



Betrokken, dichtbij en niet alleen

Tussentijdse evaluatie voortgang drie decentralisaties in Limburg

Pieter van Geel
Jo Maes
Wil Rutten

20 Maart 2014

Berenschot | Arno van Kempen

De afbeelding op de voorpagina is een foto van het schilderij 'Met z'n allen' van Monique Signet. Het schilderij is een verzameling van portretten van cliënten van zorginstelling Radar. Monique is cliënt bij Radar en kunstenaar in het atelier en de galerie Ut Glaashoes in Maastricht. Ut Glaashoes is onderdeel van Radar.

De commissie dankt Monique Signet en Radar voor het ter beschikking stellen van de afbeelding.

Betrokken, dichtbij en niet alleen

Tussentijdse evaluatie voortgang 3 decentralisaties in Limburg

Inhoud	Pagina
1. Voorwoord	4
2. Bestuurlijke samenvatting	5
3. Inleiding	9
4. Verantwoording en werkwijze	10
4.1 Commissie	10
4.2 Werkwijze	11
Deel 1: Conclusies	
5. Conclusies	14
5.1 Algemene conclusies	14
5.2 Conclusies en aanbevelingen per ijkpunt	19
5.3 Beelden van ketenpartners per regio	35
Deel 2: Bevindingen	
6. Noord-Limburg	43
6.1 Regiobeschrijving	43
6.2 Gemeente Mook en Middelaar	46
6.3 Gemeente Gennep	48
6.4 Gemeente Bergen	52
6.5 Gemeente Venray	54
6.6 Gemeente Horst aan de Maas	58
6.7 Gemeente Venlo	61
6.8 Gemeente Peel en Maas	64
6.9 Gemeente Beesel	68
7. Midden-Limburg	70
7.1 Regio beschrijving	70
7.2 Gemeente Nederweert	73
7.3 Gemeente Weert	76
7.4 Gemeente Leudal	80
7.5 Gemeente Roermond	84
7.6 Gemeente Maasgouw	87
7.7 Gemeente Roerdalen	90
7.8 Gemeente Echt-Susteren	93

8. Westelijke Mijnstreek	97
8.1 Regio beschrijving	97
8.2 Gemeente Sittard-Geleen	100
8.3 Gemeente Stein	104
8.4 Gemeente Beek	108
8.5 Gemeente Schinnen	112
9. Parkstad	115
9.1 Regio beschrijving	115
9.2 Gemeente Onderbanken	118
9.3 Gemeente Brunssum	121
9.4 Gemeente Nuth	124
9.5 Gemeente Heerlen	128
9.6 Gemeente Landgraaf	132
9.7 Gemeente Voerendaal	135
9.8 Gemeente Simpelveld	139
9.9 Gemeente Kerkrade	144
10. Maastricht Heuvelland	150
10.1 Regio beschrijving	150
10.2 Gemeente Meerssen	153
10.3 Gemeente Maastricht	156
10.4 Gemeente Valkenburg aan de Geul	160
10.5 Gemeente Eijsden-Margraten	163
10.6 Gemeente Gulpen-Wittem	168
10.7 Gemeente Vaals	172
Deel 3: Bijlagen	
11. Bijlage 1 Overzicht gesprekspartners	176
11.1 Gemeenten – bestuurlijke gesprekspartners (per regio)	176
11.2 Ketenpartners – gesprekspartners	180
12. Bijlage 2 Literatuurlijst	181
13. Bijlage 3 Normenkader	221
14. Bijlage 4 Placemat	224
15. Bijlage 5 Ketenpartner-verslagen schematisch	225
16. Bijlage 6 Ketenpartner-input Frans Wilms	230

1. Voorwoord

Het Nederlandse Openbaar Bestuur is zich aan het opwarmen voor een grote en fundamentele decentralisatie-opgave. De stelselwijzigingen in het sociaal domein, de 3 decentralisaties, zullen grote impact hebben op zowel overheidsorganisaties als (zorg)aanbieders, verzekeraars en niet in de laatste plaats op cliënten en inwoners. Per 1 januari 2015 komen extra taken op het gebied van de AWBZ/Wmo, de jeugdzorg en werk & inkomen (Participatiewet) naar gemeenten toe. De mate van beweging in beleidsverantwoordelijkheid, budgetten, taken en uitvoering tussen rijk, provincie en gemeente is ongekend. De toenames van verantwoordelijkheden en budgetten voor gemeenten zijn navenant groot en omvangrijk.

Op 15 november 2013 hebben Provinciale Staten van de provincie Limburg de Koersnotitie bestuurlijke organisatie vastgesteld. Tegen die achtergrond is de Commissie onder de noemer 'Toets kwaliteit lokaal bestuur' gevraagd een tussentijdse evaluatie te doen naar de voortgang van de implementatie van de 3 decentralisaties in het sociaal domein in Limburg. Een achtergrond waarin de verschuiving van taken, in elk geval in de optiek van de commissie, impact heeft op alle lagen in het Huis van Thorbecke. Het werk had ook een uniek karakter: het samenspel van de provincie Limburg en de Limburgse gemeenten om zich gezamenlijk adequaat voor te bereiden op de 3 decentralisaties. Dat samenspel resulteerde in de tussentijdse evaluatie die nu voor u ligt.

Het doel van de commissie was om in beeld te brengen in welke mate gemeenten goed op weg zijn met hun voorbereidingen voor de overdracht van taken per 1-1-2015. Nevendoelstellingen waren het van elkaar leren, het optimaliseren van de voorbereidingen en het signaleren van risico's. Daarom is de commissie juist met gemeenten én ketenpartners in dialoog gegaan over de voorbereidingen, de risico's en de kansen.

In de voorliggende rapportage deelt de commissie haar bevindingen en conclusies met Limburg en met overige geïnteresseerden in Nederland. Wat in de gesprekken door de commissie erg is gewaardeerd, is het grote niveau van engagement en betrokkenheid onder alle gesprekspartners bij de ontwikkelingen in het sociaal domein en de decentralisaties. Ook in de samenwerking tussen partijen (gemeenten onderling en gemeenten en ketenpartners) bestaat een sterk gevoel van betrokkenheid en ook noodzakelijkheid: men wil er samen de schouders onder zetten. Het is een sfeer van kansen en mogelijkheden op verbetering, niet van bedreiging en onwil. Het was voor ons als commissieleden bijzonder én plezierig om in die sfeer ons werk te mogen doen.

Tot slot wil de commissie een woord van dank richten aan alle bij de totstandkoming van deze rapportage betrokken mensen. Een bijzonder woord van dank richt de commissie tot de provincie Limburg omdat zij juist in deze uitdagende fase het initiatief heeft genomen om, middels deze tussenevaluatie, te werken aan samenwerking en toekomstbestendigheid binnen het publieke bestel. Wat betreft de commissie een waardevol signaal!

Namens de commissie,

Pieter van Geel

2. Bestuurlijke samenvatting

De commissie is positief getroffen door het engagement, dat zij heeft aangetroffen bij alle 33 gemeenten in de provincie Limburg om de drie decentralisaties in het sociaal domein duurzaam vorm te geven. Ook de ketenpartners tonen zich zeer betrokken bij de inrichting van het toekomstige stelsel van zorgverlening aan hen, die dat echt nodig hebben. De rol en de betrokkenheid van de provincie Limburg wordt in dezen alom gewaardeerd. Samen delen de overheden en de ketenpartners één gezamenlijk doel: de ondoorgrondelijkheid van het huidige systeem, met teveel partijen op teveel plekken op dezelfde momenten aanwezig, moet veranderen.

Toch heeft de commissie haar twijfels of de datum van 1-1-2015 gehaald gaat worden, als er de komende periode niet wordt bijgestuurd en zaken anders worden aangepakt. Het gaat dan vooral om de volgende zorgpunten:

1. *Transitie versus transformatie*

Gemeenten zijn in dit stadium erg gericht op de transitie (het proces van decentralisatie); veel minder nog met de transformatie (het inhoudelijk vormgeven van de nieuwe zorgtaken). Deze focus is erg logisch. De commissie constateert echter dat de meeste vragen en de grootste uitdaging niet liggen in het vormgeven van de transitie, maar juist in de transformatie: het daadwerkelijk, inhoudelijk anders aanpakken van al bestaande taken. Uiteindelijk gaat het om de vraag of het nieuwe stelsel ook inhoudelijk vorm is gegeven, met een noodzakelijke rolverandering van alle betrokken partijen.

2. *Een combinatie van opgaven*

De commissie constateert dat er in feite sprake is van 3 opgaven per decentralisatie: er is sprake van een transitie (een overgang van taken), een bezuiniging (dezelfde taken met minder middelen) en een transformatie (een verandering in uitvoering van de taken). Dit maakt de opgave voor gemeenten om de uitvoering van het nieuwe zorgstelsel klaar te hebben op 1 januari 2015 er niet gemakkelijker op.

3. *Verschillen tussen de decentralisaties; onvoldoende integraliteit*

Het valt de commissie op dat de drie decentralisaties zich in verschillende stadia van implementatie bevinden. De discussies binnen de raden, en als gevolg daarvan de kaderstelling vanuit de raad, volgen die dynamiek. De commissie constateert daarbij een punt van zorg: het verschil in fasering tussen de 3 decentralisaties kan ten koste gaan van het integrale perspectief op de 3 decentralisaties. Dit kan afbreuk doen aan de mogelijke synergievoordelen die integrale implementatie van de 3 decentralisaties kan bieden.

4. *De paradox van de schaal*

Bij het implementeren van de decentralisaties zoeken gemeenten elkaar op om dit in regionaal verband vorm te geven. Daarin schuilt in de ogen van de commissie de paradox van de 3 decentralisaties: taken worden gedecentraliseerd omdat gemeenten dicht bij de burger staan

maar tegelijkertijd is de omvang van de taken dusdanig dat gemeenten als direct gevolg van de decentralisatie moeten opschalen om al deze taken uit te kunnen voeren. De paradox kent ook nog een andere dimensie. Daar waar gemeenten wel lokaal invulling geven aan de taakinfilling, gebeurt dat vaak – logischerwijze – zo dicht mogelijk bij de burger. Dus ‘gedecentraliseerd’ binnen de gemeente zelf, op wijkniveau. Vaak gebeurt dit met gebruikmaking van sociale teams, wijkteams, dorpteams, etc.

5. Dynamiek grote en kleine gemeenten

De commissie constateert een aantal aandachtspunten in de dynamiek tussen grote en kleine gemeenten. In de eerste plaats betreft dat het niet altijd aanwezige besef dat grotere gemeenten, m.n. in hun rol van centrumgemeente, ook sociale problematiek oplossen voor de omliggende kleinere gemeenten. In de tweede plaats is het de commissie opgevallen dat het beeld over de kwaliteit van de eigen prestaties en dat van de prestaties van de ander niet altijd met elkaar overeen komt. Tot slot is er het verschil in risicodragend vermogen dat bij kleine gemeenten beperkter is.

6. Focus naar binnen overheerst nog

Vervolgens constateert de commissie dat veel gemeenten de focus nog sterk naar binnen hebben gericht en nog wat minder naar buiten. De focus naar binnen is bijvoorbeeld gericht op projectstructuren, verantwoordelijkheden en organisatie-oplossingen. Dit zijn valide en belangrijke onderwerpen, die in deze periode absoluut hun aandacht behoeven. Maar voor een succesvolle implementatie van de 3 decentralisaties is, volgens de commissie, ook een sterkere oriëntatie op ‘buiten’ noodzakelijk: Daar spelen de zorgvraagstukken, daar ligt de kennis (bij ketenpartners) en daar liggen ook de oplossingen.

7. Tijdsdruk

Ten slotte ziet de commissie dat alle gemeenten er een extra uitdaging bij hebben: op 1 januari 2015 moeten alle gemeenten klaar zijn om van start te gaan met de nieuwe taken. Dat betekent overigens voor veel onderdelen van de transities dat deze al eerder gereed moeten zijn. De commissie constateert dat dit voor veel gemeenten een race tegen de klok zal worden en durft de stelling aan dat lang niet iedereen 100% klaar zal zijn voor de uitvoering van de nieuwe taken.

In sommige gevallen zijn gemeenten (te) laat begonnen om klaar te zijn voor 1 januari. Maar voor een belangrijk deel is dat ook verklaarbaar door – nog immer – ontbrekende gegevens vanuit de rijksoverheid over de precieze contouren van de taken en financiële middelen, waarmee de gemeenten straks moeten gaan werken.

Voor haar oordeelsvorming heeft de commissie zich gebaseerd op een normenkader dat is opgebouwd uit ijkpunten, normen en operationalisering. Op elk van de 6 ijkpunten heeft de commissie na haar analyse een aantal aanbevelingen genoemd. De aanbevelingen worden in deze bestuurlijke samenvatting weergegeven. De 6 ijkpunten uit het normenkader zijn de volgende:

1. Rol van de gemeenteraad: sturing, kaderstelling en controle

- ✓ De kaderstellende rol van gemeenteraden kan nog verder worden versterkt door informatie/kennis van buiten de eigen gemeente in de raad te laten komen. De commissie bemerkt voldoende kennis in het Limburgse om deze inhoudelijke kennisinjectie te kunnen verzorgen. Aandachtspunt daarbij zou moeten zijn dat casuïstiek de problematiek doet leven. Casuïstiek is daardoor een goed voertuig om de concrete dilemma's en vraagstukken te schetsen. De commissie constateert dat het goed kunnen invullen van een kaderstellende functie in elk geval gedeeltelijk afhankelijk van het kunnen leggen van de juiste verbinding tussen de abstractie en de casuïstiek.
- ✓ De commissie adviseert om in het licht van de eerste aanbeveling optimaal gebruik te maken van het programma 'Aandacht voor Iedereen' van VWS waarin ook kennis en capaciteit voor verdieping beschikbaar is.
- ✓ In het licht van het borgen van de aandacht voor integraliteit verdient het in de ogen van de commissie aanbeveling om na de gemeenteraadsverkiezingen van 19 maart aanstaande een raadscommissie samen te stellen om daarin de 3 decentralisaties te behandelen en de integraliteit te borgen.

2. Inzicht in en kennis van financiën en doelgroepen

- ✓ De commissie beveelt de nieuwe colleges aan expliciet rekening te houden met het open-einde karakter van verschillende regelingen en deze aandacht door te vertalen naar voorzieningen en reserves voor eventuele tegenvallers.
- ✓ Ten aanzien van de blinde vlekken raadt de commissie gemeenten aan om op het vlak van kennis en inzicht nauwer samen te werken met ketenpartners en meer belangstelling te hebben voor de kennis die in het veld beschikbaar is. Dat houdt in de ogen van de commissie ook in dat gemeenten zich expliciet openstellen voor reflectie van ketenpartners (met name verzekeraars en aanbieders) op het beeld van de gemeente ten aanzien van omvang van doelgroepen. Naast het feit dat dit het beeld van de gemeenten inhoudelijk complementeert, versterkt het ook de samenwerking tussen gemeente en ketenpartner(s) zoals dat zich tijdens de transformatiefase verder moet gaan ontwikkelen. In dat licht staat de commissie ook erg positief ten opzichte van uitwisselstages tussen gemeenten en ketenpartners.
- ✓ Voor wat betreft de verdeelsystematiek raadt de commissie aan om het natuurlijke herijkmoment voor de verdeelsystematiek dat zich voordoet bij de meicirculaire van 2014 en in 2016 geïmplementeerd wordt, als provincie aan te grijpen om het belang van in ieder geval de regio Parkstad duidelijk te benadrukken.

3. Kracht van de eigen organisatie: transitie

- ✓ Organiseer voldoende project- en programmamanagementcompetenties in de transitiefase binnen de gemeentelijke organisatie.

- ✓ Organiseer binnen het transitieprogramma voldoende monitoringsmogelijkheden op de GOTIK-elementen: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit. Besteed regelmatig aandacht aan deze monitoring, in ieder geval ambtelijk, waar mogelijk ook bestuurlijk.
- ✓ Benut de kennis en ervaring van de ketenpartners ook al in de transitiefase.

4. Kracht van de eigen organisatie: structureel

- ✓ Gebruik maken van het concept van wijkteams, sociale teams etc. is een prima manier om gezamenlijk de zorg zo dicht mogelijk bij de burgers te organiseren. Doe dit enerzijds met zo weinig mogelijk administratieve rompslomp, maar hou anderzijds wel in het oog dat een goede monitoring van de voortgang van de zorgverlening van belang is voor de ketenpartners en de bestuurlijk/politiek verantwoordelijke in de gemeente.
- ✓ Bezie tezamen met de ketenpartners hoe de rol van regisseur zal worden ingevuld en waar deze precies komt te liggen.
- ✓ Hou de overhead bij de gemeentelijke organisatie – mede met het oog op de zeer beperkte budgetten – zo ‘lean and mean’ mogelijk.

5. Intergemeentelijke samenwerking

- ✓ Maak een goede afweging wat er lokaal en wat er in samenwerking moet worden opgepakt. Zorg dicht bij de burger vraagt ook in dezen om eerst te bezien wat er lokaal geregeld kan worden, dan wat er bovenlokaal geregeld moet worden (subsidiariteit).
- ✓ Blijf als gemeenten constructief met elkaar in gesprek, ook al zijn er fricties in de samenwerking. Kijk elkaar af en toe even goed in de ogen en wees open over belangen, bevindingen en basale grondhoudingen.
- ✓ De provincie wordt aanbevolen in elk van de regio's een verkenner te benoemen, die specifiek let op de wijze waarop er wordt samengewerkt, gelet op het belang hiervan. Met name in de regio's Parkstad, Westelijke Mijnstreek en Noord-Limburg zou de verkenner moeten bezien op welke wijze de samenwerking meer robuust zou kunnen worden vormgegeven.

6. Betrokkenheid van ketens en cliënten per decentralisatie

- ✓ Ketenpartners en gemeenten kunnen effectiever met elkaar samenwerken, door meer gebruik te maken van elkaars kennis en expertise. Beide moeten meer in elkaars keuken laten kijken en de benodigde expertise samen verder opbouwen. Dit zorgt er tevens voor dat de beelden over elkaar in positieve zin kunnen worden bijgesteld.
- ✓ Om de samenwerking met huisartsen waar nodig beter vorm te geven, moeten er afspraken worden gemaakt tussen de gemeente, de huisartsen en de andere ketenpartners over de vertegenwoordiging en rol van deze doelgroep in wijkteams, sociale teams, etc.
- ✓ Betrek de cliëntenorganisaties bij alle lagen van de 3 decentralisaties- implementatie: strategisch, tactisch en operationeel.

3. Inleiding

Per 1-1-2015 worden taken op de gebieden AWBZ/Wmo, jeugdzorg en werk & inkomen (Participatiewet) gedecentraliseerd van rijk en provincies naar gemeenten. Deze majeure opgave voor gemeenten is aanleiding geweest voor de provincie Limburg om, in samenspraak met haar inliggende gemeenten, een tussenevaluatie op te zetten. Middels deze tussenevaluatie wil de provincie inzichtelijk krijgen hoe gemeenten zijn gevorderd met de voorbereiding op de overgang van taken. Ook wil de provincie gevoel krijgen of de gemeenten op 1-1-2015 'klaar' zullen zijn voor de decentralisaties.

De provincie heeft de Commissie 'Toets kwaliteit lokaal bestuur' gevraagd in dit kader een onderzoek uit te voeren. De commissie bestaat uit Pieter van Geel (voorzitter), Wil Rutten en Jo Maes. De commissie is bij het onderzoek ondersteund door een team van Berenschot onder leiding van Arno van Kempen. De voorliggende rapportage bevat de weerslag van het verrichte onderzoek.

De provincie heeft het onderzoek geïnitieerd, maar heeft hierover in goede verstandhouding afgestemd met de Vereniging van Limburgse Gemeenten (VLG). De VLG heeft het belang van het onderzoek onderschreven en de uitvoering daarvan ondersteund. Het onderzoek is dan ook niet alleen top-down ingegeven, maar is een direct gevolg van goed overleg en goede samenwerking tussen de provincie en het lokale bestuur.

Leeswijzer

De rapportage bestaat uit de volgende onderdelen: de rapportage begint met de bestuurlijke samenvatting, de inleiding en de verantwoording. Vervolgens start deel 1 van het rapport met de conclusies van het onderzoek. Deel 2 bevat de feitelijke bevindingen per regio en per gemeente. Dit deel bestaat uit 5 hoofdstukken (één hoofdstuk per regio), met daarin de 'foto's' van 33 gemeenten. Elk van deze hoofdstukken begint met een korte regiobeschrijving. De rapportage sluit af met een aantal bijlagen.

4. Verantwoording en werkwijze

In dit hoofdstuk beschrijft de commissie haar werkwijze. Allereerst staat zij iets uitgebreider stil bij de samenstelling van de commissie en de samenwerking tussen provincie, commissie en Berenschot.

4.1 Commissie

De commissie is door de provincie samengesteld en bestaat uit 3 leden. Dit zijn Pieter van Geel (voorzitter), Wil Rutten en Jo Maes. De provincie heeft de commissie voorzien van externe ondersteuning in de vorm van Berenschot. Arno van Kempen (Berenschot) trad op als secretaris van de commissie en projectleider van het onderzoek.

Pieter van Geel (voorzitter) heeft uitgebreide ervaring in het openbaar bestuur. Achtereenvolgens was hij gemeentesecretaris, lid van provinciale staten, lid van gedeputeerde staten, lid van de Tweede Kamer en staatssecretaris. Inmiddels is Pieter van Geel zelfstandig adviseur op het gebied van Bestuur en Energie.



Wil Rutten is een betrokken Limburger. Hij was ruim 10 jaar algemeen directeur/provinciesecretaris van de provincie Noord-Brabant, daarvoor was hij ruim 17 jaar (adjunct) gemeentesecretaris van Maastricht. Sinds januari 2014 is Wil Rutten gepensioneerd en zet hij zich als (interim)bestuurder en inspirator in voor bijzondere maatschappelijke opgaven.

Jo Maes is al ruim 10 jaar directeur van het Huis voor de Zorg in Limburg en kent in die hoedanigheid de zorgsector in Limburg zeer goed. Daarnaast is Jo Maes specialist in vernieuwende ondernemingsconcepten in de zorgsector. Dit doet hij onder andere via Smart Capital Network, een investeringsorganisatie die in jonge innovatieve bedrijven stapt die er op uit zijn het spel te veranderen.



Arno van Kempen werkt als senior managing consultant bij Berenschot. Daarvoor was hij onder andere plaatsvervangend gemeentesecretaris en directeur bij de gemeente Haarlemmermeer, directeur bij de VNG en had hij diverse managementfuncties bij het Ministerie van VROM.

4.2 Werkwijze

De commissie heeft gekozen voor een gefaseerde aanpak om invulling te geven aan de tussentijdse evaluatie onder de Limburgse gemeenten. Bestuurlijk opdrachtgever voor de opdracht is het college van GS van de provincie Limburg. De opdracht is als volgt geformuleerd:

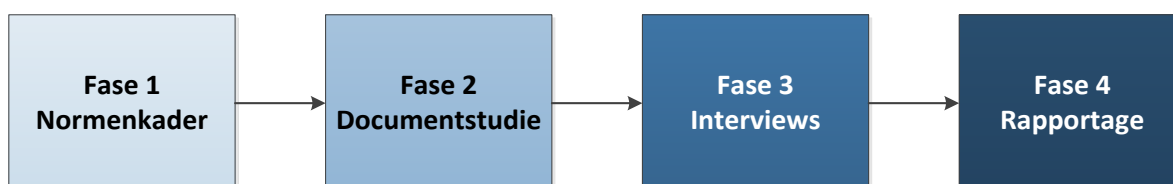
Het (de opdracht) betreft een lichte meting bij de 33 Limburgse gemeenten op basis van gerichte interviews bij gemeenten en ketenpartners (bestuurders, professionals) leidend tot één rapportage met aandachtspunten per regio als sturingsinformatie voor gemeenten en als basis voor het bepalen van een eventuele nadere en gerichte ondersteunende inzet van de provincie via de stimuleringsregeling kwaliteit lokaal bestuur en/of een nadere bestuurlijk-organisatorisch verdiepend onderzoek.

De commissie heeft haar opdracht als volgt opgevat en uitgevoerd:

Breng in kaart in welke mate de Limburgse gemeenten bezig zijn met de voorbereiding op de implementatie van de 3 decentralisaties per 1-1-2015 en schets conclusies ten aanzien van de vragen óf gemeenten per 1-1-2015 klaar zijn voor de implementatie, of regio's per 1-1-2015 klaar zijn voor de implementatie en hoe ketenpartners (per regio) dit zien. Geef tot slot aanbevelingen voor gemeenten en provincie.

Werkwijze

De commissie heeft een aantal stappen gezet om te komen tot deze rapportage. De stappen zijn hieronder schematisch weergegeven.



Fase 1 - Normenkader

Als eerste heeft de commissie een normenkader opgesteld waaraan de voorbereiding van gemeenten getoetst kon worden. Dit normenkader is integraal opgenomen als bijlage 3 bij deze rapportage. Het normenkader is tot stand gekomen in samenspraak met Berenschot, een aantal externe deskundigen en de commissie. De provincie heeft ook haar instemming gegeven op het normenkader. Het normenkader bestaat uit de volgende (hoofd)ijkpunten:

1. Rol van de gemeenteraden
2. Inzicht in doelgroep en financiën
3. Kracht van de organisatie: transitiekracht
4. Kracht van de organisatie: structurele kracht
5. Intergemeentelijke samenwerking
6. Samenwerking met ketenpartners/cliënten

Fase 2 - Documentstudie

Na opstelling van het normenkader zijn alle 33 gemeenten aangeschreven en is gevraagd om de commissie op een aantal punten van documentatie te voorzien. Een volledig overzicht van de literatuur treft u aan in bijlage 2. Op basis van die documentatie heeft de commissie per gemeente het normenkader ingevuld met een voorlopig beeld van bevindingen. Deze ingevulde normenkaders zijn gedeeld met de gemeenten en dienden als input voor het interview met het college.

Fase 3 - Interviews

In de maand februari heeft de commissie alle 33 Limburgse gemeenten geïnterviewd door middel van gesprekken met de colleges, of met een vertegenwoordiging daarvan. In veel gemeenten zijn de landelijke contouren van de decentralisaties via een 'placemat' gebruikt als opmaat voor de discussie; deze placemat is opgenomen in bijlage 4. Een volledig overzicht van de gesprekspartners per gemeente treft u aan in bijlage 1.

Tijdens deze interviews is ingegaan op het voorlopige beeld van het ingevulde normenkader en heeft de commissie alle ijkpunten van het normenkader behandeld. Uiteindelijk hebben de gesprekken in combinatie met aanvullend materiaal en het voorlopige beeld op basis van het normenkader geleid tot 'foto's' per gemeente. Deze foto's/verslagen zijn de bevindingen van de commissie over de gemeenten en de mate van voorbereiding. De verslagen zijn allen teruggelegd bij de gemeente ter controle op feitelijke onjuistheden.

Parallel aan het afnemen van interviews met gemeenten zijn ook een vijftal regio-bijeenkomsten gehouden waaraan ketenpartners per regio meededen. In deze gesprekken is de commissie ingegaan op de ijkpunten van het normenkader en heeft zij de ketenpartners gevraagd daarop te reflecteren. Daardoor werd het beeld van de commissie over de gemeenten en regio's verrijkt.

Fase 4 - Rapportage

Als laatste stap heeft de commissie de voorliggende rapportage opgesteld. In deze rapportage worden bevindingen per gemeente, regio en voor Limburg als geheel teruggegeven. Ook worden de conclusies en de aanbevelingen via de structuur van het normenkader behandeld en teruggegeven.

Deel 1 Conclusies

5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de overkoepelende conclusies van de commissie behandeld. De conclusies zijn gerubriceerd langs de ijkpunten van het normenkader. Ook staat de commissie in dit hoofdstuk expliciet stil bij de bevindingen en conclusies op basis van de gesprekken met ketenpartners (zowel algemeen als per regio) en ten aanzien van samenwerking (zowel algemeen als per regio). Voordat de ijkpunten uit het normenkader behandeld worden, staat de commissie eerst stil bij een aantal hoofdconclusies, die getrokken kunnen worden uit werkzaamheden van de afgelopen maanden.

5.1 Algemene conclusies

I. De zeilen bijzetten

De commissie is positief getroffen door het engagement, dat zij heeft aangetroffen bij alle 33 gemeenten in de provincie Limburg om de drie decentralisaties in het sociaal domein duurzaam vorm te geven. Ook de ketenpartners tonen zich zeer betrokken bij de inrichting van het toekomstige stelsel van zorgverlening aan hen, die dat echt nodig hebben. De rol en de betrokkenheid van de provincie Limburg wordt in dezen alom gewaardeerd. Samen delen de overheden en de ketenpartners één gezamenlijk doel: de ondoorgrondelijkheid van het huidige systeem, met teveel partijen op teveel plekken op dezelfde momenten aanwezig, moet veranderen. Zorgverlening kan en moet effectiever en efficiënter. Vanuit die basisgedachte doet iedereen zijn uiterste best om er klaar voor te zijn op 1 januari 2015.

Toch heeft de commissie haar twijfels of deze datum gehaald gaat worden, als er de komende periode niet wordt bijgestuurd en zaken anders worden aangepakt. De bouwstenen liggen er: het engagement van alle betrokken partijen, de samenwerking die door iedereen op grote schaal wordt gezocht; de kennis en expertise van een ieder. De commissie is van mening dat, als niet alle zeilen worden bijgezet, de invoering van het nieuwe stelsel per 1 januari 2015 niet haalbaar zal blijken te zijn. In de hiernavolgende conclusies II tot en met VIII benoemt de commissie haar belangrijkste zorgpunten.

II. Transitie versus transformatie

Alle 33 gemeenten zijn volop aan de slag met het vormgeven van de drie transitie's in het sociaal domein. Overal zijn de gemeenteraden betrokken, evenals de ketenpartners en cliëntenorganisaties. Beleidsnota's zijn zo goed als overal vastgesteld en ook de ondersteunende processen zijn in de meeste gemeenten in zicht. Gemeenten zijn, met andere woorden, in dit stadium erg gericht op de transitie (het proces van decentralisatie); veel minder nog met de transformatie (het inhoudelijk vormgeven van de nieuwe zorgtaken). Deze focus is erg logisch. De commissie constateert echter dat de meeste vragen en de grootste uitdaging niet ligt in het vormgeven van de transitie, maar juist in de transformatie: het daadwerkelijk, inhoudelijk anders aanpakken van al bestaande taken. Uiteindelijk gaat het om de vraag of het nieuwe stelsel ook inhoudelijk vorm is gegeven, met een noodzakelijke rolverandering van alle betrokken partijen. Als

die inhoudelijke rolverandering nog niet is ingebed, kan de nieuwe benadering van zorgverlening ook niet goed werken. Daar waar bijvoorbeeld het huidige zorgsysteem gebaseerd is op wantrouwen (veel controle) moet het nieuwe zorgsysteem niet alleen gebaseerd zijn op vertrouwen maar juist op een gezonde combinatie van vertrouwen vooraf en controle achteraf. Transformeren is in de ogen van de commissie niet denken in 'of / of', maar in 'en / en'. Het feit dat er op dit moment nog te weinig aandacht is voor de transformatie, naast de wel aanwezige aandacht voor de transitie, baart de commissie zorgen.

Een bemoeilijkende factor in de transformatie is de complexiteit van het speelveld. Waar traditioneel het domein van de zorg bestond uit interactie tussen aanbieders van zorg en zorgverzekeraars, is dat speelveld in 2000 uitgebreid door de introductie van keuzevrijheid voor klanten. Wat een bilaterale interactie was, werd een spel met 3 partijen: aanbieders, verzekeraars en klanten. Nu, 15 jaar na de introductie van keuzevrijheid voor klanten, wordt nog een vierde speler aan het spel toegevoegd: gemeenten. In de vierhoek van aanbieders, verzekeraars, klanten en gemeenten is een grote kans op veel onduidelijkheid. Het is dan ook niet het beeld van de commissie dat per 1-1-2015 dit nieuwe speelveld (en de bijbehorende inhoudelijke transformatie) vlekkeloos zal werken: net zoals je pas echt leert om in een auto te rijden als je net je rijbewijs hebt gehaald, zo begint op 1-1-2015 pas de zoektocht naar een goede invulling van de transformatie en van het samenspel tussen de vier 'partijen' in het spel.

Ten slotte merkt de commissie op dat het nieuwe stelsel alleen kan gaan werken, als het Rijk in staat is om 'de kunst van het loslaten' te hanteren. Dit heeft de commissie in de gesprekken veel gehoord als een beperkende factor in het proces.

III. Een combinatie van opgaven

De commissie constateert dat er in feite sprake is van 3 opgaven per decentralisatie: er is sprake van een transitie (een overgang van taken), een bezuiniging (dezelfde taken met minder middelen) en een transformatie (een verandering in uitvoering van de taken). In onderstaand schema geeft de commissie de opgaven weer.

	AWBZ/Wmo	Jeugdzorg	Participatiewet
Transitie	De gemeente is momenteel al verantwoordelijk voor huishoudelijke hulp. Straks komt daar de verantwoordelijkheid voor begeleiding, kortdurend verblijf, beschermd wonen (C-pakketten) en inloopfunctie GGZ bij.	De verantwoordelijkheid voor jeugdzorg komt van de provincie naar gemeenten. De implementatie van de zware (specialistische) jeugdzorg wordt in regionale verbanden opgepakt. Minder zware jeugdzorg wordt vooral een lokale aangelegenheid. De gemeente krijgt de verantwoordelijkheid over de hele jeugdzorg-populatie (dat wil	De Participatiewet komt in de plaats van de Wwb, de Wsw en delen van de Wajong. De gemeenten worden verantwoordelijk voor nieuwe instroom voormalig Wsw'ers en voor nieuwe instroom voormalig Wajongers. De bestaande groep Wajongers wordt niet geherindiceerd. De gemeente krijgt de beschikking over twee nieuwe instrumenten, namelijk

		<p>zeggen: ambulante zorg, residentiële jeugdzorg jeugd-GGZ en Jeugdzorg Plus), met uitzondering van de zorg voor jeugd met een verstandelijke beperking (jeugd-LVB). De totale jeugdzorgpopulatie stijgt, afgaande op de groei uit het recente verleden, met enkele procenten per jaar.</p>	<p>loonkostensubsidie en de voorziening nieuw beschut.</p>
Bezuiniging	<p>Op huishoudelijke hulp wordt ongeveer een kwart bezuinigd. Op de nieuwe Wmo-taken wordt ook bezuinigd, maar met een lager percentage (volgens de laatste stand van zaken ongeveer 10 procent).</p>	<p>Gemeenten krijgen in 2015 het historisch budget van 2012 toegekend. Aangezien de totale doelgroep van 2012 tot 2015 stijgt, is er de facto sprake van een bezuiniging. In 2016 en 2017 wordt daarbovenop een taakstellende bezuiniging van ongeveer 10 procent toegepast.</p>	<p>De prikkelwerking op het inkomensdeel blijft bestaan. Het participatiebudget wordt ten opzichte van 2010 meer dan gehalveerd. Op de middelen voor de Wsw oude stijl wordt een efficiencykorting toegepast die oploopt tot 13 procent. Aan het re-integratiebudget worden middelen toegevoegd voor nieuwe doelgroepen.</p>
Transformatie	<p>Om dit te bewerkstelligen, moeten ambtenaren een gedragsverandering door maken. De gemeente moet samenwerken met ketenpartners, en zal de regiefunctie in de praktijk goed belegd moeten worden. Dit vraagt andere competenties. Daarnaast zullen echter de ketenpartners ook hun wijze van werken moeten 'kantelen', op eenzelfde wijze als gemeenten dit zullen moeten gaan doen.</p>	<p>Ook bij de jeugdzorg zal er een 'kanteling' van de rol van de gemeente moeten plaatsvinden, naast het feit dat een groot deel van de taken nieuw zullen zijn en dus opnieuw kunnen/moeten worden geïmplementeerd in de gemeentelijke organisatie. Daarnaast zal bij de jeugdzorg, met name waar het gaat om de specialistische zorg, over de gemeentegrenzen heen gewerkt gaan worden. Ook zullen de ketenpartners moeten 'wennen' aan de nieuwe speler in dit veld en opnieuw hun rol daarbij moeten bepalen.</p>	<p>Het plaatsen van de werkgelegenheidsproblematiek in een ander daglicht wordt naar verwachting een grote opgave voor de gemeente. Het begeleiden van mensen met een loonwaarde van 40 – 80% wettelijk minimum loon vraagt om permanente begeleiding van de kant van de gemeente. Er zal intensiever samengewerkt moeten worden met andere partijen in werkpleinen, met SW-bedrijven en werkgevers (binnen de 35 arbeidsmarktregio's).</p>

IV. Verschillen tussen de decentralisaties; onvoldoende integraliteit

Het valt de commissie op dat de drie decentralisaties zich in verschillende stadia bevinden van implementatie. De discussies binnen de raden, en als gevolg daarvan de kaderstelling vanuit de raden, volgen die dynamiek. De commissie constateert daarbij een punt van zorg: het verschil in fasering tussen de 3 decentralisaties kan ten koste gaan van het integrale perspectief op de 3 decentralisaties. Dit kan afbreuk doen aan de mogelijke synergievoordelen die integrale implementatie van de 3 decentralisaties kan bieden. De commissie begrijpt dat het in de huidige context van verschillende fasering uitdagend is dit integrale perspectief wel te ontwikkelen. Toch wil de commissie de raden op het hart drukken hier aandacht voor te houden en ervoor te waken dat dit integraal perspectief zich in de komende periode wel sterker gaat ontwikkelen.

V. De paradox van de schaal

De commissie constateert vervolgens dat de aansturing vanuit de gemeenteraad en het college van B&W op alle onderdelen van de 3 decentralisaties tegelijkertijd, maar ook inhoudelijk een bijzonder ingewikkelde taak is. Het is om deze redenen dan ook heel logisch dat gemeenten elkaar opzoeken bij de implementatie van al deze nieuwe taken en verantwoordelijkheden. Daarin schuilt in de ogen van de commissie de paradox van de 3 decentralisaties: taken worden gedecentraliseerd omdat gemeenten dicht bij de burger staan maar tegelijkertijd is de omvang van de taken dusdanig dat gemeenten als direct gevolg van de decentralisatie moeten opschalen om al deze taken uit te kunnen voeren.

De paradox kent ook nog een andere dimensie. Daar waar gemeenten wel lokaal invulling geven aan de taakinfilling, gebeurt dat vaak – logischerwijze – zo dicht mogelijk bij de burger. Dus ‘gedecentraliseerd’ binnen de gemeente zelf, op wijkniveau. Vaak gebeurt dit met gebruikmaking van sociale teams, wijkteams, dorpssteams, etc. Samenvattend is dus vanuit het gemeentelijke niveau op onderdelen een opschaling naar de regio waar te nemen, op andere onderdelen een doordecentralisatie naar het wijkniveau.

Daarbij merkt de commissie op dat er een valkuil dreigt op het gebied van sturing. Waar nu sprake is van functionele sturing binnen de terreinen van de 3 decentralisaties, moet straks sprake zijn van lokale sturing. Door de opschaling door gemeenten van de 3D-taken in allerlei samenwerkingsverbanden dreigt echter een situatie te ontstaan van regionale sturing in plaats van lokale sturing. De commissie bepleit sterk de sturing daadwerkelijk zo lokaal mogelijk te borgen, mede met het oog op de constatering dat inhoudelijk veel taken op wijkniveau worden georganiseerd. Daar ligt de kans op een succesvolle transformatie, in samenspraak met de regio enerzijds en de eigen burgers en met de lokaal werkende ketenpartners anderzijds. Tegelijk erkent de commissie dat het puur lokaal houden van sturing niet voor alle velden mogelijk is (bijvoorbeeld specialistische jeugdzorg).

VI. Dynamiek grote en kleine gemeenten

In de nabijheid tot de casuïstiek ligt het hart van de operatie inzake de drie decentralisaties, maar ook de trots van de kleine gemeenten. De commissie is veel kleine gemeenten tegengekomen waar

een sterk gevoel van trots op de eigen capaciteit en de eigen kwaliteit leeft. In veel gevallen is dit in de ogen van de commissie ook terecht: kleine gemeenten kennen de individuele problematiek goed en zijn vanuit historische ervaring gewend om maatwerk te leveren. Toch ligt hier een gevaar van onderschatting van de eigen problemen op de loer, omdat er naast de lokaal gevoelde problematiek ook een sterke concentratie van problematiek in grote gemeenten bestaat. Ook de zware problematiek van kleine gemeenten wordt vaak verzorgd door grote gemeenten. Een goed voorbeeld hiervan is de maatschappelijke opvang, die via een centrumgemeenteconstructie wordt uitgevoerd.

Het is de commissie opgevallen dat het beeld over de kwaliteit van de eigen prestaties en dat van de prestaties van de ander niet altijd met elkaar overeen komt. Grotere gemeenten willen kleinere gemeenten vaak betrekken bij de transities in de vorm van voorzitterschappen van stuurgroepen e.d. De intentie daarbij is een goede: het niet willen spelen van de 'grote broer' en het gezamenlijk willen vormgeven van het nieuwe stelsel. Anderzijds wordt ook geconstateerd dat men niet altijd even tevreden is met de prestaties van elkaar. Dit blijft dan vervolgens te veel onder de pet, wordt te weinig naar elkaar uitgesproken. Het zou goed zijn als gemeenten hierover onderling openlijker over zouden communiceren.

Tot slot is er het verschil in risicodragend vermogen dat bij kleine gemeenten beperkter is. Een incident in een kleine gemeenten heeft directere impact op het presteren van die gemeenten (politiek, organisatorisch en financieel). Daar ligt een belangrijke kracht van een grotere schaal: de gemeente wordt robuuster in termen van absorptievermogen.

De commissie hecht er waarde aan de dynamiek tussen beide groepen gemeenten inzichtelijk te maken en gemeenten mee te geven vooral het beste uit beide werelden te putten.

VII. Focus naar binnen overheerst nog

Vervolgens constateert de commissie dat veel gemeenten de focus nog sterk naar binnen hebben gericht en nog wat minder naar buiten. De focus naar binnen is bijvoorbeeld gericht op projectstructuren, verantwoordelijkheden en organisatie-oplossingen. Dit zijn valide en belangrijke onderwerpen, die in deze periode absoluut hun aandacht behoeven. Maar voor een succesvolle implementatie van de 3 decentralisaties is, volgens de commissie, ook een sterkere oriëntatie op 'buiten' noodzakelijk: Daar spelen de zorgvraagstukken, daar ligt de kennis (bij ketenpartners) en daar liggen ook de oplossingen. Veel gemeenten werken al in structuren van wijkteams, sociale teams, toegangshuizen, etc. De commissie heeft opgemerkt dat veel gemeenten daarbij redeneren vanuit eigen structuren en dat de stap naar daadwerkelijke innovatie en vernieuwing, waarbij kennis en expertise van de ketenpartners absoluut noodzakelijk is, moeizaam gezet wordt. Het is op dit punt dat de gemeente en de ketenpartners 'tegen elkaar aanschuren', maar niet efficiënt samenwerken. Er moet juist in deze fase meer worden vertrouwd op elkaars expertise en inzet, en daar zou ook meer gebruik van moeten worden gemaakt. Dat voorkomt ook het beeld dat de gemeente straks als enige 'verantwoordelijk is' voor de specialistische zorg. Vanzelfsprekend hebben gemeenten bij de organisatie van de zorgtaken daarbij expliciet de hulp en medewerking nodig van de desbetreffende ketenpartners. Dit beeld wordt op dit moment nog onvoldoende voor ogen gehouden.

In de ogen van de commissie is de focus op 'binnen' verklaarbaar: de opgave van de 3 decentralisaties is groot en de tijdsdruk is hoog. Daarmee is ook de onzekerheid hoog, wat het vermogen tot innovatie inperkt. Toch is de commissie van mening dat hier kansen gemist worden. De combinatie van de interne oriëntatie bij veel gemeenten en tegelijk het denken uit bestaande, eigen structuren is in de optiek van de commissie niet het juiste recept om te komen tot een succesvolle implementatie van de decentralisaties. Hier wordt in de behandeling van het ijkpunt over samenwerking met de ketenpartners nog uitgebreider bij stilgestaan.

VIII. Tijdsdruk

Ten slotte ziet de commissie dat alle gemeenten er een extra uitdaging bij hebben: op 1 januari 2015 moeten alle gemeenten klaar zijn om van start te gaan met de nieuwe taken. Dat betekent overigens voor veel onderdelen van de transities dat deze eerder al gereed moeten zijn. Zo zal de inkoopstrategie in oktober klaar moeten zijn om op tijd de benodigde zorg te kunnen aanbesteden. De frontoffice/backoffice systemen, de ICT-systemen, etc. zullen ruim voor 1 januari klaar moeten zijn om te testen of deze aan de eisen voldoen. De commissie constateert dat dit voor vele gemeenten een race tegen de klok zal worden en durft de stelling aan dat lang niet iedereen 100% klaar zal zijn voor de uitvoering van de nieuwe taken.

In sommige gevallen zijn gemeenten (te) laat begonnen om klaar te zijn voor 1 januari. Maar voor een belangrijk deel is dat ook verklaarbaar door – nog immer – ontbrekende gegevens vanuit de rijksoverheid over de precieze contouren van de taken en financiële middelen, waarmee de gemeenten straks moeten gaan werken. Zo zijn de financiële randvoorwaarden die betrekking hebben op de Participatiewet nog niet volledig, terwijl nog maar zeer onlangs een belangrijke beleidswijziging heeft plaatsgevonden rond de Wajongers. Dat maakt het er voor de gemeente ook niet echt makkelijker op deze transitie tijdig te realiseren.

De commissie zou het een goede zaak vinden als er, bijvoorbeeld in de vorm van risicomanagement, rekening wordt gehouden met een situatie, waarin zaken niet op tijd klaar zijn. Dan moeten er terugvalopties voorhanden zijn. Hoe dan ook, de hulpbehoevende burger mag hier niet de dupe van zijn. In veel gemeenten heeft de commissie overigens risicomatregelen aangetroffen, zij het dat deze vooral in termen van financiën (reserves) zijn geformuleerd.

5.2 Conclusies en aanbevelingen per ijkpunt

Voor haar oordeelsvorming heeft de commissie zich gebaseerd op een normenkader dat is opgebouwd uit ijkpunten, normen en operationaliseringen. Een blanco versie van het normenkader treft u aan in bijlage 3. De 6 ijkpunten uit het normenkader zijn de volgende:

1. Rol van de gemeenteraad: sturing, kaderstelling en controle
2. Inzicht in en kennis van financiën en doelgroepen
3. Kracht van de eigen organisatie: transitie
4. Kracht van de eigen organisatie: structureel

5. Intergemeentelijke samenwerking
6. Betrokkenheid van ketens en cliënten per decentralisatie

Hieronder worden de algemene conclusies per ijkpunt behandeld.

5.2.1 Conclusies over de rol van de gemeenteraad

De commissie heeft in de 33 gesprekken met colleges aandacht gehad voor de rol van de raad in elke gemeente. Daaruit komen een aantal algemene bevindingen naar voren.

Kaderstelling uitdagend

Als eerste constateert de commissie dat de gemeenteraad in zijn algemeenheid weinig vanuit haarzelf invulling kan geven aan haar kaderstellende rol bij de 3 transities. De gemeenteraad is op het dossier van de 3 decentralisaties vooral volgend aan het ambtelijk apparaat en het college. Dit is een direct gevolg van de bestaande onduidelijkheid over de concrete inhoud van de decentralisaties (in termen van inhoud en financiën) en de complexiteit van de materie.

Betrokkenheid groeit

Tegelijkertijd constateert de commissie dat de betrokkenheid van raden toeneemt naarmate 1 januari 2015 dichterbij komt. Die extra betrokkenheid lijkt echter nog onvoldoende gestructureerd om effectief sturing te kunnen geven. Daar komt bij dat de commissie constateert dat voor een vruchtbare kaderstellende functie ook een grote mate van inhoudelijke kennis noodzakelijk is. De commissie vraagt zich af of deze kennis in alle raden wel in voldoende mate aanwezig is. Tegelijkertijd erkent de commissie dat de 3 decentralisaties zo groot van omvang en inhoud zijn, dat dat voor de meeste raadsleden ook lastig zal zijn om een gedegen kennis van de transities paraat te hebben.

Groot versus klein

Daarnaast constateert de commissie een verschil in positie van de gemeenteraad in grote en kleine gemeenten ten opzichte van het 3 decentralisaties-dossier. In grote gemeenten gaat het gesprek in de raad over vraagstukken van een abstractere aard. Daarbij merkt de commissie op dat raden van grote gemeenten verder van de casuïstiek lijken te staan. Raden in kleine gemeenten hebben daarentegen veel gevoel voor de concrete casuïstiek in hun gemeente, maar de commissie vraagt zich af of de principiële en abstracte discussies over de 3 decentralisaties in deze raden voldoende aandacht krijgt.

Saamhorigheid tussen raad en college

Tot slot merkt de commissie op dat zij in veel gemeenten een situatie is tegengekomen waarbij de discussie met en interactie tussen college en raad op dit moment nog redelijk los lijkt te staan partijpolitieke stellingnames. Door de moeite die raden hebben met het vanuit zichzelf invullen van hun kaderstellende rol en de daardoor relatief grote invloed vanuit het college op de 3 decentralisaties, lijkt het dualistisch systeem van de lokale democratie bij de behandeling van de 3

decentralisaties minder goed uit de verf te komen. De commissie duidt dit zowel positief als negatief. Het gevoel van saamhorigheid is passend gezien de omvang van de uitdaging en maakt dat gemeenten slagvaardig op kunnen treden (gedacht kan worden aan een soort 'nationale coalitie'). Tegelijkertijd is het gezien de omvang van de opgave van groot belang dat de raad haar kaderstellende en controlerende functie goed in kan vullen. Saamhorigheid is in die zin ook een mogelijk symptoom van te weinig informatie van buitenaf voor een raad om het goede gesprek te voeren. De verwachting van de commissie is dat in de fase van de uitvoering de partijpolitieke standpunten wel een rol zullen gaan spelen. Het is daarbij zaak de mogelijke tegenstellingen en verschillen in zienswijzen snel op tafel te hebben en daarover besluiten te nemen.

Praktische versus principiële vraagstukken

Tot slot constateert de commissie dat de praktische aspecten van de 3 decentralisaties (en die zijn substantieel) de principiële discussies over de nog wel eens lijken te overschaduwen. Discussies binnen raden en samenwerkingsverbanden gaan als gevolg daarvan vaak over kosten en structuren in plaats van over waarden en principiële argumenten als gelijkheid versus maatwerk.

Aanbevelingen n.a.v. conclusies over de rol van de gemeenteraad

Op basis van haar conclusies komt de commissie tot de volgende 3 aanbevelingen:

1. De kaderstellende rol van gemeenteraden kan nog verder worden versterkt door informatie/kennis van buiten de eigen gemeente in de raad te laten komen. De commissie bemerkt voldoende kennis in het Limburgse om deze inhoudelijke kennisinjectie te kunnen verzorgen. Aandachtspunt daarbij zou moeten zijn dat casuïstiek de problematiek doet leven. Casuïstiek is daardoor een goed voertuig om de concrete dilemma's en vraagstukken te schetsen. De commissie constateert dat het goed kunnen invullen van een kaderstellende functie in elk geval gedeeltelijk afhangt van het kunnen leggen van de juiste verbinding tussen de abstractie en de casuïstiek.
2. De commissie adviseert om in het licht van aanbeveling 1 optimaal gebruik te maken van het programma 'Aandacht voor Iedereen' van VWS waarin ook kennis en capaciteit voor verdieping beschikbaar is.
3. In het licht van het borgen van de aandacht voor integraliteit verdient het in de ogen van de commissie aanbeveling om na de gemeenteraadsverkiezingen van 19 maart 2014 een raadscommissie samen te stellen om daarin de 3 decentralisaties te behandelen en de integraliteit te borgen.

5.2.2 Conclusies over inzicht in en kennis van financiën en doelgroepen

Zorgvuldig voorwerk

De commissie wil ten eerste opmerken dat zij onder de indruk is van de mate waarin gemeenten op het vlak van inzicht en kennis hun voorwerk hebben gedaan. Het is de bevinding van de commissie

dat gemeenten over het algemeen goed zicht hebben op de omvang van de betreffende doelgroepen en ook zicht hebben op de bijbehorende budgetten (voor zover mogelijk gezien de context vanuit Den Haag).

Taakstellend versus open-einde regeling

Ten aanzien van budgetten en de financiële dimensie van de 3 decentralisaties merkt de commissie het volgende op: Alle gemeenten hebben (bevestigd door de raad) gesteld dat de budgetten zoals aangereikt door het Rijk als taakstellend gelden. Dit is in de ogen van de commissie een verstandig uitgangspunt. Tegelijkertijd merkt de commissie op dat bijvoorbeeld de jeugdzorg en aspecten van de AWBZ/Wmo open-einde regelingen betreffen. De commissie heeft in de meeste gesprekken ervaren dat gemeenten hun risicomangement op dit punt goed hebben ingevuld door extra gelden te reserveren voor eventuele overschrijdingen ten opzichte van de taakstellende budgetten. Vaak komen deze gelden vanuit niet uitgegeven Wmo-gelden, soms ook doordat er op zaken buiten de 3 decentralisaties is bespaard en er afspraken zijn gemaakt om deze gelden toe te voegen aan de reserves ten behoeve van eventuele tegenvallers bij de uitvoering van de drie decentralisaties.

Weten wat je weet versus weten wat je moet weten

Daarnaast heeft de commissie zich een positief oordeel gepermitteerd over de mate van inzicht in de omvang van problematiek, maar merkt de commissie tegelijkertijd op dat gemeenten alert moeten zijn op 'blinde vlekken'. De commissie houdt het volgende gevoel over op dit punt: gemeenten weten goed wat ze weten, maar weten gemeenten ook alles wat ze moeten weten? Met andere woorden: is het plaatje wel compleet? Gesprekken met ketenpartners hebben de commissie duidelijk gemaakt dat dit zeker niet voor alle gemeenten op alle onderwerpen zo is.

Verdeelsystematieken

Tijdens de gesprekken met colleges is herhaaldelijk aandacht geweest (en gevraagd) voor de verdeelsystematieken die leidend zijn aan de toekenning van budgetten. De commissie wil daarover twee constatering doen. Ten eerste heeft zij opgemerkt dat bijvoorbeeld op het terrein van maatschappelijke opvang de budgettoekenning verloopt via de centrumgemeente. Dit leidt tot aandachtspunten binnen de regio: besteding van deze gelden zou in de ogen van de commissie onderwerp van gesprek moeten zijn tussen alle betrokken gemeenten.

Ten tweede heeft de commissie verschillende signalen opgepikt over het niet voldoende aansluiten van de vanaf 2016 geldende financiële herverdelingscriteria bij de lokale verschillen in problematiek, specifiek voor de regio Parkstad. In deze regio spelen belangrijke problemen als de vergrijzing, die een belangrijke wissel trekken op de financiering van de gezondheidszorg. De herverdelingscriteria voor 2016 e.v. gaan meer uit van objectieve maatstaven, zoals de omvang van de populatie. Dat zou betekenen dat er te weinig rekening wordt gehouden met de specifieke problemen van Parkstad. De commissie heeft kennis genomen van deze signalen en erkent het belang van verdeelsystematieken die recht doen aan de lokale situatie en omvang van de problematiek. Overigens is zeer recent in het College van Gedeputeerde Staten een studie naar de effecten van de herverdeling vastgesteld. Daarin zijn de voorbereidingen van en de risico's rondom deze

modellen in kaart gebracht. Uit deze studie blijkt dat de risico's op herverdeeffecten voor heel Limburg spelen en met name voor het model jeugdzorg.

Aanbevelingen n.a.v. conclusies over inzicht in en kennis van financiën en doelgroepen

Op basis van de bovengenoemde conclusies komt de commissie tot de volgende 3 aanbevelingen:

1. De commissie beveelt de nieuwe colleges aan expliciet rekening te houden met het openeinde karakter van verschillende regelingen en deze aandacht door te vertalen naar voorzieningen en reserves voor eventuele tegenvallers.
2. Ten aanzien van de blinde vlekken raadt de commissie gemeenten aan om op het vlak van kennis en inzicht nauwer samen te werken met ketenpartners en meer belangstelling te hebben voor de kennis die in het veld beschikbaar is. Dat houdt in de ogen van de commissie ook in dat gemeenten zich expliciet openstellen voor reflectie van ketenpartners (met name verzekeraars en aanbieders) op het beeld van de gemeente ten aanzien van omvang van doelgroepen. Naast het feit dat dit het beeld van de gemeenten inhoudelijk complementeert, versterkt het ook de samenwerking tussen gemeente en ketenpartner(s) zoals dat zich tijdens de transformatiefase verder moet gaan ontwikkelen. In dat licht staat de commissie ook erg positief ten opzichte van uitwisselstages tussen gemeenten en ketenpartners.
3. Voor wat betreft de verdeelsystematiek raadt de commissie aan om goede nota te nemen van de recent door het College van Gedeputeerde Staten vastgestelde resultaten van de studie naar de verdeelsystematiek. Bij de toepassing van de nieuwe criteria dienen de gevolgen voor de regio's, met name van de regio Parkstad, duidelijk in beeld te worden gebracht.

5.2.3 Conclusies over de kracht van de organisatie: transitiefase

De commissie onderscheidt in termen van de kracht van de organisatie twee fasen: de transitiefase waarin de 3 decentralisaties geïmplementeerd worden en de structurele fase waarin de 3 decentralisaties onderdeel zijn geworden van het reguliere takenpakket van de gemeente. Als eerste behandelt de commissie in deze subparagraaf de conclusies ten aanzien van de transitiefase. In paragraaf 5.2.4 gaat zij in op de structurele fase.

Een belangrijke constatering van de commissie is dat veel gemeenten positief zijn over hun eigen transitiekracht en dat zij positief zijn over de regiekracht die ze kunnen vervullen binnen het sociale domein. De commissie ziet ook dat er veel in ontwikkeling is binnen gemeenten. Toch wil de commissie nog stilstaan bij enkele aspecten van deze transitiefase.

Transitiebudget

Als eerste constateert de commissie dat ze niet voor alle gemeenten kan bevestigen dat er een expliciet budget is vastgesteld voor de transitiefase. Dit terwijl met een reorganisatie als die waar

gemeenten voor staan toch substantiële investeringen gemoeid gaan. Voor de commissie is het niet beschikken over een budget geen onderbouwing voor het positieve gevoel van gemeenten dat het goed zal komen met de transitie.

Competentiemanagement

Daarnaast heeft de commissie zorgen op het gebied van competentie management. Veel gemeenten kiezen bewust voor het aanpakken van de transitie met eigen mensen. De commissie moedigt dit van harte aan: op die manier blijft de opgedane kennis bewaard voor de organisatie. Deze gemeenten maken hun beste beleidsmedewerkers vrij voor het vormgeven van de transitie. De commissie constateert echter dat er een verschil is in de benodigde competenties tussen een goede beleidsmedewerker en een goede transitie manager. Dit is in de ogen van de commissie een aandachtspunt voor gemeenten die de transitie met eigen mensen aanpakken.

Cocreatie met ketenpartners

Een constatering van de commissie is bovendien dat er in het vormgeven van de transitie weinig tot geen sprake is van daadwerkelijke cocreatie met ketenpartners. In de ogen van de commissie is dit een belangrijk aandachtspunt: deze ketenpartners hebben jarenlange ervaring met het werken met de doelgroep en het organiseren van de zorg. Daarnaast zijn gemeenten en ketenpartners na 1 januari 2015 samen verantwoordelijk voor het verlenen van de zorg op de 3 decentralisaties. De commissie ziet een noodzaak voor cocreatie op lokaal, regionaal en provinciaal niveau. Het is in de ogen van de commissie dan ook wenselijk dat deze gezamenlijke werkwijze ook tijdens de transitie al goed geborgd wordt.

In het verlengde van bovenstaande constatering merkt de commissie op dat veel gemeenten op sommige vlakken zelfs expliciet kiezen voor een nieuwe structuur of werkwijze die afwijkt van die van de ketenpartners. De commissie heeft deels begrip voor deze instelling. Er moet namelijk ook daadwerkelijk anders gewerkt gaan worden. Tegelijkertijd wil de commissie waarschuwen voor het voorbij gaan aan de kennis van de ketenpartners. Deze kennis is van essentieel belang, ook in de voor ons liggende jaren, om de zorg tezamen vorm te geven. Daarbij is het met het oog op de operationalisatie door de ketenpartners aan te bevelen om in de uitvoeringsfase, waar mogelijk, ook veel harmonisatie en standaardisatie toe te passen.

Betrokkenheid management/directie

De commissie is in veel gesprekken tegengekomen dat projectleiders van de 3 decentralisaties jonge, energieke en inhoudelijke medewerkers zijn. Op zich is dat prima, maar de commissie is wel van mening dat in dergelijke gevallen de inhoudelijke betrokkenheid van directies bij de projecten rondom de 3 decentralisaties wel raadzaam is. De commissie is van mening dat bij een dusdanige opgave als de voorliggende, die zo fundamenteel raakt aan de dienstverlening van gemeenten, nauwe en sterke bemoeienis van de directie een vereiste is voor het slagen van de veranderopgave.

Aanbevelingen n.a.v. conclusies over de kracht van de organisatie: transitiefase

Wat betreft de commissie zijn de belangrijkste aanbevelingen t.a.v. de kracht van de organisatie in de transitiefase:

1. Organiseer voldoende project- en programmamanagementcompetenties in de transitiefase binnen de gemeentelijke organisatie.
2. Organiseer binnen het transitieprogramma voldoende monitoringsmogelijkheden op de GOTIK-elementen: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit. Besteed regelmatig aandacht aan deze monitoring, in ieder geval ambtelijk, waar mogelijk ook bestuurlijk.
3. Benut de kennis en ervaring van de ketenpartners ook al in de transitiefase.

5.2.4 Conclusies over de kracht van de eigen organisatie: structureel

De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie is één van de moeilijkste ijkpunten in het normenkader, zo heeft de commissie tijdens haar onderzoek ondervonden. Veel is nog onduidelijk over de decentralisaties, waardoor concrete uitspraken over de uitvoering in 2015 en verder moeilijk zijn en ook lastig te beoordelen zijn. In één van de interviews werd de vraag naar structurele kracht van de organisatie in dit licht treffend beantwoord: *'Het is lastig hier uitspraken over te doen. Laten we het zo zeggen: gezien de onduidelijkheid die bestaat, zou het wat ons betreft een slechte zaak zijn indien we al concrete uitvoeringsplannen zouden hebben.'*

Tegelijkertijd is de commissie wel een aantal zaken opgevallen in het denken en praten over de structurele uitvoeringskracht van gemeenten in relatie tot de 3 decentralisaties.

Wijkteams als panacee

Als eerste is het de commissie opgevallen dat het begrip wijkteams (of sociale teams, dorpssteams etc.) een vast onderdeel lijkt te zijn geworden van de implementatiestrategie van gemeenten. De commissie is ook positief over deze organisatievorm, zeker in relatie tot de oproep van de commissie om de sturing zo lokaal mogelijk te borgen. Punt van aandacht hierbij is wel de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid, die wordt overgelaten/toegestaan aan de wijkteams. In enkele gesprekken werd de lijn van 'zelfsturende teams' naar voren gebracht, met veel beslissingsbevoegdheid en weinig administratieve rompslomp in het kader van monitoring en verantwoording. Op zich is dit een goede gedachte, maar uiteindelijk blijft de portefeuillehouder in het College van B&W toch politiek verantwoordelijk voor het 'systeem', terwijl hij ook zal worden aangesproken als er inhoudelijk zaken niet goed verlopen. Met andere woorden: bij het toekennen van veel beslissingsbevoegdheid en weinig administratie moet wel de balans worden gezocht met de verantwoordelijkheid van de gemeente en de ketenpartners zelf.

Rolopvatting ambtenaren

Een ander aandachtspunt bij de structurele organisatiekracht van gemeenten is de rol van de ambtenaren in de toekomstige situatie. Het is in veel gemeenten de aanname dat de ambtenaren van de gemeenten straks regisseur zijn in het spel. In de ogen van de commissie hoeft dit niet altijd

zo het geval te zijn. In het adagium 'één gezin, één plan, één regisseur' staat nergens dat dit een gemeentelijke regisseur moet zijn. Dit vormt een uitdrukkelijk bespreekpunt met de ketenpartners. Wel is het zo, zoals hiervoor gezien, dat er natuurlijk altijd een politieke verantwoordelijkheid ligt bij de desbetreffende portefeuillehouder in het College van B&W voor de werking van het gekozen systeem. Bovendien constateert de commissie dat regisseren meer is dan technisch inkopen, en dat regisseren ook weer niet betekent dat de ambtenaar inhoudelijk zorgkeuzes maakt. Ergens midden in dat spectrum ligt de juiste typering van regisseren. Het is zaak dat gemeenten, tezamen met de ketenpartners, een bewuste en weloverwogen keuze maken ten aanzien van de rol opvatting van hun ambtenaren in de toekomstige situatie.

Overhead

Sommige ketenpartners wezen de commissie op de relatief hoge overhead die gemeenten nodig hebben om taken uit te voeren. Van de budgetten die de gemeente krijgt toegekend, haalt de gemeente eerst een bepaalde bijdrage af ten behoeve van de eigen organisatie, aldus de ketenpartners. Deze bijdrage gaat dus af van de direct beschikbare middelen voor zorg. Dit hoeft overigens niet per definitie een probleem te zijn, mits een besteding in de overhead leidt tot een kwaliteitsverhoging van de zorg. Hoe dan ook, het is zaak om de overhead en organisatie van de rol van de gemeente zo lean en mean mogelijk vorm te geven. Dit is in de ogen van de commissie een belangrijke prioriteit voor gemeenten.

Aanbevelingen n.a.v. conclusies over de kracht van de eigen organisatie: structureel

Naar aanleiding van de conclusies over het ijkpunt 'kracht van de eigen organisatie: structureel' formuleert de commissie drie aanbevelingen.

1. Gebruik maken van het concept van wijkteams, sociale teams etc. is een prima manier om gezamenlijk de zorg zo dicht mogelijk bij de burgers te organiseren. Doe dit enerzijds met zo weinig mogelijk administratieve rompslomp, maar hou anderzijds wel in het oog dat een goede monitoring van de voortgang van de zorgverlening van belang is voor de ketenpartners en de bestuurlijk/politiek verantwoordelijke in de gemeente.
2. Bezie tezamen met de ketenpartners hoe de rol van regisseur zal worden ingevuld en waar deze precies komt te liggen.
3. Hou de overhead bij de gemeentelijke organisatie – mede met het oog op de zeer beperkte budgetten – zo 'lean and mean' mogelijk.

5.2.5 Conclusies over intergemeentelijke samenwerking

In de 33 gesprekken met colleges en de 5 gesprekken met ketenpartners heeft de commissie veel aandacht gehad voor de samenwerking tussen gemeenten en binnen de regio. In deze paragraaf gaat de commissie in op de conclusies over de samenwerking tussen gemeenten. In paragraaf 5.3 staat de commissie stil bij de bevindingen over de samenwerking met ketenpartners. In de analyse

van de commissie zijn de 5 zelfverkozen regio's binnen de provincie Limburg leidend geweest. De gemeenten hebben, bij monde van de VLG, aan de gouverneur en de minister laten weten veel waarde te hechten aan de samenwerking. De commissie heeft vooral gekeken of de daadwerkelijke samenwerking past bij die uiting.

De samenwerking in de regio's heeft bij de commissie in het algemeen een wisselende indruk achtergelaten. In Maastricht-Heuvelland en Midden-Limburg verloopt de samenwerking goed. In Noord-Limburg, de Westelijke Mijnstreek en in Parkstad vindt de commissie de samenwerking minder soepel verlopen. Zie daarvoor het tweede gedeelte van deze paragraaf, waar nader wordt ingegaan op de samenwerking per regio. De conclusies die hieronder eerst behandeld worden, gaan over de samenhang en verschillen tussen de regio's.

5.2.5.1 Samenwerking algemeen

Intensief en divers

Als eerste staat de commissie graag stil bij haar beeld van de intergemeentelijke samenwerking binnen Limburg. Er wordt veel en intensief samengewerkt door Limburgse gemeenten. Veelal met óf de naburige gemeenten (groepen van 2, 3, 4 of 5 gemeenten), óf in de regio. Er is een aantal voorbeelden van 'regio-grensoverschrijdende' samenwerking zoals de VONSS¹-gemeenten in Zuid-Limburg en de samenwerking op de zware, specialistische jeugdzorg. Samenwerking op zware jeugdzorg wordt in Limburg op een bovenregionaal schaalniveau opgepakt: deze regio's zijn groter dan de vijf zelfverkozen regio's voor samenwerking. In de 3 jeugdregio's (Noord, Midden en Zuid Limburg) vindt samenwerking plaats op het terrein van zware en specialistische jeugdzorg. Daarnaast vindt veel samenwerking voor de AWBZ/Wmo en de Participatiewet plaats in de 5 regio's. Tot slot vindt veel uitvoerende samenwerking (SW-bedrijven, gezamenlijke uitvoeringsorganisaties, inkoop, etc.) ook plaats binnen kleinere verbanden als de MER²-gemeenten en de VONSS-gemeenten.

