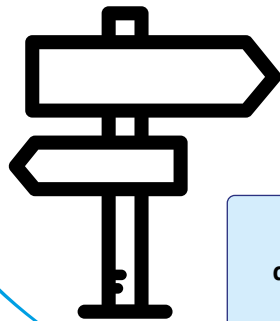


Wegwijzer monitoring in het sociaal domein

Waarom monitoring?

Waarom zou je een monitor opzetten en gebruiken? Wat kan de opbrengst zijn?



Hoe ziet monitoring eruit?



De gebruikelijke verschijningsvormen van een monitor zijn bekend: een rapport of een scherm met een *dashboard*. Maar het kan ook anders. Monitoring met verhalen. Het gesprek (over bijvoorbeeld monitoringsresultaten) is altijd van belang.

Een jaar lang bekeken we hoe gemeenten de monitoring in het sociaal domein aanpakken.

We zetten inspirerende voorbeelden in [de Etalage](#). We publiceerden een [artikelenreeks](#).

En in deze Wegwijzer zetten we de opbrengsten en de tips van uw collega's in het land nog eens op een rij. Ook verwijzen we naar andere bronnen. De Wegwijzer is vooral bedoeld voor iedereen in de gemeentelijke praktijk die met monitoring te maken krijgt en daar geen specialist in is.



Tip van een collega



Interessante bron



Voorbeeld Etalage

Achtergrondartikel



Met wie monitor je?

Monitoring doe je samen. Wie is geholpen met de monitoringsinformatie? Wie levert de informatie? Wie brengt het bij elkaar? Wie maakt er chocolade van?

Hoe organiseer je monitoring?

Waar moet je aan denken bij het opzetten van een monitor? Waar begin je?



Wat monitor je?

Je kunt van alles meten. Maar monitoringsinformatie krijgt pas betekenis als je goed begrijpt wat je monitort. Vele onderwerpen van monitoring kwamen we tegen.



Waarom monitoren?

I. Signaleren

In de monitoringinformatie kan iets opvallen. Waarom zijn er opeens meer Wmo-aanvragen? De leefbaarheid in deze wijk zakt weg, terwijl het in andere wijken op peil blijft. Het gaat om cijfers die de ontwikkelingen in de maatschappij zichtbaar maken, verzameld over een hele groep ('populatie').

De monitor is dan het begin van een [gesprek](#), en mogelijk vervolgonderzoek: hoe zit het precies? Wat kan de oorzaak zijn? Willen we er iets mee?

Met name het opbouwen van tijdsreeksen - en dus geduld hebben - is waardevol bij deze functie. De monitor voor deze functie heeft vaak de vorm van een [rapport](#) of [dashboard](#).

II. Leren, verbeteren en evalueren

Gemeenten gebruiken monitoring in het sociaal domein vooral om te leren en bestaande werkwijzen te verbeteren, zo bleek uit de gesprekken. Hoe gaat het? Hoe kan het beter? Dat vereist ook inzicht in je eigen 'doen en laten': het vereist [informatie over de uitvoering](#).

[Cijfers](#) alleen geven dan meestal onvoldoende antwoord. Sterker nog: ze roepen regelmatig meer vragen op. Lerende monitoring vraagt dan ook om [kwalitatieve informatie](#). Hoe komt het precies? Welk mechanisme zit erachter?

Het vraagt ook om 'leer-vriendelijke' cultuur. Mogen tegenvallende resultaten gezien worden? Kunnen onderliggende oorzaken besproken worden? Gemeenten organiseren daarvoor - in de [laatste fase van de monitoringscyclus](#) - op diverse manieren [gesprekken](#); met de meeste mooie namen (tafels, dialogen, gildes,...). Dat is cruciaal voor succesvolle monitoring. Dan zie je, met elkaar, het resultaat van de noeste monitoringsarbeid.

III. Sturen

Een nog actiever gebruik is het sturen op basis van monitoringinformatie: 'bij deze score in de monitor gaan we ingrijpen...'. Dat vereist ook kennis van de stuurknoppen: 'als we hier aan draaien, dan weten we dat deze uitkomsten gaan veranderen'. In het sociaal domein is dat wel een uitdaging. Het is nog zoeken hoe [de verschillende ingrediënten](#) van een aanpak op elkaar inwerken. Daarvoor moet eerst nog veel geleerd worden.

Leren van cijfers en verhalen

Lees in dit achtergrondartikel over de veranderende verwachtingen van monitoring in het sociaal domein.



Waarom monitoren?

IV. Verantwoorden

Zijn de voornemens uitgekomen? En kun je dat laten zien? Een monitor kan daarvoor de informatie leveren. De gemeenteraad kan het vragen aan de wethouder. De manager kan het vragen aan de uitvoerende professional. De gemeente kan het vragen aan een aanbieder. Als je met publiek geld werkt, is verantwoording niet meer dan logisch.

