelijke opgaven. Daarnaast worden de P&C-producten meer een recapitulatie van wat gedurende het jaar gebeurt op het gebied van sturen en verantwoorden. De interactieve sessies met de raad worden benut om meer de diepte in te gaan en het goede gesprek te voeren

Horizontaal toezicht in het sociaal domein

Gemeente Leeuwarden – pilot horizontaal toezicht

In Friesland voeren drie gemeenten, drie aanbieders, en een zorgverzekeraar een pilot uit om tot horizontaal toezicht te komen.

Het doel van de pilot is om de controledruk in de zorg te verminderen, kwaliteit van declaraties in de keten te verbeteren, en tijdig zekerheid te creëren over de rechtmatigheid van de zorg. Die controledruk is ontstaan met de decentralisaties van zorgtaken in 2015 naar gemeenten. Gemeenten hebben daardoor contracten gekregen met veel meer aanbieders. En omgekeerd is ook de omgeving van aanbieders complexer geworden.

Middels horizontaal toezicht wordt toegewerkt naar zowel een innovatieve vorm van verantwoord en met minder regels als een proactieve vorm van samenwerken op basis van vertrouwen en transparantie. Dit leidt tot meer inzicht gedurende het jaar in plaats van verrassingen achteraf. In deze bijlage beschrijven wij enerzijds de werkwijze en te doorlopen stappen binnen deze specifieke pilot in Friesland en anderzijds de succesfactoren en aandachtspunten voor horizontaal toezicht in het sociaal domein voor gemeenten die hier ook mee aan de slag willen gaan.

Beschrijving van de werkwijze en doorlopen stappen:

Met de decentralisaties is een verantwoordingsprotocol Wmo en Jeugdwet iSociaal Domein vastgesteld. In dat protocol zijn twee belangrijke stappen voor aanbieders opgenomen: een productieverantwoording over het afgelopen jaar (inlevertermijn half februari in Friesland) en een controleverklaring voor grotere aanbieders (omzet per type zorg – Wmo, Jeugd - > € 125.000, inlevertermijn 1 april). Deze laatste zorgt ervoor dat de termijnen voor het gereed komen van de jaarstukken van gemeenten zijn opgerekt ten opzichte van voor de centralisaties. In de pilot zoeken we naar een verantwoordingswijze met de volgende kenmerken:

- Van gegevensgericht naar procesgericht;
- Van achteraf naar vooraf, lopende het jaar;

- Van controle naar meer samenwerking en vertrouwen;
- Van afstand naar transparantie over en weer.

Om controles achteraf te minimaliseren en wet- en regelgeving te borgen in het gehele registratie- en declaratieproces, steunen de bekostigende partijen op de interne beheersing van de aanbieder (het 'first-time-right' principe). Gezamenlijk vragen de diverse bekostigende partijen op een eenduidige wijze zekerheid van de aanbieder(s) op de processen. In de kern: het gaat om de zorg en werken volgens de bedoeling. Niet het controleapparaat is leidend, maar de zorg en de kwaliteit daarvan.

Op pagina 54 is de beschrijving van succesfactoren en aandachtspunten opgenomen. Op pagina 55 worden de stappen zoals deze gevolgd worden in de pilot in Friesland verder toegelicht.



Horizontaal toezicht in het sociaal domein

Beschrijving van succesfactoren binnen de pilot:

- Schaalbaarheid: meerdere gemeenten behalen gezamenlijk groter effect voor een aanbieder waarbij één verklaring voor meerdere bekostigende partijen toepasbaar is.
- Volledigheid: gezamenlijk werken aan het ketenproces in plaats van achteraf verrassingen en uitvoeren van losstaande activiteiten. Verbeterslag bij gemeente én bij aanbieders. In de huidige vorm is horizontaal toezicht niet voor alle aanbieders geschikt; een bepaalde omvang en volwassenheid van de interne processen van de aanbieders is vereist.
- Tijdigheid: door middel van horizontaal toezicht is er in januari/februari zekerheid; niet wachten op de controleverklaring bij de productie vanuit aanbieders die in april waardoor geen onzekerheid/vertraging bij de jaarrekening bij de gemeente.
- Voorbeeldgedrag: gedragenheid bij gemeenteraad, directie en management team is noodzakelijk. Omdat horizontaal toezicht een langdurig traject is moet de doelstelling van de pilot uitgedragen worden in de organisaties.
- Communicatie: de vertaling van abstracte begrippen moet plaatsvinden naar concrete gevolgen voor betrokken partijen en uitvoerende personen. Het contact tussen organisaties in de pilot in Friesland heeft ook een positief effect gehad op de afronding van het rekeningtraject.
- Heldere en duurzame projectstructuur: afspraken over verantwoordelijkheden, waarbij voldoende zeggenschap binnen de stuurgroep en daadkracht bij de werkgroepen aanwezig is.
- Afstemming met externe accountant: de accountant moet tijdig betrokken worden bij horizontaal toezicht. In de pilot zijn de accountants van alle partijen betrokken geweest bij drie overleggen sinds het begin van de pilot tot de stap waarin wordt toegewerkt naar een control framework per

partij. Dit is gedaan om te informeren en om input op te halen met als doel om tot een Assurance verklaring te komen. Afgestemd, zodat daarop gesteund wordt. Die afstemming is lokaal in de pilot gedaan. Voor een echte doorbraak is besluitvorming landelijk nodig, waarin staat dat een aanbieder de keuze kan maken om zich te verantwoorden met een COS3000 type II verklaring.

- Standaardiseren en uniformeren helpt: In de pilot is een werkgroep berichtenverkeer actief geweest. Focus daarin was uniformiteit in berichtenverkeer en een hoog slagingspercentage realiseren.

Beschrijving aandachtspunten horizontaal toezicht sociaal domein:

- Schaalbaarheid: vraag naar een eenduidige aanpak horizontaal toezicht sociaal domein zodat gemeenten en aanbieders op een efficiënte wijze kunnen overgaan op horizontaal toezicht. Vraag naar top down kaders.
 - Een eenduidige aanpak is een middel om handvatten te bieden aan de controlerend accountant. Zodat horizontaal toezicht niet een aanvullende aanpak is maar in plaats van de traditionele wijze van toezicht en verantwoording komt.
- Afwegingskader: om een gefundeerde afweging te kunnen maken door bekostigende partijen en aanbieders of de inzet van horizontaal toezicht voldoende voordelen biedt ten opzicht van het traditionele toezicht.
- Veranderend speelveld: helderheid omtrent invulling ketenproces en verantwoordingseisen, wanneer gekozen wordt voor een bekostigingsvorm niet zijnde prestatiegerichte bekostiging.

Horizontaal toezicht in het sociaal domein

TRANSPARANTIE, VERTROUWEN & KETENINTEGRATIE

Convenant

Veilige omgeving basis voor gelijkwaardige samenwerking

De pilot is gestart met het vormgeven van de samenwerking door het vaststellen van een convenant door alle partijen. Daarin hebben partijen uitgesproken om zich in te spannen succesvol horizontaal toezicht in te voeren, en transparant samen te werken in vertrouwen. Zo zijn ambities vastgelegd én is er een veilige omgeving gecreëerd om transparant informatie met elkaar te delen, zonder dat dit leidt tot een verzaamd controleregime.

Normenkader & Risico analyse

Aanbieders én gemeenten
Financiële rechtmatigheid
Kans en impact

Opstellen van een normenkader gemeente én een normenkader aanbieder, voor het gehele registratie- en declaratieproces. Het normenkader wordt in gezamenlijkheid in kaart gebracht en vastgesteld. Vervolgens is de risico-analyse uitgevoerd ten behoeve van de uiteindelijke Assurance verklaring. Gemeenten en aanbieders beoordelen de risico's op kans en impact. In gezamenlijkheid wordt het risicoprofiel vastgesteld.

Control framework

Beheersmaatregelen
Per organisatie verschillend

Het normenkader en de uitkomsten van de risico-analyse worden vertaald naar bestaande of nog te ontwikkelen beheersmaatregelen. In de pilot in Friesland hebben de aanbieders deze stap uitgevoerd. Tevens is er afgesproken dat ook gemeenten een dergelijk control framework opzetten, de redenering is: als gemeenten verwachten van aanbieders dat zij de zaken op orde hebben, mogen aanbieders dat ook van gemeenten verlangen.

Nulmeting & Dossier opbouw

Inregelen benodigde beheersmaatregelen
Vastlegging in dossier

De nulmeting staat voor leren en ervaren. Hierin wordt een beperkte set aan risico's en GITC opgesteld voor in het dossier, welke gereviewd wordt om tijdig in het proces adviespunten te ontvangen op de kwaliteit van beheersing en/of vastlegging van de uitgevoerde controle werkzaamheden. Als deze stap succesvol is afgerond, is een organisatie klaar om de stap naar Assurance verklaring type I (opzet en bestaan van beheersmaatregelen) te maken.

