



Pilots in de gemeente Leerdam

Een onderzoek naar grip op de uitvoering van pilots in Leerdam

2016

Onderzoek Pilots in Leerdam

“Experiment of
proeftuin voor verbetering?”

Lokale Rekenkamer Leerdam
2016

Inhoud

1. Inleiding.....	2
2. Opzet van het onderzoek	3
2.1 Doelstelling	3
2.2 Theoretische achtergrond	3
2.3 Hoofd en deelvragen.....	4
2.4 Normenkader	6
3. Uitvoering van het onderzoek.....	8
3.1 Pilots in Leerdam algemeen	8
3.2 Casus Sociale wijkteam	10
3.3 Casus Multi-probleem huishoudens	14
3.4 Casus Thuiswerken – resultaatgericht werken	18
4. Conclusies en aanbevelingen.....	2
5. Hoor en wederhoor.....	24
BIJLAGEN.....	26
A. Pilots in Leerdam algemeen	26
B. Documentatie	32
C. Inventarisatie pilots.....	34

1. Inleiding

De rekenkamer Leerdam heeft in haar jaarplan 2015 aangegeven dat, op voordracht van het presidium van de gemeenteraad, zij vooronderzoek zal doen naar pilots in de gemeente Leerdam.

In de presidiumvergadering van december 2014 werd in dat verband onder meer gevraagd of de gemeente pilots goed in de vingers heeft, hoe de uitgezette pilots zijn ingericht en of ze (goed) functioneren. “De gemeente kan leren van praktijk ervaringen en eventuele aansturing. Men zou dan de pilot sociale wijkteams daarin willen betrekken.”

Voor het vooronderzoek was het van belang na te gaan of een onderzoek naar de opzet en uitwerking van pilots in de gemeente Leerdam voldoet aan de criteria aan de hand waarvan de rekenkamer haar onderwerpen selecteert.

Uit het vooronderzoek blijkt dat de gemeente Leerdam in de afgelopen 10 jaar veelvuldig en in grote diversiteit gebruik heeft gemaakt van het instrument ‘pilot’.

De rekenkamer concludeert uit het vooronderzoek naar de pilots van de gemeente Leerdam dat dit onderwerp voldoende elementen in zich heeft op het aspect van doeltreffendheid en doelmatigheid. Mede gelet op de maatschappelijke relevantie past een dergelijk onderzoek binnen de door de rekenkamer gehanteerde kaders.

Uw raad is op 20 februari 2015 over de resultaten uit het vooronderzoek geïnformeerd.

Op grond hiervan is een startnotitie opgesteld waarin de doelstelling van het onderzoek is opgenomen, de methode van onderzoek op hoofdlijnen is beschreven en de onderzoeksvragen zijn geformuleerd.

Aan de hand van de genoemde startnotitie¹ is uw raad op 11 juni 2015 over deze uitgangspunten geïnformeerd.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoeksrapport is de opzet van het onderzoek beschreven met inbegrip van het hiervoor ontwikkelde normenkader.

In hoofdstuk 3 is het feitencomplex beschreven zoals dat volgt uit de geraadpleegde documentatie van de gemeente Leerdam en uit andere bronnen. In dit hoofdstuk wordt tevens een casestudie naar de pilots “sociale wijkteams”, “multi-probleem huishoudens en “thuiswerken” uitgewerkt. De bevindingen uit het feitencomplex worden in dit hoofdstuk per onderwerp geanalyseerd.

In hoofdstuk 4 heeft de rekenkamer de conclusies en aanbevelingen geformuleerd, zoals die volgen uit de analyse van het feitencomplex en het normenkader.

Het onderzoek wordt in hoofdstuk 5 afgesloten met de weergave van het bestuurlijk wederhoor en de reactie van het college van de gemeente Leerdam.

¹ Brieven van derden aan de raad nr. 24E

2. Opzet van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de doelstelling van het onderzoek omschreven. Daarbij wordt tevens aangegeven binnen welke kaders het onderzoek wordt uitgevoerd. Vervolgens worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd. Aan de hand van de deelvragen verzamelt de rekenkamer de benodigde informatie waarmee een basis wordt gelegd voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

Om een heldere afweging te kunnen maken van de verzamelde feiten en deze eenduidig te kunnen toetsen wordt in dit hoofdstuk een normenkader ontwikkeld.

2.1 Doelstelling

Doel van het onderzoek is na te gaan in hoeverre het gehele proces van een pilot door de gemeente Leerdam wordt beheerst en of dat heeft geleid tot aantoonbare verbeteringen in opzet, aanpak en implementatie van ervaringen.

In de presidiumvergadering van december 2014 werd onder meer gevraagd of de gemeente Leerdam de door haar uitgezette pilots goed in de vingers heeft, hoe de uitgezette pilots zijn ingericht en of ze (goed) functioneren.

Het onderzoek moet aanvullende informatie opleveren over de vraag in hoeverre de pilots aan bepaalde randvoorwaarden en/of uitgangspunten voldoen of hebben voldaan. Hebben de pilots opgeleverd wat ervan in eerste aanleg werd verwacht, en zo ja, heeft die informatie dan in voldoende mate een meerwaarde opgeleverd om het te ontwikkelen beleid of de aan te passen regelgeving doeltreffend en doelmatig vorm te geven? En zo nee, wat heeft er dan ontbroken met als gevolg dat de pilot niet of minder informatie heeft opgeleverd dan was verwacht, en hoe is daar dan bestuurlijk en/of politiek op gereageerd?

2.2 Theoretische achtergrond

In de literatuur is nauwelijks een algemene theorie te vinden, die eenduidig de elementen van een pilot beschrijft. Het beperkt zich over het algemeen tot een definitie of algemene beschrijving, waarbij de indruk ontstaat dat een pilot een containerbegrip is. De rekenkamer komt daarbij tot de volgende theoretische beschouwing.

Een 'pilot'² is een instrument dat kan worden ingezet als proefproject, dat indicaties moet opleveren over omvang, inpassing en haalbaarheid van het definitieve project. Het kan ook gezien worden als een "onderzoek waarbij een in theorie bedachte oplossing, zoals een nieuw programma of interventie, voor het eerst op kleine schaal wordt uitgetest". Dus een soort verkenning waarbij enerzijds aanvullende informatie en kennis worden verzameld en aan de andere kant praktische ervaring wordt opgedaan in de 'proeffase'. Belangrijke vragen zijn: werkt de interventie zoals verwacht? Wat zijn precies de effecten en neveneffecten? Bij dit type onderzoek wordt de werkzaamheid van een interventie getest onder min of meer gecontroleerde omstandigheden.

Een pilot kenmerkt zich in algemene zin door beperking in tijd, capaciteit en kosten

In die zin moet een pilot voldoen aan zekere voorwaarden van praktijkgericht kwalitatief onderzoek³.

² Definitie Pilot: "onderzoek dat bedoeld is om iets uit te proberen", Nederlands woordenboek (Woorden.org)

³ Praktijkgericht kwalitatief onderzoek – een praktische handleiding; Boom Lemma Uitgevers 2015

Belangrijke elementen daarbij zijn:

- het onderzoekskader: de oriëntatie op en de afbakening van het type project;
- het formuleren van de doelstelling;
- het onderzoeksmodel: het formuleren van de vraagstelling, het bepalen van de indicatoren en het uitschrijven van de verwachtingen;
- de rolverdeling: vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen met inbegrip van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- het verzamelen, ordenen en analyseren van de beschikbare informatie;
- het bepalen van de resultaten en het trekken van conclusies.

De te hanteren werkwijze kan afhankelijk zijn van het type project. In veel gevallen zal het project dermate kleinschalig zijn, zeker op lokaal niveau, dat kan worden volstaan met een globalere aanpak waarbij voor een beperkt deel gebruik zal worden gemaakt van de hiervoor genoemde elementen.

Bij een pilot van grotere omvang is het echter van belang rekenschap te geven van deze onderzoeks aanpak om daarmee het maximale effect uit de pilot te genereren.

Een ander (theoretisch) aspect is in hoeverre de gemeenteraad betrokken wordt bij de opzet van de pilot resp. geïnformeerd wordt over het “experiment”. Gelet op het duale karakter zal het college in veel gevallen binnen ambtelijke kaders zelf kunnen beslissen over de aanpak en uitkomsten, met name als de pilot wordt uitgevoerd binnen een bepaald programma en binnen de financiële kaders van de begroting. De gemeenteraad zal dan hooguit achteraf worden geïnformeerd over de resultaten van de pilot, bijvoorbeeld als achtergrondinformatie bij een beleidsvoorstel.

2.3 Hoofd en deelvragen

De rekenkamer is van mening dat een onderzoek naar de pilots van de gemeente Leerdam voldoende elementen in zich heeft op het aspect van doeltreffendheid en doelmatigheid. Als een pilot wordt ingericht dan gaat het immers om het verkrijgen van informatie die ondersteunend kan/moet zijn voor het (meer) effectief inrichten van de doelstelling en het adequaat inrichten van het proces rond de pilot opdat de verkregen informatie doelmatig kan worden ingezet. Dit is ook te koppelen aan de vraag vanuit het presidium in hoeverre men grip heeft op het proces en het resultaat van de uitgezette pilots.

Gelet op de veelheid aan onderwerpen waarop de pilots zich (kunnen) richten is er zeker sprake van een relatie met het beleid dat door de gemeente kan worden beïnvloed. Juist door het instellen van een pilot kan informatie worden verkregen waarmee qua opzet en inrichting van het beleid effectief kan worden gestuurd met betrekking tot het gewenste resultaat.

Tenslotte kan er bij een pilot sprake zijn van risico's, zowel op financieel als bestuurlijk of maatschappelijk terrein. Dit hangt samen met de bestuurlijke en organisatorische context die pilots vaak kenmerken. Drie voorbeelden hiervan zijn:

1. Het betreden van onbekend terrein, bijvoorbeeld als gevolg van complexe nieuwe wetgeving. Vanuit een combinatie van pioniersgeest, ondernemingszin en onzekerheid over het onbekende, wordt in plaats van een resolute keuze voor een specifieke beleidstheorie, de meer voorzichtigte en experimentele weg van de pilot bewandeld.

2. De keuze voor een pilot als uitkomst van een bestuurlijk of ambtelijk compromis. In een situatie waarin er onvoldoende draagvlak is om een speerpunt van één of meerdere personen tot staand beleid te verheffen, wordt deze dan onder de noemer 'pilot' gedoogd.
3. Als variatie op het tweede voorbeeld berust de keuze voor een pilot soms ook op de beschikbare financiële middelen. Omdat een structurele financiering van nieuw beleid ontbreekt, wordt deze onder de vlag van een pilot uit incidentele budgetten betaald.

Hoe begrijpelijk deze keuzes wellicht ook zijn, het zal duidelijk zijn dat deze keuzes veelal een zeker fundament ontberen, als zij worden beschouwd vanuit het oogmerk van doeltreffendheid en doelmatigheid

De vraagstelling van dit onderzoek richt zich op het proces van totstandkoming van een pilot, zowel vanuit de gemeentelijke organisatie als in samenwerking met andere (externe) partijen. Vanuit dat proces gaat het dus om de wijze hoe de besluitvorming tot stand is gekomen in relatie tot de gestelde verwachtingen versus de uitkomst van de pilot en de implementatie van de resultaten in een vervolgtraject.