Zo wordt monitoringsinformatie steeds vaker gekoppeld aan inkoop (bijvoorbeeld 'resultaat-gerichte inkoop'). Via contractmanagement wil een gemeente zicht krijgen op de kwaliteit van zorg. In het contractmanagementgesprek komen bijvoorbeeld de resultaten rond [cliëntervaring en outcome](#) ter sprake. Dit is een vorm van *verticale verantwoording*. Monitoring komt dan voort uit een opgelegde verplichting. Dit gebruik van een monitor stelt hogere eisen aan de [organisatie van de monitor](#).

Verantwoorden kan opschuiven naar afrekenen. Dan staat er iets op het spel voor de verantwoordende partij. En dat kan een monitor - en



Met visie kom je verder

De gemeente Utrecht fundeert monitoring op een duidelijke sturingsfilosofie en bouwt daar al een paar jaar aan. Een concreet resultaat is de Ervaringswijzer: een zelf ontwikkeld instrument voor cliëntervaringsonderzoek.

met name [het gesprek](#) over de resultaten, als sluitsteen - onder druk zetten. Worden cijfers dan niet opgepoetst, naar de achtergrond geduwd of 'gedraaid'? Je leest er wel eens over...

Bij *horizontale verantwoording* wordt informatie op vrijwillige basis gedeeld met bijvoorbeeld partners in de stad. Realiseren we onze gezamenlijke ambitie? De [betrokken partijen](#) zijn dan gelijkwaardig en willen zich samen een beeld vormen. Binnen lokale organisatienetwerken is deze vorm van verantwoording passend.



Anders verantwoorden...

Verantwoorden verandert. In het sociaal domein, maar ook in aanpalende sectoren zoals de zorg. De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving beschreef die ontwikkeling in verantwoordingsland in het rapport [Blijk van vertrouwen - Anders verantwoorden voor goede zorg](#). Het gaat steeds meer om leren en verbeteren. Dat vereist een actievere houding, waarin bijvoorbeeld het [gesprek](#) een centrale rol inneemt.



V. Voorspellen?

Monitoring gaat normaal gesproken altijd over het (recente) verleden. Maar kun je op basis van informatie uit verleden en andere kennis geen voorspellingen doen? Welke trends zien we en kunnen we die doortrekken? Bijvoorbeeld over het toekomstig zorggebruik. Dat zou toch mooi zijn...

Moderne datatechnieken brengen dat steeds dichterbij. Maar het is nog pionierswerk. De gemeente Den Haag nam bijvoorbeeld het initiatief voor een 'Wmo-voorspelmodel'. Andere gemeenten haakten daarbij aan, waardoor er nu gewerkt wordt aan een landelijk model. Lees en bekijk [hier](#) meer.

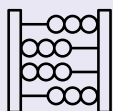


Multifunctioneel monitoren...?

Monitoring kan dus verschillende functies hebben. In de praktijk lopen ze ook door elkaar. Toch zijn ze niet eindeloos te combineren. Het gebruik voor stevige verantwoording kan het leren in de weg staan. In de praktijk heb je voor verschillende functies ook vaak net andere informatie nodig. Een risico van functiestapeling is een te zware monitor, waardoor de [organisatie](#) van de monitor vastloopt.



Hoe ziet monitoring eruit?



tellen...

De ontwikkeling in het sociaal domein kun je volgen aan de hand van indicatoren: cijfers die iets zeggen over de staat van hetgeen je wilt meten. Het is een graadmeter, een afgeleid iets. Cijfers hebben hun beperking, hoe stevig ze soms ook overkomen.



... vertellen

Ook niet-cijfermatige informatie is nodig om het te begrijpen... Daarvoor kun je mensen - bewoners en professionals - laten vertellen over [de verschillende ingrediënten](#). Vertellen kan ook gaan over de rapportage en het bijbehorende gesprek over de monitoringsresultaten.



Dashboard

Cijfers overzichtelijk en gebruiksvriendelijk gepresenteerd op een beeldscherm. Zo mogelijk met een interactieve interface. De techniek maakt het steeds makkelijker en mooier. Met name wanneer de frequentie van de meetmomenten toeneemt, is een digitaal dashboard erg handig.



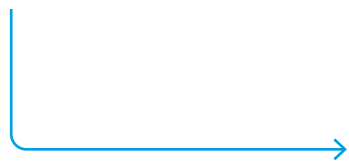
Rapport

De vanouds bekende vorm van een monitor... Cijfers, over meerdere momenten, gepresenteerd in tabellen en grafieken, met toelichtende tekst. Maar ook steeds vaker vind je verhalen terug in het monitorrapport. Het monitorrapport wordt meer en meer goed opgebouwd verhaal, met verschillende soorten informatie.



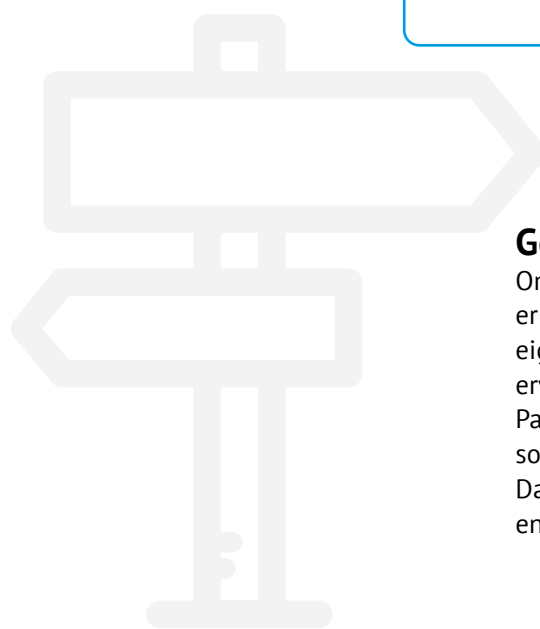
Verhalen

Steeds meer gemeenten gebruiken de verhalen van hun inwoners om te begrijpen hoe het sociaal domein in de realiteit uitpakt, bijvoorbeeld met [cliëntervaringsonderzoek](#). Cijfers alleen geven onvoldoende zicht op de diversiteit en complexiteit in de dagelijkse uitvoering. Zicht krijgen kan in 'live'-gesprekken (zoals het [spiegelgesprek](#)), maar ook in genoteerde verhalen zoals [klientreizen](#) van echte inwoners of een [Effectencalculator](#).



Gesprek

Omdat gemeenten monitoring meer en meer inzetten voor het [leren en verbeteren](#), is er meer nodig dan een dashboard, enkele cliëntverhalen of een rapport. Dan begint het eigenlijk pas. Want: hoe lezen we de cijfers? Wat is het verhaal erachter? Wat leren we ervan? Welke verandering is nodig? En: hoe kan de monitoring nog beter? Pas bij deze bouwsteen wordt *meten* ook echt *weten*. In het dynamische en complexe sociaal domein heb je verschillende perspectieven nodig om informatie goed te begrijpen. Dat doe je in gesprek met elkaar. Aan 'doe-tafels', in wijkgesprekken, tijdens dialogodagen, enzovoorts... Dit soort gesprekken zijn de sluitsteen in monitoring.





Hoe ziet monitoring eruit?

Maak het verschil

Cijfers gaan spreken als ze een verschil laten zien. Bijvoorbeeld een verschil in tijd ('deze groep inwoners is in vijf jaar tijd armer geworden').

Of een verschil tussen twee wijken, of tussen doelgroepen. Of een verschil tussen de eigen gemeente en andere, vergelijkbare gemeenten.

Ook een verschil tussen [de doelstelling](#) en de realisatie kan interessant zijn.



"Kijk voorbij cijfers. Kwalitatieve gegevens geven een gezicht aan kwantitatieve gegevens. Zoek het verhaal achter de cijfers. Zonder context zeggen cijfers weinig; sterker nog, ze roepen alleen maar vragen op en daarmee mogelijk zelfs weerstand. Houdt een panelgesprek met inwoners of professionals in de uitvoering. Bespreek het met collega's. Gebruik de ervaring van bewoners - bijvoorbeeld gevangen in quotes - om beleid levend te maken. Haal hun 'verhaal' op en zet dat om in de cijfers."

Leren Transformeren

De decentralisaties van 2015 zijn ingezet met een inhoudelijke ambitie. Zorg dichtbij. Integraal aangeboden. Eén gezin, één plan. Dat was de bedoeling. Gemeenten vragen zich af in hoeverre die ambitie is gerealiseerd. Ze willen monitoren of de werkwijze ook daadwerkelijk veranderd is. Dat willen ze horen van inwoners: 'zorg was laagdrempelig'. Of dat hopen ze te zien in cijfers: 'meer lichte zorg, minder zware'. Hoe monitor je dat? Lees in dit achtergrondartikel over hoe enkele gemeenten dat aanpakken.



Met name 'het gesprek' is het smaakmakende ingrediënt in het monitoren van 'de transformatie', bleek tijdens een speciale themabijeenkomst. Bijvoorbeeld aan de hand van casuïstiek. Daar wordt zichtbaar hoe de abstracte transformatieprincipes er in 'het echt' uitzien. Diagnostische monitoring, noemt Jan-Kees Helderma (Radboud Universiteit) dat. Hij bekeek bijvoorbeeld hoe de transformatie er voor de [Utrechtse jeugdhulp](#) uitziet.

Transformeren is veranderen, experimenteren en leren. In de meeste gemeenten vind je dan ook wel een proeftuin, een experiment of leergemeenschap. Monitoring kan daar van grote waarde zijn. Maar het moet dan wel dicht op de uitvoering zitten, of er misschien zelfs vervlochten in zijn. Reflexieve monitoring noemden de mensen van [Drift](#) dat.



Tellen en vertellen

Monitoring gaat om meer dan cijfers.

Naast tellen gaat het dus ook om vertellen. Beide versterken elkaar. Het is dus niet: tellen óf vertellen... Het [NSOB](#) heeft daar een mooie publicatie over geschreven: [Gevoel voor getallen voor getallen](#) (NSOB, 2018).



Een fragment: "De gedachte daarbij is vaak dat het tellen aan het vertellen voorafgaat, en dat cijfers ten diepste voor zichzelf spreken [en] betekenis krijgen in de verhalen die vervolgens met die cijfers worden verteld. Cijfers vormen dan de ruwe data waar je altijd op kan terugvallen. Een iets nadere analyse laat echter zien hoe cijfers juist ook voortkomen uit de verhalen die men ermee wil vertellen. Vanuit dat perspectief is tellen alleen mogelijk nadat er een onderscheid is gemaakt of een ordening is aangebracht, die richting geeft voor wat er geteld moet worden. Cijfers zijn dan niet gewoon objectieve, ruwe data, maar het resultaat van waardegeladen keuzes. Deze omkering laat zien hoe tellen en vertellen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Tellen heeft inherent een element van vertellen in zich, en vertellingen op hun beurt maken weer nieuwe tellingen mogelijk." [pag. 48]



Met wie monitor je?

Gemeenteraad & wethouders

Als je sturing moeten geven aan het sociaal domein, welke informatie heb je dan nodig? Het risico is dat je van alles vraagt. Maar meer informatie is zeker niet altijd beter. En ambtenaren hebben de grootste moeite de informatiehonger te stillen. Soms geven ze zelfs bewust zo weinig mogelijk informatie...

In een aantal gemeenten lukt het om daar de dialoog over aan te gaan: wat willen we weten en hoe komen we daar op slimme manier achter?

Beleid

De mensen van het gemeentelijk beleid zetten de kaders neer, met het oog op een bepaald beleidsdoel. Daarvoor willen ze eerst weten hoe het gaat in de maatschappij (zie [monitoring om te signaleren](#)). Tijdens de uitvoering helpt monitoring bij het [leren en verbeteren](#).

En monitoring helpt tot slot bij de [verantwoording](#), aan de politiek, of de maatschappij.

Uitvoerders

Uitvoerders zitten er midden in. Ze zien dagelijks hoe het gaat in het sociaal domein. Daarmee zijn ze een bron voor waardevolle informatie; zeker wanneer monitoring ingevuld wordt met [verhalen](#).

Uitvoerders hebben ook te maken met de registratielast die kan voortkomen uit monitoring. Betrek ze daarom bij de verschillende [fasen van monitoring](#); zeker bij het ontwerp en bij het duiden van informatie. Uitvoerenden kunnen bijvoorbeeld als geen ander kleuring geven aan cijfers.

In directe contact met de inwoner wordt al veel informatie verzameld (bijvoorbeeld tijdens een intake, of in het behandelplan). Deze informatie kan ook gebruikt worden voor monitoring, als je het slim organiseert. Maar dat vereist wel zeer goede betrokkenheid van uitvoerders. Staan ze achter de manier van werken en registreren? Is het voor hen handig? Hoe helpt het hen in hun relatie met de bewoner?



Gesprek over effect

De gemeenten Alphen aan den Rijn richt haar monitoring op het inventariseren van het [effect](#). Dat is de voeding voor het gesprek met de consortia van aanbieders.

Aanbieders

Gemeenten hebben een [inkooprelatie](#) met hun aanbieders; dat geeft een machtspositie. Maar in de uitvoering staan de professionals van de gemeente en aanbieder toch veelal schouder aan schouder. In de wijken kom je elkaar tegen. Het belang van de inwoner is het gedeelde belang.

Bij monitoring zien we dat de laatste tijd meer en meer terug. [Monitoringsresultaten](#) worden periodiek met elkaar besproken: wat zien we, wat kan beter?

Tegelijkertijd moeten aanbieders (verplicht...) cijfers aanleveren - zoals omschreven in inkoopvoorwaarden. Een geleerde les daarbij is: bespreek de resultaten van al die aangeleverde informatie ook actief met aanbieders.

Aanbieders hebben vaak ook hun eigen monitoringssystemen, bijvoorbeeld rond cliënttevredenheid. Dat is vaak zelfs verplicht vanuit hun 'vak'. Dat is goed om te beseffen tijdens het [organiseren van een monitor](#). Het slim verknopen en het voorkomen van dubbel werk is daardoor nog niet zo makkelijk...



Wat verwachten gemeenteraadsleden van monitoring? De Gemeente Almere onderzocht het en liet vijf vragen rond monitoring beantwoorden door gemeenteraadsleden in het land. Lees meer in de [publicatie Rol Gemeenteraad, uniek samenspel](#). Hier worden vijf vragen door gemeenteraadsleden in het land beantwoord.

IN DIT ONDERZEK KRIJGT U ANTWOORD OP DE VOLGENDE VRAGEN:

- 1. Wat is de monitor sociaal domein?
- 2. Op welke manier hebben gemeenten de monitor sociaal domein ontwikkeld?
- 3. Wat levert de monitor sociaal domein op?
- 4. Wat ontbreekt in de monitor sociaal domein?
- 5. Wat maakt een monitor effectief?



“Zie ook de aanbieders als partner... Zij willen ook dingen weten. Zij monitoren ook van alles en hebben veel gegevens. Zij kunnen ook duiding geven aan uitkomsten (is dit nu goed of slecht?). Zorg samen voor regie. Al is het maar om te voorkomen dat inwoners twee verschillende vragenlijsten krijgen.”



Wat kun je monitoren?

De informatie in de diverse monitoren in het sociaal domein valt uiteen in twee typen:

- I. informatie over 'de maatschappij'
- II. informatie over de uitvoering (zie [volgende pagina](#))

I. Maatschappelijke ontwikkeling

Met name voor [signalerende monitoring](#) wil je weten hoe het er voor staat in je gemeente. Hoe staat het met de armoede? Wat is de staat van 'de jeugd'? Of hoe is het met een bepaalde doelgroep, zoals de dak- en thuislozen?

Voor andere monitoringsfuncties, zoals [leren](#) en [verantwoorden](#) is ook [uitvoeringsinformatie](#) nodig. Je wilt namelijk ook weten wat gedaan is en welk direct effect dat heeft gehad.

Maatschappelijk resultaat

Het beleid in het sociaal domein is gericht op het maken van een verschil. Dit beoogde verschil noemen gemeenten het maatschappelijk resultaat. Het is de uitgesproken ambitie. Het zijn de grotere maatschappelijke doelen, zoals 'minder thuiszitten', of 'langer zelfstandig wonen'. Door de brede formulering laten deze zich niet altijd in goed meetbare indicatoren vangen. Bovendien wordt 'de maatschappij' op vele manieren beïnvloed. Dus voorzichtigheid is geboden bij het 'claimen' dat maatschappelijk resultaat direct het gevolg is van het gevoerde beleid, bij wijze van [verantwoording](#). De 'attributie' is vaak lastig, zeggen onderzoekers dan.

Bedoeld of doelloos?

Aan de informatie in een monitor kan ook een doel verbonden worden. Vertaald in cijfers noemen we het dan vaak een doelstelling. Welke score verwachten we op deze indicator? Met welke cijfers is het beleid straks een succes?

Dat maakt [verantwoording](#) te zijner tijd steviger, maar ook spannender: is het doel nu wel of niet behaald? Ook het [leren](#) van monitoringsinformatie wordt rijker, als vooraf verwachtingen uitgesproken zijn.

Maar het stellen van een goed doel is best lastig. Het moet realistisch en haalbaar zijn. Maar ook ambitieus zijn ('net haalbaar...'). Dat vraagt om een goed gesprek met betrokkenen bij [het inrichten van de monitor](#). De opbrengst van deze 'oefening' is in ieder geval dat je met elkaar veel scherper zicht krijgt op de gedeelde verwachtingen.



Op [waarstaatjegemeente.nl](#) staan verschillende landelijke [dashboards](#) over alle Nederlands gemeenten. Hierin is veel informatie te vinden over de stand van vele zaken, ook buiten het sociaal domein. Door de ontwikkeling van cijfers in de tijd en door vergelijking met andere gemeenten kunnen er dingen opvallen ([signalerende monitoring](#)).



[Movisie](#) en het [NJI](#) ontwikkelden het [Kwaliteitskompas](#). In zes stappen kunnen betrokkenen de ingewikkelde problemen in het sociaal domein aanpakken. Stap 1 en 2 gaan over de twee bovenstaande bouwstenen: maatschappelijke ontwikkeling en maatschappelijk resultaat. Hoe je de invulling van stap 3, 4 en 5 kunt monitoren, lees je op de volgende pagina. Zie het introductiefilmpje.





