



RAPPORT

Inzicht in het financieel kader en keuzemogelijkheden binnen het sociaal domein

Onderzoek naar een evenwichtig sociaal
domein

74185 – 24 februari 2025

Wouter Poels, Bart Vertegaal en Sara Nieman

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Hoofdstuk 1.....	6
Introductie	6
1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag	6
1.2 Onderzoeksaanpak	6
1.3 Op zoek naar evenwicht.....	7
1.4 Afbakening	7
Hoofdstuk 2.....	9
Inhoudelijk kader.....	9
Hoofdstuk 3.....	11
Financiële achtergrond.....	11
3.1 Totaaloverzicht 2019-2028.....	11
3.2 Prognose 2025-2028	12
3.3 Vergelijking referentiegemeenten	15
3.4 Verhouding tussen de uitgaven voor de sociale basis en maatwerk.....	18
Hoofdstuk 4.....	19
Besparingsmaatregelen Jeugd	19
4.1 Besparingsmaatregelen	19
4.2 Overzicht van de financiële effecten	28
4.3 Alternatieve maatregelen	28
Hoofdstuk 5.....	30
Besparingsmaatregelen Wmo.....	30
5.1 Besparingsmaatregelen	30
5.2 Overzicht van de financiële effecten	34
5.3 Alternatieve maatregelen	34
Hoofdstuk 6.....	36
Besparingsmaatregelen Participatiewet.....	36
6.1 Besparingsmaatregelen	36
6.2 Overzicht van de financiële effecten	38
6.3 Alternatieve maatregelen	38
Hoofdstuk 7.....	41
Besparingsmaatregelen sociale basis.....	41
7.1 Besparingsmaatregelen	41
7.2 Alternatieve maatregelen	42
Hoofdstuk 8.....	43

Domeinoverstijgende besparingsmaatregelen	43
8.1 Besparingsmaatregelen	43
8.2 Overzicht van de financiële effecten	45
Hoofdstuk 9	46
Conclusies en aanbevelingen.....	46
9.1 Balans tussen inhoud en financiën.....	46
9.2 Relatie tussen prognose en besparingspotentieel	46
9.3 Zet krachtig in op de voorgestelde besparingsmaatregelen	47
Bijlage 1. Categoriëring maatwerk en sociale basis	50

Managementsamenvatting

De gemeente Gouda wordt geconfronteerd met stijgende kosten in het sociaal domein, met name in de jeugdzorg. Deze situatie vereist zowel kortetermijnbesparingen als een duurzame visie en strategie voor de lange termijn. Om inzicht te krijgen in het financieel kader en de keuzemogelijkheden binnen het sociaal domein, zijn diverse onderzoeksmethoden ingezet, waaronder het in beeld brengen van de financiële ontwikkelingen, interviews en thematische werksessies.

Uit de financiële ontwikkelingen blijkt dat de nettolasten en rijksbijdragen voor het sociaal domein tussen 2019 en 2028 aanzienlijk stijgen, vooral in de jeugdzorg. Voor de periode 2025-2028 worden hogere uitgaven verwacht dan begroot, met een verwachte stijging van € 4,8 miljoen in de jeugdzorg in 2025. In vergelijking met referentiegemeenten komt Gouda gemiddeld of net boven het gemiddelde uit.

Een deel van de maatregelen in dit rapport is aangedragen door Berenschot, maar een groot deel sluit ook aan bij de koers die de gemeente Gouda al heeft ingezet. Veel van de voorgestelde maatregelen bouwen voort op initiatieven en beleidsontwikkelingen die de gemeente in de afgelopen periode heeft gerealiseerd of momenteel implementeert. De insteek van Berenschot is hierbij geweest om bestaande maatregelen te concretiseren en aanvullende maatregelen bespreekbaar te maken. De maatregelen en de impact hiervan zijn dan ook gezamenlijk met beleidsadviseurs van de gemeente Gouda tot stand gebracht.

De voorgestelde maatregelen zijn getoetst aan de hand van de voorgestelde evenwichtsgedachte. Hierbij is gezocht naar maatregelen die enerzijds voldoende (aantoonbare) financiële impact realiseren om het sociaal domein betaalbaar te houden en anderzijds niet te veel interen op de sociale basis. Het doel is geweest om tot maatregelen te komen die structureel leiden tot een betere balans tussen de betaalbaarheid en de gemeente die Gouda wil zijn.

Om de kosten te beheersen, adviseren wij om de voorgestelde besparingsmaatregelen te implementeren. In de jeugdzorg adviseren wij om de samenwerking met externe verwijzers te verbeteren, gericht op gecertificeerde instellingen (GI's) om zorg doelmatiger in te zetten. Daarnaast adviseren wij om te sturen op lopende indicaties om zorgtrajecten gericht af te schalen en de afbakening van jeugdzorg duidelijker te definiëren. Ook adviseren wij om complexe casussen systematisch te herbeoordelen en meer voorliggende zorg in te zetten om kosten te verlagen.

Voor de Wmo adviseren wij om ongebruikte hulpmiddelen terug te halen en de inzet van toezichthouders te verhogen. Ook adviseren wij om een groter deel van de individuele begeleiding voorliggend aan te bieden. Binnen de Participatiewet adviseren wij om eventueel de collectieve zorgverzekering te versoberen en de voorwaarden te herzien. Domeinoverstijgend adviseren wij om een integrale herbeoordeling van de duurste en meest complexe domeinoverstijgende casussen uit te voeren om gericht ondersteuning in te zetten.

Binnen dit rapport is de financiële impact van de maatregelen in beeld gebracht. Hierbij wordt opgemerkt dat verschillende maatregelen betrekking hebben op dezelfde voorziening waardoor de maatregelen mogelijk op elkaar inwerken. De effecten van de maatregelen kunnen hierdoor niet zomaar bij elkaar worden opgeteld. Daarnaast merken wij op dat de impact is gebaseerd op de realisatiecijfers van 2023 en dat er rekening is gehouden met een ingroeimodel dat laat zien hoe de besparing zich over 2025, 2026 en 2027 ontwikkelt.

De conclusies en aanbevelingen benadrukken het belang van een balans tussen noodzakelijke zorg en beheersbare kosten. Gouda heeft een solide basis, maar moet gerichter keuzes maken om de betaalbaarheid van het sociaal domein te waarborgen. De prognose van de lasten voor 2025-2028 ligt hoger dan de programmabegroting. Extra bezuinigingen zijn dus nodig. Ook roepen wij op om om de gemeentelijke visie te herijken en hierin een groter beroep te doen het organiserend vermogen van inwoners.

De aanbevelingen richten zich op het krachtig inzetten op voorgestelde besparingsmaatregelen, zoals kritischer zijn op de verstrekte ondersteuning en zoeken naar mogelijkheden om deze af te bouwen. Daarnaast wordt geadviseerd om een implementatieplan op te stellen met duidelijke prioriteiten voor politieke keuzes, een consistente nieuwe focus op samenredzaamheid en wederkerigheid, en heldere mijlpalen voor de implementatie van de maatregelen. Het is belangrijk om de realisatie van de maatregelen te monitoren en bij te sturen waar nodig, en om te zorgen voor integrale aansturing van de implementatie met een projectleider. Ook moeten partners worden betrokken bij de implementatie en moet er draagvlak worden gecreëerd in de hele organisatie.

Introductie

Om de toekomstige betaalbaarheid en uitvoerbaarheid van het sociaal domein te waarborgen, heeft de gemeente Gouda behoefte aan inzicht in mogelijke verbeter- en besparingsmaatregelen. Deze maatregelen moeten helpen om de kosten beter te beheersen en moeten resulteren in concrete financiële besparingen.

1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag

De gemeente Gouda wordt geconfronteerd met stijgende kosten binnen het sociaal domein, vooral in de jeugdzorg. Dit brengt financiële druk met zich mee, maar biedt tegelijkertijd de kans om na te denken over de visie van de toekomst: hoe blijft het sociaal domein betaalbaar terwijl de benodigde zorg gewaarborgd blijft? Deze financiële uitdaging vraagt niet alleen om kortetermijnbesparingen, maar ook om een duurzame strategie voor de lange termijn. Het is cruciaal om het sociaal domein zowel toegankelijk als financieel houdbaar te houden, nu en in de toekomst.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden en de betaalbaarheid van het sociaal domein te waarborgen, heeft de gemeente behoefte aan meer inzicht in de financiële situatie en daarnaast wenst de gemeente potentiële verbeter- en besparingsmaatregelen in beeld te krijgen. Vanuit de ambitie om het tekort op te lossen binnen 'begrotingsprogramma 4 sociaal domein' heeft de gemeente Gouda de volgende vraag geformuleerd:

Hoe zien voor de gemeente Gouda de inkomsten en uitgaven in het sociaal domein er voor de komende vier jaar (programma 4) uit en welke beleidsinhoudelijke keuzemogelijkheden (of scenario's) met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening sociaal domein zijn er gegeven deze financiële context?

1.2 Onderzoeksaanpak

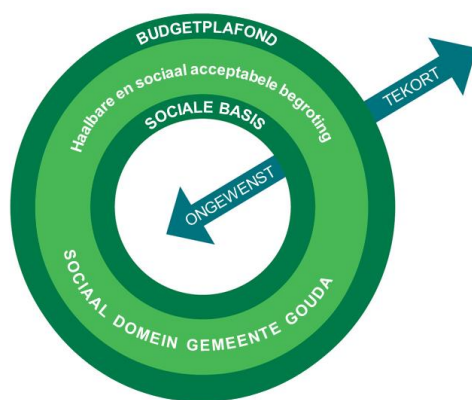
Om dit onderzoek te volbrengen werden er verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Als eerste vond er een voorbereidende analyse plaats, waarin beschikbare beleidsstukken, financiële cijfers en eerdere analyses werden bestudeerd. Deze documenten vormden de basis om inzicht te krijgen in de organisatie, het financiële kader en reeds gemaakte keuzes.

Een onderdeel van het onderzoek was de financiële analyse, die in samenwerking met financiële medewerkers van de gemeente Gouda is uitgevoerd met behulp van de tool Gemeentekas. Deze tool geeft inzicht in meerjarige prognoses, historische trends en vergelijkingen met andere gemeenten. Deze inzichten zijn gekoppeld aan de eigen gegevens van de organisatie om verschillen tussen de gemeente Gouda en soortgelijke gemeentes te duiden.

Om de besparingsmogelijkheden per domein in kaart te brengen, zijn interviews afgenomen met portefeuillehouders, managers, financiële medewerkers, beleidsadviseurs en medewerkers uit de uitvoering. Deze gesprekken boden inzicht in prioriteiten en verwachtingen. Aansluitend vonden vier thematische werksessies plaats, gericht op de jeugdzorg, de Wmo, de Participatiewet in combinatie met schuldhulpverlening en inburgering, en als laatste de sociale basis. Tijdens deze sessies werden potentiële besparingsmaatregelen verkend en zijn de inspanningen en potentiële impact tegen elkaar afgezet.

Deze aanpak heeft geresulteerd in voorliggende rapportage met concrete en haalbare besparingsvoorstellen, gebaseerd op zowel data-analyse als input van betrokkenen. Hierbij merken wij op dat zowel de maatregelen als de potentiële impact in samenwerking met de betrokken beleidsadviseurs tot stand zijn gebracht en zijn getoetst.

1.3 Op zoek naar evenwicht



De gemeente Gouda kenmerkt zich volgens ons als een sociale gemeente met een gastvrij en dienstverlenend karakter. Volgens ons is een zoektocht naar besparingspotentieel binnen het sociaal domein is er sprake van een zoektocht naar nieuw evenwicht. Enerzijds wilt u maatregelen treffen die voldoende financiële impact realiseren en anderzijds wenst u dat de besparingsmaatregelen niet te veel interen op uw sociale basis. Het is volgens ons zoeken naar een balans van de gemeente die u wilt zijn en de gemeente die u kunt zijn voor uw inwoners. Voor de omgang met dit dilemma heeft Berenschot een concept ontwikkeld dat als ijkpunt

kan dienen om tekorten op een verantwoorde manier te reduceren. Dit is 'het concept van evenwicht'. We hebben het concept van evenwicht gevisualiseerd aan de hand van het bekende donutmodel van de econome Kate Raworth. De evenwichtsgedachte houdt in dat er een middenweg gevonden moet worden tussen twee uitersten die beide onwenselijk zijn, namelijk aantasting van de sociale basis en terechtkomen buiten het financieel kader (overschrijding van het budget). De redenering hierachter is dat de gemeente of regio haar taken in het sociaal domein verricht ten dienste van inwoners. Zonder een sterke sociale basis zal het beroep op de sociale voorzieningen van de gemeente Gouda in de toekomst alleen maar groter worden. Tegelijkertijd is een financieel gezonde uitgangssituatie een randvoorwaarde om inwoners te kunnen blijven ondersteunen. Dit model is toegepast bij de selectie en uitwerking van de maatregelen.

1.4 Afbakening

Dit onderzoek richt zich op het betaalbaar houden van het sociaal domein voor de gemeente Gouda. Door de stijgende kosten is het belangrijk om besparingsopties te verkennen. Hierbij wordt, zoals eerder genoemd, gestreefd naar een balans tussen betaalbaarheid en het blijven bieden van de benodigde zorg. Er is hierbij aandacht gegeven aan de financiële situatie van de gemeente Gouda en daarnaast is er gekeken naar passende besparingsmaatregelen om het sociaal domein beheersbaar te houden. Voor wat betreft de financiële analyse zijn openbare data gebruikt, verbonden aan referentiecijfers van Berenschot, en data die afkomstig zijn vanuit de gemeente Gouda. De financiële analyse moet u lezen als kader, oftewel vertrekpunt. De scope van de besparingsmaatregelen betreft de beleidsterreinen uit het brede sociaal domein inclusief de sociale basis. Dit onderzoek richt zich met name op de wijze waarop de verschillende voorzieningen binnen het sociaal domein zijn vormgegeven, waarbij er gezocht is naar mogelijkheden om bijbehorende

kosten om te buigen. Binnen dit onderzoek is in mindere mate gekeken naar de werkwijze binnen de gemeente en de mate waarin kosten door middel van een efficiëntere werkwijze met de bestaande formatie kunnen worden gerealiseerd.

Leeswijzer

Volgens ons vormt de inhoudelijke beweging die de gemeente wil maken een belangrijke leidraad: cijfers kunnen immers niet zonder context. Wij starten hoofdstuk 1 daarom met een toelichting op de inhoudelijke context. In hoofdstuk 2 treft u een inhoudelijk kader in hoofdstuk 3 treft u de financiële analyse waarin antwoord wordt gegeven op de financiële onderzoeksvragen. In de achtereenvolgende hoofdstukken 4 tot en met 8 behandelen wij potentiële besparingsmaatregelen binnen respectievelijk de jeugdzorg, de Wmo, de Participatiewet en de sociale basis, en tot slot de domeinoverstijgende maatregelen. In hoofdstuk 9 zetten we de conclusies en aanbevelingen uiteen.

Inhoudelijk kader

Hoewel dit onderzoek hoofdzakelijk financieel is ingestoken, ontkomen we niet aan het leggen van een inhoudelijke verbinding. Het sociaal domein betreft immers geen keuzemenu waarin eenvoudig opties tegen elkaar kunnen worden afgewogen. Besparingsmaatregelen moeten volgens ons voortvloeien vanuit inhoudelijke keuzes die te maken hebben met de gemeente die Gouda wil zijn en waarbij de gemeente binnen het financiële kader blijft.

De mate van invloed op de kosten binnen het sociaal domein is beperkt, onze oproep is echter om de ruimte die er is optimaal te benutten, waarbij gezocht moet worden naar evenwichtige keuzes om het sociaal domein in de toekomst toegankelijk en betaalbaar te houden. De gemeente Gouda heeft volgens ons een goed fundament: een solide basis, met eerder genomen maatregelen die al hebben bijgedragen aan een structurele aanpak van de stijgende kosten. De voorgestelde maatregelen bouwen hierop voort en bieden concrete mogelijkheden om deze basis verder te versterken en gericht invulling te geven aan de ambities van de gemeente.

Tot nu toe was de koers uitnodigend richting kwetsbare inwoners, zowel in het bieden van huisvesting aan kwetsbare inwoners van buiten de regio als in de brede toegankelijkheid van zorg en ondersteuning. De huidige financiële situatie nodigt de gemeente Gouda uit om te besluiten of de huidige koers wordt gehandhaafd of dat er meer nadruk komt op de eigen kracht en het oplossend vermogen van inwoners. In dat laatste geval roepen wij de gemeente Gouda op om een brede toekomstvisie te ontwikkelen waaruit blijkt hoe de gemeente Gouda zich in de toekomst wil verhouden tot haar (kwetsbare) inwoners.

Dit vraagt om een verschuiving waarbij een groter beroep wordt gedaan op het zelfoplossend vermogen van inwoners. Dit gaat niet vanzelf en vraagt om een stevige visie en bijpassende aanpak. Hiervoor is belangrijk om te investeren in het versterken van informele netwerken en gemeenschapsinitiatieven. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende financiële druk is deze beweging volgens ons noodzakelijk om het sociaal domein op de lange termijn uitvoerbaar en betaalbaar te houden.

Inhoudelijk kader voorgestelde maatregelen

De maatregelen in dit rapport geven invulling aan deze beweging. Deze zien daarom niet zozeer op het stoppen van bepaalde activiteiten, maar zijn vooral bedoeld om de financiële middelen en capaciteit evenwichtiger te verdelen. Op deze manier proberen we de pijn van de maatregelen te verzachten. In veel gevallen zien de maatregelen op het minder intensief inzetten van ondersteuning, deze eerder af te schalen en/of de overlap te beperken. Daarnaast nodigen de maatregelen vooral uit om individuele en collectieve behoeften van inwoners nadrukkelijker te verbinden met alle voorzieningen die voorliggend (beschikkingsvrij) of vanuit subsidiepartners beschikbaar zijn, en verenigingen en informele netwerken vorm te geven.

Andere manier van benaderen

De gemeente wordt uitgedaagd om zo efficiënt mogelijk om te gaan met de beschikbare middelen. In tijden van schaarste is het cruciaal dat de gemeente soms keuzes durft te maken en ondersteuning op de meest efficiënte manier inzet. Tegelijkertijd wordt er ook iets gevraagd van de inwoner zelf, die wordt uitgenodigd om zelfredzamer te worden. Hierbij hoort ook dat inwoners er niet langer van uitgaan dat zij bij een ondersteuningsbehoefte direct contact opnemen met de gemeente, maar dat zij eerst het eigen netwerk raadplegen. Uit verschillende studies blijkt zelfs dat het bieden van ondersteuning niet altijd een positief effect heeft op de afhankelijkheid en gezondheid van kwetsbare inwoners. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Nivel (2025) dat ondersteuning vanuit de eigen sociale omgeving doorgaans beter aansluit op de individuele ondersteuningsbehoefte dan het bieden van maatwerk door een gemeente.¹ Dit vraagt ook om een andere benaderingswijze waarbij inwoners het niet langer gebruikelijk moeten vinden dat de gemeente (op basis van een zorgindicatie) individueel maatwerk verstrekt voor individuele hulpvragen. In de communicatie richting inwoners moet vaker doorklinken dat inwoners zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen bij ondersteuningsvragen. Daarnaast doen wij ook de aanbeveling om inwoners vaker uit te nodigen om zich in te zetten voor de gemeenschap en wellicht iets terug te doen voor de ondersteuning die ze ontvangen. Dit kan overigens bestaan uit iets kleins, zoals wandelen met een buurtgenoot. Hiermee wordt de opgave om het sociaal domein betaalbaar te houden niet enkel een oproep aan de gemeente zelf, maar een oproep aan alle inwoners van Gouda.

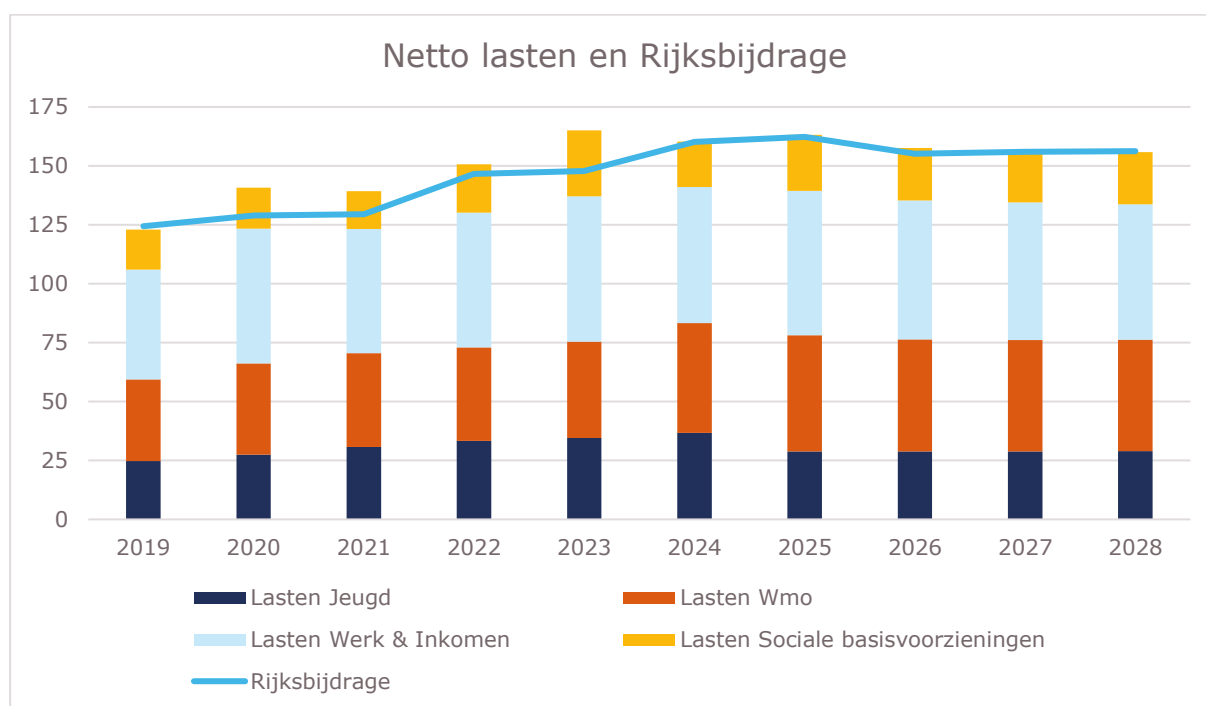


¹ Zie: <https://www.nivel.nl/nl/nieuws/hoge-waardering-voor-ondersteuning-maar-ook-bezorgdheid-over-toekomstige-zorg-onder-mensen>.

Financiële achtergrond

In dit hoofdstuk geven wij u inzicht in de wijze waarop de rijksbijdrage zich verhoudt tot de gerealiseerde en begrote lasten voor het sociaal domein. Daarnaast wordt de gemeente Gouda vergeleken met een aantal referentiegemeenten op basis van de kosten per inwoner.

3.1 Totaaloverzicht 2019-2028



Figuur 1. Nettolasten en rijksbijdrage tegen elkaar afgezet voor de jaren 2019-2028, bedragen in miljoen euro.

In Figuur 1 is voor de periode 2019-2028 een totaaloverzicht gevormd met daarin de nettolasten² voor de vier verschillende clusters in het sociaal domein en de rijksbijdrage voor het sociaal domein.³ Voor de jaren 2019-2023 is aangesloten bij de realisatie, voor 2024 was de realisatie nog niet bekend en is er aangesloten bij de tweede bestuursrapportage, voor de jaren 2025-2028 is de programmabegroting 2025 als uitgangspunt genomen voor de lasten in de vier clusters. Het is van belang te noemen dat de gemeente Gouda gedurende dit onderzoek een aangepaste kostenprognose heeft opgesteld. In deze aangepaste prognose zijn de realistische lasten voor de jaren 2025-2028 opgenomen. Waar in de programmabegroting is uitgegaan van een ambitie, zijn

² Onder de netto lasten verstaan we de lasten uit de begroting, waarop eventuele baten uit de begroting (of jaarrekening) in mindering zijn gebracht.

³ Voor de Rijksbijdrage dient vermeld te worden dat dit geen geoormerkte budgetten betreft.

de prognoses tot stand gekomen op basis van de actualiteit. In paragraaf 2.2 wordt verder stilgestaan bij deze prognoses en hoe deze relateren aan de programmabegroting 2025.

- Het cluster Werk & Inkomen bevat ook de BUIG-budgetten, deze BUIG-budgetten zijn zowel meegenomen in de rijksbijdrage als in de lasten. Voor de jaren 2026-2028 is de hoogte van het BUIG-budget nog niet vastgesteld. Voor deze drie jaren is de hoogte van het voorlopige BUIG-budget van 2025 als uitgangspunt genomen. Er zijn signalen vanuit het ministerie van SZW dat het BUIG-budget in 2026 afneemt ten opzichte van 2025, dit hangt samen met de (verwachte) kleinere instroom van statushouders.⁴
- Ten tweede heeft de Deskundigencommissie Hervormingsagenda Jeugd (onder leiding van Tamara van Ark) een advies uitgebracht. Dit kan mogelijk twee financiële gevolgen hebben voor het cluster Jeugd. Hier wordt de voetnoot bij geplaatst dat dit een advies van de deskundigencommissie is en hier nog geen conclusies aan verbonden kunnen worden. Tijdens dit onderzoek is er nog geen uitsluitsel over het wel of niet overnemen van de adviezen van deze commissie.
 - Het volgende citaat komt uit het adviesrapport van de deskundigencommissie: 'De commissie acht het niet haalbaar en niet wenselijk om de beoogde besparingen vanaf 2026, zoals opgenomen in het meerjarig financieel kader in de Hervormingsagenda Jeugd, te handhaven.' Dit kan betekenen dat de voorgenomen budgetkorting vanaf 2026 niet wordt doorgevoerd. Voor de gemeente Gouda is de verwachting nu nog dat de rijksbijdrage op dit moment voor het cluster Jeugd van € 31,2 miljoen in 2025 daalt naar € 26,6 miljoen in 2026. Dit komt neer op een daling van ruim € 4,5 miljoen, hier is al rekening mee gehouden in de programmabegroting 2025.
 - Daarnaast wordt door de commissie geadviseerd dat de ontstane verliezen (de inkomsten van het Rijk ten opzichte van de daadwerkelijke uitgaven) op de Jeugdwet in 2023 en 2024 voor de helft door het Rijk opgevangen moeten worden. Op basis van het aantal inwoners in Gouda zou dit een bedrag kunnen betekenen van ongeveer € 3 miljoen.
 - Indien de bovenstaande adviezen worden overgenomen, dan heeft dit impact op de verwachte financiële positie van de gemeente Gouda. De budgetkorting vanaf 2026 is reeds opgenomen in de programmabegroting. Uit de prognoses in paragraaf 2.2 blijkt echter ook dat er in 2025 € 4,5 miljoen hogere kosten verwacht worden ten opzichte van de begroting en voor de jaren 2026-2028 bedraagt dit jaarlijks zo'n € 3,5 miljoen. Daarmee blijft het van belang om de besparingsmogelijkheden in overweging te nemen.

3.2 Prognose 2025-2028

In deze paragraaf brengen we de verwachte uitgaven voor de vier clusters in beeld. Daarvoor gaan we uit van de begrote lasten uit de programmabegroting 2025. Daarnaast is er door de gemeente Gouda ook een aanvullende prognose⁵ van de lasten voor deze vier jaren opgesteld. Hierin zijn de meest actuele ontwikkelingen meegenomen en wordt er zoveel mogelijk aangesloten bij de realiteit. Deze prognose biedt inzicht in de ontwikkeling van de kosten voor het sociaal domein als er geen maatregelen (bestaand en nieuw) worden getroffen. In de aangepaste prognose is gefocust op de grote openeinderegelingen binnen de jeugdzorg. Daarin werd eerst uitgegaan van een ambitie om het aantal kinderen in jeugdzorg te laten afnemen tot 1 op de 8 kinderen. Voor de Wmo is de prognose geactualiseerd op basis van de overschotten in de afgelopen jaren. Tenslotte was in programmabegroting 2025 nog geen rekening gehouden met het

⁴ VNG, [Rijksbegroting 2025 en de gevolgen voor gemeenten](#) (2024).

⁵ Bij dit adviesrapport is door de gemeente Gouda een oplegger meegestuurd met een uitgebreide toelichting bij de prognoses voor de jaren 2025 – 2028.

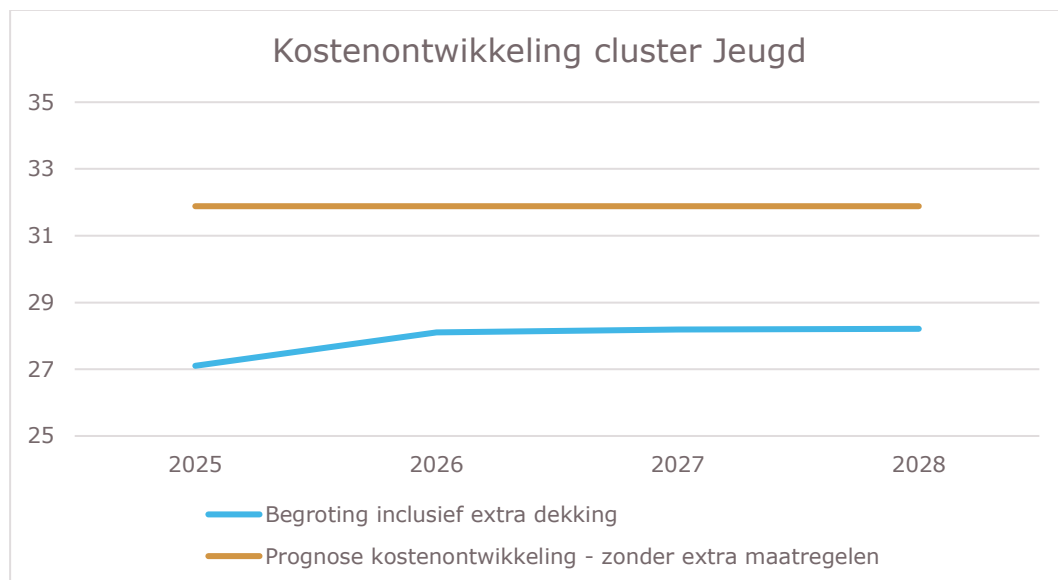
voorlopige BUIG-budget voor 2025; daar is in de prognose voor het cluster Werk & Inkomen wel rekening mee gehouden.

De prognose dient als lijn om de maatregelen tegen af te zetten. Voor het cluster Sociale basisvoorzieningen is geen aangepaste prognose opgesteld. Onderstaand wordt bij de aangepaste prognose voor de verschillende clusters stilgestaan.

3.2.1 Prognose cluster Jeugd

De prognose van de kostenontwikkeling voor het cluster Jeugd valt aanzienlijk hoger uit dan de lasten voor dit cluster zoals opgenomen in de programmabegroting. Deze aangepaste prognose ziet toe op een aantal verschillende uitgangspunten die gebruikt zijn voor deze prognose, te weten:

- De kosten per jeugdige blijven gelijk op het niveau van de realisatie van 2024.
- Het aantal jeugdigen dat een vorm van jeugdzorg ontvangt blijft 1 op de 7,3 (voorlopig cijfer eind 2024). In de begroting is uitgegaan van de ambitie dat dit daalt naar 1 op de 8 jeugdigen.
- Buiten de reguliere indexeringen van de tarieven vinden er geen verhogingen plaats in de periode 2025-2028.

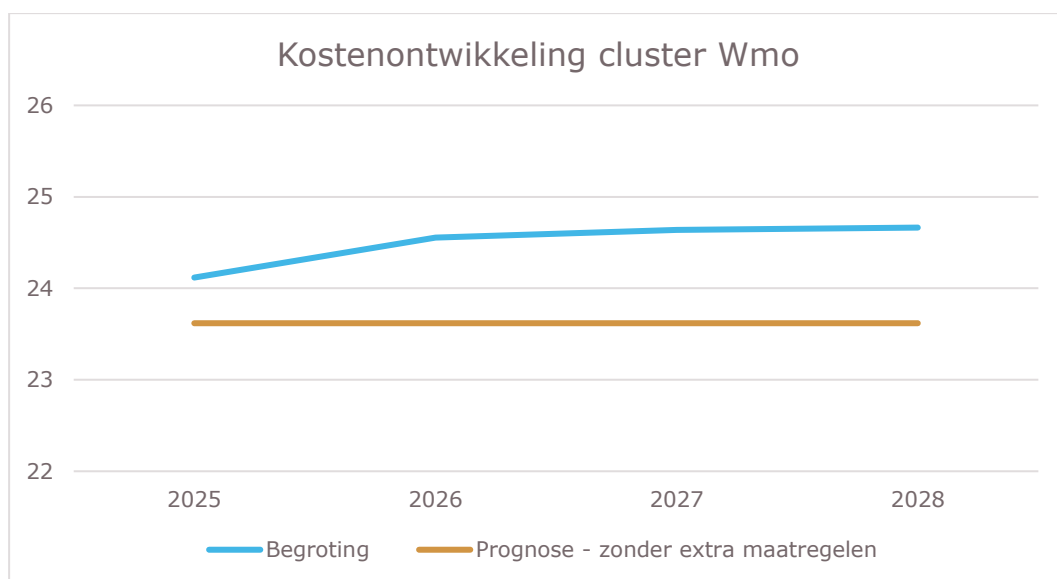


Figuur 2. Kostenontwikkeling cluster Jeugd, bedragen in miljoen euro.

De aangepaste prognose leidt tot hogere kosten dan opgenomen in de programmabegroting. Voor 2025 betekent dit een verschil van € 4,8 miljoen, in de periode 2026-2028 neemt dit licht af tot circa € 3,7 miljoen per jaar.

3.2.2 Prognose cluster Wmo

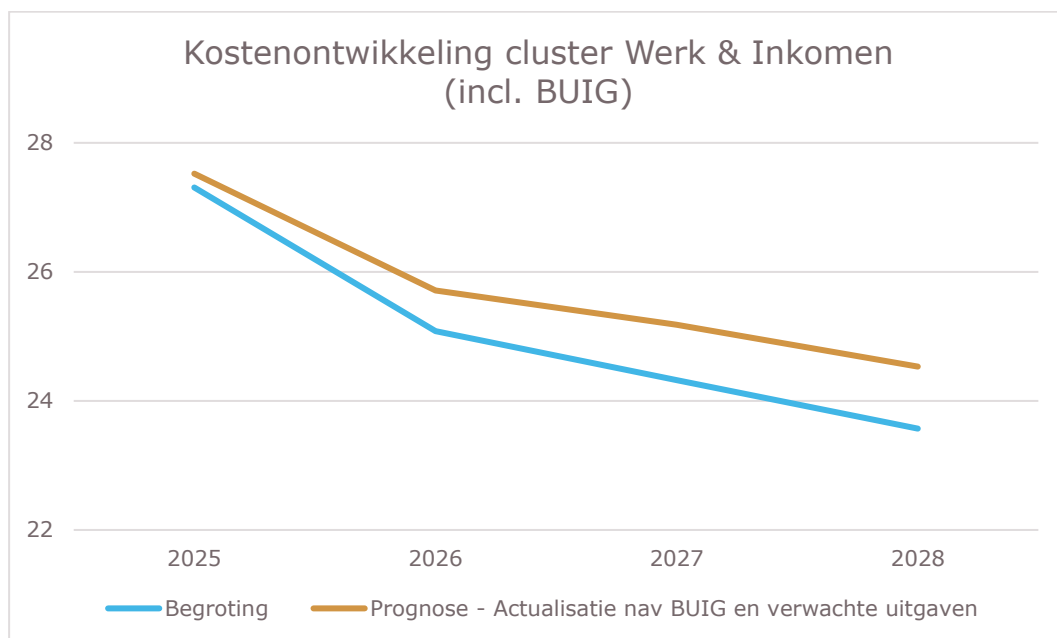
Waar de prognose voor het cluster Jeugd hoger ligt dan de oorspronkelijke begroting, is dit voor het cluster Wmo andersom. De geprognosticeerde kosten liggen voor de periode 2025-2028 onder de kosten uit de programmabegroting 2025. In de begroting is uitgegaan van het effect van de vergrijzing op de kosten voor de Wmo, echter heeft deze ontwikkeling zich nog niet voorgedaan. Voor de prognose is uitgegaan van de meest actuele situatie. Jaarlijks wordt het effect van de vergrijzing in de gaten gehouden en kan hier op worden bijgestuurd. De aangepaste prognose vloeit met name voort uit de realisatiecijfers over 2024. In 2025 leidt dit tot kosten die circa € 0,5 miljoen onder de begroting liggen, voor de jaren 2026-2028 bedraagt dit verschil jaarlijks zo'n € 1,0 miljoen.



Figuur 3. Kostenontwikkeling cluster Wmo, bedragen in miljoen euro.