Differentiatie

De commissie vindt het belangrijk om ruimte te laten voor differentiatie in schaalniveaus. Aandachtspunt daarbij is de verleiding te weerstaan om alle taken onder te brengen in regionale samenwerkingsverbanden die leidend worden aan de deelnemende gemeenten. Niet alle taken hoeven op regionaal verband opgepakt te worden; de commissie kijkt positief naar de vele subregionale samenwerkingsverbanden tussen 2 of 3 gemeenten. Juist door elkaar als gelijkgestemde of vergelijkbare gemeenten op te zoeken op specifieke terreinen ontstaat ruimte voor innovatie en meerwaarde. Het laten van die ruimte vraagt om intelligente structuren en sturing vanuit de regionale verbanden.

¹ Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld en Schinnen

² Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen

Zoeken en frictie

Ten slotte constateert de commissie dat uit veel gesprekken is gebleken dat samenwerking ook een zoektocht is voor veel regio's en gemeenten. Een zoektocht naar de juiste vorm, de juiste structuren, de juiste balans tussen samen en alleen. Ook wordt door de commissie op sommige plekken spanning geconstateerd tussen de gehanteerde systemen, de schaal en de structuren. De Limburgse eigenheid van gemeenten raakt daardoor af en toe in de knel. De commissie is van mening dat het logisch en te verwachten is dat de intensieve samenwerkingsopgave af en toe frictie oplevert. Wat van belang is, is dat gemeenten met elkaar in open dialoog en met constructieve houding door blijven werken.

5.2.5.2 Samenwerking per regio

Regio Noord-Limburg

De Regio Noord-Limburg wordt gevormd door de gemeenten Mook en Middelaar, Gennepe, Bergen, Venray, Horst aan de Maas, Venlo, Peel aan de Maas en Beesel. 7 van deze 8 gemeenten werken samen bij de drie decentralisaties. Mook en Middelaar is daar niet in betrokken; Mook en Middelaar werkt nauw samen in de regio Nijmegen en meer in het bijzonder met de gemeente Heumen. In dit verband lijkt er discongruentie te gaan ontstaan op de GGD-taken. Mook en Middelaar heeft immers de verplichte GGD-taken met ingang van 1 januari 2013 over moeten brengen van de regio Nijmegen naar de GGD Venlo/ Noord-Limburg. Gennepe vreest dat de gemeente, door keuzes van andere gemeenten, geïsoleerd komt te liggen als gevolg van haar bijzondere en enigszins solitaire positie. Bergen werkt weliswaar samen in de regio, maar de inwoners hebben in hun keuze voor onderwijs- en zorgvoorzieningen ook een oriëntatie op Noord-Brabant (Boxmeer).

In de regio Noord-Limburg wordt er maandelijks vergaderd door de portefeuillehouders sociaal vanuit de 7 betrokken gemeenten. Ook is er een regionale regiegroep, bestaande uit de programmaleiders 3D en de procesbegeleiders uit deze gemeenten; ook zij komen 1 x per maand bij elkaar.

De samenwerking in de regio op de 3 decentralisaties is met uitzondering van Mook en Middelaar congruent (o.a. de arbeidsmarktregio en de Veiligheidsregio) en op een hoog beleidsmatig niveau vormgegeven. Daarnaast worden veel zaken in de ondersteunende processen, zoals de inkoopfunctie, in de regio opgepakt. Op onderdelen zijn er verschillende subregionale operationele samenwerkingsverbanden (bijv. op werkplein, op jeugdzorg, en de samenwerking op het gebied van de sociale werkvoorziening). De drie decentralisaties hebben er voor gezorgd dat er meer en beter samengewerkt wordt in de regio.

Ten aanzien van invulling van de aard en vorm van de regionale samenwerking moet de regio nog keuzes maken. Er is een tweetal opties in beeld, namelijk een modulaire gemeenschappelijke regeling of een coöperatieve vereniging. Bij de afweging voor welke vorm er gekozen wordt, zullen naast juridische aspecten ook financiële en fiscale aspecten een rol spelen.

De samenwerking in Noord-Limburg heeft zoals gezegd door de decentralisaties een belangrijke inhoudelijke impuls gekregen, maar er zijn nog wel verdere stappen in te zetten. Deze liggen in de eerste plaats in het gezamenlijk opstuwen van de kwaliteit van de te leveren producten. Niet altijd is in het verleden iedere gemeente even tevreden geweest over de geleverde kwaliteit. Venlo wil graag als centrumgemeente daarin een faciliterende rol blijven spelen; wanneer de gemeente die houding ook uitstraalt naar andere gemeenten en het vertrouwen in elkaar tussen de gemeenten in de regio verder toeneemt, zal dat positieve effecten sorteren. Dat moet ook kunnen, omdat de omliggende gemeenten nu robuuster zijn geworden dan voorheen en zelf inmiddels meer kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de producten en diensten.

Daarnaast is de oriëntatie van Mook en Middelaar en Bergen voor een deel buiten Limburg gericht, terwijl Gennep vreest voor een geïsoleerde positie.

De commissie ziet derhalve enige zorgpunten in de samenwerking in de Regio Noord-Limburg.

Regio Midden-Limburg

De gemeenten Nederweert, Weert, Leudal, Roermond, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren werken samen in de regio Midden-Limburg. Daarbinnen is er een onderscheid tussen de subregio Midden-Limburg Oost (Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen en Roermond) en de subregio Midden-Limburg West (Nederweert, Weert en Leudal). Delen van de 3 decentralisaties worden op subregio aangepakt, andere onderdelen weer op het niveau van de regio.

De implementatie van de Participatiewet wordt vormgegeven op Midden-Limburgniveau. Deze samenwerking is congruent met de arbeidsmarktregio, hetgeen een belangrijke reden is om deze decentralisatie op dit niveau op te pakken. Het is de bedoeling dat op dit niveau ook één regionaal Sociaal Werkvoorzieningsbedrijf annex werkbedrijf wordt gevormd. Tevens is er een gezamenlijk projectplan in de regio in ontwikkeling m.b.t. gezamenlijke bedrijfsvoering: ICT, inkoop, contractering, personeel en organisatie.

Bij de andere twee decentralisaties ligt de nadruk meer op de subregio's. In Midden-Limburg West is de samenwerking op deze terreinen vastgelegd in een convenant. De juridische vorm is een Regeling zonder meer, op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Het betreft een lichte vorm van netwerksamenwerking. Op het gebied van jeugd werken deze drie gemeenten goed samen (de zwaardere jeugdzorgproblematiek wordt ook in regioverband voorbereid en besproken), bij de AWBZ/Wmo is er vooral een band tussen Weert en Nederweert, waar Leudal vervolgens bij aanhaakt. De samenwerking verloopt overigens goed.

In Midden-Limburg Oost is er een samenwerking in 'MER'-verband: Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen. Deze samenwerking is vormgegeven door middel van een gemeenschappelijke regeling. Vanuit dit samenwerkingsverband wordt overigens vervolgens weer samengewerkt met Roermond. Midden-Limburg Oost werkt op o.a. de volgende punten samen:

- Concretisering van het jeugdbeleid en de AWBZ/Wmo;

- De MER-gemeenten zetten in op een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie sociaal domein, als onderdeel van de GR tussen deze gemeenten. Dit betreft een GR met Openbaar Lichaam: drie burgemeester vormen het DB. De Colleges vormen het AB. De directies van de drie gemeenten vergaderen wekelijks met elkaar. Roermond gaat vooralsnog uit van een eigen uitvoeringsorganisatie.
- Gezamenlijke risicobeheersing en contractbeheer.

In het najaar wordt er een conferentie met de drie nieuwe raden (MER) georganiseerd; King en VNG zijn daarbij betrokken. De gemeenten in Midden-Limburg Oost ervaren de samenwerking als prettig en succesvol.

Regio Westelijke Mijnstreek

De Westelijke Mijnstreek bevat de gemeenten Sittard-Geleen, Stein, Beek en Schinnen. Voor een aantal zaken wordt samengewerkt binnen deze regio. Een goed voorbeeld hiervan is de gemeenschappelijke regeling Vixia. Vixia voert voor deze gemeente de Wet sociale werkvoorziening uit. Daarnaast is er samenwerking op regio-niveau bij het werkgeversservicepunt, het jongerenloket, social return en het arbeidsmarktbeleid.

Als het gaat om de drie transities in het sociaal domein, worden de beleidsvormende onderdelen van dit traject binnen de regio met elkaar gedeeld en daarop ook samengewerkt. Het beeld ontstaat dat, waar het gaat om de samenwerking op de 3 decentralisaties, het regioniveau niet een stevige rol speelt. Daarvoor is een aantal aanwijzingen te noemen. Ten eerste wordt er een aantal zaken opgepakt op het niveau van Zuid-Limburg (de regio's Westelijke Mijnstreek, Parkstad en Maastricht-Heuvelland). Een goed voorbeeld hiervan is het trekkerschap van de 3 decentralisaties, dat is verdeeld onder 3 gemeenten: Sittard-Geleen: AWBZ/Wmo, Heerlen: Participatiewet en Maastricht: jeugd. Ook de zware jeugdzorgproblematiek wordt door de 18 gemeenten in Zuid-Limburg gezamenlijk opgepakt. Deze constatering geldt natuurlijk eveneens voor Parkstad en Maastricht-Heuvelland.

Ten tweede zoekt Schinnen nadrukkelijk samenwerking in VONSS-verband. Naast Schinnen zijn dit de gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth en Simpelveld. Deze 4 gemeenten zijn onderdeel van de regio Parkstad.

Ten derde valt op dat Stein als uitdrukkelijk uitgangspunt heeft om eerst te bezien wat men zelf kan doen, alvorens de stap naar intergemeentelijke samenwerking wordt gemaakt. En waar er over de gemeentegrens heen wordt samengewerkt, trekt zij veel op met de gemeente Beek.

In de Westelijke Mijnstreek wil men overigens wel een helderder beeld hebben van intergemeentelijke samenwerking op de 3 decentralisaties binnen de regio. Er zijn afspraken gemaakt om dit verder in beeld te brengen. Daarbij wordt ook gekeken naar de juridische vormgeving, maar de betrokken gemeenten zijn er geen voorstander van om weer een nieuwe GR op te richten. Wellicht kan er worden aangesloten bij de bestaande GR WSW tussen de 4 gemeenten.

Regio Parkstad

De Regio Parkstad bestaat uit de gemeenten Onderbanken, Brunssum, Nuth, Heerlen, Landgraaf, Voerendaal, Simpelveld en Kerkrade. Op dit regioniveau worden (delen van) de 3 transities in het sociaal domein vorm gegeven. Heerlen trekt daarbij de Participatiewet, terwijl er over de grenzen van Regio Parkstad heen 2 andere grote gemeenten de 2 andere transities trekken: Sittard-Geleen de AWBZ/Wmo en Maastricht de jeugdzorg. De zware, specialistische jeugdzorg wordt door de 18 Zuid-Limburgse gemeenten gezamenlijk opgepakt. Er is binnen de Regio Parkstad een gezamenlijk werkgeversservicepunt en ook op het terrein van social return on investment wordt intensief samengewerkt.

Als een soort subregioniveau functioneert het VONSS. Deze netwerksamenwerking voor de gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld en Schinnen (de enige gemeente die niet behoort tot de regio Parkstad) is in het voorjaar van 2013 voor 2 zaken in het leven geroepen:

- Operationele ambtelijke samenwerking op het gebied van personeel en organisatie, informatiebeveiliging en gegevensbeheer;
- Lokale taken in het sociaal domein.

Binnen VONSS is er bij haar taken op het sociaal domein sprake van een taakverdeling bij het themagewijs oppakken van zaken, zoals bijv. (over)belasting van mantelzorgers. Het is niet uit te sluiten dat de samenwerking in VONSS-verband de komende tijd qua karakter zal gaan wijzigen; het zal vermoedelijk wat minder vrijblijvend gaan worden.

Op het eerste gezicht kan het naast elkaar bestaan van de Regio Parkstad en VONSS onduidelijkheden in de taakverdeling opleveren. Doordat VONSS zich wat meer richt op de lokale taken binnen de 3 transities en wat minder op de strategische en programmatische onderdelen ervan, is dat nauwelijks het geval.

In de Regio Parkstad verloopt de samenwerking op de terreinen AWBZ/Wmo en jeugd naar behoren. Voor wat betreft de Participatiewet is dat duidelijk minder het geval. Hier is een aantal mogelijke verklaringen voor te geven:

De Regio Parkstad is voor een groot deel een stedelijk gebied, met acht gemeenten. In de regio speelt de vraag hoe wordt omgegaan met de verdeling van de werkzaamheden: wat doet de centrumgemeente, wat de andere gemeenten? De positie van Heerlen als centrumstad en de wijze waarop die functie wordt ingevuld, is onderwerp van discussie, waardoor de functie van spreekbuis namens de regio er niet sterker op wordt.

Heerlen ziet een te beperkte kwaliteit van de inzet als één van de belangrijkste redenen waarom de samenwerking onvoldoende van de grond komt.

Er bestaat discussie over wat een proportionele financiële bijdrage is aan de taken, die Heerlen mede namens of voor alle gemeenten in de regio uitvoert.

De samenwerking in de regio overziend, is de commissie van mening dat deze nog niet robuust genoeg is en er extra aandacht voor de samenwerking in deze regio gewenst is.

Regio Maastricht-Heuvelland

De Regio Maastricht-Heuvelland bestaat uit de gemeenten Meerssen, Maastricht, Valkenburg aan de Geul, Eijsden-Margraten, Gulpen-Witterm en Vaals. De samenwerking in deze regio verloopt goed, maar dat is niet altijd zo het geval geweest. De samenwerking tussen Maastricht enerzijds en de andere gemeenten anderzijds was in het verleden vaak moeizaam. Valkenburg, Gulpen-Witterm en Vaals handelden vaak op zichzelf, Maastricht was erg dominant. In de afgelopen jaren is er echter steeds beter samengewerkt binnen de heuvellandgemeenten. Er is een gemeenschappelijk sociale dienst gekomen (Pentasz voor de gemeenten Gulpen-Witterm, Vaals, Meerssen en Eijsden-Margraten). Er is een sociale werkvoorziening gekomen voor Eijsden-Margraten, Meerssen en Maastricht: MTB. Gulpen-Witterm en Vaals willen nu ook overstappen van de LICOM naar de MTB. Eind 2013 is er een convenant ondertekend om de samenwerking tussen de Maastricht-Heuvellandgemeenten op het sociaal domein te bekrachtigen. De juridische grondslag waarmee de samenwerking zal worden vormgegeven, is nog in discussie. Er zijn 2 mogelijkheden: een lichte GR of Maastricht als centrumgemeente.

Voor wat betreft de 3 decentralisaties wordt voor de AWBZ/Wmo, de Participatiewet en de reguliere jeugdzorg samengewerkt op het niveau van Maastricht/Heuvelland. De zware, specialistische jeugdzorg wordt in Zuid-Limburg-verband opgepakt.

Maastricht verzorgt voor Zuid-Limburg de trekkersrol waar het gaat om de jeugdzorg.

Aanbevelingen n.a.v. conclusies over intergemeentelijke samenwerking

1. Maak een goede afweging wat er lokaal en wat er in samenwerking moet worden opgepakt. Zorg dicht bij de burger vraagt ook in dezen om eerst te bezien wat er lokaal geregeld kan worden, dan wat er bovenlokaal geregeld moet worden (subsidiariteit).
2. Blijf als gemeenten constructief met elkaar in gesprek, ook al zijn er fricties in de samenwerking. Kijk elkaar af en toe even goed in de ogen en wees open over belangen, bevindingen en basale grondhoudingen.
3. De provincie wordt aanbevolen in elk van de regio's een verkenner te benoemen, die specifiek let op de wijze waarop er wordt samengewerkt, gelet op het belang hiervan. Met name in de regio's Parkstad, Westelijke Mijnstreek en Noord-Limburg zou de verkenner moeten bezien op welke wijze de samenwerking meer robuust zou kunnen worden vormgegeven.

5.2.6 Conclusies over betrokkenheid van ketenpartners en cliëntenorganisaties

De 3 decentralisaties brengen een groot taakveld en een grote verantwoordelijkheid over van het rijk naar gemeenten. Voor de uitvoering van al deze taken zijn de gemeenten in sterke mate afhankelijk van aanbieders, verzekeraars, bedrijven en cliënten. De commissie heeft in al haar gesprekken aandacht gehad voor de manier waarop gemeenten in Limburg de samenwerking met ketenpartners vormgeven. De regio-specifieke bevindingen daarover zijn opgenomen in paragraaf 5.3. Daar is ook de weerslag opgenomen van de gesprekken die de commissie per regio heeft gevoerd met groepen ketenpartners (aanbieders, verzekeraars en cliëntenorganisaties). Hieronder staat de commissie stil bij de bevindingen over de samenwerking met ketenpartners die voor heel Limburg gelden. In de algemene conclusies is al het één en ander gezegd over de houding van gemeenten ten opzichte van aangelegenheden 'binnen' (de eigen organisatie) en 'buiten' (met ketenpartners, cliënten, in de samenleving).

Vernieuwing versus ervaring

De commissie constateert dat gemeenten in een spagaat zitten qua omgang met de ketenpartners. Enerzijds ziet de commissie bij gemeenten een sterke behoefte en een misschien nog wel sterkere wil om te vernieuwen. Anderzijds merkt de commissie bij veel gemeenten een nog sterke (en logische) onbekendheid met de uitvoering van de 3 decentralisaties. Het gevolg is dat de commissie constateert dat gemeenten zich aan de ene kant nadrukkelijk profileren los van de ketenpartners (wij staan nu aan het roer) en tegelijkertijd daardoor het risico lopen de ervaring en kennis van de ketenpartners onvoldoende te benutten.

De commissie constateert dan ook dat de samenwerking tussen ketenpartners en gemeenten (van beide zijden) een gevoelig en belangrijk onderwerp is waar in de ogen van de commissie in belangrijke mate de sleutel zit tot succesvolle implementatie van de 3 decentralisaties door gemeenten. De commissie constateert in de gesprekken met de ketenpartners een bereidheid om hun inhoudelijke rol in het 'huidige systeem te erkennen, maar merkt tegelijkertijd moeite met het feit dat men niet voldoende betrokken wordt, waardoor in de ogen van de ketenpartners belangrijke kennis en ervaring verloren kan gaan.

Andere beleving

Een tweede belangrijke bevinding van de commissie is dat er sprake is van een andere beleving van de samenwerking tussen gemeenten en ketenpartners bij beide partijen. Waar uit de interviews bleek dat gemeenten over het algemeen een positief beeld hebben van de samenwerking en mate van betrokkenheid, ervaren ketenpartners dit minder positief. Zij zien een zeer sterke urgentie rondom de samenwerking en schetsen een beeld van gemeenten die dat gevoel voor urgentie onvoldoende delen. Het is niet aan de commissie om te beoordelen of één van de twee beelden meer waarheid bevat dan het andere. De commissie constateert wel het verschil in beleving en benoemt dit verschil expliciet als zorgpunt. In de ogen van de commissie zou het zowel gemeenten als de ketenpartners veel waard moeten zijn om goed op één lijn te komen.

Teveel onbekendheid

De commissie duidt een deel van de wederzijds wisselende beelden bij de samenwerking tussen gemeenten en ketenpartners als het gevolg van onbekendheid met elkaars werkwijzen. Zo is uit de gesprekken met ketenpartners gebleken dat zij nog niet voldoende bekend zijn met de context van intergemeentelijke samenwerking om de complexiteit ervan op waarde te schatten. Tegelijkertijd merkt de commissie op dat gemeenten in sommige gevallen nog een grote afstand kennen tot het daadwerkelijke zorgproces dat door ketenpartners wordt geleverd. De wederzijdse onbekendheid komt in de ogen van de commissie deels voort uit de al eerder geconstateerde verschillende focusgebieden van gemeenten en ketenpartners: gemeenten zijn veelal druk met proces en procedures, ketenpartners met de praktijk.

Huisartsen

Een belangrijke ketenpartner waar de commissie graag expliciet bij stil staat is de rol van de huisartsen. Het is de indruk van de commissie dat nog niet alle Limburgse gemeenten zich even goed realiseren welke belangrijke positie huisartsen in het 'nieuwe' sociale domein zullen innemen. Het is in de ogen van de commissie dan ook van belang huisartsen zoveel als mogelijk is te betrekken bij de implementatie van de 3 decentralisaties. Interessante punten van aandacht zijn bijvoorbeeld de rol van huisartsen in relatie tot de wijkteams en de rol van de huisartsen in relatie tot sturing/regie van de gemeente op ouderenzorg en jeugdzorg. Een goede gesprekspartner namens de huisartsen zou in veel gemeenten de koepel van huisartsen kunnen zijn. Anderzijds is ook gebleken dat gemeenten moeite ondervinden om de huisartsen in het transitieproces te betrekken, onder andere vanwege de slechte vertegenwoordigingsconstructie van deze doelgroep.

Cliënten en transformatie

Tot nu toe is veel gesproken over de samenwerking met ketenpartners, maar ook cliënten hebben een rol in het proces van implementatie van de 3 decentralisaties. De commissie constateert dat veel gemeenten cliënten betrekken via de staande organen (bijv. de Wmo-raad). Tegelijkertijd constateert de commissie dat de betrokkenheid van cliënten af en toe sterker kan zijn. Uiteindelijk ligt de sleutel tot de daadwerkelijke transformatie in de samenwerking tussen gemeenten, ketenpartners en cliënten. Het is daarom van belang cliënten(vertegenwoordiging) te betrekken bij alle lagen van de 3 decentralisaties: de strategische laag (waar willen we gezamenlijk naar toe?), de tactische laag (hoe willen we daar komen?) en de operationele laag (wie gaat dan wat doen?). Het is dan wel zaak dat de cliëntenorganisaties daar zelf open voor staan en daarin mee willen en kunnen doen.

Aanbevelingen n.a.v. conclusies ten aanzien van samenwerking met ketenpartners en cliëntenorganisaties

Naar aanleiding van de constatering van de commissie komt zij tot een aantal aanbevelingen op het ijkpunt van samenwerking met de ketenpartners en cliëntenorganisaties.

1. Ketenpartners en gemeenten kunnen effectiever met elkaar samenwerken, door meer gebruik te maken van elkaars kennis en expertise. Beide moeten meer in elkaars keuken laten kijken en de benodigde expertise samen verder opbouwen. Dit zorgt er tevens voor dat de beelden over elkaar in positieve zin kan worden bijgesteld.
2. Om de samenwerking met huisartsen waar nodig beter vorm te geven, moeten er afspraken worden gemaakt tussen de gemeente, de huisartsen en de andere ketenpartners over de vertegenwoordiging en rol van deze doelgroep in wijkteams, sociale teams, etc.
3. Betrek de cliëntenorganisaties bij alle lagen waarin de 3 decentralisaties geïmplementeerd worden: strategisch, tactisch en operationeel.

5.3 Beelden van ketenpartners per regio

5.3.1 Aanpak van de bijeenkomsten

In de vijf Limburgse regio's zijn vijf gesprekken gevoerd met steeds een brede vertegenwoordiging van zorgaanbieders en andere samenwerkingspartners van de gemeenten op het terrein van de 3 decentralisaties. Per gesprek waren steeds 8 á 12 personen van verschillende instellingen aanwezig. Voor een volledig overzicht van de gesprekspartners, zie bijlage 1. Doel van de bijeenkomsten was om de beelden en reflecties van de ketenpartners op de samenwerking en de voortgang van de 3 decentralisaties op te halen. Ter voorbereiding kregen de genodigde ketenpartners een uitgebreide gespreksleidraad toegestuurd.

De werkwijze tijdens de bijeenkomst was steeds als volgt.

- Eerste ronde: voorstelronde en hoe zit de instelling in het proces van de drie decentralisaties?.
- Thema's in de tweede ronde: kaders, contactmomenten met gemeenten en eigen initiatieven, waarnemingen en ervaringen in relatie tot gemeentebesturen en gemeenteraden.
- Thema's derde ronde: transitie en transformatie, hoe worden de kennis en competenties ervaren van de gemeenten, wat zijn de uitdagingen en prikkels die de gemeenten op het bord van de instellingen leggen.
- Thema's afsluitende ronde: wat wil de instellingsvertegenwoordiger de commissie meegeven? En wat neemt hij/zij mee naar de eigen organisatie?

In de bijlagen 5 en 6 zijn enkele schema's opgenomen die tijdens of naar aanleiding van de gesprekken met de ketenpartners zijn gemaakt en die behulpzaam zijn geweest bij het opstellen van deze rapportage.

5.3.2 Rode draden uit de vijf bijeenkomsten

Hieronder zijn eerst de rode draden uit de vijf bijeenkomsten samengevat. Vervolgens worden die aangevuld met een aantal markante punten uit de verschillende bijeenkomsten.

1. *Kennis van de aanbieders wordt onvoldoende benut*

De vakkennis en ervaringskennis die bij de aanbieders aanwezig is en die de gemeenten in hun nieuwe rol hard nodig hebben, wordt volgens de ketenpartners onvoldoende 'afgetapt' en benut. De ketenpartners geven aan de gemeente graag inhoudelijk te willen adviseren en nemen daar over het algemeen ook initiatieven voor. De algemene ervaring is dat de gemeenten dit aanbod van de ketenpartners regelmatig onvoldoende oppakken en hen liefst op een zekere afstand houden. De zorg van de ketenpartners is dat gemeenten daarmee noodzakelijke kennisinbreng missen. En dat kan ten aanzien van de continuïteit van zorg en dienstverlening risico's opleveren, zeker op die terreinen waar het kennisniveau van de gemeenten laag is, bijv. bij de jeugd-GGZ.

De verklaring hiervoor is dat inhoudelijk-professioneel advies van aanbieders in de ogen van de gemeente vaak moeilijk los te zien is van het dienen van het eigen organisatiebelang door aanbieders. Gemeenten hebben ook het idee dat de aanbieders de decentralisatieopgave te eenzijdig vanuit de eigen invalshoek benaderen en daarmee te weinig oog zouden hebben voor de samenhang in het sociale domein.

Het lastige is dat de posities van gemeenten en ketenpartners ook aanleiding geven voor deze beelden. Gemeenten staan voor een vernieuwingsopgave en willen logischerwijs hun handen vrij hebben om het speelveld opnieuw in te richten. Ketenpartners hebben ook daadwerkelijk een belang te verdedigen en hebben uiteraard een eigen agenda. En het is dus aan beide kanten lastig om vanuit die posities het noodzakelijke gesprek op een goede manier te voeren. Sleutelwoord daarbij is vertrouwen. Om vanuit deze posities toch tot de noodzakelijke kennisinbreng te komen, is vertrouwen nodig. De gemeenten laten zich in de ogen van de ketenpartners te vaak leiden door argwaan. Daardoor wordt, ondanks de vele contacten en overleggen die er wel degelijk zijn, onvoldoende diepgaand van gedachten gewisseld over wat er nodig is om in de nieuwe situatie de dienstverlening en hulpverlening goed te organiseren. En daarmee dreigen kansen gemist te worden.

2. *Te weinig wederzijds commitment voor de langere termijn*

De ketenpartners willen graag inhoudelijk bijdragen, zowel aan de transitie als aan de transformatie. Om hen in de gelegenheid te stellen dat te doen, is wederzijds commitment nodig. Voor de aanbieders is op zich helder dat de gemeente als opdrachtgever de kaarten in handen heeft en waar de opgaven voor de gemeenten liggen, inclusief de budgetkortingen. Daarmee is ook duidelijk dat er, om cliënten ook in de toekomst zo goed mogelijk te bedienen, anders gewerkt moet gaan worden. Voor een flink deel van de instellingen betekent dat ook dat ze capaciteit in moeten leveren of soms helemaal zullen verdwijnen of overgenomen worden.

Tegelijk ligt er in de ogen van de aanbieders een opgave die alleen in samenwerking tussen gemeenten en aanbieders goed opgelost kan worden. En dat vergt cocreatie en partnerschap. Daarmee zullen de beoogde synergievoordelen behaald moeten worden. De ketenpartners willen

daarom graag dat gemeenten een bepaalde rust en zekerheid in de relatie brengen. Vanuit die zekerheid kunnen ze zich maximaal inspannen. Voor de aanbieders zelf brengt dat de uitdaging met zich mee zich in te leven in het perspectief van de gemeenten en door te gaan met de vakmatige voeding van de gemeenten vanuit hun specifieke expertise.

3. De transformatie lijkt onder te sneeuwen

In bijeenkomsten werd door meerdere vertegenwoordigers aangegeven dat er in de huidige situatie rond het aanbod van zorg en hulp een systeem gegroeid is dat voor verbetering vatbaar is. En de aanbieders zijn zelf ook deel geworden van dat systeem. In die zin zien de aanbieders, net als de gemeenten zelf, de decentralisaties ook als een grote kans. En om die kans te grijpen moet de energie niet alleen in de transitie gestoken worden, maar vooral ook in de transformatie. Sleutelwoorden die door de ketenpartners bij die transformatie worden genoemd zijn:

- Het betrekken van de cliënt en de cliënt meer in de regie.
- Uitgaan van behoefte aan zorg in plaats van uitgaan van rechten op allerlei producten.
- Integraliteit in de aanpak op de verschillende leefgebieden en daadwerkelijk ontschotten.
- het zetten van 'goeie prikkels'

Het beeld van de ketenpartners is dat er vooral ten aanzien van de transformatie nog heel veel moet gebeuren en dat het risico bestaat dat de energie van de gemeenten teveel opgaat aan de transitie alleen. Zo vinden de ketenpartners dat veel gemeenten nog te verkokerd werken en dat er te weinig gestuurd wordt op fundamentele vernieuwing.

4. Tijdsdruk

Doordat de noodzakelijke aanloop die gemeenten nemen lang is, doordat er vanuit het Rijk nog veel dingen onduidelijk blijven, maken nogal wat aanbieders zich flinke zorgen over de voortgang en over de datum van 1 januari 2015. Daar staat tegenover dat het gevoel van urgentie, dat zowel bij gemeenten als bij de ketenpartners zelf toeneemt, bijdraagt aan een opener houding ten aanzien van samenwerking.

5. Behoefte aan een zekere mate van standaardisatie

Gemeenten werken weliswaar samen in allerlei verbanden, maar trekken op veel onderdelen ook hun eigen plan. Daarmee ontstaat een grote mate van variëteit tussen gemeenten.

Denkend vanuit de operationalisering van de nieuwe situatie, waarbij instellingen als opdrachtnemer zaken moeten doen met een groot aantal gemeenten, maakt een te grote variëteit de operationalisering van het opdrachtnemerschap lastig. Er is daarom vanuit de ketenpartners behoefte aan meer eenduidigheid en uniformiteit bij gemeente met het oog op belangrijke operationaliseringsvraagstukken.

5.3.3 Aanvullingen per subregio

Bijeenkomst regio Parkstad

In de bijeenkomst in Heerlen kwam de driehoek gemeenten, aanbieders, cliënt/burger nadrukkelijk aan de orde. Deze driehoek vormt een essentieel aangrijpingspunt om aan de transformatie te werken. De constatering daarbij is dat het aan de kant van de cliënt veelal nog ontbreekt aan structuren om actief mee te denken over de nieuwe structuur. De cliënt is op dit moment in de praktijk nog steeds afhankelijk van het bestaande aanbod zonder daar zelf op te kunnen sturen. Dat staat het ontwikkelen van meer eigen regie door de cliënt in de weg, terwijl dat juist zo belangrijk is voor de transformatie.

Kijkend naar de eigen inzet kwam bij de ketenpartners naar voren dat ze actief moeten blijven inzetten op kennisoverdracht, meedenken over de architectuur, ook al vonden ze tot nu toe niet altijd gehoor bij gemeenten. Omdat de tijd nu gaat dringen, lijken de gemeenten daar ook steeds meer voor open te staan. Ook zien de ketenpartners het als uitdaging te blijven inzetten op doorontwikkeling en vernieuwing van de eigen dienstverlening.

De aanbieders zijn positief over de wijkteams in de gemeenten. Hier liggen veel kansen om de decentralisaties succesvol uit te voeren. Die wijkteams creëren ook ruimte voor maatschappelijk ondernemerschap.

Als belangrijk aandachtspunt werd genoemd dat het noodzakelijk is bij de decentralisaties de hele beweging te monitoren en daar lessen uit te trekken. Lukt het om lichte instrumenten in te zetten waar kan het kan en zware waar het moet? Wat zijn effecten?

Een bedreiging die aan de orde kwam is het ontstaan van nieuwe bureaucratie en nieuwe schotten. De valkuil is, om door te weinig samenhang in de aanpak, opnieuw te vervallen in hokjesdenken.

Bijeenkomst regio Maastricht-Heuvelland

De metafoor die in Maastricht op tafel kwam was dat het bij de regie door gemeenten net als bij een toneelstuk gaat om, ten behoeve van de cliënt, het beste uit de spelers halen.

In Maastricht hebben de aanbieders de afgelopen periode intensief samen opgetrokken en geïnvesteerd in het opzetten van samenwerkingsverbanden. Die samenwerking zorgt voor de noodzakelijke afstemming van het aanbod en werkt daarmee positief in het ontwikkelproces rond de drie decentralisaties. Tegelijk lijkt nu als gevolg van de samenwerkingsverbanden aan de kant van de gemeente een zekere huiver te ontstaan voor 'blokvorming'. Daarom kiest de gemeente Maastricht nu ook weer regelmatig voor bilateraal overleg met partijen.

Aan de kant van de GGZ is er zorg of gemeenten, en vooral ook kleine gemeenten, de complexe vraagstukken in de jeugd-GGZ aan kan. Die zorg heeft te maken met het kennisniveau op dit terrein. Het lage kennisniveau in combinatie met het streven om zo licht mogelijke instrumenten in te zetten, kan er toe leiden dat bijv. ziektebeelden bij kinderen niet voldoende onderkend worden en dat daarmee niet snel genoeg de geëigende zorg aangeboden kan worden.

Ook in Maastricht kwam naar voren dat partnerschap nodig is om te (blijven) investeren in transformatie. Er liggen grote kansen, maar er zal hard gewerkt moeten worden om die daadwerkelijk te realiseren.

De constatering was dat er in het huidige hulpaanbod een situatie gegroeid is dat alles in hokjes is georganiseerd: 'systeem van zorgproductie'. De meeste hokjes gaan open voor degenen die het slimst gebruik weten te maken van hun rechten. Streven is dat straks de werkelijke behoefte van de cliënt bepalend is voor het aanbod. En dat daarbij de cliënt doet wat 'ie zelf kan. De beweging moet gemaakt worden van 'zorgproductie' (alles in hokjes) naar het uitgaan van behoeften. Om daar te komen, ligt er een forse gezamenlijke opgave. Als gemeenten en aanbieders die niet met elkaar aangaan, zullen we (gemeenten en aanbieders) een nieuwe situatie creëren die feitelijk toch weer op de oude leest is geschoeid. Om daadwerkelijk te vernieuwen is het 'paradigma van vertrouwen' nodig: dus een beweging van controle naar vertrouwen.

De oproep is 'doen, doen, doen'. Het gaat om pionieren. De cliënt centraal stellen. Opnieuw uitvinden wat het beste werkt.

Oproep aan de gemeenten is om ook zelf te doen wat je van anderen vraagt. Investeren in de transformatie en daarvoor menskracht vrijmaken. Nu zijn ambtenaren qua tijd en beschikbaarheid te vaak aan handen en voeten gebonden. De opgave voor de aanbieders zelf is om zich nog beter in het perspectief van de gemeente te verplaatsen. Dat vergemakkelijkt het gesprek. En daarnaast goed na te denken over de organisatie van de keten en de eigen rol daarin. Wie neemt in de keten het stokje over van de ander?

Bijeenkomst regio Westelijke Mijnstreek

De eisen die de transitie stelt, maakt dat we als aanbieders en als gemeenten heel druk met onszelf zijn. Als je als gemeenten en aanbieders verantwoordelijkheid meer zou kunnen delen, kunnen we met elkaar meer aansluiten op de mensen die het echt nodig hebben. Daarvoor is vertrouwen een voorwaarde. De ketenpartners constateren dat, door de afgelopen periode, het wederzijds commitment aan slijtage onderhevig is geweest. Het is erg belangrijk om daar van beide kanten opnieuw in te investeren.

Een wezenlijke voorwaarde voor de realisatie van de transformatie is dat mensen meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen zorgbehoefte. Daar gaat echter een overgangperiode aan vooraf dat mensen dat leren en er naar toe kunnen groeien. En dat vraagt volgens de ketenpartners eerst om een investering. En daarvoor is op dit moment te weinig aandacht en er wordt te weinig op ingezet. Als je in dit geval niet eerst zaait, zul je ook niet kunnen oogsten.

Een waarschuwing is uit te kijken voor dubbele structuren of dubbel werk, bijvoorbeeld bij het organiseren van de keukentafelgesprekken en de sociale teams.

Enkele aanbieders geven aan heel goede ervaringen te hebben opgedaan met het organiseren van open dagen voor gemeenten en het organiseren van bijvoorbeeld een 'gemeentetour'.

De tijds-klem vormt een risico. De tijd gaat dringen. Dat brengt het risico met zich mee dat zaken te haastig geregeld worden. Aanbeveling: 'koop tijd', zorg dat je rust in het proces creëert door minimale zekerheden te bieden aan de aanbieders.

Bijeenkomst regio Midden-Limburg

De persoonlijke verhoudingen met gemeenten zijn over het algemeen goed. Toch loopt de kwaliteit van de relaties van de aanbieders met de gemeenten en de mate waarin de aanbieders door gemeenten betrokken worden, nogal uiteen. Opvallende zaken: huisartsen zijn onafhankelijk van de gemeente en lijken door gemeenten soms met meer gretigheid betrokken te worden dan de reeds bestaande natuurlijke partners. Kennelijk speelt de mate van onafhankelijkheid van de gemeenten een rol bij de afweging van de gemeente om al dan niet te investeren in de relaties. Opvallend is dat gemeenten soms de eigen dienst (GGD) niet betrekken en benutten als adviseur.

Ook in deze bijeenkomst wordt geconstateerd dat er in de praktijk wel veel overleg is met gemeenten, maar dat het lastig is om welgemeend professioneel advies over te brengen zonder de verdenking op je te laden dat je met je eigen agenda bezig bent.

Een punt van zorg vormen de stijgende beheerskosten van gemeenten. Volgens een van de ketenpartners nemen die bij een aantal taken toe van 2,5% naar 20%,

Een tweede belangrijke aandachtspunt is 'kapitaalverlies': in de vorm van kennis die verloren gaat, gebouwen die nu afgestoten moeten worden en straks misschien weer nodig zijn, en werkprocessen die weer helemaal opnieuw ontwikkeld moeten gaan worden, terwijl ze al bestaan.

Bijeenkomst regio Noord-Limburg

Er is strakkere regie nodig door gemeenten. Maak keuzes! Niet de kool en de geit sparen. Gemeenten werken nu nog teveel vanuit een 'verdeel en heers principe' en dat is niet de juiste weg. Gemeenten zouden meer regie moeten pakken op zorgverleners, met een heldere financieringsaanpak. Het is een goede ontwikkeling dat binnen complexe zorg aanbieders worden gedwongen zich te specialiseren. Elke specialist heeft daardoor eigen toevoeging. Enkele aanbieders pleiten voor het creëren van meer marktwerking: 'zorg voor beweging', 'daag aanbieders uit': 'wie schrijft de beste aanbidding?'. Goed opdrachtgeverschap is van groot belang! Oproep aan de gemeenten is om de domeinen/leefgebieden daarbij meer met elkaar te verbinden.

Aanbieders zelf moeten bestuurders en ambtenaren meer meenemen in hun concrete aanpak en ideeën. Ze moeten hen meenemen naar het werkveld, hierdoor kan ook de diversiteit aan cliënten beter in beeld worden gebracht.

Onduidelijkheid komt voort uit de grote variëteit in aanpak tussen gemeenten en een diversiteit aan opvattingen. Er is snel duidelijkheid nodig over het pad dat gemeenten willen belopen. Het is van belang om de uitgangspunten duidelijk te hebben, er moet gezien het tijdsbestek en de verkiezingen

echter ook de mogelijkheid zijn sommige uitgangspunten tijdelijk 'te bevrozen'. Oproep aan de provincie: lever een bijdrage aan regionale samenhang.

Ook de zorgverzekeraars constateren veel verschillen tussen gemeenten. De variëteit is te groot! Ook tussen de zorgverzekeraars zelf is goede afstemming noodzakelijk (en dat is niet gemakkelijk). NB: één van verzekeraars neemt in een subregio altijd de rol van zorgkantoor op zich. Dan is afstemming met de andere verzekeraars cruciaal om lijn in het aanbod te krijgen.

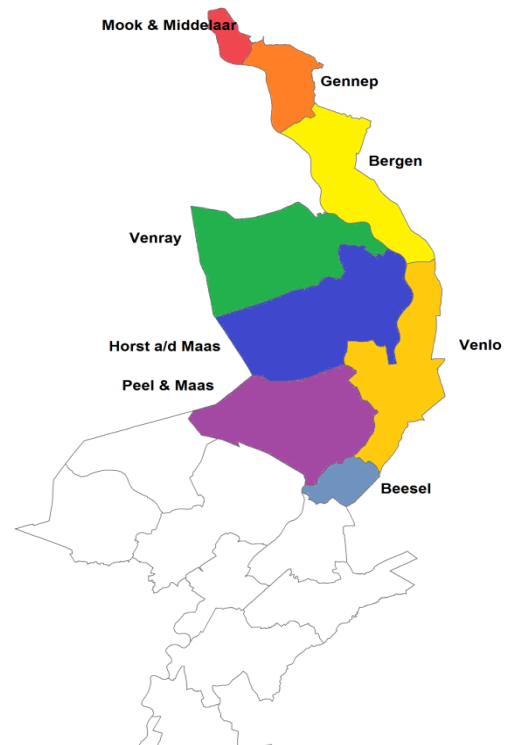
Voorbeelden van actiepunten die de aanbieders zien aan eigen kant zijn gemeenten beter mee te nemen in de ontwikkelingen (ook straks nieuwe raadsleden en bestuurders meenemen in aanpak en procedures), meer lijn te brengen in de eigen aanpak en die helder en meer uitnodigend te presenteren en tot slot meer te denken vanuit het perspectief van gemeenten.

Deel 2 Bevindingen

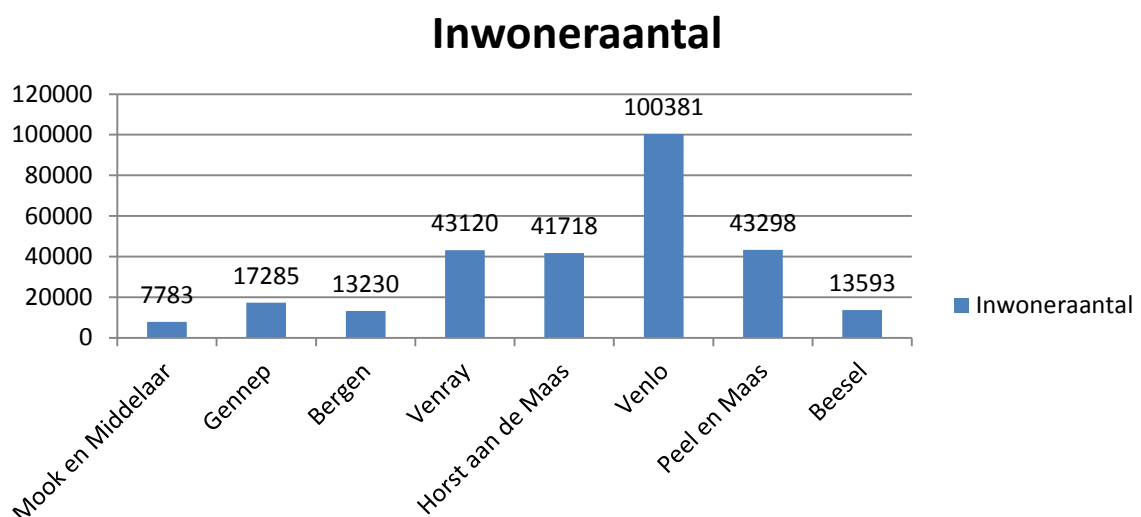
6. Noord-Limburg

6.1 Regiobeschrijving

De regio Noord-Limburg bestaat uit de gemeenten Mook en Middelaar, Bergen, Gennepe, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Venlo, Venray en Beesel. De regio heeft 280.408 inwoners en Venlo is de grootste gemeente. Het gemiddelde werkloosheidspercentage in de regio is 5,1%. Venray, Peel en Maas, Horst a/d Maas, Beesel, Gennepe, Venlo en Bergen werken veel samen ten aanzien van de decentralisaties. De gemeente Mook en Middelaar werkt vooral samen met gemeenten in de regio Nijmegen. Naast landbouw en veeteelt die in de regio overheersen, is in Venlo en Venray sprake van industrie.



Hieronder is de verdeling van de inwoneraantallen (bron: CBS Statline, 1 januari 2014) per gemeente weergegeven.

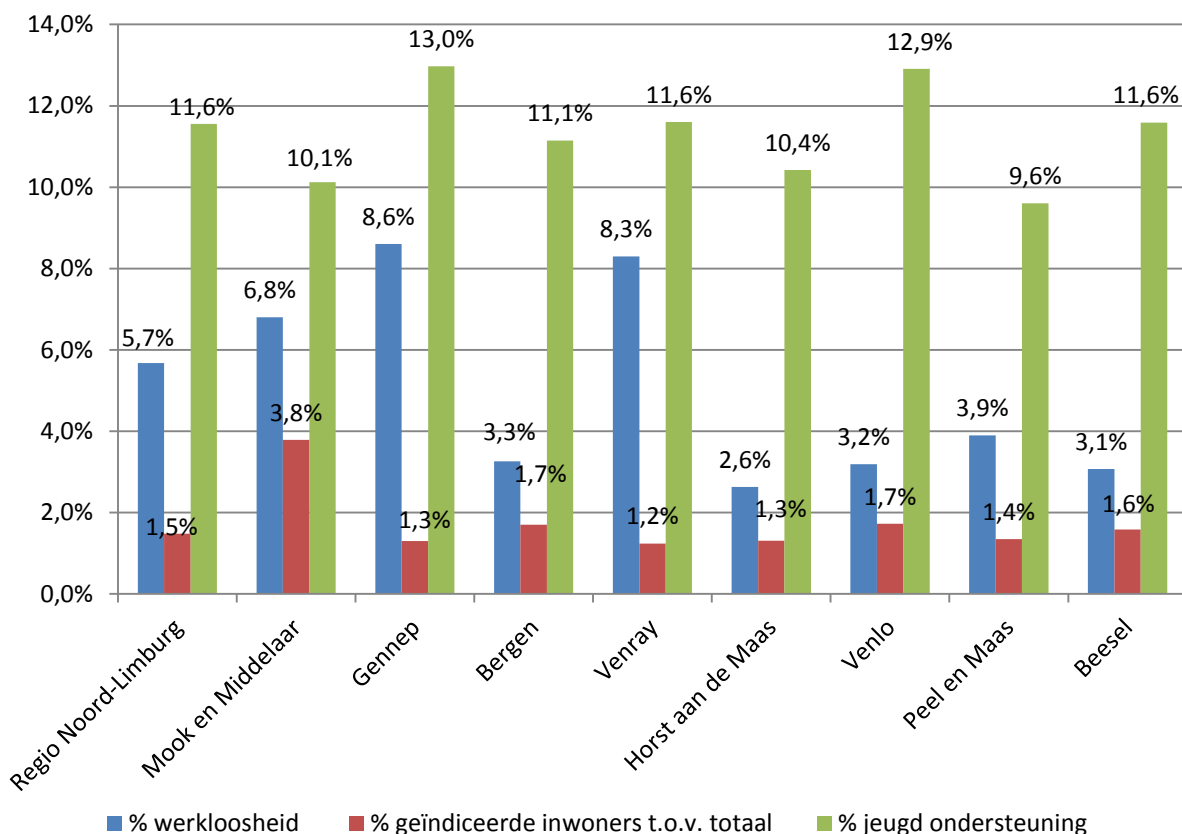


Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

De onderstaande grafiek geeft een beeld van de omvang van de problematiek per gemeenten in het sociaal domein. De commissie realiseert zich dat dit beeld niet alle problematiek weergeeft. Tegelijkertijd bieden de cijfers inzicht in de relatieve omvang van problematiek van de gemeenten per regio. Ten aanzien van de cijfers merkt de commissie het volgende op:

- Omdat de precieze omvang van doelgroepen binnen de Participatiewet niet eenvoudig inzichtelijk te maken is per gemeente heeft de commissie ervoor gekozen het relatief generieke werkloosheidscijfer op te nemen. Het werkloosheidscijfer is uitgedrukt in een percentage van de beroepsbevolking en in de meeste gevallen in januari 2014 opgegeven door de gemeenten zelf. De niet aangeleverde percentages zijn afkomstig van het UWV Werkbedrijf of de Kernkaart Werk & Inkomen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ten aanzien van de decentralisatie AWBZ / Wmo kiest de commissie voor het weergeven van de inwoners met een indicatie voor Begeleiding en Kortdurend Verblijf. De commissie realiseert zich dat volgens de Memorie van Toelichting bij de Wmo die in januari 2014 naar de Tweede Kamer is gestuurd, ook de inloof functie van de GGZ, de functie beschermd wonen GGZ (ZZP-C) en een klein deel van de Persoonlijke Verzorging (5%) overgaan naar de gemeente. Deze cijfers zijn echter niet voor elke gemeente inzichtelijk, omdat het in enkele gevallen om te kleine aantallen gaat. Het aantal geïndiceerde inwoners is uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal inwoners per gemeente, zoals bekend op 1 juli 2013 en is afkomstig uit de CIZ Basisrapportage AWBZ.
- Om inzicht te geven in de doelgroep die op 1 januari 2015 onder de Jeugdwet valt, baseert de commissie zich op de Jeugdmonitor van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het weergegeven resultaat betreft het aantal jongeren dat in 2011 ondersteuning kreeg vanuit de Jeugdzorg door de Provincie, de AWBZ en de Zorgverzekeringswet en die per 2015 onder de Jeugdwet vallen, uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal jongeren tussen 0 en 18 jaar in de gemeente in 2011.

Problematiek Noord-Limburg



Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

In de regio bestaan grote verschillen tussen gemeenten ten aanzien van de problematiek. Met name in Genneep en in Venray is het werkloosheidspercentage hoog. De jeugdproblematiek in Genneep ligt ook boven het gemiddelde in de regio, maar het aantal geïndiceerde inwoners is relatief lager. Voor Venray geldt een voor Noord-Limburg gemiddelde jeugdproblematiek en een lager percentage geïndiceerde inwoners. De gemeente Mook en Middelaar heeft te maken met veel geïndiceerde inwoners ten opzichte van het inwoneraantal en een lager dan gemiddelde jeugdproblematiek. De gemeente Horst aan de Maas scoort op alle drie de terreinen onder het gemiddelde in de regio. Het aantal geïndiceerde inwoners in de gemeente is relatief lager dan gemiddeld en ook voor de jeugdzorg geldt dat de problematiek in Peel en Maas onder het gemiddelde ligt.

6.2 Gemeente Mook en Middelaar

6.2.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Mook en Middelaar (18,82 km²) is de noordelijkste gemeente in de provincie Limburg en ligt in de regio Noord-Limburg. Er wonen 7.827 mensen in de gemeente, die vier kernen en vier buurtschappen bevat. Het dorp Mook is de hoofdplaats van de gemeente. Het werkloosheidspercentage is 6,8 procent.

6.2.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college heeft de indruk dat de gemeenteraad de ontwikkelingen goed volgt. De samenwerking in de regio en ook de decentralisaties staan standaard op de agenda.

6.2.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college geeft aan dat de doelgroepen in beeld zijn. De kleinschaligheid van de gemeente zorgt ervoor dat de bekendheid met de inwoners groot is.

De budgetten zijn in beeld bij de gemeente, waarbij geldt dat het rijksbudget taakstellend is. In de begroting is een risicoparagraaf opgenomen. De eerste aanzet voor het maken van keuzes is gegeven in de visie 'Kracht door verbinding'. Op huishoudelijke zorg zijn forse bezuinigingen gerealiseerd sinds de Wmo kanteling, door middel van keukentafelgesprekken en de regionale aanbesteding in de regio Nijmegen.

Alle baten en lasten rondom de decentralisaties worden vastgelegd in financiële administratie onder verantwoordelijkheid van een producthouder.

6.2.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college vindt het idee achter de decentralisatie goed, maar richt zich nu op de uitvoering. Er is in het verleden veel ondernomen en niet alle pogingen waren succesvol. Het college spreekt haar zorg uit over de forse bezuinigingen van de rijksoverheid op de middelen die worden gedecentraliseerd. Bovendien komt een volledig zicht op de financiële gevolgen (te) laat. De gemeente heeft overigens bij de decentralisaties een realistische, nuchtere benadering. Vanuit een regiehouding kiest men voor pragmatische oplossingen.

Er is 1,5 fte aangetrokken voor de transitie. Men maakt daarbij gebruik van een flexibele schil. Er is een strategisch partnerschap met BMC voor het structureel invullen van de flexibele schil. De gemeente heeft het voornemen om gebruik te maken van externe inhuur wanneer dit nodig is. De lokale toegang wordt vormgegeven door kernteams in Mook en Middelaar.

Het college geeft aan dat er een actief vrijwilligerskader is en dat de gemeente statistisch weinig probleemgevallen kent. De zelfredzaamheid van de inwoners is groot volgens het college. Tevens is er ervaring met het inschakelen van mensen met een WSW-indicatie.



6.2.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

In de regionale en lokale afspraken met ketenpartners worden ook zaken als monitoring en informatievoorziening vastgelegd. Kwaliteitscriteria worden opgenomen in bestekken.

6.2.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Er wordt samengewerkt met gemeenten in de regio Nijmegen. Het college constateert dat het besef dat samenwerking nodig is, op alle niveaus binnen de gemeente aanwezig is. De gemeente Mook en Middelaar is met 8000 inwoners te klein om alle taken zelf uit te voeren. Voor wat betreft de uitvoering is deze kleinschaligheid een voordeel. De gemeente is overzichtelijk.

Verzorgingsgebied wat betreft onderwijs, werk en zorg komt hiermee overeen. Er is speciale aandacht wat betreft jeugd voor afstemming met de veiligheidsregio/GGD/Politie e.a. instanties in het kader van 'het gedwongen kader' voor jeugd.

Er wordt nauw samengewerkt met de gemeente Heumen. Sommige zaken worden gezamenlijk uitgevoerd. Openbare ruimte, sociaal domein en in de nabije toekomst ook bedrijfsvoering. Het samenvoegen van (onderdelen van) de ambtelijke organisatie op termijn is geen taboeonderwerp.

Er is wel enige frictie met veiligheidsregio Venlo, waar ook de GGD onder valt. Het is bijv. opmerkelijk dat kort voordat de drie decentralisaties overkomen naar de gemeenten Mook en Middelaar de verplichte GGD taken met ingang van 1 januari 2013 moest overbrengen van de regio Nijmegen naar de GGD Venlo/ Noord-Limburg.

6.2.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

In regioverband lopen nu de consultaties met de ketenpartners en de aanbieders. De uitvoeringsplannen zijn nog niet beschikbaar. In 2014 wordt de burgerparticipatie concreet vorm gegeven. Lokaal is men hier al mee begonnen.

6.2.8 Overige opmerkingen

Ter vergadering wordt aan commissieleden een aangevuld normenkader overhandigd.

Mook en Middelaar is een relatief rijke gemeente met meer dan gemiddeld aantal miljonairs en de hoogste gemiddelde OZB waarde van Limburg.

De gemeente heeft 8000 inwoners. Er is relatief rust bij het bestuur; er spelen behoudens de complexiteit van de 3 decentralisaties die op iedere gemeente afkomt geen ingewikkelde zaken. Zo zijn er bijvoorbeeld geen bijzondere risico's als gevolg van grondbeleid e.d. De samenwerking binnen de regio Nijmegen is vanzelfsprekend en men volgt de ontwikkelingen. Duidelijkheid aan de kant van het rijk is sterk gewenst. Geen gedraai meer ...

6.3 Gemeente Gennep

6.3.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Gennep (58,37 km²) ligt in de regio Noord-Limburg en telt 17.319 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Mook en Middelaar, Bergen, Venray, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Venlo en Beesel. De gemeente Gennep telt twaalf dorpen en gehuchten, waarvan Gennep de hoofdplaats is. In dit dorp komen de wateren de Maas en de Niers samen. Het werkloosheidspercentage in de gemeente Gennep is 8,6 procent.



6.3.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat het overleg in de raad over de decentralisaties op een goede manier gevoerd wordt. Één van de aanwezige raadsleden gaf aan dat het even duurde voordat de informatievoorziening aan de raad goed liep. Maar nu, met maandelijks commissie-overleggen, wordt de raad naar het beeld van het raadslid goed meegenomen in het proces.

Als aandachtspunt voor de raad benoemde de gemeente Gennep de vraag over hoe de raad grip kan houden op de besluitvorming bij de toenemende regionalisering die speelt rondom de drie decentralisaties. Daarnaast wordt de opkomst van cliëntelisme in de raad als mogelijke valkuil genoemd.

De gemeente geeft aan dat ze in de voorbereiding op eventuele incidenten geen apart calamiteitenplan voor de drie decentralisaties heeft opgesteld. Wel is er een dynamische risico-inventarisatie gemaakt die voortdurend wordt geactualiseerd en aangevuld. Daarnaast is er gemeentebreed voorzien in een rampenplan. Daarbij zijn er korte lijnen tussen het sociale domein en veiligheid, waardoor de gemeente in staat is adequaat te reageren op incidenten. Dorps- en wijkraden zullen meer betrokken worden bij het onderwerp veiligheid. De gemeente Gennep wil geen beleid baseren op incidenten.

6.3.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Gennep heeft zich volgens het college goed inzicht verworven in de doelgroepen binnen de eigen populatie t.a.v. de drie decentralisaties. Daarbij valt op dat in Gennep een relatief hoge percentage wajong zit (het hoogste in Nederland). Dit hoge percentage wajongers houdt verband met de aanwezigheid van de organisatie Dichterbij in Gennep. De vergrijzing in Gennep wijkt niet af van het Nederlands gemiddelde en is daarmee minder dan in Zuid Limburg.

Ten aanzien van budgettaire kaders voor de drie decentralisaties moeten binnenkort nog nadere keuzes worden gemaakt. Met het oog op de budgetkortingen zijn al wel reserves opgebouwd.

Daarnaast is in Gennep een lokaal SW bedrijf actief. Dit bedrijf wordt middels een gemeenschappelijke regeling door de gemeenten Gennep en Mook en Middelaar aangestuurd. Het college van Gennep geeft aan dat de gemeente Mook en Middelaar de gemeenschappelijke

regeling graag ontbonden zou zien om zich zo volledig te kunnen oriënteren op de regio Nijmegen. Over de toekomst van de GR en de financiële implicaties van ontbinding moeten nog besluiten worden genomen.

6.3.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Gennep heeft t.b.v. de implementatie van de drie decentralisaties een gemeentelijke projectorganisatie opgezet. Daarbij is er een programmanager 3 decentralisaties aangesteld. Recent is er een extra projectleider aangesteld die de feitelijke implementatie op zich neemt. Het managementteam vormt de stuurgroep voor het programma. De aanpak is er, met het oog op borging van de veranderingen en behoud van expertise, op gericht zoveel mogelijk zelf te doen (zo weinig mogelijk externe inhuur).

Er wordt binnen de gemeente actief aandacht besteed aan verbreding van draagvlak binnen de gemeentelijke organisatie voor het proces van de decentralisaties. In bijeenkomsten worden alle ambtenaren bij het proces betrokken en worden bijvoorbeeld koppelingen gemaakt tussen ambtenaren en wijken.

6.3.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Gennep geeft aan al enkele jaren bezig te zijn met de omslag om zich dichterbij de burger te organiseren en de burger meer aan zet te krijgen (zie visienotities als Beleidsplan Kernen en wijken en OMO-aanpak (ontmoeten, meedoen, ondersteunen). De gemeente zet daarmee in op het bevorderen van zelfsturing. Bovendien is er van oudsher al sprake van een sterk verenigingsleven in de gemeente Gennep.

Ten aanzien van die zelfsturing is een omslag zichtbaar: de sociale cohesie neemt toe, men zorgt meer en meer voor elkaar ('Noaberschap') en wijkraden en ouderenverenigingen ontwikkelen zich. De decentralisaties sluiten in de optiek van Gennep dan ook aan op de steeds mondigere burger.

6.3.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Het college van Gennep schetst de regionale samenwerkingsstructuur als een 'kerstboom'. Gennep ligt ingeklemd tussen Gelderland, Oost-Brabant en (in mindere mate) Duitsland. Bestaande samenwerkingsverbanden zijn niet congruent en kunnen dat eigenlijk ook nauwelijks zijn (door de ligging, positie in de regio). Burgers kiezen hun eigen verzorgingsgebied (onderwijs, zorg). Ten aanzien van de bestuurlijke toekomst van Gennep heeft Gennep enkele jaren geleden een fusie met enkele buurgemeenten ingezet, maar die fusie is uiteindelijk afgeketst.

Het college geeft aan dat voor Gennep een reëel risico bestaat op het geïsoleerd raken als gevolg van keuzes van omliggende gemeenten. Dit risico komt voort uit de bijzondere en enigszins solitaire positie van Gennep. De positie levert daarentegen ook kansen op om zelf te kiezen ('samenwerking á al carte'). Een keuze voor Venray en Horst lijkt logisch, maar daar is in de raad nog geen overeenstemming over.

De opstelling van de gemeente Gennep richting de regio is in de eigen ogen altijd loyaal geweest. Gennep heeft een aandeel geleverd in initiatieven van andere gemeenten, o.a. bij de Floriade. Het

algemene gevoel in de gemeente Gennep is dat deze opstelling zich terug zal betalen en dat regionale zaken ook voor Gennep vruchten zullen gaan opleveren.

Rond het domein jeugd zijn goede afspraken in de regio. De gemeente Gennep geeft aan dat het overleg met Bureau Jeugdzorg wel moeizaam verloopt. Het lijkt onvermijdelijk dat, gegeven de kortingen, Bureau Jeugdzorg banen en positie zal gaan verliezen. De gemeente Gennep ziet een reflex van Bureau Jeugdzorg om zoveel mogelijk te willen behouden.

Ten aanzien van de verdere invulling van de aard en vorm van de regionale samenwerking moeten ook nog keuzes worden gemaakt. Daarbij zijn er verschillende opties die op tafel liggen: bijv. een modulaire of coöperatieve inrichting. Bij deze keuzes zullen voor de gemeente Gennep ook financiële en fiscale aspecten meewegen.

6.3.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente Gennep stelt dat de samenwerking met ketenpartners wordt vergemakkelijkt als er een zekere regionale uniformiteit ontstaat. Maar dat is in de situatie van Gennep moeilijk te bereiken als gevolg van de positie in de regio. Kijkend naar het aantal aanbieders is de situatie bij Wmo overzichtelijk. Hier zijn circa 7 sterk lokaal opererende aanbieders. Bij jeugdzorg zijn er veel meer regionaal opererende aanbieders, maar daar worden de arrangementen ook voor een groot deel regionaal ingevuld. Overleg over de aansluiting met huisartsen wordt gevoerd. Er is lopend overleg met de gebundelde praktijken zelf en met de jeugdartsen.

Gennep ziet meerwaarde in het meer benutten van expertise van aanbieders. Insteek daarbij is de cliënt, niet de (continuïteit van) de organisatie van de aanbieder.

De eigenlijke opgave die de gemeente ziet is die om van transitie naar transformatie te bewegen. Daar hoort ook het sturen op de kosten 'aan de achterkant' bij. Het dicht bij de burgers organiseren, het mobiliseren van eigen kracht en preventief werken moet mogelijkheden opleveren om in te verdienen en de budgetkortingen van de decentralisatie op te vangen. Het kost in de ervaring van Gennep in de praktijk nog steeds veel moeite om die denkwijze duidelijk te maken aan verzekeraars en aanbieders en hen daarin mee te krijgen.

In termen van cliëntenbetrokkenheid denkt de Wmo-raad mee en worden ouders bij de jeugdzorg actief en voor in het proces betrokken.

6.3.8 Overige opmerkingen

Veel onzekerheid en onduidelijkheid ten aanzien van wetten en Haagse regelgeving. Graag snel helderheid.

'Kopzorgen' :

- Financiële impact van de drie decentralisaties. Hoe krijgen we het ingepast? Hoe krijgen we het voor elkaar de uitgaven te beheersen?
- Hoe om te gaan met incidenten. NB: je kan ze niet voorkomen.

Trots op:

- de houding en tolerantie met betrekking tot mensen in een kwetsbare positie,
- de affiniteit van het lokale bedrijfsleven m.b.t. maatschappelijk verantwoord ondernemen,
- de sociale cohesie en verenigingsleven.

Reactie wijkraden op de wens om zich meer te profileren: we willen richting geven, maar schuif niet de verantwoordelijkheid naar ons toe.

6.4 Gemeente Bergen

6.4.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Bergen (110 km²) ligt in de regio Noord-Limburg en telt 13.275 inwoners. Deze grote gemeente is relatief dunbevolkt, en telt zeven dorpen en twee gehuchten en buurtschappen. De gemeente Bergen ligt aan de Duitse grens, en heeft Nieuw-Bergen als hoofdplaats. Bergen kent, net als veel andere gemeenten in Limburg, een lange geschiedenis. Zo was de gemeente tot in de 19^e eeuw in Duitse handen. Het werkloosheidspercentage in de gemeente Bergen is 3,3%.



6.4.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de gemeenteraad dicht op de materie rondom de decentralisaties zit. Zij is ook in een vroeg stadium meegenomen in het proces door werkbijeenkomsten, informatiesessies en raadsinformatiebrieven. Bij het vaststellen van de kadernota en begroting is door de Raad de visie voor de gemeente Bergen vastgesteld; ook voor de 3 decentralisaties.

6.4.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente is zo kleinschalig dat men (bestuur, ambtenaren, inwoners) elkaar goed kent. De doelgroepen zijn dan ook in beeld. Er is geen sprake van een bijzondere doelgroep. De gemeenteraad heeft voor de jaren 2012 en 2013 een budget ter beschikking gesteld van 466.000,00 Euro voor de organisatie van de 3 decentralisaties.

6.4.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan dat de gemeentelijke organisatie al voor de 3 decentralisaties bezig was met de kanteling. Er is daarvoor ook een projectleider aangesteld. Op de schaal van de gemeente Bergen is de formatie van de organisatie aangepast. Daarnaast zijn er trainings- en verdieppingsprogramma's. Binnen het team welzijn zijn taken herschikt om ruimte vrij te maken voor de voorbereiding op en implementatie van de decentralisaties. Bovendien starten in april twee trainees voor de 3 decentralisaties.

Het college geeft aan dat het niet alleen gaat om een transitie maar ook om transformatie. Daarbij heeft de gemeente Bergen twee speerpunten gekozen:

- Ondernemen met de natuur
- Sociale cohesie

Hiervoor is (zelfs na doorvoeren van bezuiniging) € 400.000,- structureel ter beschikking gesteld.

6.4.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente staat klaar voor lichte vormen van zorg. Voor de zware zorg is samenwerking in de regio noodzakelijk. In het kader van sturing en kaderstelling wordt de uitvoering graag in mandaat neergelegd bij de organisaties.

6.4.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Bergen is in eerste instantie georiënteerd op samenwerking met de regio Venlo-gemeenten. Daarnaast hebben de inwoners in hun keuze voor onderwijs- en zorgvoorzieningen ook een oriëntatie op Noord-Brabant (Boxmeer). Dat levert in de praktijk geen problemen op. Samenwerking is vanzelfsprekend voor de gemeente: "Bergen is te klein voor de zware ZZP's". Het college geeft aan dat de gemeenten elkaar goed weten te vinden. Het college zoekt nog naar de juiste juridische verankering (daarbij wordt gedacht aan/gezocht naar een Modulaire GR). Er zijn binnen de samenwerkingsverbanden gezamenlijke inspiratiedagen e.d.

6.4.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het college stelt dat met zorgaanbieders regelmatig gesprekken worden gevoerd. De ketenpartners zijn ook in de huidige situatie overigens al structureel fysiek aanwezig in het gemeentehuis en het CJG. Op dit moment wordt bekeken hoe de cliëntenparticipatie het beste vorm kan worden gegeven; met mogelijk een regionale verbreding: van belangenbehartiging naar meedenken.

Aanbieders moeten in de optiek van het college wel af van het 'bastiondenken'. Dat kwartje is nog niet bij iedereen gevallen. Tegelijkertijd worden ook al mooie voorbeelden van andere vormen van zorg zichtbaar. Het college geeft aan dat de samenwerking met de huisartsen goed is. Zij zitten ook in één gezondheidscentrum.

6.4.8 Overige opmerkingen

Bij de aanvang van het gesprek wordt een notitie uitgereikt in aanvulling op het normenkader. De gemeente geeft aan dat men het een goed initiatief vindt van de Gouverneur om zijn licht op te steken in de gemeente. Zij wijst op de onvolkomenheden in de actualiteit van het handelen van de kant van het rijk. Desondanks is zij enthousiast bezig om vorm te geven aan de opdracht. Het past ook in de handelwijze die hier al enige jaren geleden (bij de Wmo) is ingezet: "we doen al aan een participatiemaatschappij". Bergen is een gemeente met een sterke sociale infrastructuur. Ook legt zij verantwoordelijkheid bij de burgers. Er is veel initiatief. In elke kern is er een dorpsraad.

