

Presentatie Commissie Sociaal

Quick Scan: bevindingen en voorstellen met
te nemen maatregelen in het sociaal domein



Jan Hijzelendoorn

14 september 2020

Inhoudsopgave

1. Opdracht
2. Uitgevoerde werkzaamheden
3. Bevindingen huidige situatie

Financiële Opgave

4. Conclusies en aanbevelingen
5. Te nemen maatregelen
6. Tijdspad

1. Opdracht

- Het doel van de opdracht is de gemeente Leudal inzicht te geven in waar, waarmee en wanneer de financiële doelstellingen in het sociaal domein gerealiseerd kunnen worden met behoud van passende zorg.
- Om deze doelstelling te kunnen bereiken, hebben wij voor de gemeente Leudal een quick scan uitgevoerd om de gemeente een realistisch inzicht te kunnen geven aan 'welke knoppen de gemeente kan draaien' om de financiële doelstellingen te realiseren.
- Hierbij definiëren wij financiële doelstellingen als "het duurzaam kunnen leveren van passende zorg en ondersteuning binnen de kaders die hiervoor zijn vastgesteld (vastgestelde programmabegroting)".
- Scenario's zijn maatregelen (interventies) die in onderlinge samenhang moeten worden gezien en uitgevoerd om de beoogde (financiële) doelstellingen te kunnen bereiken.

2. Uitgevoerde werkzaamheden (1)

- Om een analyse van de huidige situatie te maken, hebben wij de volgende werkzaamheden uitgevoerd:
 - Gesprekken
 - Portefeuillehouders
 - Directie/Management
 - Inhoudelijke en financiële adviseurs
 - Wmo Toegang
 - Control (concern controller en domein controller)
 - Centrum Jeugd en Gezin
 - Inkoop en contractmanagement
 - EHdK – inkoopadviseurs
- Gesprekken met Inkoop en Contractmanagement zijn in verband met vakanties uitgesteld.
- Documentenstudie: het bestuderen van documenten die ons ter beschikking zijn gesteld. Het betrof hier onder andere begrotingsstukken, raadsinformatiebrieven en rapportages van onderzoeken die door andere organisaties zijn uitgevoerd.
- Onderzoek naar de omvang van de financiële opgave voor de periode 2020 en verder.

2. Uitgevoerde werkzaamheden (2)

- Het analyseren van de plannen die zijn opgesteld:
- Welke voorwaarden moeten worden ingevuld om de geformuleerde doelstellingen door de uitvoering van de plannen te realiseren?
- Het destilleren van bevindingen en conclusies uit de interviews, documentenstudie en analyses.
- Het opstellen van een plan van aanpak met verschillende scenario's.
- Het inzichtelijk maken van de randvoorwaarden om het plan van aanpak succesvol te kunnen uitvoeren.

3. Bevindingen huidige situatie

3.1. Documenten.

3.2. Bevindingen documentenstudie.

3.3. Gesprekken.

Financiële Opgave.

3.1 Documentenstudie (1)

Beleidsplan en visie op transformatie

- Er ligt een duidelijke visie op de beoogde transformatie en de integrale ondersteuningsketen.
- Het aspect Participatie(wet) is nog mager uitgewerkt, met name de toeleiding naar betaald werk.
- De vertaalslag van visie naar maatschappelijke effecten is gemaakt. Met de vertaling van maatschappelijke effecten naar beleidsdoelen is een begin gemaakt. De vertaling van beleidsdoelen naar meetbare indicatoren moet nog worden gemaakt. Er zijn geen indicatoren gedefinieerd voor het bereiken van de financiële doelstellingen (opgave).
- De sturing is vooral op inspanningen gericht en niet op 'sturen op effecten in het sociaal domein' en concrete resultaten.
- Monitoring, analyse en bijsturing van de voortgang van maatregelen (lokaal en regionaal) 'staan nog in de kinderschoenen'.

Ontwikkelagenda Jeugdhulp – Taakstelling (oktober 2019)

- De verbinding tussen inhoud en financiële opgave ontbreekt.

Bevindingen (Rapportage Jeugdhulp 2019)

- Er wordt aangegeven dat er vanaf 2018 resultaatgericht wordt gewerkt en dat er voor een belangrijk deel van de ambulante hulpverlening met profielen wordt gewerkt. Er wordt niet inzichtelijk gemaakt wat hiervan het financiële effect is.
- Er zijn veel gegevens beschikbaar maar zonder duiding en nadere analyse is de informatiewaarde (te) beperkt.

3.1 Documentenstudie (2)

Reflectie op het jeugdstelsel, impulsen voor transformatie; het Centrum voor Jeugd en Gezin Midden-Limburg

- Het CJG kent een aantal kerntaken. **Als toegang naar maatwerkvoorzieningen is 'indicatiestelling' een cruciale hoofdtaak.**
- Met de basisvoorzieningen worden knelpunten ervaren in de samenwerking. Bij een groot deel van de aanbieders wordt weinig afgeschaald en na afloop van een traject komt het regelmatig voor dat er een vervolgtraject wordt aangevraagd.
- Er is een aanpak geformuleerd voor de komende twee jaar. Uit de aanpak lijkt een ander urgentiebesef dan op basis van de financiële situatie zou worden verwacht (teveel een sfeer van vrijblijvendheid (inspanningsgericht)).
- Er bestaan plannen maar er wordt niet inzichtelijk gemaakt op welke wijze de plannen gerealiseerd gaan worden.

