Gemeente Almelo

Raadsbrief ter informatie

Postadres:
Gemeente Almelo
Postbus 5100
7600 GC Almelo

Aan de raad van de gemeente Almelo

Doorkiesnummer	Behandeld door	Datum
	S. Benayad	15 juni 2021

Onderwerp
Eindrapport Visitatiecommissie Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein

Geachte leden van de raad,

Op 22 september 2020 heeft het college u geïnformeerd dat de Visitatiecommissie Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten na een strenge selectie de gemeente Almelo heeft gekozen voor een visitatieonderzoek. In die raadsbrief (Raad – 6254) heeft het college u ook toegezegd het eindrapport van dit onderzoek met de raad te zullen delen, graag komen wij deze toezegging hierbij na. Het eindrapport is bijgevoegd.

Het college heeft de gemeente Almelo bewust en uit overtuiging aangemeld voor deelname aan een extern geleid onderzoek naar de financiële beheersbaarheid van het sociaal domein. Almelo streeft na dat wie dat nodig heeft adequate zorg en ondersteuning wordt geboden én dat we dat doen op een kostenefficiënte wijze. De ambities van onze gemeente op beide vlakken zijn, zoals u weet, hoog.

De visitatiecommissie is ook om een tweede reden relevant: de financiële beheersbaarheid van de uitgaven in het sociaal domein. Sinds geruime tijd, voor de Participatiewet al ruim 10 jaar en voor de drie decentralisaties sinds 2015, zet Almelo zich in om uit te komen met de Rijksbudgetten. Dit is geen sine cure gebleken: de gemeente Almelo heeft – op alle terreinen – sinds 2010 al ruim 60 miljoen euro bezuinigd. Tot 2024 staan nog eens 10 miljoen euro aan bezuinigingen gepland mits de tekorten niet nog verder oplopen waardoor dit bezuinigingsbedrag zal toenemen. Of de tekorten niet verder oplopen is er geenszins zekerheid. Uit onafhankelijk onderzoek van vorig jaar, uitgevoerd door Andersson Elffers Felix, blijkt dat Almelo al 10 jaar op rij kampt met tekorten op de Participatiewet. Almelo is daarnaast vanaf het begin nadeelgemeente op de Jeugdzorg en de Wmo. Dit beeld verandert niet en heeft, ondanks tal van dempende inspanningen van onze kant, een structureel karakter.

De visitatiecommissie sluit haar eindrapport af met een conclusie waarvan het college vindt dat Almelo hierin goed en treffend wordt weerspiegeld: *"De commissie concludeert dat gemeente Almelo op de juiste weg is. De aanpak en de uitvoering laten zien dat Almelo de bedoeling van de wetgever duidelijk heeft begrepen en vormgegeven: een geïntegreerde aanpak in sociaal domein. Dit is taaie materie, niet alleen voor Almelo. De commissie ervaart een sterk commitment aan het coalitieakkoord in Almelo. Dat is een akkoord dat zowel inhoudelijk als financieel ambitieus is. De commissie moedigt de gemeente aan op deze weg voort te gaan. Succes in het sociaal domein vraagt om een lange adem."*.

Door de conclusies uit het eindrapport mag Almelo zich zondermeer gesterkt voelen in de manier waarop onze gemeente de decentralisaties heeft ingevoerd, de manier waarop we de transformatie vervolgens hebben vormgegeven én onze worsteling om daarbij met de rijksmiddelen uit te komen. De gemeente Almelo kan op dit vlak geen gebrek aan inzet worden verweten. In dat opzicht dient Almelo als sprekend voorbeeld voor de landelijke discussie die op dit moment gaande is tussen gemeenten en het Rijk over de ontoereikende financiering van het sociaal domein door het Rijk.

Zoals de gemeente Almelo dat gewend is te doen vatten wij de conclusies niet op als eindpunt van onze gezamenlijke inzet, maar juist als een stimulans om te blijven doorontwikkelen. Het college biedt

uw raad daarom dit eindrapport aan om ons continue gesprek over het sociaal domein voort te zetten langs de lijnen van de aanbevelingen van de visitatiecommissie en uiteraard naar de inzichten en wensen van de raad.

Het college ziet in het eindrapport positieve bevindingen en gerichte aanbevelingen die mooie en bruikbare handvaten bieden voor de toekomst. Het college wil deze graag samen met de leden van de raad, maar ook met onze maatschappelijke en sociale partners, verder concretiseren en uitwerken. Het lijkt het college niet meer dan terecht om met dit brede platform de inhoud van het eindrapport te delen omdat het welslagen van het Almelose sociale domein een gezamenlijke inspanning is waaraan vele partners hebben bijgedragen.

Zoals het college dat ook direct aan de visitatiecommissie heeft gemeld willen wij ook hier onze waardering uitspreken voor de visitatiecommissie en haar eigen ambtelijke ondersteuning. De commissie heeft zich op alle momenten gedegen voorbereid, verdiept in Almelo, zich kritisch en onafhankelijk opgesteld en buitengewoon professioneel gedragen. Hierdoor kreeg het onderzoek de diepgang die het onderwerp verdient en zijn daardoor de conclusies en aanbevelingen valide, scherp en gericht.

Hoogachtend,
Burgemeester en Wethouders van Almelo,
de secretaris, de burgemeester,

F.W. van Ardenne A.J. Gerritsen

Visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein

Gemeente Almelo



Foto omslag beschikbaar gesteld door ‘Stijlgenoten’

Inleiding op het onderzoek

De gemeente Almelo maakt gebruik van de visitatie die de VNG aanbiedt om de grip op de uitgaven in het sociaal domein te verbeteren. De visitatiecommissie (hierna de visitatiecommissie of de commissie) richt zich op het versterken van de grip, zodat de gemeente de ontwikkelingen beter kan voorspellen en zelf kan bijsturen waar dat gewenst en mogelijk is. De visitatie is dus voornamelijk gericht op het versterken van de positie van de gemeente in het sociaal domein en secundair op het terugdringen van tekorten. Tekorten kunnen uiteraard wel mede worden veroorzaakt door een gebrek aan grip.

Meerdere gemeenten hebben zich aangemeld voor een visitatietraject. Uit de aanmeldingen maakt de VNG een selectie op basis van onder andere urgentie van de lokale opgave, omvang van de gemeente en diversiteit in problematiek. Almelo is geselecteerd voor een visitatietraject vanwege de wijkgerichte aanpak, met een toegang die werkt voor het brede sociale domein en een integrale aanpak hanteert.

De rapportage die voor u ligt, is gebaseerd op schriftelijke, cijfermatige- en beleidsinformatie en op gesprekken met lokaal betrokkenen. Op 1 en 2 maart heeft het intakegesprek plaatsgevonden. Op 23 maart zijn verdiepende gesprekken met ambtelijk medewerkers gevoerd over monitoring. De uitkomsten van deze gesprekken zijn in deze rapportage verwerkt. Het advies is in de eerste plaats bedoeld voor de gemeente Almelo zelf.

Zoals gezegd biedt de VNG de visitatie aan om de grip op de uitgaven te verbeteren, maar die financiële beheersbaarheid in het sociaal domein is niet alleen een lokaal probleem. De visitatie door onafhankelijke experts is daarom eveneens bedoeld om inzichten en verbetermogelijkheden op landelijk niveau te verkrijgen, zo spraken de VNG en BZK af. De VNG bundelt de inzichten uit de afzonderlijke rapportages en trekt daaruit lering, in afstemming met relevante partners, waaronder betrokken ministeries.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 omschrijven we kort de situatie van de gemeente Almelo en de meest recente ontwikkelingen binnen het sociaal domein wat betreft het creëren van grip.
- In hoofdstuk 2 formuleren we de onderzoeksvraag van de gemeente en beschrijven we hoe we deze onderzoeksvraag hebben uitgediept in de bestuurlijke en ambtelijke intake en in een verdiepend gesprek.
- In hoofdstuk 3 maken we een analyse van de situatie in de gemeente Almelo op de vijf kernthema's in de notitie 'Harmonie in het sociaal domein': visie, regionale samenwerking, toegang, inkoop en bekostiging, en monitoring.
- In hoofdstuk 4 vertalen we deze bevindingen naar conclusies en aanbevelingen, met focus op de onderzoeksvraag.
- Bijlage I geeft een nadere toelichting op 'grip', als context en kader waarin de commissie haar bevindingen formuleert.
- In bijlage II is een gegevensrapportage opgenomen, met analyses die voor de visitatiecommissie gemaakt zijn op basis van openbare bronnen.

Disclaimer

Deze rapportage is geschreven op basis van een bestuurlijk en ambtelijk intakegesprek, een documentstudie en aanvullende gesprekken met ambtelijk medewerkers. We maken vooraf een voorbehoud over de diepgang en de juistheid van deze rapportage, vanwege de beperkte doorlooptijd in combinatie met de wijze van informatieverzameling. Er is geen toetsing geweest, hoewel de gemeente de mogelijkheid heeft gekregen om de feitelijke juistheid te controleren. De VNG staat ook na dit visitatietraject in verbinding met Almelo. Ze biedt waar nodig ondersteuning bij het uitwerken van de volgende stap op weg naar betere grip op de uitgaven in het sociaal domein.

Grip… een begrip
In dit onderzoek staat het begrip 'grip' centraal. Grip op de uitgaven, op de uitvoering en op de inhoudelijke opgave in het sociaal domein om eventuele tekorten terug te kunnen dringen. Grip kan op veel verschillende manieren worden bereikt en het begrip behoeft daarom uitleg. In dit kader zetten we kort uiteen op welke manier we het begrip 'grip' in dit onderzoek hanteren en hebben onderzocht. Daarmee voorkomen we dat het woord verkeerd begrepen wordt in dit verband. (Zie bijlage I voor een uitgebreide toelichting op het begrip.)

Grip in het sociaal domein betekent:
1. inzicht hebben in de ontwikkelingen in het sociaal domein. Dat houdt in dat er inzicht moet zijn in het gebruik van zorg, budgetverloop, in-, door- en uitstroom maar ook in de voortgang van genomen maatregelen. Daarnaast vraagt het om redeneerlijnen (beleidstheorieën) die de inzet van middelen en de uitvoering van activiteiten koppelen aan meetbare resultaten en (in)directe effecten.
2. sturing geven op basis van het bij punt 1 genoemde inzicht en ook inzicht in de dynamieken die keuzes met zich meebrengen (dit laatste volgt niet uit de monitor).

De praktijk wijst uit dat er vaak onvoldoende inzicht is in de ontwikkelingen in het sociaal domein, omdat redeneerlijnen niet zijn uitgewerkt en geoperationaliseerd. Daarnaast is er ook onvoldoende inzicht in de gevolgen van de verschillende keuzes die gemaakt kunnen worden. Daardoor worden er soms keuzes gemaakt die elkaar niet optimaal ondersteunen of erger nog, die elkaar tegenwerken. De mate waarin gemeenten grip hebben, hangt sterk af van de mate waarin zij scoren op de bovengenoemde twee punten.

In dit onderzoek brengen we langs deze punten in kaart op welke manier de gemeente opereert in het sociaal domein en in welke mate ze sturing kan geven. Daarnaast staan we stil bij de consistentie en mate waarin een centrale visie naar de verschillende onderdelen wordt doorvertaald. Een consistente en doorvertaalde visie zijn randvoorwaarden om überhaupt van grip te kunnen spreken.

De gespreksnotitie 'Harmonie in het sociaal domein' vormt het referentiekader van de visitatiecommissie en is daarmee de kapstok voor deze rapportage. In deze gespreksnotitie is een brede beschrijving van de thema's opgenomen die bij elk van de visitatietrajecten bij gemeenten aan de orde komen. Het zijn in elke gemeente de relevante thema's bij het verkrijgen/verbeteren van grip op het sociaal domein. Het gaat hierbij met name over de wisselwerking tussen de toegang, inkoop, bekostiging en monitoring, die uiteraard geborgd moet zijn in een visie en rekening moet houden met het niveau waarop deze onderdelen worden ingericht (lokaal/regionaal). Het zijn nadrukkelijk thema's die in samenhang moeten worden gezien, vandaar 'Harmonie' in de titel van de gespreksnotitie.

In de derde tussenrapportage van de visitatiecommissie (oktober 2020) schetst de visitatiecommissie een beeld van de situatie in het sociaal domein en de uitdagingen waarvoor gemeenten staan. Zo wordt ingegaan op het samenspel tussen bestuur, toegang en uitvoering en het noodzakelijke kostenbewustzijn bij de toegang. De rapportage die voor u ligt, geeft een weerslag van bestuurlijke en ambtelijke gesprekken die de commissie heeft gevoerd met gemeente Almelo, onder andere ook over deze thema's.

1. Huidige situatie Almelo

We beschrijven de huidige situatie, waarbij we starten met de algemene situatie in gemeente Almelo, gevolgd door de organisatie en de cijfers over het sociaal domein. Daarna gaan we in op de verschillende onderdelen van het sociaal domein, waarbij we de thema's uit de notitie 'Harmonie in het sociaal domein' volgen: visie, toegang, regionale samenwerking, inkoop en bekostiging, en monitoring.

We hebben deze toelichting gebaseerd op een beschrijving die de gemeente Almelo maakte.

Algemene situatie in gemeente Almelo

Almelo is een gemeente in Overijssel met 73.107 inwoners (per 1 januari 2020), waarvan de groene longen en het open water tot in het centrum van de binnenstad reiken. Na Enschede en Hengelo is Almelo de derde grootste gemeente van Twente. Almelo is een stad met vele gezichten: grote internationale bedrijven vinden hun oorsprong in Almelo of zijn er nog steeds gevestigd. Deze bron van werkgelegenheid staat in contrast met de relatief hoge én hardnekkige werkloosheid die er ook in Almelo is, sinds 1960 (begin van de teloorgang van de textielindustrie).

De Almelose samenleving is veerkrachtig, vindingrijk en betrokken en organiseerde tot twee keer toe grote theaterproducties met nagenoeg alleen maar vrijwilligers uit de stad. Daar staat tegenover dat een relatief hoog percentage inwoners afhankelijk is van één of meerdere vormen van ondersteuning. Vaak gaat het dan ook nog om meerdere leden in een gezin.

Desondanks heeft de overgang van verantwoordelijkheden van de rijksoverheid naar de gemeente niet geleid tot onnodig spannende situaties. De start van de decentrale opgave is succesvol verlopen. Dit positieve signaal geldt met name voor het waarborgen van de zorgcontinuïteit voor individuele cliënten die voortaan onder verantwoordelijkheid van een gemeente vielen. Een ander verhaal is het, als het gaat om de financiële kant van de decentralisaties. Die is van meet af aan dramatisch en is sindsdien alleen maar verergerd. Dat komt doordat er sprake is van landelijke kortingen in combinatie met keuzes in verdeelmodellen, waardoor gemeentelijke budgetten uiteenlopen in de (op alledaagse praktijk gestoelde) uitvoering.

Organisatie

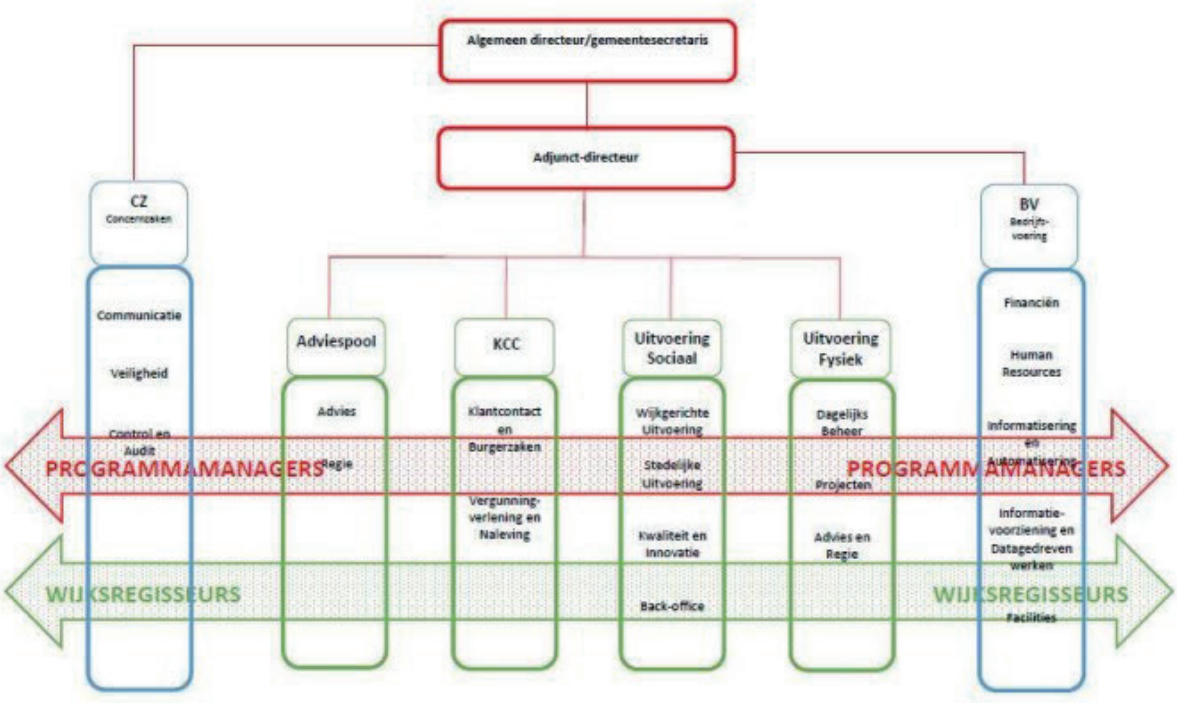
Sinds 2018 is de ambtelijke organisatie van de gemeente Almelo georganiseerd zoals weergegeven in het organogram op de volgende bladzijde. In de organisatiestructuur van gemeente Almelo worden drie sturingsprincipes gehanteerd:

- lijnsturing voor de aansturing van reguliere, terugkerende taken;
- wijksturing om te voorzien in de behoeften die vanuit de wijken opkomen;
- programmasturing om uitvoering te geven aan grote, politieke veranderopgaven.

Deze sturingsprincipes lopen dwars door de organisatie heen en ieder organisatieonderdeel draagt daar in meerdere of mindere mate aan bij. Het organogram laat zien dat in Almelo nagenoeg alle taken van het sociaal domein organisatorisch bijeen zijn gebracht in een organisatie-eenheid. Dat is gedaan vanwege de onderlinge samenhang van de wetten/regelingen die uitgevoerd moeten worden. Het sociaal domein krijgt uitvoering in de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal (zie het organogram op de volgende pagina).

Almelo heeft de veranderopgaven in de decentralisatie op een programmatische manier opgepakt. Dit is recent verder verstevigd in twee omvangrijke programma's: Programma Zorg en Programma Economie & Participatie. Het Programma Zorg heeft enkele programmadoelen, waarvan het financieel uitkomen met de rijksbudgetten er een is. Daarnaast wordt ingezet op een verschuiving van een beroep op duurdere zorg naar

goedkopere algemene voorzieningen. Het Programma Economie & Participatie wil de economische structuur van Almelo versterken en de (arbeids)participatie van de Almelose inwoners vergroten.



Cijfers

In 2020 bedraagt het aantal bijstandsdossiers gemiddeld 2.620 (ruim 8% van het aantal huishoudens). Dat is minder dan de jaren ervoor, maar hoog in vergelijking met andere gemeenten. Vanwege de gevolgen van de coronapandemie verwacht Almelo echter weer een forse toename in 2021. De uitgaven voor de bijstand (BUIG) nemen sinds 2018 wel weer toe.

Ook op het gebied van **Jeugdhulp** heeft Almelo relatief veel cliënten met een jeugdhulpbeschikking. Dat aantal is na jaren van groei wel wat gestabiliseerd in 2020, maar nog altijd aan de hoge kant. Daarnaast ligt het gebruik van zwaardere jeugdhulp (maatwerkdienstverlening 18-, geëscaleerde zorg 18-) in Almelo hoger dan gemiddeld. De uitgaven zijn de afgelopen jaren fors gestegen, hoewel de grootste groei in 2019 en in 2020 is gehalveerd.

Bij de **Wmo** is het aantal cliënten met een beschikking in 2020 gestabiliseerd ten opzichte van 2019. De stijging in 2019 was groot door de invoering van het abonnementstarief. Bij de overige voorzieningen is sprake van een daling, mede door inzet van algemene voorzieningen. De uitgaven zijn in 2020 voor het eerst afgenomen na jaren van stijging.

De realiteit voor Almelo is de afgelopen jaren dat tekorten zijn ontstaan (vooral ten opzichte van jeugdbudget, maar ook bij de BUIG en Wmo). Ook is het zo dat de bodem van reserves in zicht komt, voor zover reserves konden worden opgebouwd. Dat betekent dat de gemeente in de komende jaren forse tekorten moet zien te dekken uit de lopende begroting, met alle pijnlijke politieke keuzes die daarbij horen.

Dit heeft geleid tot drie 'Maatregelenplannen' en het bijsturen van beleid en uitvoering. Deze maatregelen lopen sinds 2019. Een voorbeeld is de zogenaamde kwaliteitstafel (Maatregelenplan 3, gestart in Q3 2020), die het volgende doet: in gezamenlijkheid indicaties beoordelen, waarbij de wijkcoach wordt ondersteund door

juridische, inhoudelijke en financiële kennis. Het doel is om de kwaliteit en uniformiteit van indicaties te versterken, door het vier-ogen-principe in te zetten. Dit geeft de wijkcoach ook inzicht in de consequenties van keuzes die gemaakt moeten worden, zowel inhoudelijk (met behulp van een gedragswetenschapper), als juridisch en financieel. Een tweede doel is meer inzicht krijgen in waar verder afgeschaald kan worden of waar juist een alternatieve vorm van hulp beter is. Voorop staat dat Almelo passende zorg wil leveren op een zo efficiënt mogelijke manier. Daarbij wil Almelo ook focussen op de duurzaamheid van dat wat wordt ingezet voor haar inwoners en de kostenbesparing op de lange termijn. Almelo heeft ook stevig ingezet op het verbeteren en inrichten van een monitoringsinstrumentarium. Daardoor is meer inzicht ontstaan in de in- en uitstroom, budgetverloop en stapeling van zorg.

Visie

Het beleidskader (2014-2020) "Samen mee(r) doen" is nog steeds in gebruik. De centrale visie die geformuleerd is in dit beleidskader, is: "Het heeft onze voorkeur dat Almeloërs zoveel mogelijk zélf werken aan hun sociale stijging, omdat dit welzijns-verhogend werkt".

Toegang

De toegang is lokaal, integraal en wijkgericht georganiseerd. Dat wil zeggen dat de diverse wetten (P-Wet, Wmo en jeugdzorg) integraal samenwerken in zes wijkteams en van daaruit de toegang verzorgen. Deze werkwijze is in 2019 in twee wijken bij wijze van pilot vormgegeven en sinds maart 2020 in de gehele gemeente geïmplementeerd. Overigens was dat tegelijk met het begin van de coronapandemie, wat de brede uitrol van deze werkwijze bemoeilijkte.

Het kader waarbinnen de toegang is ingericht, is gebaseerd op de volgende kenmerken:

- een samenhangend plan voor het hele gezin;
- de uitvoering laten bewaken door één regisseur;
- de kosten omlaag brengen door meer verbinding te creëren tussen algemene voorzieningen en de toegang;
- uitwerken hoe algemene voorzieningen en toegang (wijkgericht) samenwerken, wat hiervoor de randvoorwaarden zijn en wat dit vraagt van de gemeente als opdrachtgever;
- een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een sturings-en monitoringssysteem.

Hiervoor gelden de volgende leidende principes:

- levensperspectief' van de inwoner is primair uitgangspunt, niet regels en gemeentelijke organisatie;
- eigen verantwoordelijkheid, keuzevrijheid en wederkerigheid
- ruimte voor beslissingen van professionals; vakmanschap staat centraal;
- normaliseren en uitgaan van mogelijkheden;
- no wrong door: ongeacht waar iemand zich meldt, we zoeken passende ondersteuning;
- eenvoudig proces, geen bureaucratie;
- veiligheid vormt altijd de ondergrens;
- alle benodigde informatie is altijd beschikbaar voor alle belanghebbenden;
- het doorontwikkelen van de toegang is een (voortdurend) lerend proces.

Dit heeft geleid tot het wijkgericht organiseren van toegangstaken:

1. algemene voorzieningen die aansluiten op behoeften van inwoners;
2. aan intaketeam gekoppeld wijkgericht team van wijkcoaches met verschillende specialismen die toegang vormen tot maatwerkvoorzieningen;
3. wijkgericht intaketeam dat inwoners helpt de weg naar de algemene voorzieningen te vinden en dat hen kort kan ondersteunen zonder indicatie;
4. integrale aanpak bij multi-problematiek;
5. andere samenwerking met zorgaanbieders;
6. specialisten binnen gemeente die inwoners ondersteunen bij schuldenproblematiek.

Regionale samenwerking, inkoop en bekostiging

Uiteraard werkt Almelo op tal van onderwerpen samen in de regio Twente met andere gemeenten; zo ook op het gebied van zorg, welzijn en ondersteuning. Tot 2019 werd de inkoop van Wmo en jeugdhulp volledig gedaan met de veertien Twentse gemeenten, via de gemeenschappelijke regeling Regio Twente.

Sinds het nieuwe inkooptraject (vanaf 2019) heeft de gemeente Almelo er samen met de gemeente Hof van Twente voor gekozen om alle voorzieningen die niet in het gedwongen deel van de gemeenschappelijke regeling regio Twente vallen, zelf in te kopen. Alleen de beschikbaarheidsvoorziening crisis, JeugdzorgPlus, Jeugdbescherming en Jeugdreclassering (samen aangeduid als 'geëscaleerde zorg') worden regionaal ingekocht.

Een belangrijk doel van deze keuze was om meer grip te krijgen via selectie van aanbieders (toegangscriteria). Ook was het doel om duidelijke spelregels te krijgen in de contracten met zorgorganisaties, die helpen om zorgfraude te voorkomen en te bestrijden. Daarnaast was Almelo nog niet overtuigd van de werking van het zogenaamde "Twentse model met ondersteuningsbehoeften". Almelo heeft de oude systematiek van prestaties die gedeclareerd worden op P*Q-basis gecontinueerd. Door voortzetting van de bestaande definities in het berichtenverkeer, heeft Almelo nu cijfers van vier jaar, zodat trends inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

Almelo vaart dus in de regio op onderdelen bewust een eigen koers. Deze afwijkende positionering in de regio leidt soms tot spanningen in de samenwerking. Dat is temeer zo omdat andere zaken zoals eerder vermeld, bij wet worden afgedwongen in een regionale samenwerking van alle veertien Twentse gemeenten.

De administratie is vrijwel volledig belegd binnen de gemeente Almelo (team backoffice en team financiën). Daar waar het regionale contracten betreft, is er nog wel een regionaal contractmanagement.

Qua bekostiging gelden diverse manieren: zoals hierboven toegelicht hanteert Almelo voor zelf ingekochte Jeugdhulp en Wmo inspanningsgerichte bekostiging (P*Q). Dit geldt ook voor participatie. Begeleide participatie gebeurt op nacalculatie van het aantal cliënten. Arbeidsparticipatie en loopbaanbegeleiding worden betaald per uur. Ook voor bijstandsuitkeringen wordt gestuurd op aantal uitkeringen. Voor jeugdhulp wordt daarnaast in beperkte mate gewerkt met subsidies, waarin de financiële afspraken zijn gebaseerd op een bedrag per traject. Dat is onder andere zo voor het orthopedagogisch behandel- en leefklimaat bij de jeugd en diverse voorzieningen in het voorliggend veld.

Monitoring

Almelo heeft de laatste jaren fors geïnvesteerd in het verbeteren van de informatievoorziening. Onderdeel daarvan is het ontwikkelen van een portal met up-to-date managementinformatie voor het sociaal domein. De ontwikkeling hiervan is vormgegeven in multidisciplinair verband, waarbij zowel beleid, informatievoorziening, ICT, contractmanagement, control en financiën integraal samenwerken in een zogenaamd Multi Disciplinair Team Sociaal Domein. Dit team wordt aangestuurd door een businesscontroller sociaal domein die in 2020 is aangetrokken. Zijn voornaamste taak is de informatievoorziening verder ontwikkelen, zowel voor de uitvoering als voor beleid, management, directie en bestuur. Hij zet zich ervoor in dat de gemeente in toenemende mate ook vooruit kan kijken en werkt aan integrale monitoring (naast Wmo, Jeugdwet en Participatiewet).

2. Onderzoeksvraag

De VNG biedt de visitatietrajecten aan omdat er tekorten zijn in het sociaal domein. Veel gemeenten worden daarmee geconfronteerd. Los van de vraag wat de exacte oorzaak van deze tekorten is, bestaat consensus over het belang voor gemeenten om grip te hebben en houden op de uitgaven in het sociaal domein. Niet met de belofte dat daarmee voor alle gemeenten automatisch de tekorten kunnen worden opgelost. Wel met de overtuiging dat het zonder grip haast niet mogelijk is om die op te lossen. De centrale vraag in de visitatietrajecten luidt dan ook: *Hoe kunnen gemeenten de grip op de uitgaven in het sociaal domein verbeteren en behouden?*

Hoewel grip het centrale thema is in alle visitatietrajecten, is iedere gemeente uniek in de manier waarop zij het sociaal domein heeft georganiseerd en, daarvan afgeleid, de monitoring- en sturingsmechanismen heeft ingericht. De commissie verzoekt gemeenten die zich aanmelden daarom ook nadrukkelijk om een eigen vraagstuk in te brengen binnen het thema grip. Zo spitst de commissie het traject toe op de lokale situatie.

De onderzoeksvraag van gemeente Almelo is:
Voldoet de Almelose, bestuurlijke beleids-en ambtelijke uitvoeringscyclus (kort gezegd: de totale PDCA-cyclus) aan de eisen die hieraan mogen worden gesteld; werkt deze in de praktijk naar behoren en biedt deze voldoende sturingsmogelijkheden aan zowel bestuur als ambtelijke organisatie om daarmee financiële beheersbaarheid te krijgen op het sociaal domein?

De commissie merkt op dat dit een brede onderzoeksvraag is. Hierdoor kan wellicht minder diepgravend worden verkend wat verbetermogelijkheden zijn op de verschillende onderdelen van het sociaal domein.

De commissie heeft deze vraag onderzocht door een documentenstudie (openbaar en aangereikt door de gemeente) gevolgd door een bestuurlijk gesprek en een ambtelijk gesprek. Naar aanleiding van deze intake hebben de commissie en de gemeente samen gekozen voor een verdiepend gesprek over het wijkgerichte werken in Almelo. In dat gesprek is nader ingegaan op hoe de werkwijze van Almelo in de praktijk uitpakt; daarmee is het verdiepende gesprek gericht op het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) behandelen we de vijf onderdelen van het sociaal domein volgens de notitie 'Harmonie in het sociaal domein': visie, regionale samenwerking, toegang, inkoop en bekostiging, en monitoring. In hoofdstuk 4 hanteren we het perspectief van de PDCA-cyclus. Dit hoofdstuk bevat conclusies en aanbevelingen voor de gemeente, zoals besproken met de bestuurders.

3. Bevindingen

In dit hoofdstuk bespreken we de bevindingen aan de hand van de vijf onderdelen van het sociaal domein volgens de notitie 'Harmonie in het sociaal domein': visie, regionale samenwerking, toegang, inkoop en bekostiging, en monitoring.

