Inzicht en handelings-perspectieven sociaal domein



Gemeente Hilversum

KPMG Advisory N.V.

A-nummer A1900018754

—

Juli 2020

Disclaimer

Dit rapport is uitsluitend bestemd voor de gemeente Hilversum. Het is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit rapport anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan de gemeente Hilversum.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 4

Rapportage

1. Inleiding 9

2. Onderzoeksaanpak 11

3. Resultaten 13

3.1 Algemene beschrijving organisatie sociaal domein gemeente Hilversum 15

3.2 Knelpunten 22

3.3 Handelingsperspectieven 31

4. Conclusies en aanbevelingen 39

Bijlagen **41**

I Overzicht documentstudie

II Overzicht interviews

III Tijdlijn en elementen in plan van aanpak onderzoek

De contactpersonen bij KPMG voor dit rapport zijn:

Arjan Ogink
KPMG Health
Partner
KPMG Advisory N.V.
Tel: +31 (0)6 48263503
ogink.arjan@kpmg.nl

Sjoerd Veldhuizen
KPMG Health
Senior Consultant
KPMG Advisory N.V.
Tel: +31 (0)6 23062935
veldhuizen.sjoerd@kpmg.nl

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Management-samenvatting

Aanleiding voor dit onderzoek gelegen in structureel oplopende kosten en ruimte voor integraliteit in de aanpak en uitvoering

Aanleiding voor dit onderzoek

Sinds de aanvang van de decentralisaties in 2015 heeft Hilversum bedachtzaam ingezet op transformatie van het sociaal domein. In de eerste jaren na 2015 leek de gekozen weg passend. Inmiddels stijgen de kosten sterk en worden fors meer aanvullende middelen in het sociaal domein besteed. Daardoor is de noodzaak ontstaan om te onderzoeken hoe kosten en inkomsten passend te krijgen zijn en waar er verbeterd beleid is in te zetten.

De gemeente Hilversum komt in een nieuwe fase van de vernieuwing in het sociaal domein. Waar de ontwikkelingen in eerdere jaren relatief soepel zijn opgevangen, blijven kosten nu structureel oplopen. Dat zijn ook de verwachtingen van de regio, die de inkoop en het contractbeheer uitvoert. Ook beleidsinhoudelijk komt er meer ruimte voor integraliteit in de aanpak en uitvoering. Dit moet ook helpen om kwaliteit van ondersteuning samen te laten gaan met de beheersing van de middelen binnen het sociaal domein. Voor het houdbaar houden van de begroting is binnen de gemeente meer inzicht in sturing nodig.

Vraagstelling onderzoek

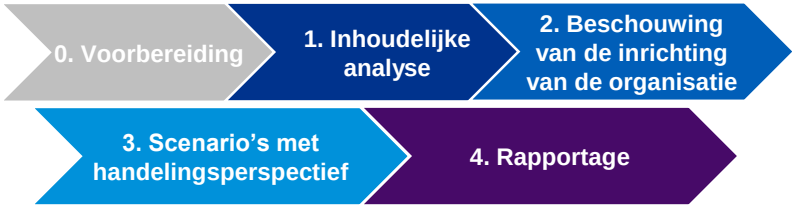
De gemeente Hilversum heeft KPMG gevraagd om een analyse uit te voeren waarmee u meer inzicht krijgt in de patronen en principes die binnen het sociaal domein optreden. “Hoe is het nu georganiseerd en waar liggen oplossingsroutes?” Juist dit laatste is ook van belang, de gemeente verwacht dat ook handelingsperspectieven ontstaan om naast grip ook meer sturing te bereiken. De beheersbaarheid van de middelen staat centraal.

Vraagstelling onderzoek

In dit onderzoek is primair gekeken naar de stand van zaken in de gemeente Hilversum en niet naar die in de gehele regio Gooi en Vechtstreek (al is er wel aandacht voor de samenwerking tussen de regio en de gemeente). Het onderzoek richt zich in het bijzonder op de Wmo en de Jeugdwet.

Onderzoeksaanpak

De aanpak kent vier stappen (en één voorbereidende stap) waarin de ervaringen en inzichten van medewerkers van de gemeente en enkele stakeholders centraal staan.



Gedurende dit onderzoek heeft dataverzameling plaatsgevonden middels documentstudies, interviews met betrokkenen van de gemeente, regio en uitvoerende partijen en een workshop. In totaal vonden er veertien interviews plaats.

Resultaten

Algemene beschouwing en knelpunten

KPMG heeft de huidige inrichting van het sociaal domein in de gemeente Hilversum middels interviews en documenten geanalyseerd. Hieronder is de kern van de observaties uiteengezet:

- De gemeente Hilversum is volop in ontwikkeling. Recentelijk zijn veel transformatieprojecten in gang gezet. In de organisatie van het sociaal domein is dit op verschillende terreinen zichtbaar, in de resultaten (logischerwijs) nog beperkt.
- De regio Gooi en Vechtstreek verwacht dat de kosten rondom maatwerkvoorzieningen met 60% toenemen tussen 2018 en 2025. Ook de gemiddelde kosten per cliënt nemen toe bij zowel Jeugdzorg als Wmo. KPMG heeft deze groei niet gevalideerd (buiten scope), wel zien we in de periode 2017-2019 een sterke groei van 19% in de uitgaven van de gemeente Hilversum.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

De rechtstreekse beïnvloeding op uitgaven en transformatie door de gemeente is nog beperkt door stelselkeuzes en rollen in de regio

- De gemeente had in 2019 een tekort van € 1.163.470 ten opzichte van de begroting in het programma Zorg. Dit was circa 1,4% van het begrote bedrag[1]. Ook voor 2020 lijkt de realisatie hoger te zijn dan de begroting, die voor het programma Zorg reeds een groei van 3,4% kent t.o.v. 2019[2]. Met het huidige uitgavenniveau en de trend daarin lijkt het op voorhand lastig om de komende jaren de stijging in kosten af te buigen en binnen de opgestelde begroting te blijven. Dit heeft zowel te maken met de kosten die sterk lijken te stijgen als de hoogte van de begroting die relatief laag is.
- Stijgende kosten zijn uiteraard niet uniek voor de gemeente Hilversum; deels is de kostenstijging vergelijkbaar met die in de regio en in andere gemeenten in Nederland. Echter, de grip op de kosten is te versterken, waardoor de begroting minder snel achterhaald zal zijn. Verder lijkt er potentie te zijn om de groei in het uitgavenniveau te stabiliseren of zelfs terug te dringen.
- De mate waarin de gemeente op dit moment zelf sturing kan geven en grip heeft op de uitgaven is te verbeteren. Hierin is de gemeente erg afhankelijk van de regio Gooi- en Vechtstreek. Bovendien zijn niet alle processen en taakverdeling binnen de gemeente Hilversum in relatie tot de regio helder voor alle betrokkenen waardoor ze suboptimaal verlopen.

Grip en sturing

- Momenteel schort het deels nog aan informatievoorziening. Er lijkt voldoende data beschikbaar te zijn, maar het is een uitdaging om de gewenste informatiebehoefte te formuleren, onderliggende data te verzamelen en hieruit de juiste conclusies te trekken.
- Het opstellen van een adequate prognose vraagt naast het volgen van de kostenontwikkeling een inschatting van toekomstige effecten als gevolg van beleid (Rijk en regio) en onderliggend begrip van hetgeen de kosten drijft. Door gebrek aan informatie en inzichten is het voor de gemeente een uitdaging om realistische prognoses en bijbehorende begrotingen op te stellen.
- De invloed op de transformatie van de gemeente Hilversum is deels bij aanbieders en deels bij de regio belegd. De gemeente zet beperkt in op eigen lokale teams om lichtere vormen van hulp en ondersteuning te bieden. Dat maakt dat het passend verwijzen en prikkels in bekostiging belangrijke beheersinstrumenten zijn. De groei van kosten door hogere instroom bij veel aanbod en maatschappelijke druk kan ingewikkeld zijn. Aanbieders zijn daarin nodig om actief mee te sturen. Dit kan ingewikkeld zijn in een open stelsel (open house) met relatief veel aanbieders (>100 aanbieders) waarmee geen vaste volumeafspraken zijn gemaakt. De eigen keuze van burgers is daarmee dan ook groot. Via KiesZO.nl zijn per categorie zorg en ondersteuning tientallen aanbieders zichtbaar waar men uit kan kiezen.
- De stijgende urgentie maakt dat de gemeente er ook zelf van doordrongen is dat zij zelf meer sturing kan en moet geven. De doorontwikkeling van beleid en de uitvoering daarvan krijgen meer aandacht en worden versneld, ook door mutaties in de concerndirectie. De effectiviteit van het beleid kan toenemen, indien processen meer integraal zullen worden uitgevoerd. In de gemeente Hilversum is de interne organisatie van het sociaal domein veelal functioneel ingericht en gecompartimenteerd; inhoud, informatiemanagement en financiën opereren redelijk zelfstandig. Afdelingen werken nog niet optimaal samen en continue verbetercycli in processen ontbreken. Wanneer afdelingen zaken beter met elkaar af weten te stemmen, worden de prestaties van de individuele afdelingen ook beter.

Bronnen: 1. Jaarverslag Hilversum 2019; 2. Begroting 2020

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Een analyse van de huidige situatie en knelpunten leidt tot negen handelingsperspectieven, samen te vatten in drie werkstromen: (1) vergroten van inzicht (2) sterkere positionering eigen rol in het stelsel en (3) effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken

Handelingsperspectieven

Naast het beschrijven van de huidige situatie en de knelpunten die daaruit naar voren komen heeft KPMG handelingsperspectieven geformuleerd waarmee de gemeente verbeterstappen kan zetten. Deze zijn samen te vatten in drie clusters:

A. Het vergroten van inzicht;
B. Sterkere positionering eigen rol in het stelsel;
C. Effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken.

Onder elk van de clusters is een aantal handelingsperspectieven beschreven die in de rapportage nader worden uitgewerkt.

A. Het vergroten van inzicht

1. Rapporteren en monitoring verscherpen

Dit handelingsperspectief is gericht op de formalisering en aanscherping van onderlinge (werk)afspraken. Aanscherpen kan onder andere door het genereren van rapportages die inzicht geven in het functioneren binnen de gehele keten.

2. Standaardset kritieke stuurinformatie opstellen

Het opstellen van een standaardset kritieke stuurinformatie (voor de verschillende beslissingslagen binnen de gemeente) is essentieel voor sturing en control. Mogelijke maatregelen zijn het genereren van stuurinformatie voor het monitoren van afspraken per aanbieder, het bepalen van KPI's op basis van causaliteit en scherper sturen bij aanbieders op bijvoorbeeld uitnutting van budgetten en bereiken van kwaliteit en resultaat.

B. Sterkere positionering eigen rol in het stelsel

3. Analyseren en herijken stelselafspraken

Betreft het analyseren en herijken van stelselafspraken en -inrichting, de afspraken die gemaakt zijn met aanbieders en het speelveld waarin de gemeente zich bevindt.

4. Versterken poortwachtersfuncties

Door de huidige inrichting heeft de gemeente nog beperkte grip op de toeleiding naar zorg. De grip kan worden vergroot door kritisch te kijken naar de huidige inrichting van de toegang. Daarbij is te herleiden wanneer gemeentelijke toeleiding effectief is en ook wanneer er mogelijk meer lichte ondersteuning zonder verwijzing mogelijk is.

5. Toetsing en verbeteren verwijs- en indicatieproces

Over het algemeen verloopt het verwijs- en indicatieproces goed. Door het versterken van de uniforme werkwijze binnen het Sociaal Plein, het vergroten van (het belang van) kostenbewustzijn van de consulenten en het vergroten van (kennis over) alternatief aanbod in de gemeente wordt dit versterkt.

6. Optimaliseren aanbestedingsstrategie

Momenteel koopt de gemeente zorg in middels een open stelsel (open house). Dit stelsel biedt ruimte voor een grote hoeveelheid aanbieders. Dit stelt extra eisen aan contract- en accountmanagement en stimuleert beperkt tot investeren vanwege het gebrek aan omzetafspraken. Door (in delen van het stelsel) te komen tot een selectie van aanbieders is, al dan niet via taakgerichte bekostiging, meer in partnerschap te investeren waarbij ook afspraken mogelijk zijn over volume en het leren vanuit verwijsstromen (wat kan lokaal). De autonomie die hierbij voor professionals kan komen biedt ook noodzakelijke ruimte voor innovatie.

C. Effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken

7. Organisatorisch herontwerp en aanscherpen inrichting

Herontwerpen van de organisatorische inrichting binnen het sociaal domein in de gemeente Hilversum kan onder andere middels het vergroten van inzet op financiële analyses en duiding van cijfers, het vergroten van de integratie tussen Jeugdhulp en Wmo met meer multidisciplinaire samenwerking en kennisdeling en het implementeren van een PCDA-cyclus om continue

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

De handelingsperspectieven zijn geprioriteerd om snel te kunnen starten met relatief makkelijk te implementeren handelingsperspectieven met de meeste impact

verbetering mogelijk te maken. Daarmee is actief met elkaar te blijven werken aan verbeteren vanuit de bedoeling.

8. Formaliseren onderlinge (werk)afspraken

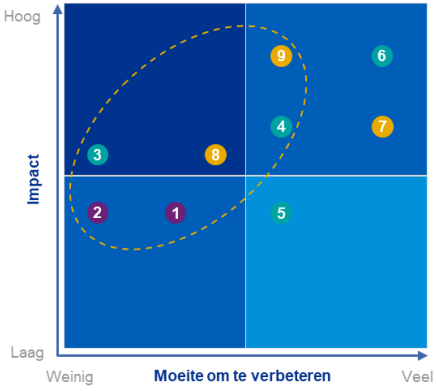
Dit handelingsperspectief is gericht op de formalisering en aanscherping van onderlinge (werk)afspraken. Dit kan onder andere door het versterken van de rollenvierhoek beleid, Business Control, informatievoorziening en uitvoering en meer afstemming over de rol van de regio in besluitvorming.

9. Opstellen prognoses

Voor het vergroten van grip op de informatievoorziening en het kunnen sturen en anticiperen op (toekomstige) ontwikkelingen is een goed functionerend prognosemodel essentieel. Hiervoor is het van belang dat data zo veel mogelijk up-to-date is voor prognoses, zodat informatie zo accuraat mogelijk is.

Prioritering van handelingsperspectieven

Voor de handelingsperspectieven is een prioritering gemaakt door een inschatting te maken van: (1) de impact die een verbeterinitiatief heeft en (2) de moeite die nodig is om een verbeterinitiatief uit te voeren.



#	Handelingsperspectieven
1	Rapportering en monitoring verscherpen
2	Standaardset kritieke stuurinformatie opstellen
3	Analyseren en herijken stelselafspraken
4	Versterken poortwachtersfuncties
5	Review en verbeteren verwijs- en indicatieproces
6	Herijken afspraken met aanbieders
7	Organisatorisch herontwerp / aanscherpen inrichting
8	Formaliseren onderlinge (werk-) afspraken
9	Opstellen prognoses

Daarbij dient prioriteit te worden gegeven aan de verbeterinitiatieven die relatief makkelijk zijn om te implementeren en die de meeste impact hebben.

Kijkende naar de prioritering van de handelingsperspectieven, lijken vooral nummers 1, 2, 3, 4, 8 en 9 geschikt om de focus op aan te brengen. Deze perspectieven hebben een hoge impact en kosten van alle maatregelen de minste moeite om te implementeren. Het is van belang te onderkennen dat de uitvoering van een aantal handelingsperspectieven in nauwe samenwerking met de regio moet plaatsvinden.

Tot slot

Met het inzetten op de beschreven handelingsperspectieven kan de gemeente Hilversum een flinke stap vooruit zetten om grip te krijgen op en sturing te geven aan het sociaal domein (specifiek Wmo en Jeugd), waarbij de inzet van mensen en middelen weer beheersbaar worden. Een vervolgstap is om aan de slag te gaan met het opzetten van de verschillende clusters en concrete plannen/projecten. Dit kan alleen met de inzet en energie van alle betrokken personen, afdelingen en organisaties.

Een belangrijk aandachtspunt voor het vervolg is het betrekken van de regio. De regio neemt een belangrijke rol in het stelsel in en is een belangrijke partner om de handelingsperspectieven succesvol te realiseren. Daarbij is het van belang dat men zich realiseert dat Hilversum als grootste gemeente in de regio voor een belangrijk deel zelf ook de regio is. We bevelen aan het sociaal domein - met name de Wmo en Jeugdwet - in regionaal verband te optimaliseren om zo de schaal en afstemming te benutten.

Daarnaast is het van belang dat het ambitieniveau en de prognoses sterker worden opgesteld vanuit lokale verankering. Ook de rol van wijkteams en bekostiging van de aanbieders verdienen als belangrijke thema's een kritische blik om te bepalen of de huidige inrichting het beste aansluit bij de gestelde doelen.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

1. Inleiding

Er is behoefte aan inzicht en handelingsperspectieven zodat de gemeente meer grip en sturing krijgt op het sociaal domein

Achtergrond

Sinds de aanvang van de decentralisaties in 2015 heeft Hilversum bedachtzaam ingezet op transformatie van het sociaal domein. In de eerste jaren na 2015 leek de gekozen weg passend. Inmiddels stijgen de kosten sterk en worden fors meer aanvullende middelen in het sociaal domein besteed. Daardoor is de noodzaak ontstaan om te onderzoeken hoe kosten en inkomsten passend te krijgen zijn en waar er verbeterd beleid is in te zetten.

Aanleiding

De gemeente Hilversum komt in een nieuwe fase van de vernieuwing in het sociaal domein. Waar de ontwikkelingen in eerdere jaren relatief soepel zijn opgevangen blijven kosten nu structureel oplopen. Dit is in het bijzonder voor Jeugdhulp het geval waar de gemeente een stijging van instroom, met name via de huisartsen, waarneemt. Ook beleidsinhoudelijk komt er meer ruimte voor integraliteit in de aanpak en uitvoering. Dit moet ook helpen om kwaliteit van ondersteuning samen te laten gaan met de beheersing van de middelen binnen het sociaal domein. Voor het houdbaar houden van de begroting is binnen de gemeente meer inzicht in sturing nodig. Dat is ook iets wat de Raad verwacht. De Raad volgt de gemeenteacties in het beleid en vraagt regelmatig verantwoording. Daarnaast kijkt de Raad actief mee en neemt hij met regelmaat het perspectief van de private sector aan (stijl: New Public Management).

De gemeente zou graag een beroep willen doen op externe deskundigheid om inzicht en handelingsperspectieven te vergroten. De gemeente zoekt een scherpe analyse gegeven de huidige problematiek waarbij ook inzichten van anderen gemeenten worden benut.

Vraagstelling

De gemeente Hilversum heeft KPMG gevraagd om een analyse uit te voeren waarmee u meer inzicht krijgt in de patronen en principes die binnen het sociaal domein optreden. “Hoe is het nu georganiseerd en waar liggen oplossingsroutes?” Juist dit laatste is ook van belang, de gemeente verwacht dat ook handelingsperspectieven ontstaan om naast grip ook meer sturing te bereiken. De beheersbaarheid van de middelen staat centraal.

Scope van het onderzoek

In dit onderzoek is primair gekeken naar de stand van zaken in de gemeente Hilversum en niet naar die in de gehele regio Gooi en Vechtstreek (al is er wel aandacht voor de samenwerking tussen de regio en de gemeente). Een eventuele aanvullende opdracht kan breder kijken naar de situatie in de regio.

Het onderzoek richt zich in het bijzonder op de Wmo en Jeugdwet binnen het sociaal domein. Daarmee komt de inrichting rondom de Participatiewet alleen indirect aan bod. In de rapportage wordt gesproken over het sociaal domein in het algemeen. Waar nodig en waar mogelijk is de differentiatie tussen Wmo en Jeugdwet toegelicht.

Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. **Hoofdstuk 2** beschrijft de aanpak van dit onderzoek. **Hoofdstuk 3** biedt inzicht in de resultaten van het onderzoek. Ten slotte presenteren we **in hoofdstuk 4** de conclusie en aanbevelingen op basis van de resultaten.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

2. Onderzoeks-aanpak

De aanpak kent vier stappen waarin de ervaringen en inzichten van medewerkers van de gemeente en enkele stakeholders centraal staan

Dit onderzoek bestaat uit vier stappen. Doel van het onderzoek is om verschillende handelingsperspectieven op te stellen om meer grip te ervaren op de situatie in de gemeente Hilversum. Voor het opstellen van de handelingsperspectieven zijn verschillende soorten data vergaard middels:

- **Documentstudie**: In totaal hebben wij twintig documenten ontvangen (zowel interne als openbare stukken). Een volledige lijst van deze documenten is te vinden in bijlage I. Aanvullend zijn openbare documenten en publicaties van KPMG gebruikt.
- **Interviews**: Voor dit onderzoek zijn interviews uitgevoerd met de betrokken medewerkers van de gemeente en nauw betrokken partijen om beelden op te halen over de huidige situatie in het sociaal domein in de gemeente Hilversum. In totaal hebben veertien interviews plaatsgevonden (zie bijlage II voor de volledige lijst).
- **Workshop Spotlight**: Ter verrijking van het onderzoek is een workshop georganiseerd. In deze sessie zijn de eerste bevindingen uit het onderzoek teruggekoppeld en gevalideerd en zijn mogelijke handelingsperspectieven gezamenlijk verkend.

De vier stappen zijn in onderstaand figuur visueel weergegeven. Dit onderzoek vond plaats van april 2020 tot en met juni 2020. Een volledige planning met de verschillende (tussen)stappen en de tijdlijnen is te vinden in bijlage III.

	0. Voorbereiding	1. Inhoudelijke analyse	2. Beschouwing van de inrichting van de organisatie	3. Scenario's met handelingsperspectief	4. Rapportage
Korte toelichting	Een gezamenlijk vertrekpunt vormen.	Analyse t.a.v. de aanpak en sturing om de taakstelling te bereiken en de transformatie op gang te kunnen brengen.	Hierbij wordt de huidige inrichting van de organisatie onder de loep genomen.	Suggesties voor alternatief beleid of maatregelen met een eerste inschatting van mogelijke effecten op transformatie en beheersing.	Focus op de verwachte gevolgen van de geschetste scenario's.
Activiteiten	— Kick-off	— 14 interviews met de verantwoordelijke medewerkers voor de sleutelpersonen in het sociaal domein — Documentstudie		— Workshop Spotlight	— Opstellen en bespreken rapportage

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3. Resultaten

1. **Algemene beschrijving organisatie sociaal domein gemeente Hilversum**
2. **Knelpunten**
3. **Handelingsperspectieven**

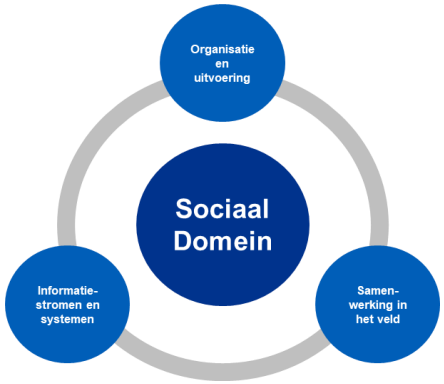
De resultaten zijn opgebouwd uit drie delen

3.1 Algemene beschrijving organisatie sociaal domein in de gemeente Hilversum



Een beschrijving van de huidige situatie middels belangrijke elementen in het sociaal domein

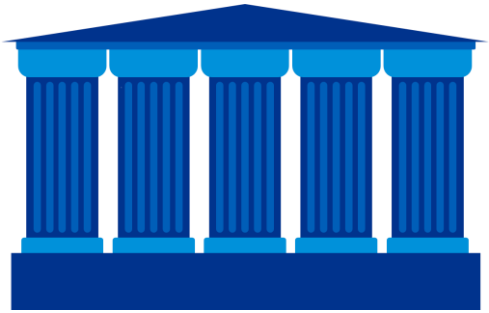
3.2 Knelpunten



Knelpunten in de thema's:

- Organisatie en uitvoering
- Informatiestromen en systemen
- Samenwerking in het veld

3.3 Handelingsperspectieven



Suggesties voor maatregelen of alternatief beleid

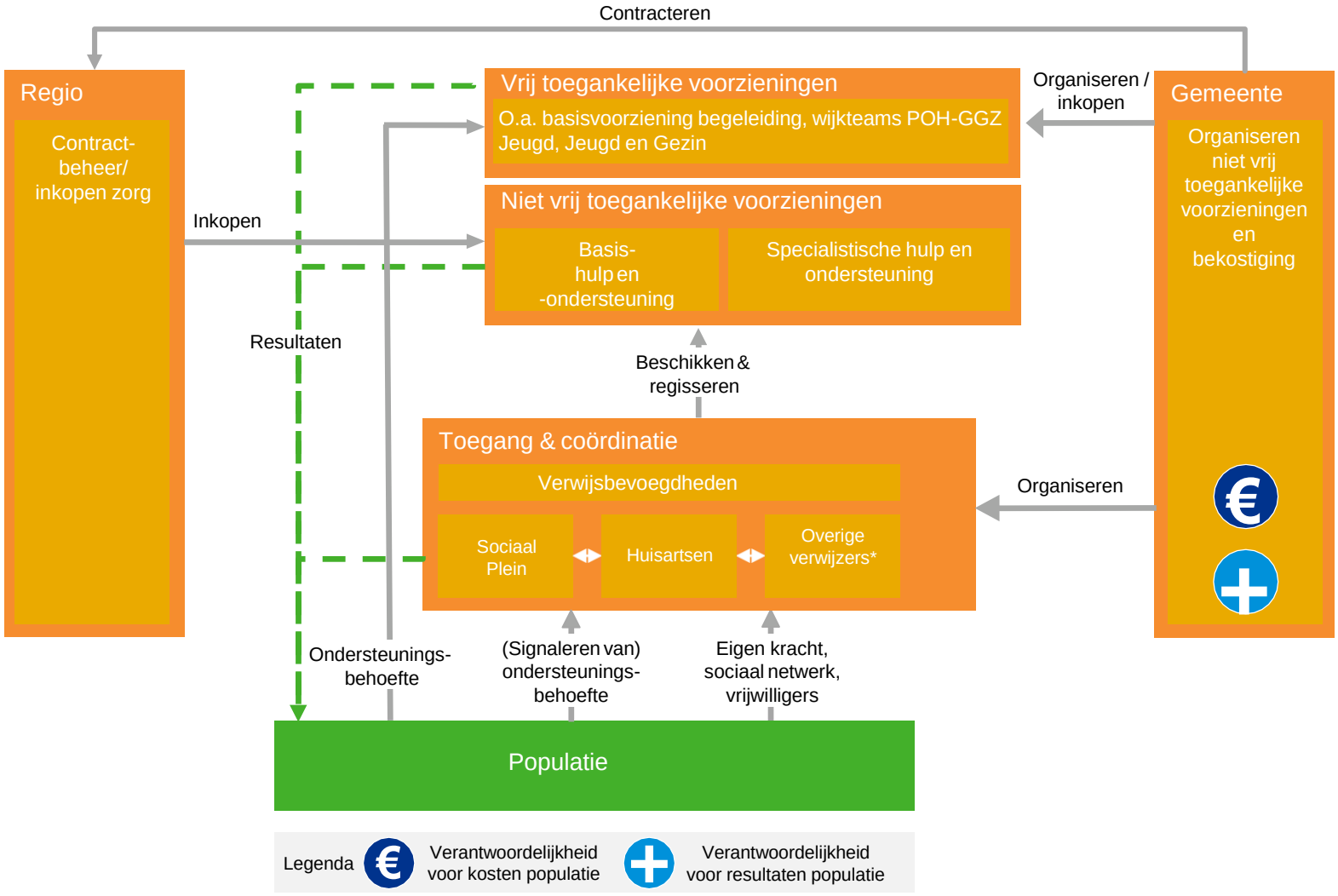
Handelingsperspectieven die perspectief bieden om het sociaal domein anders/sterker in te richten waardoor de kwaliteit van de ondersteuning samen gaat met de beheersing van de inzet van mensen en middelen.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

3.1 Algemene beschrijving organisatie sociaal domein in Hilversum

Huidige organisatie sociaal domein gemeente Hilversum - Wmo en Jeugdwet



**o.a., Jeugdartsen, medisch specialisten, rechters en GI's*

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

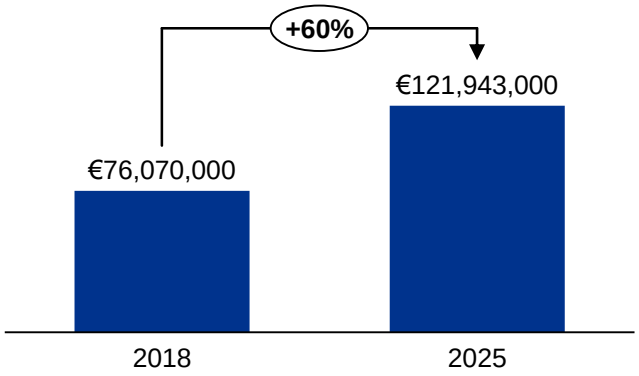
Algemene beschrijving - Populatie

Populatie en zorggebruik

— De gemeente heeft met de voorzieningen het doel om inwoners zo veel mogelijk zelfstandig te laten leven.
— De financiering is PxQ en persoonsvolgend. Een budget wordt gekoppeld aan een inwoner. De inwoner heeft samen de aanbieder de vrijheid om zorg in te zetten.
— De inwoners hebben een neiging tot overconsumptie, bijvoorbeeld door het beste te willen voor hun kind. De voorzieningen zijn gemakkelijk bereikbaar voor iedereen, wat inwoners stimuleert om hulp te zoeken. Laagdrempelig aanbod in voorliggende voorzieningen helpt om aanvullende ondersteuning te beperken. De drempel om aanvullende hulp te vragen is bij voorkeur laag. Wel dient te gemeente kritisch te zijn op de rol van o.a. zelfzorg en informele hulp om te voorkomen dat geïndiceerde hulp onnodig toeneemt.
— Door de wachtlijsten zijn de mogelijkheden voor doorplaatsing beperkt.
— De gemiddelde kosten per cliënt nemen toe in zowel Jeugdzorg (2018: circa € 7.200) als de Wmo (2018: circa € 5.200) over de jaren heen. In de regio Gooi en Vechtstreek is dit betreffende Jeugdzorg gemiddeld. Voor de Wmo is dit bovengemiddeld.

Uitgaven

Verwachte ontwikkelingen rondom kosten maatwerkvoorzieningen in de regio Gooi en Vechtstreek[2]
Schattingen van de regio, niet gevalideerd door KPMG



7,0
Tevredenheid inwoners over dienstverlening Sociaal Plein[1]

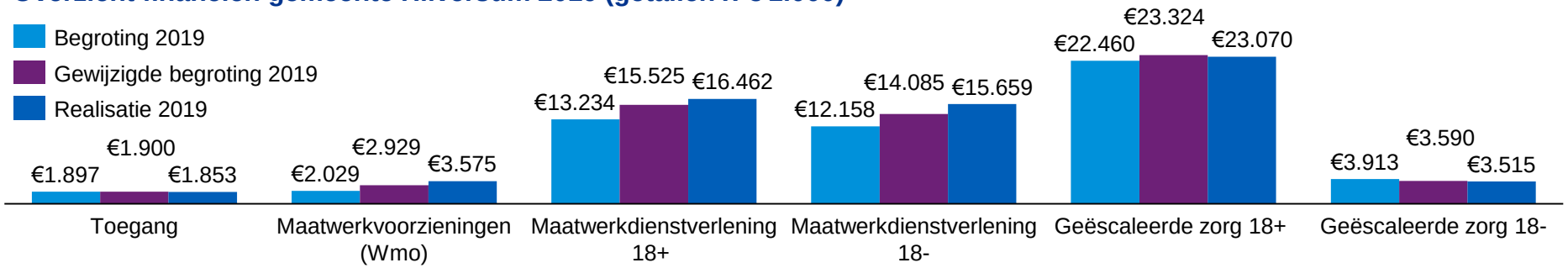
€ 344
Uitgaven in het sociaal domein[3]
€ per inwoner
Landelijk gemiddelde € 409

Bronnen: 1. Transformatieagenda Wmo-welzijn 2019-2020; 2. Uitgangspunten inkoop sociaal domein 2021; 3. . https://www.waarstaatjegemeente.nl/

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

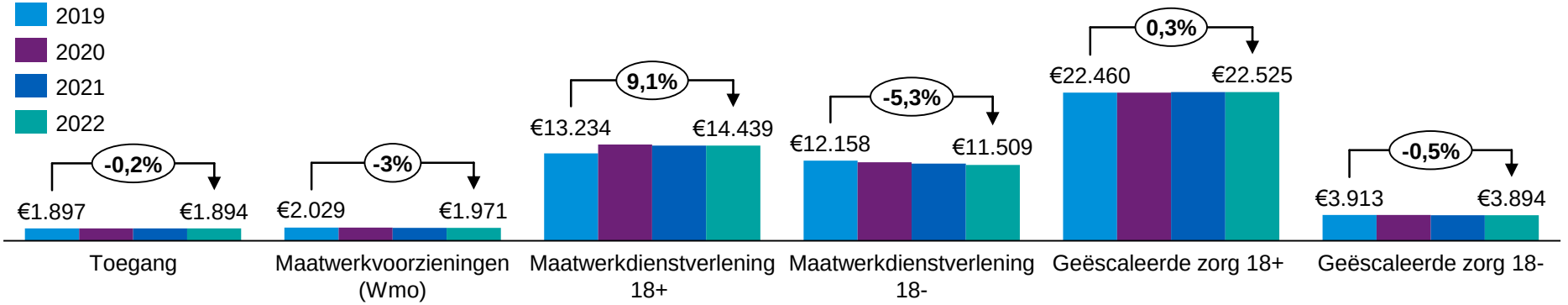
Financieel overzicht sociaal domein

Overzicht financiën gemeente Hilversum 2019 (getallen x € 1.000)



De begroting is in 2019 op alle percelen fors bijgesteld, resulterend in een hogere realisatie dan begroting.

Overzicht begroting 2019-2022 (getallen x € 1.000)



Voornamelijk bij de maatwerkdienstverlening 18+ wordt een stijging (+9,1%) verwacht tussen 2019 en 2022. Andere percelen dalen (maatwerkvoorzieningen (Wmo), maatwerkdienstverlening 18-) of blijven nagenoeg gelijk (toegang, geëscaleerde zorg 18+, geëscaleerde zorg 18-).

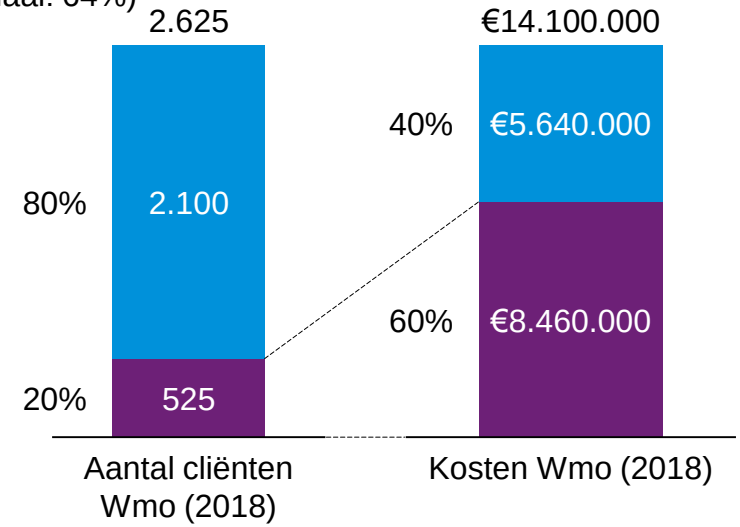
Bronnen: Jaarverslag en begroting Hilversum 2019

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Algemene beschrijving - Populatie

Wmo

20% van de cliënten in de Wmo maakt 60% van de totale kosten (regionaal: 64%)[1]



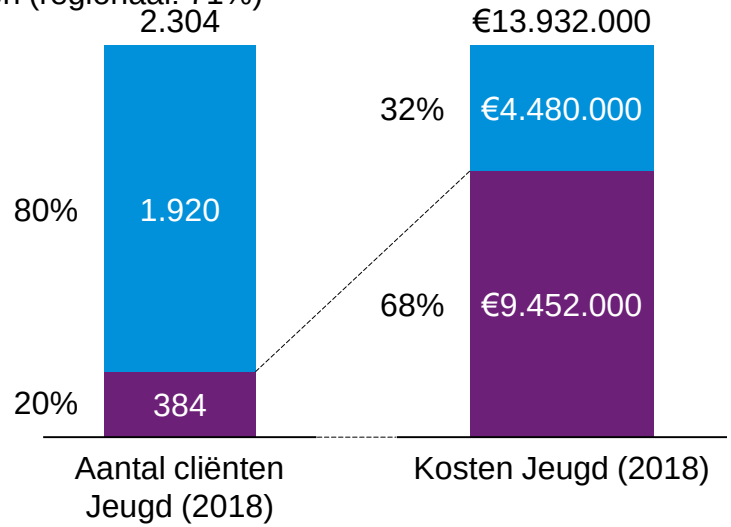
690

Cliënten met een maatwerkarrangement Wmo[2]

Per 10.000 inwoners
Landelijk gemiddelde 630

Jeugdhulp

20% van de cliënten in de Jeugdhulp maakt 68% van de totale kosten (regionaal: 71%)[3]



	Hilversum	Nederland
Jongeren met jeugdhulp zonder verblijf[5]	7%	9%
Jongeren met jeugdhulp met verblijf[5]	0,6%	0,8%

Bronnen: 1. DLP WMO Hilversum – inzicht in de kosten, https://www.waarstaatjegemeente.nl/, 3. · DLP JW Hilversum – inzicht in de kosten

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Algemene beschrijving - Toegang en coördinatie

Toegang in de gemeente Hilversum	— De gemeente Hilversum richt de lokaal de toegang en het voorliggende veld in. De meeste verwijzingen lopen via de gemeente, via het Sociaal Plein. Bij de Wmo lopen de meeste verwijzingen via de gemeente, bij Jeugd is dit ruim de helft. Andere verwijzers voor Jeugd zijn de huisarts, jeugdsartsen, rechters en GI's (gecertificeerde instellingen). De verwijzers geven een verwijsbrief (huisarts) of een bepaling (GI's). Vervolgens doet de ingezette hulpverlener een aanmelding in DLP, wat na toetsing wordt omgezet in een verwijzing. Over het algemeen is er grote tevredenheid over de toegang tot Jeugdhulp. — Momenteel is de gemeente bezig met een professionaliseringslag van het Sociaal Plein. Er wordt veel tijd en energie gestoken in het Sociaal Plein, omdat daar de tekorten lijken te ontstaan. Het kan ook nuttig zijn om de focus te verleggen naar het voorveld. — Jeugdconsulenten worden ingezet om breed het gesprek aan te gaan bij een huisbezoek. Jeugdconsulenten zijn centraal georganiseerd en zitten niet in de wijken. Elke jeugdconsulent heeft een specialisme, wat wordt gebruikt als criterium voor verdeling van de cliënten. Andere criteria zijn bijvoorbeeld de rol van de school of eerdere hulpvragen.
Trends	— Het is in toenemende mate zichtbaar dat mensen zich in de wijk melden voor hulp en ondersteuning. Communicatie naar de inwoners toe zou hier ook op afgestemd moeten worden, zodat mensen weten dat ze terecht kunnen bij voorzieningen in de wijk. — Sinds vorig jaar is een stijging zichtbaar in het aantal verwijzingen door huisartsen. Daarom is de pilot met POH-GGZ Jeugd gestart. POH'ers hebben 45 minuten per afspraak beschikbaar, waardoor breder kan worden gekeken naar problematiek. Daarnaast zijn POH'ers zelf behandelaars, dus hoeft niet verwezen te worden naar geïndiceerde zorg. Door deze twee redenen vinden specialistische doorverwijzingen minder snel plaats. — Het is van belang om breder te kijken dan alleen naar zorgaanbieders (bijvoorbeeld ook naar de rol van wonen, scholen, etc.). Gemeentelijke toegang en integraal werken helpt hierbij. Van belang is dat de verschillende betrokken partijen zelf problemen oppakken in plaats van meteen door te verwijzen. Zo kan een school bijvoorbeeld gebruikmaken van een orthopedagoog. Het is aan de gemeente om erop toe te zien dat dit voldoende gebeurt.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Algemene beschrijving - Ondersteuning en hulp (vrij en niet vrij toegankelijke voorzieningen)

Verschillende soorten voorzieningen	— In principe hebben inwoners een vrije keuze voor aanbieders. Hier wordt wel enigszins in gestuurd, consulenten bieden hierbij begeleiding aan. Het contact over te leveren zorg gebeurt via e-mail en telefoon. Inwoners ervaren dat als prettig. — Binnen de voorzieningen in de gemeente wordt onderscheid gemaakt tussen professioneel en niet-professioneel verleende zorg, zoals mantelzorgers. De professionele verleende zorg bestaat uit vrij toegankelijke voorzieningen en niet vrij toegankelijke voorzieningen. Binnen de niet vrij toegankelijke voorzieningen is er een groot aantal aanbieders (>100) die gefinancierd worden op basis van een persoonsvolgende PxQ-financiering binnen een open-house constructie. — Rondom de vrij toegankelijke voorzieningen zijn onder andere verschillende pilots gestart, zoals basisvoorziening begeleiding in twee wijken en POH-GGZ Jeugd (2 POH'ers in negen praktijken). Organisaties Versa en Mee spelen een rol binnen de vrij toegankelijke voorzieningen. — In elke wijk is een regisseur en een consulent die spreekuren hebben in de wijken. De regisseurs zijn verbonden aan de wijken en vormen de link tussen het Sociaal Plein en de wijk.
Relaties gemeente en regio	— De gemeente Hilversum is verantwoordelijk voor de kosten in relatie tot de resultaten. De regio is de uitvoeringsorganisatie en is verantwoordelijk voor de inkoop en het contractbeheer van de zorg. Daarnaast levert de regio andere diensten zoals consultatie en adviesteam en Jeugd en Gezin. — De gemeente is soms nog zoekende naar de verhouding tussen de regio en de gemeente. — Normaliter hebben toegang en bekostiging alles met elkaar te maken. Omdat deze taken zijn verdeeld over de gemeente en de regio, vindt dit separaat plaats. — Het feit dat het technische inkoopproces bij de regio ligt voor zowel Jeugdwet als Wmo, lijkt de regio goed te bevallen. Inkoop wordt gedaan door een groep die al langere tijd die functie vervult, wat leidt tot bestuurlijk vertrouwen in de regio.
Bovenregionale ondersteuning en hulp	— De maatschappelijke en vrouwenopvang valt onder de regio. De regio heeft daarvoor de benodigde beleidscapaciteit. — Het lijkt efficiënter om sommige zorg via de regio in te zetten. Dit is nodig om gerichter expertise te kunnen benutten.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2 Knelpunten

Inzicht in knelpunten in de huidige organisatie

Onderdeel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de knelpunten in de huidige organisatie van het sociaal domein, in het bijzonder de Wmo en Jeugdwet. Op basis van de gesprekken en documentatie zijn meerdere knelpunten naar voren gekomen. Deze knelpunten zijn opgedeeld in drie thema's: (1) organisatie en uitvoering, (2) informatiestromen en systemen en (3) samenwerking in het veld. Per thema zijn een aantal deelonderwerpen bepaald en uitgewerkt. De drie thema's waarop de knelpunten inzichtelijk zijn gemaakt, zijn onderstaand toegelicht.

1. Organisatie en uitvoering

Omdat de inrichting van de organisatie en de wijze waarop processen worden uitgevoerd nauw met elkaar verbonden zijn, zijn de hierin gesignaleerde knelpunten samengevoegd in één dimensie. Hierin is onder andere gekeken naar de (begrenzing van de) kosten, taken en verantwoordelijkheden en de organisatorische inrichting.

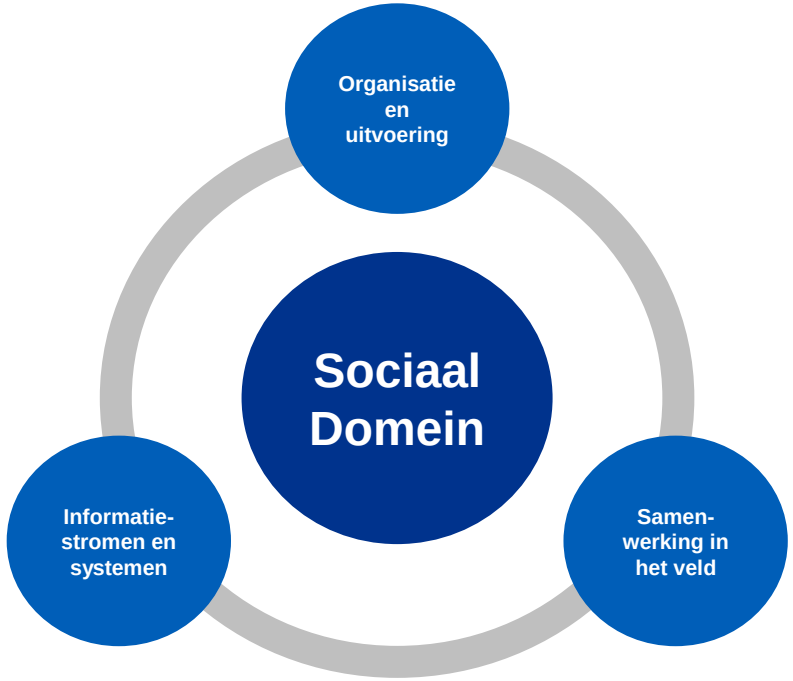
2. Informatiestromen en systemen

Het thema informatiestromen en systemen legt de focus op de middelen en informatie die gebruikt worden ter ondersteuning van de processen. Deze ondersteuning kan helpen bij monitoring en het ervaren van meer grip op de situatie.

3. Samenwerking in het veld

Dit thema gaat dieper in op de samenwerkingen in het veld. Dit betreft de relaties en communicatie, zowel intern (de gemeente) als extern (met de aanbieders en de regio).

Op bladzijde 24 tot en met 29 wordt dieper op deze thema's en de deelonderwerpen ingegaan.



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2.1 Knelpunten organisatie en uitvoering

Categorie: **Organisatie en uitvoering**

Deelonderwerp	Beschrijving knelpunten
Begroten	• Jaarlijks moet de afrekening worden bijgesteld ten opzichte van de begroting. Daardoor loopt de gemeente continu achter de feiten aan. • De begroting is niet gebaseerd op doorrekeningen. Elk jaar wordt begroot wat het voorgaande jaar is uitgegeven met circa 2% stijging door inflatie. • Door gebrek aan inzicht is het moeilijk om realistische prognoses op te stellen. • Informatiemanagement is momenteel niet leidend bij sturing. Het blijkt moeilijk om te sturen op effectiviteit, kwantiteit en kwaliteit.
Begrenzen kosten	• Het begrenzen van de kosten krijgt slechts mondjesmaat vorm. De prikkel om te besparen ligt niet bij de aanbieders en ook niet bij de regio. De gemeente is een slag aan het maken vanuit beleid en probeert onder andere het kostenbewustzijn van consulenten te verhogen. • In de beschikkingen rondom Jeugdhulp worden de kosten van de geleverde zorg zichtbaar gemaakt. Dit helpt mogelijk om ouders de waarde van de zorg te doen beseffen. • Met de nieuwe inkoopdocumenten heeft de gemeente heel duidelijk een ‘kostenreductiestatement’ gemaakt. De realisatie hiervan is echter lastig, omdat de financiën bij de regio liggen. Contractmanagement is één van de belangrijkste manieren van sturing. • Het aantal uitgaven/indicaties is hoger dan verwacht, kijkende naar factoren als wijkprofielen en risicofactoren in de gemeente Hilversum. Afgelopen jaren is een grote stijging in het aantal indicaties zichtbaar.
Consulenten	• Een grote besparing bij de Wmo zit mogelijk in het strenger indiceren door consulenten, middels het voeren van een telefonisch ‘goed gesprek’ bij hulpvragen. Junior consulenten bemannen de telefoon. Door strenger doorvragen en minder snel doorverwijzen zijn mogelijk besparingen te realiseren. Momenteel vinden er regelmatig evaluaties plaats met de consulenten om dit proces op individueel niveau te optimaliseren. • Het is belangrijk om mensen aan te spreken op hun eigen kracht. Beginnen met het probleem breder aan te pakken kan ook helpen. Een voorbeeld hiervan is focussen op mogelijke andere problemen, zoals de schulden in plaats van meteen door te verwijzen naar specialistische zorg. Investeren in een huurwoning en een opleiding kan op de lange termijn resulteren in een afname van de zorgvraag.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2.1 Knelpunten organisatie en uitvoering

Categorie: **Organisatie en uitvoering**

Deelonderwerp	Beschrijving knelpunten
Verwijzingen	• Weinig grip wordt ervaren op de verwijzingen door GI's. De afgegeven bepaling moet worden overgenomen door de gemeente. GI's kampen met verhoogde instroom en een hoge zorgvraag, resulterend in wachtlijsten en personeelstekort. Hierdoor wordt een deel van de zorgvraag door de gemeente opgepakt. Dat maakt de gemeente kwetsbaar en het kost bovendien veel geld. Het gesprek over kostenbewust handelen wordt gevoerd tussen GI's en de gemeente. Daarnaast maakt de gemeente samenwerkingsafspraken met de GI's en blijven ze met elkaar in gesprek. • Huisartsen en GI's veroorzaken relatief veel verwijzingen. Vooral bij Jeugd vragen ouders vaak direct naar specialistische zorg. Het is voor huisartsen complex om in een consult van tien minuten een gedachteverandering bij ouders teweeg te brengen. De POH-GGZ Jeugd kan hierbij helpen. 'Nee' zeggen bij de toegang is lastig, omdat ouders erg mondig zijn. Het is wellicht niet realistisch om van medewerkers te verwachten om hier weerstand tegen te bieden.
Beschikkingen en declaraties	• Bij jeugdzorg wordt beperkte sturing ervaren rondom de meeruitgaven. Beschikkingen worden regelmatig verzwaard of verlengd door de gemeente, wat leidt tot financiële tekorten. • Bij Wmo wordt meer begrensd op het afschalen. Er wordt kritisch meegekeken en geëvalueerd. Wel biedt het huidige model weinig mogelijkheden voor flexibiliteit. Er kan wel minder, maar niet meer geschreven worden in een week.
Ervaring inwoners	• Inwoners zijn over het algemeen tevreden over de zorg en ondersteuning die zij ontvangen, blijkt onder andere uit onderzoeken van de Rekenkamer. In de gemeente Hilversum zijn weinig klachten van of incidenten met inwoners. Als inwoners ontevreden zijn, heeft dit vooral te maken met beschikkingen die als niet toereikend worden ervaren (te weinig hulp), de doorlooptijden van de zorglevering (het duurt te lang) en wisseling van hulpverleners. • Momenteel wordt circa 60% van de inwoners in de Wmo binnen de afgesproken termijn (acht weken van aanmelding tot beschikking) geholpen. Doel is om een percentage van 80% te bereiken. Eventuele klachten worden afgehandeld door de regio. Rondom Jeugdhulp wordt volgens het team Jeugd en Regie 92% van de zaken binnen acht weken afgehandeld.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2.1 Knelpunten informatiestromen en systemen

Categorie: **Informatiestromen en systemen**

Deelonderwerp	Beschrijving knelpunten
Algemeen	• Momenteel schort het deels nog aan informatievoorziening voor zowel Wmo als Jeugdhulp. Er is genoeg informatie beschikbaar, maar het is een uitdaging om de gewenste informatie te verkrijgen en hier een conclusie uit te trekken.
Dashboard Shinto Labs	• Vanaf november 2019 is gestart met de externe organisatie Shinto Labs voor het vormen van een dashboard. Hiervoor zijn gezamenlijk (o.a. met teammanagers, informatiemanagement en kwaliteitsmedewerkers) KPI's bepaald. • De daadwerkelijke invulling van het dashboard was vervolgens complex. Het dashboard geeft iets meer grip, maar sturing is het nog niet te noemen. • Het dashboard is opgesteld op het niveau van de Raad, terwijl het ook belangrijk is om een dashboard op management- en personeelsniveau te hebben. Op basis daarvan kunnen beleidsadviseurs zowel inhoudelijk als financieel de situatie monitoren. De volgende stap is om operationele gegevens uit het dashboard te kunnen halen.

Uniformiteit in data	• Het is lastig om te sturen op resultaten, omdat heldere definities van de data vaak ontbreken. Dat maakt het een uitdaging om duiding te geven aan de data en te prognosticeren. Het is belangrijk om een goed gesprek te voeren over welke definities gehanteerd worden.
	  • Momenteel komen cijfers tussen de verschillende 'teams' niet overeen. Financiën en inhoud sluiten dus niet optimaal op elkaar aan.
	  • Daarnaast is het 'verhaal achter de cijfers' vaak niet bekend.
	• De borging van het nakomen van afspraken ligt in grote lijnen bij contractbeheer in de regio. Omdat de regio niet in de lokale systemen kan, zijn veel van hun analyses gebaseerd op aannames en gevoel.
	• Een uitputtende lijst met het aanbod producten Wmo en Jeugdhulp ontbreekt. De productenlijst is nogal dynamisch, maar uitbreidingen worden niet doorgevoerd in applicaties. Bovendien zijn er veel verschillende applicaties waar dergelijke bewerkingen moeten plaatsvinden.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2.1 Knelpunten samenwerking in het veld

Categorie: **Samenwerking in het veld / aanbieders**

Deelonderwerp	Beschrijving knelpunten

Aantal aanbieders	• De gemeenten in de regio werken op basis van een open-house constructie. Op basis van kostprijsonderzoeken worden kostprijzen vastgesteld. Totaal zijn er in de regio circa 200 contractpartijen. In de gemeente Hilversum ligt dat aantal tussen de 100 en 200.
	  • Een voordeel van de grote hoeveelheid aanbieders is de keuzevrijheid voor de inwoners. Dit valt echter ook te realiseren met minder aanbieders.
	  • Het grote aantal aanbieders kent ook een aantal nadelen. Ten eerste hebben nieuwe aanbieders een prikkel om van start te gaan en hoge productie/omzet te draaien. Tweede nadeel is dat met een hoog aantal aanbieders gesprekken gevoerd moeten worden en dat de ontwikkeling daarin in de administratie gemonitord dient te worden. In de praktijk blijkt dat nieuwe, kleine aanbieders, cliënten met een lichte zorgvraag overnemen van de grotere partijen waardoor meer versnippering ontstaat. Als derde verkeren de kwaliteitssystemen en administratie van nieuwe, zich nog ontwikkelende (doorgaans kleinere) partijen in een lagere mate van volwassenheid, waardoor de door de gemeente gewenste informatie minder snel en/of accuraat aangeleverd wordt. Tot slot is er het nadeel dat het voor consulenten lastig is om alle aanbieders en mogelijkheden voor het bieden van zorg te leren kennen. De gemeente wil daarom het aantal aanbieders – waar nodig en mogelijk – terugbrengen. Het voordeel hiervan is dat bovengenoemde nadelen in mindere mate zullen voorkomen en dat aanbieders zich meer van elkaar onderscheiden.
	• Het gevoel van directe concurrentie tussen aanbieders valt mee, omdat hun visie en expertise van elkaar verschillen. Daardoor wordt er vooral samengewerkt en onderling naar elkaar verwezen.
	• De contracten lopen in principe twee tot vier jaar. Elke drie maanden kunnen nieuwe aanbieders (regionaal) instromen.

Transformatie bij aanbieders	• De prikkel om te innoveren is bij aanbieders niet aanwezig. Er is genoeg innovatieve kracht bij partijen, maar deze kracht wordt niet benut. De prikkel om te innoveren komt vaak vooral uit de organisaties zelf. Als zich problemen voordoen, staat continuïteit waarborgen voorop. Daardoor is er weinig ruimte om creatief te denken in oplossingen. • Over het algemeen krijgen aanbieders weinig mee van een transformatie. Zorgaanbieders hebben daarnaast geen eenduidig beeld van hoe de gemeente functioneert.
Relatie met aanbieders	• De gemeente heeft weinig tot geen relaties met grote zorgaanbieders. Er is geen contact tussen de bestuurders van de gemeente en de bestuurders van zorgorganisaties. De gemeente ervaart een gebrek aan partnership met aanbieders. Meer partnerships kunnen ook helpen met de onderhandelingen aan de inkoopkant. • Veel aanbieders zijn voornamelijk op de regio gericht, terwijl een belangrijk aspect is dat gemeente en aanbieders elkaar leren kennen. Soms is een kleinschalig niveau juist nodig, maar bijvoorbeeld thuiszorg werkt nu regionaal.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2.1 Knelpunten samenwerking in het veld

Categorie: **Samenwerking in het veld / de regio**

Deelonderwerp	Beschrijving knelpunten
Relatie gemeente en regio	• De relatie met en afstemming tussen de regio en de gemeente zijn voor verbetering vatbaar. Het is bijvoorbeeld niet altijd duidelijk bij wie welke taak ligt. De samenwerking tussen de gemeente en de regio is op dit moment niet goed verankerd. • Belangrijk is om regionaal op te pakken wat samen beter lukt. Voor het sociaal domein is regionale samenwerking waardevol, om schaal en samenhang te krijgen en houden. Als een regionale samenwerking niet aansluit bij de wensen, is het waardevol om in de samenwerking te investeren in plaats. Hoewel de verleiding groot kan zijn om een taak lokaal uit te voeren is dat veelal vooral op de korte termijn en lokaal effectief. • Aandacht voor de beoogde én ervaren meerwaarde van samenwerken is van belang. Dit gaat over: 1) Het verlagen van uitvoeringskosten van gemeenten én aanbieders; 2) Het verbeteren van de prijs/kwaliteit verhouding van de ingekochte hulp en ondersteuning; 3) Het borgen van de beschikbaarheid en continuïteit van hulp en ondersteuning; 4) Het bevorderen van integraliteit en het bereiken van transformatiedoelen. Op dit moment is het beeld dat op alle onderdelen is te verbeteren. Zo is duidelijk dat de gemeente meer zicht op informatie, verzameld door de regio, vraagt. Ook kunnen prognosemodellen en de invulling van contractmanagement meer gezamenlijk vorm krijgen. Het is van belang dat Hilversum zich realiseert dat ze als grootste gemeente in de regio voor een belangrijk deel zelf ook de regio is. Hierbij is meer sturen en in regionaal verband te optimaliseren.
Informatievoorziening	• Er zijn vaak problemen met ‘definitiekwesties’. De cijfers van de regio en die van de gemeente verschillen bijvoorbeeld wel eens, wat zorgt voor veel discussie. De dashboards in de gemeente en de regio worden separaat ontwikkeld. • Informatie tussen de regio en de gemeente wordt vaak aangeleverd met vertraging. De gemeente moet vaak reactief handelen. Momenteel handelt de regio vrij autonoom, terwijl de gemeente verantwoordelijk is voor de ‘eindrekening’. Het is goed om te kijken naar de mogelijkheden om de gemeente meer te betrekken in besluiten. Op die manier kan er ook meer gestuurd worden op effectiviteit en kostenbewustzijn. Financiën komen momenteel weinig aan bod in de regio.
Samenwerking	• Er zijn veel overleggen tussen de regio en de gemeente. Een voorbeeld is de financiële werkgroep, die maandelijks bij elkaar komt met mensen uit zowel de regio als de gemeente. Doordat de expertise van de gemeente niet bij inkoop zit, zijn de gesprekken vaak niet gelijkwaardig. Daarom zijn veel overleggen te generalistisch geworden en ontbreekt inhoudelijke afstemming over specifieke dossiers. De organisatorische structuur overschaduwt kennis en expertise. • Veel keuzes worden gemaakt door de regio en de portefeuillehouders, terwijl het ook goed kan zijn om keuzes te laten maken in de regio zelf. • Het zou helpen als er gezamenlijk met de regio een strategie zou zijn. Momenteel mist een heldere richting op uitvoerend en tactisch niveau.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2.1 Knelpunten samenwerking in het veld

Categorie: **Samenwerking in het veld / (ont)schotten**

Deelonderwerp	Beschrijving knelpunten
Schotten tussen domeinen	• Wet- en regelgeving belemmert de mogelijkheden tot ontschotten. Wmo en Jeugdhulp zijn verschillende financieringsstromen. Dat maakt het lastig om effectief met elkaar aan de slag te gaan in de wijk. • Over de breedte zijn nog veel schotten aanwezig. Over het algemeen zijn er veel verschillende kokers met weinig onderlinge verbinding binnen het Sociaal Plein. De verbinding zoeken is nog de uitdaging. • Er is een warme overdracht als inwoners 18 jaar worden. Dit betreft een samenwerking tussen een jeugdconsulent en Wmo-consulent. • De gemeente Hilversum ervaart dat de zorg versnipperd is ingericht. Er zijn te veel modules en voorzieningen. Jeugdhulp en Wmo werken 'los van elkaar'. De gemeente Hilversum streeft naar het zo veel als mogelijk samenvoegen/terugbrengen van modules/subvoorzieningen. Er is winst te behalen in raakvlakken met andere domeinen en het breder aanpakken van problematiek. • Om de verschillende domeinen te koppelen, is een strategische blik vanuit de inhoud nodig. Agendatechnisch is het lastig om hiervoor tijd vrij te maken.
Schotten tussen aanbieders	• Van aanbieders wordt verwacht dat zij actief zoeken naar manieren om hun aanbod door te ontwikkelen, zodat de zorg steeds beter wordt en beter aansluit bij de vraag van inwoners. Hiervoor is het nodig dat aanbieders met elkaar en met andere partners in het zorglandschap samenwerken. • Alle scholen hebben een vaste jeugdconsulent, die waar nodig kan bespreken of een indicatie nodig is. De zorg bij scholen kan transparanter: momenteel wordt veel en vaak om inzet van jeugdhulp gevraagd. • Niet alle partijen zijn onderdeel van de strategievorming. Het welzijnsveld wordt niet gezien als natuurlijke partner. Ook wordt er niet gekeken naar partners binnen de Participatiewet. • Over het algemeen is het contact tussen de aanbieders en de verwijzers goed. • Zorgprofessionals in de wijk kennen elkaars expertise nog onvoldoende. Ze kennen elkaar vaak niet (persoonlijk), wat de kennisuitwisseling niet ten goede komt. • Procesregisseurs stimuleren de integrale aanpak van ondersteuning bij 'multiproblem' gezinnen die verminderd zelfredzaam zijn. Zo sluit de ondersteuning op elkaar aan, kunnen gestelde doelen worden behaald en kan het gezin weer (voldoende) zelfredzaam worden. Om het integrale plan te kunnen opstellen, wordt de inzet van zorg en ondersteuning op elkaar afgestemd. Dit in overleg met collega's van andere teams (binnen en buiten Sociaal Plein), en externe partijen. • De regisseur organiseert multidisciplinaire overleggen om de juiste ondersteuning in te zetten en deze te evalueren.

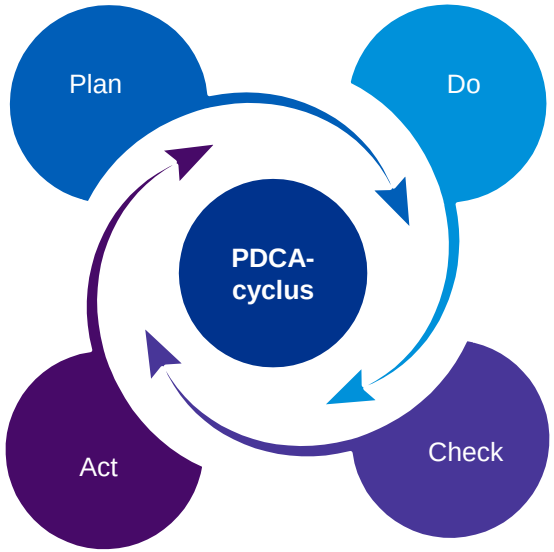
© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

3.2.1 Bevindingen huidige situatie en knelpunten

- De paragrafen 3.1 en 3.2 gaven inzicht in de huidige situatie van het sociaal domein en de knelpunten die worden ervaren. De bevindingen worden gebruikt voor de handelingsperspectieven in paragraaf 3.3.
- Binnen het sociaal domein in de gemeente Hilversum is een aanzienlijk aantal knelpunten geconstateerd binnen drie verschillende thema's: (1) organisatie en uitvoering, (2) informatiestromen en systemen en (3) samenwerking in het veld.

Bevindingen huidige situatie en knelpunten

- De gemeente Hilversum is volop in ontwikkeling. De gemeente is vrij recent gestart met enerzijds het uitvoeren van transformatieprojecten en anderzijds met het verbeteren van de interne bedrijfsvoering. In de organisatie van het sociaal domein is dit op verschillende terreinen zichtbaar, in de resultaten op dit moment nog beperkt.
- Per inwoner geeft de gemeente Hilversum minder aan het sociaal domein uit dan gemiddeld in Nederland. Echter, door gebrek aan inzicht en prognoses ontstaan verschillen tussen begroting en realisatie. Dit probleem lijkt niet direct kleiner te worden in de komende jaren.
- Niet alle processen en taakverdeling binnen de gemeente Hilversum en in relatie tot de regio Gooi en Vechtstreek zijn helder voor alle betrokkenen waardoor ze niet optimaal lopen. De mate waarin de gemeente op dit moment sturing kan geven aan en grip heeft op de uitgaven is nog beperkt.
- Er lijkt geen directe feedbackloop van uitvoering terug naar beleid te bestaan. Een veelvuldig binnen organisaties gebruikt model om de kwaliteit continu te verbeteren is de PDCA-cyclus (zie afbeelding rechterzijde). Hierin blijf je met elkaar de resultaten van een stap bezien vanuit de bedoeling. "Hebben we hiermee bereikt wat we wilden bereiken?" Zo niet, dan is bijstellen/bijsturen de volgende stap en herhaalt de cyclus zich weer.



KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

3.3 Handelings-perspectieven

Overzicht handelingsperspectieven

Handelingsperspectieven

Op basis van de algemene beschrijving van het sociaal domein in Hilversum en de toelichting op de systeeminrichting, sturing en bekostiging zoals in paragraaf 3.1 en 3.2 beschreven, zijn een aantal handelingsperspectieven opgesteld. Deze maatregelen zijn besproken en verrijkt in de workshop Spotlight. Gegeven de eerder gepresenteerde bevindingen, hebben wij verschillende handelingsperspectieven geformuleerd.

De voorgestelde handelingsperspectieven betreffen de hoofdthema's:

A. Het vergroten van inzicht.
B. Een sterkere positionering van de eigen rol van de gemeente Hilversum in het stelsel.
C. Het effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken.

De gepresenteerde handelingsperspectieven kunnen helpen om meer grip te krijgen op de situatie in het sociaal domein in de gemeente Hilversum. Op basis van de bevindingen zoals hiervoor beschreven zijn een aantal (concrete) verbeterinitiatieven geformuleerd.

Visuele weergave voorgestelde handelingsperspectieven

De set van handelingsperspectieven is in de figuur rechts op deze pagina visueel weergegeven. Deze verbeterinitiatieven en onderliggende verbeter-maatregelen worden in de rest van deze paragraaf toegelicht.



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Beschrijving handelingsperspectieven - A. Het vergroten van inzicht

Dit thema betreft het vergroten van inzicht middels het versterken van informatievoorziening en monitoring. Hierdoor voorkomt de gemeente verrassingen en kan er tijdig worden ingespeeld op waargenomen trends.



Rapporteren en monitoring verscherpen

Dit handelingsperspectief is gericht op de formalisering en aanscherping van onderlinge (werk)afspraken en bevat de volgende set aan maatregelen:

- Het genereren van rapportages die inzicht geven in de gehele keten.
- (Maand)rapportage zo beknopt en bondig mogelijk houden waarbij naast financiële ook niet-financiële stuurinformatie wordt gepresenteerd en waarbij voor de belangrijkste inzichten uitleg wordt gegeven van de cijfers zodat het voor iedereen die de rapportage ontvangt en leest duidelijk is wat de cijfers inhouden. Ga hiervoor ook het gesprek aan met de aanbieders.
- Breng hierbij ook informatie op aanbiederniveau in beeld. Welke aanbieder doet het goed én welke aanbieder levert hulp en ondersteuning tegen relatief lage kosten? Daarmee kunnen consulenten weer van relevante input worden voorzien zodat zij in de verwijzing hier rekening mee kunnen houden.
- Ontvangers van rapportages (beslissingnemers en leidinggevenden) dienen duidelijk aan te geven welke (minimale) stuurinformatie nodig is voor de juiste inzichten om op te sturen.
- Het proactief benaderen van ontvangers van rapportages door degenen die de rapportages opstellen voor input / feedback en opvolging van gesignaleerde issues en ontwikkelingen.
- Als er meer data beschikbaar is om op te sturen, dan wordt het makkelijker om elkaar aan te spreken. Dit helpt om ‘kritischer’ te zijn in het proces.



Standaardset kritieke stuurinformatie opstellen

Het opstellen van een standaardset kritieke stuurinformatie (voor de verschillende beslissingslagen binnen de organisatie) is essentieel voor sturing en control. De volgende verbetermaatregelen zijn hierin te nemen:

- Genereren stuurinformatie voor monitoren afspraken per aanbieder.
- De kritieke prestatie-indicatoren (KPI’s) bepalen op basis van causaliteit (oorzaak-gevolg) bijvoorbeeld in termen van intensiteit van zorg, instroom en duur van zorg om effect van beleidskeuzes te kunnen monitoren; dit betekent naast financiële ook niet-financiële KPI’s om bijvoorbeeld de transformatieopgave van aanbieders te kunnen meten.
- Bij aanbieders sturen op: (1) uitnutting van budgetten van aanbieders (verzilveringspercentages) en deze data zo accuraat mogelijk bepalen, (2) monitoren voortgang facturatie ten opzichte van niveau verwachte zorgproductie en (3) ontwikkelingen in cliënten en zorgzwaarte.
- Gebruikmaken van externe databronnen van ketenpartners (aanbieders, Kind en Jeugd, regio-inzicht) voor stuurinformatie en datagedreven analyses.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Beschrijving handelingsperspectieven - B. Sterkere positionering eigen rol van de gemeente Hilversum in het stelsel (1 van 2)

Een sterkere positionering van de eigen rol in het stelsel helpt de gemeente Hilversum om de zorg en ondersteuning beter te regisseren.



Analyseren en herijken stelselafspraken

Analyseren en herijken van stelselafspraken en -inrichting, de afspraken die gemaakt zijn met aanbieders en het speelveld waarin de gemeente zich bevindt.

- Het creëren van een heldere en concrete vertaling van de visie naar de operatie en deze organisatiebreed verspreiden. Het opstellen van duidelijke doelstellingen op afdelings-, team- en persoonlijk niveau en hier van bovenaf herhaaldelijk en helder over communiceren helpt bij het eenduidig overbrengen van de visie naar concrete en op elkaar afgestemde doelen in de operatie.
- Actief op contractafspraken sturen en hier consequenties aan verbinden (intensief accountmanagement vraagt tijd) – rol regio versus lokaal.
- Verzilveringsgraden zo accuraat mogelijk krijgen en monitoren per aanbieder / zorgtype.
- Er wordt veel data ontsloten maar dit levert nog niet de gewenste informatie op. Start een traject met de betrokken stakeholders om vanuit de gewenste informatie de systemen in te richten zodat dit inzichtelijk wordt.
- Ontwikkelingen in cliënten en producten worden actief gemonitord.
- Eventueel reduceren aanbod, meer terug bewegen naar de wettelijke kaders (hogere kwaliteitseisen dan wel andere inkoop).
- Indien er opnieuw aanbesteed wordt: de huidige bekostigingssystematiek overwegen (meer resultaatgericht) in combinatie met meer sturing op het aantal aanbieders.



Versterken poortwachtersfuncties

Door de huidige inrichting heeft de gemeente nog beperkte grip op de toeleiding naar zorg. De grip kan worden vergroot door kritisch te kijken naar de huidige inrichting van de toegang.

- Het evalueren van het huidige proces rondom toegang. Het Sociaal Plein levert zelf geen hulp maar vormt wel een extra schakel in het proces. Of dit het juiste model is, is de vraag. Om de huidige en gewenste basisfuncties van gemeentelijke lokale teams in kaart te brengen deed KPMG eerder onderzoek in opdracht van de VNG en het ministerie van VWS. Hierin werd ondermeer duidelijk dat een basisfunctie van lokale teams ook is om zelf (kortdurende) concrete ondersteuning te leveren;
- Uit de praktijk is het niet aantoonbaar gebleken dat het model dat de gemeente Hilversum hanteert minder kost dan andere modellen. Het is het overwegen waard om óf een groter deel van het proces naar voren te halen (vanuit het Sociaal Plein waar consulenten ook hulp verlenen of vanuit wijkteams) of juist meer bij aanbieders te beleggen.
- Samenwerking met verwijzers is belangrijk voor de sturing op gepast zorggebruik. Ook in Hilversum geldt voor jeugd dat huisartsen en GI's een belangrijk deel van het totaal aantal cliënten verwijzen. Door wettelijke regels geldt ook dat invloed van gemeenten op deze verwijsstromen beperkt is. Dit betekent overigens niet dat de route op zichzelf niet goed is. Verwijzingen via de huisarts kunnen ook heel effectief zijn. Het is dus niet gezegd dat het vergroten van het aandeel via het Sociaal Plein een beter effect heef.
- Verdere opbouw van lichtere voorzieningen zoals POH-Jeugd om gemiddeld lichtere (goedkopere) ondersteuning te organiseren. Zo neemt de toegang rondom lichtere zorgvragen af.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Beschrijving handelingsperspectieven - B. Sterkere positionering eigen rol van de gemeente Hilversum in het stelsel (2 van 2)



Review en verbeteren verwijs- en indicatieproces

Over het algemeen verloopt het verwijs- en indicatieproces goed. Een aantal maatregelen kan helpen ter optimalisatie van dit proces:

- Versterken uniforme werkwijze binnen het Sociaal Plein. Het proces voor de consulenten is geprofessionaliseerd, maar het afwegingskader kan worden versterkt. Dit draagt bij aan het uniformiseren van beslissingen van verschillende consulenten.
- Het vergroten van (het belang van) kostenbewustzijn van de consulenten. Door consulenten meer te betrekken bij lokale doelen en de gewenste transformatie, kan hun kostenbewustzijn toenemen. Dit kan bijvoorbeeld door consulenten te betrekken bij raadsvergaderingen en de koppeling tussen hun werkwijze en het behalen van bepaalde doelstellingen te benadrukken.
- Inhoudelijk begrenzen van de instroom door middel van matched care en sturing op effectiviteit van verwijsstromen. Samenwerking met verwijzers is belangrijk voor de sturing op gepast zorggebruik, zeker bij Jeugdhulp. Het blijkt dat huisartsen en GI's een belangrijk deel van het totaalaantal cliënten verwijzen. Door wettelijke regels geldt dat invloed van gemeenten op deze verwijsstromen beperkt is. Dit betekent overigens niet dat de route op zichzelf niet goed is. Verwijzingen via de huisarts kunnen ook heel effectief zijn. Afbuiging van de uitgavenstijging kan ook meer ontstaan uit partnerschap tussen aanbieders en gemeenten.
- Vergroten van (kennis over) alternatief aanbod in de gemeente. Door consulenten op de hoogte te stellen van de mogelijkheden in het verwijsproces, kunnen mogelijk goedkopere alternatieven worden benut.



Herijken afspraken met aanbieders

Momenteel koopt de gemeente zorg in middels een open stelsel (open house). Dit stelsel biedt ruimte voor een grote hoeveelheid aanbieders, maar stimuleert niet tot investering vanwege het gebrek aan omzetafspraken. De volgende maatregelen zijn hierin te nemen:

- Het kritisch evalueren van de manier van contracteren van aanbieders. Dit kan leiden tot andere afspraken met aanbieders in het stelsel om de transformatie via bekostiging en partnerschap sterker vorm te geven. Hierbij kan gelet worden op de prikkel tot innoveren, onderlinge concurrentie en de mogelijkheden tot een dialoog met aanbieders.
- De huidige contracteringen lopen tot 31 december 2020, wat mogelijkheden biedt om te kijken naar een andere manier van aanbesteden.
- Een mogelijke optie voor het aanbesteden van de zorg in het sociaal domein is de SAS-procedure (aanbestedingsprocedure voor sociale en andere specifieke diensten). Deze procedure biedt veel ruimte voor onderhandeling, eenvoud en vrijheid.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Beschrijving handelingsperspectieven - C. Effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken (1 van 2)

Dit thema betreft onder andere de rol van de gemeente Hilversum in relatie tot de regio. Door het creëren van een visie die ook de regio verder brengt, kan de regio andersom ook de gemeente ondersteunen met de verschillende handelingsperspectieven.



Organisatorisch herontwerp en aanscherpen inrichting

Herontwerpen van de organisatorische inrichting binnen het sociaal domein in de gemeente Hilversum. Hiervoor zijn een aantal verbeterinitiatieven mogelijk:

- Vergroten van inzet op financiële analyses en duiding van cijfers. Zo kan er meer gestuurd worden op cijfers en feiten, in plaats van op aannames.
- Vergroten integratie tussen Jeugdhulp en Wmo met meer multidisciplinaire samenwerking en kennisdeling.
- Meer samenwerking tussen verschillende afdelingen. Een voorbeeld is de samenwerking tussen Beleid en Business Control. Business Control is hierbij ondersteunend aan Beleid en voorzien hen van voldoende informatie om grip te ervaren op de situatie en daarnaar te kunnen handelen.
- Maak gebruik van PCDA-cycli om continu te verbeteren en terug te blijven gaan naar de bedoeling.
- Verduidelijken en vastleggen van taken, rollen en verantwoordelijkheden. Hierdoor is het helder waar welke taken worden uitgevoerd binnen de organisatie en bij welke personen bepaalde informatie is te vinden. Een RASCI-model kan hierbij gehanteerd worden waarin per processtap aangegeven wordt wie hiervoor responsible, accountable, supportive, consulted en informed is/zijn.



Formaliseren onderlinge (werk)afspraken

Dit handelingsperspectief is gericht op de formalisering en aanscherping van onderlinge (werk)afspraken en bevat de volgende set aan maatregelen:

- Versterken van de rollenvierhoek beleid, Business Control, informatievoorziening en uitvoering. Hierin moet het helder zijn wie de doorslaggevende stem heeft in de samenwerking. In de rollenvierhoek dient een heldere en logische verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden te zijn, die vastgelegd en bekend is bij alle betrokkenen.
- Afstemming over rol van de regio in besluitvorming. De gemeente wordt momenteel beperkt betrokken bij contractmanagement. Een heldere koers of visie van beide partijen helpt om dergelijke zaken nader af te stemmen.
- Doorleven PDCA (Plan, Do, Check, Act)-cyclus in processen. Doel hiervan is om onderling kennis delen te stimuleren en van elkaar te weten wie wat nodig heeft.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Beschrijving handelingsperspectieven - C. Effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken (2 van 2)



Opstellen prognoses

Voor het vergroten van grip op de informatievoorziening en het kunnen sturen en anticiperen op (toekomstige) ontwikkelingen is een goed functionerend prognosemodel essentieel. De volgende maatregelen zijn hierin te nemen:

- Een prognosemodel dat voldoet aan de ontwerpprincipes van een ‘driver-based’ model met standaard KPI’s in een raamwerk waarin beleid, stuur- en managementinformatie en de data-architectuur/-infrastructuur op elkaar zijn afgestemd.
- Data zo veel mogelijk up-to-date maken voor prognoses (realtime) en hier proces voor inrichten.
- Meenemen van demografische / landelijke ontwikkelingen en trends.
- Verzilveringsgraden zo accuraat mogelijk krijgen en monitoren per aanbieder / zorgtype.
- Begroting opstellen aan de hand van verwachte uitgaven.
- Informatiemanagement ondersteunend maken aan begroting, daaruit prognoses opstellen.

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

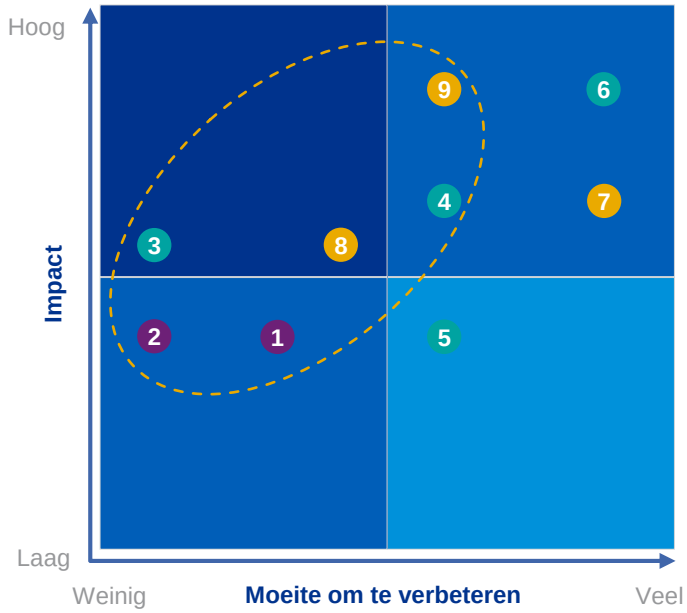
Prioritering handelingsperspectieven

Handelingsperspectieven kennen alle een verschillende prioritering

In onderstaande tabel zijn nogmaals de handelingsperspectieven op een rij gezet. Op basis van de workshop en de kennis van KPMG zijn de initiatieven geplot in een matrix in de figuur rechts. Hierbij staat op de verticale as hoe groot de impact is van een initiatief. Daarbij staat op de horizontale as de moeite die nodig is om een bepaald initiatief uit te voeren. Deze inschattingen zijn relatief. Als iets eenvoudig was dan was het in veel gevallen al wel gebeurd. Met een stippellijn zijn de initiatieven waarvan KPMG aanraadt om de focus op aan te brengen, omcirkeld. De initiatieven die zijn geselecteerd hebben allen een hoge impact en zijn relatief gemakkelijk om te verbeteren.

#	Handelingsperspectieven
1	Rapportering en monitoring verscherpen
2	Standaardset kritieke stuurinformatie opstellen
3	Analyseren en herijken stelselafspraken
4	Versterken poortwachtersfuncties
5	Review en verbeteren verwijs- en indicatieproces
6	Herijken afspraken met aanbieders
7	Organisatorisch herontwerp / aanscherpen inrichting
8	Formaliseren onderlinge (werk)afspraken
9	Opstellen prognoses

Legenda
1. Het vergroten van inzicht
2. Sterkere positionering in het stelsel
3. Het effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

4. Conclusies en aanbevelingen

De handelingsperspectieven zijn geprioriteerd en te groeperen in drie werkstromen: (1) Herijken afspraken met aanbieder, (2) Inrichten soft controls en (3) Anticiperen op toekomst

Bevindingen huidige situatie en knelpunten

De gemeente Hilversum is volop in ontwikkeling. De gemeente is vrij recent gestart met enerzijds transformatieprojecten en anderzijds het verbeteren van interne bedrijfsvoering. In de organisatie van het sociaal domein is dit op verschillende terreinen zichtbaar, in de resultaten op dit moment nog beperkt.
Niet alle processen en taakverdeling binnen de gemeente Hilversum en in relatie tot de regio Gooi en Vechtstreek zijn helder voor alle betrokkenen en lopen optimaal. Verschillende afdelingen kunnen beter samenwerken waardoor de gemeente meer sturing kan geven en grip heeft op zowel de inhoud als de financiën.

Focus bij aanpak op vijf handelingsperspectieven

Om meer grip en sturing te krijgen op het sociaal domein zijn negen handelingsperspectieven opgesteld. Deze perspectieven zijn een bundeling van de verbetermaatregelen die KPMG heeft opgesteld. Deze verbetermaatregelen zijn gebaseerd op de ervaren knelpunten die naar voren zijn gekomen in de interviews en documentatie.

Al met al zijn er drie clusters waarin de gemeente Hilversum kan groeien:

A. Het vergroten van inzicht.
B. Een sterkere positionering van de eigen rol van de gemeente Hilversum in het stelsel.
C. Het effectiever organiseren en (regionaal) samenwerken.

Deze clusters bevatten alle verbetermaatregelen om de ervaren knelpunten aan te pakken en de (financiële) beheersing weer in control te krijgen.

Aanbevelingen

Met het inzetten op de beschreven handelingsperspectieven kan de gemeente Hilversum een flinke stap vooruit zetten om grip te krijgen op en sturing te geven aan het sociaal domein (specifiek Wmo en Jeugd), waarbij de inzet van mensen en middelen weer beheersbaar wordt.

Een vervolgstap is om aan de slag te gaan met de verschillende werkstromen en concrete plannen/projecten opzetten. Dit kan alleen met de inzet en energie van alle betrokken personen, afdelingen en organisaties.

Een belangrijk aandachtspunt voor het vervolg is het betrekken van de regio. De regio neemt een belangrijke rol in het stelsel in en vormt een belangrijke partner om de handelingsperspectieven succesvol te realiseren. Daarbij is het van belang dat men zich realiseert dat Hilversum als grootste gemeente van de regio Gooi- en Vechtstreek voor een belangrijk deel zelf ook de regio is.

KPMG © 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Bijlagen



I. Overzicht documentstudie
II. Overzicht interviews
III. Plan van aanpak onderzoek

Bijlage I: Overzicht documentstudie

#	Artikel
1	Uitgangspunteninkoop sociaal domein 2021
2	Agenda Wmo welzijn in de wijk 2019-2021
3	Agenda Wmo-welzijn in de wijk 2019-2021 ‘in beweging naar de wijk’
4	Concept bezuinigingen kadernota 2021-2024
5	Tussenstand uitvoering Jeugdhulp Hilversum (Rekenkamer)
6	Visie en Agenda Jeugd 2019-2021- raadsvoorstel
7	Raadsinformatiebrief
8	Kadernota Sociaal Domein 2017-2021
9	Onderzoek uitstroom bijstand naar werk – gemeente Hilversum (AEF)
10	Rekenkameronderzoek Wmo 2018
11	Raadvoorstel 2018 – ontmoeting en ondersteuning in de wijken
12	Visie en agenda Jeugd 2019-2021
13	Onderbouwing Wmo en Jeugd (Claim kadernota 2020)
14	DLP JW Hilversum – inzicht in de kosten
15	DLP WMO Hilversum – inzicht in de kosten
16	Uitwerking dashboard sociaal domein – KPI’s s
17	Kostenanalyse DLP – Inzicht in de kosten II

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

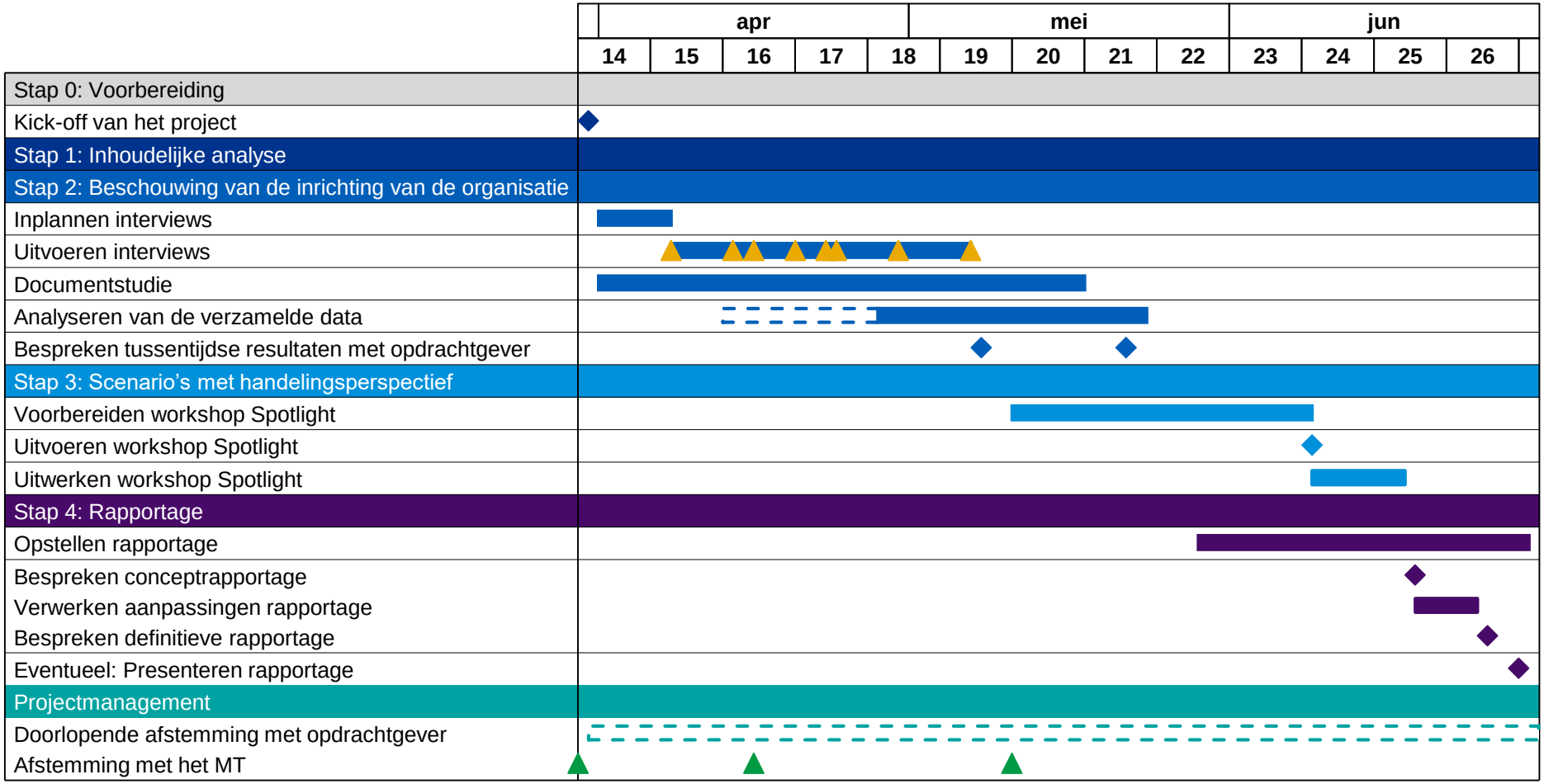
Bijlage II: Overzicht interviews

#	Functie	Datum
1	Domein controller Sociaal Domein	8 april
2	Strategisch informatiemanager Informatiemanager Sociaal Domein	14 april
3	Bestuursadviseur	14 april
4	Teammanager Wmo Kwaliteitsmedewerker Wmo	14 april
5*	Teammanager Beleid Strategisch adviseur beleid en ontwikkeling Sociaal Domein Beleidsadviseur Sociaal Domein Beleidsadviseur Jeugd	16 april
6	Teammanager Jeugd en Regie Kwaliteitsmedewerker Jeugd	16 april
7	Manager Inkoop en Contractbeheer regio Gooi en Vechtstreek Manager Sturing regio Gooi en Vechtstreek	20 april
8*	Teammanager Beleid Strategisch adviseur beleid en ontwikkeling Sociaal Domein Beleidsadviseur Sociaal Domein Beleidsadviseur Jeugd	23 april
9	POH jeugd bij Hilversumse huisartsen	24 april
10	Coördinator Stichting Eerstelijns samenwerking Hilversum Zuid	30 april
11	Afdelingsmanager Leger des Heils	30 april
12	Wethouder (o.a. werk en inkomen/onderwijs)	30 april
13	Concerndirecteur – Sociaal Domein Concerndirecteur – Financiën	30 april
14	Wethouder (o.a. financiën/welzijn en zorg)	7 mei

*: Dit interview is opgedeeld in twee gesprekken

© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage III: Tijdlijn en elementen in plan van aanpak onderzoek



© 2020 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG



KPMG on social media



KPMG app

© 2020 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.