Dat heeft geleid tot de formulering van de volgende hoofd- en deelvragen:

Hoofdvraag

In hoeverre draagt het resultaat van de door de gemeente Leerdam uitgezette pilots doeltreffend en doelmatig bij aan ontwikkeling en de implementatie van het door de gemeente Leerdam gevoerde beleid?

Deelvragen

1. *Hoe verloopt het proces van de keuze, de inrichting en besluitvorming van `pilots` in de gemeente Leerdam?*
2. *Hoe worden de tussentijdse ervaringen met de pilot gemonitord en (bestuurlijk) teruggekoppeld?*
3. *Hoe wordt het resultaat van de pilot afgezet tegen de oorspronkelijke verwachtingen en hoe wordt daarop gestuurd?*
4. *Hoe wordt de waarde van de pilot gemeten in relatie tot de implementatie van het uiteindelijke project?*
5. *In hoeverre kan het proces worden aangepast opdat het monitoren van pilots doelmatiger kan worden ingericht?*

Beperkingen

In het vooronderzoek naar de pilots binnen de gemeente Leerdam is over de periode 2005-2015 een opsomming gegeven van bijna 30 'pilot' onderwerpen. In ieder geval is aan het betreffende beleidsonderwerp deze aanhef meegegeven en is relevante informatie vastgelegd in verschillende documenten. Van deze inventarisatie is een selectie gemaakt, enerzijds gelet op de maatschappelijke relevantie van het onderwerp en aan de andere kant is vanwege de actualiteit gekeken naar items in de periode 2010-2015.

Bij een onderzoek van de rekenkamer naar een specifiek onderwerp wordt zo volledig mogelijk informatie opgevraagd om aan de hand van die feiten een analyse te maken, die voortvloeit uit de hoofd- en deelvragen.

Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven is een ‘pilot’ te beschouwen als een containerbegrip, in die zin dat onder die noemer een veelheid aan onderwerpen en aandachtsvelden schuil gaat. In het kader van dit onderzoek wordt het niet zinvol geacht over een grote hoeveelheid aan pilot-onderwerpen in detail informatie te verzamelen.

Vandaar dat het onderzoek in eerste instantie een globaal karakter heeft als het gaat om het verzamelen en analyseren van de geselecteerde pilots⁴. Met name is gezocht naar informatieve momenten en de wijze waarop die informatie is gedeeld binnen de gemeentelijke organisatie. Daarna wordt een verdiepingsslag gemaakt bij het bestuderen van een drietal casussen. Het zal duidelijk zijn dat in die situatie wel in detail naar het proces en de relevante documentatie is gekeken.

In het onderzoek is het beoordelen van de rechtmatigheid in het proces buiten beschouwing gebleven. De reden hiertoe is dat een pilot inherent is aan een zoektocht, waarbij veel zaken nog niet duidelijk zijn. Zo kan er weliswaar sprake zijn van een wettelijk kader, maar ontbreken veelal voorschriften en/of richtlijnen in het proces waaraan concreet kan worden getoetst.

2.4 Normenkader

Bij het inrichten van een pilot is het van belang vooraf na te denken over en invulling te geven aan een aantal primaire elementen. In verband daarmee heeft de rekenkamer een aantal landelijke pilots, die op verschillende websites zijn te vinden, met elkaar vergeleken voor wat betreft de uitgangspunten en randvoorwaarden.

Uit die korte kennismaking is op hoofdlijnen af te leiden dat het bij de opzet, inrichting, monitoring en beoordeling van het resultaat in ieder geval gaat om de volgende eigenschappen:

- Vaststellen van de kaders waarbinnen de pilot wordt uitgevoerd (beleid)
- Formuleren van de doelstelling en de uitgangspunten
- Bepalen van de rolverdeling tussen betrokken partijen
- Benoemen en detailleren van de stappen in het proces:
 - ✓ Inventariseren van het gebied, verzamelen relevante informatie
 - ✓ Keuze van thema en prioriteiten,
 - ✓ Probleemanalyse,
 - ✓ Formuleren van de gewenste resultaten,
 - ✓ Opdrachtverlening.
- Het eenduidig (smart) definiëren van het resultaat
- Het hanteren van randvoorwaarden:
 - ✓ ambtelijk en bestuurlijk draagvlak,
 - ✓ gezamenlijk plan van aanpak voor de pilot,
 - ✓ accounthouder,
 - ✓ terugkoppelmomenten,
 - ✓ tijd voor reflectie.

De voorgaande rubricering is geschematiseerd in tabel 1a.

⁴ Zie bijlage C: inventarisatie pilots

Norm	Indicator
1. Kaderstelling	Een beschrijving van het specifieke gebied waarbinnen de pilot wordt uitgevoerd
2. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot, gekoppeld aan de uitgangspunten van het onderzoek
3. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen met inbegrip van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden
4. Proces	Beschrijving van de belangrijkste stappen in het proces, onder vermelding van: <ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak voor de pilot • Inventarisatie gebiedskenmerken • Verzamelen van relevante informatie • Analyse van de probleemstelling • Indicatie van de resultaten • Verlening van de opdracht voor de pilot • Het tijdpad van de pilot
5. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot als input voor het vervolg, met inbegrip van conclusie en aanbevelingen

Tabel 1a: normenkader

Dit uitgebreide normenkader wordt specifiek gebruikt voor de beoordeling van de casussen. Voor de - meer globale – beoordeling van de geïnventariseerde pilots in Leerdam heeft de rekenkamer hieruit een ‘beperkt’ normenkader afgeleid. Dit richt zich vooral op de doelstelling, de rolverdeling, de evaluatie en de wijze waarop de informatie is gecommuniceerd (zie tabel 1b).

Norm	Indicator
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en Informatievoorziening

Tabel 1b: beperkt normenkader

3. Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op de wijze waarop in de gemeente Leerdam omgegaan wordt met pilots, met andere woorden: wanneer wordt in Leerdam gestart met een pilot, aan welke voorwaarden moet dan een dergelijke proeffase voldoen, hoe is de terugkoppeling geweest en hoe is de eventuele input voor het vervolgtraject geformuleerd.

De uitvoering van het onderzoek naar de pilots in Leerdam is als volgt opgedeeld:

- In fase 1 wordt de inventarisatie van de pilots in Leerdam geschematiseerd aan de hand van de beschikbare documenten, besluiten en uitvoeringsgegevens. Dit geschiedt enerzijds globaal met betrekking tot het algemene beeld, aan de andere kant gedetailleerd in het geval van de gepresenteerde casussen.
- In fase 2 worden de bevindingen uit de inventarisatie (geclusterd) geanalyseerd en afgezet tegen een referentiekader dat met betrekking tot dit onderzoek wordt ontwikkeld. In deze fase wordt het feitencomplex voorgelegd voor ambtelijk wederhoor.
- Aan de hand van de bevindingen, de analyse en het normenkader worden in fase 3 de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. In deze fase wordt het concept rapport voorgelegd voor bestuurlijk wederhoor.

3.1 Pilots in Leerdam algemeen

Uit een globale inventarisatie binnen de gemeente Leerdam volgt dat er zich in de afgelopen periode van ca. 10 jaar ongeveer 25 pilots aan de orde zijn geweest. In een aantal gevallen ging het niet om de gemeente Leerdam sec maar was er sprake van participatie in ander verband, bv. bij de pilot “preventie toepassing huisverbod” (opdracht regio Zuid-Holland Zuid) en de pilot “toezicht drank- en horecawet (politiedistrict Rivierenland).

De rekenkamer heeft van een deel van de geïnventariseerde pilots op hoofdlijnen aangegeven hoe de behandeling van de pilot in de gemeente Leerdam heeft plaatsgevonden. In het bijzonder wordt daarbij gekeken of, en zo ja, hoe de gemeenteraad van Leerdam bij dit proces is betrokken.

Bevindingen

De bevindingen zijn opgenomen als bijlage A. Deze kunnen aan de hand van het ‘beperkte’ normenkader als volgt worden geschematiseerd.

Norm	Indicator	Pilots Leerdam algemeen
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	In de meeste gevallen niet specifiek beschreven, soms indirect via ander beleidsdocument.
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	In de meeste gevallen niet aangetroffen
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	In beperkt aantal gevallen is er sprake van een (eind)evaluatie. Raadsinformatie is in algemene zin zeer beperkt.

Tabel 2

Analyse

Uit de globale inventarisatie van pilots in de gemeente Leerdam volgt in ieder geval dat het proces van keuze, inrichting en besluitvorming niet eenduidig verloopt. Over het algemeen is er sprake van een vermelding over de pilot in de besluitenlijst van het college, waarbij de raad incidenteel dan wel in bijzondere situaties wordt betrokken. Dit laatste geschiedt dan veelal aan de hand van voortgangsrapportages, een (subsidie)verordening of de benoeming in een programma in de begroting of verantwoording.

Het is aan de hand van de onderzoeksinformatie over het algemeen niet helder te volgen hoe en wanneer de tussentijdse ervaringen worden gecommuniceerd en hoe op het proces wordt gestuurd. In de documentatie van een groot aantal pilots is weinig tot niets terug te vinden over de (formele) start van de pilot met inbegrip van het bepalen van uitgangspunten en de resultaatsverwachting. Ook omtrent de afronding van de pilot in relatie tot de feitelijke implementatie, of de keuze dat aan de hand van de ervaringen juist niet te doen, is nauwelijks gestructureerde informatie voorhanden.

Vanuit deze situatie krijgt de rekenkamer het beeld dat een pilot in de gemeente Leerdam regelmatig een “experiment” is. Het college opereert binnen het kader van een programma-begroting, waarbij het karakter van de pilot ambtelijk is en blijft. Doordat een pilot veelal als experiment wordt uitgevoerd, ontbreekt het vaak aan zichtbare uitgangspunten, voortgangsrapportage en analyse van de bevindingen. Dit hoeft op zich geen (bestuurlijk) probleem te zijn. In het geval er sprake is van een concrete pilot is het echter niet ondenkbaar dat op een andere manier invulling kan worden gegeven aan de kaderstellende rol van de gemeenteraad. Vanuit die optiek zou een ontwikkeling in de vorm van een concrete pilot meer handen en voeten moeten krijgen, zeker als het gaat om het ‘creatiever’ in stelling brengen van de gemeenteraad bij het vaststellen van de kaders.

Het is dus niet in alle aangetroffen situaties evident in welke mate het resultaat van de door de gemeente Leerdam uitgezette pilots doelmatig en doeltreffend bijdragen aan de ontwikkeling van beleid. Daarbij kan de vraag worden gesteld in hoeverre dat een knelpunt zou opleveren. Veel van de geraadpleegde pilots betreffen een beperkt aandachtsveld en/of een kleine doelgroep, echter door daar het label ‘pilot’ aan te koppelen worden wel verwachtingen gewekt dat op basis van de uitkomst er beter of anders invulling gegeven wordt aan het gewenste beleid. Het nadeel is nu dat die informatie in de meeste pilots niet beschikbaar is gekomen.

In het vervolg van het onderzoek worden drie situaties als casestudie nader geïnventariseerd, waarbij de bevindingen worden afgezet tegen het normenkader (tabel 1a). De daarbij geraadpleegde informatie is verkregen aan de hand van een gesprek met het hoofd van de afdeling Beleid van de gemeente Leerdam op 9 september 2015.

3.2 Casus Sociale wijkteam

Bevindingen

Met betrekking tot het sociaal (wijk)team verschijnt in februari 2013 een concept plan van aanpak onder de titel “Van zichtbare schakel naar zichtbare schakels: sociaal wijkteam”. Onder inhoudsopgave wordt benadrukt dat dit een concept plan is dat in gesprekken met kernpartners verder wordt aangescherpt en aangevuld.

In het concept plan van aanpak wordt onder meer aangegeven dat er in Leerdam twee pilots starten: sociaal wijkteam en multi-probleem huishoudens.

In paragraaf 4 van het concept plan van aanpak is aangegeven dat “een sociaal team functioneert op wijkniveau en legt actief contact met het hele sociale netwerk in de wijk”.

Daarnaast worden in paragraaf 6 van het document de doelgroep omschreven en worden de doel en resultaten benoemd, met name ten aanzien van het sociaal wijkteam. “Met de pilot worden een aantal doelen en resultaten beoogd. Door een evaluatie kan gekeken worden of deze doelen en resultaten ook worden behaald, zowel op procesmatig, inhoudelijk als financieel niveau. Hiervoor wordt zowel een kwalitatieve als kwantitatieve evaluatie uitgevoerd.”

Als resultaat van het sociaal team is het volgende benoemd:

- Een omschakeling naar meer uitgaan van eigen kracht en inzet van het sociaal netwerk en minder professionele ondersteuning;
- Meer diversiteit en kwantiteit in het aanbod van algemene voorzieningen met combinaties van welzijns- en zorginstellingen;
- Een multidisciplinaire samenwerking van professional in de eerste lijn met als uiteindelijk resultaat een vernieuwende wijze van ondersteuning en een kostenreductie van 25% van de professionele ondersteuning.

Ten aanzien van de werkwijze (paragraaf 5 van het concept plan van aanpak) wordt vermeld: “Het sociaal team is geen overlegstructuur, maar een op handelen gericht team.” en “Door mandaten bij het team te leggen kan deze snel tot handelen overgaan. Het sociaal wijkteam maakt een gezamenlijk handelingsplan. De bevoegdheden en mandaten vanuit de participerende organisaties worden ingebracht in het wijkteam.”

In de brief aan de gemeenteraad van Leerdam d.d. 28 mei 2013 wordt ten aanzien van de pilot vermeld:

“De pilot ‘Van zichtbare schakel naar zichtbare schakels: sociaal wijkteam’ wordt opgezet in het kader van het project ‘Mensen maken de wijk’, als onderdeel van het deelproject ‘Achter de voordeur’ en vanuit de decentralisatie van de AWBZ naar Wmo. Het is één van de vier pilots die in de regio Alblasserwaard Vijfheerenlanden wordt opgezet. In de pilot wordt nadrukkelijk de verbinding gelegd met de decentralisatie van de Jeugdzorg en de Participatiewet.”

“Er is voor gekozen om deze pilot in Leerdam West uit te voeren omdat het project ‘Mensen maken de wijk’ zich al richt op deze wijk en er een logische verbinding met de decentralisaties kan worden gelegd.”

Met de hiervoor genoemde brief wordt het concept plan van aanpak wordt voor nadere informatie ter kennisname aan de gemeenteraad gestuurd. “Voor nadere informatie treft u hierbij het plan van aanpak ter kennisneming aan. Het is mogelijk dat in overleg met betrokken partijen hierin nog wijzigingen kunnen worden aangebracht”.

De in het concept plan van aanpak opgenomen planning (paragraaf 9) eindigt in april 2014 met “evaluatie pilot en bekijken structurele inbedding.”

In de 1^e Voortgangsrapportage 2013⁵ wordt vermeld:

“In Leerdam West zal een zogenaamd ‘sociaal wijkteam’ worden opgezet waarin een indicatiesteller van het Wmo-loket aanwezig is. Dit team functioneert op wijkniveau (is een zichtbare schakel) en legt actief contact met het hele sociale netwerk in de wijk. Naast deze indicatiesteller zijn ook andere professionals zoals maatschappelijk werk, wijkverpleegkundige en opbouwwerkers aanwezig in dit team (multidisciplinaire samenwerking). Het sociaal wijkteam hanteert een vraaggerichte aanpak, zodat samen met de burger en zijn omgeving een integrale oplossing wordt gezocht voor een hulpvraag die binnen komt bij het Wmo-loket of een ketenpartner. De pilot is er op gericht om individuele oplossingen te voorkomen en meer uit te gaan van de eigen kracht en inzet van het sociale netwerk.”

In de Programmabegroting 2014 van de gemeente Leerdam wordt onder meer vermeld dat “In 2013 is gestart met een sociaal wijkteam voor de wijk Leerdam west. In dit sociale wijkteam wordt er integraal gewerkt voor alle leefgebieden. Dit betekent dat de werkwijze van het Wmo-loket wijzigt naar een uitgebreidere hulpvraagverkenning. Halverwege 2014 zijn de resultaten bekend van deze nieuwe werkwijze en wordt bekeken of dat de werkwijze van het sociaal wijkteam ook in de andere wijken van Leerdam toegepast gaat worden.”

Op 24 juni 2014 besluit het college⁶ de pilot Sociaal Wijkteam te verlengen tot 31 december 2014. “Voortschrijdend inzicht heeft geleid tot de constatering dat het wijs is de pilot door te laten lopen tot 1 januari 2015. Met ingang van 1 januari 2015 vindt dan de formele start (regionaal) van het werken met één of meerdere Sociale Teams plaats.”

Bij brief van 26 augustus 2014 wordt de gemeenteraad van Leerdam deelgenoot gemaakt van de 2^e tussenevaluatie⁷. In die brief wordt tevens melding gemaakt van een 1^e tussenevaluatie. Deze “beschrijvende versie” is niet door het college behandeld omdat “de resultaten daarvoor nog te mager waren”.

In de raadsbrief wordt aangegeven dat er stappen zijn gezet en dat de nieuwe werkwijze langzaam maar zeker ingeburgerd raakt. Maar ook blijkt dat leren werken op de nieuwe manier tijd en inzet kost. “Een belangrijk doel van deze pilot is daarom ook leren en die ervaring gebruiken bij de doorontwikkeling van het sociaal team.”

De tussenevaluatie geeft een beeld van wat het sociaal team de afgelopen periode heeft bereikt aan de hand van:

1. behaalde resultaten tot nu toe zoals die op basis van het plan van aanpak zijn benoemd;
2. cijfers uit het registratiesysteem met een korte toelichting;
3. casuïstiekbeschrijving, waarmee de burger achter de cijfers in beeld wordt gebracht.

⁵ Eerste voortgangsrapportage 2013 nota D. 13-00097, programma Dienstverlening

⁶ Voorstel voor het college, voorstelnummer B&W/14 - 01157

⁷ Tussenevaluatie Sociaal wijk team Leerdam-west “Een proces van vallen en opstaan”, maart 2014

Tevens wordt in de hiervoor genoemde raadsbrief vermeld: “De eindevaluatie van de Leerdamse pilot vindt eind 2014 plaats. Ook de JSO-1-meting⁸ wordt eind september opgeleverd. Deze 1-meting is het vervolg op de nulmeting juni 2013 over mogelijke kostenbesparingen met deze nieuwe werkwijze: minder indiceren en meer gebruik maken van de kracht van de burger, zijn netwerk en de beschikbare algemene voorzieningen.”

“Beide rapportages zullen input vormen voor de inrichting en realisatie van een sociaal team in Leerdam per 1 januari 2015. Andere input is en wordt geleverd via de managers van de sociaal teamleden. Doel is om zo tot een gezamenlijk en gedragen sociaal team en werkwijze te komen. Intern is er een ambtelijk brainstormsessie geweest over de inrichting van het sociaal team.”

De 1^e Voortgangsrapportage 2014 meldt ten aanzien van het sociaal wijkteam het volgende:

“In het sociaal wijkteam wordt de participatie van de burgers op meerdere leefgebieden gescoord aan de hand van de zogenaamde ‘zelfredzaamheidsmatrix’ (ZRM). De participatiescore biedt uitgangspunten voor het op te stellen ‘ondersteuningsplan’ van de burger op de verschillende leefgebieden. Er bestaat nog geen vast format voor het ‘ondersteuningsplan’. Het principe ‘een gezin, een plan, een regisseur’ wordt ook nog niet toegepast.” en “Op dit moment is het nog onduidelijk of dat het sociaal wijkteam doorgaat in de wijk west en of er meerdere wijkteams voor Leerdam gaan komen.”

Op 22 januari 2015 neemt de raad tijdens een informatieve bijeenkomst kennis van de “overall beleving” met betrekking tot de pilot sociaal wijkteam. In de presentatie wordt het primaire doel van de pilot als volgt benoemd:

- lokaal leerervaringen opdoen met een nieuwe manier van werken en denken;
- veel met elkaar uitwerken en uitvinden;
- ervaringen gebruiken ten behoeve van:
 - uitrol over heel Leerdam per 1-1-2015
 - regiogemeenten die geen pilot draaien
 - mensen maken de wijk

Aan de hand van een raadsbrief van 29 april 2015 (verzonden 18 mei 2015) ontvangt de gemeenteraad de eindevaluatie van deze pilot⁹. Daarin wordt onder meer gemeld:

“In algemene zin kan worden opgemerkt dat de pilot belangrijk is geweest om de start van het sociaal team in 2015 zo goed mogelijk te laten verlopen. In die zin is de pilot redelijk succesvol geweest. De bekendheid en betrokkenheid van professionals in de eerste en tweede lijn is op deze manier al voor de daadwerkelijke ingang van de Jeugdwet, Participatiewet en Wmo ‘georganiseerd’. Een nieuwe manier van werken, investeren in werkprocessen, werken aan samenwerking en vertrouwen, kost altijd tijd. Op grond van de opgedane ervaringen is het sociaal team in 2015 opgebouwd en heeft het hier zijn voordeel aan gehad.”

In de onderliggende eindevaluatie worden de doelen en resultaten opgesomd, zoals die in 2013, op basis van het plan van aanpak pilot sociaal wijkteam, zijn afgesproken. Aan deze doelen en resultaten zijn 13 prestatieafspraken geformuleerd, die “met name kwalitatief van aard zijn en bedoeld om in gezamenlijkheid te leren.”

In de eindevaluatie worden van deze afspraken de stand van zaken geschetst met een doorkijkje naar 2015.

⁸ JSO: Expertisecentrum Jeugd, Samenleving en Ontwikkeling

⁹ Eindevaluatie Sociaal (wijk)team Leerdam-west “Op weg naar een nieuwe manier van werken”, maart 2015

De hiervoor verzamelde informatie is afgezet tegen het ontwikkelde normenkader.

Norm	Indicator	Pilot sociaal team
1. Kaderstelling	Een beschrijving van het specifieke gebied waarbinnen de pilot wordt uitgevoerd	Concept PvA : paragraaf 4
2. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot, gekoppeld aan de uitgangspunten van het onderzoek	Concept PvA: paragraaf 6 Presentatie Raad 22-01-2015
3. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen met inbegrip van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Concept PvA: globale opzet in paragraaf 5 maar niet expliciet benoemd.
4. Proces	Beschrijving van de belangrijkste stappen in het proces, onder vermelding van: <ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak voor de pilot • Inventarisatie gebiedskenmerken • Verzamelen van relevante informatie • Analyse van de probleemstelling • Indicatie van de resultaten • Verlening van de opdracht voor de pilot • Het tijdpad van de pilot 	Het proces is niet specifiek als pilot beschreven. <ul style="list-style-type: none"> • Er is een concept plan van aanpak dat ter kennisname naar de raad is gestuurd. • De inventarisatie betreft het gebied Leerdam West • Bij de start van de pilot vindt een 0-meting plaats; gedurende het proces wordt informatie verzameld uit FactLab en registraties van Zorgkantoor, BJZ, WMO-loket etc. • De analyse van de probleemstelling is voornamelijk kwalitatief. • In de Eindevaluatie is een indicatie van de resultaten opgenomen (stand van zaken 13 prestatieafspraken) • Indicatie van de resultaten wordt met cijfers onderbouwd. • Er is geen sprake van een duidelijke opdracht • In paragraaf 9 van het concept PVA is een planning opgenomen.
5. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot als input voor het vervolg	Concept PvA: paragraaf 6 Voor het vervolg is er sprake van een doorontwikkeling: "het sturen op wat en hoe is nog een zoektocht".

Tabel 3: Sociaal team

Analyse

De pilot van het Sociaal Wijkteam (SWT) kenmerkt zich door een goed voorbereid proces om voorafgaand aan de transities in het Sociale domein de wijkgerichte aanpak te verkennen, vorm te geven en te introduceren. Overeenkomstig de uitgangspunten van het normenkader was het doel enerzijds aanvullende informatie en kennis te verzamelen en aan de andere kant praktische ervaring op te doen in de 'proeffase'.

Voor het SWT is een plan van aanpak opgesteld dat ter kennisname aan de raad is gestuurd. Vanuit die optiek is de status van dit plan niet helder en wordt in principe de raad niet de gelegenheid geboden daarbij kaders aan te geven.

Daarnaast meldt de programmabegroting 2014 van de gemeente Leerdam dat er gestart is met een SWT in Leerdam-West, niet dat daarvoor een pilot wordt ingericht als verkennend traject. Ook wordt in het concept plan van aanpak voor de pilot het resultaat van het SWT geformuleerd, er wordt geen pilotverwachting uitgesproken.

Uit de toetsing van de casus aan dat normenkader volgt dat er omtrent het vastleggen van de rollen en de daaraan verbonden verantwoordelijkheden en bevoegdheden slechts weinig concrete registratie is aangetroffen.

In het verlengde daarvan mag bij de start van een pilot(onderzoek) verwacht worden dat er een opdracht wordt geformuleerd, die resulteert in de uitvoering van de pilot binnen zekere randvoorwaarden.

Een dergelijke opdrachtformulering is niet aangetroffen.

3.3 Casus Multi-probleem huishoudens

Bevindingen

In het kabinetsakkoord van oktober 2012 is verwoord dat het uitgangspunt voor de drie decentralisaties in het sociale domein is:

Eén gezin, één plan, één regisseur. Dit vergt ook één budget en één verantwoordelijke van overheidszijde. Er komt een einde aan de praktijk waarbij vele hulpverleners langs elkaar heen werken bij de ondersteuning van één gezin.

Op dit moment (lees: eind 2012) is dit nog niet de gehanteerde werkwijze voor multi-probleemgezinnen in Leerdam, al is er wel al op plekken sprake van zorgcoördinatie.

In mei 2013 wordt een plan van aanpak¹⁰ opgesteld, dat zich richt op multi-probleem huishoudens. In dat plan van aanpak wordt onder meer gesteld:

“Uit het draagvlakonderzoek ‘Achter de Voordeur’ kwam naar voren, dat het uitgangspunt moet zijn te komen tot één gezin, één plan, één hulpverlener. Bij de aanpak moet er naar de verschillende leefgebieden en het hele systeem worden gekeken. Er moet een duidelijke regie zijn en afspraken worden gemaakt wie wat oppakt. Tevens is een nazorgtraject noodzakelijk. De coördinatie moet bij één persoon worden belegd.”

“De gemeente Leerdam en KleurrijkWonen willen de negatieve ontwikkeling in Leerdam west ten noorden van de Tiendweg keren. Hiervoor is het project ‘Mensen maken de Wijk!’ gestart voor de periode van vier jaar. Het doel is de leefbaarheid en veiligheid in de wijk west te verbeteren, participatie te bevorderen en de sociale samenhang te verbeteren.”

“Om te komen tot een structurele inbedding wordt ingezet op een tweetal sporen. Deze twee sporen zijn gericht op de transformatie van het sociaal domein en de aanpak ‘Achter de voordeur’. Dit betekent dat voor beide sporen een pilot wordt gestart. Een sociaal team aan de voorkant van de keten (transformatie) en een pilot multiprobleemhuishoudens (‘Achter de voordeur’) aan de achterkant van de keten.”

¹⁰ Plan van aanpak pilot “Achter de voordeur” Leerdam-west, coNpact mei 2013

Het gebied waarop de pilot zich richt volgt in principe uit de definitie van een multi-probleem huishouden zoals die in het plan van aanpak is geformuleerd:

“Een multiprobleemgezin is een gezin van minimaal één ouder en één kind dat langdurig kampt met een combinatie van sociaaleconomische en psychosociale problemen. Het gaat om gezinnen waarin naast problemen met de kinderen ook andere problemen spelen waarvoor hulp nodig is. Bovendien hebben deze gezinnen juist problemen met de hulpverlening, bijvoorbeeld omdat ze hulp afwijzen of voortijdig afbreken, of omdat ze weigeren mee te werken. Kenmerkend voor multiprobleemgezinnen is dat ze zowel problemen hebben in het gezin als problemen met de hulpverlening.”

In het plan van aanpak zijn de doelen en resultaten beschreven, en wel als volgt:

“Het algemene effect van het project ‘Achter de voordeur’ is het bevorderen van de maatschappelijke participatie door individuen en gezinnen steun te bieden bij het opheffen (overkomen) van belemmeringen tot participatie.”

“Het doel van de pilot is een werkwijze ontwikkelen voor het gezamenlijk met het betrokken huishouden opstellen en uitvoeren van een plan van aanpak dat uitgaat van één gezin, één plan, één regisseur.”

Conform het gestelde in paragraaf 5.1 van het betreffende plan van aanpak is het daadwerkelijke resultaat van de pilot:

- Voor minimaal vijf huishoudens is een plan van aanpak opgesteld en uitgevoerd en gezorgd voor een nazorgtraject.
- Organisaties hebben met elkaar een leerervaring opgedaan met een andere werkwijze voor deze doelgroep.
- Twee coaches hebben ervaring opgedaan met een andere werkwijze voor deze doelgroep.
- Er is inzicht in wat wel en niet werkt en waar knelpunten liggen.
- Er is inzicht in welk type huishoudens baat hebben bij een coach en in welke fase van een traject.

In de 1e Voortgangsrapportage 2013 wordt gerapporteerd over de stand van zaken van het project “Mensen maken de wijk”. Het project zet in op intensivering van beleid op de vier pijlers: sociale samenhang, maatschappelijke participatie, leefbaarheid en veiligheid. In de toelichting wordt gemeld dat de kwartiermaker “Achter de Voordeur” twee pilots uitwerkt

- a) pilot 1 gezin 1 plan voor 5 multiprobleem gezinnen
- b) pilot sociaal wijkteam.

Met betrekking tot de uitvoering van de pilot wordt gestart met een analyse van de huidige situatie: wat is de problematiek, welke ondersteuning en zorg wordt er al geboden, welke afspraken zijn gemaakt? Vervolgens vinden gesprekken met gezinnen plaats over de ervaringen met hulpverlening.

De tussenevaluatie van de pilot multi-probleem huishoudens¹¹ levert in principe weinig nieuwe aanknopingspunten op. “In deze tussenevaluatie worden de eerste ervaringen van de coaches en deelnemende organisaties meegenomen (aansluitend bij de evaluatiecriteria die al zijn opgesteld).

¹¹ Tussenevaluatie pilot multi-probleem huishoudens “Twee stappen vooruit en een achteruit”, december 2013

Ook wordt een eerste aanzet gemaakt om te kijken of de beoogde aanpak in de praktijk werkt, waar verbeterpunten liggen, etc. Voor deze tussenevaluatie zijn nog geen gesprekken met de huishoudens en met het management van de organisaties gevoerd. Dit zal voor de eindevaluatie gebeuren.

De pilot heeft nog een doorlooperperiode tot juni 2014. Dit is hetzelfde moment als de pilot sociaal wijkteam¹². Gezien de verwevenheid van beide pilots kan op deze wijze ook gezorgd worden voor een integrale evaluatie en advisering voor de verdere inbedding.”

Inhoudelijk maakt de tussenevaluatie (opnieuw) melding van de aanleiding en het doel van de pilot, wordt er een korte opzet van de pilot geschetst met inbegrip van de doelen en resultaten en wordt uitgebreid gerapporteerd over de voorbereidingsfase van de pilot (selectie multi-probleem huishoudens, selectie coaches, analyse huidige situatie e.d.) alsmede de uitvoering van de pilot (o.a. kernpunten van de aanpak).

“In de eerste maanden hebben de coaches vooral geïnvesteerd in het opbouwen van een vertrouwensband met de huishoudens. Het gaat om huishoudens die al met veel organisaties en hulpverleners te maken hebben (gehad).”

Onder de noemer “aandachtspunten voor het vervolg” wordt in de tussenevaluatie onder meer vermeld: “In het komende half jaar hebben we de tijd om nog een aantal zaken verder vorm te geven, zoals het gezinsplan, de coördinatie van de zorg en de inzet van het sociale netwerk en vrijwilligers. Ook de verbinding met het sociaal wijkteam wordt steeds meer gelegd, vooral om korte lijnen richting voorzieningen te bewaken.”

Tevens wordt aangegeven: “In de evaluatie is nu nog niet het kostenaspect opgenomen. Hiervoor wordt de pilot VOLG vanuit de regio Zuid-Holland Zuid in het project ingebed.

VOLG meting: meting van kosten van zorg en begeleiding van multiprobleem-gezinnen (MPG). De meting wordt gedaan door een extern bureau en namen van gezinsleden worden geanonimiseerd. De uitvraag vindt plaats nadat gezinnen hiervoor getekend hebben. De meting dient als nulmeting en kan na 6 maanden of 1 jaar herhaald worden om effecten van ingezette hulp financieel te volgen.

In juni 2014 wordt de (concept) eindevaluatie¹³ van de pilot multi-probleem huishouden opgesteld. In de samenvatting van die rapportage wordt onder meer aangegeven dat de aanpak van een plan, dat uitgaat van één gezin, één plan, één regisseur werkt en een goede basis biedt voor verdere uitwerking in het kader van de transitie binnen het sociaal domein.

De pilot is vooral ingezet als leerervaring voor de coaches en organisaties.

Daarnaast wordt een aantal aandachtspunten geformuleerd, o.a. met betrekking tot de (rol van de) coach, werkafspraken en de voortzetting van de aanpak in teamverband.

In de beschikbare documentatie heeft de rekenkamer geen stukken teruggevonden die duiden op een communicatie van de (tussentijdse) resultaten of een informatietraject naar de raad. Daaromtrent is ambtelijk navraag gedaan, waarbij het volgende is medegedeeld:

¹² De doorlooptijd van de pilot sociaal wijkteam is in juni 2014 verlengd.

¹³ Eindevaluatie pilot multi-probleem huishoudens “Krijg ik vandaag wel of geen kopje koffie”, juni 2014

“De documenten die hier genoemd worden¹⁴ maken onderdeel uit van de pilot aanpak Multi Probleem Huishoudens (MPH). MPH was een pilot die liep naast de pilot Sociaal Wijk Team (SWT) in wijk west. Deze documenten zijn niet naar de raad gegaan. In de informatieve raadsbijeenkomsten februari en mei 2014 (3 D's en de verandering op het sociaal domein) is wel op globale wijze gesproken over de pilots, met het accent op de pilot SWT. We hebben kortom de pilot MPH impliciet meegenomen in het hele traject.”

De hiervoor verzamelde informatie is afgezet tegen het ontwikkelde normenkader.

Norm	Indicator	Pilot multi-probleem huishouden
1. Kaderstelling	Een beschrijving van het specifieke gebied waarbinnen de pilot wordt uitgevoerd	Plan van aanpak (par. 2.3: afbakening doelgroep)
2. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot, gekoppeld aan de uitgangspunten van het onderzoek	Plan van aanpak (par. 5.1: Doel pilot)
3. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen met inbegrip van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Niet beschreven
4. Proces	Beschrijving van de belangrijkste stappen in het proces, onder vermelding van: <ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak voor de pilot • Inventarisatie gebiedskenmerken • Verzamelen van relevante informatie • Analyse van de probleemstelling • Indicatie van de resultaten • Verlening van de opdracht voor de pilot • Het tijdpad van de pilot 	In het plan van aanpak is een globaal stappenplan opgenomen (par. 4.4). <ul style="list-style-type: none"> • Er is een plan van aanpak • Het 'gebied' multiprobleem-huishouden is gedefinieerd. • Aangegeven is welke informatie wordt verzameld (par. 3.2 analyse huidige situatie) • Probleemstelling volgt uit de relatie met het sociaal wijkteam. • Indicaties o.a. op basis van ronde tafelgesprekken (kwalitatief) • Vervolgopdracht project Achter de voordeur • Het plan van aanpak voorziet in een planning
5. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot als input voor het vervolg	Het resultaat wordt geformuleerd als leerproces. Er wordt een aantal aanbevelingen gedaan voor het vervolg.

Tabel 4: Multi-probleem huishoudens

Analyse

Deze casus kent een duidelijke relatie met de inrichting van het Sociaal Wijkteam respectievelijk het specifieke wijkgebied van Leerdam. De pilot richt zich in principe ook op het opdoen van ervaringen met een nieuwe werkwijze, maar koppelt die wel aan het selecteren van een aantal gezinnen, die als doelgroep zullen worden gevolgd. De daaruit gedestilleerde ervaringen worden dan geprojecteerd op het grotere geheel als grondslag voor de integrale implementatie.

¹⁴ Noot rekenkamer: Plan van aanpak, tussenevaluatie en eindevaluatie

De evaluaties die op de pilot zijn uitgevoerd zijn op zich helder van opzet maar bieden inhoudelijk weinig concrete onderbouwing van de waarnemingen. Net als bij de pilot van het SWT zijn deze waarnemingen voornamelijk kwantitatief.

De rekenkamer merkt op dat formele besluitvorming rond de pilot niet heeft plaatsgevonden en dat de informatie daaruit niet met de gemeenteraad is gedeeld en slechts indirect bestuurlijk is gecommuniceerd. In het kader van het ambtelijk wederhoor ontving de rekenkamer de raadsbrief van 6 juni 2014, waarmee de gemeenteraad van Leerdam wordt geïnformeerd over het Jaarverslag 2013 van het project “Mensen maken de wijk”. In die brief wordt onder meer gewezen op “de zichtbare en concrete resultaten die zijn behaald” met referentie aan o.a. de pilot Multiprobleem huishoudens.

3.4 Casus Thuiswerken – resultaatgericht werken

Bevindingen

Op 16 augustus 2012 stuurt de afdeling P&O GLZ een memo naar het MT-GLZ met betrekking tot het thuiswerken/plaatsonafhankelijk werken. Daarin wordt voorgesteld:

1. om de regeling plaatsonafhankelijk werken (thuiswerken) en de overeenkomst van toepassing te verklaren voor de medewerkers van de GLZ-gemeenten.
2. dat de leidinggevenden de regeling en overeenkomst in het werkoverleg bespreken zodat medewerkers op de hoogte zijn van deze regelingen.

Op 26 november 2012 stuurt de afdeling P&O GLZ een memo naar de ondernemingsraad met betrekking tot dit onderwerp. Daaruit volgt onder meer dat de hiervoor genoemde regeling is voorgelegd aan de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR).

“Door P&O-GLZ is een concept-regeling tijd -en plaatsonafhankelijk werken gemaakt en voorgelegd aan de BOR. De BOR vond de regeling te negatief gesteld en niet passen bij een positief beeld over het nieuwe werken. De bestuurder heeft om deze reden besloten de regeling in te trekken en een nieuwe regeling op te stellen.

De gemeente Leerdam wil zich echter voorbereiden om de eerste stappen te zetten om het tijd- en plaatsonafhankelijk werken op termijn in te voeren. Voorgesteld wordt om eerst een pilot te starten.”

In de memo aan de ondernemingsraad wordt aangegeven dat “de doelstelling van de pilot is te meten/weten of:

1. Het thuis werken bijdraagt aan de doelstelling van je afdeling/organisatie, welke winst heeft het opgeleverd?
2. Er sprake is van een betere balans tussen werk en privé?”

Het voorstel is om met een aantal personen (10) een pilot te starten. Zij kunnen vanuit huis, of een andere werkplek, inloggen in het systeem. Zij hebben dan niet alleen toegang tot het intranet en de mail maar ook andere software programma's.

Ten aanzien van het verwachte resultaat wordt gesteld:

“De pilot kan geslaagd genoemd worden als uit de evaluatie blijkt dat er sprake is van:

- Een bijdrage aan de realisatie van de doelstelling van de organisatie/afdeling;
- Een betere balans tussen werk en privéleven van de medewerkers.”

Uit de beschikbare informatie volgt niet dat er concrete afspraken zijn gemaakt over de rolverdeling. Wel hebben de deelnemers aan de pilot de gelegenheid hun vragen over of problemen met het thuiswerken te melden.

De rekenkamer merkt op dat uit de geraadpleegde documentatie evenmin is gebleken dat de aanpak en/of ervaringen uit andere gemeenten betrokken is bij de opzet een uitvoering van de pilot respectievelijk het introduceren van het resultaatgericht werken.

Om te weten hoe de pilot thuiswerken wordt ervaren heeft de afdeling P&O GLZ in samenwerking met ICT en de ondernemingsraad een evaluatie op gezet. Deze is bedoeld om zicht te krijgen op de ervaringen van zowel leidinggevenden als medewerkers. De daarbij behorende vragenlijst wordt in april 2013 uitgezet bij de leidinggevenden en de betrokken medewerkers.

In december 2013 stelt de afdeling P&O de “Eindevaluatie thuiswerken Leerdam” op. Daarin wordt verslag gedaan van de ervaringen (medewerkers en leidinggevenden) en worden aanbevelingen gedaan voor het vervolg. De daaruit voortvloeiende acties zijn in de eindevaluatie aan een tijdpad gekoppeld. De hiervoor verzamelde informatie is afgezet tegen het ontwikkelde normenkader.

Norm	Indicator	Pilot thuiswerken
1. Kaderstelling	Een beschrijving van het specifieke gebied waarbinnen de pilot wordt uitgevoerd	Thuiswerken in relatie tot resultaatgericht werken
2. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot, gekoppeld aan de uitgangspunten van het onderzoek	Het doel is geformuleerd
3. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen met inbegrip van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Niet beschreven
4. Proces	Beschrijving van de belangrijkste stappen in het proces, onder vermelding van: <ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak voor de pilot • Inventarisatie gebiedskenmerken • Verzamelen van relevante informatie • Analyse van de probleemstelling • Indicatie van de resultaten • Verlening van de opdracht voor de pilot • Het tijdpad van de pilot 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is geen plan van aanpak, hoewel de memo van 26-11-2012 wel elementen bevat met die strekking. • Het gebied betreft het thuiswerken • Informatie aan de hand van evaluatieformulieren • Er is geen probleemstelling, alleen een behoefte • De indicatie van de resultaten zijn vervat in de conclusie van de pilot • Er is geen formele opdracht verleend (besluitvorming MT) • Voor de pilot is een start- en einddatum genoemd.
5. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot als input voor het vervolg	In de eindevaluatie wordt het resultaat gerapporteerd en zijn aanbevelingen gedaan voor het vervolg.

Tabel 5: Thuiswerken

Analyse

De pilot over het thuiswerken – resultaat gericht werken is concreet qua inrichting, doelgroep en tijdpad. De pilot betreft een interne proeffase in een bedrijfsmatig traject, ook als het gaat om het verstrekken van informatie.

4. Conclusies en aanbevelingen

De rekenkamer heeft een onderzoek uitgevoerd naar de pilots in de gemeente Leerdam. De bevindingen zijn, zowel in algemene zin als in een drietal concrete casussen geanalyseerd en deze bevindingen zijn afgezet tegen het normenkader.

Aan de hand van de geformuleerde onderzoeksvragen merkt de rekenkamer Leerdam het volgende op:

- In het onderzoek is op hoofdlijnen gerapporteerd over het proces van de keuze, de inrichting en de besluitvorming zoals die in Leerdam is waargenomen. Dit is zowel globaal gedaan als specifiek aan de hand van een aantal casussen. Daarmee is het verloop van het proces geschetst (deelvraag 1).
- De rekenkamer heeft onderzocht hoe en op welke momenten de (tussentijdse) ervaringen zijn gemonitord en bestuurlijk zijn teruggekoppeld (deelvraag 2). Daarbij constateert de rekenkamer dat dit niet eenduidig verloopt. In de onderzochte casussen is deze structuur overigens beter herkenbaar.
- Met betrekking tot deelvraag 3 wordt het resultaat van de pilot niet of nauwelijks afgezet tegen de oorspronkelijke verwachtingen, waarbij feitelijke sturing op dit aspect in geen van de onderzochten situaties is waargenomen. Daarbij kan worden opgemerkt dat de pilot zich in de meeste gevallen richt op het opdoen van ervaring met een nieuwe werkwijze. De “sturing” kenmerkt zich dan veel meer als “werkenderwijs en in goed overleg met alle betrokkenen”. Het feit dat de rolverdeling in relatie tot de bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet is geconcretiseerd kan hierbij een rol spelen.
- Min of meer in het verlengde hiervan heeft de rekenkamer niet waargenomen in hoeverre de waardering van de pilot een rol heeft gespeeld bij de uiteindelijke implementatie (deelvraag 4).

Gelet op de hoofdvraag constateert de rekenkamer dat in de meeste gevallen de door de gemeente Leerdam uitgezette pilots uit het oogpunt van doeltreffendheid op de een of andere wijze hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van het (nieuwe) beleid. Dit volgt voornamelijk uit het gegeven dat veel van de pilots zich richten op een nieuwe werkwijze binnen bepaalde, in een aantal gevallen vooraf bepaalde, kaders. Daarbij is de keuze van een proeffase om ervaringen op te doen een goede keus.

Om een dergelijk uitspraak te doen vanuit het oogmerk van doelmatigheid is een stuk lastiger. De rekenkamer constateert dat in veel gevallen de keuze voor de pilot wel is gemaakt, maar dat de opzet en aanpak veelal niet goed is onderbouwd, dat de (bestuurlijke) opdracht vaak ontbreekt en dat de rolverdeling en de verantwoordelijkheden meestal niet zijn vastgelegd, hetgeen ten koste kan gaan van de efficiency van het proces.

In het onderzoek is opgemerkt dat het college in een aantal gevallen zelf kan beslissen over de inrichting en uitvoering van een pilot als die binnen de kaders van het vastgestelde programma wordt uitgevoerd. Als een pilot qua organisatorische uitvoering echter een ‘experiment’ wordt, en de spelregels van expliciete besluitvorming en transparante uitvoering minder zwaar gaan tellen, komt de navolgbaarheid van de uitvoering van beleid onder druk. Dat kan een risico betekenen voor het kunnen sturen op doeltreffendheid en doelmatigheid.

Tenslotte merkt de rekenkamer op dat in veel gevallen de raad nauwelijks of beperkt wordt geïnformeerd over de voortgang van een pilot en de inhoudelijke resultaten aan de hand van een evaluatie.

Slechts in het geval van een tweetal casussen is daarvan meer uitgebreid sprake, maar dat vond zijn oorzaak voornamelijk omdat die situaties pasten binnen het beleidsveld dat qua besluitvorming aan de orde was.

In het onderzoek is aangegeven dat een evaluatie van een uitgevoerde pilot in principe leidt tot input voor nieuw of aangepast beleid en de daaruit voortvloeiende wijze van werken. Die input is vrijwel inherent aan het stellen van (nieuwe) kaders. Vanuit die optiek zou de raad op een andere manier 'aan de voorkant van het proces' betrokken kunnen worden, zodat bij de feitelijke implementatie een eventuele kaderstelling (financieel en qua prestatie) op een meer effectieve manier kan worden gerealiseerd.

Conclusies

Aan de hand van het voorgaande trekt de rekenkamer de volgende conclusies:

- De rekenkamer stelt vast dat in de meeste gevallen de door de gemeente Leerdam uitgezette pilots uit het oogpunt van doeltreffendheid op de een of andere wijze hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van het (nieuwe) beleid.
- De uitvoering van een pilot hangt samen met het zoeken naar nieuwe en andere vormen van beleid en de daaraan te koppelen wijze van werken. Dat streven is toe te juichen, mits het proces goed wordt uitgevoerd, dat wil zeggen dat het expliciet, transparant en navolgbaar wordt voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd. Wat dat betreft ontbreekt in de meeste pilots een heldere monitorfunctie en dat vormt een risico.
- Bij de pilots van de gemeente Leerdam ontbreekt over het algemeen een regelmatige structuur van opzet, aanpak en evaluatie. Daardoor is er sprake van een wisselend proces hetgeen ten koste gaat van de doelmatigheid. Deze structuur is beter herkenbaar als de aanpak en de rapportage over de voortgang door een derde partij ter hand is genomen, zoals in het geval van het Sociaal Team.
- In de meeste gevallen ontbreekt het aan het delen van leermomenten. Met leermomenten wordt de doelmatigheid van een proces bevorderd. Als de doelmatigheid achterblijft gaat dat ten koste van een adequate implementatie van een nieuwe werkwijze. Het evalueren van deze nieuwe werkwijze na een afgesproken termijn is nauwelijks aan de orde.
- De Lokale rekenkamer stelt vast dat er verschillen zijn in de aard van de pilots. Er zijn pilots die intern gericht zijn en pilots die ondersteunend zijn aan de ontwikkeling van gemeentelijk beleid. De rekenkamer concludeert dat bij deze laatste groep pilots, de gemeenteraad niet altijd rechtstreeks geïnformeerd wordt over de voortgang van een pilot.
- Gebleken is dat de uitwerking van de pilots op verschillende manieren plaatsvindt en dat er onderscheid gemaakt kan worden in de aanpak en uitwerking door het college en de beleving van het resultaat door de gemeenteraad. In het geval het beleidsveld wel raakt aan de verantwoordelijkheid van de raad is er vaak sprake van een (voortgangs)rapportage in bredere zin, waar het onderwerp deel van uit maakt. Vanuit die optiek heeft de gemeenteraad onvoldoende grip op de inhoud van de door de gemeente ontwikkelde pilots.
- De gemeenteraad van Leerdam heeft ten aanzien van de pilots niet altijd haar positie bepaald door het stellen van vragen over de aanleiding en de voortgang van de pilots en heeft in dat verband de kaderstellende rol veelal onvoldoende ingevuld.

Aanbevelingen

De conclusies die door de rekenkamer getrokken zijn uit het onderzoek naar de pilots leiden tot de volgende aanbevelingen:

- Maak bij het inrichten van een pilot een eenduidige keuze over de aard van de pilot, afgezet tegen het gekozen gebiedskader en communiceer het proces met de betrokken partijen.
- Breng structuur aan in een pilot door het hanteren van de volgende criteria:
 - formuleer de doelstelling en leg de uitgangspunten en randvoorwaarden vast;
 - bepaal de rolverdeling tussen de betrokken partijen en omschrijf hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
 - geef een heldere omschrijving van het proces en het tijdpad van de activiteiten;
 - definieer meetbaar het resultaat;
 - ontwikkel een monitorfunctie aan de hand waarvan het proces en het resultaat kan worden geëvalueerd.
- Betrek de gemeenteraad meer aan de voorkant van het proces van een pilot die binnen zijn bestuurlijke interesse ligt en bezie hoe vooraf het kader kan worden verkend, hetgeen de effectiviteit van het resultaat kan bevorderen en invulling kan worden gegeven aan het lerend vermogen.
- Besteed aandacht aan de leermomenten door ruimte te creëren in de paragraaf Bedrijfsvoering van de Begroting en inbedding in de P&C-cyclus.

5. Hoor en wederhoor

Het ambtelijk en bestuurlijk wederhoor heeft plaatsgevonden overeenkomstig artikel 17 van het Huishoudelijk Reglement van de Rekenkamer Leerdam.

Ter verificatie van het feitencomplex heeft de rekenkamer op 13 november 2015 het concept rapport (hoofdstuk 1 t/m 3 + bijlagen) aangeboden voor ambtelijk wederhoor. Overeenkomstig het verzoek van de gemeentelijke organisatie om de ambtelijke reactie intern te kunnen afstemmen, ontving de rekenkamer deze reactie op 4 december 2015. De daarin door de organisatie gemaakte opmerkingen zijn in het rapport verwerkt.

Vervolgens heeft de rekenkamer het conceptrapport op 17 december 2015 naar het college van de gemeente Leerdam gezonden met het verzoek de rekenkamer binnen 4 weken te informeren over de bestuurlijke zienswijze op het concept rapport. De reactie van het college is integraal aan het eind van dit hoofdstuk opgenomen.

Op 20 januari 2016 ontvangt de rekenkamer het bericht dat door het college van de gemeente Leerdam geen inhoudelijke zienswijze op het rapport wordt ingediend bij de Lokale rekenkamer Leerdam¹⁵.

Nawoord rekenkamer

De rekenkamer dankt het college voor zijn reactie op het concept onderzoeksrapport. Het college geeft aan dat de conclusies en aanbevelingen herkenbaar zijn en dat hiermee verbeterpunten worden aangeleverd voor de ambtelijke organisatie.

De fundamentele vraag is echter hoe de grip van de gemeenteraad op de pilots van de gemeente Leerdam kan worden vergroot. Dat het college de conclusies en aanbevelingen als constructief beoordeelt doet de rekenkamer deugd. Daarmee heeft de Lokale rekenkamer Leerdam invulling gegeven aan het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeentelijke organisatie.

Echter, in het verlengde daarvan neemt de rekenkamer aan dat de gemeenteraad op termijn nader door het college wordt geïnformeerd over de wijze hoe de gemeenteraad van Leerdam in relevante situaties eerder betrokken wordt bij het proces van een uit te voeren pilot. Dit is bevorderlijk voor het grip hebben en houden op een dergelijke vooronderzoek en geeft verdere invulling aan het begrip doeltreffendheid.

¹⁵ Collegebesluit 19-01-2016, nr. Z.15-14770

Reactie van het college

Lokale Rekenkamer Leerdam
t.a.v. De heer A. Buijserd
Postbus 15
4140 AA LEERDAM

Gemeente Leerdam
Stadskantoor
Dokter Rellinghplein 1
4141 DA Leerdam
Postbus 15
4140 AA Leerdam
t (0345) 636363
f (0345) 613643
info@leerdam.nl
www.leerdam.nl

Geachte heer Buijserd,

*Z.O.O.F.O.9F.

De Lokale Rekenkamer heeft haar conceptrapport Pilots in Leerdam "Experiment of proeftuin voor verbetering?" voor bestuurlijke wederhoor op 17 december 2015 aan ons college gestuurd.

De aanleiding voor het onderzoek is een verzoek van het Presidium aan de Lokale Rekenkamer uit december 2014. De onderzoeksvragen waren of de gemeente pilots goed in de vingers heeft, hoe de uitgezette pilots zijn ingericht en of ze (goed) functioneren.

Het rapport geeft een uitgebreid overzicht van de pilots over de afgelopen 10 jaar. De wijze waarop de Rekenkamer het normenkader heeft opgesteld en toegepast maakt inzichtelijk op welke wijze invulling is gegeven aan de werkwijze en de doelmatigheid. De conclusies en aanbevelingen zijn voor ons herkenbaar.

Inhoudelijk hebben wij geen zienswijzen op de inhoud van het rapport.

onderwerp
Bestuurlijke wederhoor
rapport Lokale
Rekenkamer Pilots in
Leerdam "Experiment of
proeftuin voor
verbetering?"

datum
Leerdam, 12 januari 2016

behandeld door
P. Keiman
t 0345 636 200

uw kenmerk

uw brief

ons kenmerk
Z.15-14770 / Post
Algemeen Uitgaand 14240

Bijlage(n)

Pagina
1/1

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Leerdam,
de secretaris, de burgemeester,

mevr. S. van Heeren

M. Houtman



Bankrelatie BNG Bank,

IBAN nr. NL 40 BNGH 028.50.04.840

BIC nr. BNGHNL2G KwK nr. 30276892

BTW nr. 0020.08.269.B.04

BIJLAGEN

A. Pilots in Leerdam algemeen

Hieronder is op hoofdlijnen aangegeven hoe de behandeling van de pilot in de gemeente Leerdam heeft plaatsgevonden. De weergegeven informatie volgt in hoofdzaak uit de bronnen die door middel van de website van de gemeente Leerdam is verkregen.

De bevindingen zijn per pilot geschematiseerd aan de hand van een beperkt normenkader (zie onder 2.4).

Integrale handhaving

In het kader van de pilot integrale handhaving besluit het College op 1 september 2009 in de maanden september, oktober, november en december van dat jaar een proef uit te voeren met integrale handhaving van de Algemene Plaatselijke Verordening (APV) door Bijzondere Opsporingsambtenaren (BOA's).

In de Veiligheidsanalyse 2011¹⁶ wordt aangegeven dat “Het toezicht en de handhaving door BOA's en toezichthouders in de afgelopen jaren enige knelpunten heeft gekend door vacatures en doordat de Stichting Veiligheid en Toezicht is opgeheven en is overgegaan in het Team Handhaving en Toezicht van de gemeente Gorinchem. Het team Handhaving en Toezicht beschikt alleen over BOA's en niet over toezichthouders. Aanvullend toezicht op onze gemeentelijke BOA capaciteit ten behoeve van parkeercontroles en integraal toezicht op de APV in de wijken wordt bij het team Handhaving en Toezicht van de gemeente Gorinchem ingehuurd.”

Norm	Indicator	Pilot Integrale handhaving
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Globaal in Veiligheidsanalyse 2011
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Rolverdeling tussen BOA en toezichthouder
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Niet aangetroffen; Geen specifieke raadsinformatie

Sterkere schakels rondom jeugd

In de raadsvergadering van 28 april 2011 zijn de speerpunten voor het integraal veiligheidsbeleid vastgesteld.

Uit de toen voorliggende veiligheidsanalyse is naar voren gekomen dat jeugdoverlast, handel in en gebruik van drugs, woninginbraken, huiselijk geweld en vandalisme (te) veel voorkomen en een aantasting zijn van de veiligheid in Leerdam. Daarom wordt u voorgesteld de aanpak van jeugdoverlast, tegengaan van de handel, vervaardiging en gebruik van drugs, woninginbraak, huiselijk geweld, vandalisme en vernieling, en toezicht in de openbare ruimte tot de speerpunten van het integraal veiligheidsbeleid te benoemen.

De nota “Nota Preventief jeugdbeleid 2014-2018”¹⁷ is vastgesteld in de raadsvergadering van 21 november 2013. Daarin worden de hiervoor gemelde speerpunten genoemd, waaronder toename overlast jongeren en relatief hoge jeugdcriminaliteit. Daarbij is

¹⁶ Veiligheidsanalyse Leerdam 2011 D 11-350

¹⁷ Voorstel aan de gemeenteraad, voorstelnummer RAAD/13 - 00122

aangegeven dat “aan bovenstaande punten extra aandacht wordt besteed door pilots en door de nadruk te leggen op deze punten in de uitvoeringsovereenkomsten.”

In de betreffende nota wordt onder meer aangegeven: “In Leerdam hebben we ervoor gekozen om ‘jeugd’ gedurende de pilotperiode te integreren in het sociaal wijkteam. De pilot is echter alleen voor Leerdam-west.”

Norm	Indicator	Pilot Sterkere schakels
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Speerpunt in veiligheidsbeleid
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	In uitvoeringsovereenkomsten
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Relatie met sociaal wijkteam voor Leerdam-West; geen specifieke raadsinformatie aangetroffen

Project Waifer

Op 12 juli 2011 besluit het College deel te nemen aan de pilot van het project Waifer¹⁸ in de gemeente Leerdam en daarmee af te wijken van het in het Plan van Aanpak Duurzaamheid 2011-2014 beschreven proces (eerst alle mogelijkheden onderzoeken die verdere verduurzaming mogelijk maken in Leerdam). Tevens gaat het College akkoord met het vertragen van het vaststellen van het Duurzaamheidsbeleid 2011-2014.

Op 14 februari 2012 besluit het College kennis te nemen van de aanvullende informatie naar aanleiding van de presentatie over Waifer op 6 december 2011 en geen formele zitting te nemen in de op te richten lokale Waifer organisatie.

Norm	Indicator	Pilot Waifer
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Plan van aanpak Duurzaamheid
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Volgt uit Duurzaamheidsbeleid
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Informatie voor kennisgeving aangenomen (College)

Mobiel cameratoezicht

In het Collegeprogramma 2010-2014¹⁹ staat onder “Overlast, criminaliteit en veiligheid” (Programma 3, Doelstelling 10) de volgende maatregel aangegeven: “Toepassen van het preventieve effect van cameratoezicht op overlast locaties door gerichte inzet van tijdelijk cameratoezicht”. De daaraan gekoppelde planning behelst voor het “eerste kwartaal 2011 een pilot met de preventieve werking van mobiel cameratoezicht op overlastlocaties.”

In de 2^e Voortgangsrapportage 2011 wordt vermeld dat “de pilot met de preventieve werking van mobiel cameratoezicht is bemoeilijkt omdat er regionaal geen mobiele camera-installatie is aangeschaft. Momenteel worden de mogelijkheden en noodzaak van vast cameratoezicht onderzocht”.

¹⁸ WAIFER is een nieuwe manier om een bestaande woning energiezuiniger te maken.

¹⁹ Structuur Collegeprogramma 2010-2014 ‘Samen werken aan Leerdam’, 24 augustus 2010

Norm	Indicator	Pilot
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Collegeprogramma
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Niet aangetroffen
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Voortgangsrapportage naar de raad, geen vervolg aangetroffen

Peuterstartklas

Op 18 oktober 2011 besluit het College met terugwerkende kracht de gemeentesecretaris te mandateren tot ondertekening van de intentieverklaring inzake de Pilot van de Peuterstart groep, aangevraagd door basisschool 't Mozaïek.

In de raadsvergadering van 29 november 2011 stelt de gemeenteraad van Leerdam het onderdeel "Lokaal Onderwijsbeleid" van het subsidieprogramma 2012 vast²⁰. In het kader van de betreffende pilot wordt daarin onder meer vermeld:

"De gemeente is verantwoordelijk voor het voorschoolse deel van de Voor- en Vroegtijdse Educatie (VVE), dat uitgevoerd wordt op het peuterwerk. Op basis van de wet OKE en de meerjarige gemeentelijke visie op het onderwijsbeleid in Leerdam worden nadrukkelijk ook de mogelijkheden verkend voor het aanbieden van VVE aan peuters die deelnemen aan de peutergroep van de Calvijnschool. Het verhogen van het VVE bereik onder doelgroeppeuters tot ten minste 60% blijft een belangrijk streven. In het verlengde hiervan wordt dan ook onderzocht in hoeverre er in Leerdam de noodzaak bestaat tot het aanbieden van VVE op kinderopvang. Indien deze noodzaak blijkt te bestaan kan er een subsidieverzoek verwacht worden voor het opleiden van de leidsters en de aanschaf van VVE materialen.

Daarnaast overweegt stichting O2A5 een pilot op te starten met het aanbieden van peuterwerk op basisschool Het Mozaïek. Zij verwachten door het aanbieden van peuterwerk op een meer „schoolse“ locatie het bereik van de doelgroepkinderen te vergroten. Indien een pilot gestart is het wenselijk tegelijkertijd een pilot uit te voeren op islamitische basisschool El Boukhari."

Norm	Indicator	Pilot Peuterstartklas
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Lokaal Onderwijsbeleid (niet specifiek)
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Mandaat gemeentesecretaris
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Niet aangetroffen Geen informatie naar de raad

Thuiswerken – resultaatgericht werken (zie ook hoofdstuk 3)

In de reactie op het verslag van bevindingen over de jaarrekening 2012 bericht de accountant op 28 mei 2013 onder de noemer 'Bring your own device' dat "via de pilots 'thuiswerken' en 'resultaatgericht werken' een begin is gemaakt met het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Alle medewerkers kunnen hun zakelijke email en agenda vanaf thuis benaderen en een aantal medewerkers kan - in het kader van de genoemde pilot - van huis uit inloggen op het Leerdamse netwerk. De pilot wordt door ICT gebruikt als testcase bij beveiligingsvraagstukken die hiermee samenhangen."

²⁰ Voorstel aan de gemeenteraad, voorstelnummer RAAD/ 11 - 00418

Norm	Indicator	Pilot Thuiswerken
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Plan van aanpak
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Niet aangetroffen
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Evaluatierapport (intern)

Radioprogramma op scholen

In het Subsidieprogramma 2014 wordt in paragraaf 7.2 Media vermeld dat “Op grond van een wettelijke verplichting de gemeente een lokale omroep in staat moet stellen een toereikend media-aanbod te garanderen.”

Ten aanzien van de verplichtingen en – voorwaarden is het volgende in het subsidieprogramma geformuleerd: “De te leveren prestaties zijn: dat de kabelkrant- en teletekstuitzendingen worden verzorgd, dat de raadsvergaderingen worden uitgezonden en, dat een gemeentelijke informatierubriek op de kabelkrant en op teletekst wordt onderhouden. Verder is, als pilot, een radioprogramma gestart in samenwerking met de scholen.”

Norm	Indicator	Pilot Radioprogramma op scholen
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Start radioprogramma
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Niet aangetroffen
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Niet aangetroffen; Geen raadsinformatie

Multi-probleem huishoudens (zie ook hoofdstuk 3)

In het verantwoordingsdocument Collegeperiode 2010-2014 wordt ten aanzien van het programma Maatschappelijke Ontwikkeling, doelstelling Sociale cohesie, melding gemaakt van het project “Mensen maken de wijk”. Dit project bevordert in wijk west de leefbaarheid, veiligheid en ontmoeting, draagt bij aan het wegwerken en voorkomen van achterstanden en bevordert maatschappelijke participatie.

In 2011 is het project “Mensen maken de Wijk!” van start gegaan. Eetse, Kijkse, Sportse en Klinkse beginnen vertrouwde terugkerende ontmoetingsactiviteiten te worden. Het Welkom in de Wijk pakket roept veel positieve reacties op. Verder zijn in het kader van dit project de pilots multiprobleem huishoudens en sociaal wijkteam gestart. Met de RSD zijn activiteiten gestart om bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt naar werk toe te leiden. Verder zijn er verschillende activiteiten ter bevordering van sociale samenhang, leefbaarheid en veiligheid uitgevoerd. In alle activiteiten wordt samenwerking gezocht met bestaande organisaties, ten einde de ervaringen en voortzetting van de activiteiten ook na afloop van het project te kunnen borgen. Het project biedt gelegenheid om via pilots werkwijzen te ontwikkelen en te testen.

Norm	Indicator	Pilot Multiprobleem huishoudens
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Plan van aanpak
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Plan van aanpak
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Evaluatierapport; informatie naar raad niet aangetroffen

Meerjarige vergunning voor A-evenementen²¹

In de vergadering van 2 december 2014 besluit het College in te stemmen met een pilot meerjarige evenementenvergunning voor A-evenementen waarbij in een periode van drie jaar gekeken wordt naar de consequenties van de meerjarige evenement-vergunningen. In het verlengde daarvan wordt ingestemd met de in de bijlage genoemde voorwaarden voor deelname aan de pilot en zal de procedure voor meerjarige vergunningen na afloop van de pilot worden geëvalueerd.

Norm	Indicator	Pilot A-evenementen
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Globaal aangeduid
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Niet aangetroffen
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Niet aangetroffen Geen raadsinformatie bekend

Huisvestingsverordening

In juni 2012 heeft de gemeenteraad een nieuwe Huisvestingsverordening vastgesteld. De verordening regelt de wijze waarop de sociale huurwoningen in Leerdam worden verdeeld. De uitvoering van deze verordening ligt voor het grootste deel bij KleurrijkWonen. Op 15 augustus 2014 informeert het College de gemeenteraad dat "KleurrijkWonen gaat experimenteren met een systeem, waarbij een aantal vrijkomende sociale huurwoningen wordt verloot. Aan het eind van de looptijd van het experiment zullen de effecten worden geëvalueerd".

Norm	Indicator	Pilot Huisvestingsverordening
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Experiment met verloting huurwoningen
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Gemeente - Woningcorporatie
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Niet bekend (looptijd?) Geen raadsinformatie

²¹ Een A-evenement is een evenement wat niet voldoet aan de voorwaarden van een 0-evenement (onder bepaalde voorwaarden geen vergunning nodig, maar ook niet grootschalig of risicovol is).

Sociaal wijkteam (zie ook hoofdstuk 3)

In februari 2013 wordt onder de titel “Van zichtbare schakel naar zichtbare schakels: sociaal wijkteam” een concept plan van aanpak gepresenteerd.

De raad wordt in mei 2013 per brief geïnformeerd over de start van de pilot “sociaal wijkteam”. Dit geschiedt in het verlengde van de informatieve raadsbijeenkomsten op 25 maart en 4 april 2013 over de stand van zaken en aanpak van de drie decentralisaties in het sociale domein.

In maart 2014 verschijnt een tussenevaluatie van de pilot sociaal wijkteam aan de hand van de publicatie “Een proces van vallen en opstaan”.

Eind augustus 2014 wordt de raad geïnformeerd over de stand van zaken van de pilot sociaal wijkteam. Na een 1^e beschrijvende tussenevaluatie in maart ontvangt de raad nu een 2^e tussenevaluatie, die een beeld geeft wat het sociaal team in de afgelopen periode heeft bereikt.

In januari 2015 neemt de raad tijdens een informatieve bijeenkomst kennis van de “overall beleving” met betrekking tot de pilot sociaal wijkteam. Eind mei 2015 ontvangt de gemeenteraad de eindevaluatie van deze pilot. In de begeleidende brief wordt de raad gewezen op de afspraak “de schriftelijke eindevaluatie pragmatisch in te steken en de energie vooral te richten op de doorontwikkeling van het Sociaal Team Leerdam”.

In het Subsidieprogramma 2014²² in onder “Nieuwe ontwikkelingen”(paragraaf 6) onder meer aangegeven: “De consequenties van de decentralisaties zijn nog niet geheel te overzien. Het is echter niet ondenkbaar dat deze ontwikkelingen gevolgen hebben voor de gemeentelijke subsidieverlening. Een voorbeeld hiervan is de pilot ‘sociaal wijkteam’ in Leerdam West (tevens onderdeel van het project ‘Mensen maken de wijk’).”

Onder dezelfde noemer wordt in het Subsidieprogramma 2015²³ vermeld dat er “mogelijk door middel van pilots aangepaste subsidieafspraken worden gemaakt. De raad wordt daarbij ook betrokken”.

Norm	Indicator	Pilot
1. Doelstelling	Beschrijving van het doel van de pilot	Plan van aanpak
2. Rolverdeling	Vastleggen van de rolverdeling van betrokkenen	Plan van aanpak
3. Evaluatie	Formulering van het resultaat van de pilot en informatievoorziening	Raadsbrief met eindevaluatie

²² Voorstel voor de gemeenteraad, voorstelnummer RAAD/13 - 00091

²³ Voorstel voor de gemeenteraad, voorstelnummer RAAD/14 - 00191

B. Documentatie

Documentatie algemeen

- Opzet en uitvoering van onderzoek, Lectoraat ICT & Onderwijsinnovatie
- Praktijkgericht kwalitatief onderzoek – een praktische handleiding; Boom Lemma Uitgevers 2015

Documentatie Leerdam

Via internet:

2005	Pilot West West kredietaanvraag (V.2005-061-1)
2005	Voorstel Pilot West West (V.2005-058)
2005	Speelruimtebeleidsplan 2005-2010 (V.2005-034)
2006	Evaluatie scooter (Raad 12-01-2006)
2006	Wijk en buurtbeheer (Raad 16-03-2006)
2008	Handhaving alcohol Voortgangsnotitie 2008 (V.2008-113)
2009	Hondenpoepbeleid (V.2009-033)
2009	Integrale handhaving, Besluitenlijst College 01-09-2009
2010	Collegeprogramma 2010-2014 (D.10-271)
2011	Ipads voor raadsleden Jaarstukken 2011 concept reactie (D. 12-463)
2011	Nieuw Schaik, Besluitenlijst College 19-04-2011
2011	Speerpunten integraal veiligheidsbeleid (Raad 28-04-2011)
2011	Veiligheidsanalyse Leerdam 2011 (D. 11-350)
2011	Waifer, Besluitenlijst College 14-07-2011
2011	Peuterstartklas, Besluitenlijst 18-10-2011
2011	Peuterstartklas Lokaal Onderwijsbeleid (voorstel D. 11-418)
2012	Waifer, Besluitenlijst College 14-02-2012
2012	Open op afspraak, Besluitenlijst College 18-12-2012
2012	Thuiswerken, Concept reactie op verslag accountant (Z. 13-02898)
2013	Multi-probleem huishoudens, Besluitenlijst College 4 -09-2013
2013	Subsidieprogramma 2014, (Raad 04-07-2013)
2014	Huisvestingsverordening, Besluitenlijst College 15-07-2014
2014	Meerjarige vergunningen A-evenementen, Besluitenlijst College 02-12-2014
2014	Opheffen doseerpalen, Besluitenlijst College 25-11-2014
2014	Pilot huisvestingsverordening regio AV
2014	Rapportage Buurtzorg Jong Putten
2014	Tussenevaluatie pilot sociaal team (collegebrief augustus 2014)
2014	Subsidieprogramma 2015, Raad 17-07-2014
2014-2018	Uitvoeringsplan Raadsprogramma (hoofdstuk 3)
2015	Eind evaluatie pilot sociaal team (separate cijfers-1)
2015	Eindevaluatie pilot sociaal team Leerdam West (collegebrief mei 2015)
2015	Eindevaluatie pilot sociaal team Leerdam wijk west
2015	Samenvatting resultaten pilot Huisarts in de jeugdzorg (2)

Uitvraag tbv casestudie

2014 Jaarverslag 2013 project “Mensen maken de Wijk!”, raadsbrief juni 2014

Sociaal wijkteam

2013 Concept Plan van Aanpak “Van zichtbare schakel naar zichtbare schakels”, februari 2013
2013 Brief raad over start pilot sociaal wijkteam, mei 2013
2014 Richtinggevende Leerdamse uitgangspunten inrichting Sociaal Team
2014 Tussenevaluatie pilot sociaal (wijk)team, maart 2014
2014 Collegevoorstel verlenging pilot sociaal (wijk)team, juni 2014
2014 Brief raad tussenevaluatie pilot sociaal (wijk)team, augustus 2014
2014 Collegevoorstel 2e tussenevaluatie pilot sociaal (wijk)team, augustus 2014
2015 Presentatie Sociaal Team informatieve raad, januari 2015
2015 Eindevaluatie pilot sociaal team, maart 2015
2015 Collegevoorstel eindevaluatie pilot sociaal team, april 2015
2015 Brief raad eindevaluatie pilot sociaal (wijk)team, mei 2015
2015 Cijfers eindevaluatie sociaal team, mei 2015
2015 Convenant Sociaal Team Leerdam inclusief privacyreglement, mei 2015

Multi-probleem huishoudens

2013 PvA pilot multi-probleem huishoudens Leerdam, mei 2013
2013 Tussenevaluatie pilot multi-probleem huishoudens Leerdam, december 2013
2014 Eindevaluatie multi-probleem huishoudens Leerdam West, juni 2014
2013 Vervolgopdracht project Achter de voordeur, juni 2013

Thuiswerken

Handreikingen thuiswerken gemeente Leerdam
Regeling en overeenkomst plaatsonafhankelijk werken
2012 Memo MT GLZ thuiswerken, augustus 2012
2012 Voorstel pilot aan OR, november 2012
2013 Resultaatgericht werken, P&O GLZ januari 2013
2013 Samenhang Thuiswerken en Resultaatgericht werken, GLZ februari 2013
2013 Evaluatie formulier leidinggevendenden, april 2013
2013 Evaluatie formulier medewerkers, april 2013
2013 Evaluatie pilot thuiswerken, december 2013
Memo Thuiswerken voor Leerdam na succesvolle pilot
Vragen OR evaluatie pilot resultaatgericht werken

C. Inventarisatie pilots

Overzicht van pilots die door de gemeente Leerdam zijn 'benoemd' en die onder de zoekterm 'pilot' terug te vinden zijn op de website van de gemeente.

Pilot	Jaar	Opmerkingen
Huisarts in de praktijk van jeugdzorg	2015	
Wijkgericht werken	2015	Wijkraad Oost
Huisvestingsverordening	2014	
Buurtzorg Jong Putten	2014	Evaluatierapport gemeente Putten
Meerjarige vergunningen voor A-evenementen	2014	
Opheffen doseerpalen Bergstraat/Nieuwstraat	2014	
Sociaal wijkteam	2013	Tussenevaluatie 2014, eindevaluatie 2015
Multi-probleem huishoudens	2013	project 'Mensen maken de wijk' 2011
Radioprogramma op scholen	2013	Subsidieprogramma
Open op afspraak	2013	
Toezicht op dank- en horecawet	< 2013	Pilot politiedistrict Rivierenland
Thuiswerken - resultaatgericht werken	2012	
Preventieve toepassing huisverbod	2012	Opdracht regio Zuid Holland Zuid
Peuterstartklas	2011	Visie op onderwijs 'Kansen voor iedereen'
Mobiel cameratoezicht op overlastlocaties	2011	Collegeprogramma 2010-2014
Tijdelijke extra parkeervakken (Nieuw Schaik)	2011	
lpads voor raadsleden	2011	
Project Waifer	2011	Duurzaamheid 2011-2014
Sterkere schakels rondom jeugd (regionaal)	2011	Integraal veiligheidsbeleid 2011-2014
Duurzaamheid en bestemmingsplannen	< 2011	Pilot provincie Zuid holland
Wijk- en buurtbeheer	2009	Nota Werk Wijk
Integrale handhaving	2009	Inzet BOA's
Invoering conflictbemiddeling	2009	Wijk- en buurtbeheer 2009-2013
Hondenpoepbeleid	2009	Wijk- en buurtbeheer 2009-2013
Toezicht en handhaving alcohol	2008	
Cursus scootmobiel	2005	
Speelruimtebeleidsplan	2005	
Leerdam west-west	2003	kredietaanvraag 2005
OALT-plan	2003	