Visie

1. De visie van de gemeente Almelo, zoals die is opgenomen in het beleidsdocument, is: "Het heeft onze voorkeur dat Almeloërs zoveel mogelijk zélf werken aan hun sociale stijging, omdat dit welzijns- verhogend werkt". Deze visie past bij de aard van de problematiek in de stad. Het realiseren van deze sociale stijging blijkt weerbarstig.
   a Economische bedrijvigheid in stad en regio staat in contrast met het hoge aantal bijstandsuitkeringen. De onbalans is zichtbaar in de combinatie van een laag opleidingsniveau en andere sociaal economische factoren enerzijds en een sterke werkgelegenheid anderzijds.
   b Dit leidt tot hardnekkige problematiek in domeinen die de kern zijn van hoge uitgaven aan met name bijstand. De gemeente komt al tien jaar tekort op de BUIG (gebundelde uitkering voor bijstand). Dat is inzichtelijk gemaakt in een AEF-rapportage. Het extra vangnet dat is aangevraagd over 2019, is niet voldoende. AEF heeft diverse hypotheses onderzocht voor het structurele gat in de begroting (circa 3 miljoen). Almelo wijkt hierin af van andere gemeenten die de commissie heeft bezocht. De conclusie van AEF is dat het tekort van Almelo in grote mate verklaard kan worden door het macrobudget en de verdeelsystematiek. De uitkomsten bieden tegelijkertijd ook een doorkijk naar alternatieven om het tekort te reduceren. Die alternatieven liggen in de invloedssfeer van de gemeente. Dit zijn inspanningen die gericht zijn op het verkleinen van het bijstandsbestand.
   c De sociale stijging zoals beoogd in de visie, is een complexe vraag. Onduidelijk is hoe gemeente aankijkt tegen de mate waarin dit nu wordt gerealiseerd. Investeringen en inspanningen van de gemeente zouden daaraan moeten bijdragen, maar de effectiviteit ervan is nog beperkt of nog beperkt zichtbaar.
   d Ook is er een tweedeling in de problematiek van burgers. Dat is onder andere te zien in verschillende kenmerken van de wijken van Almelo. Met name in rijkere wijken lijkt er een toenemende zorgvraag (vooral huishoudelijke ondersteuning als gevolg van het abonnementstarief). De gemeente heeft naar eigen zeggen het maatschappelijk debat over normaliseren nog beperkt gevoerd. Denk daarbij aan vragen als 'Wat zijn normale opvoedingsvraagstukken?' en 'In welke situaties is echt hulp nodig?'. Almelo wijst erop dat dit debat ook vraagt om een landelijk kader.

2 De visie is helder doorvertaald naar doelen, programmatische sturing en uitvoering.
   a De hardnekkige problematiek rond de bijstand was een belangrijke motivatie om al ver voor de decentralisaties te starten met een wijkgerichte aanpak.
   b Op deze lijn wordt nog altijd doorontwikkeld. Sinds 2020 focust de wijkgerichte aanpak op een integrale aanpak, zodat verschillende levensdomeinen resultaatgericht aan elkaar worden verbonden. Deze aanpassingen en reorganisaties hebben veel energie en tijd gevraagd van de gemeentelijke organisatie en van de professionals in de toegang.
   c Almelo kent de karakteristiek van haar wijken. Voor aanvang van de pilot wijkgericht werken (bij twee toegangsteams) zijn de kenmerken per wijk op een rij gezet. Dit was mede de basis voor de keuze voor twee heel verschillende pilotwijken.
   d De gemeente verzamelt de cijfers over inzet van voorzieningen ook op wijkniveau. De effecten van de recente investeringen en maatregelen zijn nog niet overal zichtbaar.
   e Nu na de reorganisaties meer rust lijkt te ontstaan, ervaren beleidsmedewerkers en professionals in de toegang meer ruimte om verbinding te zoeken met wat er gebeurt in de wijken. In veel wijken zijn wijkregisseurs zichtbaar aanwezig. Ze kunnen 'oren en ogen' zijn voor wat speelt en nodig is in de wijken.
   f Gemeente Almelo ziet de woningvoorraad als een belangrijke sleutel. Onderzoek van Almelo (mei 2020) toont aan dat er een verband bestaat tussen het aantal sociale huurwoningen en het beroep op de

sociale voorzieningen. In de daarna ontwikkelde woonvisie wordt gewerkt aan meer balans tussen huur- en koopwoningen. De gemeente is in gesprek met woningcorporaties om op dit thema prestatieafspraken te maken.

3 Almelo heeft heldere afspraken gemaakt met de gemeenteraad over het proces en de documenten die onderdeel zijn van de jaarlijkse planning- en controlcyclus. Deze kennen een mix van financiële en inhoudelijke thema's.
   a De jaarcyclus is als volgt opgebouwd
      i In juni 2021 wordt de jaarrekening over 2020 vastgesteld, tegelijk met de voorjaarsrapportage over 2021 en een perspectiefnota (ook kadernota genoemd), ter voorbereiding op de begroting van 2022.
      ii In oktober 2021 wordt de tweede voortgangsrapportage vastgesteld (najaarsrapportage genoemd) en in november de programmabegroting voor 2022.
      iii In december 2021 volgt een slotrapportage, waarin laatste ramingen over 2021 worden opgenomen.
   b Elk van deze rapportages kent een mix van financiën en inhoud. Tussenrapportages zijn veelal sterk financieel ingestoken. De rol van de nieuwe businesscontroller is om inhoud en financiën meer met elkaar te verbinden. De businesscontroller richt zich ook op het verbeteren van prognoses, om verrassingen in de rapportages naar de raad zoveel mogelijk te voorkomen.
   c De beleidsmedewerkers en de businesscontroller ervaren een sterke druk van het college om kosten en met name de financiële effecten van maatregelen, afzonderlijk van elkaar te kwantificeren. Ambtenaren vragen er in de gesprekken met het college begrip voor dat implementatie van maatregelen tijd kost. Ook vragen ze er begrip voor dat het effect van maatregelen vaak vertraagd zichtbaar wordt, maar bovenal lastig of zelfs onmogelijk toe te wijzen is aan het effect van één specifieke maatregel.

4 Tot nu toe wordt het uitkomen met de rijksmiddelen nog niet gehaald. Dat is wel een van de doelstellingen binnen het programma Zorg. Dit is vervolgens vertaald naar extra taakstellingen en maatregelenpakketten.
   a In de begroting wordt gewerkt met schattingen op basis van realisaties uit het verleden. Het uitkomen met de rijksmiddelen is vertaald in taakstellingen voor de komende jaren. Dit is conform het coalitieakkoord 2018-2022.
   b In de perspectiefnota 2020 (ook midterm-review van de coalitieperiode, juni 2020) is de tussenstand getoond van de beide actuele maatregelenpakketten. Over het uitkomen met de rijksmiddelen geeft Almelo de volgende toelichting: *In Almelo scoren wij structureel hoog op de factoren die de kans op toenemende zorgvraag bepalen. Wij voorzien dat de coronacrisis dit mogelijk versterkt. Verder is er sprake van een hogere geluksnorm dan voorheen, een hoge prestatiedruk en hoge verwachtingen. Dit leidt ertoe dat steeds vaker professionele hulp wordt gezocht voor 'alledaagse' problemen en voor gedrag dat afwijkt van het gedrag van anderen. Hierdoor ontstaat een toenemende zorgafhankelijkheid. Daarom moeten we sterk blijven inzetten op de doorontwikkeling van de preventieagenda en het terugleggen van de verantwoordelijkheid bij onze inwoners. Het is lastig om te sturen op de open einde regelingen in de Wmo en Jeugdwet, omdat onze invloed op de prijs (P) en de aantallen (Q) beperkt is.*
   c De verwachtte overschrijdingen (midterm-review 2020) zijn vertaald naar extra taakstellingen in de begroting van 2021 en een derde maatregelenpakket.

Regionale samenwerking, inkoop en bekostiging

5 Gemeente Almelo ervaart de regionale samenwerking op onderdelen als moeizaam en kiest dus vooral om samen te werken waar dat meerwaarde oplevert. Medewerkers hebben sterke focus op het lokale werkproces en hebben beperkt tijd en ruimte voor regionale samenwerking.
   a De gemeente geeft aan dat de Twentse steden in de laatste decennia soms moeizame gesprekken hebben gehad over diverse onderwerpen of vormen van samenwerken. Deze geschiedenis is af en toe nog voelbaar in de huidige regionale samenwerking.
   b Voor een belangrijk thema als specialistische jeugdhulp werken de veertien Twentse gemeenten intensief samen. Regionaal contractmanagement (OZJT/samen14) organiseert de inkoop en stelt zich op als onafhankelijke verbinder tussen gemeenten en gecontracteerde partijen. Sinds 2019 heeft Almelo zich voor een deel teruggetrokken uit de regionale inkoop (zie punt 6 hieronder).

c De regionale samenwerking in het werkplein (participatie) werkt naar grote tevredenheid. Er is jaarlijks overleg met bedrijven, waardoor kansen op het raakvlak van economie, arbeidsmarkt en participatie worden gesignaleerd.
d De commissie heeft de indruk dat de focus van sturing, zowel bestuurlijk en ambtelijk, sterk intern gericht is: op het implementeren van de eigen beleidsplannen. Medewerkers in het zorgdomein geven aan dat ze te beperkte capaciteit hebben om daarnaast ook samen te werken in de regio.
e Ambtenaren ervaren dat het belangrijk is om samen ervaringen uit te wisselen op regionaal niveau. Een mooi voorbeeld hiervan is het project waarin gezinsvoogden van de gecertificeerde instellingen nauwer zijn gaan samenwerken met de lokale toegang in gemeenten. Businesscontrollers van Enschede, Hengelo en Almelo komen eens per twee à drie maanden bij elkaar en delen in alle openheid ervaringen en tips.

6 Almelo koopt sinds 2019 alleen nog geëscaleerde jeugdhulp in met de veertien Twentse gemeenten via de regionale samenwerking.
a Almelo maakt sinds 2019 alleen gebruik van regionale inkoop voor de geëscaleerde jeugdhulp (crisis, JeugdzorgPlus, Jeugdbescherming en Jeugdreclassering). De gemeente merkte dat deze keuze regionaal in eerste instantie niet goed werd ontvangen.
b Het doel van de inkoop in eigen hand was om meer grip te krijgen op de gecontracteerde aanbieders en zo tot betere financiële beheersing te komen. Het is voor een deel gelukt om meer grip te krijgen op de gecontracteerde aanbieders. Almelo heeft een strengere selectie toegepast bij de inkoop, maar dit heeft nog niet geleid tot volledige financiële grip. Uiteindelijk bepaalt de verwijzer hoeveel wordt ingezet en ongeveer de helft van de verwijzingen verloopt niet via de gemeentelijke toegang.
c Toch ziet Almelo veel positieve effecten van deze keuze. Naast de strengere selectie van aanbieders en spelregels die fraude helpen voorkomen (zie hieronder), kan Almelo meerjarige analyses maken, door vast te houden aan de systematiek van bekostigen.
d Verder heeft Almelo het lokale dienstpakket verder doorontwikkeld: een eigen wasdienst (algemene voorziening), meer dagbesteding en BSO+ in voorliggende voorzieningen. De verwachting is dat de inzet van geïndiceerde zorg in de toekomst afneemt door deze toegankelijke voorzieningen. Het is te vroeg om de effecten hiervan al te zien.
e Het beeld van het gedeeltelijke vertrek van Almelo uit de regionale inkoop lijkt daardoor te kantelen. Almelo ervaart dat ook andere (regio)gemeenten met interesse kijken naar de ervaringen die Almelo opdoet.

7 De gemeente heeft voor de eigen inkoop meer resultaatsturing en meer mogelijkheden voor controles geïntroduceerd. Daardoor is ze succesvol in het signaleren en aanpakken van fraude door aanbieders.
a De manier waarop Almelo Wmo en Jeugdhulp inkoopt, is naar eigen zeggen scherper, met heldere afspraken en spelregels. Almelo stelt strenge kwaliteits- en integriteitseisen aan de zorgaanbieders en gaat het gesprek aan bij hoge winstuitkeringen of zorgen over kwaliteit.
b Om de kwaliteit te kunnen onderzoeken, zijn ankers nodig. Die ankers zijn in Almelo onder meer te vinden in beleid en verordening. Zowel bij preventie als het stoppen van zorgfraude zijn de consulenten in de wijkteams een onmisbare schakel.
c De gemeente heeft dus meer aangrijpingspunten gecreëerd en processen ingericht om onrechtmatige declaraties te voorkomen. Almelo is met deze aanpak landelijk (VNG) voorbeeldgemeente in de aanpak tegen zorgfraude geworden.
d De sturing op lokale contracten draagt bij aan kostenbewustzijn bij aanbieders. Met één gecontracteerde jeugdhulpaanbieder is afgesproken om te werken binnen een afgesproken financieel kader, bij wijze van pilot. Een mogelijk nadeel hiervan is, dat er wachtlijsten kunnen ontstaan. Ook stroomt de groep jongeren met een lichte zorgvraag uit, waardoor de groep die in zorg blijft steeds zwaardere zorg nodig heeft. Het is lastig om het financiële kader per aanbieder te voorspellen en daarmee te bepalen, omdat de zorgvraag per aanbieder niet vooraf bepaald is en per jaar uiteen kan lopen.

8 De keuze voor veelal inspanningsgerichte bekostiging betekent, dat veel relevante analyses kunnen worden gemaakt. Omdat er gewerkt wordt volgens 'uurtje/factuurtje', heeft Almelo goed zicht op ingezette zorg. De stap van inzicht naar grip blijkt steeds weer lastig.
   a De vormen van Jeugdhulp en Wmo die Almelo zelf inkoopt, kennen een inspanningsgerichte bekostiging. Hierdoor heeft Almelo indicaties en declaraties op cliëntniveau en kan een gedetailleerde analyse worden gemaakt van verwijzers, ingezette zorgproducten en uitnutting.
   b Dit inzicht ervaart de gemeente als een belangrijk begin van grip. De cijfers laten vooral veel schommelingen zien, in plaats van duidelijke trends. Het is daardoor bijvoorbeeld heel lastig om op aanbiederniveau een prognose te maken die de basis kan zijn voor afspraken over een productieplafond. Voor hulp bij huishouden (Wmo) en participatie zijn de trends wel redelijk stabiel.
   c Ook de verzilvering van beschikkingen per cliënt blijkt voor Jeugdhulp lastig voorspelbaar, met name bij beschikkingen die externe verwijzers af hebben gegeven. Dit bemoeilijkt het maken van prognoses van uitgaven Wmo en Jeugdhulp.
   d Ook bij arbeidsparticipatie en loopbaanbegeleiding geeft de bekostiging veel inzicht in de uitgaven, maar dit betekent niet automatisch dat sprake is van grip.
   e Om van inzicht naar grip te komen, is het nodig om de aangrijpingspunten voor verandering te kennen. Almelo werkt daarom aan gezamenlijke duiding en het ontwikkelen van gerichte plannen en maatregelen.

Toegang

9 Almelo ziet de toegang als het belangrijkste sturingsmechanisme op de financiële risico's in het sociaal domein. Het nieuwe wijkgericht werken is gericht op meer grip en sturing op het sociaal domein. De integrale toegang in de wijk, kern van het wijkgericht werken, is succesvol gebleken in twee wijken. Burgers in Almelo weten voorzieningen te vinden en zijn tevreden over de ondersteuning die ze krijgen. Voor met name Jeugd-GGZ wenden burgers zich ook vaak tot de huisarts; een route waar de gemeente weinig grip op ervaart. Het wijkgericht werken is nu stadsbreed geïmplementeerd. Dit was ook onderdeel van de gemeentelijke reorganisatie. Na deze organisatorische aanpassingen ziet de commissie een sterke motivatie om het wijkgericht werken ook outreachend te maken: met aandacht voor de kracht en de problematiek in specifieke wijken en door aanwezig te zijn op 'vindplaatsen' als bewoners de weg naar hulp niet vanzelf vinden.
   a Doelen van de pilot wijkgericht werken waren (bron: Gedachtegoed integraal wijkgericht werken, januari 2021): verbetering van de dienstverlening, meer oog voor de samenhang tussen problemen op diverse leefgebieden, één plan voor het hele gezin en dit laten bewaken door één regisseur, versnelling van de transformatie om met behoud van kwaliteit binnen beschikbare budgetten te blijven en de positie van professionals en gemeente in het krachtenveld van zorg en ondersteuning versterken.
   b Kern van het wijkgericht werken is dat een intaker samen met de burger op zoek gaat naar de achterliggende vraag. Hij/zij maakt daarbij als het ware een foto van het systeem, waarna verkend wordt hoe de gemeente kan helpen. Als dit niet lukt in algemene of voorliggende voorzieningen, organiseert de intaker een actieoverleg met relevante expertises vanuit Wmo, werk, inkomen, schulden, juridisch en/of jeugd. Uit actieoverleg wordt bepaald wie regievoerder richting de inwoner gaat worden. De intaker stelt dan samen met de inwoner een actieplan op, met de doelstelling van de inwoner en een onderbouwing van (tijdelijke) indicaties. De regievoerder vertaalt waar nodig het actieplan in aanvragen van ondersteuning.
   e Succesfactoren zijn:
      i een locatie die toegankelijk is en past bij de aard van de wijk. In Nieuwstraatkwartier was dit een oud schoolgebouw waarin veel buurtwerk aanwezig is. In Windmolenhoek is gekozen voor een medisch centrum;
      ii de samenwerking met het voorliggende veld en zichtbaar aanwezig zijn;
      iii kleine teams die de eigen bril loslaten en integraal (leren) kijken. Dit leren gebeurt in casuïstiek overleg.

