

RAADSVERGADERING d.d.

Zaaknummer	Z-20-126762
Voorstelnummer	DOC-20-332566
Onderwerp	Bevindingen eindrapport project Financieel in Balans en voorstel voor vervolg.
Agendapunt	
Portefeuillehouder(s)	Dirk Kuipers
Afdelingshoofd(en)	

Besluit

De raad van de gemeente Medemblik,

gelezen het bijbehorend voorstel van het College van burgemeester en wethouders van Medemblik d.d. 14 december 2020;

gelet op motie DOC-20-327725, waarin u vraagt om in het eerste kwartaal van 2021 geïnformeerd te worden over de mogelijkheden om het tekort in het sociaal domein terug te dringen;

overwegende dat de rapportage met de verdiepende analyses en het onderzoek naar de mogelijke beheersmaatregelen is opgeleverd;

b e s l u i t

1. Kennis te nemen van de bevindingen van de analyses en de inhoudelijke richting van de maatregelen van onze 4 sporen aanpak Financieel in Balans Sociaal Domein.
2. Akkoord te gaan met de inrichting van een vervolgfase om een samenhangende projectmatige aanpak voor de uitwerking en uitvoering van deze beheersmaatregelen.
3. Hiervoor in 2021 en 2022 respectievelijk € 250.000 en € 100.000 beschikbaar te stellen.
4. De uitgaven in 2021 (€ 250.000) te dekken uit de algemene reserve.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van de raad van de gemeente Medemblik, gehouden op .

De griffier,

De voorzitter,

Ter besluitvorming

Onderwerp

Bevindingen eindrapport project Financieel in Balans en voorstel voor vervolg.

Aanleiding

Vanaf 2017 worden gemeenten in heel Nederland geconfronteerd met tekorten in het sociaal domein. Dit geldt ook voor Medemblik. We zijn gestart met een traject om meer grip en sturing in het sociaal domein te krijgen. Destijds bent u geïnformeerd over dit traject, waarbij u ook bent meegenomen in onze aanpak (DOC-18-027262). Ondanks deze aanpak was het tekort in 2019 aanzienlijk hoger dan de voorgaande jaren. Eerder dit jaar hebben wij u hierover geïnformeerd door de informatienota (DOC-20-24551). In deze nota hebben wij het ontstaan van het tekort voor u op hoofdlijnen verklaard op basis van de toen beschikbare analyses en inzichten. Bovendien hebben wij in deze nota de toezegging gedaan om de analyses te actualiseren en te verdiepen en daarbij ook te kijken naar aanpassingen in de onze vier sporen aanpak.

Het college heeft daarop in mei 2020 de organisatie een bestuursopdracht gegeven om de grip en sturing in het sociaal domein verder te versterken. Dit project kende vier paden:

1. Analyse en verdiepend inzicht in de oorzaken van het tekort
2. Doorrekenen van de impact op de meerjarenbegroting
3. Ontwikkelen managementrapportages
4. Inzicht in beheersmaatregelen

Dit project heeft een eindrapportage opgeleverd en deze wordt nu met u gedeeld. Met deze rapportage geven wij gehoor aan de motie 'Tekorten terugdringen in het sociaal domein en meer in control komen' (DOC-20-327725). In deze motie vroeg u het college om zowel de besparingsmogelijkheden binnen het sociaal domein, als een effectievere manier om beleid in te zetten te onderzoeken en u daarover te informeren in het eerste kwartaal van 2021.

In het afgelopen periode hebben wij een verdiepende analyse gedaan naar de toename van de zorgkosten en het voorzieningengebruik. Ook hebben wij de interne organisatie en ons (preventie)beleid meegenomen in de analyse. Deze analyse vormt de basis voor de beheersmaatregelen om op langere termijn grip en sturing te houden op het sociaal domein. Deze beheersmaatregelen richten zich op vier sporen:

- **Sturen aan de poort**

Het eerste spoor is erop gericht om bij de toegang tot zorg te kunnen sturen op zowel de kosten als op de kwaliteit van zorg. De maatregelen maken dat er een verbetering komt in de besluitvorming en dienstverlening aan de poort, waardoor op langere termijn escalatie naar dure en zware zorg voorkomen kan worden. Dit geldt niet alleen voor de toegang waarbij wij zelf aan de poort staan, maar ook wanneer dit via externe verwijzers gebeurt.

- **Grip en sturing in regionaal verband**

In het tweede spoor ligt de focus op het beheersen van de kosten in regionaal verband. Hierbij ligt veel nadruk op de regionale inkoopstructuur. In 2020 is met de implementatie

van resultaatgestuurd werken (RGW) binnen de West-Friese gemeenten gestart. We willen daarbij inzetten op kwaliteit van zorg en financiële beheersbaarheid. Uit een eerste evaluatie van de invoering van de nieuwe systematiek van inkopen komen meerdere punten voor doorontwikkeling naar voren. Dit vraagt een gezamenlijke (regionale) aanpak.

- **Focus in (preventie)beleid**

Het uitgangspunt is om (in een zo vroeg mogelijk stadium) de eigen kracht van de inwoner te stimuleren en de toestroom van zwaardere zorg en ondersteuning terug te brengen.

Hiervoor is een focus in het (preventief)beleid nodig in lijn met onze capaciteit. De focus ligt daarin op een aantal inhoudelijke keuzes wat betreft het beleid en het aanpassen van de interne organisatie om deze preventietaken uit te voeren.

- **Interne organisatie en inrichting**

Tot slot willen we een passende organisatie en inrichting die grip en sturing op alle niveaus mogelijk maakt. Op dit moment is de basis onvoldoende op orde. De drukkende last van de toenemende tekorten en de gebrekkige basis heeft als gevolg dat voor bouwen en ontwikkelen onvoldoende ruimte is. We werken vanuit een achterstandspositie. De beheersmaatregelen zijn er (ook) op gericht om de basis op orde te krijgen en de doorontwikkeling en verdere professionalisering van het sociaal domein binnen de gemeente verder vorm te geven.

De volledige uitwerking van de analyses en de beheersmaatregelen vindt u in de eindrapportage van het project Financieel in Balans. Deze is bijgevoegd in de bijlage.

We vragen uw akkoord op de inrichting van een vervolgfase voor een projectmatige aanpak voor de uitwerking en uitvoering van deze 4 sporen aanpak. Het geheel aan beheersmaatregelen is omvangrijk. Het gaat om maatregelen die impact hebben op beleid, op onze interne organisatie en inrichting en op onze regionale samenwerking. Enkele maatregelen kunnen op korte termijn worden geïmplementeerd. De meeste maatregelen vragen een langere adem voor de (middel)lange termijn en raken meerdere afdelingen binnen de gemeente. De werkdruk binnen het sociaal domein is groot. We werken vanuit een achterstandspositie. Binnen de huidige organisatie zijn de benodigde capaciteiten en competenties om de beheersmaatregelen verder uit te werken en te implementeren niet beschikbaar. Hierover bent u als raad ook zeer recent geïnformeerd middels informatienota 'Raad- en organisatieontwikkeling' (DOC-20-315609). Dit maakt dat deze aanpak een incidentele investering vraagt om de volgende fase in te kunnen gaan.

Voorstel

Daarom wordt u gevraagd om:

1. Kennis te nemen van de bevindingen van de analyses en de inhoudelijke richting van de maatregelen van onze 4 sporen aanpak Financieel in Balans Sociaal Domein.
2. Akkoord te gaan met de inrichting van een vervolgfase voor een samenhangende projectmatige aanpak voor de uitwerking en uitvoering van deze beheersmaatregelen.
3. Hiervoor in 2021 en 2022 respectievelijk € 250.000 en € 100.000 beschikbaar te stellen.
4. De uitgaven in 2021 (€ 250.000) te dekken uit de algemene reserve.

Beoogd resultaat

Het beoogde resultaat is grip en sturing op het sociaal domein. Hiervoor is een set aan maatregelen nodig. Het geheel aan beheersmaatregelen is omvangrijk en het implementeren vraagt om een projectmatige aanpak. Deze aanpak vraagt voldoende capaciteit, competenties en tijd om de maatregelen nader uit te werken, voor te bereiden en uit te voeren.

Argumenten

1. Voor de inhoudelijke richting van de maatregelen van onze 4 sporen aanpak *zijn geen snelle oplossingen, het gaat om lange termijn ombuigingen.*

De uitgaven in het sociaal domein kennen een stijgende lijn. Dit heeft deels externe redenen, zoals de beperkte beleidsvrijheid, krimpende rijksbudgetten, het abonnementstarief, de 'open eind'-regeling en de wijze waarop we in regionaal verband onze inkoop hebben georganiseerd. Tegelijkertijd hebben we hoge ambities die vastgelegd zijn in ons (preventie)beleid en hebben we de basis van onze interne organisatie en inrichting onvoldoende op orde. Snelle oplossingen zijn er niet. Dit maakt dat er een omvangrijke set aan maatregelen nodig is waarvan de meeste hiervan op de (middel) lange termijn effect zullen hebben.

De maatregelen die in het rapport zijn weergegeven raken ons beleid, de interne organisatie en inrichting, maar ook de regionale samenwerking. In het rapport geven wij aan de hand van vier sporen meer inzicht in de mogelijke beheersmaatregelen.

2.1 Een projectmatige aanpak noodzakelijk

Door de impact van het tekort in het sociaal domein op de gehele begroting is er sprake van overstijgend belang om dit terug te dringen. Bovendien raken de maatregelen meerdere afdelingen en disciplines binnen de gemeente en hebben zowel betrekking op lokale als ook regionale activiteiten. Om deze set aan maatregelen in samenhang goed te kunnen uitwerken en te implementeren is een stevige meerjarige projectmatige aanpak nodig.

2.2 Deze aanpak vraagt een incidentele investering

De voorgestelde stevige projectmatige aanpak kan binnen de huidige organisatie op dit moment niet worden opgepakt en uitgevoerd. Zo is de werkdruk in het sociaal domein groot. De drukkende last van de toenemende tekorten en de gebrekkige basis heeft als gevolg dat voor het bouwen en ontwikkelen onvoldoende ruimte is. Dit maakt dat er gewerkt wordt vanuit een achterstandspositie. Dit is in lijn met de eerder genoemde informatienota over de kwetsbaarheden van de organisatie¹. Dit maakt dat er extra capaciteit, competenties en tijd nodig zijn om de beheersmaatregelen verder uit te werken, voor te bereiden en uit te voeren. Dit vraagt een incidentele investering. Naast de inhuur van de benodigde externe kennis willen we tegelijkertijd ook werken aan het opbouwen en borgen van kennis en expertise in de eigen organisatie. We streven naar een inverdieneffect van de inzet van deze incidentele investering.

¹ Dit sluit aan op DOC-20-315609: Informatienota raad- en organisatieontwikkeling.

Kantttekeningen

In de analyse is ook een uitgebreid onderzoek gedaan naar de interne organisatie en bedrijfsvoering. We beseffen dat de interne organisatie en bedrijfsvoering niet onder uw verantwoordelijkheid vallen. Deze vallen onder verantwoordelijkheid van de directie, maar omdat het grotere vraagstuk basis op orde en organisatieontwikkeling tijdens de begroting nadrukkelijk aan de orde zijn geweest, informeren wij u hier wel over.

Daarnaast willen wij benadrukken dat er binnen de huidige organisatie niet de benodigde capaciteit, noch de benodigde competenties beschikbaar zijn om deze stevige meerjarige projectmatige aanpak uit te voeren. Zonder beschikbaarheid van middelen voor deze stevige meerjarige aanpak, kan het project niet uitgevoerd worden.

Financiën

Ten tijde van de voorbereiding van de begroting 2021 was de analyse en het onderzoek naar de beheersmaatregelen niet afgerond. Daarom is dit incidentele budget niet door ons meegenomen en zijn extra middelen nodig. Deze investering bestaat uit:

- Projectleider
- Projectondersteuner
- Externe expertise op financieel gebied en data- en informatiemanagement.

Op basis van deze rapportage wordt de projectleider gevraagd om ‘kwartier te maken’ voor het vervolgproject. Het eerste resultaat van de projectleider, na aanstelling, zal het maken van een nieuw projectplan zijn. Daarnaast zal de projectleider en bijbehorende projectondersteuning de volgende taken uitvoeren:

- Het inrichten van de projectorganisatie en het begeleiden van een interne interdisciplinaire projectgroep.
- Het verder uitwerken en inhoudelijk verdiepen van de beheersmaatregelen, inclusief het uitwerken van de noodzakelijke randvoorwaarden (kwartiermaken).
- Het sturen op en bewaken van samenhang, tijd, geld en kwaliteit.
- Het borgen van de kennis in de organisatie.
- Het informeren van opdrachtgevers en het college over de voortgang.
- Eveneens als het informeren van de raad.

Dit vertaalt zich financieel in de volgende vraag:

- 2021: € 250.000,-
- 2022: € 100.000,-

In de begroting van 2022 nemen we deze middelen op in de primaire begroting. De bovenstaande kosten hebben betrekking op het inrichten van een project voor het implementeren van de beheersmaatregelen. Voor sommige maatregelen kan een aparte investering nodig zijn. Indien dit van toepassing is komen wij daar opnieuw bij u op terug.

Uitvoering/evaluatie

In een (vervolg) project worden deze vier sporen en de specifieke maatregelen verder uitgewerkt, voorbereid en uitgevoerd.

Communicatie

Om recht te doen aan de complexiteit en diepgang van de analyses worden de bevindingen van het rapport met u besproken. Deze bespreking vindt plaats in het nieuwe kalenderjaar. Naar verwachting krijgt dit vorm in een aparte presentatie voorafgaand aan de commissievergadering van 28 januari.

Bijlagen

1. Eindrapportage Financieel in Balans Sociaal Domein DOC-20-340056

Raadscommissie d.d.