De gemeente heeft het in de Bergense context onder controle. Er is een duidelijke visie gebaseerd op de sociale verbanden in de gemeente. Er is vertrouwen in een goede uitvoering. Zelfsturing, burgerkracht en participatie zit volgens de gemeente in haar genen.

De gemeente geeft aan duidelijkheid te verlangen van de kant van het rijk.

Overige opmerkingen van de kant van de gemeente: De relatie met de ketenpartners blijft aandacht verdienen en de vraag is of ziektenkostenverzekeraars misschien wel moeten regionaliseren. VGZ mag wel actievere rol spelen.

6.5 Gemeente Venray

6.5.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Venray (146,03 km²) is met haar 43.097 inwoners één van de grotere gemeenten in de regio Noord-Limburg. Andere gemeenten in deze regio zijn Mook en Middelaar, Bergen, Gennep, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Venlo en Beesel. De gemeente Venray heeft een stedelijke kern (30.000 inwoners) en dertien dorpen daar omheen. De gemeente Venray is qua omvang na Venlo de tweede gemeente in de regio Noord-Limburg en vervult daarom een centrumfunctie voor omliggende gemeenten. Het werkloosheidspercentage is 8,3%. De gemeente kent relatief zware problematiek op het vlak van de 3 decentralisaties door de aanwezigheid van een psychiatrisch ziekenhuis en andere grote zorgvoorzieningen.



Het dichterbij komen van 1 januari 2015 vergroot het besef en de urgentie van de decentralisatie-opgave voor gemeenten. Daar komen ook zorgen bij voor het college van Venray, zoals bijvoorbeeld de ingreep vanuit Den Haag omtrent de continuïteit van financiering voor de bureaus jeugdzorg (BJZ's) in Nederland (de vereiste 80%-norm). Het college merkt dat dit impact heeft op de samenwerking tussen gemeenten en BJZ: BJZ is onvoldoende proactief en gaat de gesprekken in met 80% als ondergrens.

6.5.2 De drie decentralisaties en de raad

De interactie met de raad verloopt volgens het college goed. Er is sprake van regelmatig contact met de raad, waarbij de raad zo compleet mogelijk geïnformeerd en betrokken wordt. Er leeft binnen de raad brede steun voor de filosofie en de algemene lijn zoals het college deze voorstelt in het recentelijk behandelde integrale beleidskader van de gemeente Venray.

Tegelijkertijd zijn de decentralisaties voor de raad van Venray een uitdagend dossier om grip op te krijgen. Naast informerende brieven en notities doet de raad daarom mee aan workshops, gesprekken met externen, inwoners en cliënten. De raad krijgt moeilijk grip op het dossier/thema, mede door alle nog bestaande onduidelijkheden over omvang, budgetten en wetten.

Over de decentralisaties wordt gesproken met de raad. De gesprekken hebben een integraal karakter met af en toe specifieke informatie per decentralisatie. Daarbij zijn alle drie decentralisaties aan bod gekomen. Het uitgangspunt voor zowel het college als de raad is dat zij zich in de toekomst niet willen laten leiden door incidentenpolitiek.

Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college geeft aan dat een fors aantal zaken rondom de financiën nog onduidelijk zijn als gevolg van onduidelijkheid vanuit het Rijk. Met de raad is daarom in financieel opzicht de principe-afspraken gemaakt dat het budget leidend en bindend is. Tegelijkertijd realiseert de raad, en het college zich dat er situaties kunnen ontstaan waarin budgetoverschrijding onvermijdelijk is (bijvoorbeeld bij

de uitvoering van taken in het kader van de Jeugdwet). Daarom heeft de gemeente een voorziening getroffen (van nu in totaal ongeveer €1,4 miljoen) waarmee budgettaire problemen opgelost kunnen worden. Op dit moment maakt het beleidsterrein arbeidsparticipatie gebruik van een deel van deze voorziening. Qua doelgroepen en de omvang daarvan heeft de gemeente een duidelijk en betrouwbaar beeld. In relatie tot de relatief zware problematiek op het vlak van de 3 decentralisaties door de aanwezigheid van een psychiatrisch ziekenhuis en andere grote zorgvoorzieningen voorziet de gemeente Venray o.a. op het punt van de JGZ-problematiek problemen in de nu gehanteerde verdeelsystematieken voor budgetten.

6.5.3 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente Venray heeft gekozen voor het uitgangspunt: werken met eigen mensen. De gemeente heeft haar beste beleidsmedewerkers vrijgemaakt om de projecten te trekken (de drie decentralisaties en een overkoepelend projectleider). Aankomend jaar wordt voorzien in een forse ambtelijke inzet (5.000 uur ambtelijke inzet projectleiding en 9.400 uur aanvullend). Daarnaast is er expliciet aandacht voor (landelijke) bijscholingsmogelijkheden voor de betrokken medewerkers om hen ook projectmatig van de juiste capaciteiten te voorzien. De gemeente Venray heeft al een lange traditie in het projectmatig aanpakken van vraagstukken.

De rest van de organisatie is voor zover mogelijk betrokken bij de 3 decentralisaties. Het gevoel van urgentie wordt breed gedragen, wat onder andere tot uiting komt in de gezamenlijke bereidheid om binnen de organisatie de benodigde uren vrij te maken. De organisatie ziet de 3 decentralisaties als een grote uitdaging die ze tot nu toe (gelukkig) goed doorstaan. In het verandertraject van de organisatie is ontschotting een belangrijk aandachtspunt (financieel, organisatorisch). Tegelijkertijd heeft ontschotting en multidisciplinair werken al een langere traditie in Venray in bijvoorbeeld de wijkteams (die ook in de aanpak van de decentralisaties een belangrijke rol zullen krijgen). Dit worden smalle, sterk operationele wijkteams die het initiatief en verantwoordelijkheid in de wijk leggen.

6.5.4 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Over de structurele impact van de 3 decentralisaties is nog weinig bekend. De uitvoeringsprogramma's zijn er nog niet (er is qua regelgeving nog teveel onduidelijkheid). Tegelijkertijd is de gemeente wel bezig met de voorbereidingen. Regionale plandocumenten en lokale signalerings- en planningsdocumenten bieden alvast het tijdspad qua planvorming en bestuurlijke besluitvorming.

De gemeente beschikt nog niet over vastgestelde uitvoeringsprogramma's. Het is daarentegen niet zo dat daar nog niet over wordt nagedacht, dat is wel het geval. Naar verwachting van de gemeente zullen deze op tijd klaar zijn.

De gemeente beschikt over een monitoringssysteem (o.b.v. een lokale routekaart) om alle benodigde stappen om de 3 decentralisaties te implementeren tijdig te hebben doorlopen. Dit stappenplan is ook naar de raad gestuurd.

6.5.5 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Venray werkt regionaal samen in Regio Venlo. Binnen de regio trekt Venray het dossier jeugdzorg. Een belangrijke discussie in de gemeentelijke samenwerking is het verschil tussen eigenheid (couleur locale) en gemeenschappelijkheid. Er is intensief geïnvesteerd in de samenwerking door heidagen en werksessies (bestuurlijk én ambtelijk). Regionaal werken de gemeenten aan een ontwerp voor een (bescheiden) samenwerkingsorganisatie (vooral technische aspecten als inkoop etc). De samenwerking over de 3 decentralisaties is congruent op hoog beleidsmatig niveau. Subregionaal verschillen de operationele samenwerkingsverbanden (bijv. op werkplein (Venlo, Venray, Bergen en Gennep), jeugdzorg (met Horst aan de Maas), SW-bedrijf (Venray, Peel en Maas, Horst aan de Maas), convenant tussen VGZ, Horst aan de Maas, Gennep en Venray) De drie decentralisaties hebben gezorgd voor überhaupt sterkere samenwerking in de regio.

De gemeenteraad ondersteunt samenwerking zolang dit bedrijfsmatig/uitvoerend van aard is. Beleidsinhoudelijk ligt samenwerking ingewikkelder, de couleur locale is van belang voor de raad.

6.5.6 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Venray omschrijft haar samenwerking met ketenpartners en cliënten als substantieel. Zo zijn er fora georganiseerd waar een grote opkomst was van ketenpartners waar gesproken werd over de drie decentralisaties. Uit de uitkomsten van deze fora is dankbaar geput voor het opstellen van de beleidsplannen. Daarnaast zijn de cliënten vertegenwoordigd in diverse platformen of klankbordgroepen. Door de intensieve contacten rondom de drie decentralisaties worden deze losse klankborden mogelijk geïntegreerd tot één klankbordgroep Wmo. Er wordt samen met de cliëntenraden gekeken naar de mogelijkheid om de verschillende vormen tot 1 geheel samen te voegen.

De huisartsen zijn door de gemeente Venray zelf bij het proces gehaald. Sindsdien is de betrokkenheid van deze beroepsgroep positief te noemen.

6.5.7 Overige opmerkingen

De gemeente Venray hoopt dat 'Den Haag' niet nog meer inperkende maatregelen neemt waardoor het gemeenten onmogelijk wordt gemaakt de kortingen te realiseren en beleidsvrijheid eigenlijk verdwijnt. Daarnaast zou snelle wetgeving wenselijk zijn. De wijze van begeleiding (o.a. van de VNG) is in de ogen van Venray uitstekend. De gemeenten zouden ook niet op moeten draaien voor de bij het proces voorkomende frictiekosten. Tot slot merkt de gemeente op dat de risico's rondom bijv. de jeugd zeer groot zijn. Vanuit die constatering is het wenselijk als er vanuit Den Haag in de eerste jaren goed meegekeken wordt met de gemeenten (zonder dat dit onnodige bureaucratie veroorzaakt) om zo direct adequaat in te kunnen springen daar waar doelgroepen de dupe dreigen te worden van organisatorische verschuivingen tussen overheidslagen.

Waar Venray trots op is:

- Consequent niet alleen zelf het verhaal vertellen, maar ook betrokkenen het verhaal laten vertellen (dialogoog met de praktijk, mensen uit de wijk)

- Keuze voor organisch model → groei vanuit de basis voor dat wat er gaat komen. Gebruik maken van wat al in de maatschappij actief is. Geen top-down modellen. Consequentie is dat er geen strakke planning is (niet alles gegarandeerd af op 1-1-2015).
- Venray is vanuit traditie (langere zorgachtergrond) gewend om met kwetsbare doelgroepen (psychiatrie, TBS, relatief groot aantal bijstandsgerechtigden) om te gaan.

6.6 Gemeente Horst aan de Maas

6.6.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Horst aan de Maas (122,55 km²) is een gemeente in de regio Noord-Limburg en telt 41.917 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Mook en Middelaar, Bergen, Venray, Gennep, Peel en Maas, Venlo en Beesel. De gemeente is zowel in 2001 als 2010 heringedeeld tot het huidige Horst aan de Maas, en telt zestien kernen. De hoofdplaats in deze gemeente is Horst. Het werkloosheidspercentage is 2,6%.



6.6.2 De drie decentralisaties en de raad

Het programmaplan over de 3 decentralisaties is medio 2013 door raad vastgesteld, zo schetst het college. De raad voelt zich goed meegenomen in het proces. Het onderwerp is vrijwel maandelijks aan de orde in de Commissie Samenleving. Het programmaplan gaat uit van 'de burger'. Dat is het uitgangspunt en niet de landelijke regelgeving. Vanuit de burger wordt ook naar de regio gekeken. Aan de voorkant de burger, aan de achterkant de regionale samenwerking en de landelijke eisen. De raad heeft oog voor de politieke risico's van de decentralisaties. Dit kwam o.a. tot uiting op een aantal thema-avonden in 2012 en 2013, die hierover zijn georganiseerd.

6.6.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Horst aan de Maas beschikt over het benodigde inzicht in de volumes. Er zijn cijfermatige analyses over de AWBZ-begeleiding beschikbaar, ook over de verwachte instroom per 1 januari 2015. Voor zover mogelijk (nog niet alle cijfers zijn bekend) is dat ook het geval voor jeugd. Het inzicht in de doelgroepen werk en inkomen is zo goed als gereed.

Ook heeft de gemeente de financiële kaders in beeld, voor zover er op dit moment duidelijkheid bestaat. In de programmabegroting 2014 is voor de periode tot 2017 een tekort van € 7.000.000,- tot € 9.000.000,- per jaar voorzien. Dat is voor de komende 6 jaar cumulatief € 45.000.000,-. In de programmabegroting 2014 is rekening gehouden met een efficiencykorting op de 3 decentralisaties van € 6.500.000,- per jaar. Het beschikbare budget is bij de uitvoering taakstellend, inclusief de uitvoeringskosten.

De gemeente voorziet dan ook nog wel problemen in de structurele dekking van deze gehele operatie. De gemeente heeft aanvullende maatregelen aangekondigd om tot een sluitende meerjarenbegroting te komen. Deze zijn sterk door de inhoud gestuurd. Door vroegtijdig een compleet zorg- en ondersteuningspakket te bieden, wordt dubbele en/of zwaardere zorg voorkomen. Daarnaast wordt er sterk gebiedsgericht gewerkt, waardoor er goed regie kan worden gevoerd op de zorgvraag, omdat er kennis van de klant, de woonomgeving en de lokale mogelijkheden aanwezig is. De gemeente werkt al een paar jaar aan deze 'regelen aan de voorkant'- filosofie, waardoor de vraagkant de afgelopen tijd goed kon professionaliseren. Bij werk en inkomen is op deze wijze ook een re-integratieteam actief.

6.6.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Door de gemeenteraad is € 2.500.000,- ter beschikking gesteld om de 3 decentralisaties te implementeren. In Horst aan de Maas werken ca. 10 fte vanuit het beleid aan de transities. Verwacht wordt dat dit in 2014 zal toenemen met het oog op de voorgenomen extra inzet op de bedrijfsvoering en informatievoorziening. Er wordt gewerkt met een bestuurlijke stuurgroep Sociaal domein, waarin 2 portefeuillehouders zitting hebben. Er is een programmastructuur ('Goed voor elkaar') opgezet om de transities vorm te geven. De monitoring (inhoudelijk en financieel) geschiedt door de reguliere overleggen tussen bestuur en management. Ook komt er een aparte deelbegroting, als onderdeel van een monitoringssysteem, zoals dat nu al werkt.

6.6.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het inzicht in wat er vanaf 2015 structureel aan formatiecapaciteit benodigd is, is nog niet helder, maar daar wordt wel aan gewerkt. De verwachting is dat de formatieve groei beperkt zal blijven. Deze zal dan waarschijnlijk aan de orde zijn bij de consultants, bij beleid, bij monitoring en verantwoording en bij een regionale inkooporganisatie.

Daarnaast wordt er al gekeken naar de gevolgen voor de organisatie binnen de gemeente. Er liggen inmiddels eerste gedachten over een toegang- en regiemodel, die tot een aanpassing van de organisatievorm zou kunnen leiden. De gemeente heeft 16 kernen. Er wordt gebiedsgericht gewerkt. Het voornemen is om naar drie gebiedsteams te gaan.

In het programmaplan is aandacht voor synergievoordelen opgenomen. Dat is ook het geval in de eerste gedachten over de wijze waarop de toegang moet worden geregeld en in het opzetten en ondersteunen van de collectieve (dag)voorzieningen. Voor wat betreft de intake van de vraag geeft de gemeente aan er naar te streven om daar medewerkers met een hoog niveau te plaatsen. Juist in de eerste contacten met de zorgbehoevenden kan er op die manier veel worden afgevangen.

Op dit moment zijn er nog geen uitvoeringsplannen op de drie afzonderlijke transities, maar deze zijn wel in voorbereiding. De gemeente geeft aan dat e.e.a. ook afhankelijk is van de landelijke wetgeving, en die is er nog niet. Er is voorsnog niet voorzien in een integraal uitvoeringsplan.

Voor wat betreft de ondersteunende processen geeft Horst aan de Maas aan dat ze al veel slagen heeft gemaakt met de benodigde ICT-voorzieningen. Zij heeft daarin een voorbeeldfunctie voor andere gemeenten.

6.6.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Regio Venlo (7 gemeenten, exclusief Mook en Middelaar) is de samenwerkingsregio. Qua vorm gaat de regio uit van een lichte, praktisch hanteerbare samenwerkingsvorm van beperkte omvang. De samenwerking in dit verband is een logische. Deze is congruent met de arbeidsmarktregio en met de centrumfunctie van Venlo op het gebied van maatschappelijke opvang. Er is sprake van een logisch verzorgingsgebied waar het gaat om zorg, ondersteuning en arbeidsmarkt.

De gemeente geeft op dit punt aan dat je elkaar wel moet vertrouwen voor een goede samenwerking. Specialistische hulp is nu vaak georganiseerd bij de centrumgemeente, maar komt ook steeds meer bij andere gemeenten te liggen, als onderdeel van de 0-delijsnondersteuning.

Collectieve voorzieningen moeten natuurlijk op regionaal niveau worden afgesproken. De kwaliteit die wordt ingebracht in de samenwerking verschilt nog wel eens, aldus de gemeente. Bij nog een keer overdoen zou de gemeente aan de voorkant meer aandacht schenken aan competenties en kwaliteiten van de deelnemers. Inkoop is één van de belangrijkste zaken die in de Regio Venlo wordt opgepakt.

6.6.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente heeft de ketenpartners in beeld. Zij organiseert tweemaal per jaar bijeenkomsten voor de ketenpartners voor afstemming en informatie-uitwisseling. Ook worden er kleinere bijeenkomsten georganiseerd voor kleinere aanbieders, maar ook voor burgerinitiatieven. Ook op regionaal niveau zijn de ketenpartners goed in beeld.

De gemeente Horst aan de Maas heeft geen Wmo-raad, maar werkt met een interdisciplinaire raad (Participatieplatform, PPH). Het PPH doet mee in de beleidsuitvoering (vanaf begin af aan) en later in een toetsende rol. De samenwerkingsfilosofie met burgers/cliëntenraden is opgenomen in het programmaplan en in de visie op zelfsturing. Deze visie wordt door de gemeente continu onder de aandacht gebracht.

Er wordt nauw samengewerkt met de zorgverzekeraars. Ook zijn er samenwerkingsafspraken met Proteion, met Bureau jeugdzorg e.a. in het kader van de pilot Gezinscoaches. Daarnaast zijn er ook overleggen met andere ketenpartners als het AMHK, het Veiligheidshuis en met welzijnsorganisaties. Huisartsen zitten niet in de gebiedsteams maar zijn wel aangehaakt.

Er is nog wel een slag te maken bij de ketenpartners als het gaat om de kanteling, zo geeft het college aan. Bij grotere partners gaat het nog wel, maar die worstelen met hun vastgoed. Er staan veel kleine bedrijven op als zorgbedrijfjes, kleine zzp'ers.

6.6.8 Overige opmerkingen

De zorgen van de gemeente in dit proces zitten 'm in de snelheid, waarmee de transities vorm worden gegeven en in de samenwerking met Bureau Jeugdzorg, die af en toe stroef verloopt.

6.7 Gemeente Venlo

6.7.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Venlo (128,99 km²) is de grootste gemeente in de regio Noord-Limburg, en telt 100.025 inwoners. Tevens is Venlo, op Maastricht na, de grootste gemeente in de provincie Limburg. De gemeente omvat drie stadsdelen, en sinds een gemeentelijke herverdeling in 2010 vier dorpen. Het werkloosheidspercentage is 3,2 procent.



6.7.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college stelt dat de raad unaniem het proces inzake de drie decentralisaties heeft gesteund en mede zelf vormgegeven. Daarvoor is de innovatiepilot Venlodroom en het rapport van de raads werkgroep Stad van Actieve Mensen erg bepalend geweest. Deze pilot is na drie succesvolle jaren per 1-1-2014 geëindigd. Samen met buurtbewoners, vrijwilligers en professionals zijn door deze pilot vele nieuwe initiatieven ontstaan in Venlo-Oost op het gebied van wonen, welzijn, werk en zorg. De 3 decentralisaties komen met enige regelmaat terug op de agenda van de raadsvergaderingen.

6.7.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De te onderscheiden doelgroepen voor de decentralisaties zijn in beeld. Voor zover mogelijk is er tevens zicht op de financiën, maar de gemeente Venlo heeft nog geen financiële of inhoudelijke targets gesteld, daarvoor is nog te veel in beweging. Het beleid wordt van onderop vormgegeven.

Het van rijkswege te verstrekken budget is taakstellend. Venlo hanteert al een ontschot financieel systeem. Geld voor zorg blijft binnen de zorg. Wonen, werken, welzijn en zorg worden in één aanpak vormgegeven. Op deze manier kunnen er ook besparingen worden geboekt, doordat dubbelingen worden voorkomen en er efficiënt gewerkt kan worden. De gemeente geeft aan dat alle zeilen bij zullen moeten worden gezet om de drie decentralisaties ook financieel rond te krijgen, maar ze geeft tevens aan dat dit dan ook moet kunnen lukken.

In de financiering van de jeugdzorg zit een behoorlijk verschil tussen Noord- en Zuid-Limburg. Zuid krijgt nu 2 x zo veel als Noord. Bij deze verdeling plaatst de gemeente Venlo vraagtekens. Venlo vindt het een goede zaak dat er nu landelijke objectieve verdeelmaatstaven komen.

Bij de monitoring van de financiën is o.a. KING betrokken.

6.7.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

In 2011 zijn al de activiteiten rond de drie decentralisaties opgestart. Venlo is klein begonnen. Binnen de afdeling MO werkt 5,3 fte in het project, maar buiten het project zijn er veel meer medewerkers mee bezig. Zo ook bij andere afdelingen. Het is de bedoeling dat de mensen op de werkvloer ook in de wijk actief zullen gaan worden. Om dat goed aan te kunnen, moet er ook iets worden gedaan aan de vereiste cultuur van werken. Op dit punt is dan ook een traject gestart om deze waar nodig te wijzigen.

Verder zijn bij een herstructurering binnen het sociale domein 22 medewerkers vervangen door mensen met de gevraagde competenties. De gemeente heeft voor het totale cultuurtraject ca. € 5.000.000,- uitgetrokken. De begroting voor de transitie is sluitend, inclusief een vorm van risicomanagement.

6.7.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Venlo is per 1 januari 2015 klaar voor het uitvoeren van de decentralisaties, zo spreekt het college zich uit. De zorgkantoren (VGZ, CZ) hebben hier overigens stevig aan bijgedragen. Zwakke punten in de aanpak zijn er ook; er zijn nog wat zorgen over het betrekken van bewoners en de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de burgers.

Elementair in de Venlose aanpak is het werken met 'zelfsturende teams'. Deze teams krijgen heel veel eigen bevoegdheden en dus ook veel vertrouwen mee. Dat impliceert ook dat in voorkomende gevallen direct geacteerd kan worden met weinig tot geen verantwoordingsplicht. Deze aanpak betekent tevens dat er veel winst kan worden gehaald in de overheadkosten, die bij deze wijze van werken tot een minimum kunnen worden beperkt. De mogelijkheid tot ontschotting helpt ook goed om deze werkwijze vorm te geven

Daarnaast merkt het college op dat het met de transitie alleen niet gaat lukken, er is ook transformatie van houding en gedrag nodig. Een transformatie waarbij de kracht van de inwoners belangrijk wordt. Voor zo'n aanpak heb je een sterk vrijwilligerscorps nodig, gelukkig staat Venlo er op dit punt redelijk goed voor.

Als sluitstuk van deze benadering is het zaak dat er niet met veel regeltjes en papier wordt gemonitord. Venlo wil af van beoordeling via systemen op papier op afstand; dit moet gebeuren op de werkvloer door de professional. Ook dit draagt bij tot een lean and mean systeem.

6.7.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Intergemeentelijke samenwerking is altijd een item geweest in Noord-Limburg. De samenwerking heeft nooit erg soepel verlopen. Wat Venlo betreft is samenwerken nu meer dan ooit geboden, met Venlo als centrumgemeente. Op dit moment wordt bezien welke vorm die samenwerking moet gaan krijgen. De inhoud moet daarbij leidend zijn, de vorm waarin volgt dan. In regionaal verband worden nu twee opties bezien: een CV of een modulaire GR. Daarbij lijkt de voorkeur uit te gaan naar de MGR-constructie.

In de samenwerking in Noord-Limburgverband is er nog wel wat te winnen, zo stelt het college. Venlo is te lang te aardig geweest voor andere gemeenten: soms zijn er taken uitbesteed die sommige gemeenten vervolgens niet aankonden. Anderzijds erkent Venlo dat ze te lang een wat arrogante houding heeft aangenomen; daarin moet de gemeente zelf ook verbetering aanbrengen. Dat moet ook kunnen, omdat de omliggende gemeenten nu robuuster zijn geworden dan voorheen.

Venlo geeft aan dat ze graag de rol van centrumgemeente blijft invullen. Ze bezint zich op de vraag hoe vanuit die functie vertrouwen naar de andere gemeenten kan worden opgebouwd dat ze zo goed mogelijk van uit die centrumfunctie haar rol wil vervullen. Een belangrijke voorwaarde daarbij is het zoveel mogelijk betrekken van alle gemeenteraden bij het invullen van die functie.

6.7.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente Venlo heeft goed zicht op wie de ketenpartners voor de 3 decentralisaties zijn. Deze worden ook uitdrukkelijk betrokken bij de hele operatie. De huisartsen zijn echter nog niet volledig aangehaakt.

Op dit moment zijn er drie sociale wijkteams operationeel; dit wordt uitgebreid naar 12, zodat in elke wijk een team aanwezig is. Deze teams zullen zelfsturende teams worden, met veel verantwoordelijkheid, weinig management en weinig verantwoording. Deze teams zullen ook de keukentafelgesprekken voeren. De samenstelling van deze teams wordt per wijk bepaald: zo kan er per wijk maatwerk worden geleverd. Dit kan ertoe leiden dat in de ene wijk jeugdzorg zwaarder in het team zit en in een andere wijk bijvoorbeeld ouderenzorg.

Hiervoor is het project Venlodroom al genoemd. Daarin hebben vele ketenpartners een belangrijke rol gespeeld, onder andere Woonwenz, Wel.kom, Dichterbij, De Zorggroep, Proteion Thuis en VGZ. De gemeente Venlo had in dit project een regisserende functie en financierde het project ook. Vanuit de resultaten van dit project wordt nu ook de implementatie van de 3 decentralisaties vormgegeven.

6.7.8 Overige opmerkingen

Zorgpunten:

- Tijdig klaar zijn moet kunnen lukken, maar toch ligt er nog een zorgpunt of ook de ondersteunende systemen op tijd gereed zullen zijn.
- Heldere communicatie tijdens het hele proces is van eminent belang. Vanuit het Rijk wordt deze niet altijd tijdig gegeven.

Suggesties voor de provincie:

- Het is zaak voor de provincie om nog eens goed te kijken naar de gevolgen van de huidige scheve verdeling tussen Noord en Zuid en wat zij eraan kan doen om deze gevolgen te verzachten. Wel merkt Venlo op dat de opgave in het zuiden groter is met het oog op de arbeidsmarkt- en gezondheidsproblematiek.
- Bouw een meer gedegen visie op. Maak vooraf meer gedegen analyses van de problematiek en de rollen van gemeenten hierbij. De provincie draagt op dit moment onvoldoende bij aan de discussies die spelen op het gebied van intergemeentelijke samenwerking.

6.8 Gemeente Peel en Maas

6.8.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Peel en Maas (161,35 km²) is een gemeente in Noord-
limburg en telt 43.299 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn
Mook en Middelaar, Bergen, Venray, Horst aan de Maas, Gennep, Venlo
en Beessel. De gemeente Peel en Maas is in 2010 ontstaan uit een fusie
van vier gemeenten. De hoofdplaats in de gemeente is Panningen. Het
werkloosheidspercentage van de gemeente Peel en Maas is 3,9%.



In zijn algemeenheid staat Peel en Maas erg achter de decentralisaties, zo
geeft het college aan. Zij vindt het een goed idee deze onderwerpen onder
te brengen bij gemeenten. Deze overheidslaag staat immers het dichtst bij
de burger.

Peel en Maas heeft bij de invulling van deze nieuwe taken een eigen filosofie: er moet meer een
beweging plaatsvinden van individuele zorg naar gezamenlijke bijstand. De bestaande zorgvragen
moeten meer in het collectief opgelost worden. Mensen moeten meer gezamenlijk worden
geholpen. Zelfsturing staat daarbij voor de gemeente Peel en Maas centraal.

De participatiesamenleving is in Peel en Maas al lang aan de orde. Het college duidt dat als volgt:
'De samenleving verzint iets en wij doen daar aan mee'. De lijnen tussen bestuur en burger moeten
volgens het college dan ook zo kort mogelijk zijn. De burger is de baas, niet de gemeente. Niet
alleen het individu heeft hulp nodig, maar ook de groep. Daar focust Peel en Maas op: de groep
ondersteunen om het individu te helpen. Daarbij is onderling vertrouwen ontzettend belangrijk!

Het college stelt dat de sleutel vaak binnen de gemeenschap ligt. Voor oplossingen heb je
kleinschaligheid nodig. Een burger-burgerrelatie. Zware gevallen moeten natuurlijk niet worden
opgelost via een burger-burgerrelatie, daar hebben de gemeente en de ketenpartners een
belangrijke rol. Deze filosofie wordt ook door Peel en Maas in de regio ingebracht. Het college heeft
de indruk dat de regio steeds enthousiaster wordt, al is ook zeker veel discussie over deze
benadering.

Bij jeugd ziet het college de uitdaging voor een deel anders: op dit beleidsterrein is er volgens het
college vaak sprake van een te late diagnose. Ten slotte geeft de gemeente aan dat bij het
uitvoeren van de nieuwe taken de gemeenten andere instrumenten moeten inzetten dan rijk en
provincie nu hanteren.

6.8.2 De drie decentralisaties en de raad

De gemeenteraad heeft een integrale visie op de invoering van de decentralisaties vastgesteld.
Momenteel vindt er een verdiepingsslag plaats via de uitwerking van de raadsnotitie van 29 januari
2014: 'Verdieping van de spanningsbogen'. In deze notitie wordt een aantal aanvullende
uitgangspunten benoemd en kiest de gemeente op een aantal zogenoemde 'spanningsbogen' haar

positie. Ook heeft de raad aandacht voor de financiële kant van de 3 decentralisaties. In de begroting en in een aantal beleidsnotities wordt hieraan expliciet aandacht besteed.

De raad wordt met enige regelmaat op de hoogte gehouden van de voortgang van de implementatie. Naast de formele besluitvormingsmomenten in de reguliere raads cyclus vindt er op gezette tijden (zo'n 6 keer per jaar) afstemming plaats met een klankbordgroep van de raad.

In de verdiepingsnotities wordt expliciet aandacht besteed aan de risico's en de risicobeheersing bij de 3 decentralisaties.

6.8.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente geeft aan goed inzicht in de omvang van de doelgroepen per decentralisatie te hebben. Deze cijfers zijn verwerkt in diverse beleidsnotities. Wat voor Peel en Maas opvalt, is de prognose dat er de komende 10 jaar een verdubbeling van 75-plussers zal plaatsvinden. Het college geeft aan hierop nu al te moeten anticiperen.

Voor wat betreft de financiën gaat de gemeente uit van de huidige budgetten: deze worden als taakstellend beschouwd. Wel is het zo dat de gemeente – om de onvermijdelijke bezuinigingen op te vangen – 'pleisters' heeft geplakt: in 2015 is aanvullend een bedrag van € 500.000 beschikbaar voor het oplossen van knelpunten in de uitvoering. In 2016 bedraagt deze post € 350.000 en in 2017 is € 250.000 beschikbaar. De gemeente geeft aan dat als je dit hele proces financieel efficiënt organiseert (niet alleen lokaal, maar ook landelijk), dat dan de bezuinigingen verwerkt moeten kunnen worden. Wel dreigt er een probleem als gemeenten ook nog eens op moeten draaien voor de frictiekosten. Dit zou in de optiek van het college op een hoger schaalniveau dan gemeenten voor rekening moeten worden genomen.

De gemeente Peel en Maas beschikt nog niet over een nieuw financieel arrangement voor de 3 decentralisaties. Op de schaal van de Regio Venlo wordt gezamenlijk een systeem voor informatievoorziening en monitoring ontwikkeld.

6.8.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

In directe zin houden zich momenteel 5 à 7 fte op projectmatige basis bezig met de implementatie van de drie decentralisaties. Indirect gaat het om een grotere inzet waar organisatiebreed op wordt gewerkt. Binnen de gemeente is er een projectleider 'operationele organisatie'. De gemeentesecretaris is ambtelijk opdrachtgever en eindverantwoordelijk voor de implementatie. Aan de transitie werken nu ca 50% beleidsmedewerkers en ca 50% projectmedewerkers. Het gaat hierbij om zoveel mogelijk eigen mensen, die (extern) vervangen worden voor hun eigen taken.

Regionaal heeft de regio Venlo bestuurlijk zeven uitgangspunten vastgesteld die invulling geven aan de benodigde kanteling van de organisaties. Het gaat dan om meer overgeven aan de samenleving, het formuleren van ondergrenzen, dienstverlening op maat, ontschotting en synergie, het juiste gedrag belonen, onderling leren en oog hebben voor elkaars belangen. Ook deze nieuwe benadering moet er toe leiden dat de tekorten bij de 3 decentralisaties kunnen worden opgevangen.

6.8.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Voor de structurele organisatie binnen de gemeente is er een projectgroep opgericht. Zij heeft de opdracht de structurele kracht in kaart te brengen. Het college kan niet uitsluiten dat er aanpassingen aan de organisatiestructuur gaan plaatsvinden, bijvoorbeeld door het samenvoegen van teams.

Bij een aantal werkzaamheden wordt al ingespeeld op te behalen synergievoordelen door meer integraal te werken. Voorbeelden hiervan zijn de pilots Schakelplein en Gezinscoach, waarin ervaring wordt opgedaan met het nog meer integraal werken door professionals.

De gemeente werkt niet aan expliciete uitvoeringsplannen op de drie te onderscheiden onderwerpen. De gemeente beschouwt het beleidsplan Wmo/AWBZ, de notitie 'Binnen naar buiten, buiten naar binnen' en het regionaal beleidskader jeugdzorg deels ook als uitvoeringsplannen.

De gemeente heeft de nodige maatregelen genomen om zicht te houden op de uitvoering bij de ketenpartners. Vanuit het inkoopkader Wmo-AWBZ-Zvw 2014 dienen de betreffende uitvoerende organisaties maandelijks hun productie in. Het implementatieteam (gemeente en zorgkantoor) monitort deze cijfers. Deze cijfers worden gebruikt om de voorschotten af te rekenen. Informatiestroom over mogelijkheden/banen bij individuele ondernemers worden regionaal geregistreerd.

6.8.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Samenwerking vindt plaats in Noord-Limburgverband. De wethouders/portefeuillehouders van de deelnemende gemeenten komen eens per maand bij elkaar. Nu staat men voor de keus: welke vorm voor de samenwerking is het meest opportuun: een GR of een coöperatieve vereniging? Het college verwacht daar binnenkort bestuurlijke besluitvorming over te adviseren aan de raad.

6.8.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Peel en Maas heeft volgens de commissie goed zicht op de ketenpartners; dit is ook in de diverse beleidsnotities vastgelegd. In elke van de 11 kernen zit een actief zorgteam. Daarnaast zijn er overkoepelende raden. Zie in dit verband ook het programma 'Leven in het dorp'. Het netwerk is stapje voor stapje opgebouwd. 'Er ligt geen systeem onder, wel regie op'.

De ketenpartners, cliëntenraden en burgers zijn betrokken bij de beleidsvorming en -uitvoering. Dit gebeurt in de zogenoemde 'gouden driehoek': een overleg tussen burgers en gemeenschappen, maatschappelijke organisaties en overheden en regiepartijen.

Peel en Maas heeft wel moeite met de werkgeversbenadering. Volgens haar zeggen wordt dit doodgeorganiseerd. De gemeente Venlo is hier te bepalend in, zo stelt het college van Peel en Maas. Het moet volgens het college gaan om het bij elkaar brengen van de werkvraag en het werkaanbod. Die breng je ter plekke bij elkaar en niet door dit eerst via Venlo te laten verlopen.

De positie van de huisartsen is nog een moeilijk punt. Huisartsen mogen straks indiceren, de gemeente krijgt de rekening. Er is een afspraak in de maak dat huisartsen straks de gezinscoaches inschakelen. Die verbinding zou volgens de zorgverzekeraars eigenlijk moeten verplichten, aldus de

gemeente. Anders, zo vreest de gemeente, gaan de beter opgeleiden straks naar de huisartsen en worden de zwakkeren geconfronteerd met het nieuwe systeem, waarin nog veel onzekerheden zitten.

6.8.8 Overige opmerkingen

De gemeente Peel en Maas heeft ten slotte nog wel een aantal zorgpunten:

- De te late diagnoses in de jeugdzorg;
- Cliëntenorganisaties moeten meer relatie opbouwen met hun cliënten;
- Het model van zelfredzaamheid lukt niet voor iedereen;
- De snelheid waarmee de mindset van mensen gevraagd wordt te veranderen. Dat gaat allemaal niet zo snel. Zeker na vele jaren van het leven in een verzorgingsstaat.
- Staat de wetgeving straks onze filosofie niet in de weg staat → AWB procedures! De polder moet ons straks ook niet in de weg staan!.

6.9 Gemeente Beesel

6.9.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Beesel (29,15 km²) is een gemeente in de regio Noord-Limburg en telt per 1 januari 13.619 inwoners. De bevolking is de afgelopen jaren licht gedaald. Net als in andere gemeenten in de omgeving heeft de gemeente Beesel te maken met bevolkingsdaling. De prognoses voor de komende jaren voor Beesel zijn stabiel, vanaf 2021 wordt een geleidelijke, maar flinke daling ingezet. Andere gemeenten in deze regio zijn Mook en Middelaar, Bergen, Venray, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Venlo en Gennepe. De gemeente Beesel heeft drie officiële kernen, waarvan Reuver de hoofdplaats is.



6.9.2 De drie decentralisaties en de raad

De gemeenteraad heeft een Wmo plan en een Nota van uitgangspunten vastgesteld. Hieraan heeft de gemeenteraad zelf de punten 'snelheid van afhandeling van aanvragen' en 'bewustwording' toegevoegd. Daarnaast zijn er drie themabijeenkomsten georganiseerd rondom de thema's 'jong', 'oud' en 'kwetsbaar' waarbij raadsleden een actieve rol hebben vervuld. Binnen de werkgroep 'samenspel' werken raadsleden, collegeleden en ambtenaren samenwerken aan de decentralisaties. Het college geeft aan dat er brede belangstelling voor de decentralisaties in binnen de raad. Dit uit zich in formele maar ook in informele momenten om bij te praten.

6.9.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Naast een transitie binnen het sociaal domein is parallel een transitie van de P&C cyclus gaande. De gemeente geeft aan inzicht te hebben in de omvang van doelgroepen. Omdat de gemeente kleinschalig is, zijn de lijnen kort. De gedecentraliseerde budgetten zijn taakstellend.

Voor open einderegelingen is een reservering van € 600.000,- opgenomen. Voor collectieve voorzieningen is tevens € 600.000,- gereserveerd. Hierin zijn de bezuinigingen reeds verdisconteerd.

Het college geeft aan dat met de gemeenschap breed een kerntakendiscussie is gevoerd. Dit heeft geresulteerd in extra mogelijkheden voor bezuinigingen die door het college als kansrijk worden gedefinieerd. In raadsvoorstellen is er aandacht voor risico's.

6.9.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan dat de kanteling in de gemeenschap moet plaatsvinden. De gemeente geeft aan een actieve rol te vervullen bij het opzoeken en het betrekken van de inwoners. Het college gaat uit van een vitale gemeenschap waarin bewustwording wordt gecreëerd en inwoners worden geprikkeld.

Binnen de gemeentelijke organisatie geldt dat transformatie ook cultuurverandering inhoudt. De opdracht voor de medewerker is dan om een ontwikkeling door te maken van beleidsmedewerker naar regisseur.

In de uitvoering staan wijkteams centraal. De gemeente is actief betrokken bij de ontwikkeling van het Centrum voor Gezondheidszorg. Hierin zijn huisartsen, de apotheek, het ziekenhuis in Venlo, het Wmo-loket, het Centrum voor Jeugd en Gezin, welzijnsorganisaties en zorgaanbieders vertegenwoordigd. De gemeente heeft het Wmo-loket sinds een jaar in eigen beheer en ziet de Wmo-consulenten als de ambassadeurs.

Organisatievraagstukken in relatie tot de decentralisaties staan op de agenda. Ook de vraag hoe bijvoorbeeld automatisering en ICT worden ingericht, wordt behandeld. Deze taken worden regionaal opgepakt. Het college constateert dat monitoring en differentiatie binnen de regio punten van aandacht zijn.

6.9.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college ervaart veel spankracht binnen de ambtelijke organisatie. Het is een kleine, platte organisatie. Bij de uitvoering is de regioschaal van belang. De gemeentelijke schaal sluit daar op aan volgens het college.

6.9.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De gemeente hanteert het principe “lokaal wat kan en regionaal wat nodig is”. Samen met de gemeenten Venlo en Bergen is een convenant met zorgverzekeraar VGZ gesloten. Het regionale beleidskader jeugdzorg is nu helder. Door de erfenis vanuit de Floriade loopt de samenwerking op punten nog stroef. Het college geeft aan dat “men nu de defensie sluit”.

De gemeenten zijn gezamenlijk bezig in een traject waarin wordt onderzocht hoe de bestuurlijke borging geregeld moet worden. Inmiddels is besproken te komen tot een MGR. De besluitvorming hieromtrent vindt plaats in de colleges van 10- 11 maart 2014.

6.9.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het college geeft aan tevreden te zijn over de samenwerking met ketenpartners, waarin vooraf veel is geïnvesteerd. Zo is er een convenant huishoudelijke zorg overeengekomen. De gemeente blijft hierin investeren door middel van netwerkbijeenkomsten en de communicatiecampagne Gewoon Samen.

6.9.8 Overige opmerkingen

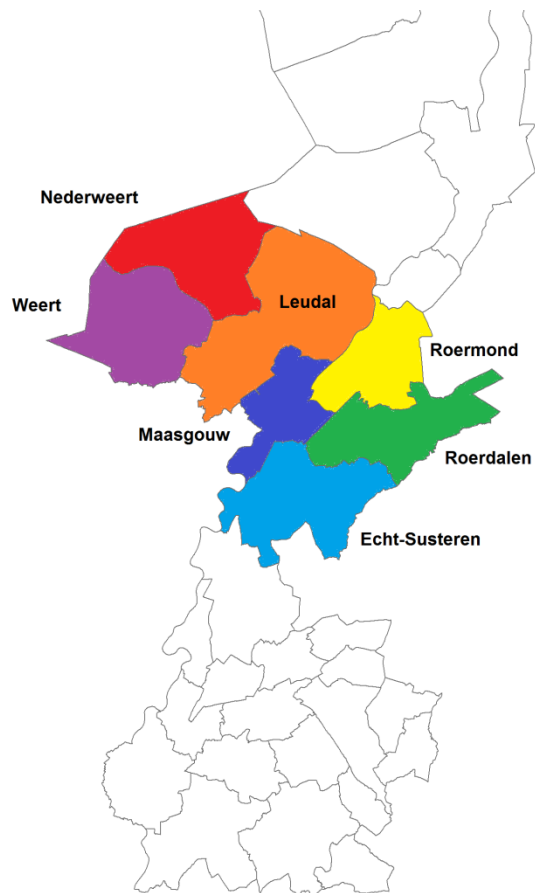
Bij het gesprek wordt de brochure “Beesel bestuurskrachtig” uitgereikt: een visie op bestuur en participatie in stripvorm. Men geeft aan dat de basis van het handelen vertrouwen en duidelijkheid is. De gemeente lijkt in control. De zaak is overzichtelijk; men heeft visie en is ambitieus. Men maakt zich zorgen over onduidelijkheid aan kant van het rijk.

7. Midden-Limburg

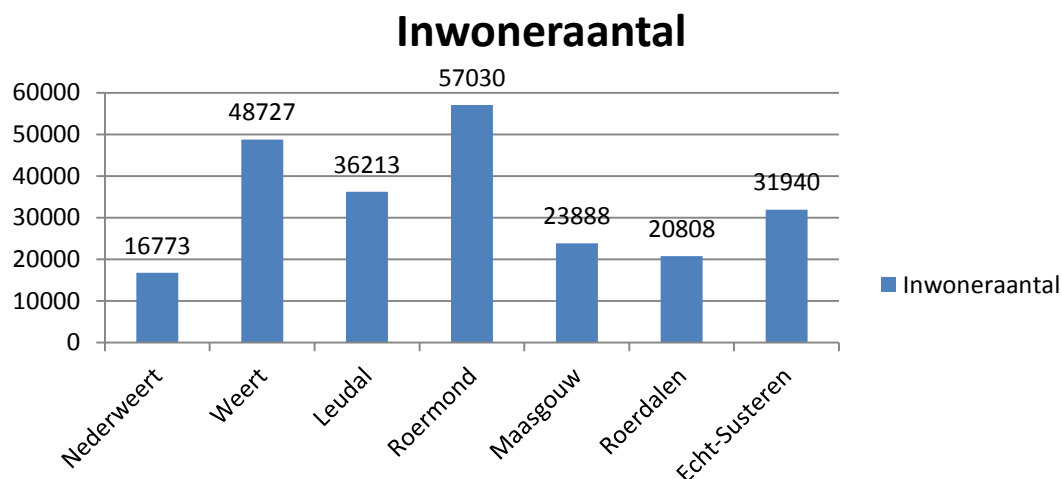
7.1 Regio beschrijving

De regio Midden-Limburg telt 235.379 inwoners, verdeeld over de gemeenten Weert, Nederweert, Leudal, Roermond, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren. Roermond is één van de weinige gemeenten in Limburg die niet te maken heeft met bevolkingskrimp. De belangrijkste steden in de regio zijn Roermond en Weert. Tussen beide gemeenten loopt een as waarlangs gebiedsontwikkeling plaats vindt.

Sinds 2007 zijn verschillende gemeenten samengevoegd tijdens een herindeling. Leudal, Roermond, Maasgouw en Roerdalen zijn ontstaan uit verschillende kleinere gemeenten. Binnen de regio zijn verschillende samenwerkingsverbanden. Weert, Nederweert en Leudal trekken samen op en ook tussen Maasgouw, Roermond, Roerdalen en Echt-Susteren bestaat samenwerking.



De verdeling in inwoners (bron: CBS Statline, 1 januari 2014) in de regio ziet er als volgt uit.



Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

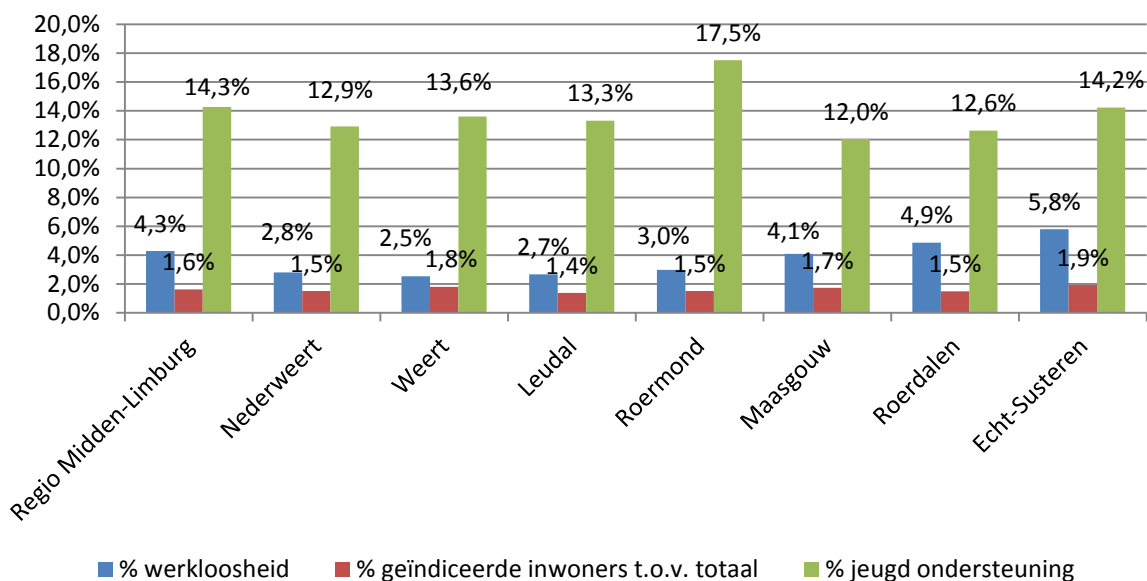
De onderstaande grafiek geeft een beeld van de omvang van de problematiek per gemeenten in het sociaal domein. De commissie realiseert zich dat dit beeld niet alle problematiek weergeeft.

Tegelijkertijd bieden de cijfers inzicht in de relatieve omvang van problematiek van de gemeenten per regio. Ten aanzien van de cijfers merkt de commissie het volgende op:

- Omdat de precieze omvang van doelgroepen binnen de Participatiewet niet eenvoudig inzichtelijk te maken is per gemeente heeft de commissie ervoor gekozen het relatief generieke werkloosheidscijfer op te nemen. Het werkloosheidscijfer is uitgedrukt in een percentage van de beroepsbevolking en in de meeste gevallen in januari 2014 opgegeven door de gemeenten zelf. De niet aangeleverde percentages zijn afkomstig van het UWV Werkbedrijf of de Kernkaart Werk & Inkomen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ten aanzien van de decentralisatie AWBZ / Wmo kiest de commissie voor het weergeven van de inwoners met een indicatie voor Begeleiding en Kortdurend Verblijf. De commissie realiseert zich dat volgens de Memorie van Toelichting bij de Wmo die in januari 2014 naar de Tweede Kamer is gestuurd, ook de inloopfunctie van de GGZ, de functie beschermd wonen GGZ (ZCP-C) en een klein deel van de Persoonlijke Verzorging (5%) overgaan naar de gemeente. Deze cijfers zijn echter niet voor elke gemeente inzichtelijk, omdat het in enkele gevallen om te kleine aantallen gaat. Het aantal geïndiceerde inwoners is uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal inwoners per gemeente, zoals bekend op 1 juli 2013 en is afkomstig uit de CIZ Basisrapportage AWBZ.
- Om inzicht te geven in de doelgroep die op 1 januari 2015 onder de Jeugdwet valt, baseert de commissie zich op de Jeugdmonitor van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het weergegeven resultaat betreft het aantal jongeren dat in 2011 ondersteuning kreeg vanuit de Jeugdzorg door de Provincie, de AWBZ en de Zorgverzekeringswet en die per 2015

onder de Jeugdwet vallen, uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal jongeren tussen 0 en 18 jaar in de gemeente in 2011.

Problematiek Midden-Limburg



Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

De commissie constateert in Midden-Limburg geen gemeenten die op alle drie de terreinen kampen met grotere problematiek dan gemiddeld in de regio. Echt-Susteren heeft te maken met de hoogste werkloosheid en kent tevens het hoogste percentage inwoners met een indicatie. De problematiek op het jeugdterrein in deze gemeente is echter iets kleiner dan gemiddeld in de regio. De jeugdproblematiek is relatief gezien het grootst in de gemeente Roermond. Met 17,5% steekt de gemeente boven de andere gemeenten in de regio uit. Het werkloosheidscijfer is lager dan gemiddeld en ook het relatieve aantal inwoners met een indicatie ligt iets onder het gemiddelde.

7.2 Gemeente Nederweert

7.2.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Nederweert (101,78 km²) is een gemeente in de regio Midden-Limburg en telt 16.752 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Weert, Leudal, Roermond, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren. De gemeente bestaat uit vijf dorpen, waarvan het dorp Nederweert de hoofdplaats is. Het werkloosheidspercentage is 2,8 procent. Omdat de gemeente relatief dunbevolkt is, is er veel ruimte voor natuur.



7.2.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de raad erg geïnteresseerd is in de implementatie van de 3 decentralisaties. Daarnaast is de raad ook bezorgd. De raad is zich bewust van haar wettelijke taak en ziet de noodzaak tot samenwerking met andere gemeenten.

De raad wil het liefst integrale zorgverlening realiseren, maar de 3 decentralisaties lopen niet parallel. De ontwikkelingen op Jeugdzorg lopen voorop, dan volgt de Participatiewet, en de AWBZ en Wmo is nog minst vergevorderd. Er worden in Nederweert themaraden georganiseerd in de vorm van verdiepingsbijeenkomsten. In februari waren de 3 decentralisaties aan de orde. Het publiek kan hierbij volop aan de discussie meedoen. In elke raadsvergadering komen de 3 decentralisaties wel aan de orde door middel van een voortgangsrapportage. In de regel geschiedt dit door specifieke schriftelijke informatievoorziening aan de raad aangevuld door mondelinge informatie van de kant van het college.

7.2.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college stelt dat de doelgroepen in beeld zijn. Men weet om hoeveel mensen het gaat. De inzichten in de budgetten worden in beeld gebracht. Hierbij speelt wel dat er landelijk nog geen volledige duidelijkheid is gegeven.

Bij de uitvoering worden de uiteindelijke budgetten als taakstellend beschouwd. Incidentele middelen tot een bedrag van € 1.350.000,- en structurele middelen van € 800.000,- worden vrijgemaakt om bezuinigingen op te vangen. Deze zijn onder andere vrijgespeeld door bezuinigingsmaatregelen door te voeren.

Ook bij de uitvoering van de Participatiewet moet de gemeente straks zorgvuldig omgaan met de beschikbare financiën, ook al is de omvang van de kortingen op dit moment nog niet duidelijk. Dat betekent financiële keuzes maken (lokaal-regionaal), prioriteiten stellen binnen het participatiebudget, innovatief omgaan met loondispensatie, etc. Tegelijkertijd liggen er wel diverse actieprogramma's op het gebied van het regionale arbeidsmarktbeleid, de werkgeversdienstverlening, re-integratie, e.d. In deze programma's zijn concrete doelstellingen opgenomen, die in gevaar kunnen komen bij al te forse bezuinigingen.

Op het gebied van de AWBZ/Wmo en jeugd moeten de bezuinigingen zoveel mogelijk worden opgevangen door samenwerking binnen de programma's, het voorkomen van doublures, gezamenlijke huisvesting, maar ook door een grotere bijdrage vanuit de informele zorg. Daarnaast zal de gemeente burgers zoveel mogelijk ondersteunen bij het zelf oplossen van problemen, in plaats van deze direct over te nemen.

7.2.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Vorig jaar oktober heeft de organisatie middelen gekregen om een strategisch medewerker sociaal terrein aan te stellen. Hij stuurt nu de beleidsmedewerkers aan in het transitieproces. Er wordt zoveel mogelijk gewerkt met eigen mensen bij de transitie van de 3 decentralisaties. De transities worden projectmatig opgepakt. Er is niet expliciet ingehuurd op projectmatig werken, dit wordt ingevuld met eigen mensen. Zij hebben cursussen gehad en daarnaast is het 'learning by doing'.

7.2.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie wordt klaar gestoomd voor 1 januari 2015. Ook op dit punt wordt samenwerking gezocht met andere gemeenten. Samen met Weert en Leudal zijn er actieprogramma's opgesteld, die onder andere ingaan op de kanteling, die de gemeente en haar ambtenaren zullen moeten doorvoeren. De afdeling dienstverlening moet klaar zijn voor de FO/BO-benadering, zoals deze per 1 januari 2015 zal worden ingevoerd. Er wordt gekeken naar de juiste competenties die na 2014 nodig zijn om de zaken goed uit te voeren.

In diverse beleidsplannen komen mogelijkheden om de inkooprelaties vorm te geven aan bod. Daarin is expliciet aandacht voor het borgen van kwaliteit en monitoring. Een kwartiermaker inkoopbeheerser heeft de opdracht gekregen om een monitoringssysteem opstellen.

7.2.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Leudal, Nederweert en Weert werken bij de transitie van de 3 decentralisaties nauw samen. Dit is zowel op beleidsmatig als op uitvoerend niveau. De Participatiewet wordt in Midden-Limburg-verband aangepakt. Ieder onderwerp kent zijn eigen schaal en samenwerkingsvorm, zie hiervoor ook 'Dansende schalen'. De implementatie van jeugd gebeurt vooral in samenwerking met Leudal en Weert, maar voor een gedeelte ook op Midden-Limburgniveau. De implementatie van de AWBZ/Wmo geschiedt in samenwerking met Weert en Leudal. De ervaringen met deze vormen van samenwerking worden tot op heden door Nederweert als plezierig en gelijkwaardig ervaren.

7.2.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het college is tevreden over de inzet van en samenwerking met de ketenpartners, waar het gaat om jeugdzorg. De samenwerking op het gebied van de Wmo geeft wat meer zorg. Dit geldt ook in min of meerdere mate voor de samenwerking bij de transitie Participatiewet; daar worden wel verbeteringsslagen gemaakt. In het kader van de samenwerking met de werkgevers is Werk.com opgericht. waarin het werkgeversservicepunt is ondergebracht.

Het besef bij ketenpartners dat ook zij moeten veranderen, is bij hen zeker aanwezig. Ook zij moeten het uiteindelijk met 30 – 35 % minder geld doen. Daarnaast moeten zij ook kantelen in de

wijze waarop straks de nieuwe zorgtaken dienen te worden uitgevoerd. De gemeente wil hierin graag samen optrekken met de ketenpartners.

Binnenkort start de pilot 'Integraal sociaal wijkteam'. Daarbij wordt uitgegaan van eigen kracht van de burger. Samen met de ketenpartners wordt nu bezien hoe het sociaal wijkteam het beste kan worden ingericht. Daarin zal de rol van de huisartsen expliciet aan de orde komen.

7.2.8 Overige opmerkingen

Zorgen:

- Er is meer tijd voor AWBZ/Wmo. Dit met name om de bevolking mee te kunnen nemen in de nieuwe filosofie waarop deze in de toekomst zal worden uitgevoerd. Er moet een cultuuromslag plaatsvinden en daar is tijd voor nodig! De rol van de gemeente verandert hierbij ook (meer meedenken i.p.v. oplossen van problemen).
- De financiële middelen zullen op termijn te klein blijken te zijn.
- Er zal verlies aan werkgelegenheid optreden door het doorvoeren van grote bezuinigingen.

Boodschappen aan de provincie:

- De provincie onderstreept de autonome positie van gemeenten bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Naar mening van het college is de provincie ook in positie om te opvattingen te ventileren over congruentie van de samenwerkingsverbanden en het samenwerkingsniveau tussen gemeenten.

7.3 Gemeente Weert

7.3.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Weert (105,52 km²) is een gemeente in de regio Midden-Limburg en telt 48.712 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Nederweert, Leudal, Roermond, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren. De gemeente heeft zeven officiële kernen, waarvan Weert de hoofdplaats is. Daarnaast zijn vijf kerkdorpen binnen de gemeentegrenzen gesitueerd. Weert grenst aan zowel Noord-Brabant als België en wordt daarom wel gezien als de poort van Limburg. Mede hierdoor is de zakelijke dienstverleningssector belangrijk voor Weert. Weert is tevens een industriestad, deze sector is dan ook goed voor 40% van de werkgelegenheid in de gemeente. Het werkloosheidspercentage is 2,5%.



7.3.2 De drie decentralisaties en de raad

De gemeenteraad van Weert heeft beleidsvisies op alle drie decentralisaties vastgesteld. Daarnaast is een samenhangende visie op het brede decentralisatieterrein vastgesteld. De raad komt zeer regelmatig bij elkaar om de 3 decentralisaties te bespreken. Naast reguliere raadsvergaderingen zijn er themabijeenkomsten en commissievergaderingen rondom de decentralisaties. Na de verkiezingen wordt er een gezamenlijke bijeenkomst over de 3 decentralisaties georganiseerd voor de gemeenteraden van Weert, Nederweert en Leudal.

Het college geeft aan dat de politieke risico's in diverse (thema)raadsvergaderingen aan de orde zijn gekomen. Er is besloten om een risico-inventarisatie uit te voeren, er is samen met Nederweert en Leudal een kwartiermaker risicobeheersing financiën en bedrijfsvoering aangesteld en het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement gaat workshops organiseren.

7.3.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De volumes van de AWBZ/Wmo en de jeugdzorg zijn bekend, zo geeft het college aan. Voor de Participatiewet is dat nog niet goed mogelijk; wel kunnen er doorrekeningen worden gemaakt naar 2015 en verder.

Budgetten voor jeugdzorg zijn nagenoeg exact bekend en voor de nieuwe Wmo-taken is een voorlopig inzicht gegeven door het Ministerie van VWS. Voor wat betreft de Participatiewet geldt ook hier dat de inzichten nog niet volledig kunnen zijn. Op basis van het budget tot nu toe kan er wel een doorrekening worden gemaakt naar 2015 en verder.

De door het Rijk verstrekte budgetten zijn voor de gemeente taakstellend. Om hier binnen te blijven, zal er efficiënt worden ingekocht en zal dure zorg zoveel mogelijk vervangen moeten worden door goedkopere oplossingen. Ook is het college er zich bewust van dat er prioriteiten gesteld moeten worden en innovatief moet worden omgegaan met loondispensatie. Daarnaast moeten dubblures zoveel mogelijk worden voorkomen en zal er een grotere bijdrage worden verwacht van de samenleving zelf, waarbij die samenleving vanzelfsprekend zal worden ondersteund door de

gemeente. Wanneer overschrijding van de budgetten aan de orde is, is er een financiële buffer van 5 ton, overgehouden op de reeds bestaande Wmo-budgetten.

De gemeente beschikt over een bekostigingsmodel voor de toekenning van budgetten. Deze wordt verder uitgewerkt in een strategische visie op inkoop voor Midden-Limburg. Er zijn nog geen integrale budgetafspraken gemaakt.

Naast een kwartiermaker risicobeheersing financiën en bedrijfsvoering zijn er meer mensen betrokken bij de monitoring, zoals het directieteam, de afdelingshoofden Financiën, WIZ, OCSW, de inkoopadviseur, de Wmo-controller, de projectleiders 3D en de 3D-coördinator. Dit wordt op het niveau van Midden-Limburg West geborgd.

7.3.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente Weert heeft exact in beeld hoeveel fte bezig zijn met de transities. Deze fte's zijn voor het merendeel ook inzetbaar in de periode 2014-2015. Aan een begroting voor de transities wordt gewerkt; dit maakt deel uit van het inkoopplan.

De kwartiermaker risicobeheersing heeft de financiële risico's in beeld voor de Wmo en voor de jeugdzorg. Voor de Participatiewet wordt dat nog in beeld gebracht.

7.3.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college gaat ervan uit de gemeentelijke organisatie na een reorganisatie in 2011-2012 nagenoeg op orde is: afgeslankt, ondernemend en flexibel, klaar voor de toekomst. De gemeente voorziet naar aanleiding van de 3 decentralisaties een doorontwikkeling van de organisatie. De contouren daarvan zijn helder. In de verschillende deelplannen is er aandacht voor de benodigde capaciteit. Deze capaciteit is vooralsnog verhoogd met 0,8 fte. De kwartiermaker risicobeheersing onderzoekt, tevens voor Nederweert en Leudal, hoe onder andere de controlfunctie zo effectief en efficiënt mogelijk kan worden geborgd.

Voor de uitvoering zijn concrete uitvoeringsplannen aanwezig. In visie- en beleidsnota's staat beschreven wie in de uitvoering welke rol heeft. In de diverse beleidsplannen en in de concept-inkoopvisie wordt aandacht besteed aan kwaliteitscriteria en monitoring.

7.3.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Op het terrein van jeugd wordt samengewerkt met Nederweert en Leudal, alsmede met Midden-Limburg Oost. De Wmo wordt ook in nauwe samenwerking met Nederweert en Leudal opgepakt en daarbij ook in samenwerking met Midden-Limburg Oost. Voor wat betreft de Participatiewet is er samenwerking op het niveau van de arbeidsregio Midden-Limburg.

Weert, Nederweert en Leudal hebben hun samenwerking vastgelegd in een convenant, dat door de betreffende gemeenteraden is geaccepteerd. De juridische vorm is een 'Regeling zonder meer', op basis van de Wgr. Het betreft een lichte vorm van samenwerking met het netwerkconcept als werkmodel. Eind 2014 zal door Weert, Nederweert en Leudal worden gezien welke juridische constructie het meest opportuun is voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

Samenvattend kan gesteld worden dat de schaal van de subregio's Midden-Limburg West en Midden-Limburg Oost een evenwichtig en congruent geheel is van gemeenten, sommige met en sommige zonder een centrumfunctie. Het college is van mening dat de schaal van Midden-Limburg West voldoende robuust is en bestuurlijk slagvaardig is gebleken. Dit leidt tot een efficiënte ambtelijke inzet door projectmatig te werken. Burgerbetrokkenheid en burgerparticipatie zijn gewaarborgd bij de overzienbare schaalgrootte van deze drie buurgemeenten.

7.3.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente heeft goed in beeld wie de ketenpartners zijn. Deze worden sinds 2011 allen erg betrokken bij de bij de transities in het sociaal domein. De gemeente heeft een aantoonbare jarenlange traditie van het voeren van interactief (welzijns-)beleid. Daar worden nu de vruchten van geplukt, gezien de wederzijdse vanzelfsprekendheid waarmee plannen gezamenlijk worden voorbereid en uitgevoerd. Ter illustratie geeft de gemeente aan dat ketenpartners nauw betrokken zijn bij pilots voor zowel jeugdzorg (pilot generalisten), Wmo (sociale wijkteams) als Participatiewet (Kansrijk in de wijk). De ketenpartners hebben de visie en het beleid van de gemeente onderschreven.

De gemeente ervaart het betrekken van de huisartsen als lastig. Er zijn 3 huisartsen namens een huisartsengroep van ca. 15 huisartsen betrokken bij de beleidsvorming. Het college is van mening dat zij constructief bijdragen. Het is lastig om de rest van de huisartsen te betrekken.

De gemeente heeft de indruk dat ze zorgverzekeraars voornamelijk met de grote gemeenten willen overleggen. Soms is er weinig samenspraak vanuit de verzekeraars te ontdekken. Hierin zou de provincie een rol in kunnen spelen.

Een groot deel van de cliëntenraden, wijk- en dorpsraden zijn vertegenwoordigd in het Platform Wmo. Zij worden om advies gevraagd bij het opstellen van beleidskaders en actieplannen en geven ook ongevraagd advies. Een zelfde betrokkenheid geldt ook op de terreinen jeugd (ouderpanel) en Participatiewet (Cliëntenraad).

De gemeente heeft haar visie op samenwerking met burgers in het kader van de 3 decentralisaties vastgelegd in de nota 'Naar een samenhangend beleid binnen het sociale domein in Midden-Limburg West'.

7.3.8 Overige opmerkingen

Zorgpunten

- Er is te weinig ruimte vanuit de overheid op de gebieden jeugdzorg en Participatiewet.
- Het rijk moet de burger wel het goede verhaal vertellen. Volgens de gemeente Weert wordt te veel nadruk gelegd op de verbeteringen door de decentralisaties. Er is te weinig aandacht voor verschillen tussen gemeenten, die in het gedecentraliseerde systeem dan ook geaccepteerd moeten worden.

De gemeente is trots op:

- de pilot generalisten in de jeugdzorg.

- haar ambtenaren
- Werk.kom
- haar bestuurders
- de goede samenwerking met ketenpartners

7.4 Gemeente Leudal

7.4.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Leudal (164,89 km²) ligt in de regio Midden-Limburg en telt 36.271 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Nederweert, Weert, Roermond, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren. De gemeente bestaat uit zestien kernen, waarvan Heythuysen het hoofddorp is. Het werkloosheidspercentage bedraagt 2,7 procent. De naam Leudal is afgeleid van het natuurgebied dat zich in de gemeente bevindt.

Het college geeft aan dat ze een jaar geleden is aangetreden. Dat betekent dat zij zich deze onderwerpen in korte tijd eigen moesten maken. Daar is het afgelopen jaar veel aandacht aan besteed.



7.4.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de gemeente Leudal met enige regelmaat informatie over de implementatie van de 3 decentralisaties aan de raad verstrekt. De raad vraagt inmiddels steeds meer om informatie. Sommige raadsleden werken in de zorg en zij weten dan ook veel meer over het onderwerp dan anderen. Visie- en beleidsnota's op het niveau van de 3 decentralisaties maar ook individuele sporen zijn inmiddels in de raad aan de orde geweest. De raad wordt via casuïstiek én integraal meegenomen in dit traject.

7.4.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente beschikt over de vereiste cijfers, waar het gaat om de financiën en doelgroepen. Wel geldt daarbij dat de precieze bedragen landelijk nog niet bekend zijn. De gemeente hanteert als lijn dat de uitgaven dienen plaats te vinden binnen de bestaande budgetten. Leudal heeft geen reservering kunnen maken voor evt. tegenvallers. Door de raad zijn hier nog geen vragen over gesteld.