f De evaluatie van de twee pilotwijken was positief. De nieuwe werkwijze blijkt bij te dragen aan de geformuleerde doelstellingen van de coalitie (kwaliteitsimpuls door innovatie, bieden van goede zorg en uitkomen met rijksmiddelen).

g Een paar kernpunten uit de evaluatie:
   i Mensen die te maken hebben gehad met het wijkteam en de locatie in de wijk zijn daar tevreden over. Bij meervoudige problematiek heeft het voor inwoners een grote meerwaarde dat er verschillende deskundigen zijn en dat zij hun verhaal maar één keer hoeven te doen.
   ii De opbrengsten van de pilot zijn helder inzichtelijk gemaakt aan de hand van indicatoren. Zo is in 32% van de intakegesprekken een oplossing gevonden in 'het voorveld', doordat de intakers daarmee goed bekend zijn. Verder gaat 33% van de werk- en inkomensvragen direct naar de 'matcher', die contact legt met werkgevers;
   iii Teamleiders hebben inzicht in stuurmechanismen van wijkgericht werken en kunnen sturen op kostenontwikkelingen per wijk.

h Ook zijn aandachtspunten geformuleerd:
   i Het aanleren van de nieuwe werkwijze vraagt tijd. Intakers moeten leren om breed te kijken, om waar nodig met collega's om tafel te gaan en hoe ze zo'n actieplan moeten schrijven.
   ii Het aansluiten met participatie is een zoektocht. Deze oplossingen liggen vaak niet in de wijk. Daarnaast zijn er juridische kaders voor de inzet van participatiewet-instrumenten als de loonkostensubsidie of beschut werk. Participatie is echter veel breder dan die instrumenten en juridische kaders zijn beperkt voor bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, ondersteuning en begeleiding naar werk.
   iii Wijkteams geven aan regelmatig te maken te hebben met veeleisende burgers die bij de aanvang van het gesprek al weten welke zorg ze willen, binnen welk wettelijk kader en op welke locatie. Intakers zien het als een uitdaging om dan toch het gesprek over de achterliggende situatie en behoefte te voeren.
   iv Veel ouders die een verwijzing voor Jeugd-GGZ willen, wenden zich tot huisartsen. Almelo ziet de relatie tussen huisartsen en intakers in deze context als een belangrijke kans die in de toekomst verder ontwikkeld kan worden.

i Almelo concludeerde tijdens de evaluatie van de pilot ook dat de nieuwe wijkgerichte werkwijze een andere aansturing vraagt. Een reorganisatie van de eenheid Uitvoering Sociaal was het gevolg. Dit raakte ook het team Inwoners en Zorg van het KCC en de backoffice.

j Aandacht was ook nodig voor de aansluiting tussen wijkgerichte taken en de stedelijke georganiseerde taken en projecten. Een voorbeeld hiervan was het project zorg naar werk en het schuldenlab. Beide zijn lerende initiatieven op stadsniveau. Het team kwaliteit en innovatie borgt dat het leren wordt ingebakken in alle processen, domeinoverstijgend waar nodig. Het succes hiervan blijkt vaak persoonsafhankelijk en benodigde capaciteit is vaak onderwerp van gesprek.

k De nieuwe werkwijze is nu door de hele stad geïmplementeerd (zes wijken). Voor veel medewerkers in de toegang betekende deze integrale aanpak een grote verandering, zowel in de breedte van de taak als in de manier van samenwerken.

l De evaluatie van de pilotwijken richt zich op cliënten die contact hebben gehad met het wijkteam en gaat niet in op het bereiken van kwetsbare en zorgmijdende doelgroepen. In Rotterdam-Zuid is de ervaring dat mensen die zorg nodig hebben die zorg soms niet weten te vinden. Het bereiken van kwetsbare doelgroepen vraagt om outreachend en preventief werken. In wijken met kwetsbare doelgroepen betekent dit focus op vindplaatsen (scholen, wijkagent, huisarts), aanbod organiseren rond scholen en een goede aansluiting met voorliggende voorzieningen (welzijn, sport).

m Na een periode van sterke interne focus (reorganisatie door implementatie van wijkgericht werken) gaat nu steeds meer aandacht naar de doorontwikkeling in de wijken. Focus op externe kansen is nodig om ook het potentieel van de wijken te benutten en burgerinitiatieven aan te moedigen. Ze verwachten naast samenhang met woonbeleid (prestatieafspraken met woningbouwcorporaties) ook een verbreding naar thema's als veiligheid. Ze zullen meer gaan samenwerken met wijkregisseurs die zichtbaar in de wijken aanwezig zijn.

n Ook ontstaan nieuwe ideeën voor het verbreden van de monitoring naar informatie op wijkniveau. Er wordt regionaal gewerkt aan een wijkkompas (extern), waarin subjectieve en objectieve informatie over wijken zichtbaar wordt. Almelo volgt deze ontwikkelingen met interesse.

10 Kosten en effectiviteit van ingezette voorzieningen zijn in toenemende mate onderwerp van gesprek bij het opstellen van een actieplan voor cliënt of gezin.
   a In Almelo neemt de wijkcoach tijdens keukentafelgesprekken nu, naast inhoudelijke overwegingen, ook de kosten van ingezette voorzieningen mee in zijn/haar afwegingen. Voorheen wisten wijkcoaches niet wat de ingezette voorzieningen kostten en was een financiële afweging maken niet denkbaar.
   b Almelo heeft ingezet op meer samenwerking tussen de gezinsvoogd van een gecertificeerde instelling (GI) en de wijkcoach in de gemeentelijke toegang, na gesignaleerde stijging van kosten bij verwijzingen door de GI's. Dit lag eerst gevoelig, maar deze samenwerking blijkt voor iedereen naar tevredenheid uit te pakken: de ingezette voorzieningen zijn inhoudelijk beter (korter en beter passend) en goedkoper. Mooi bijeffect is dat de overdracht van gezinsvoogd naar wijkcoach nu ook soepel verloopt wanneer het GI-traject afgerond is. Dit zijn interessante kwalitatieve effecten. Het is nog onduidelijk of dit leidt tot een structurele besparing op de jeugdhulpuitgaven.
   c In twee pilotwijken is gewerkt met schuldenspecialisten die zich richten op het vroegtijdige ondersteunen bij financiële problemen. In een businesscase laat Almelo zien dat de inzet van deze specialisten zich terugverdiend door hun preventieve inzet. De netto financiële resultaten in de pilot zijn indicatief voor de mogelijke besparingskosten en bedragen bijna € 150.000 in een half jaar. Het betreft besparingen als het voorkomen van uit-huis-zettingen en het uit huis plaatsen van kinderen.

11 Samen leren over wat werkt is belangrijk in de wijkteams; dit motiveert hen, maar vraagt veel tijd van de betrokken professionals.
   a Uit de evaluatie van de twee pilotwijken blijkt dat de multidisciplinaire én de wijkgerichte samenwerking ook voor medewerkers meerwaarde oplevert. Het leidt tot betere plannen en meer eigenaarschap, zowel individueel als bij het team. De integrale afweging stimuleert creatieve en nieuwe oplossingen.
   b Starten met de integrale wijkgerichte aanpak vraagt van intakers en wijkcoaches dat ze een bredere bril opzetten dan die van zorg en ondersteuning alleen. Ze leren om ook door te vragen naar activiteiten en vormen van participatie.
   c De doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) is sinds eind 2018 ingezet. Die methode is gericht op het bevorderen van uitstroom, van behandeling naar begeleiding, op stabiliseren en op verhogen van zelfredzaamheid. De training van de wijkcoaches is een van de succesvolle maatregelen in het programma Zorg.
   d Sinds ongeveer een half jaar is voor complexe casuïstiek een kwaliteitstafel ingericht rond het principe 'doen wat nodig is'. Deze kwaliteitstafel is bewust niet 'besparingstafel' genoemd, omdat professionals daarin een te sterke financiële sturing zouden kunnen ervaren. De intaker en de wijkcoach bespreken op deze kwaliteitstafel casuïstiek met een gedragsmedewerker, de contractmanager en een jurist. Het effect van deze aanpak is dat ieder vanuit z'n eigen rol kijkt naar de problematiek, de blik wordt verbreed en resulterende verwijzingen worden beter onderbouwd met heldere doelstellingen. Daarmee kan ook een inhoudelijk onderbouwd weerwoord worden gegeven aan aanbieders, als zij zwaardere zorg willen inzetten dan de wijkcoach. Zo'n kwaliteitstafel heeft een sterk lerend effect. Deze aanpak kost ook tijd van medewerkers en wordt dus gericht ingezet voor complexe casuïstiek (circa 175 gezinnen in Almelo). Deze aanpak is als het ware een PDCA-cyclus op casusniveau. De gezinscoach is een actieve hulpverlener, kijkt naar het effect en beoordeelt of afgeschaald kan worden. Elke drie maanden wordt geëvalueerd. De structurele (financiële) effecten worden naar verwachting pas op langere termijn zichtbaar.

Monitoring

12 Almelo heeft meerdere monitorinstrumenten naast elkaar. Het analyseren en duiden van cijfermateriaal over toewijzingen en declaraties van Wmo en Jeugdhulp krijgt steeds meer aandacht. Het vormt veelal ook de basis voor het nemen van gerichte maatregelen.
   a Drie monitorinstrumenten bestaan op dit moment nog naast elkaar:
      i doorontwikkeling van de toegang. De KPI's van het wijkgericht werken worden steeds verder gefinetuned;
      ii De aantallen toewijzingen van beschikte zorg (Wmo/Jeugd) worden in klein multidisciplinair team geduid onder leiding van de business controller;

iii De financiële monitor is gebaseerd op de declaratiegegevens van aanbieders in de diverse soorten contracten (lokaal, regionaal, landelijk).

b Belangrijkste winst voor dit moment is dat bestuurders minder vaak verrast worden door de cijfermatige ontwikkelingen.

c Aandachtspunt voor de businesscontroller is deze drie instrumenten te comprimeren en te integreren. De koppeling van aantallen en uitgaven is lastig. Het streven is ook de monitor steeds meer prospectief te maken.

d Door bovenstaande inspanning kan Almelo steeds beter constateren waar het niet goed gaat en gericht plannen daarop bedenken.

e Toch is het vaak ook lastig om een echte oorzaak aan te wijzen en het onderliggende mechanisme te beïnvloeden, met name voor jeugdhulp. Het aantal jeugdigen dat hulp krijgt, lijkt constant, maar de zorg per kind wordt steeds duurder. Er wordt steeds duurdere zorg ingezet en de verblijfsduur stijgt ook. Dit staat uiteraard haaks op de gewenste ontwikkeling.

f Kostenbewustzijn in de toegang en de samenwerking met de GI's (zie punt 10) vormen een belangrijke kern van maatregelen die zijn ingezet op basis van analyse van de beschikbare cijfers.

4. Conclusies en aanbevelingen rond de onderzoeksvraag

De commissie heeft de gesprekken in Almelo als openhartig ervaren. De worsteling op bestuurlijk en ambtelijk niveau is intensief besproken. Daarmee heeft de commissie een beeld gekregen van de verschillende aspecten die beschreven staan in hoofdstuk 3. Tegelijkertijd kreeg de commissie ook een beeld van de manier waarop de gemeente stuurt op haar doelstellingen in het brede sociaal domein.

De commissie concludeert dat gemeente Almelo op de juiste weg is. De aanpak en de uitvoering laten zien dat Almelo de bedoeling van de wetgever duidelijk heeft begrepen en vormgegeven: een geïntegreerde aanpak in sociaal domein. Dit is taaie materie, niet alleen voor Almelo. De commissie ervaart een sterk commitment aan het coalitieakkoord in Almelo. Dat is een akkoord dat zowel inhoudelijk als financieel ambitieus is. De commissie moedigt de gemeente aan op deze weg voort te gaan. Succes in het sociaal domein vraagt om een lange adem.

De commissie merkt op dat de gemeente sterk is in het opschrijven van haar doelen en plannen. Er bestaat uitgebreide documentatie in de vorm van programma's, programmabegrotingen en rapportages over deze plannen. Toch lukt het gemeente Almelo niet om de trend van stijgende uitgaven in het gewenste tempo om te buigen. Rond deze paradox trekt de commissie een aantal conclusies, die de basis zijn van aanbevelingen voor de gemeente Almelo. Zoals gezegd dienen die als versterking van de al ingeslagen weg.

De conclusies en aanbevelingen zijn geformuleerd rond de onderzoeksvraag van gemeente Almelo en daarom vormgegeven langs de systematiek van PDCA: Plan, Do, Check, Adjust. De commissie kiest bewust voor 'Adjust' en niet voor 'Act', om te benadrukken dat in het sociaal domein veel kan worden bereikt door naast een rationele resultaatgerichte sturing ook in te zetten op samen leren en bijsturen.

De conclusies en aanbevelingen van de commissie kennen drie niveaus, waarop in Almelo een PDCA-loop zichtbaar is: de jaarcyclus van begroten en verantwoorden (macro), het sturen op wijkniveau (meta) en het leren wat werkt voor een individuele cliënt in de uitvoering (micro). De commissie ziet de combinatie van deze drie niveaus als veelbelovend.

Plan: Almelo is sterk in het formuleren van visie en beleid en vertaalt dit in concrete doelen
Het beleidsdocument en de visie van gemeente Almelo geven al sinds 2014 houvast voor inrichting en keuzes in het sociaal domein. De commissie ziet dit als een positief punt; Almelo is een sterke, zelfbewuste gemeente, met krachtige wethouders en een heldere visie. Een tweede positief punt is de daadkracht die uit alle stukken spreekt. We geven hieronder enkele voorbeelden.

In het coalitieakkoord is afgesproken om in 2022 uit te komen met de zorgbudgetten vanuit het rijk. De commissie zet vraagtekens bij het realisme van deze doelstelling en met name als het gaat om het tijdpad en vanwege de landelijk zichtbare trends. Begrotingen worden gemaakt op basis van verwachte uitgaven. In de praktijk tonen de uitgaven, met name voor jeugdhulp, een sterkte opwaartse trend, die lastig om te buigen is. In het programma Zorg is naast diverse inhoudelijke doelstellingen ook een grote taakstelling opgenomen, die te realiseren is met maatregelplannen. Ondanks deze plannen wordt de begroting jaarlijks naar boven bijgesteld en overschreden. Overschrijdingen worden toegevoegd aan de taakstelling voor het volgende jaar. Het ombuigen van de onderliggende trend is lastig gebleken.

In het deeldomein participatie legt de gemeente al tien jaar toe op het budget. In de programmabegroting zijn

de ambitieuze doelstellingen rond het aantal bijstandsuitkeringen bijgesteld naar "een betere ontwikkeling van het aantal bijstandsuitkeringen dan in andere vergelijkbare gemeenten".

Uit deze voorbeelden blijkt de daadkracht van het college. Er is sprake van een stevige sturing: plannen worden strak opgezet, met een scherpe calculatie rond kosten en verwachte opbrengsten. De gemeente zelf kan lastig inschatten of de opgegeven opbrengsten realistisch zijn en duurzaam effect sorteren. Voor de commissie is dat uiteraard ook lastig te toetsen.

1. **Aanbeveling:** Voer het gesprek tussen raad en college over realisme van financiële doelstellingen en met name ook over de termijn waarbinnen deze te realiseren zijn. Veel van de beoogde ombuigingen vragen veel tijd; net als de (organisatorische) veranderingen die nodig zijn om maatregelen voor de langere termijn effectief te laten zijn. Betrek expertise van binnen en buiten de organisatie om het realisme te toetsen. Realistische verwachtingen dragen bij aan rust en veiligheid voor ambtenaren én professionals in het sociaal domein.
2. **Aanbeveling:** Zorg voor balans tussen korte en lange termijn in zowel doelstellingen als actieplannen. Almelo heeft interessante korte-termijn-resultaten geboekt rond schulden en fraudebestrijding. Deze beide kennen zeker ook een structureel karakter. Wanneer verder gekeken wordt naar besparingen, is het belangrijk bewust te zijn van effecten op langere termijn; effecten die wellicht strijdig zijn met andere doelen die de gemeente stelt. Een voorbeeld daarvan is wachtlijsten die oplopen als budgetplafonds worden ingesteld. Daarnaast is het belangrijk om te borgen dat voorzieningen in 'het voorveld' (denk aan welzijn, sport, activiteiten rond vindplaatsen etc.) voldoende beschikbaar blijven, zowel kwalitatief als kwantitatief, als overwogen wordt om te besparen op subsidies. In overleg met wijkcoaches kan bekeken worden welke voorzieningen nodig zijn op basis van kenmerken of problematiek in de wijk en welke voorzieningen een passend alternatief kunnen zijn voor specialistische verwijzingen van cliënten. Zo blijft er genoeg mogelijkheid om specialistische zorg af te schalen. Inrichten van het voorliggende veld kan in Almelo worden vormgegeven in samenhang met de wijkgerichte aanpak. Een recente publicatie van Movisie[1] kan wellicht behulpzaam zijn. De VNG kan Almelo indien gewenst met de gemeenten in contact brengen die in de publicatie als praktijkvoorbeeld worden genoemd.
3. **Aanbeveling:** Ontwikkel een regionale strategie op de uitdagingen in het sociaal domein en benut daarin de economische kracht van de regio als geheel. In alle Twentse gemeenten is de schaarste in het sociaal domein een feit, zowel in menskracht als in financiële middelen. Almelo kan in de regio een mooie rol vervullen, door te handelen vanuit de vraag 'Waar zou de regio ons mee kunnen helpen?' Door regionaal vanuit dit perspectief te communiceren, wordt samenwerken geen doel maar een middel. De commissie verwacht dat hogere ambtenaren een mooie rol kunnen vervullen in het organiseren van deze dialoog, gericht op de complexe uitdagingen.
4. **Aanbeveling:** Benoem strategische partners, zowel lokaal als in de (sub)regio. Open met hen een constructief gesprek, neem hen mee in de gemeentelijke uitdagingen en luister ook naar de uitdagingen waar zij voor staan. Het investeren in de relatie met strategische partners is belangrijk om de gemeentelijke doelen in het sociaal domein te realiseren. Welke partners dit zijn, kan verschillen per deeldomein. De gemeente werkt bijvoorbeeld al intensief samen met zorgverzekeraar Menzis (zie regiovisie Twente Beter). Menzis is partner in het schuldenlab en biedt via de gemeente een minima-polis, waarin het eigen risico is meeverzekerd. Mogelijk is deze samenwerking uit te breiden naar preventieve gezondheid en de samenwerking met de huisarts (zie onder andere onderzoek van Significant[2]). De prestatieafspraken met woningbouwcorporaties (op basis van woonvisie Almelo) zijn een ander belangrijk voorbeeld. Almelo laat met dit soort initiatieven zien dat niet alle problemen in het sociaal domein opgelost kunnen worden in het sociaal domein. Deze weg verdient het om verder te worden verkend.

1 Movisie, 2021, "Snijden of investeren in de sociale basis, het hoeft geen dilemma te zijn"
2 VNG, 2018 "Onderzoek naar de waarde van minimapolissen"

***Do:** Gemeente Almelo heeft het leren en het geïntegreerd sturen op resultaten in het sociaal domein op veel punten ingebakken in de organisatie. Prioritering is nodig rond de verschillende plannen, rekening houdend met de beschikbare randvoorwaarden en middelen.*
Er is de afgelopen jaren veel aandacht uitgegaan naar de organisatie en interne sturing binnen de gemeente (zie de beschrijving in hoofdstuk 2). Dit heeft geleid tot het organisatiemodel zoals beschreven in hoofdstuk 1. Ook is veel aandacht besteed aan het steeds verder vormgeven van monitoring (in toenemende mate integraal) en leren. De commissie is hiervan onder de indruk en ziet veel ideeën en energie om dit verder door te ontwikkelen.

Zoals hierboven geschetst: aan plannen geen gebrek in Almelo. De commissie ziet hierin twee uitdagingen: het aantal van deze plannen in combinatie met een sterke interne gerichtheid.

In de maatregelenplannen zijn veel initiatieven opgenomen. Om deze te kunnen realiseren, is capaciteit nodig van ambtenaren en veelal ook samenwerking met partijen in het veld. Capaciteit en tijd zijn naast financiële middelen ook in Almelo schaars. Het is dus belangrijk te prioriteren.

5. **Aanbeveling:** De wijkgerichte aanpak in Almelo maakt het mogelijk om maatregelen te differentiëren, passend bij de problematiek in wijken (sturen op metaniveau). In rijkere wijken zou het gesprek met huisartsen bijvoorbeeld kunnen gaan over normaliseren van opvoedingsproblematiek, terwijl de huisarts in andere wijken een sterke signalerende functie kan hebben. Werk deze differentiatie uit op alle niveaus, van richtinggevende politieke uitspraak (zie ook de aanbevelingen onder Plan) tot aan instructies voor de teams die in de verschillende wijken actief zijn.
6. **Aanbeveling:** Borg randvoorwaarden (capaciteit, mensen en middelen om deze samenwerkingsrelaties aan te gaan) en geef waar nodig prioriteiten om het takenpakket binnen deze randvoorwaarden uit te kunnen voeren.

***Check:** Almelo heeft sterke instrumenten en processen ingericht voor monitoring. Aandachtspunt is het organiseren van een meer kort-cyclische en geïntegreerde duiding van de ontwikkelingen.*
Uit de beschrijving van toegang en monitoring in hoofdstuk 2 blijkt dat de gemeente de monitoring sterk heeft ingericht. De commissie is hiervan onder de indruk en is nieuwsgierig naar hoe de nieuwe ideeën over het koppelen van wijkgerichte informatie (het wijkkompas) de wijkgerichte aanpak nog verder kunnen versterken.

Met de gemeenteraad zijn afspraken gemaakt over de vormgeving van de jaarlijkse cyclus van begroting en verantwoording. Deze is vormgegeven op een klassieke wijze, voor een periode van steeds drie jaar. De financiele afspraken in het coalitieakkoord staan onverminderd centraal, maar het is duidelijk dat deze niet gehaald gaan worden.

7. **Aanbeveling:** Combineer de klassieke PDCA met het leren door kort-cyclische reflectie. Het sociaal domein leent zich niet goed voor een klassieke PDCA-aanpak alleen. Er is weinig beleidstheorie die evidence based is. De kern van sturing in het sociaal domein is daarom om samen op te zoek gaan naar wat werkt en snel kunnen bijsturen. Het is belangrijk om 'samen' breder te zien dan alleen de gemeentelijke organisatie. Lokaal en regionaal leert men van elkaar. Juist omdat sturen in het sociaal domein zo lastig is, is het belangrijk om rond dit kort-cyclische leren een cultuur van veiligheid te creëren.
8. **Aanbeveling:** Een van de thema's die bij dit leren aan de orde kan komen, is de dialoog over normaliseren. Op wijkniveau kunnen teams aan de slag met vragen als 'Wat zijn normale opvoedingsvraagstukken?' en 'In welke situaties is echt hulp nodig?'.
9. **Aanbeveling:** Neem tijd voor gezamenlijke analyse en duiding. Uit de beschrijving in hoofdstuk 2 blijkt dat Almelo veel van de cijfers als puzzelstukjes op microniveau al beschikbaar heeft. Uitdaging is deze te integreren, te vertalen naar macroniveau en deze samen met alle organisatielagen en externe partners te duiden (zie ook aanbeveling 10). De ervaring in Utrecht is dat je daarin ook aannames mag maken. Niet alle causaliteit is hard te maken.
10. **Aanbeveling:** Besteed daarom zeker ook aandacht aan het verhaal achter de cijfers en betrek hierin ook de raad en externe partners. Voorbeeld: Utrecht organiseert twee tot drie keer per jaar een 'samen kijken naar de cijfers'-sessie. Daarin confronteren ze cijfers met aannames en verwachtingen. Deelnemers zijn college,

raad en externe partners. Bij het gesprek over uitstroom vanuit residentiële voorzieningen kwam het gebrek aan woonruimte naar voren. Dat werd een aandachtspunt waar de gemeente mee aan de slag gaat.

Adjust: *Almelo heeft haar visie sterk vertaald tot in de uitvoering. Dit leidt tot mooie resultaten. De commissie merkt ook dat er ongeduld is op terreinen waar veranderingen meer tijd vragen. Sociaal-domein-breed kijken naar de ontwikkelingen zal het begrip van de weerbarstige praktijk vergroten, inspiratie bieden voor verbeteringen, met een balans tussen korte- en lange-termijn-resultaten. Gedeeld begrip zal bestuurders en raad sterken in het geloof dat Almelo op de goede weg zit. Het zal daarmee inspireren om de ingeslagen weg voort te gaan en waar nodig actief onderbouwd bij te sturen. Het is belangrijk dat bestuurders de blik op de horizon houden.*

Almelo is succesvol door haar strategie om integraal en wijkgericht te werken. Inzichten op het brede sociale domein worden in de uitvoering bij elkaar gebracht en leiden tot aantoonbaar positieve resultaten voor burgers. Wijkteammedewerkers en burgers zeggen de kracht te ervaren van deze werkwijze. De kwaliteitstafel werkt als een PDCA-cyclus op casusniveau. Professionals in de toegang ervaren ruimte om verbinding te zoeken met wat er gebeurt in de wijken.

In veel wijken zijn wijkregisseurs zichtbaar aanwezig. Ze kunnen 'oren en ogen' zijn voor wat speelt en nodig is in de wijken. Er is veel energie om de wijkgerichte aanpak door te ontwikkelen. Het vertalen van de effecten op microniveau naar resultaten op macroniveau vraagt aandacht. Wethouders hebben dit nodig om het geloof in deze aanpak te blijven uitstralen. Kort gezegd zijn alle ingrediënten aanwezig om de ontwikkelingen goed te volgen, te duiden en op basis daarvan bij te sturen.

In 2018 is een overleg gestart, waarin de drie wethouders als een gezamenlijke stuurgroep worden geïnformeerd over de ontwikkelingen in het sociaal domein; inhoudelijk en cijfermatig. Ook de rapportages vanuit de ambtelijke organisatie worden in toenemende mate gericht op de samenhang tussen inhoud/cijfers, tussen de deeldomeinen en met aandacht voor kenmerken van de diverse wijken. Dit leidt tot interessante gesprekken, onderling begrip maar zeker ook samenhang en inspiratie. Nieuw is dat bezuinigingstaakstellingen niet langer per deeldomein maar integraal worden opgepakt, al zijn ze nog wel per domein opgesteld. De uitdaging in het sociaal domein is daarmee nog sterker een gedeelde verantwoordelijkheid van de drie wethouders.

11. **Aanbeveling:** geef gekozen maatregelen de tijd om effect te sorteren en houd koers, ook als de gewenste resultaten niet op de gewenste termijn worden geboekt. De commissie verwacht dat de wethouders samen de kracht van Almelo en de regio kunnen vertalen naar een versterking van de 'sociale stijging', zoals verwoord in de visie. Ook in het gesprek met de gemeenteraad kan dit bredere perspectief helpen om samen vooruit te blijven kijken en vanuit kansen te denken; zie ook aanbeveling 1.
12. **Aanbeveling:** Kies voor een passende mix van harde, formele sturingsinstrumenten en zachtere, informelere sturingsinstrumenten. De commissie heeft de indruk dat de bestuurders in Almelo veelal harde instrumenten inzetten. Beleidsmedewerkers zien ook de kracht van inspanningen die gericht zijn op het versterken van de relatie en het samen leren. Deze zachtere aanpak vraagt een langere adem. Daarover ervaren medewerkers ongeduld bij bestuurders. De crux zit in de combinatie van beide. Bijvoorbeeld: de nieuwe aanpak pilotwijken laat zien dat de krachtige toepassing van een visie effectief is. De bestuurders moeten zich echter ook realiseren dat het structureel implementeren van deze werkwijze met alle betrokken professionals in de hele stad nog veel tijd en inspanning zal vragen, zeker tijdens de coronapandemie.

Bijlage I – Grip…

Grip in het sociaal domein of elders heeft steeds te maken met twee onderdelen: inzicht en handelingsperspectief. Om grip te kunnen hebben, moet je weten welke ontwikkelingen zich voordoen. Vervolgens moet je hier in meer of mindere mate sturing aan kunnen geven óf op kunnen anticiperen. Zonder dit laatste is er geen sprake van grip, maar alleen van inzicht. Daarbij is het goed om je te realiseren dat er vrijwel nooit sprake kan zijn van volledige grip, zeker in het sociaal domein niet. Er is altijd sprake van (de kans op) externe beïnvloeding die buiten het handelings- en zichtvermogen ligt en waar maar in beperkte mate op geanticipeerd kan worden. Gelukkig betreft dit over het algemeen maar een beperkt deel van het domein.

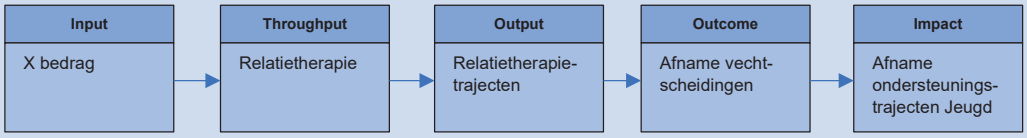
Grip hebben begint zoals gezegd met het hebben van inzicht. Echter, ook inzicht komt niet vanzelf en vraagt een afbakening en een antwoord op de vraag: waar wil je inzicht in hebben? We willen nu uiteraard niet verzanden in een eindeloze exercitie waarin we afpellen tot de kern van de scope van je gewenste inzicht, maar we kunnen nu voor het gemeentelijke sociaal domein wel stellen dat de visie het startpunt vormt van grip. In een visie verwoordt een gemeente namelijk een ideaal toekomstbeeld voor (een deel van) de gemeente. Hierin schetst een gemeente hoe de lokale samenleving functioneert, welke maatschappelijke resultaten worden bereikt en wat de uitgangspunten vormen waarmee dat ideaalbeeld gerealiseerd kan worden. Een visie laat zien wat je als gemeente in de kern het allerbelangrijkste vindt, zowel als het gaat om het uiteindelijke doel als om de route die je daarvoor af moet leggen. Een visie hoort richting te geven en wel op zo'n manier dat duidelijk is welke richting gekozen wordt en op welke manier deze richting bewandeld wordt.

Met name die duidelijkheid blijft een lastig aspect van iedere visie en is ook inherent aan het concept visie. Een visie is namelijk een geabstraheerde beschrijving van een toekomstsituatie die in de praktijk altijd veel complexer is en veel nuances kent. De taal die gebruikt wordt voor het beschrijven van een visie bestaat dan ook voornamelijk uit abstracte begrippen. Die zijn goed om een beeld te schetsen, maar ontoereikend om een precies beeld te tekenen, met alle specificaties. Zo blijven veel visies dan ook hangen in containerbegrippen, zonder dat ze houvast geven aan de mensen die uitvoering moeten geven aan die visie. Wil je een visie laten werken? Dan moet je een vertaalslag maken en als gemeente steeds opnieuw zo concreet mogelijk de volgende vraag beantwoorden: Wat wil ik concreet zien veranderen op straat/in de wijk/bij mensen thuis? Met een dergelijke vertaling wordt een visie namelijk pas hanteerbaar, meetbaar en vervolgens stuurbaar.

Om een visie ook meetbaar te maken, moet deze vertaling eerst nog geoperationaliseerd worden. Dat betekent dat er indicatoren geformuleerd worden die meetbaar zijn en bij voorkeur niet al te veel administratieve lasten met zich meebrengen. Over het algemeen is dat een relatief makkelijke doorontwikkeling. De voornaamste moeilijkheid bestaat uit het concreet maken van een visie. Dat gaat namelijk gepaard met het maken van keuzes en het trekken van duidelijke grenzen.

Om te komen tot inzicht is er naast deze uitwerking nog één belangrijk aspect nodig en dat is een beleidstheorie (ofwel een effecttheorie). Dat is een uitwerking van de redeneerlijn die loopt van de inzet van middelen (input) en de uitvoering van activiteiten (throughput) naar de concrete resultaten (output) en de directe (outcome) en indirecte (impact) effecten. Deze redeneerlijn maakt in feite zichtbaar met welke concrete handelingen je bepaalde resultaten en effecten verwacht te behalen. Daarbij gaat het in eerste instantie niet om causale relaties die al op voorhand zijn vastgesteld. Het mag best zo zijn dat redeneerlijnen achteraf niet blijken te kloppen. Door ze echter te expliciteren, wordt het mogelijk om ze ook te toetsen en kun je ze naderhand ook bijsturen (zie het voorbeeld in onderstaand kader).

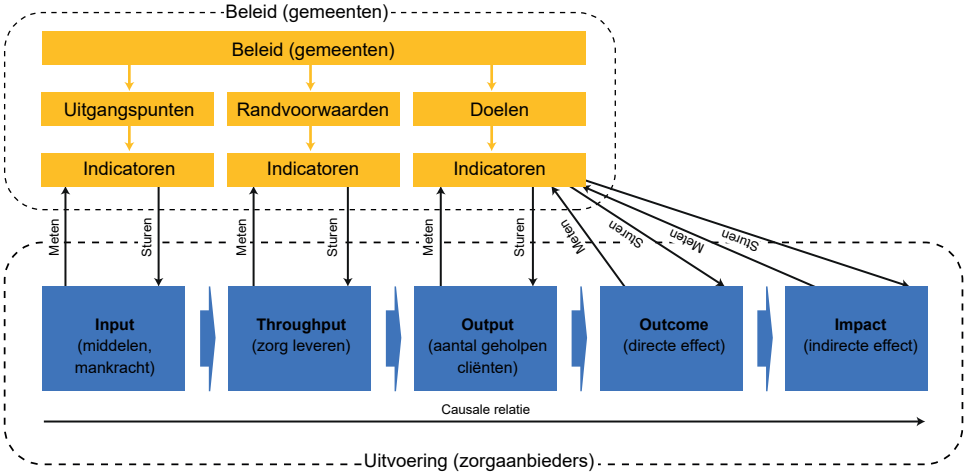
Een voorbeeld: Stel dat er grote vraag is naar ondersteuning van jeugd als gevolg van vechtscheidingen. Om dit aan te pakken, wordt het idee geopperd om vanuit de gemeente relatietherapie aan te bieden aan ouders en daar een bepaald bedrag voor te reserveren. In de uitwerking van de beleidstheorie betekent dit de volgende reeks:



Door aan alle onderdelen van de bovenstaande reeks één of meerdere indicatoren te koppelen, wordt zichtbaar wat er gebeurt. Daarmee staat niet automatisch vast dat dit *veronderstelde* causale verband ook daadwerkelijk zo werkt in de praktijk. Dit vraag namelijk ook om een duiding van externe ontwikkelingen. Wel maakt het dat uitspraken hierover een stuk aannemelijker gemaakt kunnen worden en dat er dus nauwkeurige besluitvorming (sturing) kan plaatsvinden.

Het sturingsaspect van grip is met het juiste inzicht vervolgens niet meer dan draaien aan de knoppen die gegeven zijn. Deze knoppen zitten verwerkt in de organisatie van het sociaal domein (bijvoorbeeld de organisatie van de toegang), de gekozen bekostigingssystematiek en de contracten met zorgaanbieders. Uiteraard hangt de mate van sturing af van de mate waarin de sturingsmogelijkheden ook geborgd zijn in uitvoeringsrichtlijnen, afspraken en opgenomen contractuele verplichtingen. Er is echter meer mogelijk door naast de formele sturingsmogelijkheden ook de informele sturingsmogelijkheden te benutten. Die zitten vaak in het regelmatig, in onderling vertrouwen voeren van gesprekken en het creëren van een gezamenlijk eigenaarschap. Dit kost wel tijd en vaak ook het nodige geduld. Onderling begrip ontstaat namelijk niet zomaar. Desalniettemin heeft deze vorm van sturing altijd wel de voorkeur boven de formele sturingsmogelijkheden. Het sociaal domein is namelijk een complex ecosysteem dat zich nooit helemaal laat vangen in afspraken, contracten of procedures en in een dergelijk ecosysteem heb je meer aan een partner dan aan een opdrachtnemer.

In onderstaand figuur is de vertaling van de visie naar operationele indicatoren en de beleidstheorie schematisch weergegeven.



Bijlage II – Gegevensrapportage

1. Gegevensrapportage voorafgaand aan visitatie gemeente Almelo

Om een beeld te scheppen van hoe de gemeente Almelo er uit ziet in cijfers, is op verzoek van gemeente Almelo deze gegevensrapportage opgesteld. Die ligt hier voor u. Het is een globaal en algemeen beeld van Almelo, haar sociaal domein. Daarbij wordt aangetekend dat een beeld in cijfers nooit een volledig beeld geeft.

Alle hierin gebruikte cijfers zijn verkregen uit openbare bronnen. De organisaties die deze openbare bronnen beheren (voornamelijk het Centraal Bureau voor de Statistiek, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en VNG Realisatie) doen hun best om te zorgen dat hun cijfers zo veel als mogelijk juist zijn. Hierbij zijn ze afhankelijk van de organisaties die hen informatie aanleveren (voornamelijk de gemeente zelf en diens verbonden partijen). Om die reden kunnen deze organisaties niet garanderen dat de informatie precies klopt. De VNG is zich daarvan bewust. Wij gebruiken daarom de cijfers in deze gegevensrapportage niet om definitieve conclusies te trekken over de gemeente Almelo of de mate van grip, tenzij de cijfers in deze rapportage worden gecorroboreerd op basis van andere informatie. De cijfers worden daarom ook niet achteraf gewijzigd als blijkt dat ze niet kloppen.

De cijfers in dit stuk zijn ontleend aan CBS Statline, de gemeentelijke monitor sociaal domein en Informatie voor Derden (IV3), tenzij anders vermeld. Dit zijn de volgende cijfers:

- Algemene kengetallen over Almelo en haar sociaal domein (afhankelijk van eventuele opvallendheden in het algemene beeld bevat dit hoofdstuk meer of minder cijfers);
- Gebruik jeugdhulp;
- Jeugdhulpgebruik per verwijzer;
- Wmo-gebruik per arrangement (ondersteuning thuis, hulp bij huishouden, verblijf en opvang, hulpmiddelen);
- Gebruik voorzieningen participatiewet;
- Uitgaven sociaal domein, inclusief opvallende afwijkingen ten opzichte van de begroting.

Waar mogelijk is geprobeerd deze cijfers uit Almelo zoveel mogelijk door de tijd heen te presenteren en te vergelijken met gelijksoortige gemeenten, waarbij vaak gekozen is voor een vergelijking met gemeenten van vergelijkbare grootte (tussen de 50.000 en 100.000 inwoners), gemeenten met een vergelijkbare stedelijkheid (sterk stedelijk) en gemeenten in heel Nederland. Wanneer wordt gesproken van de controlegroepen, gaat het om deze drie groepen, tenzij anders aangegeven.

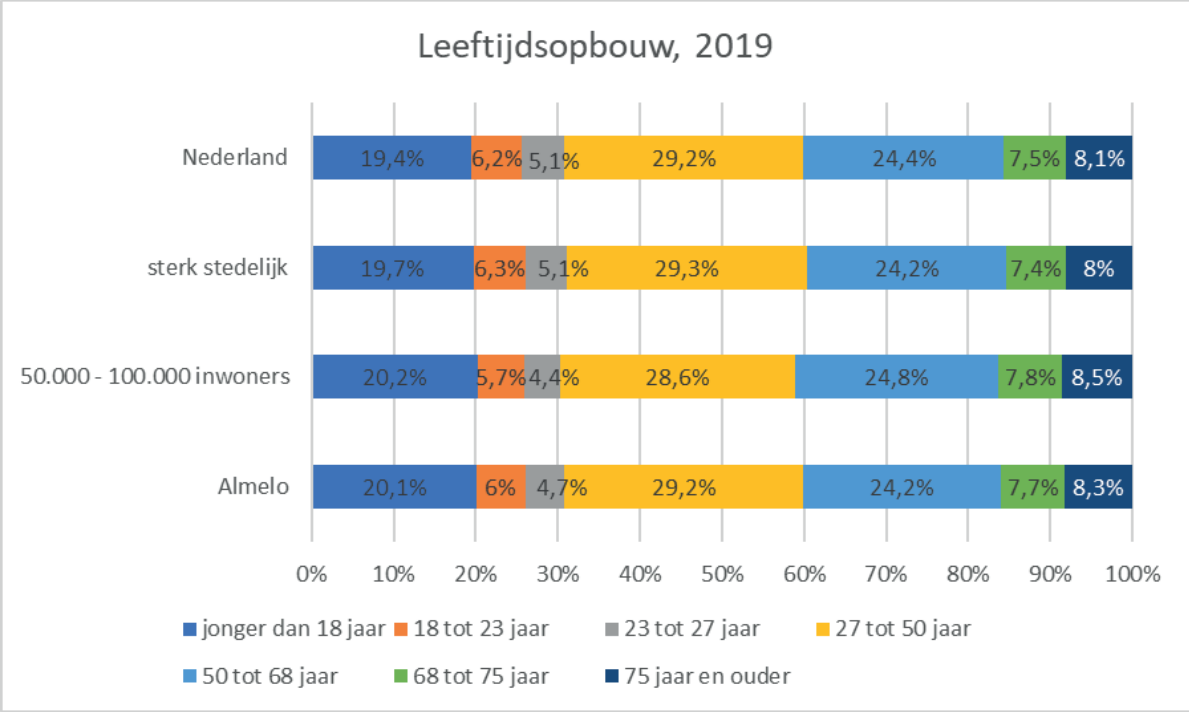
2. Opvallendheden in deze rapportage

Hieronder worden kort de belangrijkste bevindingen in deze rapportage weergegeven.

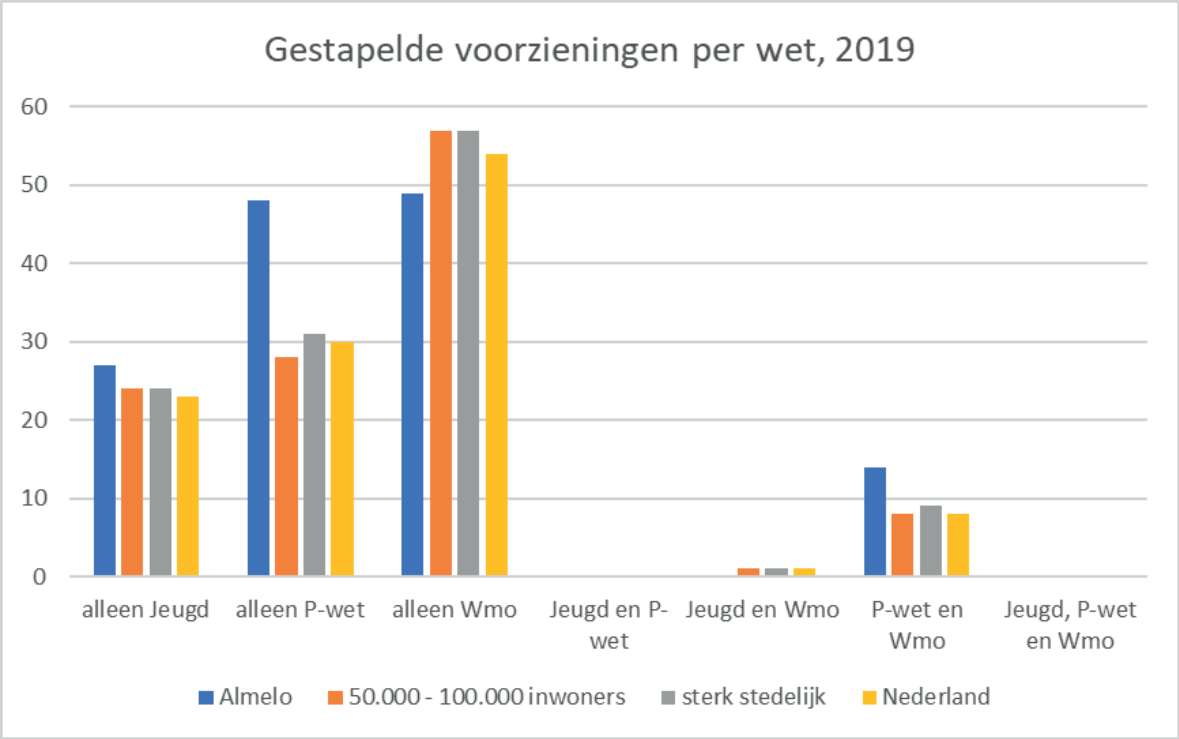
- Almelo heeft vergeleken met de controlegroepen opvallend veel inwoners in de participatie wet.
- Inwoners van Almelo hebben meer voorzieningen dan de controlegroepen, inclusief gestapelde voorzieningen.
- Almelo heeft meer jeugdzorgtrajecten met verblijf dan alle controlegroepen per 1000 inwoners.
- Er wordt door de gemeente Almelo meer gerealiseerd in de categorieën inkomensregelingen maatwerkdienstverlening 18+ en 18- en geëscaleerde zorg 18+ en 18-.

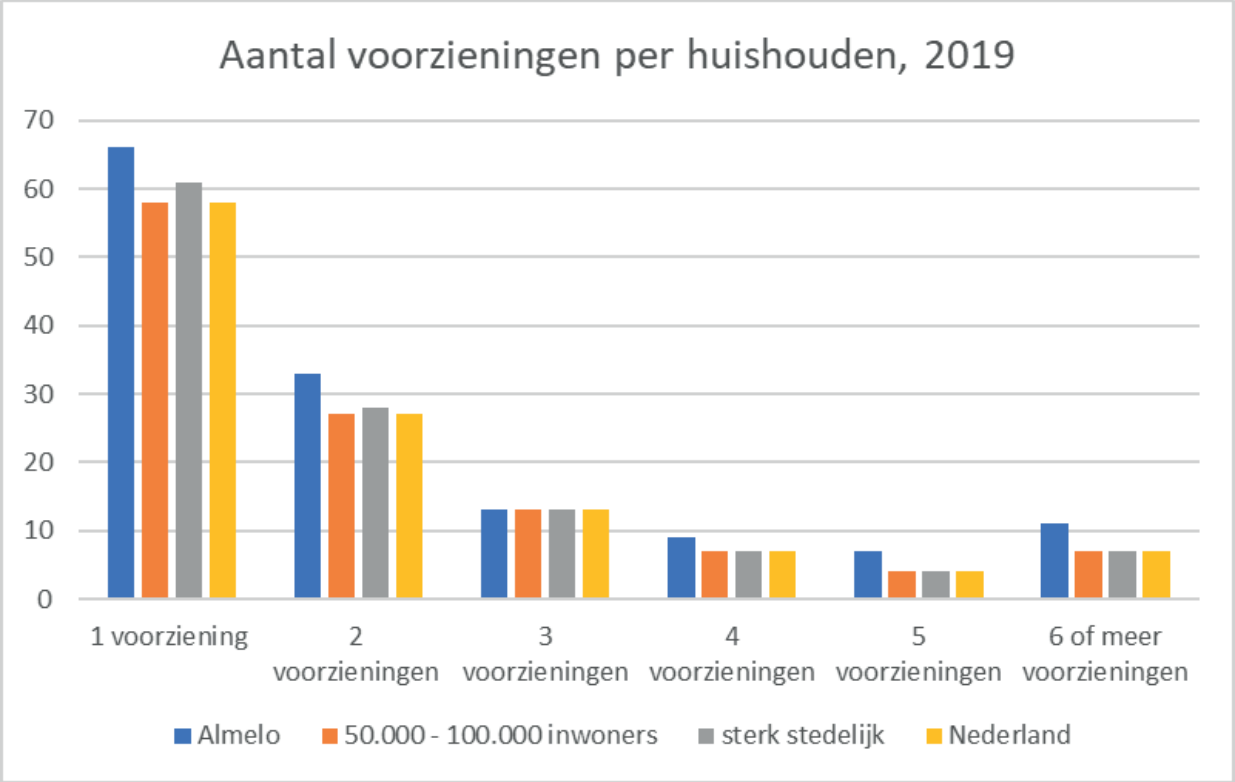
Kengetallen Almelo en haar sociaal domein

- **Inwoners:** Almelo heeft op 1 januari 2019 72.560 inwoners.
- **Geografisch en kernen:** Almelo heeft een oppervlakte van 69,41 km². De gemeente bestaat uit twaalf kernen.
- **Stedelijkheid:** Almelo heeft een omgevingsadressendichtheid van 1515 waardoor het in de controlegroep 'sterk stedelijk' valt. Ter vergelijking: het Nederlands gemiddelde is 2.010.
- **Leeftijdsopbouw:** zie gestapelde staafdiagram hieronder.



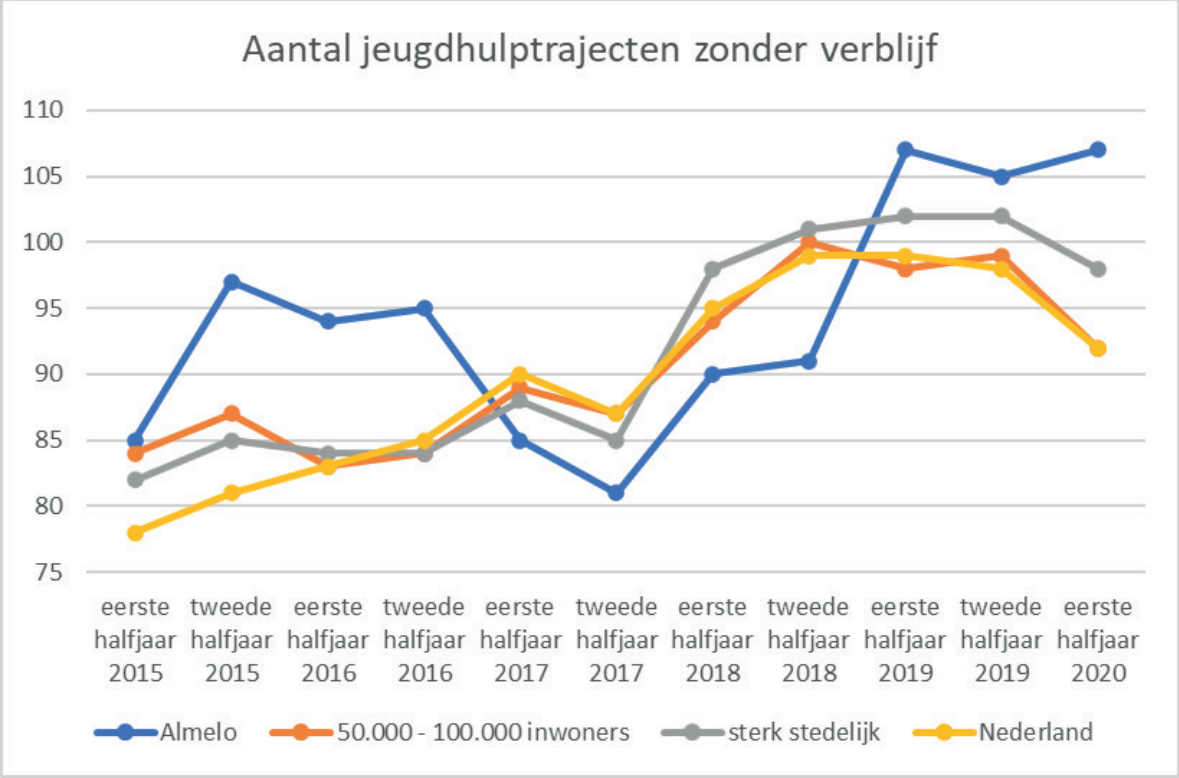
- **Ontgroening en vergrijzing:** er is van 2017 tot en met 2019 sprake van lichte vergrijzing.
- **Jongeren tot 18 jaar:** Almelo telt op 1 januari 2019 14.620 inwoners die jonger dan 18 jaar oud zijn.
- **Werkloze beroepsbevolking:** Almelo heeft in 2019 18 werkenden per 1000 inwoners tussen de 15 en de 75 jaar; dat is onder het aantal in de controlegroep qua inwoners waar het 24 is.
- **Lage inkomens en kinderen in armoede:** 10,9 procent van de huishoudens in Almelo had in 2015 een laag inkomen, waarvan 4,3 procentpunt langdurig laag. Landelijk was dit gemiddeld 8,2 respectievelijk 3,1 procent, en in de mediane gemeente was dit 5,5 procent respectievelijk 1,8 procent.
- **Mediaan gestandaardiseerd inkomen:** Almelo had op 1 januari 2018 een mediaan gestandaardiseerd inkomen per particulier huishouden van 23.900 euro per jaar. In heel Nederland was dit 26.900 euro per jaar, in gemeenten met 50.000 tot en met 100.000 inwoners was dit 27.000 euro per jaar.
- **Gestapelde voorzieningen sociaal domein:** te zien in de staafdiagram hier direct onder. De Y-assen van de staafdiagrammen geven weer hoeveel huishoudens per 1000 huishoudens een bepaalde hoeveelheid of combinatie van voorzieningen heeft.

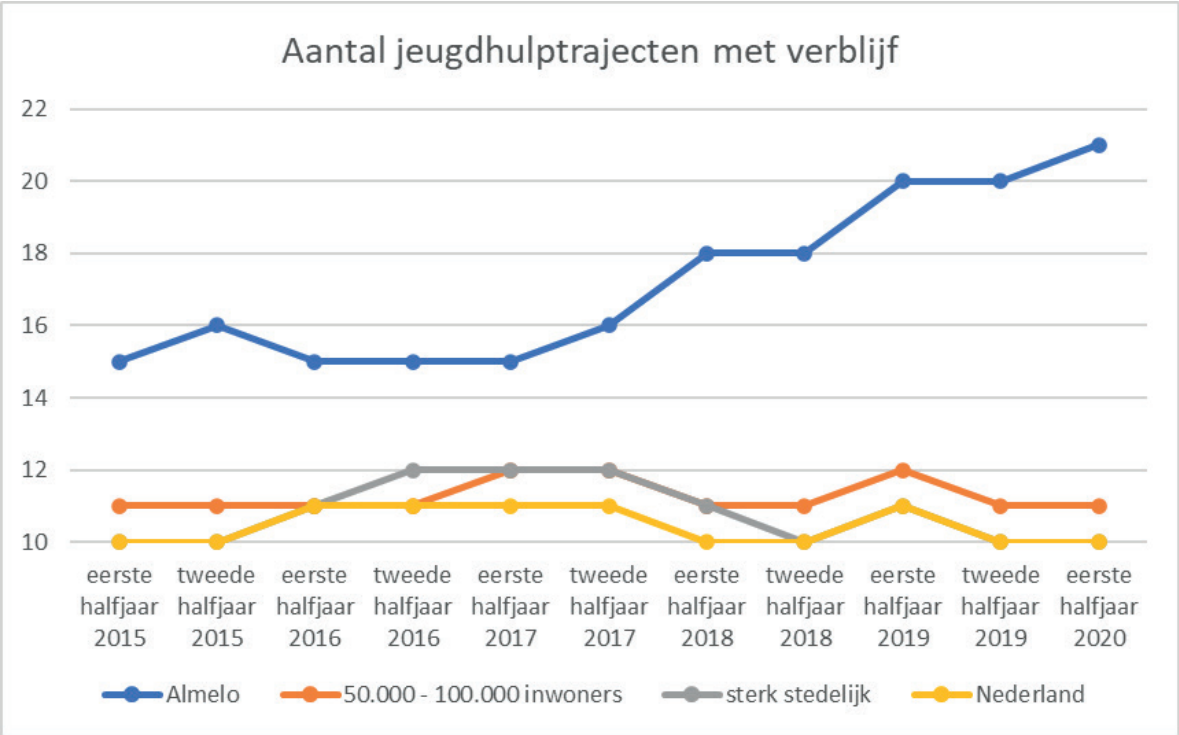

Gestapelde voorzieningen per wet, 2019
60
50
40
30
20
10
0
alleen Jeugd
alleen P-wet
alleen Wmo
Jeugd en P-wet
Jeugd en Wmo
P-wet en Wmo
Jeugd, P-wet en Wmo
Almelo
50.000 - 100.000 inwoners
sterk stedelijk
Nederland


Aantal voorzieningen per huishouden, 2019
70
60
50
40
30
20
10
0
1 voorziening
2 voorzieningen
3 voorzieningen
4 voorzieningen
5 voorzieningen
6 of meer voorzieningen
Almelo
50.000 - 100.000 inwoners
sterk stedelijk
Nederland

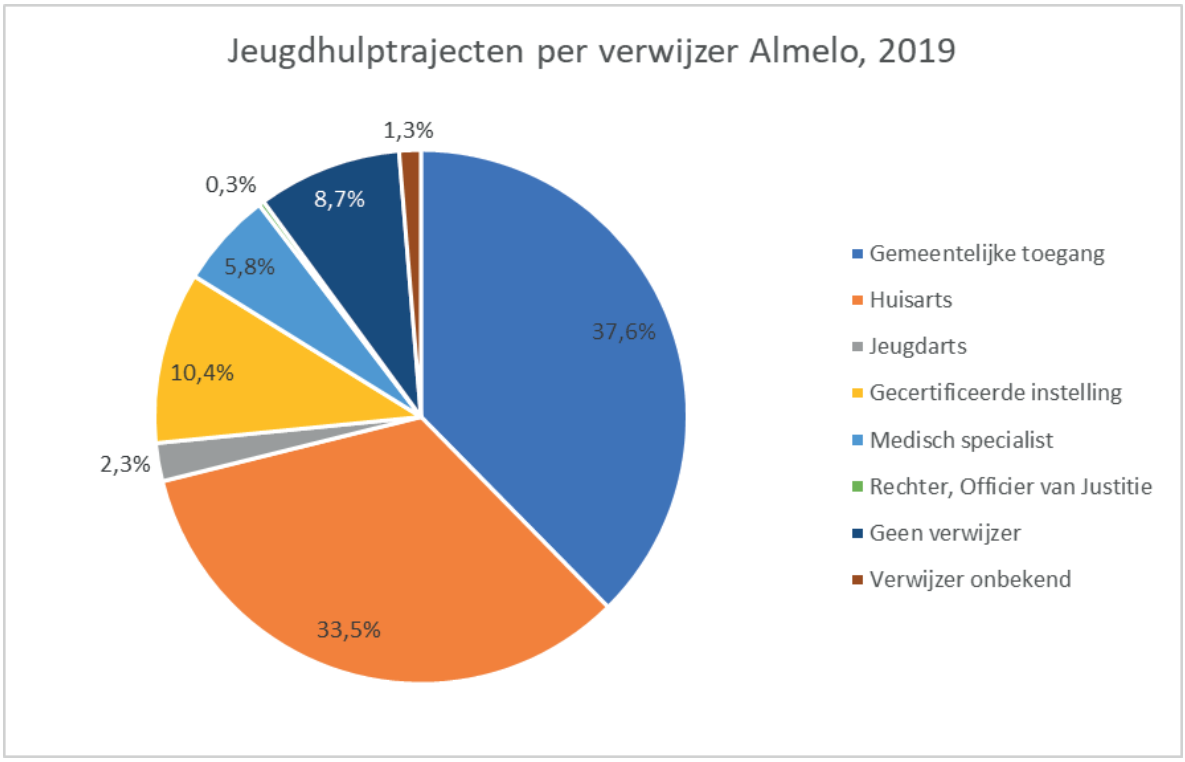
3. Jeugdhulp

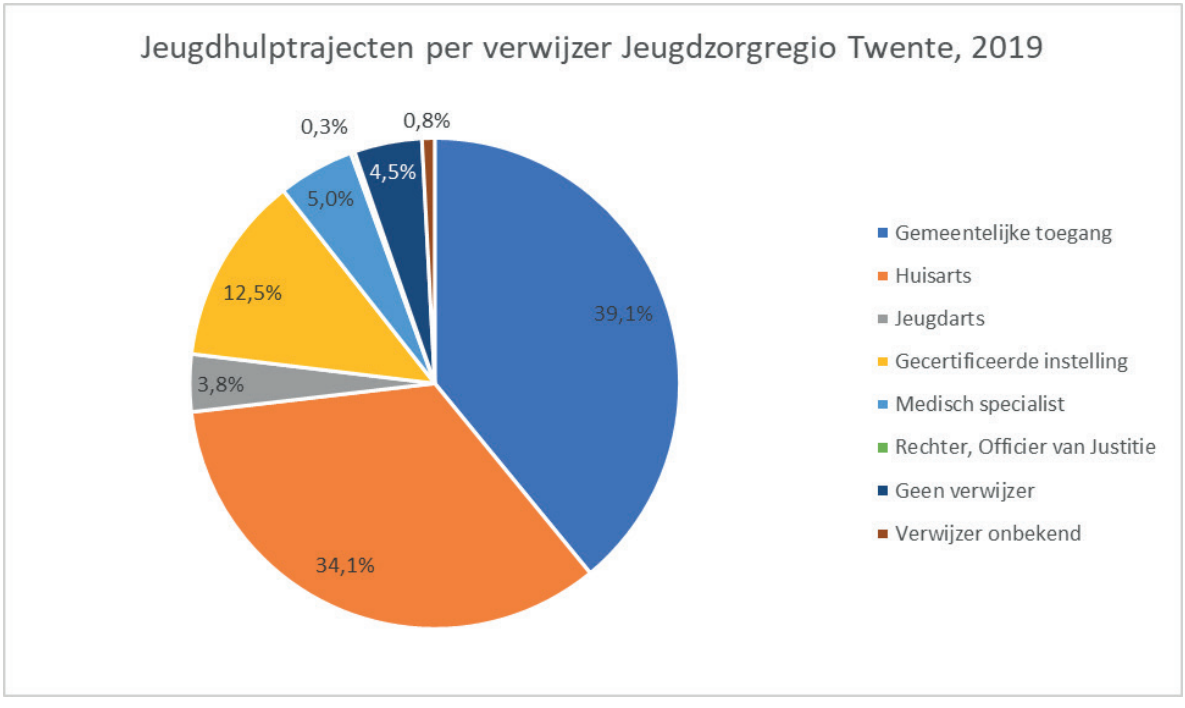
- **Jeugdhulptrajecten zonder verblijf:** Almelo ziet vanaf 2015 het aantal jeugdhulptrajecten zonder verblijf stijgen waarna het daalt tot onder het niveau van de controlegroepen in 2017. In 2019 stijgt het niveau van Almelo tot boven die van de controlegroepen.
- **Jeugdhulptrajecten met verblijf:** Almelo ziet vanaf 2015 het aantal jeugdhulptrajecten met verblijf geleidelijk stijgen. De hele grafiek is hoger dan de controlegroepen.
  Zie onderstaande grafiek.

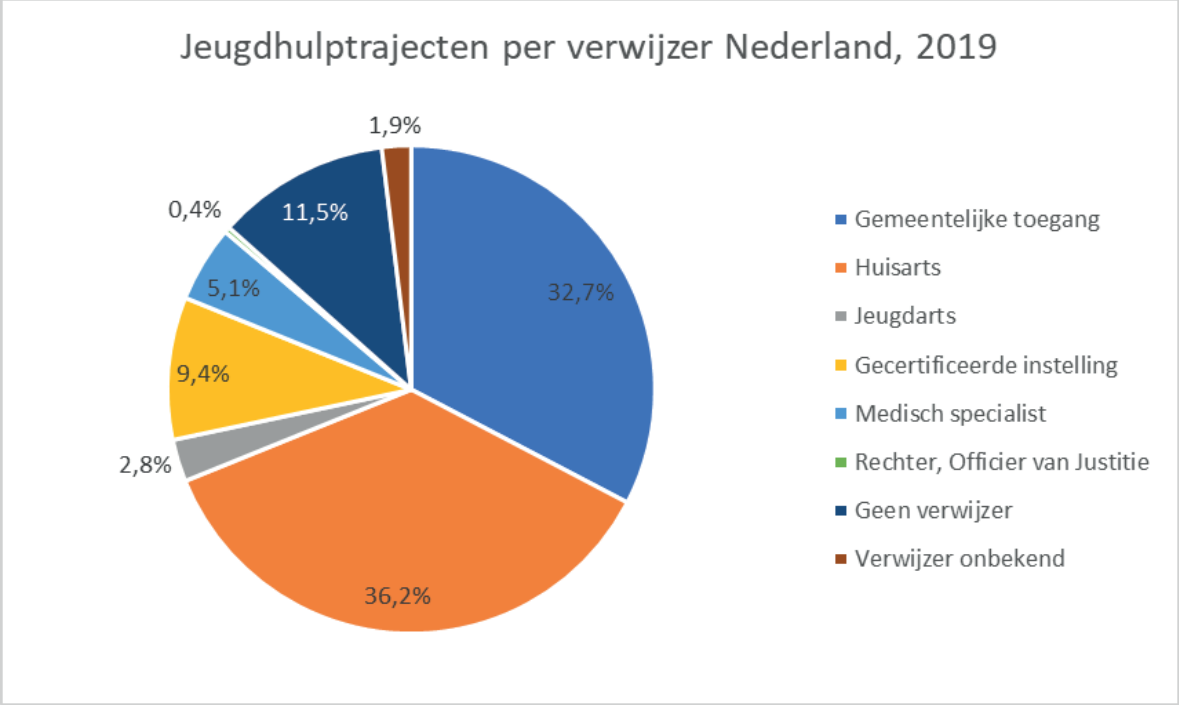




- **Jeugdhulptrajecten per verwijzer:** uitgesplitst naar verwijzer heeft Almelo in 2019 een relatief hoog aandeel jeugdhulptrajecten met de gemeente als verwijzer, en eveneens een hoog aandeel van hulptrajecten met de huisarts als verwijzer. Zie de onderstaande drie taartdiagrammen; naast de taartpunten staan de percentages van het aantal jeugdhulptrajecten dat door de corresponderende verwijzer is gestart.
- **Duur jeugdhulptrajecten:** Het aantal jeugdhulptrajecten dat langer duurde dan een jaar zijn in zowel de regio en de gemeente Almelo gestegen tussen 2015 en 2019.
- **Herhaald beroep:** 30,2 procent van de gestarte trajecten was in 2019 in Almelo een herhaald beroep, dat was iets hoger dan de 28,8 procent herhaald beroep in de jeugdregio en 27 procent landelijk.

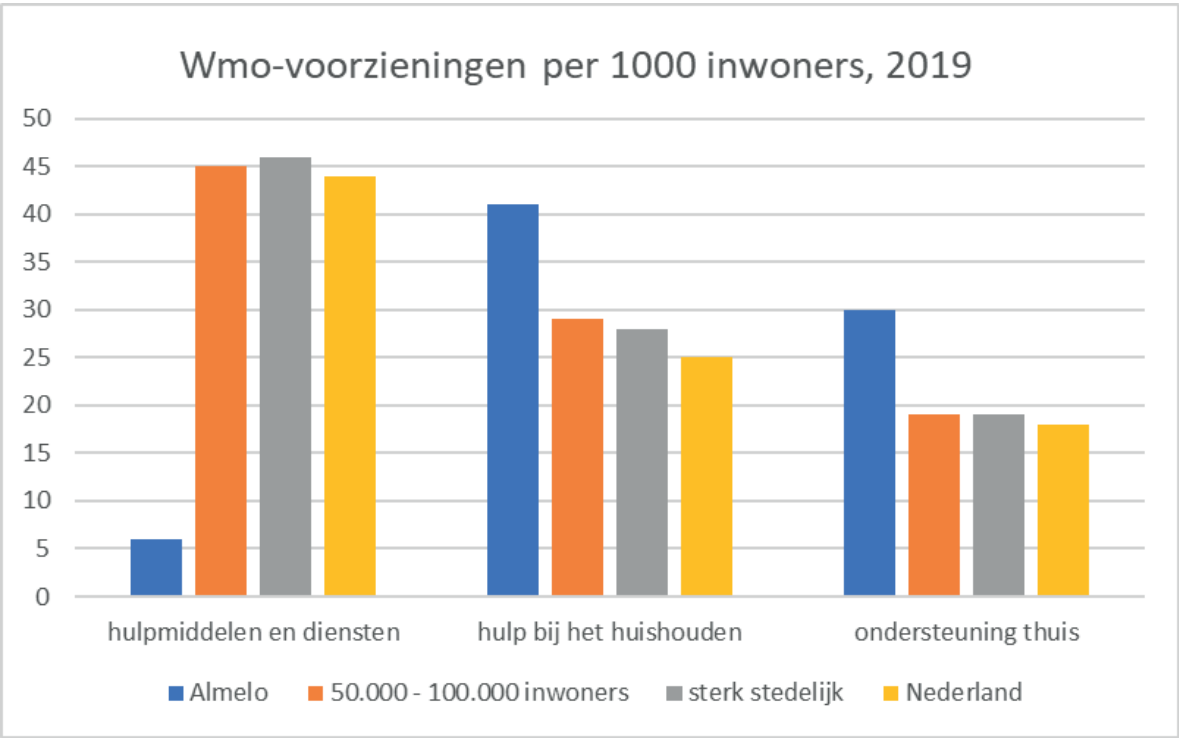






4. Wmo

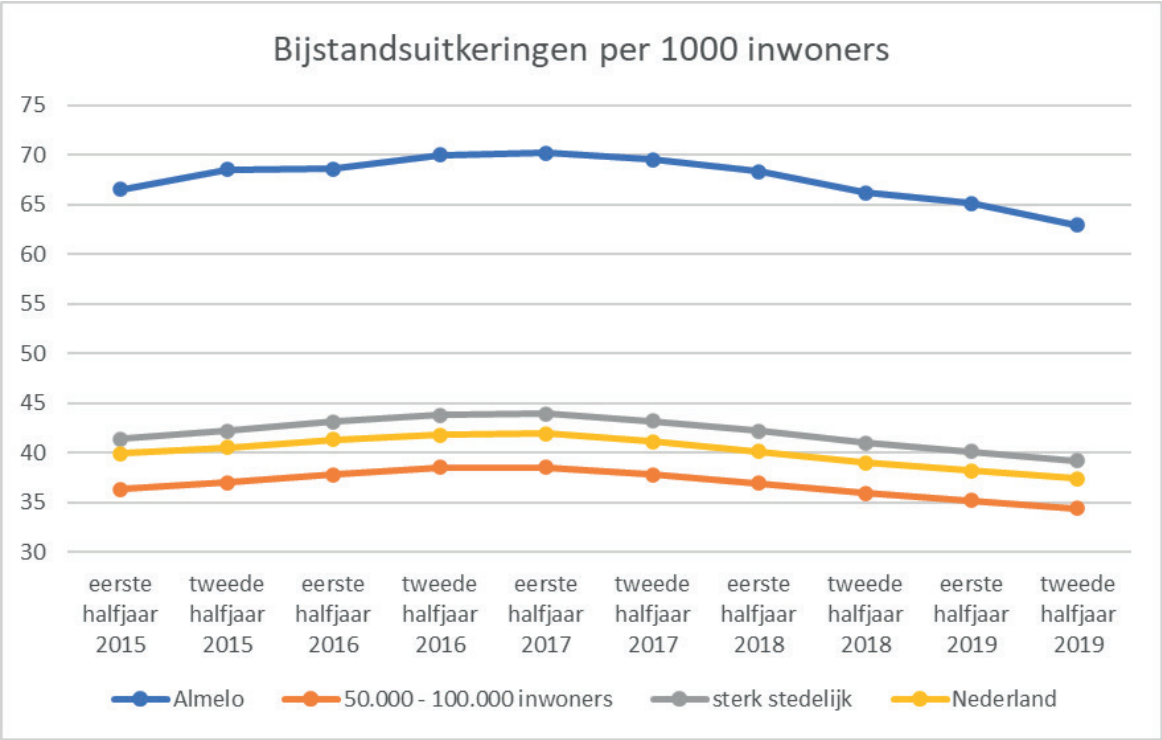
- **Gebruik Wmo-voorzieningen:** het gebruik per 1000 inwoners van hulpmiddelen en diensten is in 2019 relatief erg laag. Ondersteuning thuis en hulp bij huishouden zijn hoger dan de controlegroepen.



- **Ontwikkelingen gebruik Wmo:** de cijfers over het gebruik van Wmo-voorzieningen zien een sterke stijging tussen 2015 en 2019 die lijkt op de stijging bij de controlegroepen.
- **Mantelzorg:** 16,1 procent van de volwassen inwoners van Almelo geeft in 2016 aan mantelzorg te verlenen. Dit is hoger dan de 14,2 procent in heel Nederland en de 14,8 en 14,5 procent in de groepen '50.000 tot en met 100.000 inwoners' en 'sterk stedelijk' respectievelijk.
- **Beschermd wonen:** Almelo behoort tot de beschermd wonen-regio Almelo. In deze regio maken 2,3 inwoners per 1000 inwoners gebruik van een beschermd wonen-voorziening. Dat is hoger dan het landelijk gemiddelde van 2,0 inwoners per 1.000.

5. Participatie

- **Ontwikkeling hoeveelheid inwoners met bijstand:** is te zien in de onderstaande grafiek.



- **Gebruik re-integratievoorzieningen:** het aantal re-integratievoorzieningen was in Almelo in 2019 hoger dan de controlegroepen. Almelo had 27,1 re-integratievoorzieningen per 1000 inwoners. De controlegroepen hadden 17,7 procent in heel Nederland en de 16,8 en 16,2 procent in de groepen '50.000 tot en met 100.000 inwoners' en 'sterk stedelijk' respectievelijk.

6. Begroting & realisatie sociaal domein 2019

Zie onderstaande tabel voor de realisatie van Almelo in 2019 op basis van IV3-cijfers.

Afwijkende realisatie ten opzichte van de controlegroepen:

- **Er wordt door de gemeente Almelo meer gerealiseerd** in de categorieën inkomensregelingen maatwerkdienstverlening 18+ en 18- en geëscaleerde zorg 18+ en 18-.
- **Er wordt door de gemeente Almelo niet opvallend minder gerealiseerd dan door de controlegroepen.**

Afwijkende realisatie ten opzichte van de begroting:

- **Er wordt door de gemeente Almelo minder begroot dan de realisatie** in de categorieën geëscaleerde zorg 18-

Realisatie-(begroot) gemeente Almelo - 2019

	Gemeente Almelo		Gemeentegrootte 50.000 tot 100.000 inwoners		Stedelijkheidsklasse sterk stedelijk	
6.1 Samenkracht en burgerparticipatie	105	(98)	112	(112)	114	(113)
6.2 Wijkteams	67	(57)	46	(46)	57	(57)
6.3 Inkomensregelingen	794	(766)	417	(431)	476	(491)
6.4 Begeleide participatie	191	(180)	137	(139)	143	(138)
6.5 Arbeidsparticipatie	76	(79)	47	(43)	50	(45)
6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)	32	(34)	39	(35)	40	(48)
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	341	(351)	186	(169)	194	(173)
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	319	(295)	243	(201)	303	(244)
6.81 Geescaleerde zorg 18+	264	(285)	98	(98)	203	(207)
6.82 Geescaleerde zorg 18-	128	(40)	47	(40)	50	(55)
Totaal	2.317	(2185)	1.372	(1314)	1.630	(1571)

Bijlage III – Gesprekspartners

Gemeente Almelo
Eugéne van Mierlo, *wethouder*
Alex Langius, *wethouder*
Arjen Maathuis, *wethouder*
Mike Koers, *business controller Sociaal Domein*
Saïd Benayad, *adviseur Algemene strategie & coördinatie*

Samenstelling visitatiecommissie Almelo
Marjanne Sint, *voorzitter commissie*
Marco Pastors, *lid commissie*
Dave Ensberg, *lid commissie*

Adviseurs van de commissie
Souhail Chaghouani, *inhoudelijk/gemeentelijk expert*
Coby Peeters, *consultant Significant Public*
Yannick Methorst, *projectleider a.i. Visitatiecommissie*
Marije van Dodeweerd, *toehoorder Divosa*
Onno IJsselstein, *toehoorder BZK*

Bijlage IV – Bestuurlijke reactie van Gemeente Almelo

Gemeente Almelo

Postadres:
Gemeente Almelo
Postbus 5100
7600 GC Almelo

Bezoekadres:
Haven Zuidzijde 30
7607 EW Almelo

telefoon: **(0546) 54 11 11**
e-mail: **gemeente@almelo.nl**
internet: **www.almelo.nl**

Visitatiecommissie FBSD
Mevrouw drs. M. Sint
Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag

Uw brief	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Datum
17 mei 2021		UIT - 2198622	27 mei 2021
Bijlage(n)	**Doorkiesnummer**	**Behandeld door**	**Zaaknummer**
	0546-54 11 11	S. Benayad	

Onderwerp
Bestuurlijke reactie eindrapport visitatiecommissie FBSD

Geachte mevrouw Sint,

Het eindrapport van uw visitatiecommissie heeft het college in goede orde ontvangen en met interesse tot zich genomen. In deze brief geeft het college graag een bestuurlijke reactie op het eindrapport. Daarnaast schetsen wij hoe wij het eindrapport in onze gemeente willen gebruiken voor verdere doorontwikkeling van het sociaal domein.

Het college heeft de gemeente Almelo bewust en uit overtuiging aangemeld voor deelname aan een extern geleid onderzoek naar de financiële beheersbaarheid van het sociaal domein. Sinds de invoering van de drie decentralisaties, en overigens ook daarvoor al, hebben we richtinggevende keuzes gemaakt voor de inrichting van het sociaal domein. Wij streven daarbij na dat wie dat nodig heeft adequate zorg en ondersteuning wordt geboden én dat we dat doen op een kostenefficiënte wijze. De ambities van onze gemeente op beide vlakken zijn hoog.

Sinds geruime tijd, voor de Participatiewet al ruim 10 jaar en voor de drie decentralisaties sinds 2015, zet Almelo zich in om uit te komen met de Rijksbudgetten. Dit is geen sine cure gebleken: De gemeente Almelo heeft – op alle terreinen – sinds 2010 al ruim 60 miljoen euro bezuinigd; tot 2024 staan nog eens 10 miljoen euro aan bezuinigingen gepland mits de tekorten niet nog verder oplopen waardoor dit bezuinigingsbedrag zal toenemen. Of de tekorten niet verder oplopen is er geenszins zekerheid. Uit onafhankelijk onderzoek van vorig jaar, uitgevoerd door Andersson Elffers Felix, blijkt dat Almelo al 10 jaar op rij kampt met tekorten op de Participatiewet; met een totaalbedrag van 24 miljoen euro in die 10 jaar. Almelo is daarnaast vanaf het begin nadeelgemeente op de Jeugdzorg en de Wmo; in 2018 beliep het tekort op de Jeugdzorg 12,5 miljoen euro en op de Wmo nog eens 6 miljoen euro. Dit beeld verandert niet en heeft, ondanks tal van dempende inspanningen van onze kant, een structureel karakter.

Uw eindrapportage sterkt ons in de overtuiging dat de gemeente Almelo op dit vlak geen gebrek aan inzet kan worden verweten. In dat opzicht dient Almelo als sprekend voorbeeld voor de landelijke discussie die gaande is tussen gemeenten en het Rijk over de ontoereikende financiering van het sociaal domein door het Rijk.

Naast de voornoemde financiële ambities is het college er ook op gebrand de inhoudelijke bedoelingen van het sociale domein integraal en samenhangend te realiseren. In samenspraak

Bank: BNG Bank, Den Haag
NL56 BNGH 028 50 00 187
BIC Code: BNGHNL2G

BTWnr.
NL 0015 84 108 B 01

1 01 0509.1

met onze gemeenteraad en het maatschappelijke middenveld zijn beleidskaders vastgesteld die daarna in de praktijk zijn gebracht. Van een samenhangende aanpak van alle facetten van het leven van een zorgbehoevende (zg. één plan, één regisseur), tot het gebruiken van het wijkgericht werken, tot een regionale arbeidsmarktbenadering, tot zelfstandig inkopen van zorg en ondersteuning, etc. Al deze en andere zaken zijn gericht op het bieden van adequate zorg en ondersteuning aan wie dat nodig heeft. Ook hierin zien wij onszelf weerspiegeld in de wijze waarop u hierover treffend rapporteert in uw eindrapport: *"De commissie concludeert dat gemeente Almelo op de juiste weg is. De aanpak en de uitvoering laten zien dat Almelo de bedoeling van de wetgever duidelijk heeft begrepen en vormgegeven: een geïntegreerde aanpak in sociaal domein."*

Het college is voornemens het eindrapport medio juni ter informatie aan onze gemeenteraad aan te bieden. Het aanbieden gaat vergezeld van een procesvoorstel over hoe het college de inhoud van het eindrapport graag behandeld wil zien. Uw positieve bevindingen en gerichte aanbevelingen geven, in de ogen van het college, mooie en bruikbare handvaten. Het college wil deze graag samen met de leden van de raad, maar ook met onze maatschappelijke en sociale partners, concretiseren en uitwerken. Ook is het niet meer dat terecht om met dit brede platform de inhoud van het eindrapport te delen omdat het welslagen van het Almelose sociale domein een gezamenlijke inspanning is waaraan vele partners hebben bijgedragen.

Tot slot wil het college u en uw visitatiecommissie danken voor de wijze waarop u het onderzoek heeft uitgevoerd. In uw gedegen voorbereiding en aanpak en tevens in uw gedrag en houding toont zich de kennis van zaken en expertise van uw commissie(leden). Als college troffen wij in uw commissie een kritische gesprekspartner die niets als vanzelfsprekend aannam, doorvroeg tot helderheid ontstond en tegengas gaf bij een verschil van inzicht. Hiervoor spreekt het college zijn waardering uit.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Almelo,
de secretaris, de burgemeester,

Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93
info@vng.nl

juni 2021

vng.nl