3.2.3 Prognose cluster Werk & Inkomen

De gemeente Gouda heeft een prognose aangeleverd voor het taakveld 6.3 Inkomensregelingen en bijbehorend het voorlopige BUIG-budget voor 2025. Om de aansluiting te maken met het gehele cluster Werk & Inkomen heeft Berenschot deze cijfers aangevuld met de taakvelden 6.4 en 6.5. Dit levert de onderstaande prognose op ten opzichte van de begroting. In de prognose wordt verwacht dat de totale kosten voor het cluster Werk & Inkomen in 2025 € 0,2 miljoen hoger liggen dan begroot, dit loopt op tot circa € 1,0 miljoen in 2028. De meest recente voorlopige BUIG-beschikking en de laatst bekende cijfers hebben tot de aanpaste prognose geleid.⁶

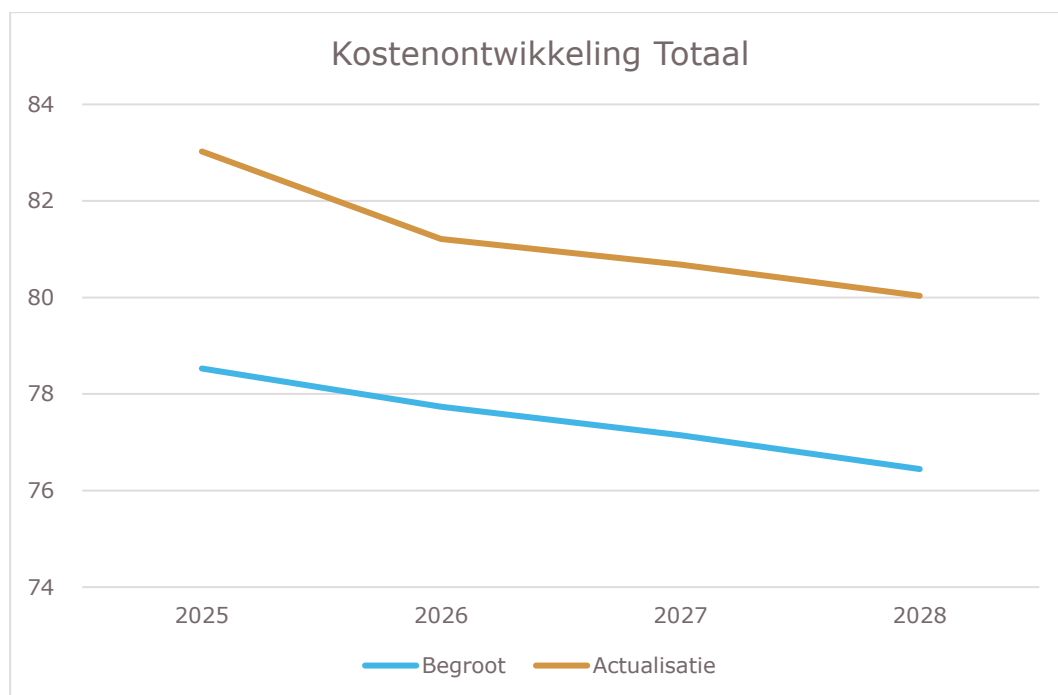


Figuur 4. Kostenontwikkeling cluster Werk & Inkomen, bedragen in miljoen euro.

⁶ Binnen Gouda was intern reeds toegezegd dat de BUIG beschikking bij de kadernota zou worden geactualiseerd.

3.2.4 Totaal van drie clusters

Als de verwachte tekorten en overschotten voor de clusters Jeugd, Wmo en Werk & Inkomen bij elkaar worden opgeteld, dan levert dat het volgende beeld op. Hieruit blijkt dat de geprognosticeerde kosten voor deze drie clusters in 2025 zo'n € 4,5 miljoen hoger liggen dan begroot. Voor de jaren 2026-2028 wijkt de prognose circa € 3,5 miljoen af ten opzichte van de begroting.



Figuur 5. Kostenontwikkeling van clusters Jeugd, Wmo en Werk & Inkomen, bedragen in mln. euro.

3.3 Vergelijking referentiegemeenten

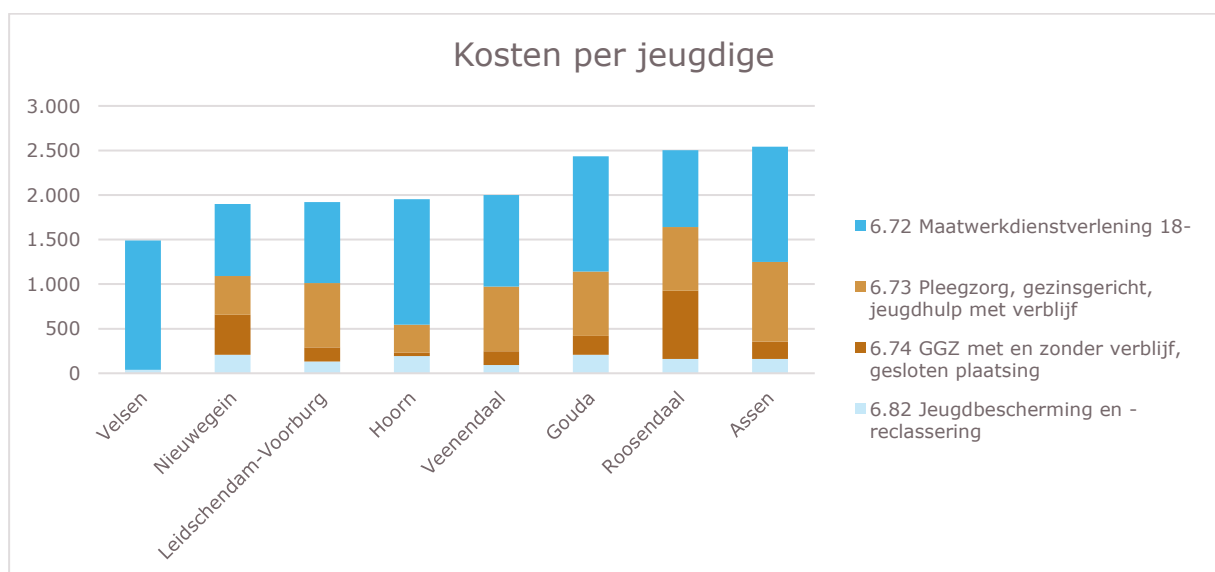
Naast de vergelijking tussen de inkomsten en uitgaven voor de vier clusters, is er een vergelijking gemaakt van de gerealiseerde kosten in het jaar 2023 per inwoner (of jeugdige⁷ voor het cluster Jeugd) van de gemeente Gouda ten opzichte van referentiegemeenten. Deze referentiegemeenten zijn op basis van een drietal criteria geselecteerd:

- **Inwoneraantal.** Gouda wordt vergeleken met gemeenten die ongeveer even groot zijn op basis van het aantal inwoners.
- **SES-WOA.** Een tweede factor is de sociaaleconomische status van de inwoners in Gouda. De vergelijking wordt gemaakt met gemeenten met een vergelijkbare sociaaleconomische status. De vergelijking maken met gemeenten met een relatief hogere of lagere sociaaleconomische status, kan een vertekend beeld geven.
- **Migratieachtergrond.** Ten slotte is rekening gehouden met de migratieachtergrond in de referentiegemeenten. Binnen de gemeente Gouda bestaat het beeld dat er veel informele zorg wordt geleverd binnen groepen met dezelfde migratieachtergrond, daardoor wordt er vanuit deze groepen een minder groot beroep gedaan op de Wmo.

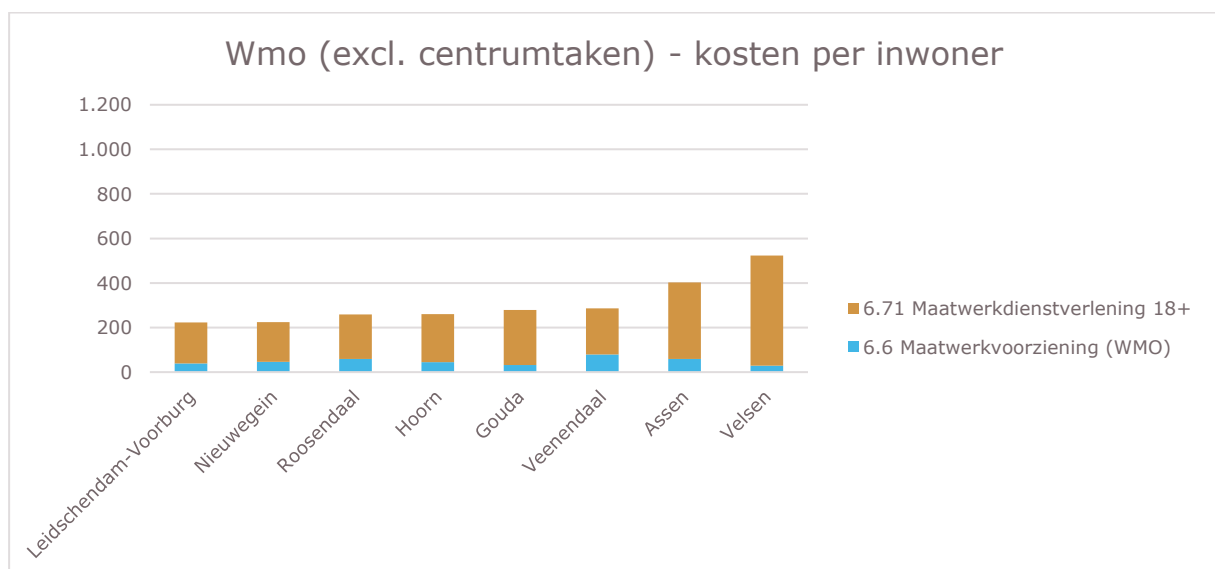
⁷ Onder jeugdige verstaan wij een inwoner tussen de 0 en tot 18 jaar.

Hierna worden voor de kosten per inwoner voor de vier verschillende clusters weergegeven. Het valt op dat Gouda in deze referentiegroep gemiddeld of net boven het gemiddelde uitkomt. In de opbouw van de verschillende taakvelden binnen de clusters zijn er ook geen opvallende zaken. Voor het cluster Jeugd is bijvoorbeeld zichtbaar dat de gemeente Velsen bijna al haar kosten op taakveld 6.72 heeft geboekt. Dit kan verklaard worden, omdat 6.73 en 6.74 relatief nieuwe taakvelden zijn. Het kost vaak een paar jaar voor alle gemeenten over zijn gegaan op deze nieuwe vorm van registratie.

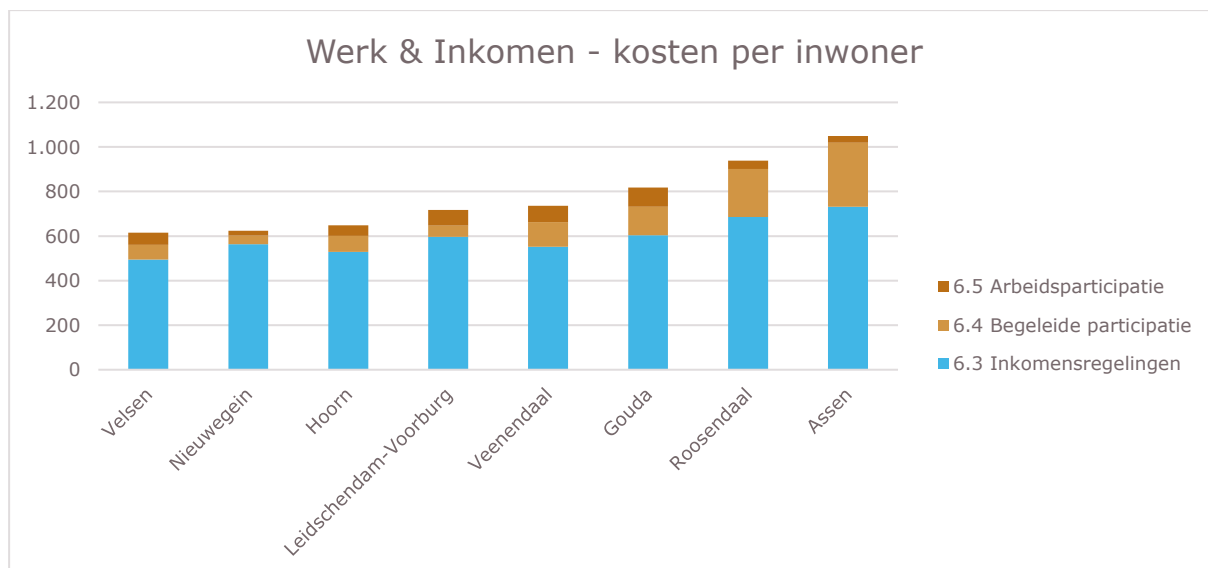
Toelichting iv3-taakvelden. In de volgende figuren is de uitsplitsing gemaakt op basis van de iv3-taakvelden. Iv3 (informatie voor derden) is een informatiesysteem waarin staat welke financiële informatie gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen moeten verstrekken. Deze systematiek is gelijk voor gemeenten, waardoor de gemeenten op basis van deze informatie met elkaar vergeleken kunnen worden.



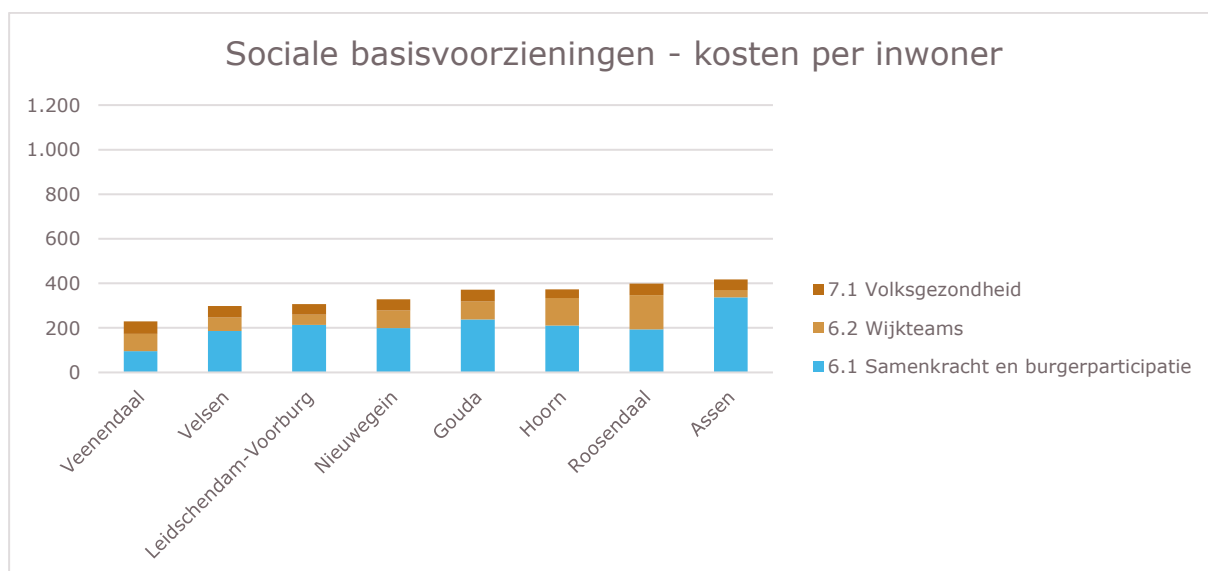
Figuur 6. Vergelijking met referentiegemeenten voor de kosten per jeugdige, bedragen in euro's.



Figuur 7. Vergelijking met referentiegemeenten voor de kosten per inwoner voor het cluster Wmo, bedragen in euro's.



Figuur 8. Vergelijking met referentiegemeenten voor de kosten per inwoner voor het cluster Werk & Inkomen, bedragen in euro's. Taakveld 6.4 bestaat uit WSW en beschut werken en taakveld 6.5 bestaat uit re-integratie (inclusief garantiebannen).



Figuur 9. Vergelijking met referentiegemeenten voor de kosten per inwoner voor het cluster Sociale basisvoorzieningen, bedragen in euro's.

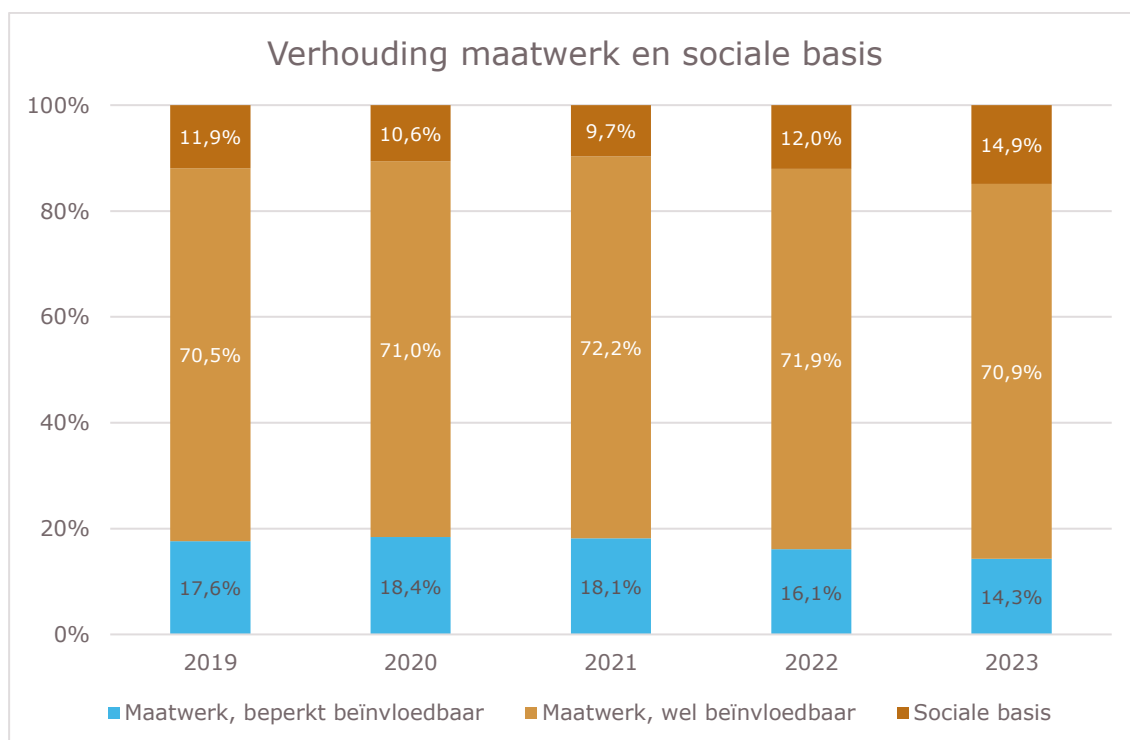
3.4 Verhouding tussen de uitgaven voor de sociale basis en maatwerk

Ten slotte brengen we in kaart hoe de sociale basis zich verhoudt ten opzichte van maatwerk. Daarvoor worden de volgende drie categorieën gebruikt. De indeling van de iv3-taakvelden naar deze categorieën is opgenomen in de bijlage.