Rapportage Nederlands Jeugdinstituut (oktober 2019)

- In het kader van het onderzoek van het NJI zijn ook een aantal kwantitatieve analyses uitgevoerd.
- Het NJI geeft ook mogelijke 'oorzaken' voor het hoge zorggebruik.
- Ook het NJI constateert dat het proces van afschalen van het CJG naar welzijnsorganisatie(s) nog onvoldoende plaatsvindt. Aanbieders hebben in dit kader aangegeven geen zicht te hebben op de mogelijkheden om af te schalen richting de voorliggende basisvoorzieningen.
- Onduidelijk is op welke wijze de vertaling van de resultaten van het onderzoek zijn verwerkt in een integrale aanpak.

3.1 Documentenstudie (3)

Concept Rapportage visitatiecommissie VNG

- De conclusies die door de visitatiecommissie worden getrokken liggen geheel in lijn met de conclusies die door het Nederlands Jeugdinstituut worden getrokken en die door ons op basis van de documentenstudie worden onderschreven.
- Het is een rapport met concrete aanbevelingen die meteen kunnen en moeten worden vertaald in lokale en regionale maatregelen met een hoge prioriteit (vanuit urgentie). Deze maatregelen moeten zijn gebaseerd op aannemelijke beleidsveronderstellingen en dermate SMART worden geformuleerd dat ze goed gemonitord kunnen worden. Hierdoor kan er bij eventuele afwijkingen tijdig bijgestuurd worden.
- Er moet een omslag worden gemaakt van inspanningsgericht handelen naar resultaatsgericht handelen.

3.2 Bevindingen documentenstudie (1)

- Er zijn veel beleidsdocumenten en uitvoeringsplannen: focus vrijwel uitsluitend op inhoud. De (logische en noodzakelijke) verbinding met financiën als (mede)bepalende factor ontbreekt in vele gevallen.
- De visie op het sociaal domein is beperkt uitgewerkt in SMART doelstellingen waarin ook financiën zijn meegenomen.
- Er lijkt nog onvoldoende inzicht in de ontwikkelingen in het sociaal domein, waardoor redeneerlijnen vaak niet zijn uitgewerkt en geoperationaliseerd. Soms worden keuzes gemaakt die elkaar niet optimaal ondersteunen of die elkaar kunnen tegenwerken (bijvoorbeeld preventie ter voorkoming van duurdere zorg).
- Er ontbreekt één samenhangend stelsel van maatregelen dat moet leiden tot het oplossen van de financiële opgave met behoud van passende zorg.
- De grip op het gebied van jeugdzorg is (zeer) beperkt. De beperkte monitoring geeft weinig en te laat inzicht in recente ontwikkelingen en daarmee het vermogen om 'voorspellingen' (prognoses) te doen. Gegevens worden niet voldoende van duiding voorzien en er worden geen verdiepende analyses uitgevoerd die leiden tot gerichte verbetermaatregelen.
- De maandelijkse monitor is een eerste stap die inzicht kan geven in de effectiviteit van genomen maatregelen.

3.2 Bevindingen documentenstudie (2)

- De begroting lijkt hoofdzakelijk gebaseerd op extrapolaties en niet op (onderbouwde) beleidsveronderstellingen en gekwantificeerde financiële effecten.
- Taakstellingen lijken op verschillende momenten te kunnen worden gedefinieerd en 'verwerkt' in de begroting om te komen tot een sluitende begroting. Hierdoor bestaat er geen eenduidig beeld van de precieze omvang van de financiële opgave in de tijd.
- Er wordt geïntervenieerd op (negatieve) prognoses waardoor de rapportages in realisme tekort schieten en de organisatie te laat inzicht (en urgentie) krijgt in de feitelijke situatie (ontbreken van transparantie).
- Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar het hoge zorggebruik. In de rapporten worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. De vertaling naar concrete maatregelen lijkt (nog) niet of onvoldoende te worden gemaakt. De wijze waarop het sociaal domein is georganiseerd (lokaal – regionaal) speelt hierbij ook een belangrijke rol.

3.3 Gesprekken (1)

Bevindingen (bestuurlijk)

- Bestuurders zijn zich bewust van oplopende tekorten die niet meer kunnen worden opgelost door het inzetten van reserves (betrokkenheid en urgentiebesef). Er is nog niet het gevoel dat er ambtelijk 'grip en snelheid is op de zaak'.
- In 2020 wordt voor het laatst een vereveningsbijdrage uit de regio (Weert) ontvangen. Door het wegvallen van deze incidentele materiële inkomsten (in 2018 – ca. 1,3 mln) worden de structurele tekorten door oplopende zorgkosten binnen Jeugd extra zichtbaar.
- Om uiteindelijk te kunnen komen tot passende zorg en ondersteuning binnen de vastgestelde financiële kaders van de raad, is het noodzakelijk dat de scope voor het zoeken naar oplossingen wordt verbreed tot het integrale sociaal domein: Wmo, Jeugd, Participatie en BUIG middelen. Dit betekent echter niet dat het 'ene gat wordt gevuld' met de gelden van een andere opgave maar dat in elk van de wettelijke opgaven naar mogelijkheden tot kostenreductie dient te worden gezocht met behoud van passende zorg.
- De portefeuillehouder(s) zullen sterke ambassadeurs moeten zijn van een samenhangend stelsel van lokale en regionale maatregelen in het gewenste en noodzakelijke tempo.
- Het is van belang dat gerealiseerd wordt dat het tijd vraagt om de financiële opgave op te lossen in een omgeving met een 'complexe governance'.

3.3 Gesprekken (2)

Bevindingen (ambtelijk)

- Medewerkers zijn inhoudelijk deskundig en bewust van de noodzaak dat er iets moet veranderen.
- In de afgelopen jaren heeft de nadruk gelegen op het bieden van continuïteit van hoogwaardige kwalitatieve zorg en de transformatie. Regionale projecten zijn met name gericht op kwaliteitsverbetering en niet direct op een bijdrage aan de financiële opgave zoals die in Leudal is/wordt gedefinieerd.
- Medewerkers die op regionaal niveau werkzaam zijn, hebben een goede verstandhouding met elkaar maar voelen zich vooralsnog weinig medeverantwoordelijk voor de financiële opgave van Leudal (verbinding regionaal-lokaal) zolang die niet regionaal is geadresseerd, is erkend en er vanuit de regio opdracht is gegeven voor een verandertraject in het gewenste tempo.
- Leudal dient zich te realiseren dat alle maatregelen die Leudal neemt ook (direct of indirect) impact hebben op de gemeenten Weert en Nederweert. Taakstellingen van Leudal worden vanuit een lokaal perspectief benaderd. Een groot gedeelte van de maatregelen dient echter regionaal te worden uitgevoerd waarvoor ook regionale afstemming en commitment noodzakelijk is.
- Er bestaat vrijwel altijd een verwevenheid met het regionale niveau (wederzijdse afhankelijkheid). Dit maakt ook dat taakstellingen niet altijd 'realistisch' worden ingeschat: in omvang en in snelheid van realisatie. Dit kan bij medewerkers leiden tot een afwachtende en minder betrokken houding (geen eigenaarschap als gevolg van geen of weinig invloed om de financiële opgave te kunnen realiseren).

3.3 Gesprekken (3)

Wmo

- De ambtelijke bemensing is 'mager' ten opzichte van het financieel belang. Er is lange tijd gewerkt zonder kwaliteitsmedewerker waardoor er geen objectieve kwaliteitscontrole kon worden uitgevoerd op de toegang Wmo.
- **De toegang indiceert (te) hoog**, ook in vergelijking met Weert en Nederweert. Er worden bijvoorbeeld regelmatig (zeer) dure woningaanpassingen geïndiceerd zonder dat ergonomische en bouwkundige expertise wordt ingeschakeld (nut, noodzaak en rechtmatigheid).
- De bewustwording van de financiële consequenties van geïndiceerde voorzieningen moet worden vergroot. **De belangrijke draaiknop 'toegang' kan en moet beter worden ingezet en de 'opbrengst' van een stringente toegang moet inzichtelijk worden gemaakt.**
- De factureringsdiscipline van aanbieders en het administratieve proces zijn niet op orde. **Dit proces moet administratief en door middel van strikt contractmanagement worden aangescherpt.**
- **De informatievoorziening dient te worden verbeterd.** Voor de Wmo voorzieningen wordt aan de hand van een aantal indicatoren het proces van aanmelding tot en met uitgaven van de verstrekte voorzieningen geregistreerd. Het is echter onduidelijk wat door wie met deze gegevens wordt gedaan.

Wmo Toegang

- **Het budget voor de toegang en de uitvoering ligt bij de beleidsafdeling; de toegang opereert los van financiën (inzicht in financiële effecten).**
- Toegang voelt zich niet (genoeg) betrokken bij de integrale opgave en de overige onderdelen van het sociaal domein.
- De opbrengst van een stringente(re) toegang wordt niet of onvoldoende gemeten waardoor de resultaten te vrijblijvend zijn/worden.

3.3 Gesprekken (4)

Jeugd

- De gegevens maatwerkvoorzieningen Jeugd geven inzicht in de ontwikkeling van het aantal cliënten en de bijbehorende uitgaven (Leudal, Nederweert en Weert). Het is onduidelijk op welke wijze deze gegevens worden gebruikt om te komen tot effectieve maatregelen die worden gemonitord.
- In het kader van de begroting wordt voor 2020 ook aangegeven wat de prognose is maar de uitputting wordt niet in één overzicht gepresenteerd. De cijfers van jeugd tot en met juni 2020 lijken zich ten opzichte van 2019 te stabiliseren. **De stabilisatie manifesteert zich echter op een aanzienlijk hoger financieel niveau dan de oorspronkelijke begroting.**
- Er is behoefte aan verbetering van de informatievoorziening: sneller betrouwbare gegevens die in een zo vroeg mogelijk stadium de basis kunnen vormen voor nadere analyses.
- **Er vindt geen monitoring plaats van geformuleerde maatregelen.**

Inkoop

- **Als gevolg van de Open House systematiek beschikt de regio over een groot aantal aanbieders (moeilijk te onderhouden). Het regionaal leveranciersmanagement (CLM) lijkt meer op relatiemanagement dan op contractmanagement (zakelijker ten opzichte van aanbieders en aanbieders houden aan contractuele afspraken).**
- De gesprekken met de zorgaanbieders voor de beoogde 10% daling van de kosten zijn in een verkennende fase. Hiervan hoeft in 2020 nog geen opbrengst te worden verwacht.

Taakstellingen

- Taakstellingen worden teveel als losstaande maatregelen beschouwd waardoor er geen volledig overzicht over de werkelijke omvang van de financiële opgave bestaat.
- **Nadat maatregelen regionaal zijn geadopteerd (commitment) en worden uitgevoerd dient hier nadrukkelijk op te worden gestuurd. Vervolgens kan monitoring plaatsvinden (worden (financiële) effecten gerealiseerd?). Over de wijze van monitoring dient ook regionaal commitment te bestaan omdat de monitoring de basis vormt voor verdiepende analyses en deze analyses de onderbouwing vormen voor eventuele bijsturingsmaatregelen.** En vervolgens dient er gestuurd te worden op de uitvoering van deze bijsturingsmaatregelen. Kortom, het continu doorlopen en afmaken van een PDCA-cyclus.

3.3 Gesprekken (5)

Centrum Jeugd en Gezin

- Het CJG (toegang) zit in een transitie van kwaliteit en inhoud naar een werkwijze waarvan ook financiën deel uitmaken. **Het tempo van deze transitie lijkt echter niet aan te sluiten bij het tempo dat Leudal hiervan voor ogen heeft.**
- Op dit moment acht men de toegang nog 'onbeheersbaar' omdat men geen zeggenschap heeft over de ingezette zorg (ontbreken van 'tools' om de toegang in relatie tot de kosten te beheersen).
- **Indien er maatregelen voor de toegang worden geformuleerd dienen wel alle maatregelen met elkaar in verband te worden gebracht:** beheersing van verwijzing door huisartsen, halt aan 'marketing en acquisitie' van gespecialiseerde instellingen etc. **Leudal dient zich echter ook te realiseren waarvoor ze zelf verantwoordelijk is: hoe breed houdt Leudal de toegang (welke kerntaken beleg je bij de toegang en welke taken voer je lokaal uit)?**
- **De aansturing van het CJG staat (te veel) op afstand.** Verantwoording één keer per jaar (jaarrekening). Uitsluitend budgettaire kaders en geen specifieke resultaatafspraken (inspanningsverplichting in plaats van resultaatverplichting).

EHdK

- EHdK, adviseur van de samenwerkende gemeenten in Midden-Limburg West, met als opgave: nieuwe verwervingsstrategie vanuit een integraal en strategisch perspectief. Vier kernelementen: toegang, bekostiging, leveranciersmanagement en contractering.
- **Zorgen over de implementatie van een nieuwe verwervingsstrategie** (inkoopmethodiek) die naadloos aansluit op beleid, toegang en leveranciersmanagement (CLM). Alleen dan kunnen (financiële) doelstellingen worden gerealiseerd. Planning: aanbesteding en implementatie gereed met ingang van 1 januari 2022. Naast zorgen over de afstemming tussen de verschillende elementen, bestaan er ook zorgen over het tempo van implementatie; zwakste schakel bepaalt snelheid en succes.
- Nu al mogelijkheden om te komen tot het beperken van de uitgaven.

3.3 Gesprekken (6)

Aansturing

- Er is geen eenduidige aansturing van de ambtelijke organisatie die is gericht op het oplossen van de financiële opgave van Leudal: geen structurele verbinding tussen inhoud (beleidsontwikkeling), uitvoering en financiën waarbij wordt opgemerkt dat de uitvoering voor een groot gedeelte is uitbesteed (CJG, inkoop, administratie).
- Er dient voldoende oog te zijn voor de rol en positie van Leudal in de regionale samenwerking (zowel bestuurlijk als ambtelijk). Veranderingen kunnen uitsluitend worden doorgevoerd indien de regionale partners ook overtuigd zijn van het feit dat de geformuleerde maatregelen ook voor hen van toegevoegde waarde zijn. Het is wenselijk en noodzakelijk dat de regionale partners de voorgestelde maatregelen 'adopter en commitment uitspreken' voor een voortvarende gezamenlijke uitvoering.
- Er dient een naadloze aansluiting te zijn tussen de regionale en lokale opgaven. Het management van de lokale organisatie moet middels daadkrachtig leiderschap inhoud, uitvoering en financiën (regionaal en lokaal) samenbrengen om te komen tot een effectieve en efficiënte samenwerking. Het vraagt feitelijk om een gedragsverandering waarbij nog steeds de inwoner centraal staat maar waarbij meer integraal wordt gewerkt om zorg en ondersteuning te bieden binnen vastgestelde financiële kaders (kostenbewustzijn). Een ander element hierbij is dat er sprake moet zijn van eigenaarschap van bepaalde initiatieven of maatregelen. Dit vraagt om sturen op de uitvoering van maatregelen en maandelijks monitoren om tijdig te kunnen bijsturen (korte PDCA cycli).

FINANCIËLE OPGAVE (Wmo, Jeugd, Participatie)

Het tekort op het sociaal domein van de gemeente Leudal komt zonder maatregelen op:

- Tekort 2019 € 1,4 mln
- Tekort 2020 € 2,3 mln
- Tekort 2021 € 3,5 mln
- Tekort 2022 € 3,4 mln

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1. Conclusies.

4.2. Aanbevelingen.

4.1. Conclusies

- **Er is sprake van een grote financiële opgave om duurzaam (structureel) te komen tot passende zorg en ondersteuning binnen vastgestelde financiële kaders!**
- Er bestaan zeer veel plannen, voorgestelde maatregelen en pilots die echter niet in samenhang zijn opgesteld of tot één samenhangend geheel worden gemaakt. Ook in deze plannen wordt inhoud niet gericht verbonden met financiën.
- Er zijn verschillende rapporten opgesteld met duidelijke conclusies over de jeugdzorg en de knelpunten die hierin worden geconstateerd. **De vertaalslag naar concrete (SMART) acties en doelen ontbreekt nog.**
- **Voor taakstellingen zijn maatregelen gedefinieerd maar hierbij is inhoud (maatregel) niet gebaseerd op een reële onderbouwing ('business cases') en verbonden met het financiële resultaat dat moet worden gerealiseerd.**
- **Er is geen adequaat monitoringsysteem ingericht, hetgeen nog wordt bemoeilijkt doordat gegevens relatief laat worden ontvangen (uitvoering regionaal uitbesteed).**
- Er ontbreekt een eenduidige aansturing van de ambtelijke organisatie waarbij inhoud, uitvoering en financiën zijn samengebracht en waar vanuit één samenhangend stelsel van maatregelen wordt gestuurd op het oplossen van de financiële opgave.

4.2 Aanbevelingen (1)

Lokaal

- Het inrichten van een kernteam voor de integrale (financiële) opgave onder directe verantwoordelijkheid van de algemeen directeur. Kernteam stuurt op het realiseren van de integrale opgave (inhoud, uitvoering en financiën). Transformeer de inspanningsgerichte houding in een resultaatgerichte houding die (ook) is gericht op het oplossen van de (financiële) opgave. **Deze opgave dient aan te sluiten op de regionale opgave en vergt dus nauwe samenwerking en coördinatie.**
- Maak van alle maatregelen en verbeterplannen **één samenhangend stelsel van maatregelen met (sterke) verbinding tussen de domeinen Jeugd, Wmo, Participatie én Financiën.** Zorg dat van iedere maatregel inzichtelijk is op welke wijze deze in welke mate bijdraagt aan het oplossen van de financiële opgave (inclusief invloed op andere maatregelen zodat dubbele opbrengsten worden voorkomen of dat maatregelen worden genomen die tegen elkaar inwerken).
- Cluster de interventies in een beperkt aantal categorieën die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden: bijvoorbeeld voorliggend veld c.q. basisvoorzieningen, toegang en bekostiging en contractering van maatwerkvoorzieningen inclusief CLM.
- Aandachtspunt voor de toekomstige begroting is dat deze niet uitsluitend wordt gebaseerd op extrapolaties maar op zo realistisch mogelijke inschattingen van het zorggebruik en de hieraan verbonden kosten. Hierbij dient rekening te worden gehouden met een onderbouwde bijdrage van de geformuleerde maatregelen. Ook loon-prijs indexaties dienen zichtbaar te worden gemaakt in de begroting.
- **Verbeter de informatievoorziening** (inrichten systeem) zodat er maandelijks op de belangrijkste parameters stuurinformatie beschikbaar komt (o.a. in- door- en uitstroom van het aantal cliënten en de uitgaven inclusief verplichtingen). Er dient in iedere rapportage een **logische verbinding te worden gemaakt tussen inhoud en financiën** en de gemaakte analyses moeten worden voorzien van duiding en indien noodzakelijk maatregelen om bij te sturen. Er dient een natuurlijke houding te ontstaan van 'kritisch reflecteren' op cijfers en informatie in een reguliere evaluatiecyclus.
- Stel voor de raad een format op voor een kwartaalrapportage zodat de raad inzicht krijgt in de wijze en mate waarin de financiële opgave wordt opgelost en vertrouwen krijgt in het ingezette veranderproces.

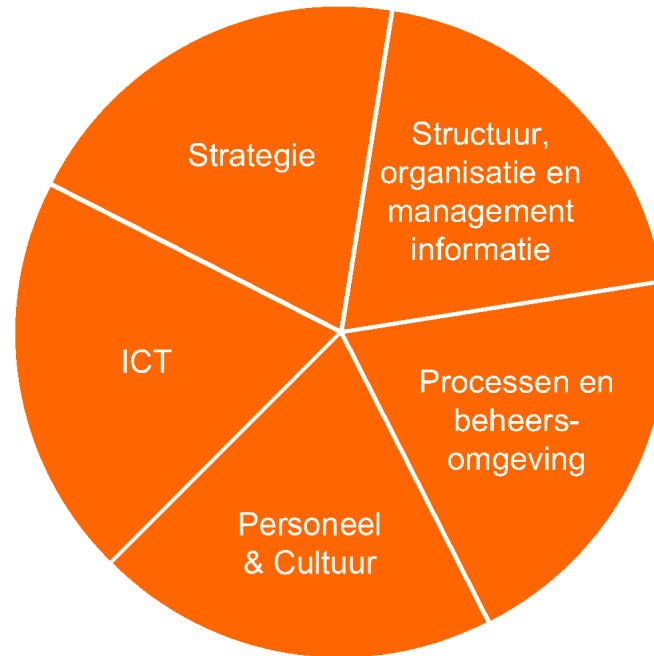
4.2 Aanbevelingen (2)

Regionaal

- Bespreek op regionaal-bestuurlijk niveau de financiële opgave van Leudal en vraag de gemeenten Nederweert en Weert om commitment uit te spreken voor het gezamenlijk werken aan de financiële opgave, ieder vanuit haar eigen rol en verantwoordelijkheid. Leudal vanuit het integrale plan van aanpak dat wordt opgesteld en de gezamenlijke gemeenten vanuit de doelstellingen om de toegang (beleid en uitvoering) te optimaliseren door de bestaande beleidsregels en toetsingskaders aan te scherpen en in te voeren.
- Kom tot een gedeeld urgentiebesef van de samenwerkende gemeenten om niet later dan 1 januari 2022 een nieuwe verwervingsstrategie te hebben geïmplementeerd, waarbij de elementen toegang, bekostiging, leveranciersmanagement en contractering in samenhang zijn gebracht en zijn geïmplementeerd.
- Kom tot een gezamenlijk (regionaal) commitment om op korte termijn gesprekken met aanbieders van jeugdzorg te voeren om in lijn met de nieuwe verwervingsstrategie maatregelen te treffen om de uitgaven te beperken (stringent CLM).
- Bespreek de wens/noodzaak om op regionaal niveau een ambtelijke projectgroep (veranderteam met mandaat) in te stellen om de integrale opgave naast de 'going concern' op te pakken. Zorg dat in deze projectgroep voldoende verandervermogen aanwezig is en zorg voor een strakke ambtelijke aansturing van deze projectgroep.
- Ga het gesprek met de regio aan welke strategische keuzes worden gemaakt in het kader van de Norm voor opdrachtgeverschap en de Wet verbetering beschikbaarheid zorg voor jeugdigen (internetconsultatie).
- Start het gesprek om voor de (middel)lange termijn te komen tot een governance waarbij er oog is voor de balans tussen regionale samenwerking en lokale (financiële) opgaven waarbij de integraliteit van de domeinen Wmo, Jeugd, Participatie én Financiën wordt geborgd.

5. Te nemen maatregelen

Samenhang der elementen



5.1 Organisatie en aansturing

- Bestuurlijk opdrachtgever is het college waarbij wethouder Janssen de coördinerend portefeuillehouder is.
- Ambtelijk opdrachtgever is de algemeen directeur.

Voor het borgen van een effectieve en efficiënte lokale sturing:

- Inrichten van een multidisciplinair kernteam (Wmo, Jeugd, Participatie en Financiën) dat verantwoordelijk is en zich verantwoordelijk voelt voor de integrale (financiële) opgave.
- Het kernteam wordt aangestuurd door een projectmanager (AHO) die mandaat heeft om zowel op inhoud als op financiën te sturen.
- De projectmanager rapporteert rechtstreeks aan de ambtelijk opdrachtgever en in afstemming met de ambtelijk opdrachtgever aan de bestuurlijk opdrachtgever.
- Maandelijks wordt de voortgang gerapporteerd (dit kan zowel schriftelijk als mondeling).
- De raad wordt met kwartaalrapportages geïnformeerd.

Voor het borgen van een effectieve en efficiënte regionale inbreng in relatie met lokale sturing:

- Het benoemen van een ambtelijke vertegenwoordiger in de beoogde regionale veranderprojectgroep (met voldoende 'postuur' en mandaat) die ook lid is van het kernteam.

5.2 Maatregelen voor het oplossen van de financiële opgave

- Om een begin te maken met het oplossen van de financiële opgave, is het onvermijdelijk om naast een aantal noodzakelijke organisatorische aanpassingen en de invoering van (betere) beheersmaatregelen ook een aantal inhoudelijke maatregelen te treffen die op korte termijn kunnen worden genomen (domeinen Wmo, Jeugd en Participatie). Hierbij dient opgemerkt te worden dat door contractafspraken de mogelijkheden om in 2020/2021 reeds het volle effect van maatregelen in te voeren, zeer beperkt is.
- Er zal hierbij ook sprake kunnen zijn van politiek bestuurlijke keuzes die direct gevoeld kunnen worden door de inwoners.

5.2.1 Maatregelen: 2020 – effecten 2021 (1)

Onderstaande maatregelen laten zich vertalen in een financiële uitwerking.

- Het (opnieuw) toetsen van alle jeugdigen die maatwerkvoorzieningen ontvangen met een verblijfscomponent of het woonplaatsbeginsel (juist) is toegepast.
- Het inventariseren en analyseren van de jeugdigen die op het niveau van het systeem/gezin de grootste uitgaven 'veroorzaken' en nagaan of hierin vanuit het principe van 1Gezin-1Plan-1Regisseur geen vereenvoudiging en kostenbesparing kan worden gerealiseerd.
- Regie laten voeren door het CJG op multi-complexe casussen en casussen die verantwoordelijk zijn voor grote uitgaven.
- Bij het beoordelen van aanvragen voor woningaanpassingen zowel ergonomisch - als bouwkundig advies inwinnen om te komen tot passende oplossingen.
- Het invoeren van strak leveranciersmanagement (CLM) voor de grootste zorgaanbieders, vooruitlopend op de invoering van de nieuwe verwervingsstrategie (inkoopmethodiek).
- Het inventariseren en analyseren van de verschillende regelingen in het kader van armoedebelid en het onderzoeken van de mogelijkheden om te komen tot een vereenvoudiging van het stelsel van regelingen.

5.2.1 Maatregelen: 2020 – effecten 2021 (2)

- **Het laten uitvoeren van een (externe) 0-meting van de toegang tot jeugdhulp (CJG) en Wmo (lokaal).** Door het uitvoeren van een 0-meting van de toegang wordt inzicht gekregen in de wijze waarop de toegang het vastgestelde beleid uitvoert. Daarnaast kan de organisatie die de 0-meting uitvoert worden gevraagd om het vastgestelde beleidskader te analyseren en aan te geven waar nog beleidsruimte zit (besparingspotentieel door het inrichten van een stringente toegang). In het verlengde hiervan kan het bestuur worden geadviseerd wanneer passende zorg en ondersteuning voldoende goed is (accepteren van een bepaalde mate van klachten of bezwaren).
- **Borg dat medewerkers van de toegang voldoende tijd hebben voor hun kerntaak: het beoordelen van ondersteuningsvragen en het begeleiden van lopende trajecten (regie voeren).** Goed indiceren; op basis van eerdere ervaringen lijkt een besparing van 10% haalbaar. Hiervoor dient dan ook een 'passend' voorliggend veld te worden ingericht en wellicht moet gebruik worden gemaakt van nieuwe profielen.
- Indien uit de 0-meting blijkt dat er stringenter zou kunnen worden geïndiceerd, zorg dan voor adequate training en intervisie bij de medewerkers van de toegang en voldoende back-up bij eventuele bezwaarprocedures.
- Zorg dat medewerkers van de toegang voldoende zijn toegerust om te kunnen beoordelen onder welk stelsel (financiering) eventuele begeleiding of ondersteuning valt (passend) onderwijs of Jeugdwet).

5.2.1 Maatregelen: 2020 – effecten 2021 (3)

- Bespreek met het onderwijs dat aanbieders op hun locatie geen 'acquisitie' kunnen plegen maar dat de reguliere route voor ondersteuningsvragen via het CJG loopt.
- Bespreek met het onderwijs en 'geïnteresseerde' aanbieders de mogelijkheden voor nieuwe meer collectieve vormen van begeleiding (bundelen van vergelijkbare ondersteuningsvragen).
- Het bespreken van de mogelijkheden om vooruitlopend op de nieuwe inkoopsystematiek een pilot te starten om te komen tot een besparing op de uitgaven voor jeugdzorg. Hierbij kan de integrale keten in ogenschouw worden genomen: voorliggend veld – toegang - maatwerkvoorziening – mogelijkheden voor afschaling.
- Aanscherpen van het financiële proces (facturatie discipline zorgaanbieders, accordering facturen).

5.3 Bijdrage aan de financiële opgave

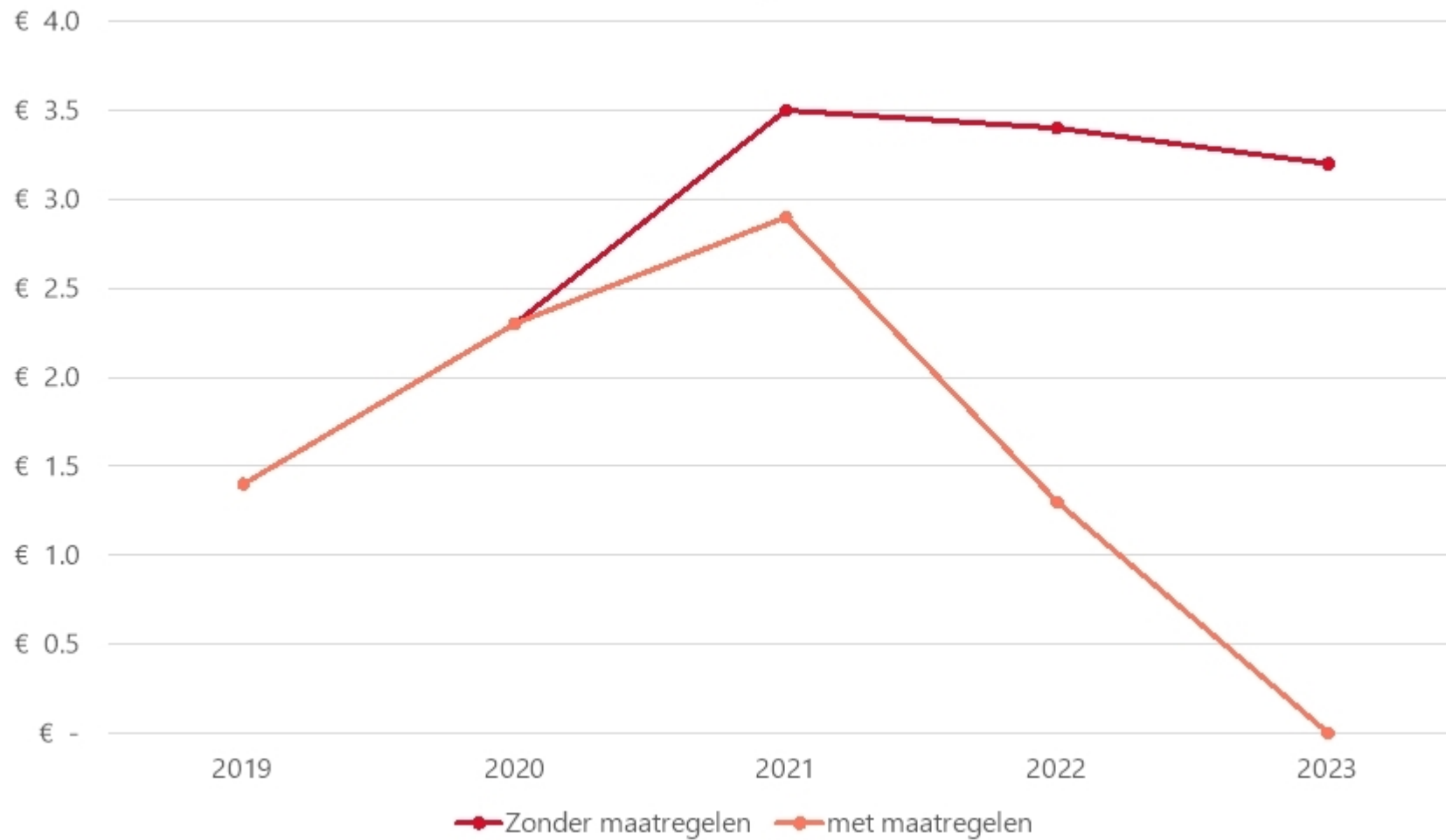
- In 2020 geen financiële opbrengsten – Deze periode gebruiken om organisatie (lokaal en regionaal), processen en informatievoorziening op orde en in stelling te brengen.
- In 2021 – Met name door stringent sturen op de toegang (instroom) en afschaling (bijvoorbeeld van begeleiding individueel naar algemene voorzieningen). Beoogd effect 10% daling met 50% prijseffect.
- In 2022 – Idem als in 2021 maar inclusief wijziging inkoopmethodiek (zoals ook opgemerkt door EHdK) en strak en zakelijk CLM.
- In 2023 – Maximaal effect (2022 heeft overgang van inkoopmethodieken van oud – naar nieuw).

FINANCIËLE OPGAVE (WMO, Jeugd, Participatie) met maatregelen

Het tekort op het sociaal domein van de gemeente Leudal ontwikkelt zich met maatregelen als volgt:

- Tekort 2019 € 1,4 mln
- Tekort 2020 € 2,3 mln
- Tekort 2021 € 2,9 mln (was 3,5 mln)
- Tekort 2022 € 1,3 mln (was 3,4 mln)
- Tekort 2023 € 0 mln (was 3,2 mln)

Verloop tekort sociaal domein zonder en met maatregelen in miljoenen euro's



5.4 Investeringsbudget

- Om daadkrachtig te kunnen opereren vanuit het kernteam dient dit kernteam te kunnen beschikken over een werkbudget. Dit budget wordt gebruikt voor het laten uitvoeren van beknopte onderzoeken of het laten uitbrengen van gespecialiseerde adviezen. De projectmanager is budgethouder en legt over de besteding van het budget verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever.
- Het werkbudget is alleen beschikbaar voor het doen van uitgaven in de lokale context en niet voor het (mede) financieren van regionale initiatieven.
- Het noodzakelijke transitiebudget voor 2020 bedraagt € 80k en € 200k voor 2021.

6. Tijdspad