1e Assurance verklaring

Opzet en bestaan
COS3000D type I

Een type I verklaring wordt afgegeven door een Assurance provider. Een verklaring type I is een eerste inzicht, maar niet afdoende voor gemeente om op te kunnen steunen voor de verantwoording van financiële rechtmatigheid. Dat vereist een verklaring type II (opzet, bestaan en werking).

2e Assurance verklaring

Opzet, bestaan en werking
COS3000D type II

Het uitgangspunt van de pilot in Friesland is nu dat een aanbieder in staat is om een type II verklaring op te leveren half februari, gelijk met de controleverklaring op de productie. Het voordeel is:

- Geen controleverklaring 1 april meer nodig waardoor tijd gewonnen in het proces
- Vooraf duidelijkheid over de kwaliteit. Aan een Assurance verklaring type II wordt lopende het verantwoordingsjaar gewerkt. Problemen zijn hierdoor tijdig in beeld.
- Minder administratieve last door 1 verklaring richting verschillende bekostigende partijen. Het is in beginsel niet nodig om bij de verantwoording uitgebreide gegevensgerichte controles meer te doen. Eenvoudig gesteld: het proces is op orde, dus de facto kloppen de bedragen, indicaties, beschikkingen, en levering van zorg.

In control met lagere administratieve lasten

Gemeente Almere - Ondersteuningsarrangementen

Sinds halverwege 2018 werkt de gemeente Almere binnen de Wmo met 'ondersteuningsarrangementen' voor inwoners die gebruikmaken van individuele begeleiding, dagbesteding en hulp bij het huishouden. Ondersteuningsarrangementen bieden de mogelijkheid om verschillende soorten ondersteuning met elkaar te combineren. Er is veel ruimte voor maatwerk. Dit betekent dat inwoners met een hulpvraag één contactpersoon hebben voor de ondersteuning binnen de arrangementen.

Een deel van de pilot van gemeente Almere richt zich op deze nieuwe ondersteuningsarrangementen. Gemeente Almere heeft voor de verantwoording een op outputgerichte werkwijze ingericht, waarbij de gemeente niet afhankelijk is van de productieverantwoording van de zorginstellingen. De pilot richt zich op de vaststelling van levering in haar eigen werkprocessen. Dit doet zij door het nabellen van cliënten en dit ook zichtbaar in de systemen vast te leggen. Op deze manier wordt de vaststelling van de levering een onderdeel van de interne beheersing. Hierdoor beschikt de gemeente eerder over informatie en zijn er op dit vlak minder administratieve lasten achteraf. In 2019 zal verder gewerkt worden aan de implementatie.

Doelstellingen van de werkwijze

- Tussentijdse grip en geen verrassingen achteraf – sneller en meer zekerheid over de zorguitgaven.
- Effectieve dialoog met aanbieders – samenwerking met verschillende stakeholders.
- Minder administratieve lasten.
- Maakt eerdere afsluiting van het jaarrekeningproces mogelijk

Welke stappen zijn gezet binnen de pilot.

- Er is een plan opgesteld om de vaststelling van rechtmatigheid en levering te borgen in de bestaande processen. De gemeente heeft hierbij aansluiting gezocht op reeds bestaande werkwijze van de telefonische cliënttevredenheidsonderzoeken. Uitgangspunt daarbij is de nabijheid van de zorginstelling van de burger en de professionele kracht van de medewerkers aldaar. Zij vullen het cliënttevredenheidsonderzoek aan met vragen als:
 - Is er iemand bij u geweest?
 - Waarin bent u ondersteund?
 - Hoeveel tijd heeft u ondersteuning ontvangen?
- De werkwijze wordt geborgd in de processen van de gemeente en aanbieder en is afgestemd met de accountant.

Omschrijving van de succesfactoren binnen de pilot

- Zorg voor een breed gevoed en gedragen plan door het op te stellen met afvaardigingen van verschillende afdelingen binnen de interne organisatie, zoals beleid, uitvoering en financiën.
- Zorg voor een geschikte mandatering voor de uitvoering van het plan, waarbij het ook helpt het bestuurlijk te agenderen.
- Stem de werkwijze op voorhand af met de accountant:
 - Het plan van aanpak waarin ook de opzet en uitvoering van de steekproef is afgestemd;
 - Laat deze afstemming bevestigen door de accountant.

<https://wijkteams.almere.nl/ondersteuning-zoeken/ondersteuningsarrangementen/>



Bijlage 4: Werkbijeenkomst resultaatbekostiging

Resultaatbekostiging en verantwoording

Tijdens de werkbijeenkomst is ingegaan op diverse aspecten met betrekking tot resultaatbekostiging en de daarbij behorende verantwoording: de definitie, voordelen en nadelen van deze vorm van bekostigen en verantwoordingsvraagstukken.

Bekostiging wil zeggen: het maken van afspraken over – of de definitie van – prestaties van aanbieders die voor vergoeding door de gemeente in aanmerking komen⁷. Globaal gezien zijn er drie typen bekostigingsvormen: functiegerichte-, prestatiegerichte- en resultaatgerichte bekostiging.

Wanneer er sprake is van resultaatbekostiging wordt de **bekostiging gekoppeld aan bepaalde resultaten** in plaats van aan de inzet van zorg. Deze vergoeding is vaak een vast bedrag per periode of per project. Resultaatbekostiging kan in theorie van toepassing zijn binnen de verschillende uitvoeringsvarianten. Resultaatbekostiging kan worden gezien als een manier om meer te sturen op kwaliteit, regie te houden over te behalen resultaten, innovatie te stimuleren en kosten te beheersen.

Er zijn twee vormen van resultaatbekostiging te onderscheiden, namelijk **per cliënt** of voor een **populatie**. Er is sprake van een prestatie-afhankelijke vergoeding als de hoogte van de vergoeding deels of geheel afhankelijk is van de hoogte van de prestatie (bijvoorbeeld in de vorm van bonus/malus regelingen, of een 'no cure no pay' systeem).

Uitkomst van werkbijeenkomst resultaatbekostiging

De deelnemers van de deelsessie hebben een aantal openstaande punten benoemd die interessant zijn voor de verdere ontwikkeling van verantwoording:

1. Op welke wijze kan er een **standaard** komen voor accountants om normen vanuit resultaatbekostiging contracten te hanteren in plaats van bestaande checklists en protocollen die onvoldoende aansluiten (bijvoorbeeld geen nadere verplichting voor onderbouwen van verplichting)?
2. Verder onderzoeken van verantwoording **jaarrekeningcontrole**: getrouwheid en rechtmatigheid.
 - Onduidelijkheid over hanteren garantietermijn en onderbreking van zorg.
 - Het wel of niet kunnen toerekenen van de last aan het jaar waar in verplichting is aangegaan.
3. Wens is uitgesproken voor een **eenduidige definitie en communicatie** rondom resultaatbekostiging in het sociaal domein. Daarbij dient de verantwoording te gaan over voor de doelstellingen bijvoorbeeld verminderen administratieve lasten; goede jeugdhulp (doelgericht, niet meer dan nodig); binnen budget blijven (mogelijkheid om sturing te blijven houden).



PROS

- ✓ Stimuleert verhogen van de kwaliteit en doelmatigheid.
- ✓ Stimuleert innovatie, ontwikkeling van zorgprogramma's en samenwerkingen/partnerschap.
- ✓ Eigenaarschap voor de invulling van zorg bij de professionals.
- ✓ Vereenvoudigen van het stelsel.
- ✓ Aansluiting bij de bedoeling.
- ✓ Per populatie: geen prikkel op volume.



CONS

- ✗ Vraagt om een mate van volwassenheid van aanbieders en verandering in de keten.
- ✗ Complexiteit vaststellen resultaat.
- ✗ Veranderen van het stelsel zorgt voor periode van minder eenvoudig werken.
- ✗ Vermijden/afwentelen cliënten met complexe hulpvraag.
- ✗ Per cliënt: prikkel op volume blijft bestaan.
- ✗ Per populatie: vraagt om minder aanbieders wat vraagt om selectie (wel/niet meedoen).
- ✗ Per populatie: waar eerder innovatie vanuit kleine aanbieders ontstond verdwijnt dit mogelijk.

⁷ www.zorgbelangnederland.nl Handreiking resultaatbekostiging een manier van sturen op resultaten in het sociaal domein.



Bijlage 5: Versnelling op horizontaal toezicht

Versnelling op horizontaal toezicht

Horizontaal toezicht landelijke methodiek

Horizontaal toezicht is in het sociaal domein een relatief nieuwe vorm van verantwoorden. Binnen de pilot horizontaal toezicht in Friesland, waar gemeente Leeuwarden onderdeel van is, zijn hierin de eerste stappen gezet (zie bijlage 3). Ook vanuit andere pilots en andere gemeenten en aanbieders is veel interesse getoond in de uitwerking van uitgangspunten en aanpak van horizontaal toezicht. Hier ligt een mooie kans om gezamenlijk te versnellen en een landelijk gedragen methodiek te ontwikkelen. Een geaccepteerde methodiek van horizontaal toezicht in het sociaal domein draagt bij aan een eenduidige uitrol van deze vorm van verantwoording in het sociaal domein, en zorgt ervoor dat het wiel slechts één keer uitgevonden hoeft te worden. We kunnen hierbij leren van andere sectoren zoals de medisch-specialistische zorg, geestelijke gezondheidszorg en belastingdienst.

Om te komen tot een landelijke geaccepteerde methodiek horizontaal toezicht sociaal domein dient er duidelijkheid te zijn over welke (samenstelling van) partij(en) in de lead is (zijn).

Door horizontaal toezicht uit te werken naar een landelijk geaccepteerde methodiek kan in 2019 antwoord gegeven worden op de volgende vragen:

- Wat is de minimale vorm van volwassenheid van de processen bij gemeenten en aanbieders die benodigd is, en hoe vindt de uiteindelijke beoordeling kwaliteit van processen plaats?
- Op welke wijze kan de verbinding gemaakt worden tussen de bestaande controleaanpak, het landelijke controleprotocol en horizontaal toezicht?
- Wat is er nodig om de controleverklaring op de productie los te laten?
- Hoe kan er invulling worden gegeven aan het representatiebeginsel (zie toelichting pagina 25) wat gaat leiden tot verdere lastenreductie?

Wisselwerking en versnelling door landelijk lerend effect

Door landelijke regie kan versnelling op het thema horizontaal toezicht gerealiseerd worden. Het is van belang het lerend effect te optimaliseren door een wisselwerking te organiseren tussen lokale initiatieven van gemeenten en aanbieders en het landelijk delen van ervaringen en kennis. In dit proces worden idealiter verschillende partijen en experts betrokken zodat kennis op het gebied van horizontaal toezicht verbonden wordt, er gezamenlijk gekomen kan worden tot bouwstenen en een landelijke versnelling kan plaatsvinden.

Resultaten landelijke opdracht

Middels de versnelling op horizontaal toezicht sociaal domein wordt er gestreefd naar een landelijk geaccepteerd en gedragen methodiek. Daarbij wordt de input benut van bestaande en nieuwe initiatieven en wordt er gebruik gemaakt van handvatten vanuit andere sectoren.

Er is één landelijk raamwerk ontwikkeld voor horizontaal toezicht binnen het sociaal domein. Naast een gezamenlijke visie en implementatiestrategie bevat dit raamwerk ook een aantal producten/ handvatten die de daadwerkelijke invoering gaan ondersteunen. Er is hierbij ruimte voor verschillende uitvoeringsvarianten en bekostigingsvormen.

Kijkend naar het totaal, worden de volgende bouwstenen nader ingevuld:





Bijlage 6: Gezamenlijke route

Aanpak pilots anders verantwoord

De deelnemende gemeenten

In januari 2018 zijn de pilots anders verantwoord in het sociaal domein van start gegaan binnen het programma Sociaal Domein van het ministerie van BZK en gemeenten. Deelnemers aan deze pilot zijn de gemeenten Almere, Alphen aan den Rijn, Leeuwarden, Nijmegen, Renkum, Utrecht, Veenendaal, Waalre, Zaanstad en de regio West-Brabant West. In dit rapport worden deze gemeenten de deelnemende gemeenten genoemd.

Deze tien gemeenten geven, net als de andere gemeenten, invulling aan hun taken in het sociaal domein op een manier die past bij de doelen van decentralisatie. Onderdeel van deze taken is het organiseren van zorg die onder de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet valt. Hierover moet gemeentelijke verantwoording worden afgelegd. De deelnemende gemeenten hebben ieder een pilot ontwikkeld waarin de gemeente op eigen wijze de verantwoording op een andere manier inricht.

Routekaarten en monitoring

Om de pilots af te bakenen en richting te geven heeft iedere gemeente een routekaart ontwikkeld. In de routekaarten (zie bijlage 1) hebben de gemeenten de ambities en doelen beschreven die zij binnen hun pilot willen

bereiken. Dit omvat ook wie zij daarvoor nodig hebben en welke specifieke korte- en langetermijnresultaten zij verwachtten te behalen.

Daarnaast zijn verwachte uitdagingen en knelpunten beschreven, evenals mogelijke maatregelen om deze aan te pakken. De routekaart biedt houvast bij de uitvoering en uiteindelijke implementatie van innovatieve manieren van verantwoord.

Naast de routekaarten is gedurende het jaar houvast geboden door middel van regelmatige monitoringsgesprekken tussen de deelnemende gemeenten en de accountmanagers van KPMG.

Regionale en landelijke bijeenkomsten

In april 2018 zijn drie regionale bijeenkomsten en één landelijke bijeenkomst georganiseerd. Hierbij zijn de gemeenten met elkaar en andere partijen in gesprek gegaan over gezamenlijke ambities, knelpunten en ervaringen. Na de zomer zijn een landelijke werk- en leerbijeenkomst en diverse inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd. In december 2018 heeft de landelijke bijeenkomst plaatsgevonden met als doel terug te kijken, de pilots te evalueren en vooruit te kijken naar de vervolgstappen.



Aanpak pilots anders verantwoord

Variëteit deelnemende gemeenten

De voorgeselecteerde gemeenten zijn door de Stuurgroep Verantwoording uitgenodigd om deel te nemen aan de pilots. Deze gemeenten zijn geselecteerd op basis van een aantal kenmerken. Met de selectie is beoogd een zo hoog mogelijke diversiteit in de deelnemende gemeenten te bereiken. De selectiekenmerken zijn hieronder toegelicht.

Iedere gemeente heeft zelf de regie op de focus en invulling van de pilot. Hierdoor zijn de ambities divers en wordt anders verantwoord in het sociaal domein vanuit verschillende perspectieven en ervaringen belicht. De variëteit in de deelnemende gemeenten draagt bij aan de representativiteit en de stevigheid van de uitkomsten.

Omvang	< 50.000 2 gemeenten	50.000-100.000: 2 gemeenten	>100.000 5 gemeenten	G4: 1 gemeente
Bekostigingsvorm*	Inspanningsgericht: 7 gemeenten	Outputgericht: 5 gemeenten	Taakgericht: 2 gemeenten	
Verantwoordingsinstek	8 gemeenten volgen het accountantsprotocol		2 gemeenten volgen niet het accountantsprotocol, 1 daarvan past horizontaal toezicht toe	
Samenwerking	9 gemeenten kopen in een samenwerkingsverband in		1 gemeente koopt geheel zelfstandig in	
Accountantsverklaring	8 gemeenten hebben een goedkeurende verklaring		2 gemeenten hebben een verklaring met beperking	

* Aangezien er meerdere bekostigingsvormen ingezet kunnen worden in een regio of gemeente, telt het totaal niet op tot de tien deelnemende gemeenten.

Stuurgroep Verantwoording

De Stuurgroep Verantwoording heeft een belangrijke rol gespeeld in het piloottraject. Gedurende de bijeenkomsten van de stuurgroep, welke vijf keer hebben plaats gevonden, was er ruimte om de voortgang en resultaten van het piloottraject te bespreken net als het voeren van de dialoog over heersende dilemma's. Daarnaast is de stuurgroep gevraagd input te geven over specifieke onderwerpen en mogelijkheden om de pilots waar nodig te versnellen. Daarmee is de stuurgroep een belangrijk onderdeel voor het succes.

De rol van de stuurgroep is:

- Zorgdragen voor de betrokkenheid van relevante koepels en relevante departementen.
- Input leveren voor en betrokken worden bij de selectie van gemeenten, de richting van de pilot, concept- en eindconclusies, landelijke navolging van de pilots en de wijze van ondersteuning voor gemeenten.
- Expertise leveren op relevante onderwerpen, zoals wet- en regelgeving.
- Bepalen eventueel vervolg pilots in 2019 (in samenspraak met deelnemende gemeenten en opdrachtnemer).

De Stuurgroep Verantwoording bestaat uit afgevaardigden van de volgende partijen:

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).
- Netwerk Directeuren Sociaal Domein (NDSO).
- Gemeenten.

Naast deze partijen zijn ook commissies van de NBA, zoals de commissie Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado) en Coziek, betrokken bij de pilots anders verantwoord.



De contactpersonen bij KPMG voor dit rapport zijn:



Arjan Ogink
KPMG Health
*Director, Amstelveen,
KPMG Advisory N.V.*
Tel: +31 (0)6 48263503
ogink.arjan@kpmg.nl



Marijke Ploegman
KPMG Health
*Senior Manager, Amstelveen,
KPMG Advisory N.V.*
Tel: +31 (0)6 46748697
ploegman.marijke@kpmg.nl

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