- **Maatwerk, beperkt beïnvloedbaar** (wettelijke verplichting). Dit zijn wettelijke verplichtingen waar minimale sturing op mogelijk is.
- **Maatwerk, wel beïnvloedbaar** (wettelijke verplichting, maar sturing op gebruik is mogelijk). Dit zijn wettelijke verplichtingen waarbij het wel mogelijk is om te sturen op het gebruik ervan.
- **Sociale basis** (bovenwettelijk). Dit zijn wettelijke verplichtingen waarbij het wel mogelijk is om te sturen op het gebruik ervan.

Bij de indeling van de taakvelden naar deze drie categorieën wordt de kanttekening geplaatst dat de indeling niet helemaal zwart-wit is. Er is daarbij per taakveld een inschatting gemaakt van de mate van beïnvloeding op de zorgkosten binnen de taakvelden. Daarbij is vooral gekeken naar de ruimte die er is om te sturen op de kosten op de instroom en waar het mogelijk is om de ingezette zorg af te schalen. De ruimte om te sturen op complexe casuïstiek wordt doorgaans minder groot geacht.

De onderstaande grafiek geeft weer dat er in de periode 2021-2023 verhoudingsgewijs steeds meer wordt uitgegeven aan de sociale basis; een toename van 9,7% naar 14,9%. Deze toename gaat met name ten koste van het aandeel maatwerk, beperkt beïnvloedbaar, waar we een daling voor zien in de periode 2020-2023 van 18,4% naar 14,3%.



Figuur 10. Relatieve verhouding tussen de uitgaven voor de sociale basis en aan maatwerk (wel beïnvloedbaar en beperkt beïnvloedbaar) (zie ook bijlage 1).

Besparingsmaatregelen Jeugd

De kosten van het sociaal domein in Gouda nemen toe. Hoewel het erop lijkt dat de kostenstijging hoofdzakelijk toe te schrijven is aan de stijgende zorgbehoefte binnen de jeugdzorg, is ervoor gekozen om binnen het brede sociaal domein te kijken naar potentiële besparingsmaatregelen. Binnen dit hoofdstuk geven wij voor de volgende domeinen inzicht in besparingsmaatregelen: jeugdzorg, Wmo, de sociale basis en de Participatiewet, inclusief schuldhelpverlening en inburgering.

De maatregelen zijn tot stand gebracht aan de hand van de toegelichte evenwichtsgedachte waarbinnen er is gezocht naar een nieuwe balans tussen de financiële haalbaarheid en de impact op de sociale basis. Een deel van de maatregelen is aangedragen door Berenschot, maar een groot deel sluit ook aan bij de koers die de gemeente Gouda al heeft ingezet. Veel van de voorgestelde maatregelen bouwen voort op initiatieven en beleidsontwikkelingen die de gemeente in de afgelopen periode heeft gerealiseerd of momenteel implementeert. De insteek van Berenschot is hierbij hoofdzakelijk geweest om bestaande maatregelen te concretiseren en aanvullende maatregelen bespreekbaar maken. De maatregelen en de impact hiervan zijn dan ook gezamenlijk met beleidsadviseurs van de gemeente Gouda tot stand gebracht.

4.1 Besparingsmaatregelen

Om de kosten binnen de jeugdzorg beheersbaar te houden en om de effecten van beleidsmaatregelen inzichtelijk te kunnen maken, heeft de gemeente Gouda concrete doelen geformuleerd. De gemeente Gouda streeft naar een verhouding waarin maximaal 1 op de 8 jongeren jeugdzorg ontvangt. Op dit moment is deze verhouding blijven steken op 1 op de 7,3 jongeren (voorlopig cijfer eind 2024). De uitgewerkte maatregelen zijn enerzijds geformuleerd om bij te dragen aan deze doelen, maar dienen anderzijds vooral bij te dragen aan het waarborgen van de betaalbaarheid in algemene zin. Concreet betekent dit dat de maatregelen bijdragen aan het aantal jongeren dat van jeugdzorg gebruikmaakt en/of een positief effect hebben op het verlagen van de gemiddelde kosten per jeugdzorgtraject.

4.1.1 J1. Het verbeteren van de samenwerking met externe verwijzers (met name GI's)

Deze maatregel ziet hoofdzakelijk toe op het verbeteren van de samenwerking met externe verwijzers en is met name gericht op gecertificeerde instellingen (GI's). Binnen de gemeente Gouda wordt jaarlijks voor zo'n € 2 miljoen aan verwijzingen verstrekt door de gecertificeerde instellingen (GI's).

Als gevolg van eerdere maatregelen zag de gemeente Gouda het aantal verwijzingen van GI's (en de kosten hiervan) al afnemen. De gemeente heeft hoofdzakelijk ingezet op het verlagen van de verwijzingen naar de zogenoemde niet-gecontracteerde zorgpartijen. Dit zijn zorgaanbieders waarmee geen overeenkomst is gesloten, waardoor er maatwerkafspraken gemaakt moeten

worden over de zorg en de bijbehorende kosten. In deze situaties is er minder gelegenheid om te sturen op de kwaliteit. De ervaring is dat dergelijke trajecten doorgaans fors duurder zijn. De indruk leeft dat hier nog een groter besparingspotentieel zit.

Inhoudelijke beweging

Het doel van de maatregel is om de samenwerking met de GI's en andere externe verwijzers te verbeteren om ervoor te zorgen dat de ingezette zorg rechtmatiger en doelmatiger wordt ingezet. Hierdoor wordt er minder verwezen naar niet-gecontracteerde zorgaanbieders, sluit de ingezette hulp beter aan bij de hulpvraag en kan er door de verwijzer beter gestuurd worden op doelrealisatie. Aangezien de GI's in regionaal verband zijn gecontracteerd is het advies om deze beweging regionaal vorm te geven. Deze maatregel richt zich met name op de kosten van voorzieningen met verblijfsfuncties en jeugdhulp zonder verblijf in de ggz. De gemeente heeft momenteel het voornemen om 0,5 fte beschikbaar te stellen om de samenwerking met de GI's te verstevigen. Het voorstel is om de inzet te vergroten met 1 fte en aan de hand van een gerichte agenda de dialoog te voeren met de GI's en de andere externe verwijzers. Volgens ons zou de dialoog moeten beginnen met het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de jeugdzorg en de afbakening hiervan.

Besparingspotentieel

De veronderstelling is dat met deze maatregel de komende drie jaar jaarlijks zo'n 3% op de kosten van de gespecialiseerde jeugdzorg kan worden bespaard. Hiermee wordt bedoeld op de kosten van voorzieningen met verblijfsfuncties en jeugdbehandeling ggz zonder verblijf. De totale kosten voor deze voorzieningen bedroegen in 2023 € 14.690.000. Op basis van onze ervaringen is de impact van de besparing gesteld op 3%. Wij verwachten dat het resultaat voor 2025 vanwege de opstart maar ten dele behaald kan worden. Wij houden daarom rekening met een ingroeimodel van 30% (van het besparingspotentieel) voor 2025 en de volledige 3% voor de twee opvolgende jaren. De aanvullende investering die nodig is bedraagt 0,5 fte. Wanneer we uitgaan van een integrale loonsom van een projectleider van € 100.000, dan bedraagt de jaarlijkse investering € 50.000 – die we overigens voor 2025 wel volledig hebben meegenomen. De netto besparing bedraagt dan € 390.700 per jaar (vanaf 2026).

Randvoorwaarden en risico's

- Een belangrijke voorwaarde voor deze maatregel is de bereidheid van de GI's om actief mee te werken, wat essentieel is voor een succesvolle uitvoering en samenwerking.
- De GI's zijn regionaal gecontracteerd, het advies is daarom om deze maatregel in regionaal verband in de praktijk te brengen.
- De maatregel vraagt om het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de jeugdzorg, de afbakening hiervan, en een gezamenlijk zicht op het aanbod dat het meest passend is.
- Binnen de regio is inzichtelijk gemaakt in welke situaties naar niet-gecontracteerde aanbieders wordt verwezen. De volgende stap is in beeld te brengen wat er nodig is om in dergelijke situaties (vaker) te verwijzen naar het gecontracteerde aanbod.
- Het verbeteren en onderhouden van de samenwerking met de externe verwijzers betreft geen eenmalige exercitie maar vraagt om onderhoud en continue aandacht.

4.1.2 12. Sturen op (en afschalen van) lopende indicaties

Beschrijving maatregel

Op het moment dat een jeugdige in een jeugdzorgtraject zit, is er niet altijd goed zicht op de ontwikkeling hiervan. Aanbieders zijn niet altijd in staat om zorg (al dan niet tussentijds) af te schalen en bij de jeugdprofessionals is de kennispositie er niet altijd om hierin te interveniëren. De indruk is dat er bij aanvang van een jeugdzorgtraject doorgaans relatief gemakkelijk specialistische zorg geïndiceerd wordt, waar voor een deel van de gevallen basiszorg zou kunnen volstaan. Voorgesteld wordt om niet alleen te kijken of er afgeschaald kan worden, maar ook te kijken naar alternatieve oplossingen. In sommige langlopende casussen kan het interessant zijn om te onderzoeken of een andere jeugdzorgaanbieder voor een doorbraak kan zorgen, of in ieder geval in staat is om iets te forceren waardoor het afschalen van zorg wel mogelijk is.

Deze maatregel sluit aan op de inzet van casemanagement waarvoor het college van de gemeente Gouda in december 2023 akkoord heeft gegeven voor een pilot. Deze pilot wordt na drie jaar geëvalueerd. Het advies is om op basis van deze evaluatie de inzet en impact te herzien. Hoewel de inzet van destijds met name was gericht op 'meer tijd en resultaat voor de inwoner', en op iets abstracter niveau 'het herstellen van het vertrouwen in de overheid', is de veronderstelling dat gerichtere sturing op het behalen van de cliëntdoelen (en afschalen daar waar mogelijk) bijdraagt aan de betaalbaarheid van de jeugdzorg. Als voorschot op de financiële effecten is voor deze maatregelen reeds een besparing ingeboekt van € 110.000 voor de jeugdzorg. Deze reeds ingeboekte besparing is niet verwerkt in de financiële effecten van deze maatregel, aangezien hiervoor aansluiting is gezocht bij de uitgaven van 2023.

Inhoudelijke beweging

De voorgestelde beweging heeft betrekking op het afschalen van zorg. Concreet betekent dit dat er meer en gericht wordt ingezet op de rol van casemanager door tussentijds kritisch te blijven kijken of de jeugdige de juiste zorg krijgt en of deze mogelijk (al dan niet bij een andere aanbieder) afgeschaald kan worden. Om deze beweging mogelijk te maken wordt ook opgeroepen om de werkinstructies strakker te formuleren en meetmomenten in te bouwen (om op of af te schalen). Eerder werd hiervoor ook een regionaal kwaliteitsmedewerker ingezet die zich tussen het contractmanagement, de aanbieders en de consultants bevond. Deze rol bleek relatief (te) veel te vragen van de medewerker (1 fte) die hierop werd ingezet. Daarom wordt nu voorgesteld om deze rol uit te breiden en de effectiviteit hiervan te vergroten.

Besparingspotentieel

De veronderstelling is dat er zo'n 4% van het totale jeugdzorgbudget kan worden bespaard wanneer er gericht wordt gestuurd op het afschalen van lopende indicaties. Deze besparing heeft betrekking op de zorg die tussentijds kan worden afgeschaald naar lichtere vormen van ondersteuning, of zorg die eerder kan worden beëindigd. De inhoudelijke beweging sluit aan bij de inzet van casemanagement, waarvoor nu een pilot loopt. Tijdens de werksessie is aangegeven dat het besparingspotentieel naar verwachting iets hoger ligt. Om deze vorm van sturing mogelijk te maken, zullen de werkinstructies moeten worden herzien en worden opgevolgd. Daarnaast is het raadzaam om hiervoor één kwaliteitsmedewerker aan te trekken van wie wij de integrale loonsom ramen op € 100.000 per jaar. De netto besparing komt hierdoor neer op € 1,28 miljoen in 2026. Wij verwachten dat 30% van deze besparing gerealiseerd kan worden in 2025. Vanwege de opstart hebben wij wel de volledige integrale loonsom van de kwaliteitsmedewerker (€ 100.000) in mindering gebracht op de besparing van 2025. Het is goed om te benoemen dat een deel van deze besparing (als onderdeel van de pilot casemanagement) al is opgenomen in de begroting.

Risico's en randvoorwaarden

- De impact van de maatregel is iets naar beneden bijgesteld. Dit komt met name doordat de praktijk weerbarstig is. Ook uit de werksessie blijkt dat ouders vaak goed voorbereid in gesprek gaan en alle uitzonderingsposities kennen.
- Voor sommige ondersteuningsvragen geldt dat er maar één of een beperkt aantal aanbieders zijn die dit aanbod kunnen leveren. Het kan in dergelijke gevallen wat lastiger zijn om hierop te sturen en/of de ondersteuning over te dragen naar een andere aanbieder.
- Het komt volgens de medewerkers van de gemeente Gouda relatief vaak voor dat zorgaanbieders bij het wisselen naar een basisproduct een andere medewerker inzetten. Dit kan de effectiviteit verminderen, aangezien de nieuwe medewerker de cliënt opnieuw moet leren kennen en het opbouwen van de relatie tijd kost.
- De dienstverlening kan als minder positief worden ervaren door ouders, en de samenwerking kan als minder goed worden ervaren door zorgaanbieders. Dit kan ontstaan doordat de gemeente meer gaat sturen op doelrealisatie en mogelijk harder het gesprek aangaat.

4.1.3 13. Afbakening van de jeugdzorg

Beschrijving maatregel

De oproep is om de jeugdzorg gericht af te bakenen. Op dit moment is er volgens de beleidsadviseurs nog voor een te groot deel van de ondersteuningsvragen een grijs gebied tussen wat onder de jeugdzorg valt en wat het onderwijs en wat ouders bijvoorbeeld zelf zouden moeten/kunnen oppakken. Niet alle ondersteuningsvragen van jeugdigen of hun ouders/verzorgers vallen onder de Jeugdwet of hoeven met jeugdzorg beantwoord te worden. Sommige vragen horen bij het opgroeien en opvoeden en zouden beantwoord kunnen worden binnen de sociale context van een gezin, het onderwijs of binnen andere hulpstructuren.

Inhoudelijke beweging

Op landelijk niveau wordt een dialoog gefaciliteerd over het normaliseren van jeugdzorg en het benutten van het sociaal netwerk. De opbrengsten van deze landelijke dialoog worden vertaald naar opleidingen, trainingen, kwaliteitskaders en richtlijnen. Daarnaast worden er oproepen gedaan om de Jeugdwet hierop aan te passen, zodat deze zich primair richt op de jeugdzorgplicht van gezinnen in de meest kwetsbare situaties. Ook lokaal binnen de gemeente Gouda kunnen er acties worden ontwikkeld om jeugdzorg meer te normaliseren. Het doel van deze maatregelen is om een kader te ontwikkelen waaruit duidelijk wordt wat jeugdzorg is (en wat niet).

Als voorbeeld werd tijdens de werksessie benoemd dat ouders met een hoogbegaafd kind via het consultatiebureau opvoedondersteuning ontvangen. Dit werd vervolgens gedeeld binnen app-groepen met ouders met hoogbegaafde kinderen, waardoor deze vorm van opvoedondersteuning ineens veelvuldig werd aangevraagd. Een ander voorbeeld werd aangedragen door een collega vanuit de uitvoering. Ze had een ouder met een ondersteuningsvraag verwezen naar het voorliggend veld. Maar de ouders en de aanbieder waren het daar niet mee eens. Omdat het juridisch kader onduidelijk was, heeft het drie maanden geduurd voordat er consensus was over een oplossing.

Op dit moment worden relatief veel casussen die eigenlijk tot het normale leven behoren en/of opgelost moeten worden binnen het onderwijs afgewenteld op de jeugdzorg. Deze maatregel vraagt versteviging van de relatie met het onderwijs en om gezamenlijk aan een visie te werken over wat tot de verantwoordelijkheid van het (primair en voortgezet) onderwijs behoort en wat tot de jeugdzorg.

Besparingspotentieel

Het doel van deze maatregel is om projectmatig nog gericht in te zetten op het normaliseren van jeugdzorg en het verwijzen naar voorliggende voorzieningen.

Door de reikwijdte van de jeugdzorgplicht af te bakenen en deze helder te positioneren in de bredere context van het sociaal domein, worden er minder indicaties verstrekt. Hierbij valt te denken aan verwijzingen voor bijvoorbeeld opvoedvraagstukken en/of vechtscheidingen.

Naast normaliseren is het van belang om zorg af te schalen en vaker te verwijzen naar collectieve (voorliggende) voorzieningen. Deze maatregel heeft met name effect op de intensiteit van de voorzieningen die worden ingezet: van intensiteit 'zwaar' naar 'middel', van 'middel' naar 'licht' en van 'licht' naar collectieve voorzieningen. De indruk is dat, door in te zetten op deze maatregelen, met name de aanspraak op de ondersteuningsvragen vanuit de jeugdzorg kunnen worden beperkt die betrekking hebben op begeleiding, individuele behandeling, dagbesteding en jeugdbehandeling ggz zonder verblijf. De verwachting is dat op deze voorzieningen een totale besparing kan worden gerealiseerd van 3%.

De benodigde capaciteit wordt ingeschat op 0,8 fte (ad € 100.000 per fte) gedurende 10 maanden. De eenmalige implementatiekosten bedragen hierdoor € 66.667, deze zijn niet in mindering gebracht op de besparing. Het doel is om de coördinatie vervolgens zoveel mogelijk binnen de huidige formatie en infrastructuur te beleggen. Wij verwachten dat de besparing in de komende jaren gefaseerd wordt gerealiseerd; 30% in 2025 en 70% in 2026. Met deze maatregel is een besparing te realiseren van € 649.000 per 2027 (100%), exclusief implementatiekosten.

Risico's en randvoorwaarden

- Om deze maatregel succesvol te kunnen implementeren is het van belang dat er een gedeelde visie ontstaat omtrent het normaliseren van jeugdzorg. De gemeente dient de regie te nemen om deze visie tot stand te laten komen. Hierbij heeft de gemeenteraad ook een belangrijke rol wat betreft de kaders en de reikwijdte van de jeugdzorg.
- Om een scherpere toewijzing mogelijk te maken, is een aangepast kader nodig van wat jeugdzorg is en in welke gevallen jeugdzorg niet (meer) wordt ingezet. Dit kader is bedoeld om alle verwijzers een gezamenlijk beeld te geven van wat tot de jeugdzorg behoort.
- Wanneer wordt bepaald wat wel en geen jeugdzorg is, is het van belang om in beeld te krijgen welke ondersteuningsvragen daarbuiten vallen en welk (voorliggend) aanbod hierop aansluit. Hiervoor is het van belang dat het huidige voorliggend aanbod wordt afgezet tegen deze ondersteuningsvragen, dat inzichtelijk wordt welke voorzieningen het alternatief vormen en dat duidelijk is welke voorliggende voorzieningen mogelijkerwijs ontbreken.

4.1.4 J4. Heronderzoek gerichtere aanpak voor veertig complexe casussen

Bij veel gemeenten blijkt dat een relatief groot deel van de geboden jeugdzorg zich concentreert op een beperkt aantal huishoudens. Uit cijfers van de gemeente Gouda blijkt dat de veertig duurste casussen jaarlijks € 6 miljoen van het jeugdzorgbudget vertegenwoordigen. De gemeente heeft de duurste en meest complexe casussen goed in beeld. Deze maatregel heeft betrekking op een systematische herbeoordeling van die cliënten die hoge kosten met zich meebrengen, maar relatief minder goed in beeld zijn. De maatregel ziet daarom toe op een herbeoordeling van die veertig casussen, die tussen de € 50.000 en € 100.000 per jaar kosten. Vaak is het onduidelijk waarom deze casussen veel geld kosten en wordt er onvoldoende gekeken naar hun meerjarige ontwikkeling. Uit de werksessie bleek dat relatief veel van de casussen relatief lang duren (soms wel vijf jaar) zonder dat er resultaat wordt geboekt.

Het is belangrijk om te benoemen dat de gemeente Gouda momenteel, in samenwerking met het IPW, een actie-onderzoek uit voert naar acht casussen. In maart 2025 worden de uitkomsten hiervan verwacht. De inzichten en de uitkomsten uit dit onderzoek kunnen ook bijdragen aan de implementatie van deze maatregel.

Inhoudelijk beweging

Doordat relatief veel van deze jeugdigen op het moment dat ze zorg ontvangen minder goed in beeld zijn, is het niet altijd duidelijk in welke mate de gestelde doelen reëel zijn en of het zorgaanbod aansluit op de cliëntsituatie. Daarnaast schatten de jeugdconsulenten in dat de aanbieders voor de verblijfsproducten uitgebreidere arrangementen hebben geoffreerd dan passend is bij de geboden hulp of de zorgbehoefte. De herbeoordeling ziet toe op de rechtmatigheid en de doelmatigheid en bevat een heroverweging van de productcategorie. De werkwijze heeft daarnaast een leereffect, mits de aanpak systematisch wordt geborgd. Er wordt gekozen voor het herbeoordelen van de (op dit moment) veertig casussen waarvan de kosten zo'n € 50.000 tot € 100.000 per casus bedragen. Voor de groep cliënten waarvan de kosten hoger liggen, is doorgaans genoeg aandacht, waardoor we verwachten dat het besparingspotentieel daar lager ligt.

Besparingspotentieel

Naar onze inschatting zullen de consulenten in totaal 50% van de gevallen anders beoordelen. Naar verwachting kunnen de bijbehorende kosten dan met gemiddeld 25% worden verlaagd. Op basis hiervan schatten wij in het dat besparingspotentieel € 375.000 zal zijn. Wij gaan ervan uit dat er in totaal 0,5 fte nodig is om deze herbeoordelingen uit te voeren. Op basis van een integrale loonsom van € 100.000 per jaar schatten wij deze kosten op € 50.000 per jaar. Hierdoor bedraagt het totale netto-effect in het eerste jaar (2026) € 325.000. Voor 2025 hebben wij de opbrengsten en de kosten gecorrigeerd met 50%. Wij adviseren om deze activiteit jaarlijks te herhalen, waarbij wij ervan uitgaan dat de effecten en inspanningen jaarlijks (vanaf 2026) met 25% afnemen ten opzichte van 2026.

Risico's en randvoorwaarden

- Er moet een gezamenlijk beeld en een gezamenlijke taal gehanteerd worden over welke casussen als complex worden beoordeeld en waar goede ondersteuning uit bestaat. Niet alleen op het gebied van jeugd, maar ook op de andere gemeentelijke domeinen.
- Het lukt vaak wel om de problemen te inventariseren en te analyseren, maar niet altijd om deze op te lossen. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat de verschillende afdelingen en partijen vanuit hun eigen taak en verantwoordelijkheid niet tot een integrale oplossing komen. Ook kan het oplossen van de problemen uiteindelijk vastlopen op de inzet van middelen. Wij adviseren om hierbij te blijven escaleren als zorg efficiënter en effectiever kan worden ingezet en hiervan te blijven leren.

Er moeten capaciteit en doorzettingsmacht georganiseerd worden om de gezinnen op basis van een projectmatige aanpak echt op een andere manier te helpen. Het organiseren van intensief ambulante alternatieven met bijvoorbeeld deeltijdverblijf kan helpen om in mindere mate afhankelijk te worden van de schaarste in het regionale verblijfsaanbod.

4.1.5 15. Groter deel van de (nu) geïndiceerde zorg beschikkingsvrij/voorliggend laten uitvoeren

Tijdens de werksessies en interviews werd aangegeven dat veel inwoners relatief snel doorverwezen worden naar gecontracteerde zorg, zonder eerst gebruik te maken van de laagdrempelige zorg die beschikbaar is in het voorliggend veld of binnen het sociaal team. Veel van deze inwoners zouden al met relatief kleine hulpvragen goed geholpen kunnen worden via kortdurende programma's (drie tot vijf gesprekken). Toch wordt er vaak snel opgeschaald naar duurdere zorg, zonder eerst de minder intensieve opties te verkennen.

Na deze opschaling werd in de interviews en werksessies aangegeven dat vervolgens het afschalen van zorg als lastig wordt ervaren. De vragen die hierbij opkomen zijn: 'Wanneer is het moment om hulp af te schalen?', 'Wanneer is de zorg voldoende?' en 'Hoe durf je dat als professional aan te geven?'.

We zien dat gemeenten die geïndiceerde zorg ombuigen en deze voorliggend laten uitvoeren in staat zijn om de toegankelijkheid en kwaliteit van ondersteuning te verhogen en de kosten te verlagen. Door meer ondersteuningsvormen als gemeente zelf en voorliggend aan te bieden, wordt dit aanbod niet alleen toegankelijker, maar wordt de gemeente hierdoor ook in staat gesteld om minder afhankelijk te worden van specialistische aanbieders. Een bijkomend voordeel is ook dat de begeleiding flexibeler kan worden ingezet, zodat deze kan inspelen op fluctuaties in de problematiek. Wanneer de intensiteit van de problematiek afneemt, kan lichte begeleiding dienen als waakvlamfunctie na een intensiever begeleidingstraject.

Met deze maatregel wordt bedoeld op het voorliggend (beschikkingsvrij) aanbieden van individuele ondersteuning, maar ook op het (waar mogelijk) ontwikkelen van een collectief (groepsgericht) voorliggend aanbod. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld op de mogelijkheden om dyslexiebegeleiding (totaal zo'n € 350.000 per jaar) niet langer uitsluitend individueel maar ook groepsgewijs aan te bieden (in bijvoorbeeld een groepje van vijf leerlingen).

Daarnaast kan ook met deze maatregel aansluiting worden gezocht met de Goudse aanpak van (complexe) scheidingen: 'Ouders voor altijd'. Deze aanpak bestaat uit een gespecialiseerd relatie- en scheidingsteam dat ouders met relatieproblemen en/of ouders in scheiding ondersteunt. Het doel is om preventieve en toegankelijke ondersteuning te bieden om te voorkomen dat scheidingen complex worden.

Inhoudelijke beweging

Deze maatregel veronderstelt dat een groter deel van de jeugdzorg, zoals een deel van de individuele ondersteuning, voorliggend kan worden uitgevoerd door het Sociaal Team (of een organisatie die hier nauw aan verbonden is). Ook kan het voorliggend aanbieden van systemische hulp worden overwogen, zoals het ondersteunen van ouders of andere gezinsleden. De maatregel ziet niet zozeer toe op het beleggen van deze functie bij het Sociaal Team, maar vooral op het voorliggend (beschikkingsvrij) aanbieden van individuele begeleiding. Later kan worden gekeken welke organisatie hierbij het meest voor de hand ligt. Hiermee voorziet de gemeente Gouda in betere zorg die dichterbij wordt aangeboden. Door deze ondersteuningsvormen als gemeente zelf en voorliggend aan te bieden wordt dit aanbod niet alleen toegankelijker, maar wordt de gemeente ook in staat gesteld om minder afhankelijk te worden van specialistische aanbieders.

Tot slot is er de veronderstelling dat deze vormen van ondersteuning tegen lagere kosten kunnen worden georganiseerd, en meer binnen het eigen gemeentelijke netwerk kunnen worden uitgevoerd. Net als bij het voorliggend aanbieden van Wmo-begeleiding wordt de besparing gerealiseerd doordat de ondersteuning gemiddeld genomen minder lang en minder intensief wordt ingezet.

Besparingspotentieel

De gemeente Gouda biedt vanuit (bijvoorbeeld) het Sociaal Team al enige vormen van voorliggende ondersteuning aan op het gebied van jeugd en gezin, maar de inschatting is dat het aandeel hiervan kan worden vergroot. Naar onze inschatting kan 50 tot 75% van de cliënten die gebruikmaken van individuele begeleiding beschikkingsvrij geholpen worden vanuit bijvoorbeeld het Sociaal Team. De ervaring is dat de kosten van het voorliggend aanbieden van deze ondersteuning per saldo 25% lager liggen.

Wanneer we ervan uitgaan dat 60% van de genoemde voorzieningen voorliggend kan worden uitgevoerd, levert dit een besparing op van € 915.000 per 2027. Hierin zijn de kosten van de personeelsinzet binnen het Sociaal Team verrekend. Hoewel het nodige georganiseerd moet worden, gaan we ervan uit dat deze activiteiten kunnen worden toegevoegd aan de bestaande infrastructuur. Wij gaan er daarom van uit dat deze besparing voor 70% kan worden doorgevoerd per 2026 en voor 100% in 2027.

Risico's en randvoorwaarden

- Eén van de grootste risico's is de mogelijke overbelasting van de sociale teams of in ieder geval de organisatie die deze vorm van ondersteuning gaat aanbieden. Dit kan leiden tot een toename van de werkdruk, wat de kwaliteit van de ondersteuning kan beïnvloeden. Daarnaast bestaat het gevaar dat sociaal werkers niet over de juiste expertise beschikken om complexe problematiek effectief te signaleren en aan te pakken. Zonder adequate ondersteuning kunnen jongeren met zwaardere problemen tussen wal en schip raken.
- Een ander risico is de mogelijke fragmentatie van zorg. Hoewel deze maatregel bedoeld is om zorg te integreren, kunnen onduidelijke afspraken over verantwoordelijkheden leiden tot verwarring binnen teams en instanties uit het voorliggend veld, wat de effectiviteit van de samenwerking vermindert. Daarnaast zijn er risico's verbonden aan onvoldoende middelen, zoals gebrek aan budget of tijd. Voor jongeren met complexe problematiek kan de overgang van ggz naar zorg verleend door het Sociaal Team ook als moeilijk worden ervaren, wat kan leiden tot onvolledige ondersteuning.

- Om deze risico's te mitigeren, is het van groot belang dat er aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Allereerst is het essentieel dat sociaal werkers voldoende worden opgeleid en getraind om gerelateerde problematiek te herkennen en te hanteren. Structurele bijscholing is daarbij onmisbaar. Ook moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt over taakafbakening en verantwoordelijkheden tussen sociaal werkers, voorliggende instanties en ggz-professionals, om overlap of gaten in de zorg te voorkomen.
- Daarnaast is toereikende financiering een cruciale randvoorwaarde. Zonder voldoende middelen voor extra personeel, trainingen en tijd, kan de kwaliteit van de zorg in gevaar komen. Monitoring en evaluatie zijn daarbij essentieel om te waarborgen dat de gewenste doelen worden behaald en waar nodig bij te sturen. Ook moet aandacht worden besteed aan privacy en gegevensdeling, zodat de samenwerking tussen het Sociaal Team, voorliggende instanties en ggz-aanbieders voldoet aan de geldende wetgeving en ethische normen.
- Hierop aansluitend vraagt dit om een organisatorische verandering. Het vraagt om een fundamentele herziening van het huidige (tweedelijns) zorgaanbod, waarvan een groter deel voorliggend wordt georganiseerd. De organisatiewijziging vraagt een aanzienlijke investering in de implementatie waarmee de gemeente volgens ons wel de juiste randvoorwaarden creëert om de ondersteuning op de lange termijn toegankelijk en betaalbaar te houden. Het is belangrijk om te beseffen dat dit een ingrijpend proces is voor de organisatie en dat het in eerste instantie zowel financiële als organisatorische inspanningen vergt.
- Tot slot is het belangrijk dat de toegang tot gespecialiseerde zorg mogelijk blijft. Voor jongeren met complexe problematiek moet een soepele doorverwijzing naar gespecialiseerde ggz altijd mogelijk blijven.

Door deze risico's tijdig te identificeren en in te spelen op de randvoorwaarden, kan de integratie van het zelf verlenen van individuele begeleiding met het voorliggende veld leiden tot een duurzame verbetering van de zorg voor jongeren en tot minder doorverwijzingen naar duurdere gecontracteerde zorg.

4.2 Overzicht van de financiële effecten

In de onderstaande tabel staan de financiële effecten weergegeven. We houden hierbij rekening met het moment waarop de maatregelen effect sorteren. Dit doen we met een ingroeimodel. In de berekeningen zijn de totale kosten en opbrengsten van een besparingsmaatregel opgenomen, maar de eenmalige frictie- en implementatiekosten niet. Voor sommige maatregelen geldt dat de financiële impact van de maatregel vanwege de opstart in de eerste jaren lager ligt; voor andere maatregelen geldt dat de financiële impact lager wordt naarmate de tijd vordert. Voor sommige maatregelen geldt dat de revenuen toenemen terwijl de kosten wel jaarlijks voor 100% gerealiseerd worden. De totale financiële impact is gebaseerd op de realisatiecijfers van 2023.

Tabel 1. Ingroeipaden.

Maatregel	2025	2026	2027
J1 Het verbeteren van de samenwerking met externe verwijzers (met name GI's)	€ 117.210 (30%)	€ 390.700 (100%)	€ 390.700 (100%)
J2 Sturen op (en afschalen van) lopende indicaties	€ 313.736 (30%)	€ 1.279.120 (100%)	€ 1.279.120 (100%)
J3 Gericht afbakenen van de jeugdzorg	€ 194.742 (30%)	€ 454.398 (70%)	€ 649.140 (100%)
J4 Heronderzoek gerichtere aanpak voor 40 complexe casussen	€ 162.500 (50%)	€ 325.000 (100%)	€ 243.750 (75%)
J5 Groter deel van de (nu) geïndiceerde zorg voorliggend laten uitvoeren	€ 0 (0%)	€ 640.710 (70%)	€ 915.300 (100%)
Totaal	€ 788.188	€ 3.089.928	€ 3.478.010

4.3 Alternatieve maatregelen

In de voorgaande paragraaf hebben we de besparingsmaatregelen uitgewerkt die een substantiële bijdrage leveren aan de betaalbaarheid en continuïteit binnen de jeugdzorg en die daarnaast voldoen aan de gestelde criteria. Tegelijkertijd zijn er ook op andere onderdelen resultaten te realiseren waarvan de bijbehorende ombuigingsmaatregelen wellicht niet direct voldoen aan de door ons gestelde criteria maar die wel bijdragen aan het realiseren van de financiële bewustwording. In deze paragraaf beschrijven wij daarom enkele alternatieve ombuigingsmaatregelen die door ons zijn onderzocht zijn en ambtelijk zijn getoetst. Wij adviseren om te overwegen of u deze maatregelen nader wenst uit te werken.

4.3.1 Werk intensiever samen met lokaal gecommitteerde aanbieders die aansluiten bij de werkwijze van gemeente Gouda

Omdat de regio een groot aantal zorgaanbieders heeft gecontracteerd, is het ingewikkeld om hier gerichte samenwerkingsafspraken mee te maken. Deze maatregel ziet toe op het intensiveren van de samenwerking met een selectie van aanbieders. Concreet betekent dit dat verwijzing naar deze aanbieders (door bijvoorbeeld huisartsen) wordt gestimuleerd, maar ook dat er actief wordt geïnvesteerd in accounthouderschap. Deze aanbieders kunnen actiever worden meegenomen in het gedachtegoed van de gemeente Gouda en worden uitgenodigd om actief mee te denken over de

wijze waarop kosten kunnen worden bespaard. Het advies is om deze beweging gezamenlijk binnen de gemeenschappelijke regeling vorm te geven.

4.3.2 Integrale benadering van de toegang

Op dit moment zijn er relatief veel verschillende manieren en loketten om in aanmerking te komen voor ondersteuning. Op het moment dat inwoners een aanvraag doen, weten ze in veel gevallen al wat ze willen waardoor afschalen minder gemakkelijk mogelijk is. Een voorstel is om vanuit de verschillende routes (huisartsen, KCC, etc.) alle inwoners eerst naar het Sociaal Team te sturen om daar te onderzoeken in welke mate voorliggende ondersteuning kan worden geboden. Wanneer daar blijkt dat er een maatwerkvoorziening nodig is, dan kan er vanaf dat moment verwezen worden naar de toegang. Deze maatregel sluit ook aan bij een observatie uit het rapport van Van Dam Datapartners⁸ waaruit blijkt dat 'wanneer inwoners eenmaal in beeld zijn bij de gemeente, een verwijzing naar een voorliggende voorziening bijna niet meer mogelijk is'.

⁸ Data-analyse jeugdzorg 2019-2022 uitgevoerd door van Dam Datapartners in 2023 voor de gemeente Gouda.

Besparingsmaatregelen Wmo

Hoewel het de gemeente Gouda redelijk goed lukt om voor de Wmo binnen de begroting te blijven, roepen de demografische ontwikkelingen op om kritisch te zijn op de inzet van Wmo-voorzieningen. Net als veel andere gemeenten wordt de gemeente Gouda geconfronteerd met een toenemende vergrijzing. Daarnaast leeft de indruk dat relatief veel inwoners uit andere regio's een beroep doen op de ondersteuning in Gouda. Dit komt onder meer doordat het huisvestingsbeleid van Gouda de gemeente aantrekkelijk maakt, waardoor bepaalde doelgroepen worden aangetrokken en zich in Gouda vestigen. Tot slot gaat de krapte op de arbeidsmarkt in toenemende mate een rol spelen bij het verdelen van de beschikbare arbeidscapaciteit.

In dit hoofdstuk staan de voorgestelde maatregelen binnen de Wmo uitgewerkt. Ook hierbij is rekening gehouden met het evenwichtsprincipe en is hoofdzakelijk gekeken naar maatregelen die in financiële zin voldoende bijdragen, uitvoerbaar zijn en daarnaast niet te zeer interen op de sociale basis. Bij de verkenning van de maatregelen viel ons op dat er afgelopen jaren veel inzet is gepleegd op het betaalbaar houden van de Wmo. Er zijn bijvoorbeeld diverse maatregelen uitgedacht, ontwikkeld en/of in de praktijk gebracht. Een deel van de voorgestelde maatregelen zijn daarom al in meer of mindere mate uitgewerkt door de gemeente Gouda.

5.1 Besparingsmaatregelen

5.1.1 W1. Terugbrengactie hulpmiddelen

Deze maatregel gaat ervan uit dat een deel van de uitstaande hulpmiddelen niet of beperkt wordt gebruikt. In andere gemeenten hebben wij gezien dat het organiseren van een ophaalactie zorgt voor een verhoging van het kostenbewustzijn en het er daarnaast voor zorgt dat inwoners ongebruikte hulpmiddelen terugbrengen. Voor een deel van de gebruikers is het kennelijk niet duidelijk dat er aan een rolstoel voor de gemeente maandelijkse kosten verbonden zijn. De gemeente heeft het voornemen om in 2025 opnieuw een ophaalactie te organiseren. Dit biedt een kans om dit effectief en efficiënt te organiseren. Ons advies is om inwoners hierover niet alleen eenmalig aan te schrijven, maar hen ook telefonisch te benaderen en bij twijfel te laten aantonen dat het hulpmiddel nog in gebruik is. Bij andere gemeenten hebben wij gezien dat een deel van de hulpmiddelen waarvoor de gemeente betaalt, om welke reden dan ook niet meer in het bezit is van de inwoners. Deze maatregel is daarom ook bedoeld als een signaalactie: het roept vooral mensen op om bewuster om te gaan met de verkregen hulpmiddelen.

Inhoudelijke beweging

Ook deze maatregel vraagt om een projectgerichte aanpak. Natuurlijk is het altijd de oproep aan inwoners om niet-gebruikte hulpmiddelen in te leveren, maar het voorstel is om deze oproep gedurende één afgebakende periode centraal te stellen. Om deze actie kracht bij te zetten, is het voorstel om ter voorbereiding hierop organisaties zoals huishoudelijke hulpen, vrijwilligers en de woningbouwvereniging te vragen om met hun cliënt de dialoog aan te gaan over het gebruik van het hulpmiddel. Laat duidelijk zijn dat inwoners die de hulpmiddelen gebruiken, deze vooral moeten behouden. Dit bevordert immers hun bewegingsvrijheid en hiermee hun zelfredzaamheid.

In principe adviseren wij om gebruikers van alle soorten hulpmiddelen aan te schrijven en na te bellen. Wij kunnen ons echter voorstellen dat de inzet wordt vergroot bij hulpmiddelen waarvan de kans groter is dat ze na verloop van tijd niet meer gebruikt worden. Hierbij denken wij bijvoorbeeld aan kindervoorzieningen, eenvoudige rolstoelen en eventueel scootmobielen.

Financiële effecten

Zoals benoemd, is deze maatregel niet primair bedoeld als besparing. Desondanks lijkt het ons nuttig om de financiële effecten van deze maatregel mee te nemen. Het is ingewikkeld om een goede inschatting te geven van het besparingspotentieel. Onze verwachting is dat met deze maatregel zo'n 5% van de totale kosten van de hulpmiddelen bespaard kan worden. De gemeente Gouda heeft een deel van de hulpmiddelen uitstaan op basis van huurovereenkomst met de leverancier, een ander deel is door de gemeente aangekocht. Hoewel de besparing op de huurmiddelen natuurlijk direct ingeboekt kan worden, hebben wij de besparing ook doorgevoerd op de hulpmiddelen die door de gemeente zijn gekocht. Deze hulpmiddelen kunnen immers mogelijk worden hergebruikt. Daarnaast achten wij het zinvol om een breed signaal af te geven richting inwoners. Op basis van een realisatie (2023) van € 1.316.409 resulteert dit in een potentiële besparing van € 65.820. In de berekening van de financiële effecten hebben wij 2026 als basisjaar genomen. Hoewel wij het zinvol achten om deze maatregel jaarlijks te herhalen, verwachten wij dat het effect (na 2026) jaarlijks met 30% afneemt. Wij veronderstellen dat de actie in 2025 voor het eerst wordt uitgevoerd en schatten de bijbehorende besparing voor 2025 op 50% (ten opzichte van 2026).

5.1.2 W2. Inzet toezichthouder (ook jeugdzorg)

De inzet van deze maatregel ziet toe op het (in regionaal verband) verhogen van de inzet van de toezichthouder Wmo en jeugdzorg. Momenteel worden er vanuit de [Gemeenschappelijke regeling Jeugd en Wmo Midden-Holland 2024 | Lokale wet- en regelgeving](#) vier toezichthouders ingezet. Opgemerkt wordt dat de regionale toezichthouders nog niet (lang) op volle sterkte zijn. Ook ontbreekt goed zicht op de resultaten van de rol van de toezichthouders. Daarnaast is er een behoefte om de capaciteit te verhogen om het toezicht op de gewenste manier vorm te geven. De veronderstelling is dat dit kan leiden tot een gerichtere inzet van zorgmiddelen en het realiseren van een aanvullende besparing, wanneer de regionale inzet hiervan verhoogd wordt. Wij realiseren ons dat de inzet van de toezichthouders een regionale taak is. De oproep binnen deze maatregel is daarom vooral om in de regio de dialoog aan te gaan over de uitbreiding van deze functie en om deze onderlinge samenwerking nog meer te versterken.

Inhoudelijke beweging

De effecten van een toezichthouder zijn tweeledig. Er is sprake van direct rendement wanneer terugvorderingen succesvol worden gerealiseerd. Deze trajecten zijn doorgaans intensief, maar doordat de bedragen ook doorgaans fors zijn, loont dit de moeite. Daarnaast zorgt de toezichthouder voor de realisatie van rendement wanneer de geboden ondersteuning wordt voorkomen of kan worden afgeschaald. De rol van toezichthouder houdt hierbij nauw verband met het contractmanagement waarbij de kwaliteits- en integriteitscriteria moeten worden gewaarborgd. De oproep is om de toezichthouders actief te betrekken bij voorbereiding op aanbestedingen (inkoop). Daarnaast adviseren wij om de zichtbaarheid en samenwerking tussen de toezichthouders en de medewerkers van de gemeente Gouda te verhogen.

Besparingspotentieel

De ervaring leert dat een toezichthouder ongeveer € 170.000 per jaar oplevert, waarop de integrale loonkosten in mindering moeten worden gebracht (namelijk € 85.000), wat resulteert in een nettoresultaat van € 85.000. Vanzelfsprekend is deze besparing niet eindeloos en zien we doorgaans een effectieve inzet van 1 fte per 35.000 inwoners voor Wmo en jeugdzorg. Voor de gemeente Gouda zou dit dus zo'n 2 fte betekenen. In regionaal verband worden momenteel vier toezichthouders ingezet die niet geheel op volle sterkte functioneren. Deze vier toezichthouders bedienen een regio met zo'n 245.000 inwoners. Wanneer we uitgaan van een verhouding van 1 toezichthouder per 35.000 inwoners dan betekent dit ongeveer 7 fte voor de regio.

Wanneer we uitgaan van een regionale uitbreiding van 3 fte, dan vertegenwoordigt dit voor Gouda ongeveer de inzet en besparing van 1 fte voor Wmo en jeugdzorg. Dat betekent een netto besparing van € 85.000. Vanwege het besluitvormingsproces en de wervings- en inwerkperiode hebben wij de besparing voor 2025 gehalveerd, en voor 2026 doorberekend op 70%.

Risico's en randvoorwaarden

- Wat betreft de uitbreiding is de regio afhankelijk van de krappe arbeidsmarkt, waarbij het advies is om de uitbreiding gefaseerd te laten plaatsvinden.
- Op dit moment is het beleidskader mogelijk niet op alle onderdelen even concreet uitgewerkt, wat handhaving lastiger maakt. Bij grensgevallen moet dit volgens ons vooral aanleiding geven tot aanscherping.
- Het moet voor de toezichthouder goed inzichtelijk zijn wat er contractueel is vastgelegd en wat de beoogde resultaten daarvan zijn.
- De toezichthouder moet nauw betrokken zijn bij alle partijen in de keten. Hij/zij moet alle signalen vooraf en achteraf ontvangen om zijn/haar rol adequaat in te vullen.
- De lokale zichtbaarheid en de samenwerking met de toezichthouder kan worden verbeterd.

5.1.3 W3. Individuele begeleiding voorliggend aanbieden

Net als voor de Jeugdwet adviseren wij ook voor de Wmo om een groter deel van de geïndiceerde maatwerkondersteuning voorliggend door het Sociaal Team te laten uitvoeren. Concreet verwachten wij dat voor 75% van de indicaties individuele begeleiding voorliggend kan worden uitgevoerd door het Sociaal Team (of een andere organisatie). Vanzelfsprekend moet hiervoor ook de nodige uitvoeringscapaciteit worden aangewend. De maatregel ziet met name op het anders organiseren van individuele begeleiding, waarbij wij adviseren om (wanneer besloten is om hierop in te zetten) te onderzoeken welke organisatie deze vorm van ondersteuning het beste kan aanbieden. Het advies is om hierin ook alle andere vormen van voorliggende ondersteuning te integreren.

Inhoudelijke beweging

Ons advies is een groot deel van de geïndiceerde 'individuele begeleiding' als algemene voorziening aan te bieden in plaats van als maatwerkvoorziening. Concreet betekent dit dat professionals voorliggend worden ingezet om een deel van de ondersteuning aan te bieden die momenteel als individuele begeleiding wordt geïndiceerd. In diverse andere gemeenten hebben we gezien dat hiermee meer ondersteuningsvragen kunnen worden opgepakt tegen lagere kosten. Daarnaast adviseren wij om bij het vormgeven hiervan ook te kijken naar de verschillende subsidiepartners die in de basis een vorm van ondersteuning aanbieden aan kwetsbare inwoners. We denken hierbij aan maatschappelijk werk en onafhankelijke cliëntondersteuning. Wij kunnen ons voorstellen dat u deze vormen van ondersteuning samenbrengt in het Sociaal Team om zodoende één integraal ondersteuningsaanbod te kunnen bieden.

Besparingspotentieel

De realisatie van deze besparingsmaatregel staat of valt met de inzet van een voorliggend aanbod als alternatief voor het geïndiceerde aanbod. Dit is dus een voorwaarde voor de haalbaarheid van deze maatregel. Wanneer deze maatregel wordt uitgevoerd, moet hierop worden gestuurd door bijvoorbeeld in principe geen indicaties meer af te geven voor lichte begeleiding. Naar verwachting kan ongeveer 65% van de begeleiding voorliggend aangeboden worden tegen 25% lagere kosten door een hogere efficiëntie, een kortere inzet en beschikbaarheidssturing (ook bij een gemiddeld hogere inschaling). Voor individuele begeleiding is voor 2023 in totaal € 8 miljoen besteed, waardoor we uitkomen op een besparingspotentieel van € 1,3 miljoen in 2027. In verband met de benodigde voorbereidingen houden wij rekening met een ingroeimodel waarbij we ervan uitgaan dat de financiële effecten pas in 2027 voor 100% worden gerealiseerd.

Risico's en randvoorwaarden

Het voorliggend aanbieden van individuele begeleiding brengt een organisatorisch vraagstuk met zich mee. Waar en hoe wilt u dit organiseren? Wij adviseren u om zich hierbij af te vragen hoe deze professionals zich verhouden tot het toegangsteam en of deze ondergebracht moeten worden binnen een gemeentelijke afdeling.

Deze aanpak brengt ook een behoorlijke organisatiewijziging mee met het mogelijke frictie- en/of implementatiekosten voor zowel de gemeente als de zorgaanbieders. Deze maatregel vraagt om een echt andere benadering van de ondersteuning. Deze is voor een deel van de ondersteuningsbehoefte niet langer uitsluitend gericht op individuele geïndiceerde maatwerkvoorzieningen, maar brengt meer focus op voorliggende ondersteuning en - daar waar mogelijk - het collectief aanbieden hiervan. Dit heeft ook consequenties voor de inwoners die geen rechten meer kunnen ontlenen aan individuele beschikkingen.

Verder vraagt het om duidelijke sturingsmogelijkheden binnen het Sociaal Team om de effectiviteit van deze werkwijze te waarborgen. Deze benadering werkt alleen als de professionals die voorliggende ondersteuning aanbieden ook daadwerkelijk ander gedrag laten zien en minder zorg inzetten. Wanneer ze dezelfde zorg leveren als uw zorgaanbieders, levert dit geen effect op. Wij adviseren u in de gemeentelijke verordening Sociaal Domein op te nemen welke vormen van ondersteuning in de gemeente Gouda onder de algemene voorzieningen vallen, en welke geen deel meer uitmaken van de categorie 'maatwerk'. De caseload van de professionals zal op een gegeven moment steeds hoger worden. De reflex is dan om meer medewerkers aan te nemen of vaker te verwijzen naar de tweede lijn. Wij adviseren om eerst kritisch te kijken hoe ondersteuningsvragen slimmer en gericht kunnen worden opgelost. Schaarste aan tijd dwingt medewerkers om andere keuzes te maken. Hierbij is het echter wel van belang dat dit niet ten koste gaat van de veiligheid en de kwaliteit van de zorg.

5.2 Overzicht van de financiële effecten

In de onderstaande tabel staan de financiële effecten weergegeven. We houden hierbij (net als bij de Jeugdwet) rekening met het moment waarop de maatregelen effect sorteren. Dit doen we met een ingroeimodel. In de berekeningen zijn de totale kosten en opbrengsten van een besparingsmaatregel opgenomen, maar de eenmalige frictie- en implementatiekosten niet. Voor sommige maatregelen geldt dat de financiële impact van de maatregel vanwege de opstart in de eerste jaren lager ligt; voor andere maatregelen geldt dat de financiële impact lager wordt naarmate de tijd vordert. Voor sommige maatregelen geldt dat de revenuen toenemen terwijl de kosten wel jaarlijks voor 100% gerealiseerd worden. De totale financiële impact is gebaseerd op de realisatiecijfers van 2023.

Tabel 2. Ingroeipaden.

Maatregel	2025	2026	2027
W1. Terugbrengactie hulpmiddelen	€ 32.910 (50%)	€ 65.820 (100%)	€ 46.074 (70%)
W2 Inzet toezichthouder (ook jeugdzorg)	€ 42.500 (50%)	€ 59.500 (70%)	€ 85.000 (100%)
W3. Individuele begeleiding voorliggend aanbieden	€ 0 (0%)	€ 909.659 (70%)	€ 1.299.513 (100%)
Totaal	€ 75.410	€ 1.034.979	€ 1.430.587

5.3 Alternatieve maatregelen

Ook voor de Wmo hebben we enkele alternatieve maatregelen in beeld gebracht die wellicht niet direct voldoen aan de door ons gestelde criteria, maar wel bijdragen aan het realiseren van de financiële bewustwording. In deze paragraaf beschrijven wij daarom enkele alternatieve ombuigingsmaatregelen die door ons zijn onderzocht en ambtelijk zijn getoetst.

5.3.1 Vergroot het kostenbewustzijn

Hoewel de indruk is dat de gemeente Gouda gericht aan de slag is gegaan met het doorvoeren van besparingsmaatregelen binnen de Wmo (zoals op het gebied van HBH), kunnen wij ons voorstellen dat u breder wilt inzetten op het verhogen van het kostenbewustzijn onder inwoners en medewerkers. Wij adviseren om uw gehele communicatie minder dienstverlenend/uitnodigend te maken, en inwoners hierin meer te wijzen op hun eigen verantwoordelijkheden en mogelijkheden.

Aan de inwoners wordt in het aanvraagproces wel gevraagd naar de (eigen) mogelijkheden en de mogelijkheden van hun netwerk om ondersteuningsvragen op te lossen. Hiermee wordt een beroep gedaan op het eigen oplossend vermogen van de inwoners. Een verdergaande stap is om inwoners die ondersteuning aanvragen ook actief te vragen naar de mogelijkheden om zich in te zetten voor andere inwoners. Dit gaat uit van een wederkerigheidsprincipe waardoor inwoners worden gestimuleerd om iets terug te doen voor het beroep dat ze doen op de draagkracht van de gemeente.

De oplossingen kunnen te vinden zijn in kleine activiteiten, zoals iets terugdoen voor een eenzame buurtbewoner, of door zich op een andere manier in te zetten voor de lokale gemeenschap. Deze denkwijze gaat ervan uit dat (bijna) iedereen kwaliteiten heeft en iets kan betekenen voor de gemeenschap. De boodschap die hiermee wordt afgegeven is dat ondersteuning van de gemeente niet (langer) vanzelfsprekend is en dat er gezamenlijk wordt gezocht naar mogelijkheden om het systeem in stand (en betaalbaar) te houden.

5.3.2 Herevaluatie complexe casussen

In andere gemeenten zien we dat het opnieuw en projectmatig in beeld brengen van relatief dure casussen leidt tot een kostenbesparing. Hoewel de gemeente Gouda hier al aandacht aan geeft en in investeert, verwachten dat het zinvol is om dertig complexe casussen te selecteren waarvan vooraf ingeschat wordt dat een herziening leidt tot een ander zorgaanbod en/of een zorgaanbod vanuit bijvoorbeeld de Wlz. Criteria kunnen betrekking hebben op de looptijd van de zorg die geboden is, de snelheid waarmee deze is opgeschaald en/of de progressie van het ziektebeeld. In andere gemeenten zien we dat het doorgaans bij de helft van de casussen lukt om zorg af te schalen en/of deze over te hevelen naar een andere wet (die beter aansluit bij de zorgbehoefte). De maatregel vraagt ook om de projectcapaciteit beschikbaar waarvan wij de omvang op 0,7 fte voor 6 maanden schatten, wat neerkomt op € 38.500. Daarnaast zal deze maatregel een beroep doen op de capaciteit van de consultants en zal er mandaat en doorzettingsmacht georganiseerd moeten worden.

Besparingsmaatregelen Participatiewet

Doorgaans zien we dat het grootste besparingspotentieel binnen het sociaal domein zich concentreert binnen de jeugdzorg en de Wmo. Dit komt hoofdzakelijk doordat de beïnvloeding van de kosten daar het grootste is zonder stevig in te teren op de sociale basis. Binnen dit onderzoek is ook gekeken naar besparingsmogelijkheden binnen de domeinen Participatiewet, inburgering en schuldhulpverlening.

De besparingen binnen de Jeugdwet en Wmo zijn vooral gericht op het vergroten van de sturing en het bieden van passende zorg, zonder dat deze te veel interen op de sociale basis (de gemeente die Gouda wil zijn). Zoals eerder beschreven in het concept van evenwicht, benadrukt de donut van Raworth de noodzaak om een balans te vinden tussen twee uitersten, namelijk het waarborgen van een sterke sociale basis voor de inwoners en het handhaven van een financieel gezonde situatie. Daarom vinden wij het belangrijk te benadrukken dat hoewel deze maatregelen de meest kwetsbare inwoners kunnen raken, de maatregelen binnen dit hoofdstuk hoofdzakelijk politieke keuzes zijn, waar wij als onafhankelijk bureau geen standpunt over kunnen innemen. De uitwerking van de voorgestelde en alternatieve maatregelen zijn daarom vooral bedoeld om u inzicht te geven in de mogelijkheden om deze te versoberen zonder hier direct een advies aan te verbinden. Wij adviseren hierbij om bij de afweging vooral te kiezen op basis van inhoudelijke argumenten ('Wat past bij Gouda?'), en niet zozeer te kiezen op basis van (de hoogte van) het besparingspotentieel.

6.1 Besparingsmaatregelen

6.1.1 P1. Versoberen collectieve zorgverzekering

Beschrijving van de maatregel

Deze maatregel betreft het herzien van de voorwaarden voor het gebruik van de collectieve zorgverzekering en het gericht adviseren over de inzet hiervan. Inwoners van wie het inkomen valt onder 130% van de bijstandsnorm kunnen kiezen voor i) het VGZ Gemeentepakket Compleet en voor ii) het VGZ Gemeentepakket Compleet zonder eigen risico. De gemeente betaalt per verzekerde ongeveer € 20 (inclusief eigen bijdrage) tot € 30 (zonder eigen bijdrage) per maand. Er bestaat een mogelijkheid om het pakket dat de gemeente aanbiedt te versoberen naar een bijdrage van bijvoorbeeld € 10 per maand. Een alternatieve beweging is om ook de bijzonderebijstandsgrens voor de collectieve zorgverzekering te verlagen van 130% naar bijvoorbeeld 120% of 110% van de bijstandsnorm. Eerder is namelijk gebleken dat er na het verhogen van de norm naar 130% nauwelijks nieuwe aanvragen zijn binnengekomen. Het wordt daarom verwacht dat het verlagen van de norm niet voor een grote financiële impact zorgt.

Inwoners kunnen mogelijk beter geadviseerd en gestuurd worden in de keuze voor hun zorgpakket. Omdat de polis doorlopend is, wordt verondersteld dat ongeveer 5% van deze verzekerden niet meer tot de doelgroep behoort. Hierbij moet worden opgemerkt dat hier onlangs een hercontrole op is uitgevoerd. Hierbij plaatsen wij ook de kanttekening dat het versoberen van de pakketten mogelijk zorgt voor een toename van de aanvragen vanuit de bijzondere bijstand. De druk op bijbehorende uitvoeringskosten neemt hierdoor toe.

Inhoudelijke beweging

Het doel van de maatregelen is het versoberen van de collectieve zorgverzekering door (i) gericht te sturen op het gebruik ervan, ii) beter te controleren of inwoners nog tot de doelgroep behoren en iii) te onderzoeken in welke mate het pakket, de bijstand of in ieder geval de bijdrage van de gemeente versoberd kan worden. Wij merken hierbij echter wel op dat de collectieve zorgverzekering bijdraagt aan goede zorg voor een groot deel van de kwetsbare inwoners van de gemeente Gouda. Het versoberen hiervan heeft mogelijk dan ook vrij grote gevolgen voor deze doelgroep. Daarnaast moet er kritisch gekeken worden naar de mogelijke (eerder benoemde) stijging van de bijzondere bijstand.

Besparingspotentieel

Op dit moment maken ongeveer 2.000 verzekerden (exclusief kinderen) gebruik van de collectieve zorgverzekering. De jaarlijkse kosten bedragen ongeveer € 700.000 per jaar. Het is lastig om een eenduidige financiële impact te verbinden aan de verschillende maatregelen. In feite zou de gemeente de gehele voorziening kunnen afschaffen en hierdoor € 700.000 kunnen besparen. Wij vinden het echter verstandiger om in te zetten op het versoberen van de collectieve zorgverzekering in plaats van het afschaffen ervan. We veronderstellen dat het aantal gebruikers met zo'n 100 gebruikers afneemt door het verlagen van de bijstandsnorm en een onderzoek naar rechtmatig gebruik door inwoners. Daarnaast verwachten wij dat er nog eens 10% bespaard kan worden door het versoberen van de voorziening en door minder inwoners gebruik te laten maken van het duurdere pakket (met afkoop eigen risico). De totale besparing bedraagt hiermee ongeveer 15%, wat neerkomt op € 105.000. We hebben de effectieve besparing voor 2025 op 50% ingeschat en voor de jaren 2026 en 2027 op 100%.

Risico's en randvoorwaarden

- Deze maatregel vraagt om een gerichte aanpak en de daarvoor benodigde capaciteit. De verwachte tijdsinvestering bedraagt zo'n 160 uur. Wij gaan ervan uit dat deze inzet kan worden opgevangen binnen de huidige formatie.
- Daarnaast roepen wij op om deze maatregel niet eenmalig door te voeren, maar om jaarlijks te blijven kijken of er inwoners zijn die inmiddels buiten de gestelde inkomstennorm vallen en/of beter kunnen kiezen voor de polis met eigen risico. Wij verwachten dat wanneer deze inzet jaarlijks wordt herhaald, het netto effect jaarlijks 35% lager uitvalt ten opzichte van het eerste jaar.
- Wij adviseren om niet alleen te kijken naar de besparingen op de collectieve zorgverzekering maar ook in beeld te blijven houden of dit zorgt voor een stijging van de aanvragen vanuit de bijzondere bijstand.

6.2 Overzicht van de financiële effecten

In de onderstaande tabel staan de financiële effecten weergegeven. Ook voor deze maatregelen is rekening gehouden met de opstartperiode en met de verwachting dat de financiële impact afneemt naarmate de tijd vordert.

Tabel 3. Ingroeipaden.

Maatregel	2025	2026	2027
P1. Versoberen collectieve zorgverzekering	€ 52.500 (50%)	€ 105.000 (100%)	€ 105.000 (100%)
Totaal	€ 70.000	€ 105.000	€ 105.000

6.3 Alternatieve maatregelen

In deze paragraaf sommen wij enkele alternatieve maatregelen op. Deze maatregelen passen volgens ons niet binnen de gehanteerde evenwichtsgedachte. Hiermee wordt bedoeld dat ze doorgaans onvoldoende aansluiten bij de gemeente die Gouda wil zijn en/of een te groot nadelig effect hebben op de meest kwetsbare inwoners. Desondanks bieden we u wel het inzicht in deze alternatieve besparingsmogelijkheden.

6.3.1 Versoberen subsidie huiswerkbegeleiding

De gemeente verstrekt een subsidie voor huiswerkbegeleiding voor inwoners die de kosten daarvoor zelf niet kunnen betalen. De jaarlijkse begrote kosten hiervoor bedragen € 150.000 waarvan blijkt dat jaarlijks minimaal zo'n € 50.000 niet besteed wordt oftewel blijft liggen. De gemeente kan ervoor kiezen om het budget voor huiswerkbegeleiding te verlagen met € 50.000 zonder dat dit invloed heeft op de bestedingen hiervan. Vanzelfsprekend moet opgemerkt worden dat dit met name een boekhoudkundige besparing betreft. De middelen worden momenteel niet besteed. De effectieve besparing is daarom buiten dit onderzoek gelaten.

6.3.2 Stoppen met projecten

Tijdens de zoektocht naar maatregelen zijn verschillende projecten genoemd waarmee de gemeente Gouda kan stoppen. Het onderzoek heeft zich niet gericht op de financiële en maatschappelijke effecten. Los van de inhoudelijke politieke en bestuurlijke argumenten om met deze projecten wel of niet door te gaan, stelt dit onderzoek niet in staat om hier een juiste financiële kosten-batenanalyse aan toe te voegen. Voor het overzicht treft u onderstaand een opsomming van de verschillende projecten waarmee de gemeente zou kunnen stoppen om kosten te besparen. Volgens ons vraagt een besluit om wel of niet door te gaan met deze initiatieven om nader onderzoek.

Sociale Coöperatie (potentiële besparing € 80.000)

De sociale coöperatie is bedoeld om inwoners vanuit de bijstand te helpen om een zelfstandige onderneming te starten. De gemeente biedt financiële zekerheid en behoud van uitkering. De impact en de maatschappelijke effecten zijn vooralsnog onbekend.

Simpel Switchen (potentiële besparing € 200.000)

Dit project verkleint de afstand tussen dagbesteding en beschut werk. Het is onduidelijk wat het in financiële zin oplevert.

Bovenwettelijke taken inburgering (potentiële besparing < € 50.000)

Voor vluchtelingenwerk wordt op dit moment voor de periode van één jaar inzet gepleegd. Wettelijk kan dit worden bijgesteld naar een periode van 6 maanden. Omdat alleen de daadwerkelijk afgenomen cursussen worden vergoed is de verwachte besparing beperkt en wordt deze geschat op minder dan € 50.000.

6.3.3 Versoberen Rotterdampas

De gemeente Gouda biedt inwoners met een laag inkomen (tot 130% van de bijstandsnorm) diverse voorzieningen via de Rotterdampas. Kinderen tot en met 17 jaar krijgen de pas gratis als onderdeel van het kindpakket, inclusief een jeugdtegoed voor (sport)kleding en schoolspullen (€150 per jaar), twee sport- en cultuurvouchers goed voor deelname aan een activiteit voor 6 maanden en, vanaf 7 jaar, twee huiswerkbegeleidingsvouchers. Volwassenen kunnen de pas voor € 5 per jaar aanschaffen, met een volwassentegoed van € 50, te besteden bij aangesloten winkels in Gouda. Het tegoed staat automatisch op de Rotterdampas van € 5.

Een kind uit de doelgroep kan door middel van het kindpakket een eenmalige bijdrage krijgen voor aanschaf van een laptop op het voortgezet onderwijs. Hierbij kan eenmalig per vijf jaar maximaal € 400 aangevraagd worden voor de aanschaf van een laptop of tablet. Ook kan via het kindpakket een vergoeding voor schoolkosten aangevraagd worden. Kinderen op de basisschool krijgen per schooljaar € 100. Kinderen op het vervolgonderwijs (voortgezet onderwijs, mbo of hbo) krijgen per schooljaar € 200. Deze forfaitaire bedragen dienen om ouders te ondersteunen bij de kosten van schoolgaande kinderen, zoals kosten omtrent excursies en schoolkuisjes.

Inwoners met een inkomen tussen 130% en 150% van de bijstandsnorm krijgen korting op de aanschaf van de Rotterdampas en betalen €32,50 per persoon en €10 per kind. Op die passen staan geen vouchers en geen tegoeden, die passen zijn uitsluitend bedoeld als kortingspas op het activiteitenaanbod van de Rotterdampas .

De gemeente kan ervoor kiezen om te versoberen wat betreft de Rotterdampas. Dit bleek niet reëel en de meest kwetsbare inwoners, namelijk kinderen die opgroeien in gezinnen met een laag inkomen, te hard te raken. Aan het volwassentegoed, dat begroot is op € 60.000, kan eventueel wel getornd worden. Door dit volwassentegoed te schrappen kan je dit bedrag besparen. De infrastructuur van de pas kan behouden worden, omdat die infrastructuur ook gebruikt wordt voor andere voorzieningen.

Naast de versobering op individuele voorzieningen kan de gemeente ervoor kiezen om de grens van 130% te verlagen naar bijvoorbeeld 120% of 110%. De impact naar 120% zal relatief beperkt zijn, aangezien het verhogen van de grens niet heeft geleid tot een forse verhoging van het gebruik en/of de kosten. Voor een verlaging naar 110% is dit anders. Dit betreft namelijk een relatief grote groep inwoners. Binnen dit onderzoek bleek het niet mogelijk om inzichtelijk te krijgen welk deel van de doelgroep tussen deze categorieën valt en wat de jaarlijkse kosten zijn.

Deze maatregel ziet toe op het schrappen en/of versoberen van een deel van de middelen die op de Rotterdampas worden gezet. Het geheel afschaffen van de Rotterdampas lijkt onwenselijk, omdat deze pas diverse regelingen ondersteunt. Het gedeeltelijk afschaffen van regelingen is een gevoelige en beladen keuze. Deze regelingen stellen namelijk vooral kinderen in kwetsbare posities in staat om mee te doen met sporten, culturele activiteiten en op school.

Indien u besluit om de voorzieningen op de Rotterdampas te versoberen dan adviseren wij om het volwassentegoed eruit te halen. Dit levert een besparing op van €60.000,-.

Een andere optie is het besparen op de bijdragen voor de schoolkosten. De jaarlijkse besparing op schoolkosten bedraagt afgerond €190.000, waarvan ongeveer €40.000 bestemd is voor de bijdrage aan laptops. De resterende besparing komt voort uit de forfaitaire bijdrage aan ouders voor schoolkosten. Graag willen wij benadrukken dat deze versobering wellicht evenwichtig is, maar wel raakt aan belangrijke voorzieningen voor kwetsbare personen en gezinnen. We hebben de effectieve besparing voor 2025 op 50% ingeschat en voor 2026 op 100%.

Besparingsmaatregelen sociale basis

De gemeente Gouda heeft afgelopen jaren geïnvesteerd in een stevige sociale basis. Deze basis ondersteunt toegankelijke, formele en informele activiteiten en voorzieningen. Deze voorzieningen zijn gericht op ontmoeten, ondersteunen, ontplooiën en ontspannen. Op hun eigen manier dragen ze bij aan het kunnen samenleven met elkaar en mensen laten meedoen in de samenleving. De sociale basis is bedoeld om relatief dure maatwerkvoorzieningen te voorkomen, beperken of hiervoor een alternatief te bieden.

Doorgaans is ons advies om de sociale basis niet te versoberen, maar om hierin te investeren. Volgens ons is dit een goede manier om de aanspraak op relatief dure maatwerkvoorzieningen te beperken. Met oog op de financiële opgaven is het volgens ons echter wel verstandig om te kijken naar mogelijkheden om de samenhang van de voorliggende voorzieningen te verbeteren en deze gericht in te zetten. Los van de individuele subsidies viel ons op dat:

1. Het lijkt erop dat verschillende subsidiepartners voor verschillende losse deelopdrachten worden gesubsidieerd. Wij adviseren om te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om de verschillende opdrachten per subsidiepartners integraal te benaderen en hier ook als zodanig op te sturen.
2. Verschillende opdrachten/taken zijn bij verschillende subsidiepartners belegd waarbij de samenhang en/of samenwerking mogelijk kan worden verbeterd. Wij adviseren om te onderzoeken welke activiteiten kunnen worden samengebracht tot één integrale opdracht die vervolgens kan worden belegd bij één, of in ieder geval minder verschillende organisaties.

7.1 Besparingsmaatregelen

7.1.1 B1. Herzien van subsidies

Om besparingen te realiseren, lijkt het zinvol om alle subsidies binnen de sociale basis opnieuw te beoordelen. Hierbij moet gekeken worden naar de doelstellingen van elke subsidie en de vraag of de toegepaste middelen nog steeds effectief bijdragen aan het behalen van deze doelen. Uit het onderzoek bleek dat verschillende subsidies hetzelfde doel beogen en dat verschillende subsidiepartners verschillende afzonderlijke subsidies ontvangen, waarbij de integraliteit kan worden verbeterd. Het is relevant om te beoordelen of beoogde impact van de subsidies verhoogd kan worden en of er mogelijkheden zijn om de inzet van middelen te optimaliseren. Hiermee wordt ook bedoeld dat er gekeken kan worden of er onnodig sprake is van versnippering in het aanbod. Daarnaast adviseren wij om per subsidiepartners de samenhang en aansturing van de verschillende subsidies te vergroten, zodat de middelen efficiënter en effectiever kunnen worden ingezet. Dit kan

ook betekenen dat er meer integrale, gezamenlijke aanpakken gecreëerd moeten worden, zodat subsidies elkaar beter versterken.

7.2 Alternatieve maatregelen

In deze paragraaf treft u enkele alternatieve maatregelen die niet zozeer voor een herleidbare of berekenbare financiële impact zorgen maar volgens ons wel bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening en de continuïteit hiervan.

7.2.1 One size fits all-aanpak vervangen door aanbod op basis van data

Op dit moment is er onvoldoende zicht op de ondersteuningsbehoefte per wijk, het aanbod van voorliggende voorzieningen is er in ieder geval niet altijd goed op afgestemd. Deze maatregel richt zich op het vervangen van een uniforme aanpak door een gedifferentieerde aanpak per wijk, gebaseerd op data. Hiermee kan beter worden ingespeeld op de specifieke behoeften en uitdagingen van verschillende wijken.

De verschillen tussen de wijken in stad vragen om gerichte inzet op gebieden en individuen met de grootste problemen. Door data te gebruiken die inzicht geven in de specifieke behoeften en uitdagingen van verschillende wijken, kunnen er gerichte interventies worden ontwikkeld per wijk of misschien zelfs per straat. Deze data-gedreven aanpak stelt in staat om middelen efficiënter in te zetten en de impact van de inspanningen te maximaliseren. Op die manier kan er maatwerk worden geleverd waar dat het meest nodig is en worden er geen onnodige, ineffectieve initiatieven opgezet.

De voordelen van een data-gedreven aanpak liggen vooral in het adresseren en/of het voorkomen van zwaardere problematiek op de lange termijn. Dit kan op den duur indirect bijdragen aan lagere kosten, maar dit effect is vaak pas na verloop van tijd zichtbaar en lastig om exact te kwantificeren.

7.2.2 Investing in de werving van vrijwilligers

Inhoudelijke beweging

Er wordt niet specifiek gepleit voor directe investeringen in de ondersteuning van vrijwilligers, er wordt aangegeven dat deze ondersteuning er is maar soms niet goed gevonden wordt. Door de dubbele vergrijzing en de toenemende druk op het voorliggend veld zal er in de komende jaren een groter beroep worden gedaan op vrijwilligers.

Daarnaast is het, in het kader van het normaliseren van de zorg, van belang om te onderzoeken welke rol vrijwilligers kunnen vervullen. Tegelijkertijd is er een dringende behoefte aan duidelijkheid en afbakening: wat mag men verwachten van een vrijwilliger, mantelzorger of het sociale netwerk van een cliënt? Deze kadering is essentieel om te voorkomen dat er te veel gevraagd wordt van deze groepen en om de grenzen van hun inzet helder te houden.



Domeinoverstijgende besparingsmaatregelen

In voorgaande hoofdstukken hebben wij de voorgestelde en alternatieve maatregelen uitgewerkt voor de Jeugdwet, Wmo, Participatiewet en de sociale basis. In dit hoofdstuk lichten wij één domeinoverstijgende maatregel uit.

8.1 Besparingsmaatregelen

8.1.1 D1. Integrale herbeoordeling van dertig domeinoverstijgende casussen

De gemeente is aan de slag gegaan met de doorbraakmethode om zodoende te kijken naar interventies bij lopende casussen. Deze maatregel sluit daarop aan. Wij hebben geprobeerd inzichtelijk te maken wat de kosten zijn voor de duurste casussen. Hieruit bleek dat de dertig duurste gezinnen de gemeente ongeveer € 5,5 miljoen kostten in 2023. In 2022 kostten de dertig duurste gezinnen de gemeente nog circa € 4,7 miljoen; dit betekent een toename van 15,9%. Gekeken naar deze top 30, betekent dit dat er in 2022 gemiddeld € 158.000 per gezin wordt uitgegeven, waar dit in 2023 is gestegen naar € 183.000 per gezin. De bijbehorende voorzieningen hebben betrekking op ondersteuning vanuit de schillende wetten/domeinen.

Deze maatregel heeft betrekking op de herbeoordeling van de dertig meest complexe en dure casussen. Het voornaamste doel van deze maatregel is om deze gezinnen actief te monitoren, om vervolgens te onderzoeken of de ondersteuning kan worden afgeschaald en/of gericht kan worden ingezet. Betrek bijvoorbeeld ook de re-integratieconsulenten om mensen te bewegen naar werk wanneer dit nog niet is gebeurd. Samengevat ziet deze maatregel toe op de meest complexe casussen, waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere voorzieningen vanuit meerdere domeinen (dus casussen met problemen op meerdere leefgebieden). Het doel is enerzijds om ondersteuning (en in de juiste volgorde) gericht in te zetten en daarnaast om te leren van de inzichten uit deze interventie.

Inhoudelijke beweging

Hier gaat het om domeinoverstijgende problematiek die wordt aangepakt vanuit de domeinen Jeugdwet, Wmo, schuldhulpverlening en/of Participatiewet. Dit vraagt om een projectmatige aanpak en om een andere kijk op welke ondersteuning een gezin echt verder helpt. Hierbij is het uitgangspunt: 'één gezin, één plan', het liefst met zo min mogelijk ondersteuners. Bij het bieden van hulp aan gezinnen met meervoudige en complexe problemen moet integraal worden gewerkt. Dat betekent dat ook de schuldhulp, het inkomen, het werk, het onderwijs en de leerplicht worden meegenomen in de aanpak. Op onderdelen is er een grijs gebied van wat tot de Wlz behoort en wat bij de jeugdzorg en/of Wmo hoort.

Besparingspotentieel

Uit het rapport 'Naar realiseerbare plannen⁹' blijkt dat gemeenten die werken volgens de doorbraakmethode een slaagkans hanteren van ongeveer 25% tot 50%. De slaagkans is hier dat een cliënt gerichter wordt geholpen tegen lagere kosten. Op basis van doorrekeningen voor andere gemeenten (Roosendaal, Wierden, Pijnacker-Nootdorp) schatten wij dat de gemiddelde potentiële besparing voor deze dertig gezinnen 12,50% op de totale kosten zal bedragen, wat neerkomt op een besparingspotentieel van € 686.250 per jaar.

Naast dit effect wordt er ook een besparing gerealiseerd door middel van preventie van zwaardere zorg en door het voorkomen van het verergeren van de problemen. De financiële impact van de preventie is niet inzichtelijk gemaakt en zou vanuit het financiële perspectief als 'bijvangst' beschouwd kunnen worden.

Het streven is om de coördinatie van deze maatregel zoveel uit te voeren binnen de bestaande formatie. Tijdens de werksessie werd aangegeven dat het realiseren van deze taakstelling omwille van de kennis en capaciteit op korte termijn beperkt mogelijk is. Wij rekenen daarom voor 6 maanden op 0,7 fte (ad € 100.000 per fte) beleidscapaciteit voor de realisatie van deze maatregel, de kosten hiervan bedragen € 35.000. De netto besparing bedraagt hierdoor € 554.000 wanneer 100% van de effecten worden gerealiseerd in 2026. Voor 2025 zijn wij uitgegaan van een besparingspotentieel van 30% terwijl we wel 100% van de projectcapaciteit in mindering hebben gebracht. Wij adviseren om deze maatregel jaarlijks te herhalen waarbij wij ons voorstellen dat de financiële impact en de bijbehorende inspanningen jaarlijks met zo'n 25% afnemen ten opzicht van het eerste jaar.

Risico's en randvoorwaarden

Onze vraag naar inzicht en financieel overzicht van domeinoverstijgende casussen heeft ons geleerd dat het binnen de gemeente Gouda niet eenvoudig is om deze inzichten bij elkaar te brengen. Volgens ons is het raadzaam om de inzichten van het gebruik vanuit de verschillende wijzen beter met elkaar te integreren zodat het ondersteuningsaanbod beter op elkaar kan worden afgestemd.

Er moet een gezamenlijk geschetst beeld zijn van de domeinoverstijgende casussen en men moet figuurlijk dezelfde taal spreken over wat complex is en wat een goede ondersteuning is; niet alleen op het gebied van de jeugdzorg en de Wmo, maar ook op het gebied van de andere gemeentelijke domeinen.

Bij het bieden van hulp aan gezinnen met meervoudige en complexe problemen moet dus integraal worden gewerkt. Daarbij is het van belang dat de informatie over de gezinnen ook integraal bij elkaar wordt gebracht. In veel andere gemeenten zien we dat dit vaak lastig is. Maak goede afspraken over het delen van informatie en de toestemming daarvoor.

Een projectmatige aanpak en een georganiseerde doorzettingsmacht zijn nodig om inwoners echt op een andere manier te helpen. Met de herintroductie van de teamleiders is hier een belangrijke stap in gezet.

De reflex binnen veel gemeenten is dat ze in de hulp aan gezinnen met meervoudige en complexe problemen al integraal werken. Het is hiervoor van belang om deze aanpak projectmatig aan te pakken, waarin op basis van de casussen integraal wordt beoordeeld hoe de ondersteuning

⁹ <https://www.itspublic.nl/wp-content/uploads/2021/10/Naar-realiseerbare-plannen-voor-de-jeugdzorg-Its-Public-20-oktober-2021.pdf>.

gerichter kan worden ingezet en welke alternatieve en mogelijk onorthodoxe aanpakken hieraan bijdragen.

8.2 Overzicht van de financiële effecten

Tabel 4. Ingroeipaden.

Maatregel	2025	2026	2027
D1. Integrale herbeoordeling 30 domein overstijgende casussen	€ 170.875 (30%)	€ 651.250 (100%)	€ 479.688 (75%)
Totaal	€ 170.875	€ 651.250	€ 479.688



Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste bevindingen, verbeter- en besparingsmaatregelen. Daarnaast geven wij enkele aanbevelingen voor de implementatie hiervan.

9.1 Balans tussen inhoud en financiën

Volgens ons is het fundament van de gemeente Gouda goed en nodigen de voorgestelde maatregelen vooral uit om daar, weliswaar in concretere vorm, invulling aan te geven. Het sociaal domein bevat immers geen keuzemenu waarin eenvoudig opties tegen elkaar kunnen worden afgewogen. De mate van invloed op de kosten binnen het sociaal domein is beperkt. Onze oproep is echter wel om de ruimte die er is, optimaal te benutten. Op voorhand is de ruimte geboden om alle denkbare maatregelen uit te werken. In onze afweging hebben wij gekeken naar de maatregelen die het best aansluiten bij de door ons voorgestelde evenwichtsgedachte en zodanig bijdragen aan het toekomstbestendig toegankelijk en betaalbaar houden van het sociaal domein.

Naar een toekomstbestendig sociaal domein

Uit de interviews en werksessies blijkt dat de toekenning van ondersteuning op bepaalde onderdelen als ruimhartig wordt ervaren. Deze ruimhartigheid komt naar voren in de beleidsregels, de toekenning van zorg en het huisvestingsbeleid. Wij begrijpen dat de gemeente streeft naar een dienstverlenende en laagdrempelige aanpak, maar wij twijfelen of deze benadering in de huidige vorm houdbaar blijft. Wij adviseren om gerichtere keuzes te maken om de betaalbaarheid te waarborgen. Daarnaast adviseren wij om een groter beroep te doen op het organiserend vermogen van inwoners. Dit vraagt om een herijking van de gemeentelijke visie. Daarnaast lijkt er op het niveau van consultants niet altijd goed zicht op de cliëntaantallen en de ontwikkeling van de cliëntpaden. Hierdoor is de sturing op de inzet en doelmatigheid van de zorg beperkt mogelijk. Dit rapport bevat verschillende aanknopingspunten om de zorg beter af te bakenen, om gericht te kunnen sturen op de cliëntaantallen en het afschalen van zorg en tot slot het gevoel van schaarste gericht te kunnen overbrengen.

9.2 Relatie tussen prognose en besparingspotentieel

In het financiële hoofdstuk is het vooral opvallend dat de prognose van de lasten voor de periode 2025-2028 aanzienlijk hoger ligt dan de programmabegroting voor 2025. Voor 2025 worden € 4,5 miljoen aan hogere kosten verwacht en voor de jaren 2026-2028 ligt dit verschil op zo'n € 3,5 miljoen. Voor het jaar 2025 bedraagt het besparingspotentieel circa € 1,1 miljoen. De besparingsmaatregelen hangen echter met elkaar samen, waardoor de maatregelen niet bij elkaar opgeteld kunnen worden. De maatregelen hebben effect op elkaar, waardoor de gerealiseerde besparing niet gelijk zal zijn aan het besparingspotentieel.

Voor 2025 zou dit betekenen dat als 75% van het besparingspotentieel wordt benut (circa € 1,0 miljoen), er nog ongeveer € 3,5 miljoen extra bezuinigd moet worden om de lasten uit de programmabegroting voor 2025 te realiseren. Voor 2026 en 2027 bedraagt het besparingspotentieel respectievelijk € 4,9 miljoen en € 5,5 miljoen. Als we hierbij uitgaan van een gelijke benutting van het besparingspotentieel als in 2025, dan betekent dit voor 2026 een besparing van € 3,7 miljoen en voor 2027 een besparing van € 4,1 miljoen. Dit betekent dat met een benutting van 75% van het totale besparingspotentieel het voor 2026 en 2027 mogelijk moet zijn om de hogere lasten uit de prognose op te vangen en uit te komen op de lasten zoals begroot in de programmabegroting.

9.3 Zet krachtig in op de voorgestelde besparingsmaatregelen

De rode draad uit ons advies is dat wij u uitnodigen om kritischer te zijn op de ondersteuning die u verstrekt en te zoeken naar mogelijkheden om deze af te bouwen. Deze maatregelen stellen in staat om binnen de juridische ruimte die er is, strakker te sturen op het beschikkingsproces. Dit geldt bij het moment van eerste toekenning, maar zeker ook bij de evaluatie- en verlengingsmomenten. De voorgestelde maatregelen sluiten naar ons idee goed aan bij de gemeente die Gouda wil zijn en stellen in staat om de continuïteit van de ondersteuning op termijn te waarborgen. Met deze maatregelen zorgt u ervoor dat inwoners aanspraak kunnen blijven maken op de benodigde zorg en ondersteuning én dat het sociaal domein ook op termijn betaalbaar blijft. Wij adviseren u dan ook om deze maatregelen integraal door te voeren. Tevens adviseren wij u om de alternatieve maatregelen te overwegen. Graag willen wij opmerken dat de effecten van de verschillende maatregelen elkaar mogelijk beïnvloeden. Met andere woorden, mogelijk zit er een overlap in de financiële effecten. In het volgende overzicht is hiervoor geen cijfermatige correctie doorgevoerd. Tevens willen wij benadrukken dat structurele extra kosten zijn verwerkt in de financiële effecten. Voor (eenmalige) implementatiecapaciteit is geen financiële correctie doorgevoerd. De omvang van de besparingen is in samenspraak tot stand gekomen waarbij de verwachtingen en inzichten binnen de gemeente Gouda zijn gecombineerd met de ervaringen en referentiecijfers van Berenschot.

Het advies is om niet onnodig te discussiëren over de impact van de maatregelen maar vooral te kiezen op basis van de inhoudelijke beweging.

Tabel 4. Ingroeipaden voor alle besparingsmaatregelen. We houden rekening met het moment waarop de maatregelen effect sorteren. Dit doen we met een ingroeimodel. Zie voor een nadere toelichting hoofdstuk 3.

Maatregel	2025	2026	2027
J1 Het verbeteren van de samenwerking met externe verwijzers (met name GI's)	€ 117.210	€ 390.700	€ 390.700
J2 Sturen op (en afschalen van) lopende indicaties	€ 313.736	€ 1.279.120	€ 1.279.120
J3 Afbakening van jeugdzorg	€ 194.742	€ 454.398	€ 649.140
J4 Heronderzoek gerichtere aanpak voor 40 complexe gezinnen	€ 162.500	€ 325.000	€ 243.750
J5 Groter deel van de (nu) geïndiceerde zorg voorliggend laten uitvoeren	€ -	€ 640.710	€ 915.300
<i>Subtotaal jeugd</i>	<i>€ 788.188</i>	<i>€ 3.089.928</i>	<i>€ 3.478.010</i>
W1 Terugbrengactie hulpmiddelen	€ 32.910	€ 65.820	€ 46.074
W2 Inzet toezichthouder (ook jeugdzorg)	€ 42.500	€ 59.500	€ 85.000
W3 Individuele begeleiding voorliggend aanbieden	€ -	€ 909.659	€ 1.299.513
<i>Subtotaal Wmo</i>	<i>€ 75.410</i>	<i>€ 1.034.979</i>	<i>€ 1.430.587</i>
<i>P1 Collectieve zorgverzekering</i>	€ 52.500	€ 105.000	€ 105.000
<i>Subtotaal Participatiewet, inburgering en schuldhulpverlening</i>	<i>€ 52.500</i>	<i>€ 105.000</i>	<i>€ 105.000</i>
D1 Integrale herbeoordeling van 30 domeinoverstijgende casussen	€ 170.875	€ 651.250	€ 479.688
<i>Subtotaal domeinoverstijgend</i>	<i>€ 170.875</i>	<i>€ 651.250</i>	<i>€ 479.688</i>
Totale financiële impact besparingsmaatregelen*	€ 1.086.973	€ 4.881.157	€ 5.493.284

*De maatregelen werken op elkaar in waardoor de totale effecten lager uitvallen. De effecten zijn hierdoor niet zomaar bij elkaar op te tellen.

Advies omtrent de implementatie

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan de waarborging van de betaalbaarheid. Op sommige punten is dit goed gelukt, op andere onderdelen bleek de vertaling naar de praktijk weerbarstig. Het doorvoeren van de besparingsmaatregelen is geen eenmalige exercitie maar vraagt ook om een structurele aanpassing in houding en gedrag. Wij adviseren daarom om de implementatie van de maatregelen niet alleen projectmatig te benaderen maar ook te onderzoeken welke structurele aanpassingen nodig zijn in uw organisatie. Verder adviseren wij u om met de volgende punten rekening te houden bij het opstellen van het implementatieplan.

- Geef een duidelijke prioritering aan betreffende de politieke keuzes, zodat de medewerkers in de uitvoering hun tijd gericht kunnen inzetten.
- Draag consistent en consequent de nieuwe focus in het sociaal domein uit (of blijf dit doen) met een beroep op samenredzaamheid en wederkerigheid.
- Beschrijf de heldere mijlpalen, inhoudelijk en financieel, voor de implementatie van de maatregelen.
- Blijf de realisatie van de maatregelen goed monitoren en stuur waar nodig bij.
- Zorg voor een gerichte integrale aansturing van de implementatie van de maatregelen. Wij adviseren om hiervoor één integrale projectleider aan te stellen die sturing geeft aan het geheel. De realisatie van de individuele maatregelen moet volgens ons zoveel mogelijk in de uitvoeringslijn worden belegd.
- Betrek (waar nodig) partners bij de implementatie, zoals huisartsen, zorgaanbieders, verenigingen, etc.
- Zorg voor draagvlak in de hele gemeentelijke (ambtelijke en politieke) organisatie.

Bijlage 1. Categorisering maatwerk en sociale basis

Taakveld	Maatwerk, beperkt beïnvloedbaar (wettelijke verplichting)	Maatwerk, wel beïnvloedbaar (wettelijke verplichting, maar sturing op gebruik is mogelijk)	Sociale basis (bovenwettelijk)
6.1 Samenkracht en burgerparticipatie			X
6.2 Wijkteams			X
6.3 Inkomensregelingen		X	
6.4 Begeleide participatie		X	
6.5 Arbeidsparticipatie		X	
6.6 Maatwerkvoorziening (Wmo)		X	
6.71a Huishoudelijke hulp (Wmo)		X	
6.71b Begeleiding (Wmo)		X	
6.71c Dagbesteding (Wmo)		X	
6.71d Overige maatwerkarrangementen (Wmo)		X	
6.72a Jeugdzorg begeleiding		X	
6.72b Jeugdzorg behandeling		X	
6.72c Jeugdzorg dagbesteding		X	
6.72d Jeugdzorg zonder verblijf overig		X	
6.73a Pleegzorg		X	
6.73b Gezinsgericht		X	

Taakveld	Maatwerk, beperkt beïnvloedbaar (wettelijke verplichting)	Maatwerk, wel beïnvloedbaar (wettelijke verplichting, maar sturing op gebruik is mogelijk)	Sociale basis (bovenwettelijk)
6.73c Jeugdzorg met verblijf overig		X	
6.74a Jeugdbehandeling ggz zonder verblijf	X		
6.74b Jeugdzorg crisis/LTA/ggz-verblijf	X		
6.74c Gesloten plaatsing	X		
6.81a Beschermd wonen (Wmo)	X		
6.81b Maatschappelijke en vrouwenopvang (Wmo)	X		
6.82a Jeugdbescherming	X		
6.82b Jeugdreclassering	X		



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl