

Wegwijzer monitoring in het sociaal domein

In 2019 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 bedoeld voor iedereen in de gemeentelijke praktijk die met monitoring te maken krijgt en daar geen specialist in is.



1. Waarom monitoring?

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



2. Hoe ziet monitoring eruit?

Ontwikkelingen in het sociaal domein kun je volgen aan de hand van cijfers, in een rapport of een dashboard. Maar om cijfers te kunnen begrijpen, is ook niet-cijfermatige informatie nodig: verhalen en gesprekken met inwoners of professionals. Monitoring is tellen én vertellen.



3. Met wie monitor je?

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



4. Wat kun je monitoren?

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



5. Hoe organiseer je monitoring?

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

En waar begin je?



1. Waarom monitoren?

Waarom zou je een monitor opzetten en gebruiken? Wat kan de opbrengst zijn? Een ontwikkeling signaleren, leren en jezelf verbeteren, sturen op resultaten, verantwoording afleggen of zelfs voorspellingen doen: het kan allemaal.

1.1 Signaleren

Je kunt monitoren om een ontwikkeling te signaleren of zichtbaar te maken. Waarom zijn er opeens meer Wmo-aanvragen? Hoe kan het dat de leefbaarheid in deze wijk wegzakt, terwijl die in andere wijken op peil blijft? De monitor is dan het begin van een [gesprek](#), en mogelijk van vervolgonderzoek: hoe zit het precies? Wat kan de oorzaak zijn? Willen we er iets mee?

Bij signalerende monitoring is langjarig monitoren en het opbouwen van tijdreeksen – dus geduld hebben – waardevol. De monitor heeft dan vaak de vorm van een [rapport](#) of [dashboard](#).

1.2 Leren, verbeteren en evalueren

Gemeenten gebruiken monitoring in het sociaal domein vooral om te leren en hun werkwijze te verbeteren. Hoe gaat het en hoe kan het beter? Cijfers alleen geven dan meestal onvoldoende antwoord. Sterker nog: ze roepen vaak meer vragen op. Lerende monitoring vraagt daarom ook om kwalitatieve informatie. Hoe komt het precies? Welk mechanisme zit erachter? Dat vereist inzicht in je eigen doen en laten: [informatie over de uitvoering](#).

Het vraagt ook om een leervriendelijke cultuur. Mogen tegenvallende resultaten gezien worden? Kunnen onderliggende oorzaken besproken worden? Gemeenten organiseren daarvoor op diverse manieren gesprekken met de meeste mooie namen: tafels, dialogen, gildes... Die gesprekken zijn cruciaal voor succesvolle monitoring. Dan zie je samen het resultaat van je werk.

1.3 Sturen

Een nog actiever gebruik van monitoring is sturen op basis van monitoringsinformatie: bij deze score in de monitor gaan we ingrijpen. Dat vereist ook kennis van de stuurknoppen: als we hieraan draaien, dan weten we dat deze uitkomsten gaan veranderen. In het sociaal domein is dat een uitdaging. Het is nog zoeken hoe de verschillende ingrediënten van een aanpak op elkaar inwerken. Daarvoor moeten we eerst nog veel leren.

1.4 Verantwoorden

Zijn de voornemens uitgekomen? En kun je dat laten zien? Een monitor kan daarvoor de informatie leveren. Als je met publiek geld werkt, is verantwoording niet meer dan logisch. Zo wordt monitoringsinformatie steeds vaker gekoppeld aan 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](#). Het risico bestaat dat verantwoordden opschuift naar afrekenen. Dan staat er iets op het spel voor de verantwoordende partij. En dat kan een monitor – en met name het gesprek over de resultaten – onder druk zetten. Soms worden cijfers dan wat opgepoetst, naar de achtergrond geduwd of zelfs verdraaid. Bij horizontale verantwoording wordt informatie op vrijwillige



1. Waarom monitoren?

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. In lokale organisatienetwerken is deze vorm van verantwoording passend.

1.5 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?

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.

1.6 Multifunctioneel monitoren...?

Monitoring kan dus verschillende functies hebben. In de praktijk lopen ze door elkaar. Toch zijn ze niet eindeloos te combineren. Gebruik je monitoring voor stevige verantwoording, dan kan dat het leren in de weg staan. In de praktijk heb je voor verschillende functies ook vaak net andere informatie nodig. Een risico van functiestapelning is een te zware monitor, waardoor de organisatie van de monitor vastloopt.



Achtergrondartikel

[Leren van cijfers en verhalen](#)

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



Voorbeeld Etalage

[Met visie kom je verder](#)

De gemeente Utrecht baseert monitoring op een duidelijke sturingsfilosofie. Een concreet resultaat is de *Ervaringswijzer: een zelfontwikkeld instrument voor cliëntervaringsonderzoek*.



Interessante bron

[Anders verantwoord](#)

Verantwoorden verandert. In het sociaal domein, maar ook in de zorg. Het gaat steeds meer om leren en verbeteren. De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving beschrijft die ontwikkeling in het rapport *Blijk van vertrouwen – Anders verantwoord voor goede zorg*.



2. Hoe ziet monitoring eruit?

De ontwikkelingen in het sociaal domein kun je volgen aan de hand van indicatoren: cijfers die iets zeggen over wat je wilt meten, en die je laat zien in een rapport of een dashboard. Maar cijfers zijn beperkt. Om ze goed te kunnen begrijpen, heb je ook niet-cijfermatige informatie nodig. Verhalen van bewoners en professionals om te horen hoe je aanpak echt werkt. Of gesprekken over de rapportage of de monitoringsresultaten. Tellen én vertellen: beide versterken elkaar.

2.1 Rapport

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

2.2 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.

2.3 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 van de dagelijkse uitvoering. Zicht krijgen kan in persoonlijke gesprekken, zoals het [spiegelgesprek](#). Maar ook in genoteerde verhalen, zoals [klantreizen](#) van echte inwoners of een [Effectencalculator](#).

2.4 Gesprek

Steeds vaker zetten gemeenten monitoring in om van te leren en zich te verbeteren. Een dashboard, cliëntverhalen of een rapport is nuttig, maar 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 als je dat weet, wordt meten ook echt weten. In het dynamische en complexe sociaal domein heb je verschillende perspectieven nodig om informatie goed te begrijpen. Die krijg je door in gesprek te gaan met elkaar. Aan 'doe-tafels', in wijkgesprekken, tijdens dialoogdagen, enzovoort. Dit soort gesprekken zijn de sluitsteen van monitoring.

2.5 Maak het verschil

Cijfers gaan spreken als ze een verschil laten zien. Bijvoorbeeld een verschil in tijd: deze groep inwoners is in 5 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 ervan kan interessant zijn.



2. Hoe ziet monitoring eruit?

Tip van een collega

“Kijk voorbij cijfers. Zoek het verhaal erachter. Zonder context zeggen cijfers weinig; sterker nog, ze roepen vragen op en daarmee mogelijk zelfs weerstand. Gebruik de ervaring van bewoners om beleid levend te maken.”

Achtergrondartikel

[Leren transformeren](#)

De decentralisatie van 2015 is ingezet met een inhoudelijke ambitie: zorg dichtbij, integraal aangeboden. Gemeenten vragen zich af of die ambitie is gerealiseerd. Lees hoe enkele gemeenten de monitoring aanpakken.

Interessante bron

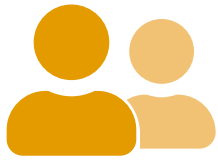
Transformatie en monitoring

Transformeren is veranderen, experimenteren en leren. Vaak blijkt pas tijdens het proces wat écht belangrijk is. Dat maakt het lastig om te bepalen wat en hoe je moet monitoren. Bij [reflexieve monitoring](#), zoals Drift het noemt, ligt het accent op leren en bijsturen, gericht op structurele verandering. Gesprekken over casuïstiek laten zien hoe de abstracte transformaties er in het echt uitzien. *Diagnostische monitoring*, noemt Jan-Kees Helderma (Radboud Universiteit) dat. Hij onderzocht de [transformatie voor de Utrechtse jeugdhulp](#).

Interessante bron

[Tellen en vertellen](#)

Naast tellen gaat monitoring ook om vertellen. Beide versterken elkaar. Het NSOB heeft daar een publicatie over geschreven: *Gevoel voor getallen* (NSOB, 2018).



3. Met wie monitor je?

Monitoring doe je samen. Wie is geholpen met de monitoringsinformatie? Wie levert de informatie? En wie brengt het bij elkaar?

3.1 Gemeenteraad en 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 niet altijd beter. Ambtenaren moeten vaak schipperen tussen wat van hen gevraagd wordt en wat haalbaar en behapbaar is. 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?

3.2 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. Tijdens de uitvoering helpt monitoring bij [het leren en verbeteren](#). En monitoring helpt tot slot bij de [verantwoording](#), aan de politiek of de maatschappij.

3.3 Uitvoerders

Uitvoerders zien dagelijks hoe het gaat in het sociaal domein. Daarmee zijn ze een waardevolle bron van informatie uit de praktijk en kunnen ze als geen ander kleuring geven aan cijfers. Ze worden dan ook graag benut om verhalen op te halen en informatie te duiden. Uitvoerders ervaren hierdoor vaak een

registratiedruk. Het is daarom belangrijk om ze een rol te geven bij het ontwerpen van de monitor. In direct contact met de inwoners wordt al veel informatie verzameld, bijvoorbeeld tijdens een intake of in het behandelplan. Deze informatie kun je ook gebruiken voor monitoring, als je het slim organiseert. Dat vereist wel betrokkenheid van de 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?

3.4 Aanbieders

Gemeenten hebben een inkooprelatie met hun aanbieders; dat geeft een machtspositie. Maar in de uitvoering staan de professionals van de gemeente en aanbieders toch veelal schouder aan schouder. In de wijken kom je elkaar tegen. Het belang van de inwoner is een gedeeld 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 de 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. Goed om te beseffen tijdens het organiseren van een monitor. Dit maakt het slim verknopen en voorkomen van dubbel werk dus nog niet zo makkelijk.



3. Met wie monitor je?

Interessante bron

Gemeenteraadsleden over monitoring

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*.

Voorbeeld Etalage

Gesprek over effect

De gemeente Alphen aan den Rijn richt haar monitoring op het inventariseren van het effect. En gebruikt het als de voeding voor het gesprek met de consortia van aanbieders.

Tip van een collega

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



4. Wat kun je monitoren?

In het sociaal domein worden twee soorten informatie gemonitord: informatie over de maatschappij en informatie over de uitvoering. Voor [signalerende monitoring](#) wil je weten hoe het ervoor staat in je gemeente. Hoe staat het met de armoede? Wat is de staat van 'de jeugd'? Voor andere monitoringfuncties, zoals leren en verantwoord worden is ook uitvoeringsinformatie nodig. Je wilt namelijk ook weten wat er gedaan is en welk direct effect dat heeft gehad.

4.1 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 doelen zich niet altijd vangen in goed meetbare indicatoren. Bovendien wordt 'de maatschappij' op veel manieren beïnvloed. Je kunt niet zomaar 'claimen' dat maatschappelijk resultaat direct het gevolg is van het gevoerde beleid, bij wijze van verantwoording. De 'attributie' is vaak lastig, zeggen onderzoekers dan. Aan de informatie in een monitor kun je ook een doel of doelstelling verbinden. Welke score verwachten we op deze indicator? Met welke cijfers is het beleid straks een succes? Dat maakt verantwoording achteraf steviger, maar ook spannender: is het doel wel of niet behaald? Als je vooraf verwachtingen uitspreekt, kun je meer leren van monitoringinformatie. Maar een goed doel stellen is lastig. Het moet realistisch en haalbaar zijn. Maar ook ambitieus: nét haalbaar. Dat vraagt om een goed gesprek met betrokkenen bij het inrichten van de monitor. De opbrengst hiervan is in ieder geval dat je met elkaar een veel scherper zicht krijgt op de gedeelde verwachtingen.

4.2 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 leren en verbeteren](#). 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 je daar natuurlijk zorgvuldig mee omgaan. Denk ook na hoe je deze individuele informatie samenbrengt op een hoger niveau. Zijn gemiddelden relevant? Wil je het uitgesplitst hebben per doelgroep, per wijk, per aanbieder?

Je kunt verschillende soorten uitvoeringsinformatie ophalen:

1. **Input en 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 de andere kant: die van de beleidsinhoud. Gemeenten werken er hard aan om die twee kanten 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.



4. Wat kun je monitoren?

2. **Activiteiten en output.** Wat wordt precies gedaan? Welke ondersteuning wordt geboden? En welke hoeveelheden zijn daar aan te verbinden; welke output? Hoeveel trajecten en producten, hoeveel uur, aantallen cliënten, et cetera?
3. **Effect en 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?
4. **Cliënt- of inwonerservaring.** Een bijzondere categorie is de cliënt- of inwonerservaring. Hoe heeft de inwoner de uitvoering van de ondersteuning ervaren? En hoe ervaart hij of zij het effect? Cliënttevredenheid 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.



Interessante bron

[Waarstaatjegemeente.nl](https://www.waarstaatjegemeente.nl)

Op [Waarstaatjegemeente.nl](https://www.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. Zie het [introductiefilmpje](#).



Interessante bron

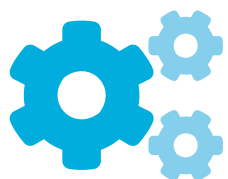
[Kwaliteitskompas](#)

Movisie en het NJI ontwikkelden het Kwaliteitskompas. In zes stappen kunnen betrokkenen de ingewikkelde problemen in het sociaal domein aanpakken. Zie het [introductiefilmpje](#).



Tip van een collega

“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.”



5. Hoe organiseer je monitoring?

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

5.1 Fasen in een cyclus

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

1. De vraag ophalen. Wie wil wat weten, en waarom? En is die vraag redelijkerwijs te beantwoorden? Verwachtingen managen en scherpe keuzes maken is hier van belang, zo leert de ervaring.
2. De monitor inrichten. Waarover wil je iets weten? Zijn 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 rapporteer je?
3. Informatie verzamelen. 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 ervan.
4. 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.

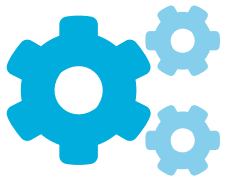
De uitdaging is om deze fasen op elkaar af te stemmen. Een goed afgeronde monitoringscyclus vormt dan de vruchtbare basis voor een nieuwe.

5.2 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. Dat maakt de uitkomsten betrouwbaarder. 'Triangulatie' van onderzoeksmethoden noemen onderzoekers dat. De [Instrumentwijzer](#) geeft een eerste overzicht van mogelijke instrumenten.

5.3 Frequentie

Monitoring betekent de vinger aan de pols houden. Maar hoe vaak doe je dat? Moderne technieken maken realtime monitoring mogelijk: zo kun je elk moment zien hoe het ervoor staat, bijvoorbeeld met de handen zijnde casussen. Maar sommige dingen veranderen niet zo snel. Zo is het misschien voldoende om een keer 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.



5. Hoe organiseer je monitoring?

5.4 Balanceeract

Er is altijd een grote behoefte aan informatie en kennis; bij diverse partijen, over wat je wilt weten. De informatiehonger lijkt niet te stillen. Maar je kunt ook te veel 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 een 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.

5.5 De waarde van tijdreeksen

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 langetermijnontwikkelingen. 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 of het zorggebruik.

5.6 En waar begin je dan?

Je hebt deze wegwijzer doorgenomen, maar waar begin je dan? Bijvoorbeeld zo:

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 route 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.

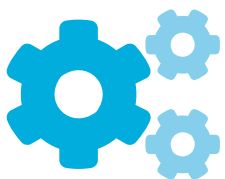
Houd bij het zoeken naar de goede richting tot slot de drie meest genoemde tips in gedachten:

1. 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.
2. Zoek niet alleen cijfers, het 'tellen', maar onderzoek ook hoe het 'vertellen' je kan helpen.
3. Meest gehoorde advies: houd het klein in het begin. Groot en meeslepend kan altijd nog. Een monitor is nooit klaar. Meer informatie kan altijd nog. Durf ook zeker nee te zeggen op sommige vragen naar informatie.



Tip van een collega

"Zoek de mensen in de organisatie op die gevoel hebben voor monitoring en die het leuk vinden. Betrek ze, bijvoorbeeld in een werkgroepje. Zo maak je ambassadeurs in de organisatie. Verlies geen energie aan mensen die het (nog) niets vinden."



5. Hoe organiseer je monitoring?

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.

© VNG, december 2020

Samenstelling:
Jochum Deuten

Met medewerking van:
Lies Kregting, Laura den Ouden, Bert Roes, Karin Sok

Redactie
Coform

Grafisch ontwerp
Simpel is slim

Tip van een collega

“Besteed zorg aan de eindfase. Dát is moment dat je rendement uit je monitoring haalt. De rapportage van de monitor is niet het einde, maar het begin van de belangrijkste en leukste fase in de monitoringscyclus.”

Tip van een collega

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

Voorbeeld Etalage

Samen kom je verder

Als kleine gemeente is het lastiger om de monitorfunctie goed uit te bouwen. Samen kom je verder, blijkt uit de samenwerking vanuit Kennispunt Twente met 14 gemeenten.

Voorbeeld Etalage

Een stevige basis

De gemeente Nijmegen maakte voor diverse investeringen in het sociaal domein maatschappelijke businesscases. 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.

Achtergrondartikel

Monitoren bij gemeenten

Goede kennis is cruciaal voor het inrichten van het sociaal domein. [Dat vergt de nodige organisatie](#). In meerdere gemeenten bouwden ambtenaren samen met raadsleden aan de monitor. [Lees over hun ervaring](#).

Interessante bron

- [Zo kan het ook](#), overzicht van net even andere monitoringsinstrumenten.
- [Weten wat werkt?](#) Evaluatie als basis voor succesvolle wijkaanpak
- [Opgavegericht evalueren](#): beleidsevaluatie voor systeemverandering.