Wat kun je monitoren?

II. Uitvoeringsinformatie

De dagelijkse uitvoering in het sociaal domein; daar gaat het uiteindelijk om. Daar is ook veel interessante en relevante informatie te vinden. Vooral voor monitoring die gericht is op het [leren en verbeteren](#). Hieronder vind je vier bouwstenen.

Vaak moet deze informatie door uitvoerenden geregistreerd worden. [Registratiedruk](#) ligt op de loer. Of kan de monitor handiger georganiseerd worden? Bijvoorbeeld met slimme ICT, of door het gezinsplan - dat toch opgesteld wordt - handig in te richten.

Veel uitvoeringsinformatie gaat over individuele inwoners. Vanwege de privacy moet daar natuurlijk uitermate zorgvuldig mee worden omgegaan. En denk na hoe je deze individuele informatie goed samenbrengt op een hoger niveau. Zijn gemiddelden relevant? Wil je het uitgesplitst hebben per doelgroep, of per wijk, of per aanbieder, of...

A. Input | financiële informatie

Ondersteuning van inwoners kost geld. En dat is er maar beperkt. De afdeling 'control' houdt de vinger aan de pols aan de financiële kant van het sociaal domein. Deze wegwijzer vertrekt vanuit een andere wereld: die van de beleidsinhoud.

Gemeenten werken er hard aan om die twee werelden dichterbij elkaar te brengen. Ze hebben ook alles met elkaar te maken. Zo kunnen positieve effecten toekomstige kosten besparen (preventie). En soms staan financiële beperkingen ondersteuning in de weg. Maar het verbinden is nog wel een uitdaging.

> B. Actviteiten & output

Wat wordt precies gedaan? Welke ondersteuning wordt geboden?

En welke hoeveelheden zijn daar aan te verbinden; welke output? Hoeveel trajecten/producten, hoeveel uur, aantal cliënten, et cetera?



D. Cliënt-/inwonerservaring

Een bijzondere categorie is de cliënt-/inwonerservaring. Hoe heeft de inwoner de uitvoering van (onderdelen van) de [B.] ondersteuning *ervaren*? En hoe *ervaart* hij/zij het [C.] effect ?

Cliënt*tevredenheid* is te zien als een onderdeel van die ervaring. De ervaring wordt dan kwantitatief samengevat in een oordeel: met een rapportcijfers, of een score op een schaal.

Een jaarlijks [cliëntervaringsonderzoek](#) is verplicht. Maar veel gemeenten doen meer, omdat ze het belang ervan inzien. Met name omdat 'ervaring' van grote invloed is op het effect dat bewoners uiteindelijk ondervinden. Gemeenten zoeken dan ook naar andere vormen van periodiek cliëntervaringsonderzoek, naast de standaard vragenlijst. Vaak gaat het dan om [verhalen en gesprekken](#).

> C. Effect / outcome

De ondersteuning van inwoners moet een (positief) verschil maken. Daar doe je het uiteindelijk voor. Dit verschil is te registeren bij de inwoner die ondersteuning kreeg. Is deze zelfredzamer geworden? Zijn de doelen uit het behandelplan behaald? Is de inwoner gezonder?





Hoe organiseer je monitoring?

Fasen in een cyclus

Monitoring kent verschillende momenten, waarin wisselende partijen betrokken zijn en waarbij andere aspecten voorop staan.



I. De vraag ophalen. Wie wil wat weten, waarom? En is die vraag redelijkerwijs te beantwoorden? Verwachtingen managen en (samen) scherpe keuzes maken is hier van belang, zo leert de ervaring.



II. De monitor inrichten. Van welke ingrediënten wil je dan iets weten? Is bestaande data (daadwerkelijk) geschikt? Welke nieuwe informatie is nodig? En gaat het dan om cijfers ('tellen'), of is kwalitatieve informatie ('vertellen') waardevoller? Welke onderzoeksmethoden zet je in? Hoe vaak wil je gegevens verzamelen, en hoe vaak rapporteren?



III. Het verzamelen van informatie. Iemand levert de informatie aan. Dat kan belastend zijn, en weerstand opleveren. Betrek deze mensen daarom zeker bij de volgende fase. Dan zien ze het belang.



IV. Het analyseren, rapporteren én bespreken. Dit sluitstuk zorgt ervoor dat monitoring gaat leven en dat het alle moeite waard wordt. Niemand wil toch een rapport in de bureaula? Creëer momenten van gesprek, met een brede groep betrokkenen; niet alleen met de opdrachtgever/vrager.

De uitdaging is om deze fasen op elkaar af te stemmen. Een goed afgeronde monitoringscyclus vormt dan de vruchtbare basis voor een nieuwe...



"Een ambassadeur op managementniveau geeft vaart. Hij/zij kan voor urgentie bij collega's zorgen, bijvoorbeeld door eens een kritische vraag te stellen over effecten of over maatschappelijk resultaat. Hij/zij kan energie vrijmaken (lees: uren en geld) voor goede monitoring en goede informatievoorziening."



"Betrek mensen van verschillende afdelingen, door de hele organisatie: beleidsmakers, uitvoerende professionals, middenmanagement, inkopers, controllers. Veel opgaven worden integraal opgepakt; betrek meerdere beleidsdomeinen. Zoek de mensen op die gevoel hebben voor monitoring en die het leuk vinden. Betrek ze, bijvoorbeeld in een werkgroepje. Zo maak je ambassadeurs in de organisatie. En maak je het leuk. Verlies zo min mogelijk energie aan mensen die het (nog) niets vinden."

De keuze is reuze...

Bij het inrichten van een monitor staan vele instrumenten tot je beschikking. Informatie over de gewenste bouwstenen kun je vaak op verschillende manieren verzamelen. Dit betreft het vakmanschap van een onderzoeker. Over het algemeen is het mooi als je dezelfde bouwsteen op verschillende manieren in beeld brengt. Daar worden de uitkomsten betrouwbaarder van. 'Triangulatie' van onderzoeksmethoden noemen onderzoekers dat. De Instrumentwijzer geeft een eerste overzicht van mogelijke instrumenten.



Frequentie

Monitoring betekent de vinger aan de pols houden. Maar hoe vaak doe je dat?

Moderne technieken maken 'realtime' monitoring mogelijk: elk moment kunnen zien hoe het ervoor staat, bijvoorbeeld met het aantal onder handen zijnde casussen.

Maar sommige dingen veranderen niet zo snel. Zo is het misschien voldoende om 1x per jaar te kijken hoe het staat met een doelgroep of de cliëntervaring.

De frequentie is een belangrijk onderwerp in de inrichtingsfase. Hoogfrequenter monitoren geeft actuelere informatie, maar kan ook heel belastend zijn.



Hoe organiseer je monitoring?

Balanceeract

Er is altijd een grote behoefte aan informatie en kennis; bij diverse partijen, over verschillende bouwstenen. De informatiehonger lijkt niet te stillen.

Maar, je kunt ook teveel informatie hebben. Zo komen gemeenteraadsleden al snel om in alle informatie, is regelmatig te horen. Ook leidt meer informatie, als je het niet slim organiseert, tot hogere registratielast. Dus meer is zeer zeker niet altijd beter... Dit is een opgave voor de eerste twee fasen: de vraag ophalen en de monitor inrichten.

De waarde van tijdsreeksen

De wereld is veranderlijk, zeker die van het sociaal domein. In de praktijk wordt monitoring ook regelmatig anders ingericht, om het passend te houden. Dat staat wel op gespannen voet met een andere waarde: het zicht krijgen op lange termijn-ontwikkelingen. Daarvoor is het nodig om iets over een langere periode op eenzelfde manier te meten. Dan kun je pas daadwerkelijk goed signaleren of het slechter of beter gesteld is met de 18-/18+-problematiek, de armoede, het zorggebruik.



Samen kom je verder

Als kleine gemeente is het lastiger om de monitorfunctie goed uit te bouwen. Samen kun je dan verder komen, zo laat de samenwerking vanuit Kennispunt Twente met 14 gemeenten zien.



“Houdt het klein, zeker in het begin. Meer informatie kan altijd nog. Durf ook zeker nee te zeggen op sommige vragen naar informatie.”



“Voorkom dat een incidentele informatievraag direct een structurele informatievoorziening wordt.”



“Besteed zorg aan de eindfase. Vertaal inzichten uit het monitoren. Dat is moment dat je rendement uit monitoringsinspanning haalt. Zorg voor een actieve bespreking. Bedenk: “Analyse is nog geen maatregel. Een maatregel is nog geen oplossing.” Dus: de rapportage van ‘de monitor’ is niet het eind; nee, het is het begin van de belangrijkste (en leukste?) fase in de monitoringscyclus.”



“Monitoring is niet hetzelfde als cijfertjes bij elkaar schrapen. Bezint eer gij begint; ook hier. Waarom zou je informatie willen hebben? Wat ga je er mee doen? Welke vraag gaat dat beantwoorden? Weegt de monitoringslast tegen de kennisopbrengst op?

Dat zijn de vragen die je samen beantwoordt. Begin pas hierna te denken over welke cijfers en andere informatie je nodig hebt. Is er een wereld aan gegevens. Er is een belangrijk verschil tussen need to know en nice to know. Door samen een duidelijk onderscheid te maken wat essentieel is en wat niet, houd je de lasten laag en de opbrengst efficiënt.”



“Zorg dat de mensen die informatie aanleveren, ook altijd iets terughoren. Of beter nog: betrek ze bij het opzetten van de monitor, de analyse en de bespreking. Dat kan angst en weerstand wegnemen.”

Monitoren doe je samen

In meerdere gemeenten bouwden ambtenaren samen met raadsleden aan de monitor. Dit achtergrondartikel beschrijft hun ervaring. Een investering die zich uitbetaalt.

Monitoren is een werkwoord

Goede kennis is cruciaal voor het inrichten van het sociaal domein. En dat vergt de nodige organisatie, zo laat dit achtergrondartikel zien.



Met een stevige basis

De gemeente Nijmegen maakte voor diverse investeringen in het sociaal domein Maatschappelijke business cases. Dat gaf de basis voor een scherpe monitoring. Zo'n investering wordt dan ook een aantal jaar gevolgd. Dat helpt ook om het gesprek met aanbieders en de gemeenteraad op de goede inhoud te richten.



Verder lezen...

Er is al het nodige gepubliceerd over de diverse aspecten van monitoring. Hiervoor stonden al enkele verwijzingen. We noemen nog enkele interessante bronnen. Movisie bracht in 2018 een handzaam overzicht uit van net iets andere monitoringsinstrumenten: [Monitoring in het sociaal domein. Zo kan het ook.](#)



Monitoring en evaluatie liggen dichtbij elkaar. Evaluatie is veelal eenmalig en vertrekt vanuit een duidelijke kennisvraag; soms om een oordeel te geven. Ging het goed? Is het doel bereikt? Monitoring betreft een doorlopende inspanning en wil niet direct een oordeel geven. Ondanks deze verschillen, is een aantal inzichten uit evaluatie ook waardevol voor monitoring.

Een al wat ouder handzaam boekje legt uit hoe je een goede evaluatie opzet: [Weten wat werkt? Evaluatie als basis voor succesvolle wijkaanpak.](#) Het is geschreven voor de wijkaanpak, maar geeft ook inzichten die breder toepasbaar zijn.



Goed monitoren is nog niet zo simpel. Dat heeft ook veel te maken met de nieuwe rollen die overheden pakken. Het NSOB geeft daar een achtergrondanalyse van in de publicatie [Opgavegericht evalueren: beleidsevaluatie voor systeemverandering.](#)



En waar begin je dan...

... na het doornemen van deze wegwijzer?
Wat zou kunnen:

1) Bedenk wie je nodig hebt om tot een goede monitor te komen. Betrek een (eind)gebruiker van de monitor: een onderzoeker, een beleidsmedewerker, een 'frontlijner'. Zoek in eerste instantie 'meedenkers', mensen die het leuk vinden om te puzzelen rond een kennisvraag.

2) Breng samen in kaart wat er al bekend is. Dat is altijd weer meer dan je denkt. En zoek gelijk naar voorbeelden bij andere gemeenten. Hoe ziet de monitoring er daar uit? Wat spreekt je aan?

3) Bewandel met elkaar de vijf richtingen in deze wegwijzer:

- [waarom wil je monitoring?](#)
 - [hoe gaat je monitoring eruit zien?](#)
 - [met wie ga je het doen?](#)
 - [wat ga je precies monitoren?](#)
 - [en hoe organiseer je dat, door de fasen heen?](#)
- Waarschijnlijk zul je een paar keer heen-en-weer moeten wandelen, voordat je met elkaar de goede monitoringsrichting te pakken hebt.

Houd bij dat zoeken tot slot de drie meest genoemde tips in gedachten:

- leg wat je gevonden hebt, aan cijfers en andere informatie, eerst nog even weg... en bekijk fris wat je nodig hebt om de vragen te beantwoorden;
- zoek niet alleen cijfers ([het tellen](#)), maar onderzoek ook hoe ['het vertellen'](#) je kan helpen;
- het meest gehoorde advies: houd het klein in het begin. Groots en meeslepend kan altijd nog. Een monitor is nooit klaar.

Colofon

Deze publicatie is samengesteld naar aanleiding van het traject Meesterschap in Monitoring, dat VNG, Movisie en Vereniging voor Statistiek en Onderzoek in 2019 verzorgden.



februari 2020

Samenstelling:

Jochum Deuten

Met medewerking van:

Lies Kregting, Laura den Ouden, Bert Roes, Karin Sok