Ook bij de uitvoering van de Participatiewet moet de gemeente straks zorgvuldig omgaan met de beschikbare financiën, ook al zijn de kortingen op dit moment nog niet duidelijk. Dat betekent financiële keuzes maken (lokaal-regionaal), prioriteiten stellen binnen het participatiebudget, innovatief omgaan met loondispensatie, etc. Tegelijkertijd liggen er wel diverse actieprogramma's op het gebied van het regionale arbeidsmarktbeleid, de werkgeversdienstverlening, re-integratie, e.d. In deze programma's zijn concrete doelstellingen opgenomen, die in gevaar kunnen komen bij al te forse bezuinigingen.

Op het gebied van de AWBZ/Wmo en jeugd moeten de bezuinigingen zoveel mogelijk worden opgevangen door samenwerking binnen de programma's, het voorkomen van doublures, gezamenlijke huisvesting, maar ook door een grotere bijdrage vanuit de informele zorg. Daarnaast zal de gemeente burgers zoveel mogelijk ondersteunen bij het zelf oplossen van problemen (bevorderen zelfredzaamheid), in plaats van deze direct over te nemen.

7.4.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het spoorboekje voor de 3 decentralisaties ligt er, maar lastig is dat de drie wetgevingstrajecten in tempo verschillen. Voorzien wordt dat men, voor wat de transitie betreft, 1 januari 2015 klaar is. Maar de planning moet voortdurend worden bijgesteld omdat er steeds aanvullende eisen vanuit het ministerie worden gesteld.

Er is tijdelijk 1 fte extra ondersteuning aangetrokken naast bestaande formatie. Daarnaast zijn er intern medewerkers "verhuisd" van het fysiek naar het sociaal domein ten einde extra capaciteit te kunnen inzetten. Qua competenties lukt dat ook, daar is volgens de gemeente goed op gelet bij de herplaatsing van de medewerkers.

Voor wat betreft de monitoring wordt de landelijke monitor AWBZ genoemd. Daar doet Leudal aan mee; deze monitor geeft aan dat de gemeente op koers ligt. Ieder spoor binnen de 3 decentralisaties heeft zo zijn eigen monitoringssysteem. Ook bestuurlijk staat dit thema continu op de agenda's.

7.4.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie moet klaar zijn om de nieuwe taken per 1 januari 2015 te kunnen uitvoeren. Op dit punt wordt nadrukkelijk samenwerking gezocht met andere gemeenten. Samen met Weert en Nederweert zijn er actieprogramma's opgesteld, die onder andere ingaan op de kanteling, die de gemeente en haar ambtenaren zullen moeten doorvoeren. Binnen de gemeente Leudal speelt er ook nog een reorganisatie. Een nieuwe rol (meer op regie, minder op uitvoering) wordt daarin ook meegenomen. Het streven is om per 1 januari 2015 iedereen geplaatst te hebben en met de nieuwe werkwijze te starten. Naast de traditionele functies als beleidsmedewerkers (die overigens wel een andere rol en invulling zullen krijgen) zullen nieuwe functies worden ingevuld zoals accountmanagers en gebiedsmakelaars. De gemeente houdt rekening met tijdelijk extra informatie voor de uitvoering van de 3 decentralisaties. Eventueel zouden ook boventalligen tijdelijk een nieuwe rol kunnen krijgen als dat nodig is bij de decentralisaties.

De gemeente gaat bezien wat door de gemeente zelf gedaan moet worden of beter kan overgelaten kan worden aan de partners in de wijk. Dit natuurlijk in samenspraak met de partners. Deze visie beschouwt de gemeente zelf als vooruitstrevend: zo snel mogelijk loslaten in plaats van blijven controleren, zoals veel andere gemeenten blijven doen.

Men is druk bezig om een visie te vormen op het onderdeel informatiebeheer en om het ICT-systeem aan te passen en gereed te maken voor het uitvoeren van de 3 decentralisaties. Daarbij vormen de activiteiten in het kader van KING een belangrijke leidraad.

Voor de fase van de uitvoering zijn uitvoeringsplannen aanwezig. En zeer binnenkort wordt al gestart met het opstellen van de nieuwe Wmo-verordening. De nieuwe werkwijze vraagt ook om andere competenties. Enige vrees is er of de betrokken ambtenaren per 1 januari 2015 over de

juiste competenties beschikken. Via cursussen, Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POPs) etc. wordt hier door de gemeente aan gewerkt. Er is sprake van een lerende organisatie.

7.4.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Met Weert en Nederweert is een bestuurlijk convenant afgesloten als het gaat om de 3 decentralisaties. Midden-Limburg is het niveau waarop het meest wordt samengewerkt op sociaal-economisch terrein. Voor de 3 decentralisaties is gelet op de korte tijdspanne en de verschillen in beleid gekozen voor aansluiting bij de praktijk. Participatiewet op het niveau van Midden-Limburg en Jeugdzorg en Wmo op het niveau van Midden-Limburg West. Overigens wordt waar mogelijk, ook voor de laatst genoemde twee sporen, de samenwerking op Midden-Limburgs niveau gezocht. De intentie bestaat om verder toe te werken naar een integrale samenwerking met de 7 Midden-Limburgse gemeenten; de relatie tussen de 7 gemeenten is goed te noemen.

Op dit moment wordt er op het niveau van de 7 gemeenten een centraal inkoopplan opgesteld en vindt ook uitwerking van het onderwerp risicobeheersing vindt.

De gemeente Venlo is centrumgemeente voor maatschappelijke opvang voor Noord- en Midden-Limburg (Wmo prestatievelden 7, 8 en 9). Venlo krijgt daarvoor budget voor de gehele regio. Leudal geeft aan dat er te weinig aandacht vanuit Venlo is voor de lokale situatie in Midden-Limburg. Dit loopt al enkele jaren wat lastig in de samenwerking, ook al begint dat de laatste tijd wat te verbeteren.

7.4.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Met ketenpartners en cliënten zijn meerdere bijeenkomsten geweest, die breder gaan dan de 3 decentralisaties. Het gaat om zorg voor elkaar in zijn algemeenheid. Daarbij wordt ingespeeld op wat er in de dorpskernen speelt. Er zijn 2 kerncoördinatoren, die de pilot 'zorg en leefbaarheid' draaien.

Een deel van de ketenpartners moet nog een slag maken naar de noodzakelijke nieuwe wijze van werken. Daarover heerst nog enige zorg bij de gemeente. Dit jaar heeft er een aanbesteding welzijnswerk plaatsgevonden waarbij ook nadrukkelijk is gekeken naar de competenties die verwacht worden van een welzijnsorganisatie in relatie tot de decentralisaties. Dit heeft in de praktijk mede geleid tot een nieuwe welzijnsorganisatie per 1 juli 2014.

Huisartsen zijn een heel moeilijke doelgroep. Het blijkt in de praktijk lastig om ze erbij te betrekken. Dat is jammer, want zo ontstaat er bij deze groep een kennisachterstand, aldus het college. De huisartsen zouden idealiter snel in het proces betrokken moeten worden.

Een andere moeilijk te vatten groep zijn de zorgverzekeraars. Die varen voor een belangrijk deel hun eigen koers; Leudal ervaart dit als lastig in verband met het gezamenlijk maken van afspraken tussen overheid en ketenpartners.

Het komt niet vanzelf goed met de ketenpartners. Daar zit bij Leudal nog wel een zorgpunt. Zeker de grootte van de ketenpartners speelt een rol: hoe groter, hoe moeilijker de slag te maken is naar vernieuwing.

7.4.8 Overige opmerkingen

Boodschap aan 'hogere' overheden:

Geef meer duidelijkheid en sneller dan voorheen;

Geef ons de ruimte, laat ons 'leren lopen'.

Ga eens praten met de ketenpartners over hun toekomstige rol.

Geef voldoende 'investeringsgelden' voor de benodigde transformatie.

Waar ligt gemeente wakker van?

Algehele financiële positie van de gemeente Leudal, met name de dreiging van uitholling ervan door de 3 decentralisaties.

Hoe snel kan de benodigde vernieuwingsslag gaan plaatsvinden.

Lokale politieke situatie, incl. verkiezingen.

Waar is gemeente trots op?

De beweging van onderaf, de projecten die in Leudal tot stand komen door inwoners. Daar zijn veel vrijwilligers bij betrokken. Een goed voorbeeld daarvan is het 'samen zorghuis'.

De kwaliteit en flexibiliteit van de medewerkers bij de gemeente.

In Leudal is de laagste werkloosheid van Limburg. Dat mag ook op het conto van de werkgevers in dit gebied worden geschreven. Ook op SW-gebied zijn de werkgevers erg actief.

Voor de aanbesteding welzijnswerk is gekozen voor een andere wijze (op effecten i.p.v. producten) van aanbesteden. Het is een uitermate leerzaam proces geweest met vallen en opstaan waarbij de uitkomst tevreden stemt.

7.5 Gemeente Roermond

7.5.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Roermond (71,10 km²) ligt in de regio Midden-Limburg en telt 56.980 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Nederweert, Weert, Leudal, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren. De gemeente bestaat uit verschillende stadsdelen, wijken en buurtschappen. Het werkloosheidscijfer in Roermond is 3,0 procent. Roermond heeft, in tegenstelling tot andere gemeenten in de provincie Limburg, te maken met een bevolkingsgroei.



7.5.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de gemeenteraad vanaf 2012 is meegenomen. Ook heeft de raad de welzijnsvisie/ welzijnskoers vastgesteld met als uitgangspunt integraliteit in visie, benadering en uitvoering.

Een eerste verkenning van de consequenties van het regeerakkoord is in december 2012 voorgelegd aan de raad. Er is sprake van structurele communicatie met de raadscommissie Burgers en Samenleving. Daarnaast is er een bestuurlijke adviesgroep opgericht bestaande uit de 3 verantwoordelijke portefeuillehouders. Er is een klankbordgroep geïnitieerd uit de raadscommissie en er zijn regionale bijeenkomsten georganiseerd voor gemeenteraden. De regionale samenwerking en bijeenkomsten van de gemeenteraden vraagt in de ogen van het college nog wel enige aandacht.

7.5.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Roermond heeft een uitvoerige inventarisatie laten uitvoeren van het huidige gebruik (volume) onder doelgroepen en huidige aanbieders m.b.t. de Wmo, jeugdzorg en Participatiewet. Tijdens die inventarisatie constateerde het college dat de aanbieders niet zonder aansporing met informatie over de brug kwamen. Qua financiën is het beeld minder compleet, zo geeft het college aan. Het totale inzicht in financiën wordt bemoeilijkt door het gebrek aan duidelijkheid vanuit het Rijk (het is rekenen met dagkoersen). De financiële consequenties/ risico's zijn voor zover mogelijk opgenomen in de kadernota 2013, de begroting 2013, de kadernota 2014 en de begroting 2014 middels risicoparagrafen.

Qua middelen is er door de raad € 9.000.000,- beschikbaar gesteld voor het programma Economisch Stimulerend en Sociaal Verbindend. Hiervan is 4 miljoen gereserveerd voor het realiseren van een 'zachte landing' na implementatie van de drie decentralisaties (het opvangen van de frictiekosten en eventuele 'missers' in het begin). Een zorgpunt op het vlak van middelen is voor het college wel het teruggaan in het budget van € 16.000.000,- naar € 12.000.000,- miljoen (25% korting). Hierbij wordt door het college gerefereerd aan het verschil tussen het historische versus het objectieve verdeelmodel.

7.5.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

In termen van de veranderopgave zijn er binnen de gemeentelijke organisatie 16 beleidsmedewerkers bezig met de trajecten rondom de 3 decentralisaties. Uitgangspunt daarbij is “Niet de dingen anders doen” maar “andere dingen doen”. Het college geeft daarbij aan te werken aan een strategisch inkoopplan.

Monitoring van de veranderopgave moet plaatsvinden aan de hand van een dashboard. Dat wordt momenteel ontwikkeld. Risicomanagement heeft daarbij bijzondere aandacht. Voor het college blijft de bedrijfsvoering het grootste zorgpunt; dat is de achilleshiel.

7.5.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Er is een projectplan opgesteld in februari 2013. Op basis daarvan is een projectorganisatie ingericht en zijn regionale projectleiders aangesteld. Er is extra formatie aangesteld (inclusief externe inhuur). Het college geeft aan dat de betrokken medewerkers getraind worden.

7.5.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Het college van de gemeente Roermond geeft aan dat er een gezamenlijk projectplan in de regio in ontwikkeling is m.b.t. gezamenlijke bedrijfsvoering: ICT, Inkoop, contractering, personeel, organisatie. Het college hoopt synergievoordeel te realiseren op de terreinen: inhoud (beleid) en uitvoering.

Daarnaast is er structurele samenwerking tussen de 7 gemeenten in de regio Midden-Limburg. Daarbij tekent het college aan dat de samenwerking niet vanzelf gaat. Er is de afgelopen jaren veel energie gestoken in de samenwerking en er is vertrouwen dat de samenwerking zal leiden tot een beter resultaat. Er wordt gewerkt binnen een regionale projectstructuur (ambtelijk en bestuurlijk) en er is regionale visievorming die leidend is aan de samenwerking. De opdrachtverlening vindt gezamenlijk plaats en men bezint zich op het juiste juridisch construct: vorm volgt daarbij de inhoud. Als voorbeeld noemt het college Daalzicht (in combi met Maasgouwen)

7.5.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente Roermond geeft aan dat de ketenpartners betrokken zijn bij de verschillende fases van het traject rondom de drie decentralisaties. De uitgangspunten voor burgerparticipatie gelden voor alle drie de decentralisaties en zijn expliciet vastgelegd. Ook geeft het college aan dat de cliëntenraden / belangenorganisaties in het samenwerkingsspel een positie hebben. Het college heeft de uitgangspunten vastgelegd in het project: “Om! – naar een nieuw samenleven”. Hier is door de gemeente een hele campagne naar burgers en ketenpartners aan verbonden. Qua samenwerking met de huisartsen zijn de eerste contacten gelegd. Het college geeft aan dat dit punt nog de nodige aandacht zal vragen.

7.5.8 Overige opmerkingen

Bij het begin van het gesprek wordt er een presentatie gegeven via ppt.

Men geeft aan dat het College er in deze samenstelling nog niet zo lang zit. Het uitgangspunt van de gemeente is: economisch stimuleren en sociaal verbinden.

De zaken zijn in Roermond goed in beeld. De gemeente lijkt in control. Aandachtspunt voor de gemeente is wel het verschil tussen het historische en objectieve verdeelmodel. Verevening binnen regio is een onderwerp van gesprek.

Men staat achter in de inhoudelijke opgave maar er zijn ook zorgpunten:. Men noemt als voorbeeld de 80% BJZ inkoop; vertrouwen; het moet in de praktijk wel gaan werken; onderkant van de arbeidsmarkt; de centrumgemeente problematiek.

Men vermeldt in dit verband ook de brief van Plasterk over schaalgrootte. Wat is de status?

Regionale samenwerking verdient de aandacht. De suggestie wordt gedaan om de presentatie van de conclusies van de commissie te combineren met regiopunten: zo kunnen gemeenteraden betrokken worden.

7.6 Gemeente Maasgouw

7.6.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Maasgouw (57,99 km²) ligt in de regio Midden-Limburg en telt 23.949 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Nederweert, Weert, Roermond, Leudal, Roerdalen en Echt-Susteren. De gemeente Maasgouw is ontstaan na een herindeling van drie gemeenten in 2007. De gemeente bestaat uit acht kernen, waarvan Maasbracht de hoofdplaats is. Het werkloosheidspercentage is 4,1 procent. De naam voor de gemeente komt voort uit de geografische ligging aan de Maas.



7.6.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat men vanuit het college veel investeert in het meenemen van de gemeenteraad op het vlak van de drie decentralisaties. Tegelijkertijd constateert het college dat de inhoudelijke materie ingewikkeld is voor gemeenteraden. De gemeente Maasgouw stelt dat er in die zin ook nog geen echte politieke keuzes zijn gemaakt. Er wordt vooral veel naar procedures gekeken. Qua informatievoorziening zijn er o.a. bijpraatsessies met fractiespecialisten georganiseerd. Dit gesprek is ook voorbesproken met het presidium.

7.6.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Maasgouw heeft een concreet overzicht van de aantallen in de doelgroepen (116 Wsw, 240 Wwb en 380 AWBZ). Als uitgangspunt voor de financiën is geformuleerd dat de gedecentraliseerde budgetten taakstellend zijn. Het college merkt op dat de gemeentelijke begroting zal verdubbelen en daarbij is budgettaire neutraliteit het uitgangspunt. De gemeente geeft aan dat naar verwachting in de toekomst het budget voor het sociaal domein zo'n 70% van de gemeentelijke begroting uit zal maken. Tegenvallers in het programma sociaal domein zijn voor de gemeente niet op te vangen binnen de resterende 30% (openbare ruimte, groen, bedrijfsvoering). De gemeente heeft wel een reservering geboekt van € 100.000,- als risicobudget, maar het college geeft aan dat dit meer een signaalfunctie heeft dan dat daadwerkelijk verwacht wordt dat dit risicobudget afdoende is. Overigens wordt door het college gemeld dat het woonplaatsprincipe bij zware zorgvragen specifieke problemen met zich mee brengt. Voor het college speelt daarbij de vraag naar solidariteit binnen de regio.

7.6.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente geeft aan dat de dorpskernen het uitgangspunt voor het lokale werken zijn, zoals ook verwoord binnen de visie van het programma sociaal domein. Het college constateert dat als het om de behoefte aan zorg gaat, de strategisch/tactische visie tussen gemeenten nauwelijks verschilt. De verschillen zitten in de concreetheid van de uitvoering. Daar moeten gemeenten inspelen op de eigenheid van de kern (differentiatie/couleur locale). De kernen/gemeenschappen moeten daarbij in hun kracht worden gezet. Het college denkt daarbij aan verenigingen, vrijwilligers etc.

Qua organisatie van de veranderopgave werkt Maasgouw met een coördinerend wethouder. Het voltallige college is breed bestuurlijk betrokken. Ambtelijk is er een programmaleider die werkt voor drie gemeenten in MER (Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen) verband. De drie gemeentesecretarissen van de MER-gemeenten sturen de programmaleider aan. Binnen het programma zijn vier projecten:

- Concretiseren beleidskader
- Inrichten uitvoeringsorganisatie
- Impact op bedrijfsvoering
- Groen/Grijs werkbedrijf opzetten.

Ook de ICT-aspecten van de drie decentralisaties worden in MER verband opgepakt. Het college geeft aan de beweging naar verandering volgens de eigen inschatting te kunnen maken. Hoe de verandering precies zal gaan lopen is niet voorspelbaar en het zal de nodige inspanning eisen.

7.6.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Er wordt nu gewerkt aan de toekomstige uitvoeringsstructuur. Veel van de uitvoering zal regionaal worden georganiseerd, is de verwachting van het college. Op lokaal niveau zijn daarbij in de gemeente Maasgouw de (multidisciplinaire) wijkteams en de kernenregisseur nadrukkelijk in beeld. Gewezen wordt ook op het bestaan van het MAP (Maatschappelijk Advies Punt). Dat is al enige tijd operationeel. Er zijn dus al voorzieningen. Het gaat nu om verbinden en uitbouwen.

Het college geeft aan dat er nog wel enige druk ligt op de personele invulling. Lokale ambtenaren gaan zich inzetten voor de regionale projecten maar het gewone, lokale werk moet doorgaan. De burger mag in de optiek van het college van Maasgouw geen nadelige gevolgen ondervinden van de aan de decentralisaties verbonden transitie-opgave.

Het college heeft de ambitie om na de komende verkiezingen het beleidsterrein economie nadrukkelijk meer bij de decentralisaties te willen betrekken. De rol van de werkgevers is immers belangrijk bijvoorbeeld in relatie tot het aspect social return on investments. Als voorbeeld wordt de lokale vestiging van Action genoemd waarbij ook personeel werkt uit de doelgroep Wsw.

7.6.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Intergemeentelijke samenwerking is al langer een thema in de gemeente Maasgouw en zeker na de recente herindeling staat het scherp op de agenda. In het gesprek met de commissie van Geel wordt gerefereerd aan de eerste vormen van samenwerking in Midden- Limburg op terrein van gebiedsontwikkeling. Dit heeft (o.a. onder aanvoering van Riek Bakker) geleid tot de GOML.

Nu is er de MER-samenwerking (Echt-Susteren, Roerdalen en Maasgouw) in de vorm van een GR. Dat bestaat uit het backoffice dienstverlening en de BV. De eerste loot is de Omgevingsdienst (OD). Nu worden nieuwe regionale programma's voorbereid voor het Sociaal Domein en de BV. De MER-gemeenten hebben gezamenlijk het Wmo beleidskader vastgesteld (ook samen met de gemeente Roermond).

Daarnaast zijn er diverse vormen van samenwerking (Maasland, BsGW) op verschillende schalen. Men geeft aan dat de bevolking het heel erg waardeert dat men de eigen identiteit kan/mag

behouden en dat zij daarbij in hun waarde gelaten worden. Het college noemt hierbij wel het gebrek aan congruentie tussen alle samenwerkingsverbanden als aandachtspunt.

7.6.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De samenwerking met de zorgaanbieders wordt regionaal en op de schaal van Midden Limburg opgepakt. Het college constateert daarbij dat zorgaanbieders zich aanbieden voor samenwerking. Binnen de gemeente Maasgouw laat het college het contact met zorgaanbieders aan de ambtenaren. Dit omdat het college hecht aan duidelijk over rollen en verantwoordelijkheden; tussen beleid en uitvoering. Op de korte termijn is over die samenwerking tussen gemeenten en ketenpartners een regionaal symposium georganiseerd in Roermond. De gemeente ziet voor de ketenpartners de opgave om in het algemeen belang te denken en af te stappen van vanzelfsprekendheden uit het verleden. Voor alle partijen zijn de drie decentralisaties een complexe transitieopgave en men zal gezamenlijk moeten zoeken naar vorm en inhoud. Men hoopt dat het symposium daaraan een positieve impuls kan geven.

Ook geeft het college aan de samenwerking met huisartsen als een zorgpunt te zien. De huisartsen maken binnen de samenwerking van de privacyaspecten een punt van bezwaar, dat is niet bevorderlijk voor de samenwerking tussen gemeente en ketenpartners en ketenpartners onderling.

7.6.8 Overige opmerkingen

Als zorgpunt wordt naar voren gebracht dat deze transitie meerdere lagen heeft. Niet alleen overdracht maar ook verandering van spelregels. Het laat ook weinig ruimte voor lokale invulling. Dat laat weinig vertrouwen zien: "jammer dat het allemaal zo voorgekauwd is, terwijl je de afstand naar de burger kleiner wil maken"

Er is daarnaast zorg over de participatiemiddelen. Dat is een groot risico.

Vastgesteld kan worden dat er duidelijk bereidheid is tot samenwerking; er is geen 'venijnigheid' in de samenwerking tussen gemeenten in Midden Limburg.

Dat nu de taak er ligt om met aanbieders de zaak goed te gaan regelen.

Samenvattend, er is een goede indruk opgedaan van de vitaliteit van de gemeente en de vitaliteit van de onderlinge samenwerking. Hier is een goede indruk van gekregen.

7.7 Gemeente Roerdalen

7.7.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Roerdalen (88,70 km²) is een gemeente in de regio Midden-Limburg en telt 20.986 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Nederweert, Weert, Roermond, Leudal, Maasgouw en Echt-Susteren. De gemeente Roerdalen bestaat uit zes kerkdorpen en acht buurtschappen en gehuchten, waarvan Sint Odiliënberg de hoofdplaats is. Het werkloosheidspercentage ligt op 4,9 procent.



7.7.2 De drie decentralisaties en de raad

Op 23 september 2013 heeft een centrale kick off met de raad plaatsgevonden. Sindsdien worden de gemeenteraad en de raadscommissies regulier op de hoogte gehouden, aldus het college. Daarnaast wordt er een speciale 'raadsklankbordgroep' opgericht, bestaande uit 14 raads- en commissieleden. Deze klankbordgroep is geen besluitvormend orgaan, er wordt informatie uitgewisseld. De gemeenteraad uit met enige regelmaat wel haar bezorgdheid over het proces. De raad vraagt dan ook met enige regelmaat naar de risico's. Daarnaast is er met zeven Midden-Limburgse gemeenten opdracht verleend aan een adviesbureau voor een quick-scan van de risico's en hoe deze goed te kunnen opvangen. De visienota's op alle 3 decentralisaties zijn al in de raad aan de orde geweest. De Participatiewet al eerder, jeugd wat later. Voor de verkiezingen is ook de derde visienotitie (AWBZ) in de raad.

7.7.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De doelgroepen zijn voor zover mogelijk in beeld. Wel is er een discrepantie te constateren tussen de landelijke en lokale cijfers. Dat wordt op dit moment nader onderzocht. Inmiddels zijn ook de budgetten voor de Wmo bekend: € 4.000.000,- voor nieuwe taken en € 1.600.000,- voor bestaande taken (inclusief de € 700.000,- korting). De rijksbijdrage voor de jeugdzorg is € 4.150.000,-. De hoogte van het Participatiebudget is nog niet bekend.

Het beschikbare budget is kaderstellend. Overschotten worden gereserveerd voor de 3 decentralisaties. Zo is er op dit moment een buffer van € 800.000,- opgebouwd. Daarnaast gaat de gemeente bij de uitvoering van het Wmo-beleid meer inzetten op preventie, burgerkracht, informele hulp en zelfredzaamheid. Ook zal de gemeente de nadruk meer leggen op het realiseren van algemene voorzieningen en de individuele voorzieningen wat versoberen. Bij het onderdeel werk zal er efficiënt gebruik gemaakt gaan worden van het op te richten regionaal werkbedrijf en van de op te zetten participatieprojecten. De financiële monitoring zal in MER-verband worden opgepakt.

7.7.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De transitie wordt programmatisch aangepakt in MER-verband, terwijl Roermond aangehaakt blijft. Roerdalen had het programma liever totaal uitgevoerd zien worden in MERR-verband. De

transformatie wordt zo uitgevoerd, dat Roermond later kan aanhaken bij de uitvoeringsstructuur MER.

Het programma kent vier projecten:

- Concretisering beleidskaders;
- Inrichten uitvoeringsorganisatie;
- Impact 3 decentralisaties op bedrijfsvoering;
- Onderzoek groen-grijs (participatie)bedrijf

In het project Inrichten uitvoeringsorganisatie wordt (o.a.) gestart met de eerste 'bouwvoorbereidingen' voor de uitvoeringsorganisatie vanaf 2015.

7.7.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente is van mening dat er structureel capaciteit bij zal moeten komen om alle nieuwe taken uit te kunnen voeren. Alle taakvelden gaan hiervan de gevolgen ondervinden. Op bedrijfsvoering wordt nu al fors ingehuurd. De uitvoeringsplannen worden op dit moment op regioniveau voorbereid. Voor arbeidsmarktbeleid is er inmiddels een uitvoeringsagenda. Overigens loopt men er hier ook tegenaan dat er nog verschillende kaders op rijksniveau niet definitief zijn ingevuld. Het hiervoor vermelde onderzoek zal ook adviezen geven ten aanzien van goed opdrachtgeverschap van de samenwerkende gemeenten.

7.7.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Er is samenwerking tussen de 7 portefeuillehouders en projectleiders in Midden Limburg (Oost en West). De kaders van de drie transitie zijn op Midden-Limburg niveau op elkaar afgestemd. Ook op deze schaal heeft het arbeidsmarktbeleid vorm gekregen en wordt er een werkontwikkelbedrijf voorbereid. Ook is een strategisch inkoopplan jeugd op Midden-Limburgniveau in voorbereiding.

De gemeenten in Midden-Limburg Oost werken op de volgende punten samen:

- Concretisering van het jeugdbeleid en de AWBZ/Wmo;
- De MER-gemeenten zetten in op een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie sociaal domein, als onderdeel van de GR tussen deze gemeenten. Dit betreft een GR met Openbaar Lichaam: drie burgemeesters vormen het DB. De Colleges vormen het AB. De directies van de drie gemeenten vergaderen wekelijks met elkaar. Roermond gaat vooralsnog uit van een eigen uitvoeringsorganisatie.
- Gezamenlijke risicobeheersing en contractbeheer.

In het voorjaar wordt er een conferentie met de drie nieuwe raden (MER) georganiseerd; KING en VNG zijn betrokken.

7.7.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

In het kader van het opstellen van het Beleidskader Wmo 2015 voor Midden-Limburg Oost en het Beleidsplan jeugd 2014-2016 zijn workshops en symposia georganiseerd met ketenpartners. Voor de Wmo is er tevens een uitvoeringsprogramma in de maak, waaruit de samenwerking met de ketenpartners goed zal blijken.

In drie kernen is er sprake van een pilot dorpsgericht werken. Ook de ketenpartners zijn daarbij betrokken. In deze pilot wordt onder andere de vraag gesteld: wat mis je nog? Spreekuren worden op locatie gehouden. Ook in een kleine gemeente als Roerdalen zijn er verschillen in de kernen waarneembaar. Huisartsen zijn hier niet bij betrokken, wel via assistenten. Dit verschil kan leiden tot maatwerk op kernniveau. Het gaat straks echter om meer dan maatwerk: het gaat om samen met de burgers vorm geven aan het beleid. Immers, de burger moet steeds minder afhankelijk worden van de gemeente en steeds meer zelf gaan doen. Dat betekent op zijn beurt weer dat er gevoel moet zijn bij wat dit allemaal betekent voor de burger zelf. Daarom gaat de gemeente, zowel bestuurlijk als ambtelijk, zelf naar burgers, cliëntenraden en ketenpartners toe.

7.7.8 Overige opmerkingen

Onduidelijkheid uit Den Haag werkt vertragend op het gehele proces. Deze onduidelijkheid moet zo snel mogelijk worden vervangen door duidelijkheid.

Rust en speelruimte in de uitvoering; de veelheid aan betrokkenen (wie doet wat nu eigenlijk) maakt het proces er niet makkelijker op.

Boodschappen aan 'hogere' overheden:

We hebben wisselgeld nodig. Frictiebudgeten moeten groter zijn dan nu voorzien.

7.8 Gemeente Echt-Susteren

7.8.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Echt-Susteren (104,53 km²) ligt in de regio Midden-Limburg en telt 32.072 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Nederweert, Weert, Roermond, Leudal, Maasgouw en Roerdalen. De gemeente is in 2003 ontstaan na een fusie van de voormalige gemeenten Echt en Susteren. Echt-Susteren bestaat uit tien officiële kernen, waarvan Echt de hoofdplaats is. Het werkloosheidspercentage is 5,8 procent.



7.8.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de raad steeds zoveel mogelijk is geïnformeerd over de drie decentralisaties, o.m. via commissie overleggen en extra thema-overleggen. Ook de burgers zijn meegenomen in het proces middels bijeenkomsten met burgerforums en met dorps- en wijkraden.

De grote lijnen voor de drie decentralisaties zijn door de Raad bekrachtigd. De volgende stap is dat deze grote lijnen worden uitgewerkt in beleids- of uitvoeringsplannen. En die worden vervolgens weer ter beoordeling voorgelegd aan de raad. Daarmee is de gemeenteraad goed in positie, oordeelt het college. Dat geldt ook voor de raden andere twee gemeenten waarmee intensief wordt samengewerkt (Maasgouw en Roerdalen). Kanttekening daarbij is dat binnen het samenwerkingsverband de eigen inbreng en invalshoek per gemeente mogelijk moet blijven. De gemeenteraden willen uitdrukkelijk ruimte houden voor 'colour locale'.

7.8.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het uitgangspunt voor de gemeente Echt-Susteren is 'trap op trap af': de uitvoering van taken dient plaats te vinden binnen het door het Rijk beschikbaar gestelde budget. Het college geeft aan dat er fors zal moeten worden bijgestuurd op Wmo en jeugdzorg om binnen de beschikbare budgetten te blijven. Inverdiene is op termijn in de optiek van het college wel mogelijk, maar effecten van een integrale aanpak leveren pas na aantal jaren winst op. Dat zal op de korte termijn behoorlijke financiële druk op de begroting zetten.

De gerealiseerde besparingen op Wmo zijn de afgelopen jaren gebruikt voor opbouwen van reserves. NB: door flinke verschuiving van 'in natura' naar PGB is een jaarlijkse besparing ingeboekt van rond een half miljoen. De korting op de Hulp bij huishouding: is al 'ingeoefend'.

7.8.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Er is een gezamenlijke programmaorganisatie met de twee samenwerkende gemeenten Maasgouw en Roerdalen opgezet. Het college geeft aan dat de gemeente Echt-Susteren door een slimme taakverdeling en door goed samen te werken met partnergemeenten mogelijkheid creëert voor beleidsmatige specialisatie (dat zou op eigen kracht heel moeilijk zijn). V.a. juli 2011 is door het

samenwerkingsverband de intentie voor samenwerking voor de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie ondertekend.

De gemeente heeft daarnaast geïnvesteerd in wijkgericht werken en heeft negen 'gemeenschapshuizen' opgezet, gekoppeld aan de negen hoofdkernen. De aanvankelijke functie van gemeenschapshuizen was gericht op het faciliteren van verenigingen. Nu vormen ze het bredere portaal voor de 3 decentralisaties in de wijk.

Met het oog op de nieuwe taken is nieuwe deskundigheid nodig in de gemeentelijke organisatie. Daarbij zijn er verschillen per domein. Bij Jeugd ligt de expertise vooral bij instellingen en zal dat ook grotendeels zo blijven. Bij Wmo zit de deskundigheid al meer in eigen huis en moet die ook behouden worden.

Het college geeft aan dat er nog een forse organisatorische verschuiving aankomt met de doorontwikkeling van de gezamenlijke serviceorganisatie van de MER-gemeenten. Van de oorspronkelijke formatie van 235 fte voor de gemeente Echt-Susteren gaat uiteindelijk het overgrote deel in die gezamenlijke serviceorganisatie functioneren. Een beperkt deel blijft alleen voor eigen gemeente werken.

7.8.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college schetst dat de organisatie van de gemeente Echt-Susteren organisatorisch al in de goede stand staat. Professionalisering heeft plaatsgevonden en er wordt al jaren gewerkt om dichterbij de burger te organiseren en de burger meer centraal te stellen. De 3 decentralisaties vormen een bevestiging daarvan.

7.8.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Echt-Susteren schakelt met succes op verschillende schaalniveaus en werkt daarbij in wisselende samenstellingen om de verschillende schalen te dekken. Uitgangspunt daarbij is: 'zo groot als nodig, zo klein als mogelijk'. De samenwerkingsverhoudingen en de persoonlijke verhoudingen in Midden Limburg zijn goed. Dat is een groot voordeel voor een effectieve samenwerking, zo geeft het college aan. Naast samenwerking is er regionale afstemming over risicobeheersing (financieel, publicitair, bedrijfsmatig).

Ten aanzien van ICT is de gemeente voorstander van een gezamenlijke keuze voor dezelfde standaard zodat waar nodig gemakkelijk opgeschaald kan worden. Over inkoop zijn op de schaal van Midden, Oost en West Limburg al inkoopafspraken gemaakt. Daarbij is gekozen voor een constructie waarbij de spelers binnen de raamovereenkomst als gemeente zelf diensten/producten afnemen. In de uitvoering van het Sociaal Domein bewandelen Roermond en de MER-gemeenten een separaat spoor.

De twee SW-bedrijven worden teruggebracht naar één. In dat SW-bedrijf zal de gemeente 'beschut werken' onderbrengen en ook de functie werkbedrijf beleggen. Ten aanzien van de regionale samenwerking arbeidsmarkt zijn er verder meerdere effectieve 'gelegenheidscoalities'. Die zijn gericht op het aantrekken van bedrijvigheid en het scheppen van voorwaarden voor vestiging door

bedrijven. NB: er komen in de regio banen bij. Het provinciale 'Ontwikkelbedrijf Limburg' is nauw betrokken (eigenaar van veel bedrijventerreinen).

7.8.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het overleg met Zorgverzekeraars loopt nu goed, schetst het college. Aanvankelijk werd de gemeente door VGZ ten onrechte 'doorgestuurd' naar CZ. Daarna volgde alsnog overleg met VGZ, toen met veel meer bereidwilligheid van de kant van VGZ.

De zorgaanbieders zoeken veelvuldig het gesprek met de gemeente. Het is in de ogen van het college wel nodig om die gesprekken te stroomlijnen. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is om een gelijke uitgangspositie te creëren voor de aanbieders. De aanbieders kennen het gebied goed. Daardoor heeft de gemeente er vertrouwen in dat na 1 januari 2015 de problemen goed en snel aangepakt kunnen worden.

Met Bureau jeugdzorg moet voor 28 feb. overeenstemming bereikt worden over de taakoverdracht. Lukt dat niet, dan wordt die van bovenaf (door Den Haag) opgelegd. Voorheen sprong de provincie vaak financieel bij als er tekorten dreigden. In de nieuwe situatie is het bij de gemeenten beschikbare budget leidend. Het college van Echt-Susteren acht het dan ook onvermijdelijk dat het Bureau Jeugdzorg formatie zal moeten inleveren.

Ten aanzien van onderwijs zijn de nodige verbindingen gelegd in het kader van de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt en rond de zorg. Ook is het 'regionaal expertise centrum' opgezet met als doel probleemjongeren naar de arbeidsmarkt te brengen.

Er zijn twee constructieve overlegsessies met de huisartsen geweest. De huisartsen zijn bereidwillig ten aanzien van samenwerking. Wel staan privacy overwegingen aan hun kant uitwisseling nog in de weg.

7.8.8 Overige opmerkingen

Zorgen van de gemeente:

- Kijkend naar andere gemeenten is Echt Susteren er klaar voor en al ver. Toch ligt er ook een hoge druk. NB: de verkiezingen geven maanden van bestuurlijke luwte en de continuïteit van het proces is daarbij een belangrijk aandachtspunt.
- Specifieke grenskenmerken (strook Nederland is 5 km breed). Impact van wonen en over de grens naar school gaan. Leidt in sommige dorpen tot mislopen van kinderen. Piek daarin is voorbij.

Aandachtspunten voor 'hogere' overheden:

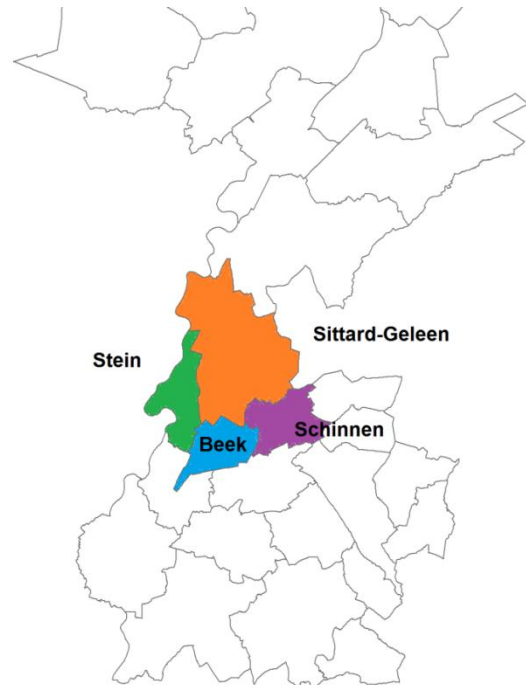
- Aandachtspunt is het extra geld voor de regio (5%) dat terecht komt bij de regiogemeente, in dit geval Venlo. Het is voor Echt Susteren nog zoeken naar de manier om daarin voldoende mee te kunnen delen. Mogelijk kan van bovenaf daar op gestuurd worden.
- Btw: doordat je onderdak geeft aan mensen van andere gemeenten moet je btw afdragen. Dat ziet de gemeente als een onwerkbaar regeling. De gemeente vraagt de commissie dit aan te kaarten bij Rijk en provincie. Dit gaat namelijk op meer plaatsen spelen.

- Oplossing voor privacy restricties bij huisartsen.
- Jeugdzorg: bijspringen door provincie voor frictiekosten is niet genoeg. Verzoek aan de provincie is om ook na 2015 bij te springen als dat nodig is.

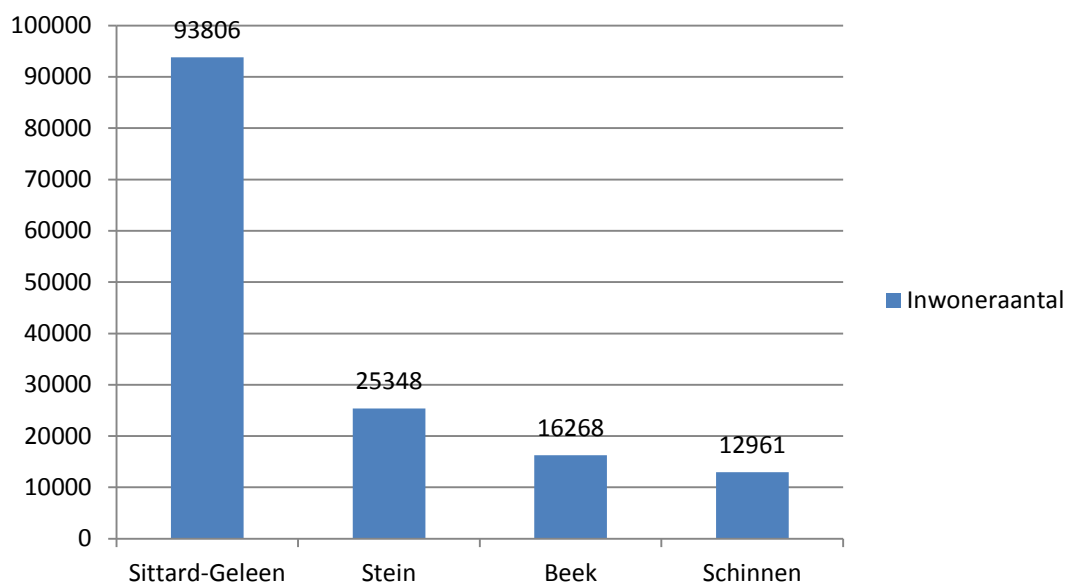
8. Westelijke Mijnstreek

8.1 Regio beschrijving

De regio Westelijke Mijnstreek is de kleinste regio en omvat de gemeenten Beek, Schinnen, Stein en Sittard-Geleen en telt 148.383 inwoners. Mede dankzij de vergrijzing daalt het inwonertal in de hele regio sinds 2000 aanzienlijk. Sittard werd vroeger niet tot de Westelijke Mijnstreek gerekend, maar is door de samenvoeging met de gemeente Geleen deel geworden van de Westelijke Mijnstreek. Sittard-Geleen is de centrumgemeente van de regio en vormt samen met Maastricht en Heerlen het samenwerkingsverband 'tripool Zuid-Limburg'. Hieronder wordt de verdeling van de inwoneraantallen (bron: CBS Statline, 1 januari 2014) per gemeente weergegeven.



Inwoneraantal Westelijke Mijnstreek



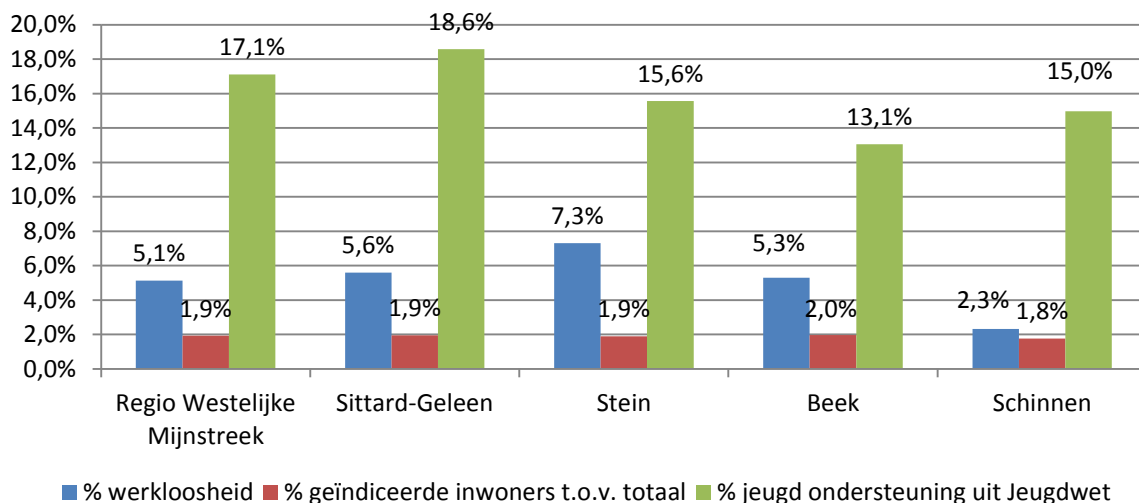
Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

De onderstaande grafiek geeft een beeld van de omvang van de problematiek per gemeenten in het sociaal domein. De commissie realiseert zich dat dit beeld niet alle problematiek weergeeft.

Tegelijkertijd bieden de cijfers inzicht in de relatieve omvang van problematiek van de gemeenten per regio. Ten aanzien van de cijfers merkt de commissie het volgende op:

- Omdat de precieze omvang van doelgroepen binnen de Participatiewet niet eenvoudig inzichtelijk te maken is per gemeente heeft de commissie ervoor gekozen het relatief generieke werkloosheidscijfer op te nemen. Het werkloosheidscijfer is uitgedrukt in een percentage van de beroepsbevolking en in de meeste gevallen in januari 2014 opgegeven door de gemeenten zelf. De niet aangeleverde percentages zijn afkomstig van het UWV Werkbedrijf of de Kernkaart Werk & Inkomen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ten aanzien van de decentralisatie AWBZ / Wmo kiest de commissie voor het weergeven van de inwoners met een indicatie voor Begeleiding en Kortdurend Verblijf. De commissie realiseert zich dat volgens de Memorie van Toelichting bij de Wmo die in januari 2014 naar de Tweede Kamer is gestuurd, ook de inloofunctie van de GGZ, de functie beschermd wonen GGZ (ZZP-C) en een klein deel van de Persoonlijke Verzorging (5%) overgaan naar de gemeente. Deze cijfers zijn echter niet voor elke gemeente inzichtelijk, omdat het in enkele gevallen om te kleine aantallen gaat. Het aantal geïndiceerde inwoners is uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal inwoners per gemeente, zoals bekend op 1 juli 2013 en is afkomstig uit de CIZ Basisrapportage AWBZ.
- Om inzicht te geven in de doelgroep die op 1 januari 2015 onder de Jeugdwet valt, baseert de commissie zich op de Jeugdmonitor van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het weergegeven resultaat betreft het aantal jongeren dat in 2011 ondersteuning kreeg vanuit de Jeugdzorg door de Provincie, de AWBZ en de Zorgverzekeringswet en die per 2015 onder de Jeugdwet vallen, uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal jongeren tussen 0 en 18 jaar in de gemeente in 2011.

Problematiek Westelijke Mijnstreek



Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

In de Westelijke Mijnstreek fluctueert het werkloosheidspercentage. Opvallend is dat in deze gemeente de percentages geïndiceerde inwoners rond het gemiddelde liggen. De werkloosheid is het hoogst in de gemeente Stein en ligt ruim boven het gemiddelde in de regio (7,3% ten opzichte van 5,1%). Het relatieve aantal geïndiceerde inwoners in de gemeente en de jeugdproblematiek liggen daar iets onder. De relatieve jeugdproblematiek is het grootst in de gemeente Sittard-Geleen, waar 18,6% van de jongeren tot 18 jaar in 2011 ondersteuning vanuit de provincie, de AWBZ of de Zvw kreeg. Het werkloosheidspercentage ligt ook iets hoger dan gemiddeld in de regio. De gemeente Schinnen kent relatief gezien weinig problematiek, op alle drie de terreinen ligt het percentage onder het gemiddelde in de regio.

8.2 Gemeente Sittard-Geleen

8.2.1 Algemene beschrijving gemeente

De fusiegemeente Sittard-Geleen (80,53 km²) telt 94.537 inwoners en is sinds de bestuurlijke samenvoeging van Sittard, Born en Geleen in 2001 de derde gemeente van Limburg. Bovendien is Sittard-Geleen één van de vier gemeenten die zowel aan Duitsland als aan België grenzen. Sittard-Geleen behoort tot de regio Westelijke Mijnstreek, andere gemeenten die bij deze regio horen zijn Beek, Schinnen en Stein. De Westelijke Mijnstreek telt 149.243 inwoners, mede dankzij de vergrijzing daalt het inwonertal sinds 2000 aanzienlijk. Sittard werd vroeger niet tot de Westelijke Mijnstreek gerekend, maar is door de samenvoeging met de gemeente Geleen deel geworden van de Westelijke Mijnstreek. Sittard-Geleen is de centrumgemeente van de regio en vormt samen met Maastricht en Heerlen het samenwerkingsverband 'tripool Zuid-Limburg'. De gemeente bestaat uit 12 kernen. Het werkloosheidspercentage is 5,6 procent.



8.2.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de raad steeds zoveel mogelijk geïnformeerd is over de drie decentralisaties, o.m. via commissie overleggen, thema overleggen en de Wmo-nieuwsbrief. Alle partijen zijn steeds bij de bijeenkomsten en er is tot nu toe een breed draagvlak in de raad voor de gemaakte keuzes. Ten aanzien van uitvoering houdt het college rekening met meer partijpolitieke discussie in de 2^e helft van het jaar.

De raad heeft de integrale visie (denkkader "van vangnet naar veerkracht") op 25 februari 2014 vastgesteld en daarmee aan de hand van de eerdere hoofdlijnennotities per domein (Jeugd, Wmo, Participatiewet) de richting van de transities en transformaties bepaald. Het denkkader vormt samen met de hoofdlijnennotities de basis voor nadere uitwerking van de visie in beleidsplannen en verordeningen welke in het najaar 2014 aan gemeenteraad wordt aangeboden. In de maand april komt het college met een nadere uitwerking van het wijkgericht werken (sociale wijkteams). Per domein is voor het vervolg naar 1 januari 2015 een tijdspad vastgelegd voor de behandeling van beleidsplannen en verordeningen.

De politieke risico's zijn in beeld en hierover heeft debat op raadsniveau plaatsgevonden. Als belangrijkste politieke risico's zijn geïdentificeerd:

1. Financieel (overschrijding en onderschrijding van budgetten).
2. Publicitair: problemen bij maatschappelijke partners (werkgelegenheid, financiën, vastgoed), problemen bij cliënten (deskundigheid bij gemeente, wachtlijsten, minder zorg, verdringingsdiscussie).
3. Bedrijfsmatig (inrichting budgetbeheer, infobeheer, adequate uitvoeringscapaciteit, afsluiten goede contracten).

Het college geeft aan dat het niet wenselijk is alles dicht te regelen. En als je probeert dat wel te doen, loop je het risico veel nieuwe bureaucratie te scheppen.

8.2.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente heeft inzicht in de budgetten (voor zover dat op basis van de landelijke cijfers mogelijk is). Het inkomensdeel beweegt mee met de omvang van het bestand onder de Participatiewet en zal tot 2017 stijgen. Voor het participatiebudget (de re-integratiemiddelen) wordt op basis van de macrobudgetten verwacht dat het budget zal dalen tot 2017.

Er is inzicht in omvang van de doelgroep per decentralisatie. Er is globaal inzicht in de spreiding van de doelgroepen over de buurten en wijken van de gemeente. In de bijlage van de hoofdlijnennotitie Wmo zijn volumes inzichtelijk gemaakt. Er is nog geen inzicht in de overlap van regelingen per cliënt, vanwege het niet beschikbaar hebben van informatie op individueel niveau. Wajong gegevens geeft UWV niet vrij i.v.m. privacy. AWBZ is o.a. bekend bij CIZ, maar wordt (nog) niet vrijgegeven. Deze gegevens worden vrijgegeven zodra de wet in het staatsblad staat. Het college houdt op dit moment rekening met 3-5% overlap (multiprobleemgevallen) en geeft aan redelijk te kunnen voorspellen in welke wijken zich dit voordoet.

In de visie die voorligt is zowel in het denkkader als in de hoofdlijnennotities het uitgangspunt 'trap op trap af' ofwel uitvoering dient plaats te vinden binnen het door het Rijk beschikbaar gestelde budget. Maar er zal fors bijgestuurd moeten worden op Wmo en jeugdzorg om binnen de beschikbare budgetten te blijven. Momenteel is de omvang van de doelgroep in Sittard-Geleen boven het landelijk gemiddelde. Voor ongewenste effecten in de eerste 2 à 3 jaren zijn er incidentele middelen gereserveerd om deze te kunnen opvangen (middelen uit de taakmutaties, transitie-middelen en gereserveerde middelen uit de tweede rapportage 2013).

Op de uitname van 40% uit het budget huishoudelijke verzorging (HHV) is reeds geanticipeerd bij de invoering van de Kanteling in 2012. Deze is deels af al gerealiseerd.

Om structurele dekking te realiseren stuurt de gemeente strak op:

- de contractering van maatschappelijke partners (met oog voor continuïteit);
- de transformatie met als insteek minder overheid meer samenleving;
- sterk budgetbeheer en monitoring.

Gezien de omvangrijke kortingen in de Wmo, van 25% en 40%, die reeds in gaan in 2015 kan het niet anders dan dat de maatschappelijke ondersteuning anders georganiseerd (meer in samenhang, minder accommodaties, minder bureaucratie) en ingezet gaat worden. Dit zal zeker ook betekenen dat mensen minder professionele ondersteuning krijgen maar meer geholpen moeten worden met oplossingen in de directe omgeving (sociale netwerken, algemene voorzieningen en activiteiten). De gemeente verwacht door in te zetten op meer preventie en meer 1e lijnshulp minder 2e lijnshulp en residentiële hulp nodig te hebben en uit te komen op lagere kosten. De korting op de participatiewet vraagt om keuzes ten aanzien van de inzet van middelen en instrumenten. Een actuele bestandsanalyse moet daarvoor de motivering leveren. Daarnaast verhoogt de korting op de Wsw-middelen binnen het participatiebudget de druk op het optimaliseren van het bedrijfsresultaat van het Wsw-bedrijf.

8.2.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan dat de ambtelijke organisatie de kanteling heeft gerealiseerd. De fase van richten is daarmee voorbij. Nu volgt de fase van het inrichten. De gemeente zet op dit moment in met een programmteam (programmamanager, drie projectleiders en projectondersteuning) geheel t.b.v. de transities (ongeveer 5 fte). Deze mensen waren grotendeels ook al gedurende 2013 beschikbaar.

Inmiddels is een begin gemaakt met het verder opbouwen en inzetten van ambtelijke expertise vanuit de concernstaf en bedrijfsvoerings- en uitvoerende teams. (P&C, ICT, Inkoop). Gedurende 2014 zal er een groei van het aantal betrokken medewerkers in de gehele organisatie optreden. De inzet en betrokkenheid van lijnmanagement is geborgd in de programmaorganisatie. Verder worden werkgroepen ingesteld voor specifieke thema's/opdrachten.

De wijkteams zijn opgezet. Vast staat dat de regie door de gemeente wordt gevoerd, maar met name de samenstelling van wijkteams staat nog niet vast. Het uitvoerende cluster Sociale Zaken beschikt over een flexibele schil die kan meegroeien/krimpen met de opgave rond transitie en transformatie. Het college geeft aan dat de nieuwe wijkaanpak katalyserend werkt en zodoende ook veranderkracht genereert.

8.2.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente voert al enkele jaren een beleid dat uitgaat van het mobiliseren van de eigen kracht van burgers (minder overheid, meer samenleving). Dat beleid heeft ook concreet gestalte gekregen in arrangementen als het Participatiehuis, het 600-banen-plan, de mensontwikkeling binnen de SW- en Wwb-populatie, het huidige wijkgericht werken en actief burgerschap en de kanteling van de Wmo. De synergie wordt gezocht langs twee hoofdlijnen: de één-gezin-één-plan-één-regisseur-gedachte en de verbinding die op wijkniveau gelegd wordt tussen de nulde-, eerste- en tweedelijnszorg. Dit laatste moet tevens de betrokkenheid van burgers bij de wijk en bij elkaars problemen vergroten. De keuze voor de term 'veerkracht' drukt uit dat het gaat om de wijze waarop de burger reageert. Vangnet klinkt passief. De term 'Veerkracht' bergt het appel op de burger meer in zich.

Op uitvoerend niveau zijn met het oog op meer integraal werken de afdelingen zorg en inkomen bij elkaar gezet. Hetzelfde is gebeurd met de verschillende beleidsafdelingen. De 'mensontwikkeling' is grotendeels weggehaald bij het Wsw-bedrijf. De gemeente wil die taak zo dicht mogelijk in huis hebben.

8.2.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Voor alle drie de decentralisaties wordt samengewerkt in Zuid Limburgs verband. Daarbij nemen de drie centrumgemeenten (Maastricht, Heerlen en Sittard-Geleen) de lead voor ieder één thema: Maastricht voor jeugdzorg, Heerlen voor de Participatiewet, Sittard-Geleen voor de Wmo. De samenwerking loopt goed. Dat komt mede door de goede persoonlijke verhoudingen. Ook op de beleidsvelden economie/onderwijs/arbeidsmarkt, herstructurering woningvoorraad, internationale bereikbaarheid, cultuur en sport werken de 3 Zuid-Limburgse steden met elkaar samen. Deze

samenwerking is op het beleidsveld economie het verst en het meest succesvol. Sittard-Geleen heeft namens de 3 Zuid-Limburgse steden het voortouw in dit beleidsveld.

Specifiek met betrekking tot de Participatiewet werken de gemeenten binnen de Westelijke Mijnstreek al samen op de thema's werkgeversservicepunt, jongerenloket en social return. Ook het arbeidsmarktbeleid en sturing op het SW-bedrijf vind binnen het samenwerkingsverband Westelijke Mijnstreek plaats. Sittard-Geleen blijft openstaan voor verregaande samenwerking in de Westelijke Mijnstreek. De kracht van samenwerking komt volgens het college het best tot zijn uiting in één gezamenlijke uitvoeringsorganisatie. Soms zijn er rond de oriëntatie van enkele kleinere gemeenten in de omgeving discussiepunten, maar die lossen zich steeds ook weer op.

Ook op economisch terrein vinden gemeenten in de regio elkaar gemakkelijk. De provincie speelt daarbij een constructieve rol. De gemeente denkt vanuit de Triple helix gedachte. Met elkaar wordt uitgewerkt hoe verder te gaan in de samenwerking met Zuid Oost Nederland en Brainport.

8.2.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente onderkent dat er veel uitvoeringsexpertise zit bij de ketenpartners die de gemeente hard nodig heeft. Het college constateert dat in de afgelopen periode sommige aanbieders lang in 'organisatiedenken' bleven steken. Het denken vanuit de eigen koker is begrijpelijk maar draagt niet bij aan het gezamenlijke streven naar aan cocreatie. Nu de invoeringsdatum van 1 januari dichterbij komt, wordt het perspectief meer gezamenlijk

Ketenpartners worden meegenomen en betrokken in de ontwikkelingen, bijvoorbeeld rond CJG en bij de Participatiewet. Dat gebeurt o.a. door gesprekken, atelierbijeenkomsten en inspreeknotities. Kanttekening hierbij is dat de gemeente door de onduidelijkheden op landelijk niveau nog geen volledige duidelijkheid kan verschaffen, hoe graag ketenpartners dat ook zouden willen. Voorbeeld van de aansluiting en betrokkenheid van partners en gemeenten in de Westelijke Mijnstreek is terug te vinden in het beeldverslag 'Samen op Weg naar de transitie'.

Tot slot geeft het college aan dat continuïteit van zorg zwaar weegt. Die is dan ook veilig gesteld. Per decentralisatie maakt de gemeente een planning over de aanbestedingsprocedure welke in het 2e kwartaal zullen starten.

8.2.8 Overige opmerkingen

Zorgpunt:

Wie wel dagbesteding, wie niet? De budgetten zijn gekort door het Rijk maar de wethouder is de bringer van het slechte nieuws. Burgers die al jaren gebruik maken van dagbesteding moet je misschien laten weten dat ze iets anders moeten gaan regelen. Dat is een hele moeilijke boodschap.

'Best practice' voor andere gemeenten:

De verweving van de sporen 'gebiedsgericht werken' en 'decentralisaties in het sociale domein', gecombineerd met open/slimme communicatie tussen alle betrokken partijen (documenten beschikbaar).

8.3 Gemeente Stein

8.3.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Stein (22,80km²) ligt in de regio Westelijke Mijnstreek en heeft 25.434 inwoners. De Westelijke Mijnstreek omvat de gemeenten Beek, Schinnen, Stein en Sittard-Geleen en telt 149.243 inwoners. De gemeente Stein ligt op een kruispunt van water en wegen en heeft hierdoor enerzijds een industrieel karakter en bestaat anderzijds uit natuurgebieden. De huidige gemeente Stein is in 1982 ontstaan uit een samenvoeging van Elsloo, Stein en Urmond. De gemeente Stein heeft een werkloosheidspercentage van 7,3 procent.



8.3.2 De drie decentralisaties en de raad

De hoofdlijnennotitie voor de Wmo/AWBZ en de jeugdzorg zijn door de raad vastgesteld, die voor de Participatiewet komt binnenkort in de raad. De raad heeft uitdrukkelijk aangegeven bij het beleid betrokken te willen worden. In december is er buiten de reguliere bijeenkomsten een separate bijeenkomst georganiseerd voor de raad ('eigen kracht-conferentie') met externe sprekers.

Het college geeft aan dat de raad is geïnteresseerd in mogelijke risico's. De nota omtrent risico's en knelpunten rondom de invoering van de decentralisaties wil de raad nadrukkelijk hebben voor het zomer reces om zodoende te kunnen beoordelen of en hoe de financiële reserve '3 D' moet worden ingezet en of dit toereikend is. Ten behoeve van de personele inzet is nu 3 ton verstrekt tot 1 juli. In de notitie die in februari aan de raad is aangeboden, wordt voor de tweede helft van 2014 een prognose gegeven van 2 ton extra benodigheden.

Daarnaast wordt de Raad via de commissie bijgepraat. De decentralisaties zijn een vast agendapunt om de raad zo optimaal te informeren en mee te nemen in het gehele proces. Op deze manier is de raad in staat om de voortgang van de implementatie te volgen na het vaststellen van kaders. In het geval van de decentralisaties is bewust voor gekozen. Normaliter wordt de raad niet betrokken bij de uitvoering.

8.3.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Stein geeft aan –voor zover mogelijk- zicht te hebben op de volumes van de te onderscheiden doelgroepen.

Het college heeft als uitgangspunt gesteld dat de door het rijk beschikbaar te stellen budgetten taakstellend zijn. Maar, zo stelt de gemeente, de doelstelling om mensen te ondersteunen waar dat echt nodig is, blijft voorop staan. Om tegenvallers op te kunnen vangen, is er een fonds voor de 3 decentralisaties gecreëerd, gevoed vanuit de overschotten van de Wmo. Ook incidentele meevallers op andere terreinen worden aan dit fonds toegevoegd.

8.3.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De raad heeft expliciet voor de transitie in het sociaal domein tot 1 juli € 300.000,- beschikbaar gesteld. Daarna zal er mogelijk een aanvullende claim worden ingediend. Wel komt er een extra taakstelling in het kader van de bezuinigingen van € 400.000,-. Dit komt bovenop € 1,5 mln aan reeds opgelegde bezuinigingsopdrachten. De hiervoor genoemde extra gevraagde middelen voor de 3 decentralisaties hebben hier echter geen effect op.

Stein heeft een goed beeld van hoeveel fte er betrokken zijn bij de drie transitie's. Als projectleider is iemand van buiten aangetrokken. De € 300.000,- wordt onder andere ingezet om eigen ambtenaren klaar te stomen voor de uitvoering. Waar nodig worden competenties bijgeschoold.

Voor wat betreft de verdeelcriteria geeft de gemeente aan dat de Wsw-criteria onvoldoende zijn. Bovendien kent Stein een hoge mate van vergrijzing. Daarnaast komen in de gemeente onevenredig veel gezondheidsklachten voor, onder andere door slechte luchtkwaliteit en een lager inkomensniveau. Bovendien heeft de provincie Limburg veel bezuinigd op jeugdzorg en dat werkt ook door. Al met al volgens het college redenen genoeg om de verdeelcriteria nog eens goed tegen het licht te houden.

De monitoring van het transitieproces loopt via het projectmanagement. In het programma Dienstverlening centraal is hier ook aandacht voor.

8.3.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het gehele ambtelijke apparaat wordt betrokken bij de drie decentralisaties. Omdat straks een andere manier van werken centraal staat, is een organisatiewijziging gepland, waarbij onder andere in het sociaal domein bedrijfsonderdelen worden geïntegreerd.

Ook wordt er in organisatorische zin gekeken naar de ondersteunende processen: de ICT-voorziening wordt gezien op benodigde aanpassingen. Dat is lastig, gezien de verschillende stadia waarin de 3 decentralisaties zich bevinden. De gemeente organiseert dit vooralsnog in eigen beheer. Redenen hiervoor zijn:

- Samenwerking of uitbesteden kost veel geld;
- Eerst maar eens zien hoe inwoners in de nieuwe situatie integraal geholpen kunnen worden;
- Er is wel samenwerking op ambtelijk niveau.

8.3.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Stein kijkt eerst wat ze zelf kunnen doen. Het college heeft als uitgangspunt om als datgene wat moet gebeuren, niet meer lokaal kan, pas te kijken naar wat er intergemeentelijk gedaan moet worden. De meest relevante partners zijn Beek en Sittard-Geleen. Daarna volgt Schinnen. Ook wordt er samengewerkt in Westelijke Mijnstreekverband en in Zuid-Limburgverband. De samenwerking verloopt soms met horten en stoten.

De gemeente wil de zorg graag dichtbij de burger organiseren, waarbij het verhogen van eigen kracht en zelfredzaamheid het uitgangspunt is. Het accent ligt in de nieuwe situatie veel meer dan

nu op preventie. De gemeente is zich ervan bewust dat het voor een aantal onderdelen de samenwerking moet worden gezocht, om te kunnen profiteren van schaalvoordelen.

Over de juridische borging wordt nog nagedacht. Er is nu een GR (SW-bedrijf Vixia) met Beek, Sittard-Geleen, Stein en Schinnen. De raad heeft uitgesproken geen behoefte te hebben aan een nieuwe GR.

8.3.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente Stein heeft de ketenpartners goed in beeld. Deze partners worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding. Ook wordt er stevig samengewerkt met burgers en bedrijfsleven. Een vorm waarin deze partijen bijeen worden gebracht, zijn de 'open space-bijeenkomsten'. Dit zijn bijeenkomsten 'bij de koffieautomaat', waarin de partijen elkaar ontmoeten, waar er verbindingen worden gelegd en waar de gemeente bovendien kennis kan ophalen om beleid vorm te geven.

Op het terrein van de Wmo is er geregeld overleg met de ketenpartners. Daarbij wordt steeds onderzocht hoe de samenwerking verbeterd kan worden. Ook wordt er telkens gezocht naar pilots, die gezamenlijk kunnen worden opgestart. Het college is tevreden over dit overleg.

De gemeente geeft aan dat de medewerkers 'op de werkvloer' van jeugdinstanties veel kennis en verstand van zaken hebben. Op directieniveau is dit niet altijd het geval. Het college ervaart dit als een knelpunt.

De huisartsen tonen steeds meer de wil tot samenwerken. Contacten tussen deze groep en het sociaal team worden steeds beter. Ook is het de bedoeling dat ze in de dorpsaanpak een grotere rol gaan krijgen.

Het college geeft aan dat alle cliëntenorganisaties (Wmo-raad, Wwb-raad, Wsw-raad, Jongerenadviesraad) worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding en uitvoering van de 3 decentralisaties. Er komt ook een werkgroep burgerparticipatie. Eén van de klussen zal zijn om de wijze van participatie te bezien.

De gemeenteraad heeft 1,5 ton ter beschikking gesteld om samen met de burgers nieuwe ideeën te ontwikkelen. Een methode die Stein hiervoor gebruikt is het dorpsontwikkelingsplan (DOP), een instrument voor dialoog met en tussen de burgers. De gemeente heeft daarbij een faciliterende en ondersteunende rol.

8.3.8 Overige opmerkingen

De gemeente uit de volgende zorgen:

- te weinig tijd voor het hele proces;
- onduidelijkheid over geld; bovendien zijn er te veel bezuinigingen;
- de beleidsvrijheid is te beperkt;
- ambtelijk zijn er zorgen over de beschikbare capaciteit.

De gemeente is trots op:

- burgerparticipatie. Bestuurders en ambtenaren krijgen hier energie van. De dynamiek zit bij de burgers.
- de inzet van de ambtenaren.
- het vermogen om DOP's om te bouwen tot een belangrijk element in de 3 decentralisaties - structuur.

8.4 Gemeente Beek

8.4.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Beek (21,69km²) ligt in de regio Westelijke Mijnstreek en telt 16.374 inwoners. De Westelijke Mijnstreek omvat de gemeenten Beek, Schinnen, Stein en Sittard-Geleen. De Westelijke Mijnstreek heeft 149.243 inwoners, mede dankzij de vergrijzing daalt het inwonertal sinds 2000 aanzienlijk. De gemeente Beek telt zes kernen. De hoofdplaats is het dorp Beek, wat ook wel bekend staat als het oudste dorp van Nederland. De gemeente Beek heeft een vrij landelijk karakter. Het werkloosheidspercentage is 5,3 procent.



8.4.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat op alle drie de decentralisaties beleidsdocumenten zijn opgesteld. In de aanloop naar deze beleidsdocumenten zijn diverse raadsinformatiebrieven verstuurd en themasessies georganiseerd. De definitieve beleidsdocumenten zijn op 27 februari in de gemeenteraad besproken. Dit gebeurde tijdens een extra raadsvergadering, omdat de raad dit een erg belangrijk onderwerp vindt. De raad beschouwt de drie decentralisaties als een enorme kans en uitdaging om een goed integraal beleid vorm te geven voor en achter de voordeur, zo geeft het college aan.

De raad loopt wel aan tegen het feit dat er soms veel werk voor niks wordt gedaan. Een voorbeeld is de persoonlijke verzorging; hierover was een stuk aangeboden aan de raad, maar wordt vervolgens het beleid op dit punt door de minister veranderd. Via planning & control houdt de raad zicht op de voortgang van de drie decentralisaties. Dit gebeurt op verschillende niveaus:

- Collegeprogramma: oude en nieuwe taken worden uitgevoerd binnen beschikbare budgetten. Bezuinigingen vanuit het rijk worden in principe niet gecompenseerd, maar worden 1 op 1 doorvertaald.
- bestuursrapportages en jaarrekening: de risicoparagraaf in de begroting gaat hier expliciet op in.
- Specifieke kadernota's en beleidsnota's.

8.4.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college stelt dat de gemeente Beek de doelgroepen van de drie transities goed in beeld heeft. Voor wat betreft de financiën zijn de budgetten vanuit het rijk kaderstellend. Wanneer het, naar oordeel van de raad, nodig is, komt er geld bij. Dit komt primair niet uit reserveringen vanuit Wmo, wel is er structureel € 200.000,- extra in de begroting gereserveerd om vanuit de algemene middelen onvoorziene effecten op te vangen. Beek heeft een goede balanspositie/vermogenspositie (top 5 van Nederland). Er zijn voldoende reserves en de begroting is sluitend.

De gemeente merkt vervolgens op dat de kanteling van de Wmo al vanaf 2009 is ingezet; die heeft mede bijgedragen aan het efficiënt(er) inzetten van de beschikbare gelden door beleidsvernieuwing

(o.a. sportzorgprogramma's). Daardoor kon er opnieuw geïndiceerd worden en is het mogelijk gebleken met minder uren hetzelfde resultaat bereiken. Dit werkt dus door in de financiële kaders. Een goed voorbeeld is het sportzorgprogramma, waar met hulp van mindervaliden gesport kan worden. Tevens gaat het om aangepast sporten; er worden sportzorgarrangementen opgezet. Dit is een goed voorbeeld van een integrale uitvoering van de 3 decentralisaties.

Geld is er in de pilotfase ook vanuit de regio en de provincie beschikbaar gesteld. Inmiddels is er een evaluatie geweest. Het project blijkt een succes, met minder geld kan er meer gedaan worden, en de focus verschuift van individuele naar collectieve voorzieningen. Beek heeft op dit beleidsonderdeel zo een besparing van ca. 50% weten te behalen. De pilot wordt met 12 convenantpartners en vrijwilligers van de verenigingen met een jaar verlengd tot 1 januari 2015. De gemeente Beek wil deze pilot ook een regionale functie geven; iedereen mag er gebruik van maken. Ook bestaat er de mogelijkheid om gebruik te maken van social return-doelstellingen. Daarmee loopt een gedeelte van de aanpak ook via inkoop- en aanbestedingsbeleid. Opdrachtnemers storten geld in een fonds, dat gebruikt wordt om minderbedeelden aan het werk te helpen.

Voor wat betreft de verdeelmodellen vindt de gemeente dat er meer rekening moet worden gehouden met gezondheidsfactoren. Het college merkt op dat Zuid-Limburg komt er continu slecht uit: € 120.000,- per jaar te kort. Dit sluit niet aan bij de omvang van de problemen, die er in Zuid-Limburg zijn: met name bij de vergrijzing en de wegtrekkende jeugd. Deze aspecten worden onvoldoende meegenomen in de huidige modellen, is de mening van het college.

8.4.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De transitie wordt begeleid door een stuurgroep met de portefeuillehouder, de gemeentesecretaris, afdelingshoofden en een projectgroep bestaande uit beleidsmedewerkers, die zich bezig houden met de 'wat'-vraag. Twee afdelingen worden in dit verband samengevoegd. Ook de rest van de ambtenaren wordt uitdrukkelijk bij het proces betrokken. Er zijn ook werkgroepen met horizontale thema's. Beek geeft het proces zoveel mogelijk met eigen mensen vorm. Ook is er aandacht voor de cultuurverandering, zoals deze moet gaan plaatsvinden. Er is vooralsnog geen extra inhuur op het gebied van project- en programmamanagement; hier worden de beste eigen mensen op ingezet, die die capaciteiten al hebben. Indien noodzakelijk zal dit alsnog gebeuren.

8.4.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente Beek geeft aan in control te zijn. Niet alleen voor wat betreft de transitiefase, maar ook voor de transformatiefase na 2015. Op dit moment is nog niet bekend hoeveel de formatie van de organisatie precies moet zijn; dat heeft mede te maken met een aantal onduidelijkheden op rijksniveau. De totale organisatie wordt nader onder de loep genomen naar aanleiding van de 3 decentralisaties. Hiertoe zijn concrete voorbereidingen afgerond op basis waarvan een nieuw college meteen aan de slag kan. De uitvoeringsplannen voor de drie transities zijn in ontwikkeling.

8.4.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Het regionale arbeidsmarktbeleid wordt samen met o.a. Schinnen, Sittard-Geleen en Stein vormgegeven. Deze samenwerking bestaat al wat langer. De jeugdzorg wordt ook in regionaal verband opgezet, de zware jeugdzorg in Zuid-Limburgverband.

Er is geen gemeenschappelijke visie over waar de gemeenten in de Westelijke Mijnstreek in de toekomst gezamenlijk naar toe willen in en met de Westelijke Mijnstreek. De gemeenten zien samenwerking vooralsnog als een vehikel, geen doel op zich. In de Westelijke Mijnstreek zijn afspraken gemaakt om wel tot deze gemeenschappelijke visie te komen. Op basis van deze inhoudelijke koers voor de toekomst volgt vanzelf de wijze waarop de gemeenten hun samenwerking willen vormgeven.

Het college geeft aan dat Beek dit proces van gezamenlijke visievorming graag zou willen trekken. Daarbij hanteert de gemeente het uitgangspunt dat de samenwerking wel van onderop moet komen. Overigens is daar nog wel een wereld te winnen, zo schetst het college. De rol van de centrumgemeente die Sittard-Geleen invult, is nog voor verbetering vatbaar. Daarnaast twijfelt Schinnen of ze bij de Westelijke Mijnstreek blijven of dat ze elders zal gaan samenwerken.

Het college vat het samen door te stellen dat daar waar op 3 decentralisaties moet worden samengewerkt, dat wel lukt maar dat het moeite kost. Beek werkt op dit punt nauw samen met de gemeente Stein.

Beek vindt dat de provincie een terughoudende rol moet hebben in samenwerking en de 3 decentralisaties. Aan de achterkant zou de provincie een rol kunnen hebben in het afdwingbaar maken van gemaakte afspraken. Het thema herindeling is voor Beek nadrukkelijk niet aan de orde en zou ook geen thema voor de Westelijke Mijnstreek moeten zijn. Daarnaast zou de provincie nog steeds een inhoudelijke rol kunnen hebben, bv. in het samenspel economie/social return. Hier liggen kansen in de relatie werkbedrijf en reguliere bedrijfsleven, bv. op de luchthaven.

8.4.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Beek heeft intensief contact met de ketenpartners. Deze zijn verenigd in een zogenoemd Sociaal Team. Regelmatig zit de gemeente met dit team om de tafel, in verschillende vormen: gezamenlijk of 1 op 1. De relaties tussen de gemeente en de ketenpartners zijn goed.

Bij de huisartsen gaat het gesprek wat moeilijker. Er zit een (oud) huisarts in het Sociaal Team. Hij mag spreken namens de huisartsen. Anderzijds is het ook zo dat er nog maar weinig echte Beekse huisartsen zijn en dat de meeste huisartsen van buiten niet in de samenleving staan. Dit vormt een punt van aandacht, zo geeft het college aan, om de huisartsen goed mee te kunnen krijgen.

Als het gaat om de slag die ketenpartners zelf moeten maken, gaat dat best goed, is de indruk van het college. De ketenpartners zijn zich er van bewust dat ook hun rol een andere dient te zijn dan dat die tot op heden wordt ingevuld.

Beek beschikt over een betrokken Wmo-raad. Deze wil graag overal over meepraten. Er is ook een actief gehandicaptenplatform. De betrokkenheid van de Beekse bevolking wordt ook geïllustreerd door de bestaande wachtlijst voor vrijwilligers bij de buurtbus 92.

Het blijft overigens moeilijk om de zorgverzekeraars CZ en VGZ erbij te betrekken. Zij hebben meer oog voor Sittard-Geleen dan voor Beek. Zij zijn dan ook geen partij bij het convenant met 12 zorgpartners, met wie de gemeente regelmatig overleg voert.

8.4.8 Overige opmerkingen

Boodschap voor de provincie:

Kijk nog eens goed naar de verdeelmodellen en ondersteun waar nodig, ook financieel! Herindeling is niet aan de orde.

Kijk goed naar de samenwerking op gebied van jeugd in de Westelijke Mijnstreek. De provincie zou hier meer moeten faciliteren en minder bepalend zijn in bv. de intergemeentelijke samenwerkingsconstructies.

Zorgpunten:

De gemeenten zijn nog niet goed bekend met de doelgroep jeugd, waar het gaat om de nieuwe taken die overkomen. Vasthouden aan 1 januari 2015 is dan ook gevaarlijk.

De nog steeds wijzigende inzichten vanuit Den Haag.

Meest trots op:

Dat is het inclusieve beleid op het gebied van werk, zorg, wonen en sport met als voorbeeld het sportzorgprogramma. Niet alleen ketenpartners doen mee, maar ook de verenigingen op het complex. Het programma werkt dus heel breed en met groot draagvlak in de hele regio.

8.5 Gemeente Schinnen

8.5.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Schinnen (24,13 km²) ligt in de regio Westelijke Mijnstreek en telt 12.898 inwoners. De Westelijke Mijnstreek omvat de gemeenten Beek, Schinnen, Stein en Sittard-Geleen. De Westelijke Mijnstreek telt 149.243 inwoners, mede dankzij de vergrijzing daalt het inwonertal sinds 2000 aanzienlijk. Schinnen vormt een bufferzone tussen de Westelijke Mijnstreek en de Oostelijke Mijnstreek en heeft een plattelandskarakter. De huidige gemeente werd voor de gemeentelijke herindeling van Zuid-Limburg gevormd door drie oude gemeenten (Schinnen, Oirsbeek en Amstenrade).



8.5.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de raad van Schinnen van begin af aan expliciet wordt meegenomen in het proces. Dat leidt er toe dat stukken grondig in de commissie kunnen worden behandeld en vaak als hamerstuk naar de raad gaan. Het college tekent hierbij aan dat het in deze fase nog om stukken op hoofdlijnen gaat: de beleidsnota ambulante jeugdzorg, het beleidsplan Wmo 2015 en de beleidsnota Participatiewet 2015 worden alle in Westelijke Mijnstreekverband voorbereid. De planning is om deze in september/oktober in de raad aan de orde te hebben. Parallel daaraan wordt er gewerkt aan de diverse uitvoeringsnota's.

Eind 2013 is er vanuit de raad een klankbordgroep vastgesteld voor het sociaal domein onder leiding van de portefeuillehouder uit het college om zo ook buiten de reguliere vergadercyclus om de raad goed te kunnen informeren en te kunnen meenemen in het proces van de decentralisaties. Deze klankbordgroep heeft aan de start twee opdrachten meegekregen:

- Inventarisatie van de huidige stand van zaken en planning met betrekking tot de voorbereidingen op de implementatie van de drie decentralisaties gemeente Schinnen;
- Vervaardigen van een aanvulling op de Strategische Visie van de gemeente Schinnen 2010-2020 voor het sociaal domein.

Deze eerste twee opdrachten zijn inmiddels afgerond. De Strategische Visie voor het sociaal domein wordt op korte termijn ter vaststelling voorgelegd aan het college en gaat in mei richting de raad. De klankbordgroep blijft in positie om het verdere traject te volgen en de samenhang tussen de verschillende decentralisaties te bewaken.

8.5.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Voor wat betreft de doelgroepen heeft Schinnen de cijfers in beeld, de gemeente weet in grote lijnen om hoeveel mensen het gaat per decentralisatie in de nieuwe situatie.

Het college geeft aan dat Schinnen een financiële basis heeft gelegd, vooruitlopend op de precieze bedragen, om de nodige armslag te hebben bij zich voordoende financiële tegenvallers. De

precieze bedragen die vanuit het Rijk overkomen zijn nog niet in beeld; men wacht daarvoor de meicirculaire af. Wel zijn er prognoses gemaakt op basis van de cijfers van 2011. De gemeente gaat uit van de bestaande, door het rijk ter beschikking gestelde budgetten. Dat betekent dat deze door de gemeente als taakstellend worden gezien.

In de plannen die op Westelijke Mijnstreekniveau worden gemaakt, wordt de nodige aandacht besteed aan de bezuinigingen en hoe deze op te vangen. De colleges hebben de ambitie om onder andere de administratieve lasten terug te dringen en de *social return* te vergroten. Ook de hoogte van de vervoerskosten en de tarieven voor de dagbesteding worden daarbij betrokken.

In Schinnen wordt vooruitlopend op de korting op de budgetten al ingespeeld op deze ontwikkelingen. Zo is op het terrein reeds een besparing gerealiseerd.

Het college acht een vorm van ontschotting nu nog niet aan de orde. Hier wordt in de nabije toekomst over nagedacht. In de doorontwikkeling van de begroting en de P&C cyclus wordt hier aandacht aan besteed. Ambtelijk krijgt dit zijn vertaling door de verantwoordelijkheid voor de 3 decentralisaties bij één programmamanager te leggen.

8.5.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De drie decentralisaties zijn binnen de desbetreffende organisatieonderdelen ondergebracht. Op alle decentralisaties wordt 1 fte ingezet, waarin naast de decentralisaties ook reguliere taken op het terrein van welzijn worden uitgevoerd. Waar nodig wordt ondersteuning ingehuurd. Bezien wordt of er nog meer capaciteit nodig is, te bekostigen vanuit de landelijke transitiebudgetten. Voor de Participatiewet is dat voor de gemeente nu nog lastig, daar zijn de contouren nog niet helder. Hierover is wekelijks overleg.

De gemeente hanteert een vorm van risicomanagement. Daarbij is er veel intern overleg, waarin ook aandacht is voor de externe trajecten. Er is een financiële buffer voor onvoorziene omstandigheden gecreëerd.

8.5.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Er is in de gemeente thans nog onvoldoende zicht op de benodigde precieze omvang van de ambtelijke organisatie per 1 januari 2015, om de taken in het sociaal domein uit te voeren. Het college heeft nog enige tijd nodig om dat helder te krijgen, maar dat is mede afhankelijk van de duidelijkheid die vanuit rijksniveau wordt verkregen. Het is tevens afhankelijk van de mate waarin er straks wordt samengewerkt. Op Zuid-Limburgse schaal en op het niveau van de Westelijke Mijnstreek zijn diverse werkgroepen aan de slag met de inhoudelijke voorbereidingen, waarin het onderwerp bedrijfsvoering ook aandacht krijgt. Daarnaast biedt de VONSS samenwerking een extra houvast in dit kader. Daar waar de gemeente Schinnen lokaal aan zet is, wordt bekeken of VONSS-samenwerking meerwaarde kan bieden op bijvoorbeeld inhoudelijk vlak, op het gebied van capaciteiten en voor wat betreft schaalvoordelen.

Zoals eerder is aangegeven, heeft het college aandacht voor de op te stellen uitvoeringsprogramma's. De eerste prioriteit ligt nu bij de beleidsnota's, die eerst moeten worden vastgesteld. In het Westelijke Mijnstreek verband zijn op de terreinen jeugd en Wmo werkgroepen

aan de slag gegaan om dit beleidsplan en de uitvoeringsplannen verder uit te werken. Naar verwachting zullen de beleidsplannen in de tweede helft van dit jaar de aan de raad kunnen worden aangeboden. Het college geeft aan hierbij de strakke tijdsplanning die onder andere door het Transitiebureau is opgesteld in ogenschouw te nemen, om tijdig gereed te zijn voor uitvoering van de nieuwe taken.

8.5.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De samenwerking met andere gemeenten verschilt per decentralisatie en per fase. In de fase van de beleidsvorming wordt samengewerkt op Westelijke Mijnstreekniveau. Voor de jeugdzorg en de Participatiewet wordt bij het opstellen van de uitvoeringsnota's ook samengewerkt met andere gemeenten, terwijl bij de uitvoering van de nieuwe Wmo de druk meer bij de gemeente ligt.

Onderdelen die efficiënter en beter op (sub)regionaal niveau kunnen worden opgepakt, zullen daar ook een plek krijgen. De gespecialiseerde jeugdzorg wordt vormgegeven in een samenwerking tussen de 18 gemeenten in Zuidelijk Limburg. Zoals gezegd is de VONSS samenwerking voor de gemeente Schinnen een extra mogelijkheid om daar waar zij lokaal aan zet is de meerwaarde van VONSS-samenwerking te verkennen en waar nodig en mogelijk te benutten.

8.5.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het proces van voorbereidingen op de drie decentralisaties loopt niet alleen van boven (visievorming) naar beneden (uitvoering), maar groeit ook van onderop en vanuit de lokale praktijk. Daar wordt geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen en organisatievormen binnen het sociaal domein. Ketenpartners en cliënten worden actief betrokken bij de voorbereidingen op de nieuwe taken. De ketenpartners nemen onder andere aan verschillende werkgroepen in het Westelijke Mijnstreek verband. Tevens wordt een aantal pilots gedraaid in samenwerking met de ketenpartners. Voorbeelden hiervan zijn de pilot jeugdgebiedsteams, Bureaudienst BJZ, de pilot werkgeversservicepunt (op Westelijke Mijnstreekniveau) en het project gemeentelijke Wensbus (in samenwerking met de provincie).

Het college vindt het belangrijk om binnen deze pilots ook de samenhang te zoeken (bijvoorbeeld door het verbinden van de jeugdgebiedsteams met de dorpskernteams, zodat hulp en ondersteuning daadwerkelijk effectiever georganiseerd kan worden). Op deze wijze werkt de gemeente ook aan een cultuurverandering bij zowel de gemeentelijke organisatie als bij de ketenpartners. Dit geldt ook voor de Wmo- en cliëntenraden, die bij een aantal van deze pilots worden betrokken.

9. Parkstad

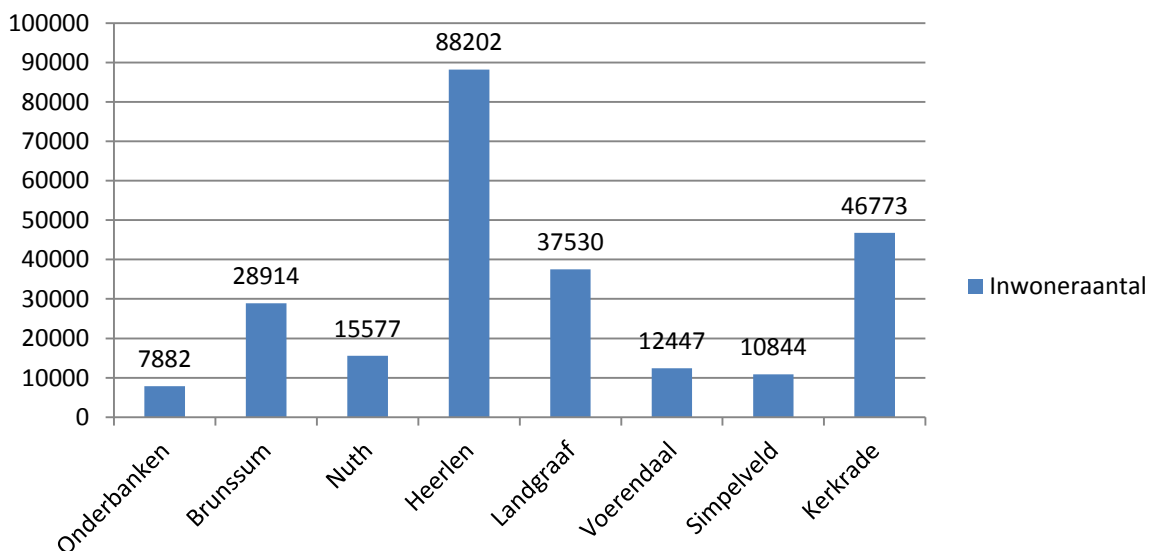
9.1 Regio beschrijving

De regio Parkstad in Zuidoost-Limburg wordt gevormd door de gemeenten Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Voerendaal, Simpelveld en Onderbanken. Met in totaal 248.169 inwoners is het één van de dichtstbevolkte gebieden van Nederland. Bijna een kwart van de Limburgers woont in deze regio. Het stedelijk gebied kenmerkt zich door het vele groen en verbindingen met het buitengebied, een *Parkstad*. Een deel van Parkstad staat nog altijd bekend als de Oostelijke Mijnstreek. Het MKB is in de regio goed vertegenwoordigd. De meeste werkgelegenheid is gecreëerd in zorg- en onderwijsinstellingen, maar ook de zakelijke dienstverlening zorgt voor banen.



De acht gemeenten werken samen in stadsregio Parkstad. In dit verband worden gezamenlijk plannen ontwikkeld op de terreinen Economie, Wonen, Ruimte en Infrastructuur. Daarnaast maken Voerendaal, Onderbanken, Nuth en Simpelveld samen met de gemeente Schinnen in de Westelijke Mijnstreek deel uit van het samenwerkingsverband VONSS. Hieronder wordt de verdeling van de inwoneraantallen (bron: CBS Statline, 1 januari 2014) per gemeente weergegeven.

Inwoneraantal

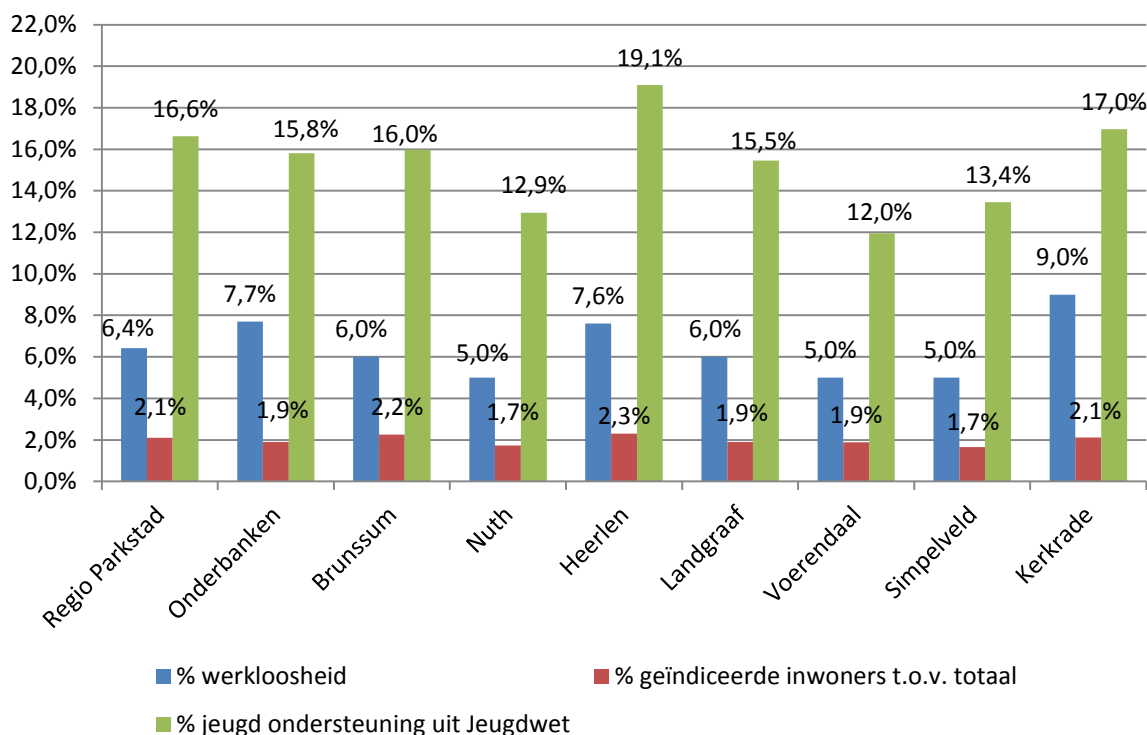


Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

De onderstaande grafiek geeft een beeld van de omvang van de problematiek per gemeenten in het sociaal domein. De commissie realiseert zich dat dit beeld niet alle problematiek weergeeft. Tegelijkertijd bieden de cijfers inzicht in de relatieve omvang van problematiek van de gemeenten per regio. Ten aanzien van de cijfers merkt de commissie het volgende op:

- Omdat de precieze omvang van doelgroepen binnen de Participatiewet niet eenvoudig inzichtelijk te maken is per gemeente heeft de commissie ervoor gekozen het relatief generieke werkloosheidscijfer op te nemen. Het werkloosheidscijfer is uitgedrukt in een percentage van de beroepsbevolking en in de meeste gevallen in januari 2014 opgegeven door de gemeenten zelf. De niet aangeleverde percentages zijn afkomstig van het UWV Werkbedrijf of de Kernkaart Werk & Inkomen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ten aanzien van de decentralisatie AWBZ / Wmo kiest de commissie voor het weergeven van de inwoners met een indicatie voor Begeleiding en Kortdurend Verblijf. De commissie realiseert zich dat volgens de Memorie van Toelichting bij de Wmo die in januari 2014 naar de Tweede Kamer is gestuurd, ook de inloof functie van de GGZ, de functie beschermd wonen GGZ (ZZP-C) en een klein deel van de Persoonlijke Verzorging (5%) overgaan naar de gemeente. Deze cijfers zijn echter niet voor elke gemeente inzichtelijk, omdat het in enkele gevallen om te kleine aantallen gaat. Het aantal geïndiceerde inwoners is uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal inwoners per gemeente, zoals bekend op 1 juli 2013 en is afkomstig uit de CIZ Basisrapportage AWBZ.
- Om inzicht te geven in de doelgroep die op 1 januari 2015 onder de Jeugdwet valt, baseert de commissie zich op de Jeugdmonitor van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het weergegeven resultaat betreft het aantal jongeren dat in 2011 ondersteuning kreeg vanuit de Jeugdzorg door de Provincie, de AWBZ en de Zorgverzekeringswet en die per 2015 onder de Jeugdwet vallen, uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal jongeren tussen 0 en 18 jaar in de gemeente in 2011.

Problematiek in Parkstad



Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

Opvallend is dat in zowel de gemeente Heerlen als de gemeente Kerkrade de problematiek zich op alle drie de terreinen boven het gemiddelde percentage voor de regio bevindt. Met 9,0% (ten opzichte van 6,4% gemiddeld in de regio) is het werkloosheidspercentage in de gemeente Kerkrade ruim hoger dan in de rest van de regio. Heerlen kent relatief veel problematiek in de Jeugdwet. Met 19,1% van de jongeren tussen 0-18 jaar die ondersteuning ontvangt, is dit de gemeente in de regio met de hoogste score. De gemeenten Nuth, Voerendaal, Landgraaf en Simpelveld scoren qua problematiek op de drie terreinen onder het regionale gemiddelde.

9.2 Gemeente Onderbanken

9.2.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Onderbanken (21,24 km²) telt 7.909 inwoners en kent een werkloosheidspercentage van 7,7 procent. Onderbanken heeft het op één na hoogste percentage forensen van Nederland (82%). De gemeente Onderbanken is ontstaan uit samenvoeging van de voormalige kerkdorpen Bingelrade, Jabeek, Merkelbeek en Schinveld op 1 januari 1982 en heeft derhalve vier dorpskernen. Aanvankelijk heette de gemeente Schinveld, maar in 1983 werd de naam gewijzigd in Onderbanken. Onderbanken vormt samen met de gemeenten Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Voerendaal en Simpelveld de plusregio Parkstad. Parkstad is een regio in Zuidoost-Limburg met in totaal 249.873 inwoners. De regio kenmerkt zich door grote verwevenheid tussen het platteland en de stad.



9.2.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college schetst dat de gemeenteraad op dit moment vooral volgend is aan ontwikkelingen. De raadsleden worden geïnformeerd, vooral via raadsinformatiebrieven. Ook zijn de 3 decentralisaties een vast agendapunt bij de vergaderingen van de betreffende commissie. Als uitgangspunt voor het beleid dient het project 'samen voor elkaar', zoals geformuleerd in VONSS-verband. Binnen het Parkstadkader wordt de complexe (jeugd) zorg vormgegeven.

Besluitvorming over de visie van de raad ten aanzien van de decentralisaties volgt in april. Het College geeft daarbij aan ruimte te willen laten aan het nieuwe college: ze wil niet over het graf heen regeren. De raad heeft een aantal jaar geleden al veel aandacht besteed aan de toekomst van Onderbanken in een integraal perspectief. Het college geeft aan dat zij verwachten dat de 3 decentralisaties wellicht ook voor andere (landelijke) gemeenten zal kunnen werken als een katalysator om zich op hun toekomst te beraden.

9.2.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Voor de gemeente Onderbanken geeft het college aan dat de cijfers van de doelgroepen jeugd en WSW bekend zijn. Op basis van de Vektis-cijfers is er inzicht in de aantallen AWBZ-doelgroep en daarmee gemoede kosten. Vanuit de aantallen is er ook inzicht in de relevante budgetten voor de 3 decentralisaties.

Er leeft op dit punt bij het college enige zorg. De gemeente Onderbanken staat voor een ombuigingstaakstelling van € 800.000,-. De cumulatie van deze ombuigingstaakstelling en de 3D-operatie, die door het college gezien wordt als een stapeling van rijksbezuinigingen, maken het een lastige opgave om als gemeente Onderbanken tot een sluitende meerjarenbegroting te komen. De risico's voortkomend uit deze stapeling van bezuinigingen zijn opgenomen in risicoparagraaf van de begroting.

Vanaf 2015 is er structureel € 127.000,- opgenomen om de rijkskorting op de WSW op te vangen. Daarnaast heeft de gemeente Onderbanken een reserve Wwv/Participatiewet van € 850.000,- aangelegd en beschikt ze ook over een reserve Wmo van € 185.000,- en een reserve jeugdzorg van € 100.000,-. Qua financiële kaderstelling heeft de raad gesteld dat de gedecentraliseerde budgetten (inclusief bezuinigingspercentages) kaderstellend zijn.

9.2.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Vanuit het college wordt aangegeven dat er een flinke veranderopdracht voor de organisatie ligt. Daarbij is samenwerking noodzakelijk om de 3 decentralisaties succesvol op te pakken. Het college staat daarbij nadrukkelijk open voor alle opties: ambtelijke fusie maar ook gemeentelijke herindeling kunnen opties zijn. Ook het opschalen naar één integrale VONSS-werkeenheid sociaal domein beschouwt het college van Onderbanken als een perspectiefrijke optie.

In termen van capaciteit is er binnen de huidige formatie 1,5 fte beschikbaar gemaakt. De vraag die leeft bij het college is of dat voldoende is, zeker met het oog op de gevraagde veranderingen. Het college geeft aan in de veranderingsopgave incrementeel en pragmatisch te werk te gaan. Er is nog geen bekostigingsmodel of een inkoopmodel ontwikkeld. Er ligt een uitvoeringsplan Wmo, waarin is opgenomen dat de gemeente werkt vanuit de vier kernen. Ook is er een uitvoeringsplan Jeugd.

9.2.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Onderbanken hanteert als uitgangspunt de volgende drie ankers: actieve burgers, eigen verantwoordelijkheid en vangnet. De gemeente is kleinschalig. Dat heeft als voordeel dat er geen paniek is. Het 'nadeel' is dat een individuele casus (relatief makkelijk) op colleegetafel kan komen. Het college geeft een concreet voorbeeld van een inwoners die zorg krijgt i.v.m. zijn ziektebeeld (autisme). De vervoerkosten worden niet meer vergoed en dat leidt tot casuïstische bespreking en een concreet voorstel in het College.

Er is een regionaal beleidskader vastgesteld. De voorzieningen zijn behoorlijk geconcentreerd. 1 loket is daarbij het uitgangspunt. De GGD speelt daarbij een rol.

In het verleden heeft de gemeente andere complexe opgaven (variërend van implementatie BAG en WABO; van substantiële ombuigingsoperatie; van de realisatie van een grensoverschrijdend natuurpark; van de ontkluiting van de Roode Beek tot de ontwikkeling van een strategische toekomstvisie) succesvol opgepakt en uitgevoerd. Onderbanken vertrouwt erop in samenwerking met anderen ook de 3D-operatie tot een goed einde te kunnen brengen.

9.2.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Er zijn reeds bestaande en beproefde samenwerkingsverbanden op de domeinen jeugd, Wmo en Participatie die een stevige basis vormen voor benodigde samenwerkingsrelaties in de komende jaren (samenwerking op Zuid-Limburgse schaal (18 gemeenten) en op Parkstadniveau (8 gemeenten) vwb jeugd en Wmo. Op Parkstad-niveau en in BOL-verband werkt de gemeente samen voor wat betreft werk en inkomen.

Daarnaast is op initiatief van Onderbanken in het voorjaar van 2013 o.a. voor lokale taken in het sociaal domein een netwerksamenwerking van de VONSS-gemeenten (Voerendaal, Onderbanken,

Nuth, Simepveld en Schinnen (VONSS) tot stand gekomen. Daardoor is taakverdeling mogelijk bij het themagewijs oppakken van zaken, zoals bijv. (over)belasting van mantelzorgers. VONSS wordt door het college van Onderbanken gezien als perspectiefrijk voor de toekomst, maar er is nog geen concrete organisatievorm voor doorontwikkeling.

Qua samenwerking op het gebied van de jeugdzorg is er een transitiearrangement jeugd Zuid Limburg. Deze is als 'groen' gekwalificeerd door TC. De TC stelt: "de regio heeft een goed zicht op de volledige 'zorgconsumptie' op basis van de aangeleverde gegevens door aanbieders. Ook de voorbereidingen voor de budgettaire verdeling zijn vergevorderd. Daarmee is de regio in staat om snel zekerheid te bieden over budgetten en garanderen aanbieders zorg continuïteit'.

9.2.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het college geeft aan (in regionaal en lokaal verband) met de aanbieders te overleggen. Men maakt zich (wederzijds) wel zorgen om de omvang van de kortingen. Daarnaast zijn cliënten betrokken via het Wmo-platform en de Wsw-raad.

9.2.8 Overige opmerkingen

Tijdens het gesprek werd een pakket met info overhandigd. Daarin een gemeentelijke reactie op normenkader; uitvoeringsplan CJG en cijfers jeugdigen in zorg.

Bestuurlijk wordt aangegeven dat de 3-D-operatie op drijfzand lijkt gebouwd. Het rijk is niet consistent en gemeenten weten niet waar zij aan toe zijn. Op zich biedt de decentralisatie kansen maar Onderbanken maakt zich wel zorgen over het uiteindelijke niveau van zorg. Het gaat achteruit.

Onderbanken maakt zich zorgen over de korte tijdsspanne van een jaar waarbinnen de 3 decentralisaties moeten worden ingevoerd en het niet consistente beleid van het rijk. Bijvoorbeeld ten aanzien van de hulp in de huishouding. Er is nog geen grip op beleid als gevolg van het op het laatste moment schrappen van de persoonlijke verzorging.

De burgemeester vraagt welke acties de provincie zal ondernemen zodra de TKLB heeft plaatsgevonden. Komt er ondersteuning voor samenwerking van onderop? Verder geeft de gemeente aan dat er duidelijkheid nodig is van de kant van het rijk; inzicht in frictiekosten en een consistent beleid over een langere periode.

9.3 Gemeente Brunssum

9.3.1 Algemene beschrijving

De gemeente Brunssum (17,29 km²) ligt in de regio Parkstad. In de gemeente Brunssum wonen 29.087 mensen en het werkloosheidspercentage is 6 procent. De regio Parkstad ligt in Zuidoost-Limburg en heeft 249.873 inwoners. De gemeenten Brunssum vormt samen met Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Voerendaal, Simpelveld en Onderbanken de regio. Een deel van Parkstad staat nog altijd bekend als de Oostelijke Mijnstreek en tot 1998 heette het samenwerkingsverband ook 'Streekgewest Oostelijke Mijnstreek'. Ook Brunssum heeft lange tijd in het teken van mijnbouw gestaan. De nieuwe economische aanjagers worden gevormd door hightech industrie, wetenschappelijke opleidingsinstituten en internationale toeristische trekkers.



9.3.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de Raad de ontwikkelingen binnen het sociaal domein volgt. Ook heeft de raad een integraal beleidskader vastgesteld voor alle drie decentralisaties. De Raad heeft daarbij gesteld dat de gedecentraliseerde budgetten taakstellend zijn. Qua betrokkenheid van de raad zijn er regelmatig inlooppmomenten voor raadsleden. Ook is er in overleg met de griffie een digitale 'mindmap' opengesteld voor de raadsleden waarin de informatie wordt geactualiseerd.

9.3.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De maatschappelijke opgave en de cijfers betreffende de doelgroepen zijn bekend, zo schetst het college. Wel geeft het college aan dat er behoefte is aan een adequaat rekenmodel. Qua financiën geeft het college aan dat in de begroting middelen zijn opgenomen voor de uitvoering van de huidige taken. Bij de Wmo hbt gaat het om een bedrag van ruim € 500.000,- "programmakosten" + circa € 800.000,- uitvoeringskosten. Op de Wwb wordt bijna € 900.000,- uit eigen middelen bijgelegd. Op de Wsw wordt vanaf 2015 het tekort van WOZL (GR-samenwerking) ad € 667.000,- uit eigen middelen bijgelegd.

Vanaf 2015 is er als post onvoorzien een bedrag van € 127.000,- opgenomen om de rijkskorting Wsw op te vangen. Daarnaast is er een reserve Wmo van € 185.000,- en voor jeugdzorg is € 100.000,- vrijgemaakt. Als Wmo-reserve is opgenomen een bedrag van (afgerond) € 3.100.000,- per 1 januari 2014.

In de meerjarenraming wordt door de gemeente rekening gehouden met voor 2015 10% van de verwachte rijkskorting op de over te dragen budgetten, daarna in 2016 7,5%, in 2017 5% en in 2018 2,5%. In 2019 heeft de gemeente de kortingen verwerkt, in de meerjarenraming komt het 'rekening houden met' dan op 0%.

9.3.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente Brunssum heeft gekozen voor een programmastructuur. De programmaleider zorgt daarbij voor de verbinding tussen de projecten. De basis van de veranderopgave is het maatwerkteam. Ook de mobiele loketten, die ook als toegang dienen, vormen een belangrijk deel van de veranderopgave. Wat helpt is dat de schaal van de gemeente overzichtelijk is. Het college geeft aan dat zij als gemeente de regie wil nemen. De actieve programmaleiding zorgt daar voor. Er wordt gewerkt aan indicatiestelling ('opbrengend vermogen') en verdeelmodellen. Het college geeft ook aan dat het organiseren van de inkoop een ingewikkelde zaak is.

Het bestuur kiest voor een actieve bestuursstijl. Een typerende uitspraak daarover is: "je staat langs het voetbalveld; je wordt er op aangesproken. Maar pas op: individuele casuïstiek mag niet bepalend zijn."

9.3.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente Brunssum werkt aan één uitvoeringsorganisatie waarin generalisten; procesmanagers en verandermanagers een plek gaan krijgen. Het college heeft daarbij nog wel een zorgpunt. Dit is of voor zo'n organisatie wel genoeg competente mensen te krijgen zijn.

9.3.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Voor de jeugdzorg werkt de gemeente Brunssum samen met de Parkstad gemeenten. Men kiest voor pragmatisch à la carte samenwerken. Daarnaast wordt er serieus naar Landgraaf gekeken: uitgangspunt daarbij is het principe van een "coalition of the willing". Er wordt momenteel gewerkt aan een gemeenschappelijke bestuursdienst met de gemeente Landgraaf.

9.3.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Met de aanbieders is een "partnerschap sociaal domein" aangegaan. Men komt ongeveer 1x per maand met een vertegenwoordiging van een kleine 40-tal leveranciers (zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, werkbedrijven, etc.) op 3 decentralisaties gebied met de Parkstadgemeenten bij elkaar om in samspraak te komen tot een gedragen transitiearrangement (korte termijn) en een start voor de transformatieopgave (lange termijn). Het betreft hier een coproductie van gemeenten en ketenpartners. Naast dit overleg overlegt Brunssum dagelijks-wekelijks met verschillende aanbieders om een vertaling te maken van de transitieplannen op regionaal niveau naar lokaal niveau. Dit geldt voor alle decentralisaties.

9.3.8 Overige opmerkingen

Brunssum is een gemeente met 30.000 inwoners. Het kent een ambitieus en zelfzorgbewust bestuur dat de problemen onderkent. Het kent een programmastructuur waarbij de ontwikkelingen redelijk in beeld zijn. De gemeente is in control.

Men geeft aan dat de gemeente een meer dan gemiddeld stedelijke problematiek kent. Meer Wsw en zware jeugdproblematiek. De ambitie op die terreinen is groot.

Men geeft aan voorop te lopen als het gaat om bij voorbeeld het keukentafelgesprek; uitgangspunt één plan. De Wmo is in Brunssum ook eerder gekanteld dan in andere steden.

Men wil graag aandacht voor de groep Wsw. Veel werkloosheid is in het verleden daarin omgezet. Nu ligt er een erfenis. Dat komt niet in budgetten tot uiting. Men geeft verder aan risico's te zien in de participatiewet.

Er is behoefte aan bestendigheid in beleid, waarbij één lijn getrokken wordt.

Uitstroom van ouderen uit Wsw vraagt creatieve oplossing.

Topt slot wordt aandacht gevraagd voor frictiekosten.

9.4 Gemeente Nuth

9.4.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Nuth (33,13 km²) is een gemeente in de regio Parkstad en telt 15.492 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Voerendaal, Simpelveld en Onderbanken. De regio Parkstad ligt in Zuidoost-Limburg en heeft in totaal 249.873 inwoners. De huidige gemeente Nuth is een fusiegemeente ontstaan na twee gemeentelijk herindelingen: al in 1821 met de toevoeging van Vaesrade en in 1982 met de toevoeging van Hulsberg, Schimmert, Wijnandsrade en Kathagerbroek. Momenteel telt Nuth 5 dorpen en 25 buurtschappen en gehuchten. Het werkloosheidspercentage is 5 procent.



9.4.2 De drie decentralisaties en de raad

De Raad is op de hoogte van de drie decentralisaties, zo schetst het college. De gemeente Nuth is in het kader van de sociale werkvoorziening al vroeg begonnen met voorbereidingen. De raad wordt meegenomen in de voortgang van de samenwerking op regionaal niveau en in de stand van zaken van de financiën. Er wordt eens per maand een 'decentralisatiebrief' (raadsinfobrief) gemaakt. Ook is er een afspraak met het zorgloket met raadsleden en de wethouder. In maart 2012 en januari 2013 zijn er themabijeenkomsten geweest voor de raad en commissieleden over de decentralisaties. Ook is er regionaal een aantal avonden rondom dit thema georganiseerd. Periodiek komen er nieuwsbrieven.

Nuth werkt op een groot aantal onderwerpen binnen de 3 decentralisaties samen met de gemeenten in de regio Parkstad en op een aantal onderwerpen ook op de schaal van Zuid-Limburg. Het college heeft de Wmo-raad in de kadernota Wmo bewust stapje voor stapje meegenomen (incrementeel) in het veranderproces, zodat dit niet als een grote verandering komt. De 3 decentralisaties zijn voor veel gemeenteraadsleden ook ingewikkelde materie, maar het belang ervan vereist dat een ieder in de raad zijn kaderstellende en controlerende rollen goed kan blijven uitvoeren.

9.4.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Nuth heeft in de afgelopen periode de Wmo-overschotten gereserveerd voor mogelijk incidentele tegenvallers, de bovengrens van €500.000 is inmiddels bereikt. Daarnaast is er bij de intergemeentelijke dienst ook een reserve opgebouwd van ca. €327.000,-. De gemeente Nuth heeft in haar begroting aangegeven € 100.000,- nodig te hebben per decentralisatie. De vermogenspositie van de gemeente is redelijk stabiel, een groot aantal risico's is af te dekken.

Financiële kader: er zijn regelingen waar nu nog schotten tussen zitten, het doel is om te gaan ontschotten. Nuth is voorstander van ontschotting, zo stelt het college. Hier is door de gemeente op geanticipeerd door in het beleidsplan Wmo 2009 – 2015 afspraken te maken met de gemeenteraad, en hier wordt op teruggekomen als de gemeente de uitvoering van de wetten over de 3

decentralisaties kan concretiseren. Voor het hele sociale domein is al een ontschot budget gecreëerd.

Het volume van de doelgroep Wmo is in beeld. Dat van de andere twee decentralisaties deels. De budgetten zijn deels bekend, maar op sommige onderdelen zijn er ook landelijk nog onduidelijkheden.

Vermelding verdient het feit dat bij de jeugdhulp het gebruik in Nuth groter is dan het landelijke gemiddelde. De inzet is dan ook om de eerste jaren het gebruik van zware gespecialiseerde vormen van jeugdhulp richting het landelijk gemiddelde te krijgen. Hiervoor worden in een uitvoeringsplan maatregelen voor voorgesteld.

9.4.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Om de transitie goed te laten verlopen, zijn personele voorzieningen getroffen: 2 extra medewerkers zijn inmiddels structureel als beleidsmedewerker aangesteld op (deels) de decentralisaties. Er komt een 3^e fte nu incidenteel bij, en deze zal waarschijnlijk structureel worden (het gaat om een beleidsuitvoerder, die een vertaalslag kan maken tussen beleid en uitvoering). Men verwacht dat er op termijn verdere personele uitbreiding zal moeten plaatsvinden in verband met de uitvoering van de nieuwe taken. Medewerkers zijn nu vooral generalistisch, en inhoudelijk georiënteerd. Gaandeweg de uitwerking van de decentralisatietaken, zullen ook de functies veranderen.

De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Vorig jaar is er een intensief traject opgezet om op het gebied van ICT voorbereidingen te treffen voor de decentralisaties. Echter gelet op een aantal ontwikkelingen is dit tijdelijk stopgezet. In december 2013 heeft er een soort 'herstart' plaatsgevonden. De kans bestaat dat het ICT-systeem niet op tijd klaar zal zijn voor alle nieuwe taken; in dat geval wordt er mogelijk tijdelijk doorgedaan met het huidige systeem. Dat heeft geen gevolgen voor de continuïteit, maar is minder optimaal.

Om als gemeente de transitie te monitoren is een plan van aanpak opgesteld, waarin november 2014 als deadline is aangenomen. Vanuit de gemeente bewaken de manager R&S en coördinator cluster samenleving de voortgang. Er wordt beoogd de transitie een 'zachte landing' te geven. De monitor is daarom gericht op het realiseren van een goede overgang van de huidige situatie naar de nieuwe situatie vanaf 2015, opdat cliënten de zorg krijgen die zij nodig hebben en waar ze volgens het overgangsrecht recht op hebben. Voor de structurele inbedding van de nieuwe taken worden nu de uitvoeringsplannen gemaakt

9.4.5 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De samenwerking vindt voor een groot gedeelte in Parkstadverband plaats. Het college van Nuth vindt dat deze samenwerking goed verloopt. Voor de zware jeugdzorg wordt er samengewerkt op het niveau van Zuid-Limburg. Daarnaast is er sprake van een samenwerking in VONSS (samenwerkingsverband met gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld en Schinnen); dit concurreert niet met Parkstad, omdat het een operationele samenwerking is.

Op praktisch niveau wordt in deze VONSS samenwerking veel ervaring opgedaan. Zo hebben Onderbanken en Simpelveld ervaringen met een dorpswinkel, die de gemeente Nuth kan gebruiken

als voorbeeld (good practices). De gemeente Nuth sluit niet uit dat de samenwerking in VONSS-verband de komende tijd qua karakter zal gaan wijzigen; het zal vermoedelijk wat minder vrijblijvend gaan worden. Maar dat is ook sterk afhankelijk van de uitkomst van de verkiezingen, omdat niet alle partijen in de VONSS gemeenten deze samenwerking zien zitten.

Een andere aanvulling op intergemeentelijke samenwerking is de Intergemeentelijke Sociale Dienst KOMPAS. Dit is een samenwerking op het gebied van de WWB c.a., opgericht in 2002. De nota Werk, Inkomen en zorg is gezamenlijk opgesteld door de drie KOMPAS-gemeenten: Voerendaal, Simpelveld en Nuth. De samenwerking vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Nuth geeft aan dat voor bepaalde onderdelen van het beleid een centrumgemeente nodig is, maar ze vindt dat ze als kleine gemeente ook haar rol daarin goed moet spelen.

Dienstverlening inkopen: Het inkopen wordt op verschillende niveaus georganiseerd. Zo wordt de jeugdzorg geregeld door Zuid-Limburg, Parkstad zorgt voor de samenwerking op het sociaal domein/Wmo.

9.4.6 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Niet alle ketenpartners doen mee aan de vorming van beleid, maar er bestaat hier wel een platform voor. De gemeente geeft aan te proberen ketenpartners mee te nemen in het hele proces, dit gebeurt bijvoorbeeld door elke maand een overleg te houden.

De gemeente Nuth heeft de afgelopen jaren zich wat meer bezig gehouden met de uitvoeringspraktijk van de ketenpartners. Uit deze contacten is gebleken dat de ketenpartners graag willen meewerken bij de transitie en transformatie van de 3 decentralisaties. Dit moet echter nog wat steviger blijken in praktijk. De samenwerking vindt voor een belangrijk gedeelte plaats in sociale wijkteams. De deelnemende ketenpartners werken hierin goed samen. Qua huisvesting zijn de ketenpartners overigens zoveel mogelijk ondergebracht in één gebouw; dit bevordert ook de onderlinge samenwerking.

De ketenpartners worden ook uitdrukkelijk betrokken bij de beleidsvorming. Dit geldt ook voor de cliëntenraden Stichting Platform Wmo Nuth en ISD KOMPAS.

9.4.7 Overige opmerkingen

De Gemeente Nuth uit zorgen over de middelen die tot haar beschikking staan en zullen staan. Daarnaast heeft de regio Parkstad te maken met een uitzonderlijke situatie, omdat in deze regio relatief het hoogste aantal zorgbehoevenden van Limburg voorkomt. De verdeling van de middelen om de bijbehorende problematiek aan te pakken is volgens de geïnterviewden historisch bepaald en sluit niet meer aan bij de huidige situatie in Zuid-Limburg. Zo is het beroep op de jeugdzorg 4% hoger dan het landelijke gemiddelde.

Een zorgpunt is ook de wijze van vormgeving van de VONSS-samenwerking. In de zoektocht naar de wijze waarop dit zou kunnen plaatsvinden, zou er niet een structuur gekozen moeten worden, die voorzien is van allerlei regeltjes, dan wel gefrustreerd wordt door huidige regels.

De gemeente Nuth oppert dat het handig zou zijn om als provincie om tafel te gaan zitten met gemeenten in Limburg, om te kijken of ambtelijke samenwerking kan worden opgezet. Dit past binnen twee sporen: toetsen en inspireren.

9.5 Gemeente Heerlen

9.5.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Heerlen (45,53km²) telt 88.731 inwoners en kent een werkloosheidspercentage van 7,6 procent. Samen met Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Voerendaal, Simpelveld en Onderbanken vormt Heerlen de regio Parkstad. Sinds 2006 heeft deze in oppervlakte relatief kleine stadsregio de bijzondere status van plusregio. De Zuidoost-Limburgse regio telt 249.873 inwoners. Naast deze plusregio vormt Heerlen samen met de gemeenten Maastricht en Sittard-Geleen het samenwerkingsverband Tripool Zuid-Limburg. Deze samenwerking is bedoeld om de economische structuur in het gebied te versterken.



9.5.2 De drie decentralisaties en de raad

De gemeenteraad is nu betrokken bij de hoofdlijnen van het beleid, zo geeft het college aan. Er is in de raad nog een zekere abstractie in de wijze waarop men naar het onderwerp kijkt, maar dat zal absoluut veranderen als de uitwerking van de hoofdlijnen aan bod gaat komen.

Om de leden van de raad mee te nemen in de drie decentralisaties, is er een speciale raadconferentie georganiseerd in samenwerking met de Wmo-adviesraad. Daarnaast is er over de decentralisaties een speciale nieuwsbrief gemaakt. Partijen uit gemeenteraad worden goed betrokken bij de 3 decentralisaties, ook de oppositiepartijen.

Voor raadsleden en college is het lastig dat niet bekend is wie doelgroepen zijn en dat er nog geen heldere Rijkskaders zijn. Dat maakt het er bij de beleidsvoorbereiding niet makkelijker op.

9.5.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De volumes van de te onderscheiden doelgroepen zijn bij de gemeente in beeld. In financieel opzicht verwacht de gemeente problemen in verband met de te beperkte budgetten als gevolg van de toegepaste kortingen. Daarom heeft de gemeente de financiële risico's in beeld gebracht. Al werkende weg zullen de concrete maatregelen worden ingevuld, naarmate er in de komende periode meer duidelijkheid gaat komen.

Het grootste financiële vraagstuk ligt bij de Wsw (Wet sociale werkvoorziening). Hier zit de gemeente in een lastige positie, omdat er op dit punt sprake is van een zwakke sociale situatie in de gemeente. Bij berekeningen vanuit het rijk wordt uitgegaan van een gezondheidssituatie die overal hetzelfde is, maar die is in Heerlen slechter dan het landelijk gemiddelde. De gemeente ziet het investeren in kwetsbare jongeren als een belangrijke pijler om de vicieuze cirkel van hele families van werklozen te voorkomen.

Al met al is het dus niet zo dat het college van Heerlen geen financiële problemen verwacht. Er worden zorgen uitgesproken rondom de specifieke problematiek van Heerlen als kerngemeente in

de regio Parkstad. Daarom wordt er ook met de nodige zorg gekeken naar de huidige verdeelmodellen, waarin de specifieke problematiek onvoldoende doorklinkt.

9.5.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De samenwerking tussen de bestuurlijke en ambtelijke organisatie is goed. Elke decentralisatie kent een aparte projectgroep, elke decentralisatie heeft een eigen projectleider. Daarboven is er een ambtelijke aansturing van de decentralisaties. Bestuurlijk is er betrokkenheid via een bestuursteam, waarin de portefeuillehouders zitting hebben. Men is benieuwd hoe in de volgende collegeperiode de portefeuilles verdeeld gaan worden: weer gescheiden of ondergebracht bij één bestuurder?

De gemeente is in 2010 gestart met het (experimenteel) ontschotten van zorg en welzijn. Een focus ligt hier op de doelgroep ouderen. Sociale wijkteams spelen belangrijke rol in de gemeente Heerlen. Heerlen kiest ervoor om mensen die inhoudelijk goed op de hoogte zijn, dit te laten doen. Op strategisch en uitvoeringsniveau is er cocreatie. De gemeente neemt hierin een duidelijke regiefunctie.

9.5.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college vindt het wat vroeg om na te denken over hoe het ambtelijk apparaat er in 2015 uit ziet, omdat er geen wetgeving is. Wel worden er voorbereidingen getroffen. Er is in de voorbereiding op de decentralisaties veel gewerkt met tijdelijke dienstverbanden. Een deel hiervan is structureel gemaakt. Het creëren van structurele arbeidsplekken om de decentralisaties uit te voeren, is lastig in verband met de onduidelijkheden omtrent de financiën.

Voor wat betreft de doelgroepen is er ook nog geen volledige duidelijkheid over de juiste getallen. Dit wordt mede ingegeven door de zich steeds wijzigende beleidslijnen op rijksniveau. Dit speelt met name bij de Wajongers, die onlangs weer onderwerp waren van een beleidswijziging (niet meer naar de gemeente, maar blijven bij het UWV).

Wat betreft het monitoren van de implementatie van de decentralisaties zegt de gemeente keurig op schema te zijn, hoewel het geen standaard agendapunt is in collegevergaderingen. De hiervoor beschreven projectstructuur, met daarbij ook een bestuurlijk team, is voldoende. Vanzelfsprekend worden de belangrijkste ontwikkelingen bij de implementatie ook in het college (en in de raad) gedeeld. Bij de afdeling P&O is de taak belegd te bezien hoe de procesoptimalisatie met fte's opgelost/ingevuld moet worden. Op ICT-gebied wordt aangesloten bij KING.

9.5.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De gemeente Heerlen zoekt raakvlakken met wat er al is in de eigen gemeente en omliggende gemeenten, om de dienstverlening naar de burger niet onnodig complex te maken. Als de drie decentralisaties afzonderlijk worden bezien, ontstaat het volgende beeld.

Jeugdzorg: er is sprake van een goede samenwerking met andere gemeenten. Van oudsher is er goede samenwerking in Limburg. Na de decentralisatie wordt dat ook voortgezet. De implementatie verloopt goed. Voor een aantal nieuwe taken is de organisatieschaal van Parkstad te klein. Zo moet bijvoorbeeld zwaardere jeugdzorg op de schaal van zuid Limburg plaats vinden. Dat wordt door

Maastricht getrokken. De overige jeugdzorgtaken vinden plaats via een vrijwillige centrumgemeenteconstructie.

AWBZ: De AWBZ wordt voor een belangrijk gedeelte op regionaal niveau geregeld. Aanbestedingen vinden plaats op regionaal niveau. Dit onderdeel wordt door Sittard getrokken. De samenwerking is moeizaam gestart, met een te sterke nadruk op de drie grote gemeenten in de regio (Heerlen, Maastricht en Sittard). Samenwerking tussen gemeenten is noodzakelijk om efficiënt te kunnen omgaan met ca. 200 AWBZ aanbieders in Limburg, van zorgboerderij tot grote bedrijven. Ook deze implementatie verloopt goed. Er is de intentie uitgesproken tot bestuurlijke aanbesteding. Dit zal de eerste proeve zijn van de bestuurlijke samenwerking. De praktijk zal dan uitwijzen of de samenwerking stand houdt.

Participatiewet: De samenwerking op dit punt verloopt moeizaam. Heerlen is de trekker (de door het rijk opgelegde centrumfunctie), maar het wordt de gemeente niet makkelijk gemaakt. Heerlen wordt toch vaak gezien als de betuttelende grote broer. Dit zie je terug in de (tekortkomingen in) de samenwerking. Er is inmiddels wat ervaring opgedaan met samenwerking op het gebied van werk en inkomen. Zo is er een Regionaal arbeidsmarktnetwerk op de schaal van Zuid-Limburg, waaraan ook de ketenpartners deelnemen. Een ander voorbeeld is het werkgeversservicepunt, ook op Zuid-Limburgniveau vorm gegeven. Heerlen ziet een te beperkte kwaliteit van de inzet als één van de belangrijkste redenen waarom de samenwerking onvoldoende van de grond komt. Aan de uitvoeringskant is het complex mede omdat er in Parkstad twee zelfstandige sociale diensten en twee integrale sociale diensten zijn van telkens drie gemeenten. Deze integrale sociale diensten zijn uitvoerders van gemeentelijk beleid maar hebben ook een eigen belang. Het gevolg is dat zij zelf het werk willen blijven uitvoeren en ook steeds adviseren aan beleidsmedewerkers en bestuurders dat zij dit zelf evengoed kunnen als in samenwerking met Heerlen.

De omliggende gemeenten steunen vooral op de voorzieningen die de gemeente Heerlen biedt, maar willen hier in de ogen van Heerlen geen proportionele financiële bijdrage aan leveren. De van rijkswege toegekende voorbereidingsbudgetten worden door de regiogemeenten individueel ingezet.

De gemeente geeft aan dat hier in feite twee problemen spelen. Allereerst is Parkstad een stedelijk gebied, met acht gemeenten. Om politieke en ruimtelijke redenen moet er zeer voorzichtig worden omgegaan met de verdeling van de werkzaamheden. Ten tweede wordt de positie van Heerlen als centrumstad voortdurend bediscussieerd, waardoor de functie van spreekbuis namens de regio er niet sterker op wordt. De taken die op gemeenten afkomen, vereisen echter wel een vergaande vorm van samenwerking. Daarom is het zaak nu goed te kijken naar de huidige centrumgemeenteconstructie, maar waarbij er sprake zou moeten zijn van minder vrijblijvendheid dan nu het geval is.

Een voorbeeld in dit verband is de maatschappelijke opvang. Daklozen komen in Heerlen terecht, omdat andere gemeenten geen voorzieningen leveren om deze mensen op te vangen, terwijl de problematiek in hele regio voorkomt. De verantwoordelijkheid voor de hele regio is dus in feite bij Heerlen gelegd, en die wil de gemeente ook dragen. Maar, zo stelt het college, dan moet het geld

de problematiek volgen. Er is dus nog wel wat te zeggen over de huidige verdeelmaatstaven, die te veel uitgaan van evenredigheid en te weinig inspelen op waar de problematiek zich voordoet.

Alles overziend kan geconstateerd worden dat de samenwerking bij jeugd en de AWBZ/Wmo beter lopen dan die bij de Participatiewet. Voor jeugd is overigens het feit dat dit een nieuw onderwerp voor gemeenten is, een mogelijk belangrijke verklaring. Daar speelt dus geen 'oud zeer' in vergelijking met bijvoorbeeld het onderwerp werk en inkomen.

9.5.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De samenwerking met regionale zorginstellingen is goed. Er wordt gewerkt met co-creatie i.p.v. concurrentie, en er is geen streven naar omzetmaximalisatie. Ook is er een goede samenwerking met speciaal onderwijs en partners van het jongerenloket. De huisartsen zijn niet altijd betrokken, dit is nog wel een punt van aandacht in verband met het rechtstreeks kunnen doorverwijzen in het kader van het jeugdbeleid. Organisaties opereren vaak op een regionale schaal. Dat betekent ook dat ze met enige regelmaat worden geconfronteerd met verschillen tussen gemeenten, en dat wordt door de partners niet altijd als efficiënt ervaren.

In de gemeente speelt veel complexe problematiek. Dit zijn bijvoorbeeld drugsproblematiek en veel gezinnen waarin sprake is van multi-problematiek. Betrokkenheid bij de decentralisaties vanuit de huisartsen in de gemeente is verschillend. Er is een grote groep die meer afwachtend is, en zich laat leiden door de geldstroom. Wellicht kan de minister of de zorgverzekeraar hierbij meer sturend zijn. Wel zijn er één of twee idealistische huisartsorganisaties die meer betrokkenheid tonen. De gemeente vindt huisartsen belangrijk in verband met de sociale problematiek die zich 'achter de voordeur' voor kan doen.

9.5.8 Overige opmerkingen

In dit hele proces is er sprake van onduidelijke financiën, wetgeving die nog niet af is én een verkiezingsjaar. Dat maakt het werk wel heel lastig. De gemeente vraagt de provincie hier begrip voor te hebben.

9.6 Gemeente Landgraaf

9.6.1 Algemene beschrijving gemeente

Landgraaf (24,66km²) is een gemeente die in 1982 is ontstaan uit de samenvoeging van Nieuwenhagen, Schaesberg en Ubach over Worms. Landgraaf heeft 37.917 inwoners en van de beroepsbevolking is 6 procent werkzoekende. Landgraaf vormt samen met de gemeenten Heerlen, Kerkrade, Brunssum, Nuth, Voerendaal, Simpelveld en Onderbanken de regio Parkstad. Parkstad is een regio in Zuidoost-Limburg met 249.873 inwoners. Het karakteristieke van de omgeving is de grote verwevenheid tussen het platteland en de stad.



9.6.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat er behoudens een raadsinformatieavond weinig momenten zijn geweest om echt met de gemeenteraad de diepte in te gaan. In iedere subregio zijn informatiebijeenkomsten geweest voor raadsleden. De opkomst van raadsleden bij deze bijeenkomsten was niet hoog. Voor zover het om kaderstellende zaken gaat, zijn er in de ogen van het college voldoende momenten geweest om de raadsleden hierbij te betrekken. Omdat er signalen vanuit de raad kwamen om meer betrokken te worden bij de voorbereidingen omtrent de 3 decentralisaties, is het aanbod gedaan om een klankbordgroep in te stellen. Inhoudelijk heeft de raad al eerder autonoom gesproken over de afbouw Wsw, ook in relatie tot eigen gemeentelijk werkbedrijf. Het beleidsstuk bovenlokale zorg komt binnenkort in de Raad.

9.6.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college geeft aan dat er goed zicht is op de aantallen in de relevante doelgroepen (bijvoorbeeld 1000 Wwb, 500 Wsw en 180 Wajong). Ook financieel geeft het college aan de 3 decentralisaties goed in beeld te hebben. Landgraaf heeft een opdracht gegeven aan een externe partij om in beeld te brengen wat allemaal mogelijk is op het gebied van de Wmo. Dat heeft 20 potentiële maatregelen opgeleverd, waarbij het college aangeeft dat men al een aantal van deze maatregelen heeft geprobeerd. Een voorbeeld daarvan is dat met het anders oplossen van ondersteuning als boodschappen en strijken al een forse besparing van €1.100.000,- is gerealiseerd. Daarnaast beschikt de gemeente over een brede gemeentelijke reserve; er is geen specifieke voorziening getroffen voor de 3 decentralisaties. Het uitgangspunt is dat de implementatie en uitvoering van de 3 decentralisaties gefinancierd moet worden met alleen de Rijksbudgetten.

9.6.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

“Samen voor elkaar in de buurt” is het leidende principe. In Landgraaf zijn bij het sociaal domein twee portefeuillehouders direct betrokken, waarvan er één coördinerend wethouder is. Één keer per twee weken is er een breed bestuurlijk en ambtelijk overleg over de ontwikkelingen binnen de 3 decentralisaties. De gemeentesecretaris en de algemeen directeur schuiven hierbij aan. Het

afdelingshoofd MO, KCC en beleidsondersteunende medewerkers zijn hierbij eveneens betrokken. Er is een projectgroep met daaronder een aantal werkgroepen.

Er is een plan voor de te treffen ICT-voorzieningen; zorgpunt daarbij is volgens het college wel het automatiseringssysteem CORV rondom de jeugdzorg. Ook is Landgraaf bezig met een WIZ-portaal. Er wordt een pilot ontwikkeld die vanaf maart/april 2014 gaat draaien. Alle partners doen daarin mee. De inkoop vindt plaats in een ad hoc samenwerkingsverband.

Op het gebied van jeugdzorg is er een bovenlokaal beleidskader vastgesteld. Dat kader wordt rond juni vertaald in een lokaal beleidsplan.

Anderhalf jaar geleden is men begonnen een bestaand buurtbedrijf om te vormen tot een Gemeentelijk Werkbedrijf. Daarin wordt samengewerkt met verschillende maatschappelijke partners. Het college geeft aan dat dit werkbedrijf later mogelijk kan fuseren met het werkbedrijf in Brunssum. Lijkt adequaat voor schaal van de gemeente Landgraaf. Samengaan in Parkstadverband leidt misschien tot een 'nieuwe LICOM' en dat is niet gewenst.

Het Werkbedrijf is een stichting met daarboven een Raad van Toezicht. Het plaatselijk bedrijfsleven is hierin vertegenwoordigd. Op die manier probeert men matches te vinden. Als gemeenten verplicht worden om iedereen een participatieaanbod te doen, dan zal dat in de ogen van het college niet lukken. Niet iedereen kan een zinvolle mogelijkheid voor tegenprestatie geboden worden. Op regionaal niveau wordt samengewerkt in één werkgeversservicepunt wat de contacten met de met name grotere bedrijven stroomlijnt. De portefeuillehouder Economie wordt ook betrokken vanwege zijn contacten met het lokale en bovenlokale bedrijfsleven.

9.6.5 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Op Zuid-Limburgse schaal wordt volgens het college goed samengewerkt met 18 gemeenten op het terrein van 'Zware zorg' jeugd en op de schaal van Parkstad op bovenlokaal en ambulante zorg. Bij Wmo gaat het wat minder makkelijk, is het beeld van het college. Bij bijvoorbeeld de aanbesteding bleek er toch sprake van verschillen tussen de gemeenten. Dat is niet efficiënt, zo is de ervaring van Landgraaf.

Er wordt gekoerst op een samengaan van de ambtelijke organisaties van Brunssum en Landgraaf. Streven is om per 1-1-2015 de ambtelijke apparaten van Landgraaf en Brunssum te laten fuseren. Medio 2014 zullen beide gemeenten hiertoe een Gemeenschappelijke Regeling oprichten. Er is verder sprake van een Gemeenschappelijke Regeling met Brunssum en Onderbanken. De ambtelijke fusie met Brunssum leidt naar idee van het college niet tot verwijdering van andere Parkstadgemeenten. Vanuit Landgraaf had het college ook wel meer samenwerking met Heerlen of Kerkrade gewild. Helaas vond dat idee in de gemeenteraad van Landgraaf te weinig draagvlak. Brunssum is misschien de second-best-optie maar de intensievere samenwerking vormt tegelijk wel een belangrijke stap vooruit. Landgraaf is volgens het College de gemeente die het meest Parkstadgericht is. De indruk bestaat dat een meerderheid van de huidige Raad een discussie over de voor- en nadelen van een herindeling niet bij voorbaat uit de weg zou gaan. Niet in elke gemeente van Parkstad is dit thema bespreekbaar, is de indruk van het college.

Ten aanzien van de ISD-BOL geeft het college aan dat deze wordt opgeheven en dat de medewerkers terugkomen in de ambtelijke organisatie. Desgewenst kan Onderbanken wel diensten inkopen bij Brunssum en Landgraaf.

9.6.6 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het college geeft aan dat de samenwerking in Parkstad op verschillende manieren geregeld is. Uit een pilot is gebleken dat de transformatieperiode uitdagend zal zijn: de winkel is nog open en men is ook al aan het transformeren. Zo zijn de Parkstadse gemeenten in gesprek met vertegenwoordigers van jeugdzorg. De gemeenten spelen met de gedachte om al mensen over te nemen vanuit de jeugdzorg en zo een stuk specialisatie aan de gemeentelijke teams toe te voegen. Deze overgang vindt plaats op basis van detachering en niet voor de volle omvang. Daardoor kunnen organisaties binnen de jeugdzorg die blijven bestaan, voor een deel verder functioneren.

Aanbieders hebben volgens het college van Landgraaf aangegeven dat ze mogelijkheden zien om de budgetkorting op te vangen. Tegelijkertijd merkt het college op dat dat in de ogen van de aanbieders misschien zo mag zijn, maar dat het tempo waarmee de kortingen opgevangen moeten worden in de ogen van het college zoveel druk leggen op die processen dat zij haar twijfels heeft bij de bestandheid van aanbieders tegen de kortingen. Ook geeft het college aan dat de jeugdmonitor is ingevuld en daaruit bleek dat het ICT-systeem CORV een zorgpunt zou kunnen worden. Gemeenten wisten volgens het college van Landgraaf niet van bestaan van dit systeem.

Het college geeft ook aan dat er een pilot strijkservice is bij het Werkbedrijf. Ook wordt onderzocht wat hierin verder nog zou kunnen worden ondergebracht. Ook vanuit de zorginstellingen komen mensen op de markt voor dagbesteding. Met name RADAR streeft ernaar de cliënten zoveel mogelijk actief in te zetten in buurten en wijken, zo geeft het college aan. De gemeenten uit Parkstad proberen vanaf dag 1 de huisartsen hierbij te betrekken, maar dat gaat zeer moeizaam. Het college merkt daarbij op dat zij het beeld heeft dat er geen animo lijkt te zijn.

9.6.7 Overige opmerkingen

Binnen gemeente is de zaak op orde. Samenwerking met Brunssum lijkt zaak ook steviger fundament te kunnen geven. Samenwerking in Parkstad is wel aandachtspunt.

Daar waar de bestuurlijke schaal achterblijft bij de schaal (18 gemeenten) waarop de besluiten worden genomen over de organisatie en invulling van de uitvoering, ontstaat een democratisch gat. De mogelijkheden voor gemeenten om een eigen koers te varen zijn beperkt en de afstand tussen bestuur en inwoners wordt daardoor groter. De positie van gemeenteraden komt in de knel.

Men geeft aan zich zorgen te maken over bij voorbeeld de participatiedoelgroep. De aantallen zijn groot. Er is behoefte aan duidelijkheid en steun bij mogelijke frictiekosten.

Een ander zorgpunt is het tempo waarin de verandering in de jeugdzorg moeten worden doorgevoerd.

Landgraaf is de proeflocatie voor een Wmo-werkplaats gericht op gemeenten. Het Ministerie subsidieert de Hogeschool Zuyd om de monitoring van de pilot integrale toegang in te richten en te evalueren.

9.7 Gemeente Voerendaal

9.7.1 Algemene beschrijving gemeente

De fusiegemeente Voerendaal (31,42 km²) ligt in de plusregio Parkstad en telt 12.615 inwoners. Parkstad is een regio in Zuidoost-Limburg, met in totaal 249.873 inwoners. De regio wordt naast de gemeente Voerendaal gevormd door de gemeenten Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Simpelveld en Onderbanken. De huidige gemeente Voerendaal is tot stand gekomen bij de gemeentelijke herindeling in 1982. Er zijn binnen de gemeente 5 dorpen en 15 buurtschappen en gehuchten. Van oudsher horen Voerendaal is een vrij landelijke en heuvelachtig gemeente. De gemeente is bovendien bijzonder rijk aan kastelen en kasteelachtige landhuizen. Het werkloosheidspercentage is 5 procent.



Algemene opmerkingen vooraf

De gemeente ziet de decentralisaties als een uitdaging, maar ziet ook de volgende kansen:

- Het aanbod beter en dichter bij de burger organiseren
- Het terugdringen van de bureaucratie
- Het weghalen van drempels
- Het verbeteren van samenhang
- Meer eigen regie mogelijk maken
- Het maken van welbewuste eigen keuzes ten aanzien van inzet van middelen, waardoor (op termijn) kosten omlaag kunnen

9.7.2 De drie decentralisaties en de raad

Naast de reguliere vergadercyclus wordt vier keer per jaar een thema-avond georganiseerd. Ook heeft recent een miniconferentie plaatsgevonden met de raad. Het college constateert dat raadsleden ten aanzien van de drie decentralisaties behoefte hebben aan concrete voorbeelden en verhalen van burgers.

Het visiedocument 'De kracht van de gemeenschap' is in 2013 goedgekeurd door de gemeenteraad. Deze visie vormt daarmee de leidraad voor de vertaling naar de uitvoeringsplannen. Het college geeft aan dat de raad zich aanvankelijk enigszins afwachtend opstelde ten aanzien van de drie decentralisaties. Maar na deze eerste fase heeft de gemeenteraad zijn kaderstellende rol ten aanzien van de decentralisaties duidelijk opgepakt.

De insteek van het college is om raadsleden goed mee te nemen in het proces en ze ook aan te spreken op hun eigen rol richting de burgers. Het college constateert dat de kernboodschap van de gemeentelijke visie ('kracht van de gemeenschap') in Voerendaal nu ook door de raadsleden binnen en buiten de gemeente wordt uitgedragen.

9.7.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college geeft aan dat Voerendaal een doelgroep analyse heeft uitgevoerd. De gemeente Voerendaal heeft, voor zover deze cijfers beschikbaar zijn voor de gemeenten, een beeld van de nieuwe doelgroepen. Hierdoor zijn de nieuwe doelgroepen op basis van historische cijfers in beeld. Op dit moment is nog niet in beeld hoe de overlap in doelgroepen is, bijvoorbeeld op gezinsniveau. Dit is voor de gemeente Voerendaal essentiële informatie, omdat zo duidelijk moet worden hoe slimme verbindingen mogelijk zijn (integrale aanpak). Hier is nog geen zicht op, omdat de gemeenten nog geen beschikking hebben over deze informatie op adresniveau/cliëntniveau. Deze gegevensoverdracht wordt rond de zomer verwacht. Daarmee is ook nog niet over de hele breedte duidelijk welke hoeveelheid ondersteuning geleverd moet worden en wat het beslag daarvan zal zijn op de gemeentelijke middelen en capaciteit vanaf 2015.

Investerings vinden niet alleen binnen de decentralisatie domeinen plaats; ook het faciliteren van verenigingen en sportclubs en investeringen in toekomstbestendige (gemeenschaps) accommodaties zijn belangrijke onderdelen naast de (extra) inzet van ambtelijke capaciteit.

Het college ziet de budgetkortingen als ingrijpend. De portefeuillehouder verwacht dat de budgetten in de eerste jaren niet voldoende zullen zijn. De gemeente zal zich maximaal inspannen om door realisatie van synergievoordelen binnen de budgetten te blijven. Ook wil de gemeenten fors inzetten op preventieve maatregelen, om zo op de langere termijn de kosten te drukken. Om tekorten in de eerste jaren op te vangen is in de begroting een structurele stelpost opgenomen van € 300.000. De gemeente verwacht geen substantiële frictiekosten.

9.7.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente heeft de organisatie-inrichting anderhalf jaar geleden aangepast. De organisatie is daarmee klaar voor implementatie van de drie decentralisaties. De projectorganisatie die anderhalf jaar geleden is opgezet, functioneert goed. Aandachtspunt daarbij is dat de rest van de organisatie goed aangehaakt moet blijven.

Bij de implementatie van de decentralisaties staat de inhoud voorop. De gemeente is zich er van bewust dat dit ook na 1 januari 2015 doorontwikkeld zal moeten worden. Voerendaal heeft een integrale visie (mei 2013) binnen het sociale domein, waarop de transitie is gebaseerd. Aan deze visie is een uitvoeringsprogramma gekoppeld dat samen met netwerkpartners wordt uitgevoerd.

9.7.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan dat Voerendaal een sterk verenigingsleven kent. Dat vormt een goede basis voor eigen kracht en dicht bij de burger organiseren. Op het versterken hiervan zet de gemeente ambtelijke capaciteit in. De ambitie van de gemeente is dat het voorzieningenniveau lokaal op orde moet zijn. De komende tijd is er aandacht voor:

- De nieuwe en zware verantwoordelijkheden ten aanzien van jeugd.
- Zorg voor ouderen.
- Omgaan met mogelijke incidenten. Dit vraagt nog verdere voorbereiding.

9.7.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De samenwerking rond het werkgeversservicepunt met Parkstad loopt goed. Het college noemt de reeds bestaande en beproefde samenwerkingsverbanden ten aanzien van de Jeugdwet en de Participatiewet een stevige basis voor benodigde samenwerkingsrelaties in de komende jaren. Op het domein jeugd zijn er op basis van de piramide heldere afspraken gemaakt (op de schaal van Parkstad en op de schaal van Zuid Limburg). De samenwerking met Parkstad heeft betrekking op de Wmo, het terrein van Werk en Inkomen (werkgeversservicepunt) en het domein jeugd.

Daarnaast participeert de gemeente in andere bovenlokale verbanden, zoals de 'VONSS', het samenwerkingsverband tussen de gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld en Schinnen. VONSS is een projectmatige samenwerking op de volle breedte van de decentralisaties.

Ondanks de beperkte omvang van de gemeente heeft het college de indruk dat Voerendaal een nadrukkelijke inbreng in de grotere samenwerkingsverbanden heeft. Zo heeft de gemeente een aantal succesvolle eigen pilots ingebracht, die ook door anderen in samenwerkingsverbanden worden overgenomen.

9.7.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het college benadrukt dat het positieve oordeel van de Transitiecommissie Stelselherziening Jeugd, aangaande samenwerking op het gebied van jeugd, nog niet betekent dat de gemeente volledig gereed is voor de implementatie. De portefeuillehouder geeft aan dat de gemeente, samen met de regio, wel de goede weg heeft ingeslagen.

Volgens de Transitiecommissie Stelselherziening Jeugd is de regio Zuid-Limburg in staat om zekerheid te bieden over budgetten, wat leidt tot het garanderen van zorgcontinuïteit door aanbieders.

Het college geeft aan dat per ketenpartner de mate van kunnen anticiperen op nieuwe wetgeving en verhoudingen verschilt. De samenwerkingsverbanden spelen een belangrijke rol in de monitoring hiervan.

Het college ziet huisartsen als cruciale sleutelfiguren in de keten. Voerendaal investeert intensief in de samenwerking met huisartsen in de vorm van informatiebijeenkomsten voor huisartsen aangaande de transities, werksessies over toegang en afstemming met overige eerstelijns zorgaanbieders. Hun professionele autonomie en sterke opvattingen zorgen ervoor dat de gemeente weinig sturingsmogelijkheden heeft op deze groep. Omdat huisartsen tevens weinig tijd hebben voor overleg, kost de samenwerking moeite. Dit is een aandachtspunt.

9.7.8 Overige opmerkingen

De gemeente geeft aan de volgende punten graag aangepakt te willen zien door Den Haag:

- Meer duidelijkheid en vertrouwen
- Consistent beleid over een langere periode
- Ruimte. Regelgeving niet 'dichttimmeren'

Goede afspraken tussen partijen kunnen de frictiekosten beperken. Deze afspraken zouden gericht moeten zijn op een meer geleidelijke teruggang van de toegezegde budgetten voor met name de grotere aanbieders. De gemeente zou graag meer tijd nemen.

9.8 Gemeente Simpelveld

9.8.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Simpelveld (16,02 km²) ligt in de regio Parkstad en telt 10.925 inwoners. De huidige gemeente is tot stand gekomen bij de gemeentelijke herindeling in 1982. De twee tot dan toe zelfstandige kerkdorpen Bocholtz en Simpelveld werden toen grotendeels samengevoegd. De gemeente Simpelveld telt bovendien nog dertien buurtschappen en gehuchten. Parkstad is een regio in Zuidoost-Limburg, met in totaal 249.873 inwoners. De gemeenten Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Voerendaal, Simpelveld en Onderbanken vormen samen de regio Parkstad. Het werkloosheidspercentage is 5 procent.



9.8.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college ziet decentralisaties als een uitdaging die ook kansen biedt. Het overlegklimaat met de raad is volgens het college goed. De houding van de raad is constructief en gezond kritisch. Dat geldt voor de hele raad, niet alleen voor de coalitiepartijen.

De raad wordt door het college intensief betrokken bij de ontwikkelingen en bij de keuzes. De afgelopen periode zijn de decentralisaties zeer regelmatig in de raad aan de orde geweest, in het bijzonder tijdens de behandeling van aan de decentralisaties gerelateerde stukken. Daarnaast zijn er veelvoudig raadsinformatiebrieven verstuurd en zijn er meerdere lokale en regionale voorlichtingsavonden geweest rondom en/of gerelateerd aan de decentralisaties. Buiten de normale informatievoorziening zijn er aanvullende (thema) bijeenkomsten. Die bijeenkomsten worden zowel lokaal, als regionaal georganiseerd.

In de kadernotitie zijn ook risico's in relatie tot de decentralisaties beschreven. De raad heeft dit beleidskader vastgesteld en daarmee ook aandacht besteed aan de risico's rondom de 3 decentralisaties.

Met een integrale aanpak van de 3 decentralisaties (1gezin1plan) beoogt de gemeente de hulp aan gezinnen integraal en efficiënt aan te pakken. Daarbij gaat de gemeente uit van zelfredzaamheid en het principe "licht waar het kan en zwaar waar het moet" (conform kadernota decentralisatie). Voor alle drie de decentralisaties geldt daarbij dat de gemeente fors gaat inzetten op de onderste laag van de piramide, om de inzet van zwaardere en duurdere zorg waar dat kan te voorkomen.

9.8.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente heeft, voor zover dat op basis van de beschikbare informatie mogelijk is, de budgetten voor jeugd, Wmo en Participatiewet in beeld, evenals de budgetkortingen.

De houding van de gemeente is niet af te wachten, maar direct te anticiperen. Waar besparingen mogelijk zijn, worden die op dit moment al weggezet als reserve. De gemeente heeft voor de komende jaren een sluitende begroting opgesteld.

Het college stelt dat de bezuinigingen die aan de decentralisaties zijn gekoppeld, de opdracht aan de gemeenten niet alleen inhoudelijk omvangrijk, maar ook financieel zeer complex maken. Het uitgangspunt voor de gemeente is de opgedragen taken uit te voeren binnen de daarvoor beschikbare budgetten. Daarbij neemt de gemeente alle noodzakelijke maatregelen om de financiële risico's te beperken. De gemeente heeft een aantal reserves aangelegd om financiële tegenvallers te kunnen opvangen.

Met de transitie die de uitvoeringsorganisatie Kompas heeft doorgemaakt het afgelopen jaar heeft de gemeente de methodieken en werkwijzen er op toegepast om de Participatiewet binnen het beschikbare budget uit te voeren. In plaats van het inkopen van dure, individuele re-integratietrajecten is een groepsgewijze methodiek ontwikkeld waarbij de sociale dienst zelf de trajecten verzorgt. Dit werkt kostenbesparend, maar net zo belangrijk is dat de gemeente hiermee veel beter zicht krijgt op haar klanten. Dit heeft ook de werkgeversbenadering fors versterkt en effectiever gemaakt. Daarnaast maakt de gemeente slimme combinaties met de wijkgerichte aanpak (Durpswinkel), vrijwilligerstrajecten en participatie door iedereen en het 'wegzetten' van gemeentelijke opdrachten bij de doelgroep, hetgeen ten opzichte van de huidige contracten tot besparingen moet leiden.

Aspecten rondom de financiële monitoring krijgen nadrukkelijk aandacht binnen de interne projectgroep. De komende maanden zullen hier dan ook afspraken over gemaakt worden.

9.8.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan dat de gemeente tijdig heeft voorgesorteerd op de komende decentralisaties en is er qua organisatie dan ook klaar voor. Simpelveld heeft recent een reorganisatie achter de rug en daarmee is de organisatie in de goede stand gekomen voor de nieuwe taken en de veranderopgave. De gemeente kan nu verder voortbouwen op de bestaande structuur, bijv. met het CJG (dat als netwerkorganisatie is opgezet). De gemeente wil pragmatisch omgaan met de veranderopgave. Uitgangspunt daarbij is om bestaande structuren die werken, goed te benutten. Een aandachtspunt is dat er ten behoeve van de nieuwe taken nog wel extra expertise nodig is.

Het uitvoeringsplan wordt in 2014 opgezet conform planning in de kadernotitie 3D. Het traject loopt. In de transitieperiode zijn er schriftelijk vastgelegde afspraken gemaakt over kwaliteitstoetsing en borging.

Een lokale best practice in Simpelveld is 'de dorpswinkel'. De eerste ervaringen daarmee zijn positief. De burger kan er terecht, en het gaat om 'halen en brengen'. Belangrijke succesfactor is dat er in binnen de gemeente ook voldoende vrijwilligers zijn en dat er sprake is van sterke sociale cohesie. De eerste successen van de dorpswinkel zijn aanleiding om het concept door te ontwikkelen naar breder aanbod op sociaal domein. Voorwaarden voor die doorontwikkeling zijn het draaiend houden van een stabiele vrijwilligersorganisatie. Vervolgstap zal zijn backoffice er goed op af te stemmen.

9.8.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

De overzichtelijke schaal is voor Simpelveld een voordeel en maakt dingen behapbaar. De lijnen binnen de gemeente zijn kort. Binnen de gemeentelijke organisatie wordt zoveel mogelijk gewerkt

aan een integrale uitvoering van de drie decentralisaties. Dat krijgt heel praktisch vorm, bijv. doordat beleidsmedewerkers sociale dienst en Wmo fysiek bij elkaar zitten.

De capaciteit (fte-omvang) voor de drie decentralisaties zal opnieuw moeten worden gezien. De uitbreiding van taken vraagt in principe ook meer capaciteit, maar de daadwerkelijke invulling daarvan hangt af van de keuzes ten aanzien van wat zelf te doen en wat uit te besteden. Voor de transitieperiode is er een interne projectgroep samengesteld. De interne projectgroep gaat de komende periode aan de slag om de capaciteitsbehoefte in kaart te brengen. Die behoefte kan per domein verschillen. Er wordt al voorzien in 1 extra fte beleids capaciteit op de decentralisaties.

De gemeentelijke beleidsadviseurs op de drie domeinen trekken samen op. Er is een gemeentelijke projectgroep opgezet die de drie decentralisaties opgezet. Doordat de betrokken beleidsmedewerkers daarbij samen optrekken is geen aparte projectleider nodig.

De burgemeester geeft aan dat het belangrijk is dat 'het systeem staat'. Daar moet de gemeente op aangesproken kunnen worden. En daar moet de gemeente ook daadwerkelijk regie op durven voeren. De verantwoordelijkheid op klantniveau moet je juist bij de professional laten.

9.8.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Regionaal worden meerdere samenwerkingsmogelijkheden benut. 'We schakelen tussen schalen'.

Simpelveld ligt op de grens van twee verschillende regio's: Heuvelland en Parkstad. Parkstad is de historische en de natuurlijke partner. De samenwerking binnen Parkstad was tot voor kort primair gericht op de harde kant. Nu ontstaat binnen de regio Parkstad ook steeds meer samenwerking in het sociale domein. Binnen Parkstadverband zijn er voldoende mogelijkheden voor de eigen inbreng van de gemeente. De gemeente maakt ook optimaal gebruik van de ruimte voor inbreng.

Binnen het VONSS-verband vinden vijf kleinere gemeenten elkaar die op dit moment qua omvang en kenmerken vergelijkbaar zijn. In het kader van de VONSS-samenwerking is een aparte stuurgroep en een projectgroep opgezet. De samenwerking wordt momenteel uitgewerkt op basis van een bestuursopdracht. Het gaat daarbij om 'snuffelen, verkennen en verzilveren' op onderdelen waar dat meerwaarde heeft'. Simpelveld geeft aan dat op termijn de hekkies om de gemeenten zullen veranderen. Dat kan betekenen dat de samenwerking steeds minder vrijblijvend wordt.

Specifiek voor wat betreft de decentralisatie Jeugdzorg geldt dat de gemeenten in Parkstad gezamenlijk gaan onderzoeken wat de voor- en nadelen zijn van een risicodelingsmodel voor de gemeenten in Parkstad. Met een dergelijk model kunnen financiële risico's worden beperkt.

Rond het gemeenschappelijk Werkplein zijn er momenteel regionaal nog verschillen in zienswijze. Actiepunt is het ontwikkelen van een vergelijkbare piramide als bij jeugd al bestaat voor het thema werk en inkomen.

Simpelveld is een van de deelnemers in een gemeenschappelijke regeling van de Sociale dienst: Kompas. Er is binnen Parkstad een gezamenlijk werkgeversservicepunt en ook op het terrein van Social return on investment wordt intensief samengewerkt. Simpelveld neemt deel in SW-bedrijf 'WOZL'. Op termijn zal WOZL zich vooral gaan richten op beschut werk.

Uitgangspunten voor regionale samenwerkingsverbanden:

- Uitgaan van heldere afspraken over (scheiding van) verantwoordelijkheden. Geen ‘Belgische bus’ waarbij om de beurt steeds andere mensen aan het stuur zitten.
- Op het domein jeugd zijn er op basis van de piramide heldere afspraken gemaakt. Op het terrein van werk en inkomen moeten verantwoordelijkheden en taakverdeling nog nader uitgewerkt worden.

9.8.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Simpelveld wil de ruimte geven aan de aanbieders en de expertise van aanbieders optimaal benutten. Dat voorkomt doublures en onnodige controle. Uitgangspunt bij de samenwerking met ketenpartners is ‘de zelfredzame professional’.

Voor de Jeugdzorg en de Wmo/AWBZ wordt intensief met de ketenpartners gesproken, namelijk bij het opstellen van de transitiearrangementen en knelpunten. Dit is een continue proces: in het overgangsjaar worden de arrangementen gevolgd en waar nodig bijgesteld. Dit heeft ook zijn weerslag op de samenwerkingsafspraken. Vervolgens moeten er afspraken gemaakt worden voor de uitvoering ná het overgangsjaar. Ook bij de vorming van de beleidskaders Jeugdzorg zijn de partners betrokken geweest en hetzelfde geldt straks voor het opstellen van het beleidsplan Jeugdzorg. Voor wat betreft de uitvoering van de Participatiewet is er voortdurend en zeer intensief contact met de uitvoeringsorganisatie Kompas.

Ten aanzien van de mate van anticiperen op de drie decentralisatie constateert de gemeente behoorlijke verschillen tussen de aanbieders. Goede voorbeelden zijn: Impuls, Meander en MEE. Zij nemen eigen verantwoordelijkheid. Er zijn ook ‘schreeuwers en huilers’. De wethouder geeft aan geen probleem eigenaar te willen zijn van continuïteit van de organisaties.

Er zijn in Simpelveld twee huisartspraktijken. Die zijn gehuisvest boven de ‘dorpwinkel’. Dat vergemakkelijkt het maken van afspraken en de samenwerking. De signaalfunctie moet in overleg met de huisartsen nog nader ingevuld worden.

Wat de gemeente nog voornemens is, is vast te gaan leggen wie waarvoor verantwoordelijk is. De gemeente hanteert daarbij het uitgangspunt dat de gemeente systeemverantwoordelijk is en de professionals inhoudsverantwoordelijk. Hiervoor zal aandacht zijn gedurende de komende uitwerkingsperiode.

Cliëntenparticipatie

De gemeente heeft in de strategische visie 2013-2023 de visie op samenwerking met haar burgers voor de 3 decentralisaties expliciet verwoord. Kern van de visie:

- Inzetten op samenwerking met maatschappelijke actoren
- Kracht van de maatschappij benutten
- Vraag en aanbod van burgers met elkaar verbinden (‘matchen’)
- Trots zijn op wat ‘we’ doen: laten zien welke kracht onze burgers hebben
- Inzetten op samenredzaamheid en leefbaarheid

De gemeente heeft een convenant met de Adviesraad Wmo sinds 2007, en hierin staat dat de gemeente haar cliëntenraad moet betrekken bij het opstellen van beleid. Dat gebeurt dus ook bij de 3 decentralisaties. Daarnaast is de Adviesraad nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van de kadernota. Naast contact met de Adviesraad Wmo is er ook overleg met de cliëntenraad Wsw en de cliëntenraad Wwb (Kompas). Voor de jeugdzorg geldt dat de gemeente in regionaal verband contact heeft met de cliëntenorganisaties.

De gemeente beschikt over een expliciet mensbeeld in relatie tot participatie en eigen kracht. Eén van de hoofdambities is in de kadernota als volgt beschreven:

Cultuuromslag bij burgers:

- insteken op wat iemand wel nog kan (demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren)
- inschakelen eigen netwerk
- collectieve voorzieningen zijn voorliggend

Cultuuromslag bij gemeente:

- zorgen dat iedereen ergens 'bij' hoort
- iedereen doet mee
- insteek is de kwaliteiten van onze burgers (stimuleren van positief zelfbeeld)

De rol van omgeving

- Eigen kracht versterken, ook bij de omgeving
- Bijzondere aandacht voor mantelzorgers (hoe ver reikt de eigen kracht?)

9.8.8 Overige opmerkingen

Er is sprake van ambivalentie bij het Rijk. Het Rijk is er op gericht eerst de eigen boekhouding op orde te hebben. En is daarom ten onrechte begonnen bij het geld. Maar desalniettemin is de achterliggende visie van de drie decentralisaties goed.

Op dit moment zijn er nog teveel budgettaire onzekerheden of onduidelijkheden op landelijk niveau.

Er zijn in Simpelveld geen problemen rond frictiekosten of rond de kosten als gevolg van het sluiten van accommodaties.

9.9 Gemeente Kerkrade

9.9.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Kerkrade (22,13 km²) telt 47.197 inwoners en kent een werkloosheidspercentage van 9 procent. Kerkrade ligt in de regio Parkstad, de voormalige Oostelijke Mijnstreek, in Zuidoost-Limburg. De regio Parkstad telt 249.873 inwoners en wordt gevormd door de gemeenten Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Voerendaal, Simpelveld en Onderbanken. Parkstad verwijst naar de karakteristieke, ruimtelijke ordening van mijnkoloniën die onderling gescheiden zijn door landbouwgebieden of natuur.



9.9.2 De drie decentralisaties en de raad

Binnen het college krijgen de drie decentralisaties volop aandacht, zo schetst het college. Ook de collegeleden met portefeuilles buiten het sociaal domein kijken goed naar samenhang en samenloop, bijv. bij een onderwerp als vervoer. Door gesprekken in de gemeenteraad, in commissies en in platforms is een goed draagvlak ontstaan voor de gekozen koers bij alle raadsleden. Daarop kan nu worden voortgebouwd.

De aanpak van het college en uitvoeringsorganisatie is gericht op het creëren draagvlak. Daarbij gaat het college steeds waar mogelijk het gesprek aan en leggen wethouders en ambtenaren de politieke afwegingen uit in de wijk. Het resultaat daarvan is dat er vanuit de bewoners erkenning is voor de standpunten. Daarmee is met succes gewerkt aan het creëren van een andere mindset bij de bewoners, waarbij duidelijk is dat de taken met minder middelen moeten worden ingevuld. Het college heeft de gemeenteraad een visiedocument op de ontwikkelingen in het sociale domein aangeboden, dat de gemeenteraad inmiddels heeft vastgesteld.

Op de vraag in welke mate de gemeente is voorbereid op incidenten en mogelijke calamiteiten geeft het college aan dat men zich in de Raad bewust is van de nieuwe situatie waarin de gemeente moet pionieren en waarin ook dingen mis kunnen gaan (mogelijke incidenten). De visie van het college is dat voor mensen die buiten de boot vallen de gemeente te allen tijde maatwerk moet kunnen leveren. M.b.t. overdracht aan de nieuwe raad zijn de gemaakte keuzes en ambities zoveel mogelijk verankerd. De keuzes zullen bij de overdracht expliciet aan bod komen, zo geeft het huidige college aan.

9.9.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De opdracht aan het college is om binnen het budget sociaal domein te blijven. Dat zal vanwege de budgetkortingen in de eerste jaren een uitdaging zijn. Inverdiene door meer integraal en dichter bij de burger te organiseren is op termijn wel mogelijk, maar de effecten daarvan komen waarschijnlijk pas na een aantal jaren.

Het college benoemt het voor Zuid-Limburg kenmerkende relatief grote aantal 'nadeelgemeenten' (d.w.z. gemeenten die tekort komen op hun inkomensbudget). Dat blijkt onder meer uit de

hoeveelheid MAU-aanvragen in de afgelopen jaren. Kerkrade is momenteel overigens geen MAU-gemeente meer.

Oorzaak van de tekorten is de relatief zware problematiek in de gemeenten, die zich in het huidige verdeelmodel waarschijnlijk niet voldoende doorvertaalt in de budgetverdeling. Lichtpuntje kan zijn dat er een nieuwe verdeelsystematiek op komst is. De vraag is echter hoe deze uitpakt voor Kerkrade, omdat bijvoorbeeld qua Wsw de gemeente een heel grote doelgroep heeft. Daarvan is overigens inmiddels bekend dat bij de verdeling van de budgetten het Rijk zich voor onder meer de regio Zuid-Limburg daar rekenschap van geeft.

Voor realiseren van de nieuwe plekken 'Beschut' zijn er van rijkswege weinig middelen beschikbaar. Daarom kijkt Kerkrade ook naar vernieuwende projecten, waaronder onderzoek naar de afstemming met andere doelgroepen uit de zorghoek.

Ambtelijk wordt in Kerkrade nagedacht over het uitgangspunt 'kansrijk verdient voor kansarm'. Dat wil zeggen dat mensen met kansen op werk zo snel mogelijk uitstromen, zodat P-budget of winst op het I-deel ingezet kan worden voor mensen met grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Het college geeft aan dat dit voorstel nog niet is geagendeerd.

9.9.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college stelt dat Kerkrade ook landelijk wordt gezien als voorbeeld van een geslaagde kanteling. Een van de wethouders heeft intensieve contacten met VNG. Het landelijk succes van de aanpak van Kerkrade is deels toe te schrijven aan de kleinschalige lokale wijze van organiseren. Dat vormt een aandachtspunt bij afwegingen rond bij schaalvergroting uit efficiency overwegingen.

De gemeentelijke organisatie is al 'gezet' in de richting van de drie decentralisaties. Organisatorisch, zo stelt het college, is Kerkrade dan ook klaar voor de decentralisaties.

Met de onderstaande '10 gouden regels' uit het door de gemeenteraad vastgesteld visiedocument op het sociaal domein geeft de gemeente voor de komende jaren de richting aan voor de decentralisaties.

1. De burger staat centraal – niet de instellingen en hun processen
2. Dat betekent dat we teamspelers zijn – we werken samen in het belang van de klant
3. Zelf doen gaat voor ondersteuning – collectieve ondersteuning gaat voor individuele ondersteuning
4. Iedereen kan wat: ondersteuning is daarom niet lineair maar cirkelvormig – zo helpt iedereen elkaar – allen zijn zowel consument als producent
5. De verenigingen vormen de lijm die de Kerkraadse samenleving bij elkaar houdt – we investeren in en ondersteunen de verenigingen
6. Het sociale domein is complex en onze energie, tijd en geld gaat daarom basaal in Doen en Leren zitten – niet in Plannen
7. We werken wijkgericht, dicht in de leefomgeving van de burger
8. Onze partners zijn precies dat: onze partners – de klassieke opvatting van de gemeente als allesbepalende inkoper is achterhaald en werkt niet
9. We zijn praktisch: dat wat gedaan moet worden en nuttig wordt geacht, doen we in het belang van onze burgers – taakomschrijvingen, fundamentele discussies over de rol van de overheid, etc. – dat alles is daaraan ondergeschikt
10. We zijn realistisch: we kunnen als overheid niet alle problemen oplossen. Gezien onze afnemende financiële middelen erkennen we dat zich situaties kunnen voordoen die we graag anders zouden hebben aangepakt, maar die buiten onze oplossingsmogelijkheden vallen.

Kerkrade heeft op succesvolle wijze de taakvelden openbare orde en veiligheidshuis gekoppeld aan de drie decentralisaties. Organisatorisch zijn ze bijvoorbeeld in de structuur toegevoegd aan het sociale domein en vallen daarmee onder het directoraat Maatschappelijke Zorg. Daarmee kun je als gemeente beter sturen op samenhang (bijv. zwerfjongere die inbreekt). Succesfactoren voor die geslaagde koppeling zijn:

- Vanuit inhoud denken.
- Zelfde aansturing
- Gezamenlijke crisismanager
- Medewerkers consequent meenemen in de samenhang. Afdwingen dat ze met elkaar praten, dingen samen doen. Daarmee verandert de mindset. Dat is bevestigd door onderzoek (Teunissen).

Kerkrade heeft er voor gekozen om vanuit de lijn te blijven organiseren en dus geen aparte programmaorganisatie op te zetten. Er zit een management- en beleidsteam met een eenduidige en heldere ambitie. Beleidsmakers zijn continu met elkaar in gesprek over (door) ontwikkeling. Op onderdelen worden per domein waar nodig tijdelijke kwartiermakers aangesteld.

Een belangrijk element in de visie op de veranderopgave is het benutten van 'natuurlijke momenten' voor het bewerkstelligen van de noodzakelijke organisatieverandering. De gemeente kiest niet voor drastische reorganisatie of structuurveranderingen. Maar als je als gemeente goed weet wat je wilt

en waar je heen wilt, kun je de geschikte momenten aangrijpen voor veranderingen. Daarvoor is het nodig te leren om continue in verandering te zijn ('lerende organisatie'). Daarvoor is het ook nodig om kruisbestuiving in de uitvoering te stimuleren en te faciliteren. De gemeente denkt niet zozeer in formele structuren, maar in initiatief van mensen. 'Zonder Gideonsbendes lukt het niet'. Om dichterbij de burger te organiseren, investeert de gemeente in de 'gemeenschapshuizen'. Die gemeenschapshuizen vormen de portalen in de wijk voor de drie decentralisaties.

9.9.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

In termen van fysieke voorzieningen is de gemeente klaar voor de veranderopgave. Er is al veel voorbereiding gedaan. In reactie op krimp is het voorzieningenniveau al aangepast (gebouwen, accommodaties, sportclubs).

De strategische personeelsplanning is een belangrijk instrument voor de veranderopgave. Er is blijvende aandacht nodig voor bedrijfsmatige verbetering en voor (nieuwe) noodzakelijke competenties. Een belangrijke ervaring was de inzet van hbo'ers in plaats van mbo'ers bij de intakes. Daardoor ontstond veel meer zicht op de achterliggende problematiek.

Op het vlak van cliëntenparticipatie geeft het college aan dat Kerkrade een zeer actief Wmo platform heeft. De leden investeren veel tijd en kennis. Met alle betrokken ketenpartners is recent een sessie belegd over armoede- en minimabeleid. Ieder heeft daar inbreng geleverd.

9.9.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De regionale samenwerking loopt goed, is het oordeel van het college. Kerkrade kan bij de decentralisaties opereren vanuit een historische en 'natuurlijke samenwerking'. Naast de reeds langer lopende samenwerking binnen Parkstad op de verschillende domeinen is er ook de samenwerking met de VONSS-gemeenten. Daarbij is er een open agenda: waar kunnen we elkaar helpen of versterken? Kerkrade maakt geen deel uit van VONSS maar werkt samen met VONSS waar dat toegevoegde waarde heeft.

Verantwoordelijkheden en taakverdeling op het domein Jeugd zijn geregeld in de piramide, dus op niveau Parkstad en op niveau Zuid Limburg. Die structuur is op zich helder, zo geeft het college aan. Voorbeelden van geslaagde samenwerking op terrein van arbeidsmarkt en participatie zijn Werkmakelaar en SROI. De samenwerking rond WOZL is op zich constructief, maar op onderdelen wringen nog zaken. Voornemen is om rond de P-wet, net als bij jeugd, vanuit een vergelijkbare piramide helderheid te scheppen over samenwerking en rol- en taakverdeling.

9.9.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Uitgangspunt bij de samenwerking met ketenpartners en cliënten is vrijheid voor het maatschappelijk middenveld. De gemeente wil sturen op verantwoordelijkheid van de aanbieders en wil daarmee de expertise van de aanbieders ook optimaal benutten. Daar hoort bij dat je als gemeente durft los te laten. Het college ziet dit als dat je enkelvoudige aanvragen door de partners zelf laat oppakken, zonder je daar als gemeente onnodig mee te bemoeien.

Partners, want zo kijkt Kerkrade naar de uitvoerders in het sociale domein, committeren zich steeds meer aan de nieuwe situatie en de condities die daarbij gelden. Wel zijn er verschillen tussen

partners in de mate waarin ze anticiperen op de drie decentralisaties en zich als partner van de gemeente opstellen, zo is de ervaring van het college van Kerkrade. Meander is een concreet voorbeeld van een aanbieder die goed anticipeert. Anderen sluiten aan.

Ten aanzien van huisartsen merkt het college op dat deze nog niet voldoende aanhaken in het proces. De gemeente moet wel afspraken met hen maken. Ze hebben immers een sleutelrol. Het aanhaken is voor gemeenten moeilijk afdwingbaar (zie ook de aandacht die de VNG voor dit onderwerp heeft). Het overleg dat de gemeente heeft met de belangrijkste zorgverzekeraar zal daarin zeer belangrijk worden. NB: huisartsen hebben een overschot aan werk, dus benadering/samenwerking moet zijn om ze (waar mogelijk) werk uit handen te nemen.

9.9.8 Overige opmerkingen

Zorgen:

- Werkgelegenheid, ontslagen. Waar kunnen mensen na ontslag nog een nieuwe werkring vinden? NB: ook als het alleen gaat om verlies van het 2^e inkomen dat ontstaan vaak problemen omdat huishoudens er niet in slagen hun levensstandaard adequaat aan te passen. Dan bijv. huis 'onder water'. Dus groei schuldenproblematiek.
- De druk die er wordt gelegd op vrijwilligers! Hoe reëel is dit verhaal?

Aandachtspunten:

De gemeente wordt niet voldoende beloond voor de investeringen aan de voorkant. Met investering op de voorkant bespaart de gemeente op de achterkant, maar dat voordeel valt niet altijd toe aan de gemeente zelf.

Van de provincie is een bijdrage nodig voor kosten van gebouwen (leegstand), en voor frictiekosten die gaan ontstaan doordat instellingen kosten moeten gaan reduceren. De gemeente stelt dat de provincie de 'harde kant' zou moeten tackelen.

De verbinding tussen sociaal domein en openbare orde is een best practice die breder benut zou kunnen worden.

ICT: Kerkrade ziet Pink Roccade als partner. Pink Roccade zet zich volop in want wil Zuid Limburg terugwinnen. Mogelijk kan overleg over ICT-problemen en -oplossingen breder worden afgestemd. Kerkrade wil de mogelijkheid scheppen dat werkzoekenden zichzelf kunnen presenteren. Kan commissie hier iets betekenen, zorgen dat er ondersteuning vanuit de provincie komt?

Er is een mismatch tussen wat het Rijk wil van centrumgemeenten en de eigen (regionale) initiatieven. Conclusie van de commissie: de verdeling van kartrekkerschap over de drie centrumgemeenten wringt enigszins met regionale dynamiek. Logischer zou zijn om de 3 decentralisaties vanuit de drie subregio's in te vullen. Dus vanuit Parkstad de piramide op te bouwen.

Slotopmerking t.a.v. vervolgactiviteiten van de commissie: WOZL en GGD zijn feitelijk geen autonome ketenpartners (aansturing door gemeente). De commissie doet het verzoek dat de

gemeente, als ze WOZL en GGD niet bij de bijeenkomst met ketenpartners wil hebben, de gemeente dit zelf kenbaar maakt aan de partijen.

10. Maastricht Heuvelland

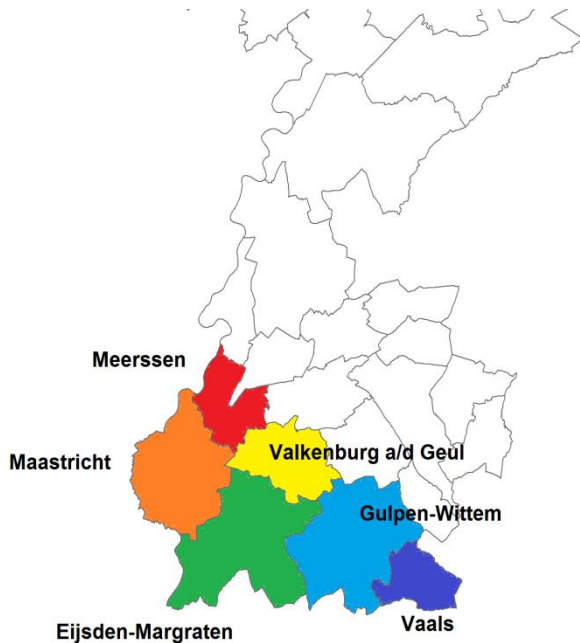
10.1 Regio beschrijving

Gemeenten in deze regio zijn Maastricht, Meerssen, Valkenburg aan de Geul, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem en Vaals. De regio heeft in totaal 207.412 inwoners.

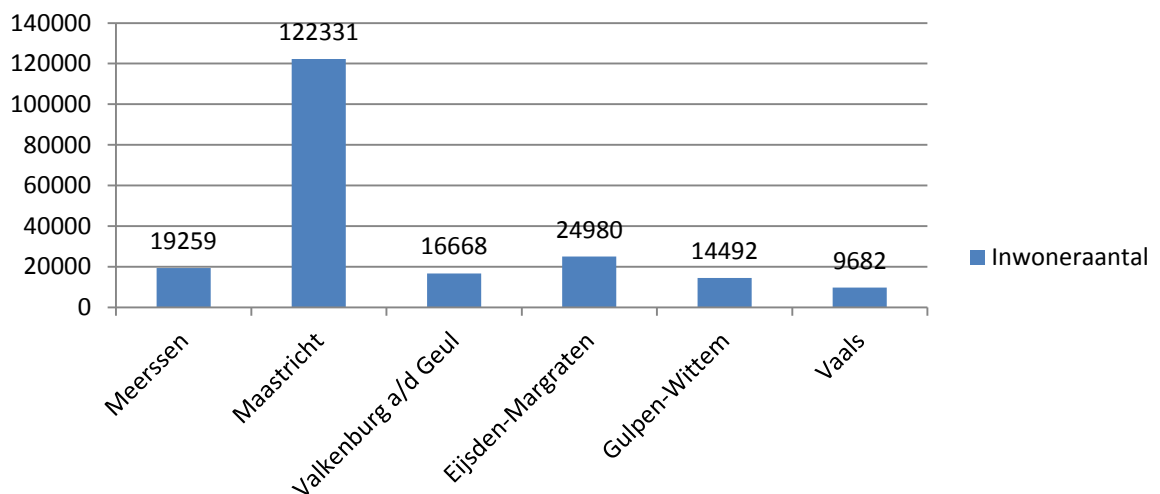
Maastricht is de centrumgemeente in de regio Maastricht-Heuvelland en vormt tevens samen met de gemeenten Heerlen en Sittard-

Geleen het samenwerkingsverband Tripool Zuid-Limburg. Dit samenwerkingsverband is bedoeld om de economische structuur in het gebied te versterken. Het verschil in schaal tussen Maastricht en de andere gemeenten is groot in deze regio.

De inwonerverdeling (bron: CBS Statline, 1 januari 2014) in de regio is als volgt.



Inwoneraantal

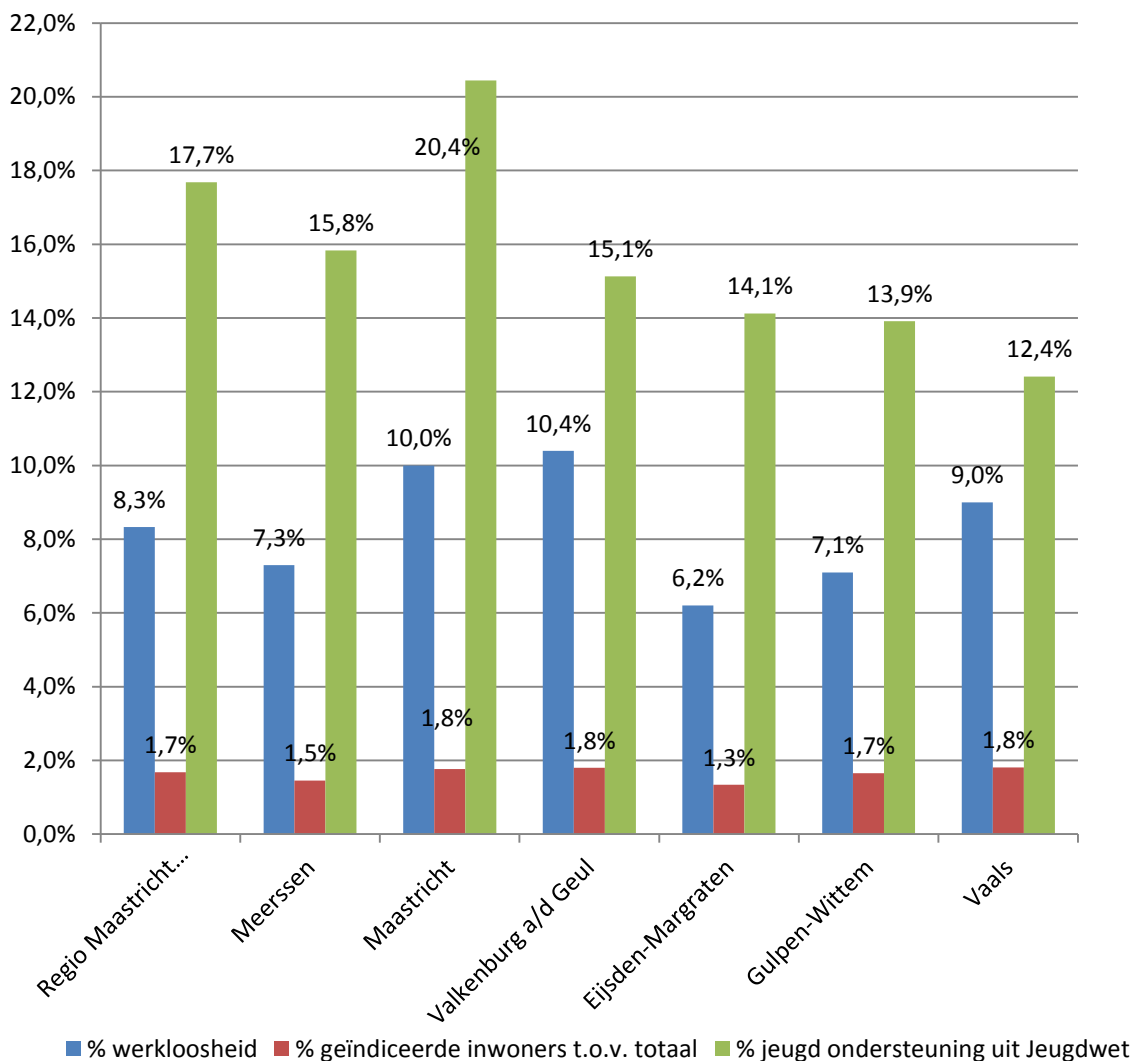


Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

De onderstaande grafiek geeft een beeld van de omvang van de problematiek per gemeenten in het sociaal domein. De commissie realiseert zich dat dit beeld niet alle problematiek weergeeft. Tegelijkertijd bieden de cijfers inzicht in de relatieve omvang van problematiek van de gemeenten per regio. Ten aanzien van de cijfers merkt de commissie het volgende op:

- Omdat de precieze omvang van doelgroepen binnen de Participatiewet niet eenvoudig inzichtelijk te maken is per gemeente heeft de commissie ervoor gekozen het relatief generieke werkloosheidscijfer op te nemen. Het werkloosheidscijfer is uitgedrukt in een percentage van de beroepsbevolking en in de meeste gevallen in januari 2014 opgegeven door de gemeenten zelf. De niet aangeleverde percentages zijn afkomstig van het UWV Werkbedrijf of de Kernkaart Werk & Inkomen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ten aanzien van de decentralisatie AWBZ / Wmo kiest de commissie voor het weergeven van de inwoners met een indicatie voor Begeleiding en Kortdurend Verblijf. De commissie realiseert zich dat volgens de Memorie van Toelichting bij de Wmo die in januari 2014 naar de Tweede Kamer is gestuurd, ook de inloof functie van de GGZ, de functie beschermd wonen GGZ (ZZP-C) en een klein deel van de Persoonlijke Verzorging (5%) overgaan naar de gemeente. Deze cijfers zijn echter niet voor elke gemeente inzichtelijk, omdat het in enkele gevallen om te kleine aantallen gaat. Het aantal geïndiceerde inwoners is uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal inwoners per gemeente, zoals bekend op 1 juli 2013 en is afkomstig uit de CIZ Basisrapportage AWBZ.
- Om inzicht te geven in de doelgroep die op 1 januari 2015 onder de Jeugdwet valt, baseert de commissie zich op de Jeugdmonitor van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het weergegeven resultaat betreft het aantal jongeren dat in 2011 ondersteuning kreeg vanuit de Jeugdzorg door de Provincie, de AWBZ en de Zorgverzekeringswet en die per 2015 onder de Jeugdwet vallen, uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal jongeren tussen 0 en 18 jaar in de gemeente in 2011.

Problematiek in Maastricht Heuvelland



Gegevens zijn handmatig overgenomen vanuit verschillende bronnen. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

De gemeenten Meerssen, Eijsden-Margraten en Gulpen-Witterm scoren voor wat betreft problematiek op de terreinen werkloosheid, indicaties en jeugd lager dan gemiddeld in de regio. De meeste problematiek is zichtbaar in de gemeenten Maastricht en Valkenburg aan de Geul. Maastricht heeft de meeste jeugdproblematiek en een vrij hoog werkloosheidspercentage. Valkenburg heeft met name een hoog werkloosheidspercentage. Ook bij de gemeente Vaals valt dit op.

10.2 Gemeente Meerssen

10.2.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Meerssen (27,64km²) is een gemeente in de regio Maastricht-Heuvelland en telt 19.362 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Maastricht, Valkenburg aan de Geul, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem en Vaals. De regio heeft in totaal 207.253 inwoners. De gemeente Meerssen heeft 10 woonkernen. De huidige samenstelling van de gemeente Meerssen is ontstaan bij de herindeling op 1 januari 1982. Toen werd de voormalige gemeente Meerssen samengevoegd met de tot dan toe zelfstandige gemeenten Bunde, Geulle en Ulestraten. Het werkloosheidspercentage is 7,3 procent. In 870 werd in Meerssen het Verdrag van Meerssen ondertekend. Hierbij werd het middelste deel van het in drie stukken uiteengevallen Karolingische Rijk verdeeld tussen het Oost-Frankische Rijk en het West-Frankische Rijk.



10.2.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college geeft aan dat de raad de ontwikkelingen op het terrein van de drie decentralisaties volgt. Samen met de griffie is voorzien in een opleidingsplan voor nieuwe raadsleden dat start na de verkiezingen. Daarnaast wordt de raad regelmatig geïnformeerd en staan de 3 decentralisaties regulier op agenda van de raadsadviesvergaderingen. Het college merkt daarbij op dat de materie van de 3 decentralisaties complex is voor de raad.

10.2.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Meerssen heeft de doelgroepen in beeld. Het college heeft speciale aandacht voor de Wsw doelgroep. Qua Wmo voorzieningen is de gemeente in control, zo geeft het college aan. De gemeente heeft geen voorziening in de begroting opgenomen. Er is ook sprake van een taakstelling van € 1.000.000,- op de drie decentralisaties. De gemeente heeft nog geen business cases ontwikkeld voor deze taakstelling en het college ziet dit als een flinke uitdaging. De gemeente is zich bewust van de eigen te nemen frictiekosten in de reorganisatie, maar maakt ook van de gelegenheid gebruik om te wijzen op de frictiekosten die aanbieders zullen maken.

10.2.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan dat er voor het beleidsterrein jeugd een beleidskader is opgesteld. Dit kader is leidend voor de veranderopgave en daar gaat men mee door. De gemeente ervaart wel dat het personeel onder druk staat. In het komende coalitieakkoord van het nieuwe college zou daar aandacht voor moeten zijn. Het huidige college stelt dat er nu voldoende capaciteit is maar vraagt zich af of dat zo blijft bij de toename van taken. De hele veranderopgave wordt in de staande organisatie uitgevoerd. Er is geen aparte projectstructuur ingericht en men maakt geen gebruik van externen. Men realiseert zich wel dat er niet alleen sprake is van een organisatieverandering maar ook van een cultuurverandering. Daar is aandacht voor en wordt aan gewerkt.

10.2.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

In het kader van structurele kracht van de organisatie ziet het college samenwerking als noodzakelijk. Het uitgangspunt zou moeten zijn: lokaal doen wat kan en bovenlokaal regelen wat moet. Een doelstelling daarbij is een regionaal Wmo service bureau. Het college plaatst daarbij de opmerking dat de vorming van de samenwerking procedureel op orde is maar dat onduidelijk is hoe het staat met de inhoudelijke kant van de samenwerking. Daarnaast geeft men aan veel visie te hebben ontwikkeld op de structurele en toekomstige uitvoering en veranderopgave, maar vraagt men zich af in hoeverre de gemeente straks ook daadwerkelijk beschikt over de middelen om de visie te realiseren.

10.2.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De focus van Meerssen is gericht op de regio Maastricht-Heuvelland. Het college constateert dat in die regio toch een andere (samenwerkings)cultuur heerst als in de regio Parkstad. In Limburg Zuid wordt goed samengewerkt rondom de jeugdzorg. Er wordt door het college meer en meer contact tussen de gemeenten geconstateerd. Binnen Maastricht-Heuvelland wordt de gemeente Maastricht gezien als centrumgemeente. De gemeente Meerssen heeft met de gemeente Maastricht een convenant gesloten over een breed terrein.

In de regio Maastricht-Heuvelland is volgens het college van de gemeente Meerssen wel nog een cultuurverandering noodzakelijk. Ze stelt hierover dat "Onder druk veel vloeibaar wordt". Ambtelijk is er dan ook sprake van intensief overleg. Het college merkt daarbij wel op dat gemeentelijke herindeling iets anders is dan samenwerking.

10.2.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Het doel van de decentralisaties is het bereiken van meer efficiency. De grote vraag voor de gemeente Meerssen is daarbij of er wel voldoende tijd is voor daarvoor noodzakelijke transitie. Als voorbeeld van die transitie noemt het college de nu lokaal lopende pilot op het gebied van dementie. In de optiek van het college van de gemeente Meerssen moeten de bij de AWBZ/Wmo decentralisatie betrokken instellingen meer openstaan voor dit soort initiatieven.

Qua samenwerking met ketenpartners is er al vijf jaar lang een staande ketenstructuur. Men gaat werken met sociale basisteams. Deze zijn in voorbereiding. Ook is er in de regio een convenant gesloten met de jeugdzorginstellingen.

10.2.8 Overige opmerkingen

De gemeente ziet zichzelf voor een uitdaging. Samenwerking in Heuvelland is daarbij nadrukkelijk aan de orde. Zij kent recent een nare geschiedenis. Het overlijden van een wethouder. Er zijn twee wethouders van buiten aangezocht. Samen met de Burgemeester zijn zij bestuurlijk verantwoordelijk voor de 3 decentralisaties.

De gemeente wil graag de tafel openhouden na 1 januari 2015. Het is dan nog niet klaar. Men is positief maar helemaal gerust is men niet.

Duidelijkheid aan de kant van het rijk is wel wenselijk. De Provincie kan mogelijk een rol spelen bij instellingen die dreigen om te vallen. Misschien kan zij ook een intermediaire rol vervullen richting kleine aanbieders.

10.3 Gemeente Maastricht

10.3.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Maastricht (60,03 km²) is de hoofdstad van de provincie Limburg en is met een inwonertal van 121.813 ook de gemeente met de meeste inwoners. Bovendien behoort Maastricht tot de steden die zich 'de oudste stad van Nederland' mogen noemen. 10 procent van de beroepsbevolking is werkloos. De gemeente Maastricht bestaat officieel uit vijf stadsdelen, die zijn onderverdeeld in 44 wijken. Maastricht is de centrumgemeente in de regio Maastricht-Heuvelland. Andere gemeenten in deze regio zijn Meerssen, Valkenburg aan de Geul, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern en Vaals. De regio heeft in totaal 207.253 inwoners.

Maastricht vormt samen met de gemeenten Heerlen en Sittard-Geleen het samenwerkingsverband Tripool Zuid-Limburg. Dit samenwerkingsverband is bedoeld om de economische structuur in het gebied te versterken. Maastricht ligt centraal in de Euregio en is door het internationale netwerk van snelwegen en spoorlijnen verbonden met Duitsland en België.



10.3.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college ziet de decentralisaties inhoudelijk als een absolute kans. De decentralisaties sluiten aan bij het adagium van 'gemeente als eerste overheid'. Zorgpunten in het proces zijn de snelheid waarmee de veranderingen vorm moeten worden gegeven en de kortingen op de budgetten. Er is sprake van breed draagvlak in de raad. In raad zijn dezelfde zorgen als in het college te constateren. Er is financiële onzekerheid op het terrein van de Participatiewet, de Wsw-budgetten zijn nog niet bekend. Het college spreekt de urgentie uit dat de werkkamer met resultaten moet gaan komen om 1 januari 2015 te kunnen halen.

De gemeenteraad straalt betrokkenheid uit. De raad wil graag de gewenste inhoudelijke verandering op het sociaal domein aanbrengen, alleen de voorwaarden waaronder heeft de raad het moeilijk mee. Tegenwoordig is er veel meer dan voorheen sprake van een constructieve houding in de gemeenteraad.

10.3.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De gemeente Maastricht heeft alle doelgroepen goed in beeld.

De vanwege het Rijk ter beschikking gestelde gelden zijn taakstellend voor Maastricht. De raad wil wel veel geld reserveren voor het sociaal domein. Op zich is dat een goede ontwikkeling, maar hierdoor kan in de toekomst de realisatie van de fysieke doelstellingen onder druk komen te staan. Eventuele tekorten zullen onder meer moeten worden weggenomen door efficiënter te gaan werken in de uitvoeringsfase. Er zal meer moeten worden gedaan aan effectsturing, het vergroten van de verantwoordelijkheid van de professionals en door zonder schotten te gaan werken en financieren.

Het college is van mening dat er onevenwichtigheden in de verdeelsystematiek van budgetten zitten, onder andere door de krimpproblematiek. In het recente verleden is een aantal studies naar

de verdeelsystematiek verricht. Daaruit blijkt dat gezondheid in Zuid-Limburg aantoonbaar achter blijft ten opzichte van de rest van Limburg. Dit moet, aldus de gemeente, dus eigenlijk doorwerken in de verdeelmodellen. Men heeft het voornemen om hierover met de 18 gemeenten in Zuid-Limburg actie te ondernemen naar Den Haag.

Het is lastig voor de gemeente dat de voorwaarden die gesteld worden vanuit de rijksoverheid niet vast staan en steeds gewijzigd worden. Voorbeelden hiervan zijn de recente ontwikkelingen rond de Wajong en de nieuwe afspraken met de Sociale verzekeringsbank. Ook wordt er teveel weggenomen van de beleidsvrijheid van gemeenten.

10.3.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan over heel veel informatie te beschikken. De gemeente heeft een uitstekend netwerk, waarvan goed gebruik gemaakt wordt als het gaat om het vergaren van de nodige gegevens.

Er wordt projectmatig gewerkt aan de 3 decentralisaties, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen proces en inhoud. Iedere week is de stand van zaken een agendapunt in de directiebijeenkomst. Minstens één keer in de maand wordt er bestuurlijk uitgebreid over gesproken.

De medewerkers in de uitvoerende organisatieonderdelen worden uitdrukkelijk betrokken in het proces. Er worden maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat medewerkers de juiste competenties te hebben vanaf 1 januari 2015. De gemeente Maastricht neemt ook de verantwoordelijkheid op zich om bij de andere vijf gemeenten te peilen hoe men er voor staat en hoe zij eventueel kan helpen.

10.3.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het voorbereiden van de ambtelijke organisatie voor de uitvoering van de nieuwe taken verloopt op schema. De gemeente is per 1 januari 2015 klaar voor deze uitvoering. Voorzien is dan dat de mensen beschikken over de juiste competenties. Ook de voorbereidingen rond de ondersteunende processen, zoals ICT, inkoop, et cetera verlopen goed, zodat deze naar verwachting ook op tijd zullen zijn afgerond.

10.3.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Voor wat betreft de Wmo, de niet-complexe jeugdtaken en de Participatiewet wordt samengewerkt met de gemeenten in de regio Maastricht-Heuvelland. De zware jeugdzorgtaken worden vormgegeven op het niveau van Zuid-Limburg. De samenwerking verloopt goed. De persoonlijke verhoudingen zijn eveneens goed. Iedere gemeente kan in de samenwerking zelf zijn eigen rol spelen. Het college noemt als goed voorbeeld van de samenwerking in de regio het armoedebeleid: dit is in regio geharmoniseerd. Een ander voorbeeld is het rapport van Berenschot over samenvoeging van de sociale diensten; ook deze ligt klaar en na de verkiezingen zal dit rapport gezamenlijk worden uitgevoerd.

Op Maastricht-Heuvellandniveau wordt er één keer in de twee maanden overleg gevoerd tussen de gemeentesecretarissen en burgemeesters. In dit overleg worden afspraken gemaakt over het sociaal domein, maar worden ook ontwikkelingen op het ruimtelijk domein en met betrekking tot

bedrijfsvoering en dienstverlening besproken. De portefeuillehouders in het sociaal domein treffen elkaar frequent in de Stuurgroep Sociaal. Vier maal per jaar is er het Heuvellandoverleg met alle colleges. Hierin is onder meer het samenwerkingsconvenant tot stand gekomen.

Maastricht is zich bewust van haar centrumgemeentefunctie, maar ook van haar voorbeeldfunctie. Tevens geeft het college aan te leren van de wijze waarop omliggende gemeente zaken aanpakken. Er is sprake van een gelijkwaardige samenwerking.

Maastricht merkt dat door de 3D-operatie de vraag naar samenwerking bij de gemeenten om Maastricht heen groter is geworden. De vraag naar meer samenwerking wordt volgens Maastricht voornamelijk ingegeven door een vrees voor herindeling in het geval zou blijken dat kleine gemeenten de taken niet alleen uit kunnen voeren. De gemeente Maastricht geeft aan dat zij herindeling niet als de beste optie ziet, maar zet ook kanttekeningen bij intergemeentelijke samenwerking. In verband met democratische legitimatie en financiële controle is dit ook geen ideale oplossing. De democratische legitimatie is dus een aandachtspunt, ook bij de bedrijfsvoeringsvariant van de Wgr, die straks tot de mogelijkheden van samenwerken behoort. Thans gaat de voorkeur uit naar een GR light-constructie of een centrumgemeenteconstructie. De centrumgemeenteconstructie ligt wat Maastricht betreft het meest voor de hand. Samenwerking wordt door de gemeenten in de omgeving als positief ervaren. Maastricht is ook landelijk een belangrijke speler op het gebied van jeugd.

In Zuid-Limburg hebben de grote gemeenten het trekken van de drie transitie verdeeld: is er voor wat betreft de grote gemeenten een taakverdeling inzake het trekken van drie transities: Maastricht doet dit op het terrein jeugd, Sittard-Geleen voor de Wmo en Heerlen neemt de Participatiewet voor haar rekening.

10.3.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De ketenpartners zijn goed in beeld bij Maastricht; dit geldt voor elk van de drie transities. Maastricht is structureel in gesprek met de huisartsen. Dit is een moeilijk te bereiken doelgroep, maar in Maastricht doen ze bij de beleidsvorming goed mee.

De gemeente vraagt zich af of de ketenpartners de kanteling goed voor ogen hebben. Bij sommige organisaties lijkt dat niet het geval te zijn (bijvoorbeeld Xonar), bij anderen wel (bijvoorbeeld Radar).

Ook cliëntenraden zijn in Maastricht goed betrokken bij de beleidsvoorbereiding en de nu lopende transitieactiviteiten, zo geeft het college aan.

10.3.8 Overige opmerkingen

Zorgen:

- Werkgelegenheidsvraagstuk in Zuid-Limburg.
- Het rijk moet stoppen met bezuinigen op Gemeentefonds, stapeling op stapeling.
- Gemeente moet inkomensgrenzen kunnen stellen. Nu moet een miljonair worden geholpen als die voldoet aan de criteria.

- Onderlinge afstemming tussen ministeries is onvoldoende, bv onderwijs en economische doelstellingen. Ander voorbeeld is het ministerie van I&M/corporaties en de zorg voor ouderen/VWS
- De race tegen de klok. Ook met het oog op de verkiezingen en de wetten die er nog niet zijn.

10.4 Gemeente Valkenburg aan de Geul

10.4.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Valkenburg aan de Geul (36,92 km²) is een gemeente in de regio Maastricht-Heuvelland en telt 16.814 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Meerssen, Maastricht, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem en Vaals. De regio heeft in totaal 207.253 inwoners. De gemeente Valkenburg aan de Geul kwam tot stand bij de gemeentelijke herindeling van 1 januari 1982. Toen werden de voorheen zelfstandige gemeenten Valkenburg-Houthem en Berg en Terblijt samengevoegd. De gemeente Valkenburg aan de Geul omvat het stadje en de hoofdplaats Valkenburg, 6 dorpen, 8 gehuchten en 7 buurtschappen. Het werkloosheidspercentage is 10,4 procent. Bijzonder is onder andere het 'lint' van kastelen in de Geulvallei (Kasteel Genhoes, Kasteel Schaloen, Kasteel Oost, Kasteel Den Halder, Château St. Gerlach en Kasteel Geulzicht).



10.4.2 De drie decentralisaties en de raad

De gemeenteraad heeft op 10 februari 2014 de beleidskaders van de drie decentralisaties vastgesteld. Een belangrijk uitgangspunt daarin is dat de raad heeft gesteld dat de uitvoering van de drie decentralisaties dient plaats te vinden binnen de door het Rijk beschikbaar gestelde budgetten. Daarbij merkt het college op dat de landelijke budgetten momenteel onvoldoende inzichtelijk zijn.

Qua informatievoorziening schetst het college dat de 3D's een vast bespreekpunt zijn in de raadscommissie en dat er in het introductieprogramma van de nieuwe raad aandacht aan zal worden besteed.

10.4.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college geeft aan inzicht te hebben in de omvang van de doelgroepen voor de drie decentralisaties. Binnenkort zal een update geleverd worden over o.a. het aantal AWBZ geïndiceerden. De beleidsinformatie is nog niet geheel sluitend: het Inkomensdeel van de participatiewet is nog onbekend.

Het college geeft aan dat er financiële voorzieningen zijn getroffen voor eventuele overschrijdingen. Tegelijkertijd geeft het college aan dat het belangrijk is dat de raad keuzes moet maken om uiteindelijk binnen de beschikbaar gestelde budgetten te blijven. De korting bij de jeugdzorg wordt door de gemeente 'in rekening gebracht' bij de aanbieders. De korting participatiewet wil het college oplossen door een betere instroom naar werk. Daartoe worden nu al projecten gestart. Het college geeft aan dit wel een zorgpunt te vinden, de resultaten zijn onzeker. Ook zal er sprake zijn van frictiekosten. Hierbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld gebouwen. Het college vraagt zich af wie die kosten voor zijn rekening neemt.

10.4.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente heeft een projectmatige inzet van 3 fte lokaal en regionaal. Er is een programmadirecteur binnen de gemeente aangesteld. De mogelijkheden van synergiewinst zijn voor de gemeente Valkenburg duidelijk. De gemeente werkt op basis van een sociaal wijkteam (is een pilot). De afdelingen Wwb en Wmo zijn samengevoegd. Ook is er volgens het college sprake van ontwikkeling van uitvoeringskracht binnen de organisatie. Er vindt projectmatige samenwerking plaats met ketenpartners. Het college stelt dat de belangrijkste onderdelen van de kanteling 'in de stad' en ook bij de aanbieders plaats zal moeten gaan vinden.

10.4.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college merkt op dat in termen van structurele kracht regionale samenwerking een noodzakelijk gegeven is. Is het niet met meerdere gemeenten in de regio Maastricht-Heuvelland, dan wel 'alleen' met Maastricht.

10.4.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De gemeente Valkenburg geeft aan dat de kracht zit in samenwerking binnen de regio Maastricht-Heuvelland. Valkenburg heeft daarin een groot toeristisch-recreatief product en wil graag samenwerken.

Op Zuid-Limburgse schaal wordt samengewerkt in de Jeugdzorg. In de subregio Maastricht-Heuvelland wordt samenwerking gezocht op het terrein van de Wmo. De decentralisatie van de Participatiewet wordt opgepakt op niveau van Maastricht-Heuvelland én op tripoolniveau (Maastricht, Heerlen, Sittard-Geleen).

Het college geeft aan dat de samenwerking nu nog vooral plaatsvindt op projectniveau. Wanneer het nodig is voorziet het college dat een lichte GR aangegaan zal worden met Maastricht als centrumgemeente. Mogelijk komt er dan één servicekantoor. Ook vindt er onderzoek plaats naar het onderbrengen van de Wsw in de subregio Maastricht-Heuvelland. (MTB)

10.4.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente Valkenburg werkt momenteel samen met ketenpartners, gemeenteraad en cliënten aan een uitvoeringsplan Participatie. Daarbij richten de partijen zich op de uitvoering en de processen. Het college geeft aan dat de ketenpartners ook in algemene zin goed zijn betrokken. De gemeente heeft haar visie op mantelzorg vastgesteld. Daarbij is een belangrijk uitgangspunt de burgerparticipatie en burgerkracht. Cliënten zijn dan ook betrokken via cliëntenraden.

10.4.8 Overige opmerkingen

De gemeente lijkt in control. De samenwerking in regio wordt als een belangrijk objectief gezien. Dat vergt nog wel enige ontwikkeling en afstemming. DXE voorbereiding en uitvoering scheidt ook vertrouwen. Het normenkader maakt scherp.

De gemeente staat positief tegenover initiatief gouverneur. Graag wel de uitkomsten van het onderzoek presenteren voor 21 Maart. Nu lijkt het alsof je iets te verbergen hebt. De gemeenteraad van Valkenburg staat hier open in. Overigens doet men daarbij de suggestie om in het eerste

kwartaal van 2015 nog keer langs te komen om te bezien hoe de situatie dan is. Er zal nog veel moeten gebeuren.

Ter vergadering is document uitgereikt met toelichting op normenkader.

Er dient wel duidelijkheid te zijn in de budgetten. Het rijk moet stoppen met shoppen, zoals bij de huishoudelijke zorg.

10.5 Gemeente Eijsden-Margraten

10.5.1 Algemene beschrijving gemeente

Maastricht-Heuvelland bestaat uit zes gemeenten en telt 207.253 inwoners. Eijsden-Margraten is één van deze gemeenten, andere gemeenten uit de Maastricht-Heuvelland regio zijn Meerssen, Maastricht, Valkenburg aan de Geul, Gulpen-Wittern en Vaals. Eijsden-Margraten (78,32 km²) heeft 25.049 inwoners en 6,2 procent van de beroepsbevolking is werkzoekend. De gemeente Eijsden-Margraten werd op 1 januari 2011 gevormd door het samengaan van de voormalige gemeente Eijsden en de gemeente Margraten. De gemeente telt 15 woonkernen, waaronder het meest zuidelijke dorp van Nederland Mesch en Withuis. Naast deze 15 grotere dorpen bestaat de gemeente uit 13 gehuchten en 13 buurtschappen.



10.5.2 De drie decentralisaties en de raad

De gemeente Eijsden-Margraten is een groot voorstander van de 3 decentralisaties. Het college geeft aan dat het alleen jammer is dat de media zo negatief reageren op de decentralisaties naar gemeenten. Gemeenten weten als eerste overheid wat de burger precies nodig heeft. Gemeenten kunnen dat ook organiseren. Het college ziet de 3 decentralisaties dan ook als een uitdaging met risico's. Het tempo ligt wel erg hoog en de financiën vormen een risico. De definitieve kaders zijn nog niet bekend, dat maakt het anticiperen op de komende stelselwijziging erg lastig.

De gemeente Eijsden-Margraten heeft in goed overleg met de burgers de strategische visie 'Vernieuwen door Verbinden' opgesteld. Belangrijke elementen daarin zijn o.m. participatie, zelfsturing en dienstverlening. Daarnaast is er een position paper op de 3 decentralisaties opgesteld, waarin de integrale visie op het sociale domein uiteen wordt gezet. Deze position paper is vastgesteld door de raad. Elementen van dit position paper zijn:

1. Er bestaan belangrijke verbindingen tussen de 3 decentralisaties; het is eigenlijk 1 dossier met een integrale problematiek.
2. Daarnaast: het gaat om de burger. Institutionele voorzieningen komen op de 2^e plek; zij staan ten dienste van de burger.
3. Eer wordt gebruik gemaakt van de eigen kracht van de burger. Eijsden-Margraten heeft sterke sociale structuur en een grote verenigingsdichtheid. Deze is verdeeld over alle 15 kernen.
4. Regionaal samenwerken is nodig en vanzelfsprekend, maar met keuzes waar en hoe. De 'couleur locale' moet wel zichtbaar blijven.
5. Het sociaal beleid moet geen eenheidsworst worden; het moet recht doen aan het plattelandskarakter van Eijsden-Margraten.

Een andere vermeldenswaardige nota is de Participatienota. Deze is 3 maanden geleden door raad vastgesteld.

In februari zijn eveneens door de Raad vastgesteld de integrale uitgangspunten voor de 3 decentralisaties, het beleidsplan Jeugd en de beleidskaders voor Wmo en Participatiewet. Deze zijn in nauwe samenwerking met de regio tot stand gekomen, zodat er eensluidende plannen liggen.

De politieke risico's van de 3D-operatie zijn nog niet in beeld, maar daar wordt wel aan gewerkt. Wel is er in de raad voldoende aandacht voor de financiële risico's van de 3D-operatie.

Vergrijzing is een belangrijk probleem in Eijsden-Margraten; de vergrijzing/toename van 75+ is het grootst in Zuid-Limburg. Daardoor wordt er veel geld uitgegeven aan woningaanpassingen. De gemeente kent een disbalans in de verhouding huur- en koopwoningen (het eigenwoning-bezit is ca. 80%). Ouderen wonen in afbetaalde woningen en willen dan niet verhuizen naar een huurwoning. Dit gaat de komende tijd alleen maar toenemen bij beleid dat is gericht op zo lang mogelijk thuis blijven wonen en vormt inmiddels een grote zorg (en financieel risico) voor de gemeente.

Daarnaast ontstaat door het beleid dat erop gericht is zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen, mogelijk een eenzaamheidsprobleem. Een oplossing zou kunnen worden gezocht in de omzetting van de huidige verzorgingsinstellingen (exclusief het onderdeel verpleeghuis) naar zelfstandige wooneenheden. De zorgaanbieders moeten daar samen met de corporaties het initiatief voor nemen.

Er zijn kansen om leegstaande woningen (bv. carréboerderijen of schoolgebouwen) om te vormen tot (onzelfstandige) wooneenheden. Voor jongeren (starters) of senioren (zorgwoningen). Het zou een uitkomst zijn als de bestaande regels over het woningcontingent (1 erbij = 1 eraf) worden versoepeld om met die nieuwe ontwikkelingen mee te gaan.

Met vergrijzing vormt ook de bereikbaarheid van voorzieningen en openbaar vervoer een zorg. Belangrijk is dat gezocht wordt naar andere inrichting en nieuwe combinaties.

10.5.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Eijsden-Margraten heeft een analyse gemaakt van elke kern. Daarbij zijn de nodige facts and figures verzameld. De doelgroepen zijn daarbij goed in beeld, inclusief een doorkijk naar de toekomst. Dit dient als onderlegger voor het maken van (beleids)keuzes.

In de begroting 2015 is een apart programma voorzien voor 3 decentralisaties. Uitgangspunt is om binnen het van rijkswegge verstrekte budget te blijven. Dat is echter lastig omdat het gedeeltelijk open eind financieringen betreft. Er zal een overgangstermijn nodig zijn voordat de filosofie van zoveel mogelijk zelfredzaamheid helemaal is doorgevoerd; dat betekent ook iets voor de daartoe benodigde financiële middelen. Naast de efficiencykorting van de rijksoverheid zijn er ook nog de autonome bezuinigingen van de gemeente.

Eijsden-Margraten verwacht dat met een nieuwe manier van werken de kortingen op het budget kunnen worden opgevangen. Het wijkgericht werken met sociale teams zal worden ingevoerd. Diverse onderzoeken tonen volgens de gemeente aan dat dit voordeliger werken is.

Er wordt een risicoanalyse gemaakt op basis van scenario's (minimale en maximale variant). Dat dient weer als instrument voor sturing en (beleids)keuzes. Tevens is er aandacht voor het inrichten van sturing en monitoring op uitgaven.

10.5.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente heeft een plan van aanpak voor de drie decentralisaties en de herinrichting van het sociaal domein. Dit plan van aanpak is sterk procesmatig georiënteerd. Er is sprake van een stuurgroep met daarin de wethouder Financiën, de wethouder die verantwoordelijk is voor het sociale domein en de wethouder VROM. Er is een afzonderlijke projectleider, met als speciale taak om het proces ordentelijk te laten verlopen. Deze is intern gezocht met het oog op continuïteit. Daarnaast is er een externe adviseur aangetrokken die expertise binnenbrengt.

10.5.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Voor wat betreft de kracht van de organisatie op langere termijn is er een reorganisatie in voorbereiding, mede met het oog op de 3 decentralisaties (inzet: flexibilisering van de inzet van de medewerkers). Eijsden-Margraten geeft aan als één van de eerste gemeenten de kanteling van de Wmo ingezet te hebben. Maastricht en de andere heuvellandgemeenten zijn op onderdelen volgend geweest.

Veel mensen zijn door de gemeente betrokken in dit proces. Met enige regelmaat wordt het voltallige personeel van de gemeentelijke organisatie bijgepraat. Het besef gaat nu bij een ieder doordringen dat deze operatie gevolgen heeft voor heel veel medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie.

De benodigde competenties voor het vervullen van de nieuwe rol in het sociale domein worden momenteel in beeld gebracht. Wellicht zijn deze al binnen de huidige organisatie beschikbaar, maar als dat niet het geval is, zullen de mensen met de juiste competenties van buiten gehaald moeten worden.

ICT gaat op regioniveau worden georganiseerd. Daarmee volgt de gemeente de regionale ontwikkelingen. Hetzelfde geldt voor de inkoopactiviteiten. De gemeente heeft enige zorg bij het goed regelen van de cliëntvolgsystemen. In het begin zal men gebruik moeten maken van bestaande systemen, maar deze moeten uiteindelijk wel vervangen worden door een systeem dat aansluit bij '1 gezin, 1 plan 1 regisseur'.

10.5.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

De samenwerking met andere gemeenten was in het verleden vaak moeizaam. Valkenburg, Gulpen-Wittem en Vaals handelden vaak op zichzelf, Maastricht was daarbij erg dominant. Althans, dat was het beeld. In de afgelopen jaren is er echter steeds beter samengewerkt binnen de heuvellandgemeenten. Er is een gemeenschappelijk sociale dienst gekomen (Pentasz voor de gemeenten Gulpen-Wittem, Vaals, Meerssen en Eijsden-Margraten). Er is een sociale werkvoorziening gekomen voor Eijsden-Margraten, Meerssen en Maastricht: MTB. Gulpen-Wittem en Vaals willen nu ook overstappen van de LICOM naar de MTB.

Voor wat betreft de 3 decentralisaties wordt voor de Wmo, de Participatiewet en de reguliere jeugdzorg samengewerkt op het niveau van Maastricht/Heuvelland. De zware, specialistische jeugdzorg wordt in Zuid-Limburg-verband opgepakt.

10.5.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

Er zijn in Eijsden-Margraten heel veel burgerinitiatieven. Een goed voorbeeld is de leegkomende bibliotheek in Margraten. Burgers gaan daar een huiskamerproject beginnen. Een ander voorbeeld is de buurtbus; deze heeft een wachtlijst voor vrijwilligers. Hetzelfde geldt voor Tafeltje Dek je.

Zorgpartners denken nog teveel in bestaande structuren. Zij maken nog niet de slag naar het nieuwe concept, hoe je zorg anders kunt organiseren. Dat baart de gemeente wel enige zorgen.

Er is regelmatig contact met de huisartsen. Zij worden eerst bijgepraat en daarna spreekt men over de rol die huisartsen kunnen spelen in het nieuwe zorgconcept. Dit speelt vooral bij jeugdzorg, want daar mogen de huisartsen doorverwijzen.

Speciale aandacht vraagt ICARUS. Dit is een gesloten jeugdzorginstelling die valt onder de beleidsverantwoordelijkheid van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Hier verblijven jongeren met ernstige (gedrags)problemen zoals agressief, antisociaal, opstandig gedrag of loverboy-problematiek. Eijsden-Margraten draait nu al op voor de kosten van huisvesting (speciaal onderwijs), maar straks ook voor de zorg voor ca. 180 jongeren. Deze jongeren staan niet ingeschreven in Eijsden-Margraten, maar in de gemeenten, waar de jongeren vandaan komen. Mede afhankelijk van de uitleg van het 'woonplaatsbeginsel' levert dit systeem de nodige financiële problemen op voor Eijsden-Margraten.

Er is intensief contact met de Wmo-raad. Deze is erg betrokken, zij willen bijvoorbeeld cursussen over de 3 decentralisaties e.d. Ook willen zij graag veel weten van de Participatiewet. De Wmo-raad is goed ingewerkt in de materie. De gemeente en de Wmo-raad hebben maandelijks contact. Op termijn zal de Wmo-raad worden omgevormd tot een breder platform voor het gehele sociale domein, waarin ook de Participatiewet en de Jeugdwet aan de orde kunnen komen.

10.5.8 Overige opmerkingen

Boodschap aan de provincie:

- Er is een disbalans tussen koop- en huurwoningen. De provincie moet niet te rigide vasthouden aan het bestaande beleid m.b.t. woningbouw (1 erbij= 1 eraf).
- Bij de provincie is het lastig om de kwantitatieve gegevens m.b.t. de jeugdzorg boven tafel te krijgen.

Zorgen van de gemeente

- Aanstaande gemeenteraadverkiezingen vallen qua timing ongunstig.
- Er zijn nog veel onduidelijkheden m.b.t. de financiering van de 3 decentralisaties.
- De rolverdeling tussen college en raad (kwetsbare positie van de portefeuillehouder). De gemeente kan hier zelf iets aan doen door collegiaal bestuur binnen het college (zie ook al

Stuurgroep), en de rol van de raad helder formuleren. Een idee is een casus voor te bereiden, waarin geoefend kan worden met zaken die misgaan.

- Werkgelegenheid bij instellingen (ontslaggolf) en frictiekosten welke verbonden zijn aan de transformatie niet bij gemeenten in rekening brengen.

Meest trots op:

- aantal vrijwilligers dat meedoet!

10.6 Gemeente Gulpen-Wittem

10.6.1 Algemene beschrijving gemeente

De gemeente Gulpen-Wittem (73,35km²) is een gemeente in de regio Maastricht-Heuvelland en telt 14.444 inwoners. Andere gemeenten in deze regio zijn Meerssen, Maastricht, Valkenburg aan de Geul, Eijsden-Margraten en Vaals. De regio heeft in totaal 207.253 inwoners. De gemeente Gulpen-Wittem telt 10 dorpen, 12 gehuchten en nog een dertigtal buurtschappen. Bij de gemeentelijke herindeling van 1 januari 1982 werd de voormalige gemeente Wijlre bij Gulpen gevoegd en de voormalige gemeente Slenaken bij Wittem. De huidige gemeente is echter pas op 1 januari 1999 ontstaan uit de samenvoeging van de voormalige gemeenten Gulpen en Wittem. De gemeente grenst aan zowel Duitsland als België. Het werkloosheidspercentage is 7,1 procent.



10.6.2 De drie decentralisaties en de raad

Het college is van mening dat de gemeenteraad zich goed kan vinden in de 3D-benadering, waarin de gemeenten de kern vormen. De gemeente staat immers het dichtst bij de burgers. De raad heeft op 26 februari het beleidskader 3 decentralisaties vastgesteld. De raad in Gulpen-Wittem is erg betrokken, soms tot op het uitvoeringsniveau toe. De raad wordt minimaal 1 keer per 6 weken geïnformeerd. In de praktijk gaat er echter veel meer informatie naar de raad. Naast raadsstukken zijn er nieuwsbrieven beschikbaar en worden informatiebijeenkomsten georganiseerd. Veel informatie wordt samen met Vaals opgesteld. Ook op regionaal niveau worden de raden bij het proces betrokken. Zo is er in september 2013 een regionale werkconferentie gehouden over het sociaal domein en was er in januari 2014 een conferentie samen met de raadsleden van Vaals.

Het college geeft aan dat aan de beheersing van de politieke risico's tot op heden weinig aandacht is besteed. Dat wordt de komende tijd anders: het idee is ontstaan om de raad te trainen door middel van een spel: hoe om te gaan met excessen? In Utrecht is zo'n spel gespeeld; op dit moment wordt gezien of dit ook voor Gulpen-Wittem nuttig kan zijn.

10.6.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

Het college geeft aan dat de volumes van de doelgroepen in beeld zijn. Voor wat betreft de financiën hanteert de gemeente als uitgangspunt dat de decentralisaties budgettair neutraal moeten verlopen, zowel voor de implementatie als de uitvoering van deze nieuwe taken. Er is één algemene reserve, die wordt niet geormerkt. Daar kan dus evt. uit worden geput, indien er onverhoopt toch tekorten gaan optreden. Dit is ook zo afgestemd met de accountant. Vanaf 2015 is in de begroting een integraal deelprogramma 3 decentralisaties opgenomen.

De gemeente wil de korting op het gebied van jeugd opvangen door een efficiëntere uitvoering en door het tegengaan en/of oplossen van perverse prikkels bij de huidige uitvoeringsinstellingen.

De financiële cijfers van de Participatiewet zijn nog niet beschikbaar; hierop heeft de gemeente dus nog geen volledig zicht. Eventuele tekorten op dit beleidsterrein worden ook opgevangen door een zogenoemde 'kanteling van de aanpak'.

10.6.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

De gemeente heeft zorgen over de transitiefase. Deze liggen met name op het financiële vlak, frictiekosten zijn één van de aandachtspunten. Ook zijn er zorgen over de beginfase van de uitvoering na 2015. De zorgen hebben geen betrekking op de wijze van aanpak van de uitvoering, Gulpen-Witterm was al bezig met 'zelfredzaamheid in de kernen', maar meer op de vraag of de knop om kan om vanaf dan de nieuwe taken uit te gaan voeren. De 3D-benadering sluit daarop aan. Een goed voorbeeld van hoe de gemeente al bezig was met zelfredzaamheid zijn de huiskamerprojecten in de kernen. Deze projecten zijn er op gericht om mensen zo lang mogelijk thuis te houden.

Voor de transitie is er een projectstructuur samen met Vaals opgezet. Deze structuur kent een bestuurlijke stuurgroep, een directiegroep en een integrale projectgroep. Onder de integrale projectgroep zijn vier afzonderlijke projectgroepen ingericht: projectgroep Wmo, projectgroep Heuvelland werkt, Projectgroep jeugd en de projectgroep implementatie sociaal domein. Gelinkt aan de integrale projectgroep is er sprake van een '2^o schil', waarin de ondersteunende processen (waaronder financiën) zijn ondergebracht. De integrale projectgroep komt 1 keer per 2 weken bij elkaar.

In de voorbereiding op de decentralisaties worden met name medewerkers ingezet die al bij de gemeente werkzaam zijn, zij hebben de inhoudelijke expertise. Om het programmatische aspect en het proces te in te richten, is iemand van buiten aangetrokken.

10.6.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college vindt dat de werkwijze van de Wmo al goed geïmplementeerd is in de organisatie. Voor wat betreft de andere twee decentralisaties is dat beeld nog niet helder. Dit zal worden verscherpt door onder meer het uitvoeren van pilots samen met de gemeente Vaals. Bij de transitie jeugdzorg is er expliciet aandacht voor kwaliteitscriteria en monitoring daarvan bij het in te zetten inkoopproces.

De uitvoeringsplannen ter uitvoering van de drie transities zijn er nog niet.

10.6.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Voor wat betreft de Wmo, de niet-complexe jeugdtaken en de Participatiewet wordt samengewerkt met de gemeenten in Maastricht-Heuvelland. De zware jeugdzorgtaken worden vormgegeven op het niveau van Zuid-Limburg. Daarnaast werkt Gulpen-Witterm bij de decentralisaties nauw samen met de gemeente Vaals.

De gemeente Maastricht beschouwt alle Heuvellandgemeenten als gelijkwaardige partners. Het college van de gemeente Gulpen-Witterm is van mening dat Pentasz, de sociale dienst in Valkenburg en die in Maastricht eigenlijk zouden moeten worden samengevoegd.

Geografisch ligt Gulpen-Witterm tussen de regio's Parkstad (met Heerlen als grootste gemeente) en Maastricht-Heuvelland in. De gemeente vindt dat de bevolking van Gulpen-Witterm sociaal, economisch en demografisch gezien beter aansluit bij de laatste regio. Daarom trekt Gulpen-Witterm op met Maastricht en de andere gemeenten in Maastricht-Heuvelland, zonder blind te zijn voor andere gemeenten.

De juridische grondslag waarmee de samenwerking zal worden vormgegeven, staat nog ter discussie. Er worden 2 opties onderzocht: een lichte GR of Maastricht als centrumgemeente.

10.6.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente Gulpen-Witterm heeft een goed beeld van wie de ketenpartners zijn. Dat geldt voor elk van de drie transitie. De betrokkenheid van de ketenpartners bij het proces van de 3 decentralisaties verschilt per decentralisatie. Bij de jeugdaanpak wordt al wel duidelijk integraal gewerkt. Deze integraliteit komt onder andere tot uiting bij het proces inzake huisuitzettingen. In zo'n geval is altijd de jeugdkolom betrokken om te bezien wat eventuele gevolgen voor kinderen kunnen zijn.

Met de wooncorporaties worden afspraken gemaakt om bij renovatie de woningen zoveel mogelijk leeftijd bestendig te maken, zodat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen.

De gemeente probeert de huisartsen bij de drie decentralisaties te betrekken. Dit lukt aardig, vindt de gemeente. Er is voor gekozen om op het niveau van de cliënt te overleggen, dit werkt goed. Het college is van mening dat het sociaal team betrokken wordt bij doorverwijzingen door de huisarts. De verwijfsfunctie bij jeugd door huisartsen bij het sociaal team moeten liggen. Dit omdat kostenbewustzijn een belangrijk aandachtspunt zal moeten zijn, ook bij huisartsen.

De gemeente geeft aan dat zorgaanbieders volgend jaar 80% van het huidige budget tot hun beschikking hebben. De uitdaging is dan om de perverse prikkels eruit te krijgen; anders worden wellicht de overige 20% als frictiekosten aangemerkt.

Er is goed contact met de cliëntenorganisaties. Zo is er een Wmo-raad, een raad voor de Wsw en een raad voor de Wwb. Er is regelmatig overleg met de Wmo-raad, die nauw betrokken is bij de beleidsvoorbereiding en –uitvoering.

10.6.8 Overige opmerkingen

Zorgpunten

- Op het gebied van jeugd is er geen congruentie met de veiligheidsregio.
- Samenwerkingsverband rond onderwijs. Voortgezet onderwijs valt onder de regio Parkstad.
- Kortingen op de budgetten.
- Straks is er een nieuwe raad en een nieuw college; die moeten zich inwerken in deze toch moeilijke materie en dat gaat dus dure tijd kosten.

- Gaat jeugddienstverlening allemaal wel lukken? De gemeente heeft hier meer zorgen dan bij de andere 2 D's. De snelheid waarmee e.e.a. gedaan moet worden is zeer hoog.
- Bureaucratische rompslomp in de uitvoeringsfase (verordeningen, beschikkingen e.d.). Ook zijn er zorgen om ICT-voorzieningen e.d. (landelijke afspraken VNG-jeugd-GGZ zijn straks moeilijk uitvoerbaar).
- Late ontsluiting van de laatste gegevens van landelijke wetgeving.

10.7 Gemeente Vaals

10.7.1 Algemene beschrijving gemeente

Met 9.771 inwoners is Vaals (23,87 km²) de gemeente met de minste inwoners van de regio Maastricht-Heuvelland. Andere gemeenten in deze regio zijn Meerssen, Maastricht, Valkenburg aan de Geul, Eijsden-Margraten en Gulpen-Wittem. 26 procent van de inwoners is Duits. Het hoge werkloosheidspercentage van 9 procent, zorgt ervoor dat de gemeente extra aandacht heeft voor re-integratie trajecten. Deze trajecten zijn sinds kort weer in het beheer van de gemeente.



10.7.2 De drie decentralisaties en de raad

De raad heeft op 24 februari de beleidskaders van de 3 decentralisaties vastgesteld. Nabijheid bij de problematiek wordt door de raad als een groot goed ervaren. De gemeente geeft aan nadrukkelijk dicht bij de samenleving te willen opereren, aangezien zij uit gaat van de kracht van de directe omgeving van de betrokkene. Door die omgeving goed te kennen is het voor de gemeente als regisseur mogelijk om de juiste zorg te kunnen bieden, ofwel door de omgeving hiertoe in te zetten ofwel door specialisten in te schakelen.

Daarnaast is het voor de gemeente helder dat de uitvoering voldoende robuust moet plaatsvinden; dat betekent dat in Vaals de samenwerking met andere gemeenten wordt gezocht. Kanteling van de Wmo is al een paar jaar aan de gang en de raad wordt hierin constant meegenomen. Ook bij de andere decentralisaties is er voortdurend overleg met de raad. Dit maakt dat er over dit onderwerp rust is in de raad en het college.

De gemeente heeft ervoor gekozen te sturen op kansen en niet expliciet op de politieke risico's. Die kansen liggen vooral in een mens- en contextgerichte aanpak, die Vaals sinds enige tijd hanteert en die zich steeds meer bewijst. In de specifieke Vaalser aanpak (Vaals beweegt, Vaals helpt, Vaals werkt) staan beleidsvrijheid en maatwerk centraal.

Vaals memoreert een kleine gemeente te zijn. Klein zijn heeft in dit dossier naast nadelen ook een belangrijk voordeel: de gemeente staat dicht bij de burgers en kan daardoor goed inschatten om welke problematiek het gaat bij die burgers. Eén van deze specifieke problemen is het hardnekkige werkloosheidsprobleem. Het is voor werklozen niet gemakkelijk om weer terug te keren in het arbeidsproces. Door ondernemers wordt vaak personeel van buiten de gemeente aangetrokken; ook vanuit Duitsland worden deze arbeidsplaatsen met enige regelmaat ingevuld.

Het college is van mening dat ook hier de Vaalser aanpak werkt. Dichtbij de burger en de ondernemer staan en maatwerk leveren, biedt kansen. Deze aanpak is de afgelopen jaren een succes gebleken. Om die reden heeft Vaals ook het re-integratieproces uit de Gemeenschappelijke Regeling Sociale Dienst Pentasz gehaald en weer in eigen beheer genomen.

10.7.3 Inzicht in financiën en doelgroepen

De financiële inzichten zijn al wel bekend voor jeugd, nog niet voor de Wmo en de Participatiewet. Voor de laatste twee is de gemeente in afwachting van de definitieve cijfers in de meicirculaire. Vaals gaat uit van de budgetten die er nu zijn. Bezuinigingen moeten worden opvangen binnen de reguliere budgetten. De gemeente heeft budget gereserveerd onder reserves en voorzieningen voor eventuele tegenvallers. Vaals heeft goed inzicht als het gaat om de omvang van de doelgroep.

De kortingen op de Wmo worden opgevangen door de wijze van werken in de Vaalser aanpak. Er wordt efficiënt gewerkt omdat er aan de voorkant heldere vragen worden gesteld, een preventieve aanpak centraal staat en 'dure' inzet door 2^e lijns-aanbieders voorkomen wordt. Ook worden er besparingen op overhead doorgevoerd, o.a. door de mogelijkheden van een facilitair bedrijf te onderzoeken.

10.7.4 De veranderkracht van de gemeentelijke organisatie

Het college geeft aan dat de transitie jaren geleden is ingezet. 'Iedereen zit nu al op zijn plek.' Dit is onder ander het geval bij gezondheid en jeugd. Er wordt veel samengewerkt met Gulpen-Wittem: die hebben veel mankracht, Vaals heeft meer ervaring met de inhoudelijke uitvoering. Om de transitiekracht verder te versterken zijn er samen met Gulpen-Wittem extra mensen ingehuurd. Tevens klopt de gemeente met enige regelmaat aan bij Maastricht voor hulp. De gemeente zet intern 7 fte in op beleid en uitvoering.

10.7.5 De structurele kracht van de gemeentelijke organisatie

Het college is van mening dat beleidsambtenaren veel meer de beleidsregisseurs moeten worden. Er wordt door de gemeente volop aandacht besteed aan het ontwikkelen van de juiste competenties bij de medewerkers die straks een cruciale rol moeten vervullen in de decentralisaties. Door middel van lokale pilots (o.a. een sociaal team en het opzetten van een facilitair bedrijf) wordt al lerende een vernieuwde werkwijze eigen gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de pilot gestart in Lemiers; hier wordt een huiskamer opgezet waar mensen zich kunnen melden met hulpaanbod, problemen, e.d. Sommige ambtenaren willen zich hier zelf feitelijk gaan stationeren; zij zullen als regisseurs fungeren.

De financiële risico's worden bewaakt door een controller. Deze is nu bezig met een 0-meting.

Er is inmiddels zicht op de benodigde omvang van de uitvoerende organisatie per 1 januari 2015. Dit vloeit voort uit de manier van werken, die op dit moment al plaatsvindt.

Een integrale benadering is voor het college één van de belangrijkste uitgangspunten van de implementatie van de 3 decentralisaties. Hiervoor is samen met de gemeente Gulpen-Wittem een integrale (lokale en regionale) projectstructuur ontwikkeld.

Uitvoeringszaken (Wmo-verordening, ICT-structuur, Frontoffice-Backoffice) worden ook regionaal voorbereid. De lokale vertaling hiervan is voor de gemeente van belang. Onlangs is een ICT-visie vastgesteld, rekening houdend met de 3 decentralisaties.

Vaals is enige tijd bezig met de uitvoering van de decentralisaties. Gezien deze wijze van werken worden er in beperkte mate nieuwe beleidsplannen opgesteld. Omdat het accent door de gemeente steeds meer gelegd wordt op de uitvoering nabij en in de directe omgeving van de inwoners, wordt beleid met name nog ontwikkeld vanuit de ervaringen in de uitvoering.

De borging van het kwaliteitsniveau gebeurt voor een belangrijk gedeelte regionaal. Daarnaast is er lokale borging die voornamelijk geschiedt via netwerkbijeenkomsten en accountmanagement per instelling en/of beleidsveld. Daarnaast zijn er informatiebijeenkomsten met o.a. welzijnswerk, huisartsen, fysiotherapeuten, etc.

10.7.6 De drie decentralisaties en intergemeentelijke samenwerking

Vaals werkt op drie niveaus samen:

- Op interlokaal niveau samen met Gulpen-Wittern (bv. Wmo-loket, sommige beleidsfuncties);
- Op regionaal niveau met de gemeenten in Maastricht-Heuvelland (Wmo-beleid, participatie, jeugd). Voor jeugd is er sprake van een vrijwillige centrumgemeenteconstructie op basis van het afgesloten convenant Maastricht-Heuvelland.
- Voor de zware jeugdzorg in Zuid-Limburgverband.

De visie van Vaals daarbij is dat het beleid van onderop tot stand moet komen. Dus beginnen vanuit de lokale omgeving, passend bij de 'Reinlandse manier' van werken.

10.7.7 De gemeente en ketenpartners/cliënten

De gemeente Vaals heeft 27 ketenpartners in beeld, die op alle drie decentralisaties worden betrokken. Dit gebeurt zowel op lokaal als op regionaal niveau. Per partner worden er zowel formele als informele afspraken gemaakt. Daarnaast worden sessies met soms meer dan 60 ketenpartners georganiseerd. Mensen met elkaar in verband brengen is daarbij een belangrijke doelstelling van de gemeente.

Ketenpartners vragen de gemeente uitdrukkelijk de regierol op zich te nemen. De gemeente heeft hier gehoor aan gegeven. Hetzelfde verzoek kwam vanuit de Wmo-raad. Overigens beschouwt Vaals deze raad niet als een klassiek adviesorgaan, maar ziet zij deze meer als een centrum van kracht vanuit de samenleving, dus laat zij deze raad uitdrukkelijk meedenken bij beleidsvorming en -uitvoering. Hetzelfde geldt voor andere raden als de Wsw-raad, het ondernemersoverleg en buurtplatforms.

Deel 3 – Bijlagen

11. Bijlage 1 Overzicht gesprekspartners

11.1 Gemeenten – bestuurlijke gesprekspartners (per regio)

Regio Noord-Limburg

Gemeente Mook en Middelaar

- burgemeester Gradisen
- wethouder Meij
- wethouder Barten
- wethouder Van den Berg

Gemeente Genneep

- burgemeester De Koning
- wethouder Vandermeulen
- wethouder Van den Bogaert
- wethouder Voncken-Janssen

Gemeente Bergen

- burgemeester Pelzer
- wethouder Buiting
- wethouder Pekema

Gemeente Venray

- burgemeester Gilissen
- wethouder Jansen
- wethouder Peeters
- wethouder Busser

Gemeente Horst aan de Maas

- burgemeester Van Rooij
- wethouder Van Rensch
- wethouder Driessen
- wethouder Wijnhoven-Dirkx
- wethouder Op de Laak
- wethouder Dinghs

Gemeente Venlo

- burgemeester Scholten
- wethouder Teeuwen
- wethouder Testroote

Gemeente Peel en Maas

- wethouder Janssen
- wethouder Fleuren
- wethouder Absil

Gemeente Beesel

- burgemeester Dassen-Housen
- wethouder Smolenaars
- wethouder Jacobs

Regio Midden-Limburg

Gemeente Nederweert

- burgemeester Evers
- wethouder Houtman
- wethouder Mackus
- wethouder Frenken-Ras

Gemeente Weert

- burgemeester Heijmans
- wethouder Cardinaal
- wethouder Coolen
- wethouder Van Eersel
- wethouder Litjens

Gemeente Leudal

- wethouder Thomassen
- wethouder Van der Stappen

Gemeente Roermond

- burgemeester Cammaert
- wethouders W.A.J. Kemp
- wethouder IJff
- wethouder Smitsmans-Burhenne
- wethouder Pleyte

Gemeente Maasgouw

- burgemeester Strous
- wethouder Smeets
- wethouder Forschelen

- wethouder Brouns

Gemeente Roerdalen

- burgemeester De Boer-Beerta
- wethouder Ramakers
- wethouder Verheijden
- wethouder Wolfhagen

Gemeente Echt-Susteren

- burgemeester Hessels
- wethouder Pustjens
- wethouder Dijcks
- wethouder Frische

Regio Westelijke Mijnstreek

Gemeente Sittard-Geleen

- burgemeester Cox
- wethouder Meekels
- wethouder Van Rijswijk

Gemeente Stein

- burgemeester Leurs-Mordang
- wethouder Van Mulken-Van Lingen
- wethouder Heuvelmans
- wethouder Janissen

Gemeente Beek

- burgemeester Krewinkel
- wethouder Van Es
- wethouder Beijen
- wethouder Wierikx

Gemeente Schinnen

- wethouder Wolff
- wethouder Van der Broek

Regio Parkstad

Gemeente Onderbanken

- burgemeester M. Clermonts-Aretz

- wethouder Quadvlieg-Van Dam
- wethouder Swelsen

Gemeente Brunssum

- wethouder Janssen
- wethouder Van Oppen
- wethouder Gelissen
- wethouder Gerards

Gemeente Nuth

- wethouder Van den Berg
- wethouder Pluijmaekers

Gemeente Heerlen

- burgemeester Depla
- wethouder De Wit
- wethouder Van Zutphen
- wethouder Aarts

Gemeente Landgraaf

- wethouder Leunissen
- wethouder Verbraak

Gemeente Voerendaal

- wethouder Leunissen

Gemeente Simpelveld

- burgemeester De Boer
- wethouder Ridderbeek
- wethouder Van der AA

Gemeente Kerkrade

- wethouder Jongen
- wethouder Szalata-Thomas

Regio Maastricht-Heuvelland

Gemeente Meerssen

- burgemeester Schmidt
- wethouders Nijkerken-De Haan
- wethouder Janssen

Gemeente Maastricht

- burgemeester Hoes
- wethouder Aarts
- wethouder Willems
- wethouder Damsma

Gemeente Valkenburg aan de Geul

- burgemeester Eurlings
- wethouder Dauven

Gemeente Eijsden-Margraten

- burgemeester Akkermans
- wethouder Custers
- wethouder Bisscheroux
- wethouder Willems
- wethouder Opreij
- wethouder Jacobs

Gemeente Gulpen-Witterm

- wethouder Fransen

Gemeente Vaals

- wethouder Vroemen
- wethouder Kompier

11.2 Ketenpartners – gesprekspartners

- | | | |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| • PrivaZorg | • Bureau Jeugdzorg | • Partnerschap Sociaal Domein |
| • Cohesie | • GGD | • MTB |
| • UWV | • MEE | • ZIO |
| • Vincent van Gogh | • Meditta | • Mondriaan |
| • VGZ | • Proteion | • HOZL |
| • De Zorggroep | • Stichting Partners in Welzijn | • Cicero |
| • Wel.Kom | • CZ | • Alcander |
| • Westrom | • Huis voor de Zorg | • LEVANTOgroep |
| • Riagg Zuid | • Radar | • MeanderGroep |

12. Bijlage 2 Literatuurlijst

Regio Noord-Limburg

Gemeente Mook en Middelaar

- Bouwteam (2013) *Regionaal werkdocument 'Samen sterker'. Een tweede stap naar regionale samenwerking op het domein Werk in de regio Nijmegen e.o.*
- Bouwteam Werk (2013). *'Sterke Werkwoorden'. Een definitief besluit over regionale samenwerking op het domein Werk in de regio Rijk van Nijmegen.*
- Excel bestand: *Leeftijdsklasse 5 jr per jaar per gemeentedeel per geslacht op datum herleiding* (2014) (aangeleverd door gemeente Mook en Middelaar).
- Gemeente Mook en Middelaar (2014). *Aantal inwoners.*
- Gemeente Mook en Middelaar (2014). *Aanvulling t.a.v. samenwerking.*
- Gemeente Nijmegen et al (2012). *'Transformeren en Integreren'. Concept-Visienotitie van de samenwerkende gemeenten in de regio Nijmegen voor de decentralisatie functie begeleiding en de transitie Jeugdzorg.*
- Gemeente Nijmegen et al (2013). *Beleidsnota 'Kracht door verbinding'. De ontwikkelopgaven voor de transitie van Jeugdzorg en AWBZ-taken nader uitgewerkt.*
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Mook en Middelaar*, opgehaald op 24 februari, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Gennep

- Gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Venlo (2012). *Intentieverklaring samenwerking werk en inkomen getekend exemplaar.*
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Regionale werkgroep Jeugdzorg: Regionaal Beleidskader Jeugd Noord-Limburg 2015-2018.*
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Regionaal Transitiearrangement Jeugd Noord-Limburg.*
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Addendum Regionaal Transitiearrangement Jeugd Noord-Limburg.*
- Gemeente Gennep (2013). *'Ontmoeten en samen aan de slag'. Beleidsplan Kernenwijken 2013-2016.*
- Gemeente Gennep (2013). *'Meedoen naar vermogen'. Beleidsplan werk en participatie 2013-2016.*
- Gemeente Gennep (2013). *Factsheet Gennep feiten en cijfers.*

- Gemeente Genneep. 'Ontmoeten meedoen ondersteunen'. Programmaplan Programma Sociale Voorzieningen en Maatschappelijke Dienstverlening.
- Gemeente Genneep. 'Een goed begin..'. Startnotitie transitie jeugdzorg 2015.
- Gemeente Genneep, VGZ, Het Zorgkantoor (2013). 'Iedereen telt mee, doet mee en draagt bij'. Uitvoeringsplan Wijkteams Venray, versie Genneep.
- Gemeente Genneep (2014) 20140106 TKLB Aanvullende gegevens gemeente GENNEEP. Gemeente Genneep. 'Samen meedoen, elkaar ondersteunen'. Beleidsplan wmo 2013-2016.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, Genneep, opgehaald op 24 februari, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Gemeente Venray, gemeente Horst aan de Maas, VGZ en Het Zorgkantoor (2013). Convenant Maatschappelijke Participatie en Ondersteuning.

Gemeente Bergen

- Afdeling Leefomgeving (2012). *Deelprojectplan decentralisatie jeugdzorg.*
- Afdeling Leefomgeving (2012). *Deelprojectplan AWBZ WMO 2.0*
- Afdeling Leefomgeving (2012). *Deelprojectplan Participatiewet 2.0*
- Bakens, J. gemeente Bergen (2013). *Toets kwaliteit lokaal bestuur.*
- Burgemeester en wethouders van Bergen (2013). *Raadinformatiebrief november 2013.*
- Burgemeester en wethouders van Bergen (2014). *Raadinformatiebrief januari 2014.*
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Genneep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Regionaal Transitiearrangement Jeugd Noord-Limburg.*
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Genneep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). Regionale werkgroep Jeugdzorg: *Regionaal Beleidskader Jeugd Noord-Limburg 2015-2018.*
- Gemeente Bergen. *Algemeen projectplan decentralisatieopdrachten uit bestuursakkoord 2011-2015.*
- Gemeente Bergen (2013). *Presentatie 3 decentralisaties aan de cie WZ.*
- Gemeente Bergen (2013). *Statistische sociale kaart 2013.*
- Gemeente Bergen. *Integraal communicatieplan decentralisatie opdracht gemeente Bergen.*
- Gemeente Bergen (2013). *Raadinformatiebrief.*
- Gommans, M. (samensteller, gemeente Bergen) (2013). *Conceptnotitie Sociaal dorpssteam Gemeente Bergen.*
- Pdf-bestand (2012): *Decentralisatie Jeugdzorg. Plan van aanpak en visie regio Noord-Limburg. Concept d.d. 30 augustus 2012* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Pdf-bestand (2013): *Communicatiekalender decentralisaties* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Pdf-bestand (2013): *Convenant zorgverzekeraar* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Pdf-bestand (2013): *Factsheet gemeente Bergen. Gebaseerd op rapport feiten en cijfers Jeugdzorg en AWBZ Noord-Limburg, september 2013* (aangeleverd door gemeente Bergen).

- Pdf-bestand (2013): *Huidige projectstructuur drie decentralisaties, 2013* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Pdf-bestand (2013): *Rapportage feiten en cijfers Jeugdzorg Noord-Limburg* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Pdf-bestand (2013): *Uittreksel uit notitie Economische Zaken, december 2013* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Bergen*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Word-document (2013). *Overzicht ketenpartners in het sociaal domein* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Word-document (2013). *Overzicht werkverdeling 3 D's regionaal, 27 november 2013* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Word-document (2013). *Personele inzet in de decentralisaties* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Word-document (2014). *Regio Venlo en de drie D's* (aangeleverd door gemeente Bergen).
- Word-document (2014). *Routekaart in tabel*. (aangeleverd door gemeente Bergen)

Gemeente Venray

- College van burgemeester en wethouders gemeente Venray (2014). *Beleidskader decentralisatie maatschappelijke taken gemeente Venray. "Iedereen doet mee, telt mee en draagt bij"* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Excel-bestand (2014). *182_InwonersWerkloosheid* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Pdf-bestand (november 2012): *Samenwerkingsovereenkomst Venlo en Venray werk en inkomen – 20 november 2012* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Pdf-bestand (september 2013): *Feiten en cijfers jeugdzorg en AWBZ Noord-Limburg* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Pdf-bestand (januari 2014): *Ketenpartners tbv toets kwaliteit lokaal bestuur*
- Pdf-bestand: *Bijlage 1: Productenlijst hoofdproducten Werk, Inkomen en Zorg* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Pdf-bestand: *Bijlage 2: Overlegstatuut* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Venray*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- VGZ, gemeente Venray en gemeente Horst aan de Maas. *Convenant Maatschappelijke Participatie en Ondersteuning*.
- Word-document (juli 2009). *Gemeenschappelijke Regeling "Werkvoorzieningsschap Noord-Limburg West". Voorstel wijziging, juli 2009* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Word-document (juli 2009). *Toelichting bij aangepaste gemeenschappelijke regeling (GR) Werkvoorzieningsschap Noord-Limburg West (NLW)* (aangeleverd door gemeente Venray).
- Word-document (september 2013). *Factsheet gemeente Venray. Gebaseerd op rapport Feiten en cijfers Jeugdzorg en AWBZ Noord-Limburg, september 2013* (aangeleverd door gemeente Venray).

Gemeente Horst aan de Maas

- Burgemeester en wethouders gemeente Horst aan de Maas (2013). *Raadsinformatiebrief: Feiten en cijfers decentralisatie AWBZ, Jeugdzorg en Participatiewet.*
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). Regionale werkgroep Jeugdzorg: *Regionaal Beleidskader Jeugd Noord-Limburg 2015-2018.*
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Bijlagendocument Regionaal Beleidskader Jeugd Noord-Limburg 2015-2018.*
- Gemeente Horst aan de Maas (2013). *Basisdocument Decentralisatie Jeugdzorg* (versie 25 januari 2013)
- Gemeente Horst aan de Maas (februari 2013). *Raadsvoorstel basisdocument decentralisatie jeugdzorg.*
- Gemeente Horst aan de Maas (mei 2013). *Raadsvoorstel tot het instemmen met het Programmaplan Sociaal Domein "Goed voor elkaar".*
- Gemeente Horst aan de Maas (mei 2013). *Raadsbesluit tot het instemmen met het Programma Sociaal Domein "Goed voor elkaar".*
- Gemeente Horst aan de Maas (mei 2013). *Programmaplan Sociaal Domein "Goed voor elkaar".*
- Gemeente Horst aan de Maas (september 2013). *Interne nieuwsbrief "Goed voor elkaar".*
- Gemeente Horst aan de Maas (januari 2014). *Raadsvoorstel Uitgangspunten voor implementatie van de drie decentralisaties.*
- Gemeente Horst aan de Maas (januari 2014). *Raadsbesluit Uitgangspunten voor implementatie van de drie decentralisaties.*
- Gemeente Horst aan de Maas (januari 2014). *Implementatie van de drie decentralisaties Horst aan de Maas.* Uitgangspuntennota.
- Gemeente Horst aan de Maas (2014). *Programmabegroting Sociale voorzieningen 2014.*
- Gemeente Horst aan de Maas, afdeling Samenleving (januari 2014). *Adviesnota aan burgemeester en wethouders* (14-0002229).
- Pdf-bestand: *Kerngegevens Horst aan de Maas begroting 2014* (aangeleverd door gemeente Horst aan de Maas).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Horst aan de Maas*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Venlo

- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Regionaal Transitiearrangement Jeugd Noord-Limburg.*

- Gemeente Bessel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Addendum Regionaal Transitiearrangement Jeugd Noord-Limburg*.
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). Regionale werkgroep Jeugdzorg: *Regionaal Beleidskader Jeugd Noord-Limburg 2015-2018*.
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Venlo, VGZ en Het Zorgkantoor (september 2013). *Samen. een zorg minder*. (Convenant).
- Gemeente Peel en Maas (2013). *Regionale samenwerking 3 D's*. (Beleidsnotitie). (Aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Gemeente Venlo. *Op reis naar de menselijk maat. Hoofdpijnen van beleid voor de Decentralisatieverantwoordelijkheden in Venlo* (aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Gemeente Venlo, team MOSAM (2012). *Ik ken jouw naam, jij de mijne. Samen zijn wij Venlo*. Venlo 2022, sociale structuurvisie (aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Gemeente Venlo, team MOSAM (2012). *Ik ken jouw naam, jij de mijne. Samen zijn wij Venlo*. Venlo 2022, sociale structuurvisie. Kaders voor uitwerking (aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Gemeente Venlo, team MOONT (augustus 2013). *Projectplan ontwerp en voorbereiding*. VenloVerbindt. Decentralisatieopgave in het sociale domein (aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Gemeente Venlo (december 2013). *Op reis naar de menselijke maat, beleidslijnen voor de decentralisatieverantwoordelijkheden in het sociaal domein*. (aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Gemeente Venlo (2013). *Context en Beleidskaders. Participatiewet 2015 gemeente Venlo*.
- Gemeente Venlo, team MOSAM (december 2013). *Beleidskader AWBZ-Wmo* (aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Venlo*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Peel en Maas

- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). Regionale werkgroep Jeugdzorg: *Regionaal Beleidskader Jeugd Noord-Limburg 2015-2018*.
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (november 2013). *De drie decentralisaties – het werk verdeeld* (aangeleverd door gemeente Peel en Maas)
- Gemeente Peel en Maas (augustus 2013). *Startnotitie drie decentralisaties gemeente Peel en Maas*.
- Gemeente Peel en Maas, team WZI (december 2013). *Binnen naar buiten en buiten naar binnen. Gemeente Peel en Maas op ontdekkingsreis naar de nieuwe wereld van de inclusieve samenleving*. (Bijlagenboek).

- Gemeente Peel en Maas (2013). *Regionale samenwerking 3 D's*. (Beleidsnotitie). (Aangeleverd door de gemeente Venlo).
- Genders, R., gemeente Peel en Maas (april 2013). *Samen Anders met Co-creatie in begeleiding in Peel en Maas. Herijking implementatiestrategie en positionering functie begeleiding en dagvoorzieningstructuur 2013 en verder* (aangeleverd door gemeente Peel en Maas).
- Genders, R., gemeente Peel en Maas (april 2013). *Samen Anders met Co-creatie in begeleiding in Peel en Maas. Herijking implementatiestrategie en positionering functie begeleiding en dagvoorzieningstructuur 2013 en verder*. Versie voor beleidsmakers (aangeleverd door gemeente Peel en Maas).
- Pdf-bestand (2013): *Factsheet gemeente Peel en Maas. Gebaseerd op rapport feiten en cijfers Jeugdzorg en AWBZ Noord-Limburg, september 2013* (aangeleverd door gemeente Peel en Maas).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Peel en Maas*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Word-document. *Routekaart in tabel* (aangeleverd door gemeente Peel en Maas).
- Word-document. *De Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). WAJONG: cijfers en aanpak Noord-Limburg* (aangeleverd door gemeente Peel en Maas).

Gemeente Beesel

- Bruynesteyn, R., Van der Horst, L. en Schakel, L.P. (2012). *Demografisch onderzoek gemeente Beesel* (aangeleverd door gemeente Beesel).
- Gemeente Beesel, teams communicatie en welzijn. *Gewoon Samen*. Communicatieplan decentralisaties (aangeleverd door gemeente Beesel).
- Gemeente Beesel, teams communicatie en welzijn. *Gewoon Samen*. Kadernota decentralisatie AWBZ (aangeleverd door gemeente Beesel).
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). Regionale werkgroep Jeugdzorg: *Regionaal Beleidskader Jeugd Noord-Limburg 2015-2018*.
- Gemeente Beesel, afdeling Inwoners, team Welzijn (september 2012). *Kadernota 2012 decentralisaties*.
- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Gennep, gemeente Horst aan de Maas, gemeente Peel en Maas, gemeente Venlo en gemeente Venray (2013). *Addendum Regionaal Transitiearrangement Jeugd Noord-Limburg*.
- Gemeente Beesel, team Welzijn (augustus 2013). *We doen het gewoon samen*. Wmo-beleidsplan 2013-2016.
- Gemeente Beesel, team Welzijn (augustus 2013). *We doen het gewoon samen*. Wmo-beleidsplan 2013-2016. (Bijlagen).
- Gemeente Beesel (september 2013). *Notitie decentralisatie Jeugdzorg. Wat houdt de decentralisatie in en wat betekent dit voor de gemeente Beesel?*

- Gemeente Beesel, gemeente Bergen, gemeente Venlo, VGZ en Het Zorgkantoor (september 2013). *Samen.. een zorg minder.* (Convenant).
- Gemeente Beesel (januari 2014). *You need a whole village to raise a child.* Pilot beschrijving gezinscoaches gemeente Beesel 2014.
- Pdf-bestand (2013): *Aanmeldingen Wmo-bijeenkomst ouderen: vergrijzing of verzilvering?* (aangeleverd door gemeente Beesel).
- Pdf-bestand: *Impactanalyse AWBZ, Jeugdzorg en Participatiewet gemeente Beesel* (aangeleverd door gemeente Beesel).
- Pdf-bestand: *Waar gaan we naar toe? Samen groeien. Nieuwe antwoorden op nieuwe vragen in veranderende tijden.* Koersdocument Samen Groeien (aangeleverd door gemeente Beesel).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Beesel*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Regio Midden-Limburg

Gemeente Nederweert

- Excel-bestand. *Adressenlijst begeleiding* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Bevolkingsopbouw Nederweert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Bevolkingssamenstelling gemeente Weert op 1-1-2013 naar wijk-geslacht-leeftijdsgroep* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Leeftijdsoopbouw per 5 jaar per jaar per geslacht gemeente Nederweert totaal op 1-1-2013* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Werkloosheid Nederweert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gedeputeerde Staten van Limburg, gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, GGD Limburg Noord en Stichting Bureau Jeugdzorg Limburg (februari 2013). *Convenant Pilot Generalisten, jeugd- en gezinswerkers Westelijk Midden-Limburg.*
- Gedeputeerde Staten van Limburg, gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, GGD Limburg Noord, Stichting Bureau Jeugdzorg Limburg, Stichting MEE Noord en Midden Limburg, Stichting Rubicon, Mutsaersstichting, Riagg Zuid, Zorgverlener PGZ, De Koraal Groep, Daelzicht, PSW, Vincent van Gogh en Pergamijn (november 2013). *Protocol verlenging convenant "Pilot Generalisten, jeugd- en gezinswerkers Westelijk Midden-Limburg" en aansluiting nieuwe convenantpartners d.d. 20 november 2013.*
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Nederweert, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roermond, gemeente Roerdalen en gemeente Weert (oktober 2013). *Regionaal Transitiearrangement (RTA) Jeugdhulp Midden-Limburg (ML).* (Definitieve versie).

- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Nederweert, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roermond, gemeente Roerdalen en gemeente Weert (oktober 2013). *Regionaal Transitiearrangement (RTA) Jeugdhulp Midden-Limburg (ML)*. (Bijlagen).
- Gemeente Leudal. *Factsheet bevolkingsontwikkeling per maand* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Leudal. *Factsheet niet werkenden werkzoekenden (NWW-ers)* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Leudal (januari 2013). *Burgerparticipatie en zelfsturing. Kadernota en actieprogramma Wmo begeleiding*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Roermond en gemeente Weert (oktober 2013). *Transitie AWBZ in beeld. Feiten en cijfers over de overheveling van AWBZ zorg*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp*. (Bijlagenboek).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp*. (Visienota en toekomstmodel Jeugdhulp).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Zicht op de jeugdwet. Kengetallen voor de transitie jeugdzorg*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016* (Concept).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016 Bijlage 2*.
- Gemeente Nederweert, gemeente Weert en Risse Groep (januari 2013). *Plan van aanpak. Integrale aanpak van gecoördineerde werkgeversdienstverlening, detachering en re-integratie*.
- Gemeente Weert, gemeente Nederweert en gemeente Leudal (november 2009). *Bestuursovereenkomst Centrum voor jeugd en gezin*.
- Gemeente Weert en gemeente Nederweert (2013). *Kadernota en actieprogramma 2014. Wmo-begeleiding en Persoonlijke Verzorging*.
- Gemeente Weert, gemeente Nederweert, gemeente Leudal (2013). *Convenant Samenwerking Sociaal Domein gemeenten ML-West* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Weert, afdeling Werk, Inkomen en Zorgverlening (februari 2013). *UitvoeringsAgenda Regionaal Arbeidsmarktbeleid* (aangeleverd door gemeente Nederweert).

- Gemeente Weert, gemeente Nederweert en Het Werkvoorzieningsschap Weert en Omstreken, de Risse (maart 2013). *Bestuursovereenkomst* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Pdf-bestand (maart 2012): *Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg 2012-2016* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Pdf-bestand (juni 2013): *Intentieverklaring regionale samenwerking jeugdhulp 2013* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Stuurgroep Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg. Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Nederweert, Roerdalen, Roermond en Weert (augustus 2012). *Werken naar vermogen in Midden-Limburg. Elk Talent aan Zet.* (Regionale visie).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Nederweert*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- UWV, Afdeling Arbeidsmarktinformatie en –advies (oktober 2013). *Basisset Regionale Arbeidsmarkt Arbeidsmarktregio Midden-Limburg.*
- Word-document (2013). *Privacyreglement Centrum voor Jeugd en Gezin Leudal, Nederweert en Weert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *3D in Midden-Limburgs perspectief. Een denkrichting voor samenwerking en schaalgrootte in het sociale domein* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *Houtskoolschets Projectorganisatie Transitie AWBZ* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *Naar een samenhangend beleid binnen het sociale domein in Midden-Limburg West (Nederweert, Leudal en Weert).* (Bijlage). (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Zijlmans, J. en Pashouwers, E.P.H. (november 2013). *Projectopdracht kwartiermaker transitie 3D's Midden Limburg West.*
- Zijlmans, J. en Pashouwers, E.P.H. (november 2013). *Rapportage inventarisatie en analysefase Quick-scan risicobeheersing decentralisaties sociaal domein.*

Gemeente Weert

- Excel-bestand. *Adressenlijst begeleiding* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Bevolkingsopbouw Nederweert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Bevolkingssamenstelling gemeente Weert op 1-1-2013 naar wijk-geslacht-leeftijdsgroep* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Leeftijdsoopbouw per 5 jaar per jaar per geslacht gemeente Nederweert totaal op 1-1-2013* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Werkloosheid Nederweert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gedeputeerde Staten van Limburg, gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, GGD Limburg Noord en Stichting Bureau Jeugdzorg Limburg (februari 2013). *Convenant Pilot Generalisten, jeugd- en gezinswerkers Westelijk Midden-Limburg.*

- Gedeputeerde Staten van Limburg, gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, GGD Limburg Noord, Stichting Bureau Jeugdzorg Limburg, Stichting MEE Noord en Midden Limburg, Stichting Rubicon, Mutsaersstichting, Riagg Zuid, Zorgverlener PGZ, De Koraal Groep, Daelzicht, PSW, Vincent van Gogh en Pergamijn (november 2013). *Protocol verlenging convenant "Pilot Generalisten, jeugd- en gezinswerkers Westelijk Midden-Limburg" en aansluiting nieuwe convenantpartners d.d. 20 november 2013.*
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Nederweert, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roermond, gemeente Roerdalen en gemeente Weert (oktober 2013). *Regionaal Transitiearrangement (RTA) Jeugdhulp Midden-Limburg (ML).* (Definitieve versie).
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Nederweert, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roermond, gemeente Roerdalen en gemeente Weert (oktober 2013). *Regionaal Transitiearrangement (RTA) Jeugdhulp Midden-Limburg (ML).* (Bijlagen).
- Gemeente Leudal. *Factsheet bevolkingsontwikkeling per maand* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Leudal. *Factsheet niet werkenden werkzoekenden (NWW-ers)* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Leudal (januari 2013). *Burgerparticipatie en zelfsturing. Kadernota en actieprogramma Wmo begeleiding.*
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Roermond en gemeente Weert (oktober 2013). *Transitie AWBZ in beeld. Feiten en cijfers over de overheveling van AWBZ zorg.*
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp.*
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp.* (Bijlagenboek).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp.* (Visienota en toekomstmodel Jeugdhulp).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Zicht op de jeugdwet. Kengetallen voor de transitie jeugdzorg.*
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016* (Concept).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016 Bijlage 2.*
- Gemeente Nederweert, gemeente Weert en Risse Groep (januari 2013). *Plan van aanpak. Integrale aanpak van gecoördineerde werkgeversdienstverlening, detachering en re-integratie.*

- Gemeente Weert, gemeente Nederweert en gemeente Leudal (november 2009). *Bestuursvereenkomst Centrum voor jeugd en gezin.*
- Gemeente Weert en gemeente Nederweert (2013). *Kadernota en actieprogramma 2014. Wmo-begeleiding en Persoonlijke Verzorging.*
- Gemeente Weert, gemeente Nederweert, gemeente Leudal (2013). *Convenant Samenwerking Sociaal Domein gemeenten ML-West* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Weert, afdeling Werk, Inkomen en Zorgverlening (februari 2013). *UitvoeringsAgenda Regionaal Arbeidsmarktbeleid* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Weert, gemeente Nederweert en Het Werkvoorzieningsschap Weert en Omstreken, de Risse (maart 2013). *Bestuursvereenkomst* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Pdf-bestand (maart 2012): *Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg 2012-2016* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Pdf-bestand (juni 2013): *Intentieverklaring regionale samenwerking jeugdhulp 2013* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Stuurgroep Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg. Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Nederweert, Roerdalen, Roermond en Weert (augustus 2012). *Werken naar vermogen in Midden-Limburg. Elk Talent aan Zet.* (Regionale visie).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Weert*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- UWV, Afdeling Arbeidsmarktinformatie en –advies (oktober 2013). *Basisset Regionale Arbeidsmarkt Arbeidsmarktregio Midden-Limburg.*
- Word-document (2013). *Privacyreglement Centrum voor Jeugd en Gezin Leudal, Nederweert en Weert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *3D in Midden-Limburgs perspectief. Een denkrichting voor samenwerking en schaalgrootte in het sociale domein* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *Houtskoolschets Projectorganisatie Transitie AWBZ* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *Naar een samenhangend beleid binnen het sociale domein in Midden-Limburg West (Nederweert, Leudal en Weert).* (Bijlage). (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Zijlmans, J. en Pashouwers, E.P.H. (november 2013). *Projectopdracht kwartiermaker transitie 3D's Midden Limburg West.*
- Zijlmans, J. en Pashouwers, E.P.H. (november 2013). *Rapportage inventarisatie en analysefase Quick-scan risicobeheersing decentralisaties sociaal domein.*

Gemeente Leudal

- Excel-bestand. *Adressenlijst begeleiding* (aangeleverd door gemeente Nederweert).

- Excel-bestand (2013). *Bevolkingsopbouw Nederweert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Bevolkingssamenstelling gemeente Weert op 1-1-2013 naar wijk-geslacht-leeftijdsgroep* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Leeftijdsoopbouw per 5 jaar per jaar per geslacht gemeente Nederweert totaal op 1-1-2013* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Excel-bestand (2013). *Werkloosheid Nederweert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gedeputeerde Staten van Limburg, gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, GGD Limburg Noord en Stichting Bureau Jeugdzorg Limburg (februari 2013). *Convenant Pilot Generalisten, jeugd- en gezinswerkers Westelijk Midden-Limburg*.
- Gedeputeerde Staten van Limburg, gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, GGD Limburg Noord, Stichting Bureau Jeugdzorg Limburg, Stichting MEE Noord en Midden Limburg, Stichting Rubicon, Mutsaersstichting, Riagg Zuid, Zorgverlener PGZ, De Koraal Groep, Daelzicht, PSW, Vincent van Gogh en Pergamijn (november 2013). *Protocol verlenging convenant "Pilot Generalisten, jeugd- en gezinswerkers Westelijk Midden-Limburg" en aansluiting nieuwe convenantpartners d.d. 20 november 2013*.
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Nederweert, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roermond, gemeente Roerdalen en gemeente Weert (oktober 2013). *Regionaal Transitiearrangement (RTA) Jeugdhulp Midden-Limburg (ML)*. (Definitieve versie).
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Nederweert, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roermond, gemeente Roerdalen en gemeente Weert (oktober 2013). *Regionaal Transitiearrangement (RTA) Jeugdhulp Midden-Limburg (ML)*. (Bijlagen).
- Gemeente Leudal. *Factsheet bevolkingsontwikkeling per maand* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Leudal. *Factsheet niet werkenden werkzoekenden (NWW-ers)* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Leudal (januari 2013). *Burgerparticipatie en zelfsturing. Kadernota en actieprogramma Wmo begeleiding*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Roermond en gemeente Weert (oktober 2013). *Transitie AWBZ in beeld. Feiten en cijfers over de overheveling van AWBZ zorg*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp*. (Bijlagenboek).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp*. (Visienota en toekomstmodel Jeugdhulp).

- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Zicht op de jeugdwet. Kengetallen voor de transitie jeugdzorg.*
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016* (Concept).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016 Bijlage 2.*
- Gemeente Nederweert, gemeente Weert en Risse Groep (januari 2013). *Plan van aanpak. Integrale aanpak van gecoördineerde werkgeversdienstverlening, detachering en re-integratie.*
- Gemeente Weert, gemeente Nederweert en gemeente Leudal (november 2009). *Bestuursvereenkomst Centrum voor jeugd en gezin.*
- Gemeente Weert en gemeente Nederweert (2013). *Kadernota en actieprogramma 2014. Wmo-begeleiding en Persoonlijke Verzorging.*
- Gemeente Weert, gemeente Nederweert, gemeente Leudal (2013). *Convenant Samenwerking Sociaal Domein gemeenten ML-West* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Weert, afdeling Werk, Inkomen en Zorgverlening (februari 2013). *UitvoeringsAgenda Regionaal Arbeidsmarktbeleid* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Gemeente Weert, gemeente Nederweert en Het Werkvoorzieningsschap Weert en Omstreken, de Risse (maart 2013). *Bestuursvereenkomst* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Pdf-bestand (maart 2012): *Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg 2012-2016* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Pdf-bestand (juni 2013): *Intentieverklaring regionale samenwerking jeugdhulp 2013* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Stuurgroep Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg. Echts-Susteren, Leudal, Maasgouw, Nederweert, Roerdalen, Roermond en Weert (augustus 2012). *Werken naar vermogen in Midden-Limburg. Elk Talent aan Zet.* (Regionale visie).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Leudal*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- UWV, Afdeling Arbeidsmarktinformatie en –advies (oktober 2013). *Basisset Regionale Arbeidsmarkt Arbeidsmarktregio Midden-Limburg.*
- Word-document (2013). *Privacyreglement Centrum voor Jeugd en Gezin Leudal, Nederweert en Weert* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *3D in Midden-Limburgs perspectief. Een denkrichting voor samenwerking en schaalgrootte in het sociale domein* (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Word-document. *Houtskoolschets Projectorganisatie Transitie AWBZ* (aangeleverd door gemeente Nederweert).

- Word-document. *Naar een samenhangend beleid binnen het sociale domein in Midden-Limburg West (Nederweert, Leudal en Weert)*. (Bijlage). (aangeleverd door gemeente Nederweert).
- Zijlmans, J. en Pashouwers, E.P.H. (november 2013). *Projectopdracht kwartiermaker transitie 3D's Midden Limburg West*.
- Zijlmans, J. en Pashouwers, E.P.H. (november 2013). *Rapportage inventarisatie en analysefase Quick-scan risicobeheersing decentralisaties sociaal domein*.

Gemeente Roermond

- Excel-bestand (2014). *Begroting CJG 2014* (aangeleverd door gemeente Roermond).
- Dahmen, A., gemeente Roermond (2013). *De 3 transities vanuit een ander perspectief*.
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (OOGO Oostelijk Midden-Limburg) (februari 2012). *Bestuursvereenkomst Midden-Limburg Oost*.
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (december 2013). *Conceptkader nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 Regio Midden-Limburg Oost*.
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (OOGO Oostelijk Midden-Limburg) (december 2013). *“Ons CJG” in 2014 in doorontwikkeling op weg naar de transitie jeugdzorg. Koersnotitie ten behoeve van de doorontwikkeling van samenwerking in de front offices m.b.t. het basisteam CJG*.
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Conceptbeleidsplan Jeugdhulp 2014-2016* (Concept).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016* (Concept).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (oktober 2013). *Bijlagenboek beleidsplan jeugdhulp 2014-2016*. (Bijlagenboek).
- Gemeente Roermond Afdeling Welzijn (februari 2012). *Meedoen naar vermogen, Op weg naar de participatiesamenleving. Welzijnsvisie gemeente Roermond*.
- Gemeente Roermond (januari 2013). *Projectplan uitwerking van het regeerakkoord ‘Bruggen Slaan’ binnen het sociale domein van de gemeente Roermond*.
- Gemeente Roermond Afdeling Welzijn (maart 2013). *De welzijnskoers 2013-2016 gemeente Roermond*.
- Gemeente Roermond en samenwerkende MERR-gemeenten (januari 2014). *Voorstel Projectplan borging bedrijfsvoering 3D's en strategische inkoopplan Jeugd*. (Bijlage 1).
- Gemeente Roermond en samenwerkende MERR-gemeenten (januari 2014). *Voorstel Projectplan borging bedrijfsvoering 3D's en strategische inkoopplan Jeugd*. (Bijlage 2).

- Pdf-bestand: *Algemene voorwaarden Scale Management Consultants* (aangeleverd door gemeente Roermond).
- Pdf-bestand (maart 2012): *Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg 2012-2016* (aangeleverd door gemeente Roermond).
- Pdf-bestand (2014): *Bevolkingscijfers per 1-1-2014* (aangeleverd door gemeente Roermond).
- Stuurgroep Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg. Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Nederweert, Roerdalen, Roermond en Weert (augustus 2012). *Werken naar vermogen in Midden-Limburg. Elk Talent aan Zet.* (Regionale visie).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Roermond*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Word-document. *3D in Midden-Limburgs perspectief. Een denkrichting voor samenwerking en schaalgrootte in het sociale domein* (aangeleverd door gemeente Roermond).
- Word-document. *Notitie samenwerking* (aangeleverd door gemeente Roermond).
- Word-document. *Notitie transitie versie 24 juli* (aangeleverd door gemeente Roermond).
- Zijlmans, J. (januari 2014). *Opdrachtbrief gemeente Roermond transitie 3D bedrijfsvoering* (Scan).

Gemeente Maasgouw

- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (november 2011). *Regionaal arbeidsmarktbeleid.* (Concept kadernota).
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (december 2013). *Beleidskader nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning 2015. Regio Midden-Limburg Oost.*
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Visienota en toekomstmodel Jeugdhulp september 2013.*
- Gemeente Maasgouw (november 2011). *Zorgsamen. Van zorgen voor, naar zorgen dat!* *Wmo beleidsnota gemeente Maasgouw 2012-2015.* (Concept).
- Projectteam Transitie AWBZ/Wmo, gemeente Maasgouw, gemeente Echt-Susteren en gemeente Roerdalen (november 2013). *Eindrapportage transitie AWBZ naar Wmo periode tot 1 december 2013.*
- Stuurgroep Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg. Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Nederweert, Roerdalen, Roermond en Weert (augustus 2012). *Werken naar vermogen in Midden-Limburg. Elk Talent aan Zet.* (Regionale visie).
- Stuurgroep Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg. Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Nederweert, Roerdalen, Roermond en Weert (januari 2013) *UitvoeringsAgenda Arbeidsmarkt Midden-Limburg 2013-2014.*
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Maasgouw*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

- Wmo-kantoor (2013). *Rapportage decentralisatiemonitor. MER-gemeenten: Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen.*

Gemeente Roerdalen

- Excel-bestand. *Bevolking Roerdalen 2006-2012* (aangeleverd door gemeente Roerdalen).
- Excel-bestand. *Particuliere huishoudens Roerdalen 2006-2012* (aangeleverd door gemeente Roerdalen).
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (december 2013). *Beleidskader nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning 2015. Regio Midden-Limburg Oost.*
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016* (Concept).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Bijlagenboek bij beleidsplan Jeugdhulp.*
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Roerdalen*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Wmo-kantoor (2013). *Rapportage decentralisatie monitor. MER-gemeenten: Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen.*
- Word-document (september 2013). *Programma decentralisaties* (aangeleverd door gemeente Roerdalen).

Gemeente Echt-Susteren

- Excel-bestand. *Atlas Sociale voorzieningen 2012* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Gemeente Echt-Susteren, team Soza (oktober 2011). *Startnotitie regionaal arbeidsbeleid.* (stemadvies).
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Nederweert, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Roermond, gemeente Roerdalen en gemeente Weert (juni 2013). *Conceptvisienota en toekomstmodel Jeugdhulp.*
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (december 2013). *Beleidskader nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning 2015. Regio Midden-Limburg Oost.*
- Gemeente Echt-Susteren (januari 2014). *Aanvulling plan van aanpak 3D.*
- Gemeente Echt-Susteren (januari 2014). *Koersdocument "Meedoen in Echt-Susteren"* (versie 30-1-2014).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond. *Beleidsplan Jeugdhulp 2014-2016* (Concept).

- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (september 2013). *Inventarisatienota Jeugdhulp*. (Bijlagenboek).
- Gemeente Leudal, gemeente Nederweert, gemeente Weert, gemeente Echts-Susteren, gemeente Maasgouw, gemeente Roerdalen en gemeente Roermond (oktober 2013). *Bijlagenboek beleidsplan jeugdhulp 2014-2016*. (Bijlagenboek).
- Janssen, E. (oktober 2013). *Plan van Aanpak "Samenhang in het lokale sociale domein"*.
- MER-stuurgroep (gemeente Maasgouw, gemeente Echt-Susteren en gemeente Roerdalen) (januari 2014). *Programma-opdracht*.
- Pdf-bestand: *Partnercontacten 3D* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Pdf-bestand (februari 2012): *Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg 2012-2016* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Pdf-bestand (januari 2014): *Verslag 1^e bijeenkomst Klankbordgroep sociaal domein Echt-Susteren* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Gemeente Echt-Susteren, gemeente Leudal, gemeente Maasgouw, gemeente Nederweert, gemeente Roerdalen, gemeente Roermond en gemeente Weert (januari 2012) *UitvoeringsAgenda Arbeidsmarkt Midden-Limburg 2013-2014*.
- Stuurgroep Regionaal Arbeidsmarktbeleid Midden-Limburg. Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Nederweert, Roerdalen, Roermond en Weert (augustus 2012). *Werken naar vermogen in Midden-Limburg. Elk Talent aan Zet*. (Regionale visie).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Echt-Susteren*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- UWV. *Feiten en cijfers over de Wajong* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Wmo-kantoor (2013). *Rapportage decentralisatie monitor. MER-gemeenten: Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen*.
- Word-document. *Cijfers bevolking-werkloosheid* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Word-document. *Concept-fasering en documenten programma Sociale Domein* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Word-document (februari 2014). *Info overzicht cie Van Geel* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).
- Word-document. *Projectplan AWBZ-Wmo 2014 ML-Oost* (aangeleverd door gemeente Echt-Susteren).

Regio Westelijke Mijnstreek

Gemeente Sittard-Geleen

- Cammaert, P., Cox, S., Depla, P., Hoes, O., en Scholten, A. (burgemeesters, namens de Limburgse gemeenten), *Decentralisatie van taken in het sociale domein*. Brief aan de VNG, 29 mei 2013.

- Colleges B&W Westelijke Mijnstreek (november 2013). *Hoofdlijnennotitie. De aanpak in de Westelijke Mijnstreek: De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 is transitie én transformatie.*
- Gemeente Sittard-Geleen (november 2012). *Kerncijfers Sittard-Geleen 2011-2012.*
- Gemeente Sittard-Geleen (december 2013). *Hoofdlijnennotitie Participatiewet: Iedereen die kan doet mee naar vermogen.*
- Gemeente Sittard-Geleen (januari 2014). *De drie decentralisaties, van vangnet naar Veerkracht: Denkkader voor de drie decentralisaties, de nieuwe Wmo, Jeugdwet en Participatiewet* (definitief concept).
- Projectgroep decentralisatie jeugdzorg Westelijke Mijnstreek (november 2013). *Hoofdlijnennotitie: Decentralisatie Jeugdzorg Westelijke Mijnstreek* (concept college).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Sittard-Geleen*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Stein

- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp.*
- Bureau HHM (december 2013). *Rapportage Impactanalyse maatregelen AWBZ Regio Westelijke Mijnstreek.* Enschede: Bureau HHM.
- Colleges B&W Westelijke Mijnstreek. *Hoofdlijnennotitie. De aanpak in de Westelijke Mijnstreek: De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 is transitie én transformatie*
- Gemeente Stein (januari 2014). *Plan van Aanpak: Transitie herinrichting sociale domein* (definitieve versie).
- Gemeente Stein (november 2013). *Hoofdlijnennotitie: Aanpak transitie en herinrichting sociale domein in de gemeente Stein* (Conceptversie 3).
- Projectgroep decentralisatie jeugdzorg Westelijke Mijnstreek (november 2013). *Hoofdlijnennotitie: Decentralisatie Jeugdzorg Westelijke Mijnstreek* (concept college).
- Public Result B.V. (december 2013). Basisdocument gemeente Stein: Dit document is samengesteld op basis van gegevens vanuit de gemeente, de regio, de provincie en het Rijk (concept).
- Regiegroep Arbeidsmarktbeleid Westelijke Mijnstreek (februari 2012). *Het roer om, volle kracht vooruit! Toekomstige invulling operationalisering regionaal arbeidsmarktbeleid en scenariokeuze voor de transitie van de WSW in de Westelijke Mijnstreek* (Versie: definitief voorstel colleges).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Stein*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Beek

- Beek, Brunssum, Sittard-Geleen, Schinnen, Stein, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp.*
- Colleges B&W Westelijke Mijnstreek (2013). *Hoofdlijnennotitie. De aanpak in de Westelijke Mijnstreek: De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 is transitie én transformatie*
- Colleges B&W Westelijke Mijnstreek (januari 2014). *Hoofdlijnennotitie. De aanpak in de Westelijke Mijnstreek: De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 is transitie én transformatie*
- De Louw, R., en Krewinkel, R. (gemeentesecretaris en burgemeester, burgemeester en wethouders van Beek), *reactie hoofdlijnennotitie van AWBZ naar Wmo*. Brief aan WMO-platform, januari 2014.
- De rekenkamercommissie (2011). *Meedoen belangrijker dan winnen? Burgerparticipatie in de gemeente Beek.*
- Excel-bestand: *Beek- Thema Bevolking 2013* (aangeleverd door de gemeente Beek)
- Gemeente Beek (2005). *Interactief beleid en Interactief werken: Niet de kunde en kennis van individuen bepaalt het succes, maar de kwaliteit van hun interactie!*
- Gemeente Beek, Afdeling Bestuurszaken - Communicatie (2009). *Tussen-evaluatie Interactieve Beleidsvorming.*
- Gemeente Beek, Afdeling bestuurszaken – Communicatie (2009). *Handleiding interactieve beleidsvorming.*
- Gemeente Beek (8 januari 2013). *Plan van Aanpak: Transities en herinrichting sociale domein.*
- Gemeente Beek (januari 2014). *Startnotitie Participatiewet 2015.*
- Gemeente Beek. *Strategische visie op samenwerking.*
(http://www.gemeentebeek.nl/bestuur-organisatie/strategische-toekomstvisie_41043/item/strategische-visie-op-samenwerking_22963.html)
- Gemeente Beek. *Ondernemend Beek: veelzijdig en vitaal in Zuid-Limburg. Toekomstvisie 2010 – 2030 van de gemeente Beek.*
- Geraedts, J.C.M. (steller, burgemeester en wethouders van Beek), *Startnotitie Participatiewet 2015*, Voorstel Gemeenteraad, 21 januari 2014.
- Hamers, J.H.M.G. (steller, burgemeester en wethouders van Beek), *Hoofdlijnennotitie "De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 is transitie en transformatie, de aanpak in de Westelijke Mijnstreek"*. Voorstel Gemeenteraad, 14 januari 2014.
- Hamers, J.H.M.G. (steller, burgemeester en wethouders van Beek), *Plan van aanpak "transities en herinrichting sociale domein"*. Voorstel Gemeenteraad, 14 januari 2014.
- Hamers, J.H.M.G. (steller, burgemeester en wethouders van Beek). *Toelichting met betrekking tot de raadsstukken sociaal domein*. 21 januari 2014.
- Pdf-bestand: *Actielijst Sociaal Domein en planning*, 8 januari 2014 (aangeleverd door de gemeente Beek)
- Projectgroep decentralisatie jeugdzorg Westelijke Mijnstreek (2013). *Hoofdlijnennotitie Decentralisatie Jeugdzorg Westelijke Mijnstreek* (Concept college).

- Projectgroep decentralisatie jeugdzorg Westelijke Mijnstreek (januari 2014).
Hoofdlijnennotitie: Decentralisatie Jeugdzorg Westelijke Mijnstreek (Concept college).
- Raes, J., en Ubaghs, W. (voorzitter en secretaris, het WMO platform Beek), *Advies WMO platform Beek m.b.t. hoofdlijnennotitie WMO 2015*. Brief aan het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Beek, 4 januari 2014.
- Reijnders, F.M.H.J. (steller, burgemeester en wethouders van Beek), *Decentralisatie Jeugdzorg; Beleidskader 2014-2018 "Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp", en de; Hoofdlijnennotitie 'Decentralisatie Jeugdzorg Westelijke Mijnstreek'*. Voorstel Gemeenteraad, 14 januari 2014.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Beek*, opgehaald op 24 februari, 2014, van:
<http://ciz.databank.nl/Quickstep/QsReportAdvanced.aspx?report=rapport&selcode=0.03916509576917576&geolevel=gemeente&geoitem=888>

Gemeente Schinnen

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp*.
- Bureau HHM (december 2013). *Rapportage Impactanalyse maatregelen AWBZ Regio Westelijke Mijnstreek*. Enschede: Bureau HHM.
- Colleges B&W Westelijke Mijnstreek (november 2013). *Hoofdlijnennotitie. De aanpak in de Westelijke Mijnstreek: De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 is transitie én transformatie*.
- Excel-bestand: *Bijlage 10 – Sociale Zekerheid tweede kwartaal 2013* (aangeleverd door de gemeente Schinnen).
- Gemeente Schinnen (december 2013). *Inventarisatie stand van zaken voorbereidingen drie decentralisaties gemeente Schinnen*.
- Jpg-bestand: *Bijlage 2 - 3D stroomschema 2.BPM* (aangeleverd door de gemeente Schinnen).
- Pdf-bestand: *Bijlage 9 - Bevolkingsopbouw 31-12-2013, Schinnen (06-01-2014)* (aangeleverd door de gemeente Schinnen).
- Projectgroep decentralisatie jeugdzorg Westelijke Mijnstreek (november 2013).
Hoofdlijnennotitie: *Decentralisatie Jeugdzorg Westelijke Mijnstreek* (Concept college).
- Regiegroep Arbeidsmarktbeleid Westelijke Mijnstreek (februari 2012). *Het roer om, volle kracht vooruit! Toekomstige invulling operationalisering regionaal arbeidsmarktbeleid en*

scenariokeuze voor de transitie van de WSW in de Westelijke Mijnstreek (Versie: definitief voorstel colleges).

- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Schinnen*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Regio Parkstad

Gemeente Onderbanken

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp*.
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013): *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp*.
- Gemeente Onderbanken. *Beleidsvisie WMO 2012-2015: samen werken, samen leven*.
- Gemeente Onderbanken (24 mei 2011). *Projectplan voor elkaar in Parkstad Onderbanken* (versie 1.2).
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Bestuursopdracht VONSS sociaal domein*.
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Project VONSS jeugdzorg* (concept 1.0).
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Project VONSS participatie* (concept 1.1).
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Cultuuromslag: Naar benutten van (eigen) mogelijkheden, verantwoordelijkheid nemen en het collectiviseren van individuele voorzieningen*.
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Mantelzorg en vrijwilligerswerk*.
- Intergemeentelijke sociale dienst- Brunssum, Onderbanken, Landgraaf (ISD-bol). *Kiezen voor werk: beleidsplan 2011-2014*.
- Pdf-bestand: *bijlage 11: Jeugdzorgcliënten, cijfers AWBZ-begeleiding, actuele voorzieningen in aantallen, doelgroepen participatiewet* (aangeleverd door de gemeente Onderbanken).

- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Onderbanken*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Werkvoorzieningsschap Oostelijk Zuid Limburg (WOZL). *Bedrijfsplan: Gemeenschappelijke regeling werkvoorzieningsschap Oostelijk Zuid-Limburg (WOZL) 2013-2014*.

Gemeente Brunssum

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie-manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp*.
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013): *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp*.
- Gemeente Brunssum - Afdeling Beleid en Strategie (20 november 2013). *Plan van aanpak voor 2014: Transitie richting de Participatiewet*.
- Gemeente Brunssum - Afdeling Beleid en Strategie (20 november 2013). *Betere Buren 2013 – 2017: Van Buurtbeheer naar Mensontwikkeling*.
- Gemeente Brunssum - Afdeling Beleid en Strategie (19 maart 2013). *Projectplan op eigen kracht: Op weg naar 1 integraal sociaal beleid gemeente Brunssum* (versie 3.0)
- Gemeente Brunssum - College van B&W (26 maart 2013). *Startnotitie op eigen kracht: Op weg naar 1 integraal sociaal beleid gemeente Brunssum*.
- Gemeente Brunssum (2013). *Projectplan pilot Brunssum-West op eigen kracht, September 2013-januari 2015* (versie 5).
- Gemeente Brunssum. *Beleidskader 2014-2017: op eigen kracht*.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Brunssum*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Nuth

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie-manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018*:

Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp.

- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013): *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp.*
- Gemeente Nuth. *Kadernota Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015: Hervorming voor langdurige zorg en ondersteuning* (Z3508-INT4543).
- Gemeente Nuth. *Kadernota Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015: Mindmap samenvatting* (Z3508-INT4535).
- Gemeente Nuth. *Kadernota Stappenplan Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015: Hervorming voor langdurige zorg en ondersteuning* (Z3508-INT4545).
- Gemeenten Nuth, Simpelveld en Voerendaal. *Beleidsplan werk, inkomen en sociale zorg 2014-2015* (Z3508-INT4547).
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (VONSS samenwerking). *Bestuursopdracht VONSS sociaal domein* (Z3508-INT4536).
- ISD-kompas (oktober 2012). *Visienota ISD Kompas Nuth, Simpelveld, Voerendaal* (Z3508-INT4530).
- Pdf-bestand: *bevolkingscijfers* (Z.3508-INT4529), 23 december 2013 (aangeleverd door de gemeente Nuth).
- Pdf-bestand: *Participatie piramide* (Z3508-INT4538) (aangeleverd door de gemeente Nuth).
- Pdf-bestand: *Partners partnerschap sociale domein Zuid Limburg* (Z3508-INT4534), 21 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Nuth).
- Pdf-bestand: *Samenwerkingspiramide jeugdzorg Zuid Limburg* (Z3508-INT4546) (aangeleverd door de gemeente Nuth).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Nuth*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Heerlen

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie-manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp.*
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013): *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp.*

- Bureau HHM (november 2013). *Rapportage Impactanalyse maatregelen AWBZ Gemeente Heerlen*. Enschede: Bureau HHM.
- Cratsborn, H., Heuts, E., Nijst, F., en Rijvers, E. (januari 2013). *Plan van aanpak Diagnose Stedelijk Netwerk*.
- Depla, P.F.G., en Bruls, C.L.A.F.M. (burgemeester en secretaris van de gemeente Heerlen), *Decentralisatie jeugdzorg: regionaal transitiearrangement jeugdzorg Zuid-Limburg*. Raadsinformatiebrief.
- Depla, P.F.G., en Bruls, C.L.A.F.M. (burgemeester en secretaris van de gemeente Heerlen), *Decentralisatie jeugdzorg: regionaal transitiearrangement jeugdzorg Zuid-Limburg*. Raadsvoorstel.
- Depla, P.F.G., en Bruls, C.L.A.F.M. (burgemeester en secretaris van de gemeente Heerlen), *Het vaststellen van het beleidskader Sociaal Domein Heerlen. Drie decentralisaties in één: Jeugdwet, Participatiewet en Nieuwe WMO*. Raadsvoorstel, 29 november 2013.
- Depla, P.F.G., en Bruls, C.L.A.F.M. (burgemeester en secretaris van de gemeente Heerlen), *Het vaststellen van het beleidskader Sociaal Domein Heerlen. Drie decentralisaties in één: Jeugdwet, Participatiewet en Nieuwe WMO*. Raadsvoorstel, 4 december 2013.
- Depla, P.F.G., en Bruls, C.L.A.F.M. (burgemeester en secretaris van de gemeente Heerlen), *Decentralisatie jeugdzorg: beleidskaders Zuid-Limburg en Parkstad*. Raadsvoorstel, 13 december 2013.
- Gemeente Heerlen (maart 2013). *3 Decentralisatie foto van Heerlen*.
- Gemeente Heerlen (april 2013). *Opdracht Klankbordgroep decentralisatie van AWBZ naar WMO*.
- Gemeente Heerlen (April 2013). *Uitgangspunten drie decentralisaties* (notitie).
- Gemeente Heerlen (november 2013). *Beleidskader sociaal domein Heerlen, drie decentralisaties in één: Jeugdwet, Participatiewet en nieuwe WMO*.
- Gemeente Heerlen. *Kerncijfers Heerlen 2012-2013*. Uitgave bureau Onderzoek en Statistiek 1957-2013
- Pdf-bestand: *Bijlage 1: Plan van aanpak transitie arrangement Zuid Limburg*, 31 juli 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Pdf-bestand: *Bijlage 2: Themabijeenkomsten invoering Wmo 2015 lokale projectleiders Zuid Limburg, bijgesteld programmavoorstel*, 20 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Pdf-bestand: *Bijlage 3A, uitwerking hoe frictiekosten worden beperkt door de aanbieders* (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Pdf-bestand: *Participatie-Overlegstructuur Parkstad Limburg*, 15 januari 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Pdf-bestand: *Participatie-Toelichting Overlegstructuur Parkstad Limburg*, 15 januari 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Regionaal Arbeidsmarkt Netwerk Zuid-Limburg. *Kantelen en verbinden: Naar een nieuw elan op de regionale Zuid-Limburgse arbeidsmarkt. Startnotitie inclusieve arbeidsmarkt*

- Rijvers, E. (februari 2013). Projectopdracht coördinatie werkgeversdienstverlening Zuid-Limburg.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Heerlen*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Transitiecommissie Stelselherziening Jeugd (november 2013). *Eindrapportage beoordeling transitiearrangementen*. Den Haag: Transitiecommissie Stelselherziening Jeugd.
- Van Rijn, M.J., en Teeven, F. (staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport & staatssecretaris van Veiligheid en Justitie), *rapportage TSJ en additionele acties transitiearrangementen*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer, 12 november 2013.
- WMO Parkstad (19 december 2013). *Concept verslag Stuurgroep Wmo Parkstad Limburg*.
- Word-document: *Agenda regionale stuurgroep begeleiding van AWBZ naar WMO*, 11 december 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Bijlage 1: Betrokken partijen*, 29 oktober 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Bijlage 2: bedrag per instelling*, 5 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Bijlage 3: Overzicht frictiekosten*, 29 oktober 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Bijlage 4: Volume*, 29 oktober 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Bijlage 5: Overzicht collegebesluiten*, 5 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Bijlage A bij raadsvoorstel Decentralisatie jeugdzorg: regionaal transitiearrangement jeugd Zuid-Limburg* (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Opdrachtomschrijving thema werkgroepen 'innoveren met aanbieders'*, maart 2014 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Participatie-doelgroep omvang* (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Piramide decentralisatie AWBZ-Wmo, 2014* (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Risico inventarisatie, Gemeente Heerlen, 3 Decentralisaties* (aangeleverd door de gemeente Heerlen).
- Word-document: *Stappenplan transformatie sociaal domein, Heerlen*, versie 29 oktober 2013 (aangeleverd door de gemeente Heerlen).

Gemeente Landgraaf

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie-manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten,

Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp.*

- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013): *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp.*
- Cammaert, P., Cox, S., Depla, P., Hoes, O., en Scholten, A. (burgemeesters, namens de Limburgse gemeenten), *Decentralisatie van taken in het sociale domein*. Brief aan de VNG, 29 mei 2013.
- College B&W Landgraaf, *Concept brief van VLG aan VNG over decentralisatie van taken in het sociale domein*. Collegenota gemeente Landgraaf, mei 2013.
- Gemeente Landgraaf – Adviesraad WMO (augustus 2011). *Beleidsnota Wmo 2012-2015: Samen werken, samen leven.*
- Gemeente Landgraaf (januari 2014). *Pilot Integrale Toegang Sociaal Domein Landgraaf.*
- Gemeente Landgraaf. *Integrale aanpak decentralisaties sociaal domein*(definitieve versie, PowerPoint).
- Goffin, C. (in opdracht van de gemeente Landgraaf, oktober 2013). *Project Initiation Document: Integrale aanpak decentralisaties sociaal domein.*
- Pdf-bestand: *Bevolkingsopbouw van* <http://www.parkstad-limburg.buurtmonitor.nl/quickstep/QsBasic.aspx>, 13 januari 2014 (aangeleverd door de gemeente Landgraaf).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Landgraaf*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Vlecken, R.J.H., en Rijvers, J.M.C. (burgemeester en secretaris gemeente Landgraaf), *instemming met concept brief aan VNG over decentralisatieopdrachten*. Brief aan colleges het bestuur van de VLG, 4 mei 2013.
- Word-document: *Aanpak van de decentralisatie AWBZ in regio Parkstad*, aangeleverd door de gemeente Landgraaf).

Gemeente Voerendaal

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp.*
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (mei 2013). *Wat op welke schaal? Decentralisatie Jeugdzorg: Samenwerking Parkstad-*

gemeenten. Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Bestuursopdracht VONSS sociaal domein*.

- Gemeente Voerendaal. *De kracht van de gemeenschap: Een visie op de herinrichting van het Voerendaalse sociale domein*.
- Gemeente Voerendaal (2013). *Uitvoeringsprogramma sociaal domein 2014*.
- Gemeente Voerendaal (juni 2013). *Convenant wijksteunpunt Klimmen*.
- Pdf-bestand: *Aantallen participatiewet gemeente Voerendaal* (aangeleverd door de gemeente Voerendaal).
- Pdf-bestand: *Aantallen doelgroepen begeleiding, PV en WMO* (aangeleverd door de gemeente Voerendaal).
- Pdf-bestand: *Convenant Voor Elkaar in Parkstad: handtekeningen* (definitief), 28 november 2012 (aangeleverd door de gemeente Voerendaal).
- Pdf-bestand: *Document 1b_spoorboekje HSD bij visie* (aangeleverd door de gemeente Voerendaal).
- Pdf-bestand: *Samenwerkingsovereenkomst Centrum voor Jeugd en Gezin Gemeente Voerendaal* (aangeleverd door de gemeente Voerendaal).
- Projectteam Decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg (oktober 2012). *Decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg: Projectplan* (Versie 1.0).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Voerendaal*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Simpelveld

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp*.
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013): *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp*.
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (mei 2013). *Wat op welke schaal? Decentralisatie Jeugdzorg: Samenwerking Parkstadgemeenten*.
- College B&W gemeenten Simpelveld, *Deelname aan fase 2 Parkstad-gemeenten onder voorbehoud*. Brief aan Gemeente Maastricht, 14 december 2012.

- Gemeenten Nuth, Simpelveld & Voerendaal. *Beleidsplan werk, inkomen en sociale zorg 2014-2015*.
- Gemeente Simpelveld (januari 2014). *Samenleven: Kadernotitie omvorming van het sociale domein* (versie 0.6).
- Gemeente Simpelveld (december 2013). *Raadsvoorstel: Bovenlokale beleidskaders Jeugd*.
- Gemeente Simpelveld (Juni 2013). *Gemeente Simpelveld: Strategische visie 2013-2023*.
- Gemeente Simpelveld (december 2012). *Collegevoorstel: projectplan decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg*.
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Bestuursopdracht VONSS sociaal domein*.
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Project VONSS jeugdzorg* (concept 1.0).
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS). *Project VONSS participatie* (concept 1.1).
- Gemeenten Voerendaal, Onderbanken, Nuth, Simpelveld, Schinnen (project VONSS), *VONSS-reactie op Koersnotitie Bestuurlijke Organisatie 2013-2015*. Brief aan het College van Gedeputeerde Staten van Limburg, 21 oktober 2013.
- ISD-kompas (oktober 2012). *Visienota ISD Kompas Nuth, Simpelveld, Voerendaal*.
- Pdf-bestand: *Aanpak decentralisatie AWBZ in regio Parkstad* (aangeleverd door de gemeente Simpelveld).
- Pdf-bestand: *3a Planning decentralisatie AWBZ op hoofdlijnen* (aangeleverd door de gemeente Simpelveld).
- Pdf-bestand: *3b Planning decentralisatie Participatiewet op hoofdlijnen* (aangeleverd door de gemeente Simpelveld).
- Pdf-bestand: *3c Planning decentralisatie Jeugdzorg op hoofdlijnen* (aangeleverd door de gemeente Simpelveld).
- Projectteam Decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg (oktober 2012). *Decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg: Projectplan* (Versie 1.0).
- Stuurgroep Decentralisatie begeleiding AWBZ naar Wmo (2011). *Decentralisatie functie begeleiding van AWBZ naar WMO: door regionale samenwerking komen tot een optimaal resultaat* (projectplan).
- Stuurgroep Decentralisatie begeleiding AWBZ naar Wmo (oktober 2012). *Plan van aanpak fase 2: project Decentralisatie van de begeleiding van AWBZ naar WMO*.
- Stuurgroep Decentralisatie begeleiding AWBZ naar Wmo (juli 2013). *Advies voor aanpak Zuid Limburgse thema's tijdens fase 3 van het project 'Decentralisatie van AWBZ naar Wmo in Zuid-Limburg'*.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Simpelveld*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Kerkrade

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie-manager: Bianca Vaessen) (10 oktober 2013). *Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg* (versie 1.6).
- Beek, Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Voerendaal, Maastricht, Meerssen, Eijsden-Margraten, Vaals, Valkenburg aan de Geul (7 november 2013). *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg op de zware gespecialiseerde jeugdhulp*.
- Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal (26 november 2013): *Beleidskader 2014-2018: Samenwerking van de Parkstadgemeenten met betrekking tot ambulante jeugdhulp*.
- Gemeente Kerkrade (januari 2014). *Transitie Participatie, Jeugdzorg en Wmo 2015 i Kirchroa: Samen Leven, met Elkaar! Programma en voortgang* (conceptversie).
- Gemeente Kerkrade, Bestuursdienst. *Kerkrade in cijfers 2012*.
- Gemeente Kerkrade. *Een visie op ons sociaal beleid* (visiedocument).
- Meander, Impuls, Wmo-platform Kerkrade en Gemeente Kerkrade. *Vernieuwde werkwijze Kerkrade "Samen leven"*.
- Pdf-bestand: *Participatieketenpartners*, 08 januari 2014 (aangeleverd door de gemeente Kerkrade).
- Pdf-bestand: *Paragraaf 8: Krimp: omgaan met demografische ontwikkelingen* (aangeleverd door de gemeente Kerkrade).
- Pdf-bestand: *Routekaart aanpak (door burgers ervaren) overlast en wijkgericht werken*, december 2013 (aangeleverd door de gemeente Kerkrade).
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Kerkrade*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (augustus 2010). *Kerkrads WMO Model: Voorbeeld van een gekantelde gemeente*. Den Haag: VNG.

Regio Maastricht-Heuvelland

Gemeente Meerssen

- Gemeente Meerssen (maart 2012). *Verbinden en Benutten: Doorontwikkeling van Maatschappelijk Ondersteuning in de Gemeente Meerssen 2012-2015*. Definitief beleidsplan Wmo 2012-2015.
- SGBO benchmarking (2013). *Benchmark WMO 2013: Resultaten over 2012, Basisbenchmark, rapport gemeente Meerssen*. Den Haag: SGBO.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Meerssen*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

Gemeente Maastricht

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (23 september 2013). Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg (versie 1.2).
- Bestuurlijke stuurgroep DJZ Zuid-Limburg en Colleges B&W Heuvellandgemeenten en de overige Zuid Limburgse gemeenten (12 december 2013). *Transformatie Sociaal Domein: Beleidsplan Jeugd 2014-2018, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten en van de 18 Zuid-Limburgse gemeenten voor de zware gespecialiseerde jeugdhulp* (inspraakversie PHO).
- Cammaert, P., Cox, S., Depla, P., Hoes, O., en Scholten, A. (burgemeesters, namens de Limburgse gemeenten), *Decentralisatie van taken in het sociale domein*. Brief aan de VNG, 29 mei 2013.
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.3.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader WMO 2015, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten*(concept, GH, DB, LdD).
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.4.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader Participatiewet, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten* (concept).
- Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Maastricht, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul (10 december 2013). *Maastricht-Heuvelland: Agenda voor een toekomstbestendige samenwerking*.
- Excel-bestand: *Berekening budget specialistische zorg* (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Excel-bestand: *Algemene cijfers Maastricht-Heuvelland*.(aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Gemeente Maastricht, *Sturingsdocument samenhang decentralisaties rijkstaken en wetwijzigingen in het sociale domein en opdracht tot koersbepaling en sociale visie*. Collegenota Maastricht, januari 2012.
- Gemeente Maastricht, *Continuering project invoering WWNV Heuvelland*. Collegenota Maastricht, 6 september 2012.
- Hoenderkamp, J. (steller, burgemeester en wethouders van Maastricht). *Raadsvoorstel samenhangende kaders 3 decentralisaties* (inspraakversie).
- Leunissen, J. (samensteller, gemeente Valkenburg aan de Geul), *Continueren, temporiseren innoveren project Heuvelland Werkt*. Collegenota Valkenburg aan de Geul, 30 juli 2013.
- Pdf-bestand: *Bijlage 3 overzicht huidige overlegstructuur sociaal domein Maastricht-Heuvelland* (aangeleverd door de gemeente Maastricht)
- Pdf-bestand: *bijlage 4 projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)* (aangeleverd door de gemeente Maastricht).

- Pdf-bestand: *bijlage 5 lijst agendapunten per overleg (MH)*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *bijlage 6 planning*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *Projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)*, 28 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *Stappenplan transformatie Sociaal Domein 2013 (M)*, augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *PHO, concept projectstructuur sociaal domein MH* (voorstel M Kleukers H Seyben), 27 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *Partners Partnerschap Sociale Domein Zuid Limburg*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *Partnerschap in sociale domein in Zuid Limburg*, 21 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *Samenvatting Partnerschap in het sociale domein in Zuid Limburg* (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *Plan van aanpak transitie arrangement Zuid Limburg versie Sub-regio* (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Pdf-bestand: *TA frictiekosten van de aangeschreven instellingen* (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Plasterk, R.H.A. (minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), *Gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein*. Brief aan colleges van B&W, 11 juli 2013.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Maastricht*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Wilms, F., *Partnerschap in het sociale domein Zuid Limburg*. Brief aan Tiny Beenackers en Bart Mennens, 22 augustus 2013.
- Word-document: Stuurgroep overleg Sociaal Domein Maastricht en Heuvelland. *Algemeen format PHO 2013-08*, 25 september 2013 (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Word-document: *Bijlage 1 betrokken partijen* (aangeleverd door de gemeente Maastricht).
- Word-document: *Bijlage 2 bedrag per instelling* (aangeleverd door de gemeente Maastricht)
- Word-document: *Bijlage 3 frictiekosten* (aangeleverd door de gemeente Maastricht)
- Word-document: *Deelnemerslijst kernteam* (aangeleverd door de gemeente Maastricht).

Gemeente Valkenburg aan de Geul

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wiitem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (23 september 2013). Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg (versie 1.2).
- Bestuurlijke stuurgroep DJZ Zuid-Limburg en Colleges B&W Heuvellandgemeenten en de overige Zuid Limburgse gemeenten (12 december 2013). *Transformatie Sociaal Domein:*

Beleidsplan Jeugd 2014-2018, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten en van de 18 Zuid-Limburgse gemeenten voor de zware gespecialiseerde jeugdhulp (inspraakversie PHO).

- Cammaert, P., Cox, S., Depla, P., Hoes, O., en Scholten, A. (burgemeesters, namens de Limburgse gemeenten), *Decentralisatie van taken in het sociale domein*. Brief aan de VNG, 29 mei 2013.
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.3.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader WMO 2015, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten*(concept, GH, DB, LdD).
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.4.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader Participatiewet, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten* (concept).
- Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Maastricht, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul (10 december 2013). *Maastricht-Heuvelland: Agenda voor een toekomstbestendige samenwerking*.
- Excel-bestand: Aantallen en budgetten Uitkeringen en WMO (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul)
- Excel-bestand: *Algemene cijfers Maastricht-Heuvelland*.(aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Excel-bestand: *Berekening budget specialistische zorg* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Excel-bestand: *Leeftijdsopbouw Valkenburg aan de Geul*, januari 2014 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Gemeente Maastricht, *Sturingsdocument samenhang decentralisaties rijkstaken en wetwijzigingen in het sociale domein en opdracht tot koersbepaling en sociale visie*. Collegenota Maastricht, januari 2012.
- Gemeente Maastricht, *Continuering project invoering WWNV Heuvelland*. Collegenota Maastricht, 6 september 2012.
- Gemeente Valkenburg aan de Geul (2012). *Beleidsverslag Werk en Inkomen: WWB (incl. BBZ), IOAW, IOAZ 2012, Afdeling Burger*.
- Hoenderkamp, J. (steller, burgemeester en wethouders van Maastricht). *Raadsvoorstel samenhangende kaders 3 decentralisaties* (inspraakversie).
- Leunissen, J. (samensteller, gemeente Valkenburg aan de Geul), *Continueren, temporiseren innoveren project Heuvelland Werkt*. Collegenota Valkenburg aan de Geul, 30 juli 2013.
- Pdf-bestand: *Bijlage 3 overzicht huidige overlegstructuur sociaal domein Maastricht-Heuvelland* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul)
- Pdf-bestand: *bijlage 4 projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *bijlage 5 lijst agendapunten per overleg (MH)*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *bijlage 6 planning*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).

- Pdf-bestand: *Projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)*, 28 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *Stappenplan transformatie Sociaal Domein 2013 (M)*, augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *PHO, concept projectstructuur sociaal domein MH* (voorstel M Kleukers H Seyben), 27 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *Partners Partnerschap Sociale Domein Zuid Limburg*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *Partnerschap in sociale domein in Zuid Limburg*, 21 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *Samenvatting Partnerschap in het sociale domein in Zuid Limburg* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *Plan van aanpak transitie arrangement Zuid Limburg versie Sub-regio* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Pdf-bestand: *TA frictiekosten van de aangeschreven instellingen* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Plasterk, R.H.A. (minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), *Gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein*. Brief aan colleges van B&W, 11 juli 2013.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Gulpen-Wittem*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Wilms, F., *Partnerschap in het sociale domein Zuid Limburg*. Brief aan Tiny Beenackers en Bart Mennens, 22 augustus 2013.
- WMO kantoor Valkenburg aan de Geul (2013). *Rapportage decentralisatie monitor: Gemeente Valkenburg aan de Geul*.
- Word-document: Stuurgroep overleg Sociaal Domein Maastricht en Heuvelland. *Algemeen format PHO 2013-08*, 25 september 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Word-document: *Bedragen per instelling*, november 2013 (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul)
- Word-document: *Bijlage 1 betrokken partijen* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul)
- Word-document: *Bijlage 2 bedrag per instelling* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul)
- Word-document: *Bijlage 3 frictiekosten* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Word-document: *Bijlage 4 Regionaal volume aantal klanten jeugdzorg bij instellingen* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).
- Word-document: *Deelnemerslijst kernteam* (aangeleverd door de gemeente Valkenburg aan de Geul).

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (23 september 2013). Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg (versie 1.2).
- Bestuurlijke stuurgroep DJZ Zuid-Limburg en Colleges B&W Heuvellandgemeenten en de overige Zuid Limburgse gemeenten (12 december 2013). *Transformatie Sociaal Domein: Beleidsplan Jeugd 2014-2018, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten en van de 18 Zuid-Limburgse gemeenten voor de zware gespecialiseerde jeugdhulp* (inspraakversie PHO).
- Cammaert, P., Cox, S., Depla, P., Hoes, O., en Scholten, A. (burgemeesters, namens de Limburgse gemeenten), *Decentralisatie van taken in het sociale domein*. Brief aan de VNG, 29 mei 2013.
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.3.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader WMO 2015, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten*(concept, GH, DB, LdD).
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.4.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader Participatiewet, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten* (concept).
- College B&W Eijsden-Margraten, *Sociaal Domein; vaststellen uitgangspunten, beleidsplan Jeugd, beleidskader Wmo beleidskader, participatiewet*. Brief aan de gemeenteraad Eijsden-Margraten (kenmerk: 13IN007951)
- College B&W Eijsden-Margraten (17 december 2013). *Transformatie sociaal domein; vaststellen uitgangspunten, beleidsplan Jeugd, beleidskader Wmo 2015, beleidskader participatiewet*. Collegevoorstel.
- Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Maastricht, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul (10 december 2013). *Maastricht-Heuvelland: Agenda voor een toekomstbestendige samenwerking*.
- Excel-bestand: *Berekening budget specialistische zorg* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Excel-bestand: *Algemene cijfers Maastricht-Heuvelland*.(aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Gemeente Eijsden-Margraten (23 oktober 2013). *Aanpak transitie en herinrichting sociale domein in de gemeente Eijsden-Margraten: Tussentijdse rapportage* (Conceptversie).
- Gemeente Eijsden-Margraten (8 januari 2014). *Plan van aanpak transitie en herinrichting sociale domein* (concept).
- Gemeente Eijsden-Margraten. *Position paper Sociale Domein: het sociale domein in Eijsden-Margraten 2012-2015*.
- Gemeente Eijsden-Margraten (11 januari 2014). *Implementatie plan van aanpak herinrichting van het sociale domein: de drie decentralisaties jeugd, arbeid en zorg en aanpalende beleidsterreinen* (Projectopdracht).

- Gemeente Maastricht, *Sturingsdocument samenhang decentralisaties rijkstaken en wetwijzigingen in het sociale domein en opdracht tot koersbepaling en sociale visie*. Collegenota Maastricht, januari 2012.
- Gemeente Maastricht, *Continuering project invoering WWNV Heuvelland*. Collegenota Maastricht, 6 september 2012.
- Hoenderkamp, J. (steller, burgemeester en wethouders van Maastricht). *Raadsvoorstel samenhangende kaders 3 decentralisaties* (inspraakversie).
- Leunissen, J. (samensteller, gemeente Valkenburg aan de Geul), *Continueren, temporiseren innoveren project Heuvelland Werkt*. Collegenota Valkenburg aan de Geul, 30 juli 2013.
- Pdf-bestand: *Bijlage 3 overzicht huidige overlegstructuur sociaal domein Maastricht-Heuvelland* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten)
- Pdf-bestand: *bijlage 4 projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *bijlage 5 lijst agendapunten per overleg (MH)*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *bijlage 6 planning*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *Projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)*, 28 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *Stappenplan transformatie Sociaal Domein 2013 (M)*, augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *PHO, concept projectstructuur sociaal domein MH* (voorstel M Kleukers H Seyben), 27 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *Partners Partnerschap Sociale Domein Zuid Limburg*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *Partnerschap in sociale domein in Zuid Limburg*, 21 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *Samenvatting Partnerschap in het sociale domein in Zuid Limburg* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *Plan van aanpak transitie arrangement Zuid Limburg versie Sub-regio* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *Plan van aanpak bijlage 2: Actielijst sociaal domein en planning*, 5 januari 2014 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Pdf-bestand: *TA frictiekosten van de aangeschreven instellingen* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten).
- Plasterk, R.H.A. (minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), *Gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein*. Brief aan colleges van B&W, 11 juli 2013.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Eijsden-Margraten*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Wilms, F., *Partnerschap in het sociale domein Zuid Limburg*. Brief aan Tiny Beenackers en Bart Mennens, 22 augustus 2013.

- Word-document: Stuurgroep overleg Sociaal Domein Maastricht en Heuvelland. *Algemeen format PHO 2013-08*, 25 september 2013 (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten)
- Word-document: *Bijlage 1 betrokken partijen* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten)
- Word-document: *Bijlage 2 bedrag per instelling* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten)
- Word-document: *Bijlage 3 frictiekosten* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten)
- Word-document: *Deelnemerslijst kernteam* (aangeleverd door de gemeente Eijsden-Margraten)

Gemeente Gulpen-Witterm

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Witterm, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (23 september 2013). Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg (versie 1.2).
- Bestuurlijke stuurgroep DJZ Zuid-Limburg en Colleges B&W Heuvellandgemeenten en de overige Zuid Limburgse gemeenten (12 december 2013). *Transformatie Sociaal Domein: Beleidsplan Jeugd 2014-2018, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten en van de 18 Zuid-Limburgse gemeenten voor de zware gespecialiseerde jeugdhulp* (inspraakversie PHO).
- Cammaert, P., Cox, S., Depla, P., Hoes, O., en Scholten, A. (burgemeesters, namens de Limburgse gemeenten), *Decentralisatie van taken in het sociale domein*. Brief aan de VNG, 29 mei 2013.
- College B&W Gulpen-Witterm en college B&W Vaals (2013). *Startnotitie: Decentralisaties in het sociale domein (3 D's)*. (conceptieversie 1.2, 24 mei 2013, 2 juli 2013, 5 september 2013)
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.3.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader WMO 2015, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten*(concept, GH, DB, LdD).
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.4.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader Participatiewet, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten* (concept).
- Eijsden-Margraten, Gulpen-Witterm, Maastricht, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul (10 december 2013). *Maastricht-Heuvelland: Agenda voor een toekomstbestendige samenwerking*.
- Excel-bestand: *Berekening budget specialistische zorg* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Witterm).
- Excel-bestand: *Algemene cijfers Maastricht-Heuvelland*.(aangeleverd door de gemeente Gulpen-Witterm).

- Gemeente Gulpen-Wittem. *B&W-advies (12 september 2013): decentralisaties sociale domein.*
- Gemeente Gulpen-Wittem. *B&W-advies (6 oktober 2013): pilot regieteam sociale domein uit te voeren met Vaals.*
- Gemeente Maastricht, *Sturingsdocument samenhang decentralisaties rijkstaken en wetwijzigingen in het sociale domein en opdracht tot koersbepaling en sociale visie.* Collegenota Maastricht, januari 2012.
- Gemeente Maastricht, *Continuering project invoering WWNV Heuvelland.* Collegenota Maastricht, 6 september 2012.
- Hoenderkamp, J. (steller, burgemeester en wethouders van Maastricht). *Raadsvoorstel samenhangende kaders 3 decentralisaties* (inspraakversie).
- Leunissen, J. (samensteller, gemeente Valkenburg aan de Geul), *Continueren, temporiseren innoveren project Heuvelland Werkt.* Collegenota Valkenburg aan de Geul, 30 juli 2013.
- Pdf-bestand: *Bijlage 3 overzicht huidige overlegstructuur sociaal domein Maastricht-Heuvelland* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem)
- Pdf-bestand: *bijlage 4 projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *bijlage 5 lijst agendapunten per overleg (MH)*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *bijlage 6 planning*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *Projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)*, 28 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *Stappenplan transformatie Sociaal Domein 2013 (M)*, augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *PHO, concept projectstructuur sociaal domein MH* (voorstel M Kleukers H Seyben), 27 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *Partners Partnerschap Sociale Domein Zuid Limburg*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *Partnerschap in sociale domein in Zuid Limburg*, 21 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *Samenvatting Partnerschap in het sociale domein in Zuid Limburg* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *Plan van aanpak transitie arrangement Zuid Limburg versie Sub-regio* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Pdf-bestand: *TA frictiekosten van de aangeschreven instellingen* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Wittem).
- Plasterk, R.H.A. (minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), *Gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein.* Brief aan colleges van B&W, 11 juli 2013.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Gulpen-Wittem*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>

- Wilms, F., *Partnerschap in het sociale domein Zuid Limburg*. Brief aan Tiny Beenackers en Bart Mennens, 22 augustus 2013.
- Word-document: Stuurgroep overleg Sociaal Domein Maastricht en Heuvelland. *Algemeen format PHO 2013-08*, 25 september 2013 (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Witterm)
- Word-document: *Bijlage 1 betrokken partijen* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Witterm)
- Word-document: *Bijlage 2 bedrag per instelling* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Witterm)
- Word-document: *Bijlage 3 frictiekosten* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Witterm)
- Word-document: *Deelnemerslijst kernteam* (aangeleverd door de gemeente Gulpen-Witterm).

Gemeente Vaals

- Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Witterm, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal (Vertegenwoordigend transitie manager: Bianca Vaessen) (23 september 2013). Regionaal transitiearrangement Zuid-Limburg (versie 1.2).
- Bestuurlijke stuurgroep DJZ Zuid-Limburg en Colleges B&W Heuvellandgemeenten en de overige Zuid Limburgse gemeenten (12 december 2013). *Transformatie Sociaal Domein: Beleidsplan Jeugd 2014-2018, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten en van de 18 Zuid-Limburgse gemeenten voor de zware gespecialiseerde jeugdhulp* (inspraakversie PHO).
- Cammaert, P., Cox, S., Depla, P., Hoes, O., en Scholten, A. (burgemeesters, namens de Limburgse gemeenten), *Decentralisatie van taken in het sociale domein*. Brief aan de VNG, 29 mei 2013.
- College B&W Gulpen-Witterm en college B&W Vaals (2013). *Startnotitie: Decentralisaties in het sociale domein (3 D's)*. (conceptieversie 1.2, 24 mei 2013, 2 juli 2013, 5 september 2013)
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.3.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader WMO 2015, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten*(concept, GH, DB, LdD).
- Colleges B&W Heuvellandgemeenten (12 december 2013). *Bijlage 2.4.: Transformatie Sociaal Domein: Beleidskader Participatiewet, van de gemeente en de 5 andere Heuvellandgemeenten* (concept).
- Eijsden-Margraten, Gulpen-Witterm, Maastricht, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul (10 december 2013). *Maastricht-Heuvelland: Agenda voor een toekomstbestendige samenwerking*.
- Excel-bestand: *Berekening budget specialistische zorg* (aangeleverd door de gemeente Vaals).

- Excel-bestand: *Algemene cijfers Maastricht-Heuvelland* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Folder: *Vaals helpt* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Gemeente Gulpen-Wittem en gemeente Vaals (augustus 2013). *Kantelen binnen het sociaal domein: Lokale uitvoering*. Inclusief bijlage 1: inventarisatie sociale domein en bijlage 2: pilot toegang.
- Gemeente Gulpen-Wittem en gemeente Vaals (augustus 2013). *Kantelen binnen het sociaal domein: Lokale bouwstenen voor een regionale visie op het sociale domein*.
- Gemeente Maastricht, *Sturingsdocument samenhang decentralisaties rijkstaken en wetwijzigingen in het sociale domein en opdracht tot koersbepaling en sociale visie*. Collegenota Maastricht, januari 2012.
- Gemeente Maastricht, *Continuering project invoering Wwv Heuvelland*. Collegenota Maastricht, 6 september 2012.
- Gemeente Vaals (2013). *Uitvoeringsprogramma Wmo 2013* (definitieve versie).
- Gemeente Vaals, sector Maatschappij en Ruimte (januari 2012). *Beleidsplan WMO 2012-2015: Meer voor elkaar, Samen werken aan een krachtige sociale samenleving (Regio Maastricht en Heuvelland, Versie gemeente Vaals)*.
- Hoenderkamp, J. (steller, burgemeester en wethouders van Maastricht). *Raadsvoorstel samenhangende kaders 3 decentralisaties* (inspraakversie).
- I&O Research (juni 2013). *Decentralisatie van de Jeugdzorg in de gemeenten Gulpen-Wittem en Vaals, Startfoto*. Enschede: I&O Research.
- Jpg-bestand: *inlay klussendienst scooterhulp* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Jpg-bestand: *inlay klussendienst strijkhulp* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Leunissen, J. (samensteller, gemeente Valkenburg aan de Geul), *Continueren, temporiseren innoveren project Heuvelland Werkt*. Collegenota Valkenburg aan de Geul, 30 juli 2013.
- Pdf-bestand: *Bijlage 3 overzicht huidige overlegstructuur sociaal domein Maastricht-Heuvelland* (aangeleverd door de gemeente Vaals)
- Pdf-bestand: *bijlage 4 projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *bijlage 5 lijst agendapunten per overleg (MH)*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *bijlage 6 planning*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *Projectstructuur sociaal domein MH (geaccordeerde versie PHO sociaal)*, 28 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *Stappenplan transformatie Sociaal Domein 2013 (M)*, augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *PHO, concept projectstructuur sociaal domein MH* (voorstel M Kleukers H Seyben), 27 november 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *Partners Partnerschap Sociale Domein Zuid Limburg*, 23 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals)
- Pdf-bestand: *Partnerschap in sociale domein in Zuid Limburg*, 21 augustus 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals).

- Pdf-bestand: *Samenvatting Partnerschap in het sociale domein in Zuid Limburg* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *Plan van aanpak transitie arrangement Zuid Limburg versie Sub-regio* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Pdf-bestand: *TA frictiekosten van de aangeschreven instellingen* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Plasterk, R.H.A. (minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), *Gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein*. Brief aan colleges van B&W, 11 juli 2013.
- Tabel 7.1 CIZ basisrapportage functiecategorieën, *Vaals*, opgehaald op 24 februari, 2014, van: <http://ciz.databank.nl/>
- Wilms, F., *Partnerschap in het sociale domein Zuid Limburg*. Brief aan Tiny Beenackers en Bart Mennens, 22 augustus 2013.
- Word-document: Stuurgroep overleg Sociaal Domein Maastricht en Heuvelland. *Algemeen format PHO 2013-08*, 25 september 2013 (aangeleverd door de gemeente Vaals)
- Word-document: *Bijlage 1 betrokken partijen* (aangeleverd door de gemeente Vaals)
- Word-document: *Bijlage 2 bedrag per instelling* (aangeleverd door de gemeente Vaals)
- Word-document: *Bijlage 3 frictiekosten* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Word-document: *Deelnemerslijst kernteam* (aangeleverd door de gemeente Vaals).
- Word-document: *Overzicht Vaals beweegt*(aangeleverd door de gemeente Vaals).

13. Bijlage 3 Normenkader

Ijkpunt	Norm	Operationalisering - vragen t.b.v. foto
1	<p>Rol van de Raad: Sturing, Kaderstelling en Controle</p> <p>Sturing & Kaderstelling: De gemeenteraad heeft een visie op de decentralisaties</p> <p>Controle: de gemeenteraad heeft zicht op de risico's (politiek) i.r.t. de 3 decentralisaties</p> <p>De gemeente heeft inzicht in omvang doelgroep per decentralisatie</p>	<p>Heeft de gemeenteraad een integrale, toetsbare visie op de invoering van de decentralisatie?</p> <p>Heeft de raad in haar visie specifiek aandacht voor de financiële kant van de drie decentralisaties?</p> <p>Met welke frequentie komen decentralisaties aan bod in de gemeenteraad?</p> <p>In welke mate zijn er bevoegdheden van de gemeente (raad en college) gedelegeerd aan het college, het ambtelijk apparaat en/of ketenpartners?</p> <p>heeft de gemeenteraad aandacht besteed aan de politieke risico's omtrent de 3D's?</p> <p>Is er inzicht in volumes voor WMO? Kan de gemeente het invulschema invullen?</p> <p>Is er inzicht in volumes voor jeugdzorg? Kan de gemeente het invulschema invullen?</p> <p>Is er inzicht in volumes voor Participatiewet? Kan de gemeente het invulschema invullen?</p> <p>Is er inzicht in financiën voor WMO? Zo ja, op welke wijze en wat zijn de budgetten?</p> <p>Is er inzicht in financiën voor jeugdzorg? Zo ja, op welke wijze en wat zijn de budgetten?</p> <p>Is er inzicht in financiën voor Participatiewet? Zo ja, op welke wijze en wat zijn de budgetten?</p>
2	<p>Inzicht en kennis: in behoeftes doelgroepen en dekking gemeente</p>	<p>Voorziet de gemeente problemen in de structurele dekking van de financiën per decentralisatie?</p> <p>Welke maatregelen treft de gemeente voor de problemen in de structurele dekking van de financiën?</p> <p>Hoe gaat de gemeente de korting op de Wmo opvangen?</p> <p>Hoe gaat de gemeente de korting op de jeugdzorg opvangen?</p> <p>hoe gaat de gemeente de korting op de participatiewet opvangen?</p> <p>Heeft de gemeente een bekostigingsmodel voor toekenning van budgetten aan doelstellingen?</p> <p>Zijn er door de gemeente integrale budgetafspraken gemaakt?</p> <p>Heeft de gemeente concrete financiële doelstellingen geformuleerd? Zo ja, op welke manier?</p> <p>Is de verantwoordelijkheid voor monitoring van de voortgang expliciet belegd bij een verantwoordelijke? (in de organisatie)</p> <p>Welke partijen zijn betrokken bij monitoring?</p> <p>Heeft de gemeente in beeld hoeveel fte bezig zullen zijn met de transitie?</p> <p>Zijn deze fte's ook inzetbaar in de transitieperiode? 2014-2015</p> <p>Is er een sluitende begroting voor de transitie?</p> <p>Is nagedacht over de financiële risico's bij anders verlopen van de transitie?</p>
	<p>Kracht van de eigen organisatie: transitie</p>	<p>De gemeente heeft een financieel arrangement voor de 3 decentralisaties</p> <p>De gemeente heeft een financieel monitoringsysteem</p>

Uitpunt	Norm	Operationalisering - vragen t.b.v. foto
4	<p>In beeld is hoe de nieuwe organisatie voor de invulling van de drie transities eruit moet gaan zien</p> <p>de gemeente weet (de benodigde) synergievoordelen voortkomend uit een integrale benadering te realiseren</p> <p>Er is sprake van ontwikkeling van uitvoeringskracht</p>	<p>Is bekend wat de formatieve groei zou zijn nav de 3 decentralisaties per betrokken afdeling?</p> <p>In hoeverre zijn de drie decentralisaties aanleiding om de organisatiestructuur van de gemeente te veranderen?</p> <p>Is er in de planvorming (visie/uitvoeringsplannen) aandacht voor de te behalen synergievoordelen door integraliteit werkwijze?</p> <p>Is er een uitvoeringsplan WMO?</p> <p>Is er een uitvoeringsplan Participatie?</p> <p>Is er een uitvoeringsplan Jeugd?</p> <p>Is er een integraal uitvoeringsplan waarin voor alle partijen (ketenpartners en gemeente) rollen zijn beschreven en verantwoordelijkheden zijn belegd? ('almanak voor de regio')</p> <p>Heeft de gemeente voorzieningen getroffen om zicht te hebben op uitvoering bij ketenpartners? (bijv. informatiestroom, is dit expliciet belegd bij een medewerker?)</p> <p>Wordt tijdens het inkoopproces rekening gehouden met kwaliteitscriteria en de monitoring daarvan?</p>
5	<p>Gemeente werkt samen m.b.t. 3D's</p> <p>Er is samenhang tussen verzorgingsgebied en samenwerkingsregio's t.a.v. de 3D's</p>	<p>Met welke gemeente(n) werkt de gemeente samen per decentralisatie?</p> <p>Binnen welke juridische structuur(u)r(en) werkt de gemeente samen met partners voor de drie decentralisaties (GR of andere juridische vorm)?</p> <p>Vallen de samenwerkingsregio's waarin deze gemeente participeert samen met een logisch verzorgingsgebied per decentralisatie?</p>
6	<p>De ketenpartners zijn in beeld</p> <p>De ketenpartners zijn betrokken</p> <p>De gemeente heeft een expliciete visie op de samenwerking met burgers (bijv. mantelzorgers)</p> <p>Cliënten zijn betrokken bij beleidsvorming en uitvoeringsplannen</p>	<p>Heeft de gemeente een visie op wie de ketenpartners zijn voor WMO?</p> <p>Heeft de gemeente een visie op wie de ketenpartners zijn voor Participatiewet?</p> <p>Heeft de gemeente een visie op wie de ketenpartners zijn voor Jeugd?</p> <p>In welke mate zijn samenwerkingsafspraken gemaakt met de ketenpartners per decentralisatie?</p> <p>In welke mate zijn de ketenpartners betrokken bij plannen maken per decentralisatie?</p> <p>In welke mate zijn de ketenpartners betrokken bij het opstellen van het uitvoeringsplan per decentralisatie?</p> <p>Heeft de gemeente een vastgestelde of expliciete visie op samenwerking met haar burgers voor de 3D's?</p> <p>Op welke wijze worden cliënten betrokken bij het opstellen van een beleidsproces?</p> <p>Op welke wijze worden cliënten betrokken bij het opstellen van een uitvoeringsplan?</p> <p>In welke mate zijn cliënten expliciet meegenomen als onderdeel van de keten?</p>

Uitpunt	Norm	Operationalisering - vragen t.b.v. foto
7 ...	De gemeente beschikt over een expliciet mensbeeld i.r.t. participatie en eigen kracht	De gemeente heeft een duidelijk en consequent mensbeeld dat leidend is in ideeën over participatie en eigen kracht i.r.t. de 3D's
8	Algemene opmerking	

14. Bijlage 4 Placemat

Toets kwaliteit lokaal bestuur

Drie decentralisaties

Trends

Dichterbij huis

Zelfredzaamheid

Februari 2014

Sociaal domein steeds grotere post

Uitgaven in miljoenen (€)

2012 2015*

45%

30%

- Jeugdzorg
- Begeleiding
- Participatiebudget c.q. gebiedsbudget (excl. SW oude stijl)
- WMO oude stijl
- WWB inkomensdeel

*prognose; voor kortdurend verblijf is het budget nog niet bekend.

Strategie	Inhoud	Arangementen	Proces	Organisatie
AWBZ – Wmo	Welk diensten biedt ik aan?	Wat doen we zelf, wat besteden we uit?	Hoe bereiden we de raad voor?	Welke processen kunnen efficiënter?
Participatiewet	Hoe geven we de indicatietelling vorm?	Welke juridische vormgeving kiezen we?	Wat doen we lokaal en wat regionaal?	Hoe maak ik mijn organisatie 3D-proof?
Jeugdwet	Hoe kunnen we meer doen aan preventie?	Hoe organiseren we inkoop?	Hoe ga ik om met aanbieders?	Hoe haal ik voldoende kennis in huis?

Wmo: aantallen: nu en straks

Vanaf 2015*

19

Participatiewet: aantallen nu en straks

Vanaf 2015

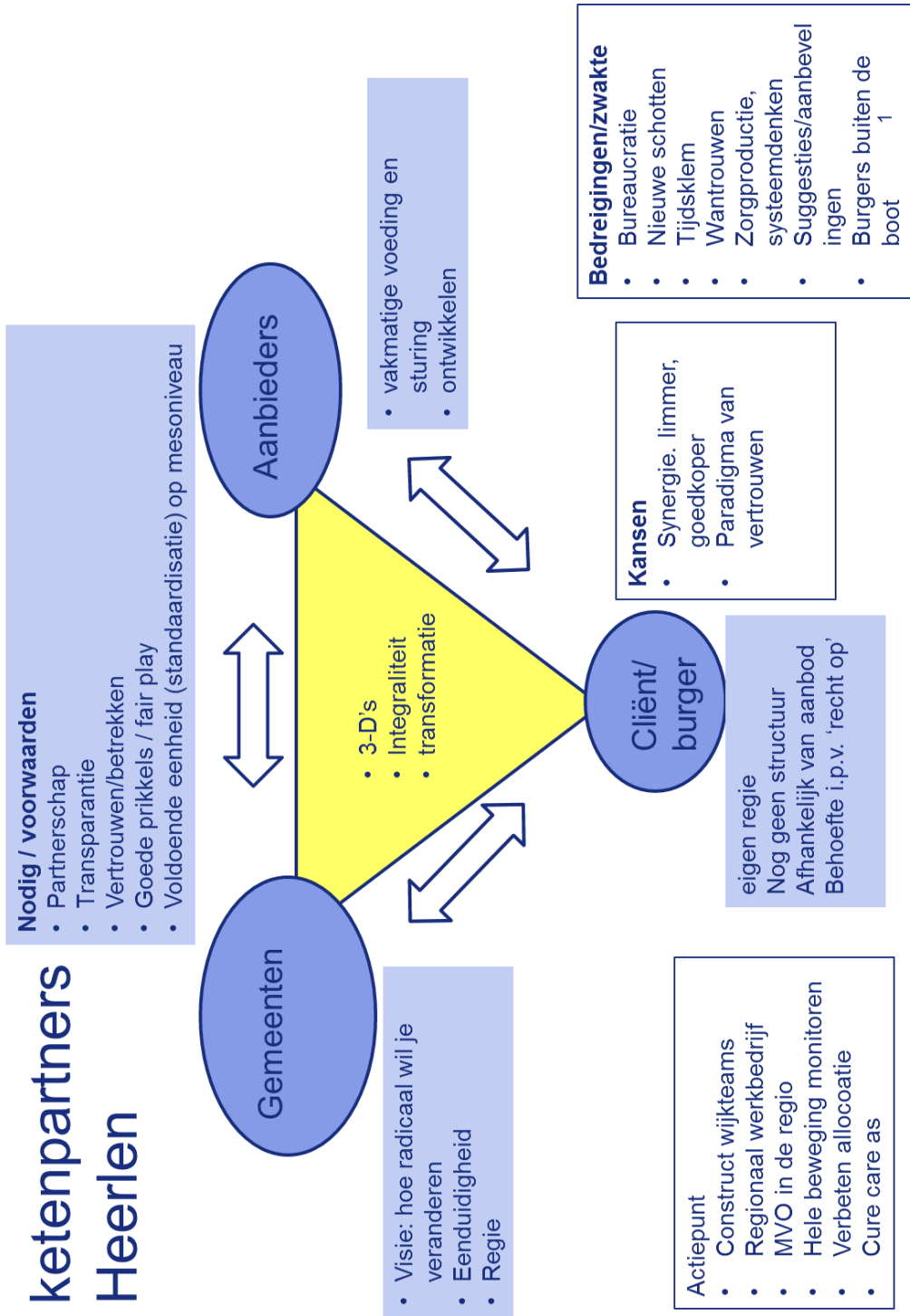
9

Jeugdzorg: nu en straks

Vanaf 2015

10

15. Bijlage 5 Ketenpartner-verslagen schematisch



ketenpartners In Maastricht

Nodig / voorwaarden

- Partnerschap
- Beste uit de spelers halen voor de cliënt
- Investeren in transformatie (diepere lagen)

Gemeente

- Intergemeentelijke consensus, eenduidigheid
- Visie en richting
- Zelf doen wat je van anderen vraagt (investeren in transformatie)
- Continuïteit in de relatie
- Eigen ruimte. Hoe lang is de polsstok?

3-D / client:

bedreigingen

- Van 'Zorgproductie' fabriek naar sturen op behoefte
- Marchanderen over ziektebeelden
- Kortste eind, 'laatste mem'
- Financiën als leidraad
- Eigen waarheden

Kansen

- De-individualisering
- 'Normalisatie' van cliënten
- Perspectief gezamenlijk paradigma van vrouwen

Actiepunten

- Doen, doen, doen
- Van hokjes naar 'complex'
- Construct wijkteam
- Nu de goeie prikkels zetten

Ketenpartners

- Aansluiting keten; wie neemt het stokje over
- Meedenken vanuit perspectief gemeente en daarvoor de onderlinge samenwerking zoeken
- Vakmatig adviseren/voeden

ketenpartners in Sittard Geleen

- Vak inhoud van ketenpartners wordt door gemeenten niet afgetapt en dus onderbenut
- ‘Keukentafelgesprekken’ en sociale teams, kijk uit voor doublures!
- Relatie/interactie: wel begrip voor positie en opgave, maar teveel gevoed door wantrouwen
- Tijds-klem: koop tijd!
- Benut deze periode voor de juiste prikkels
- Gebrek aan commitment voor langere termijn partnerschap (aan beide zijden)
- Gemeenteraad wordt overvraagd

ketenpartners In Roermond

Aard van relatie mede bepaald door mate van onafhankelijkheid



- Gemeenten willen beginnen met schone lei, maar lopen daarmee noodzakelijke kennisinbreng mis
- Professioneel advies niet 'onverdacht'
- Kosten beheer stijgen fors (2,2 -20%) en daarmee komt budgetkorting nog harder aan
- 'kapitaalverlies' (kennis, gebouwen, werkprocessen)
- Grote variëteit tussen gemeenten
- Integraliteit zwak
- Vangnet? Er gaan mensen buiten de boot vallen
- Bureaucratische valkuil. Als je geen rekenschap geeft van de oorzaken van de oude bureaucratie ontstaan nieuwe schotten en nieuwe bureaucratie)

Ketenpartners in Venlo

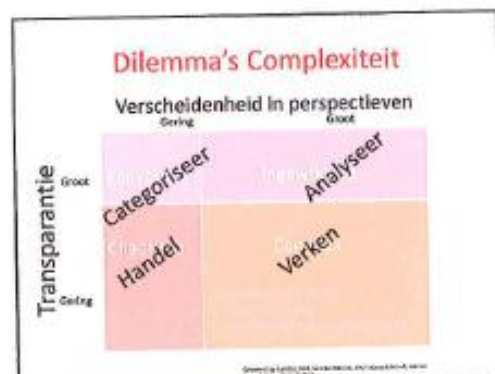
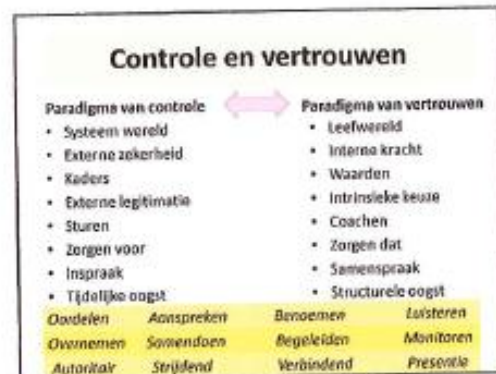
Wat moet er gebeuren?

- Zachte landing voorbereiden voor cliënten
- Maak er een markt van, (gemeenten) zorg voor beweging, daag aanbieders uit: wie schrijft de beste aanbieding. Goed opdrachtgeverschap! Co-creatie
- Verbind de thema's/portefeuilles meer met elkaar (gemeenten)
- Maak concreet wat je wilt bereiken. Wie heb je nodig? Test de aanpak. werk adhv casuïstiek
- Niet in modellen/systemen denken, maar naar cliënt/inhoud kijken.
- Spreek aanbieders aan op know-how en gebruik expertise van aanbieders in een eerder stadium
- Goeie (financiële) prikkels en beloning op innovatie
- Provincie: zorg voor, lever bijdrage aan regionale samenhang. (infrastructuur)

Wat ga ik doen?

- gemeenten meenemen in ontwikkeling
- Meer lijn in de eigen aanpak en die helder en uitnodigender presenteren.
- Meedenken vanuit perspectief van gemeenten
- Nieuwe raadsleden en bestuurders meenemen in aanpak en procedures
- Omarmen decentralisatie (vooral huisartsen)

16. Bijlage 6 Ketenpartner-input Frans Wilms



Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 375 medewerkers wereldwijd. Al ruim 75 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl