

Van: Chantal Timmermans

Verzonden: woensdag 16 september 2020 11:58

Aan: Raadsgriffie

CC: Leon Jeurninck; Loes Vestjens

Onderwerp: Bevindingen en voorstellen met te nemen maatregelen in het sociaal domein

Beste griffie,

Het college heeft in haar vergadering van 15 september besloten de geheimhouding van de bijgevoegde rapportage te halen.
Hiermee is de rapportage openbaar.

Zouden jullie de rapportage ter beschikking kunnen stellen aan de gemeenteraad en de commissie sociaal?

Met vriendelijke groet,

Chantal Timmermans
Beleidsmedewerker Sociaal Domein

Rapportage quick scan

Bevindingen en voorstellen met te nemen
maatregelen in het sociaal domein

Gemeente **leudal**



Jan Hijzelendoorn

7 augustus 2020

Inhoudsopgave

1. Opdracht
2. Uitgevoerde werkzaamheden
3. Bevindingen huidige situatie
4. Conclusies en aanbevelingen
5. Te nemen maatregelen (inclusief financiële doorrekeningen, risico's en randvoorwaarden)
6. Tijdspad

Bijlagen

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 u een quick scan uitgevoerd om u een realistisch inzicht te kunnen geven aan ‘welke knoppen u kunt draaien’ om uw financiële doelstellingen te realiseren. Naast een rapport van onze bevindingen en aanbevelingen voor mogelijke scenario’s, zullen wij ook aangeven op welke wijze wij u kunnen bijstaan bij de implementatie.
- Hierbij definiëren wij uw financiële doelstellingen als “het duurzaam kunnen leveren van passende zorg en ondersteuning binnen de kaders die hiervoor zijn vastgesteld (vastgestelde programmabegroting)”.
- Scenario’s zijn wat ons betreft 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 met de volgende functionarissen:
 - Portefeuillehouders
 - Directie/Management
 - Inhoudelijke en financiële adviseurs
 - Wmo Toegang
 - Control (concern controller en domein controller)
 - Centrum Jeugd en Gezin
 - EHdK – inkoopadviseurs
- Gesprekken met Inkoop en contractmanagement zijn in verband met vakanties uitgesteld.
- In bijlage 1 is een lijst opgenomen van de geïnterviewde personen.
- 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. In bijlage 2 hebben wij een overzicht opgenomen van de meest relevante documenten die wij hebben gebruikt in onze analyse.
- 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:
 - Wat is de status van de voortgang van de plannen?
 - Hoe is het eigenaarschap van de plannen belegd?
 - Wat is de financiële bijdrage van de plannen aan de integrale financiële opgave?
 - Op welke wijze wordt de uitvoering van de plannen gemonitord?
- 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.
- Het opstellen van de rapportage.

3. Bevindingen huidige situatie

In dit hoofdstuk gaan wij in op onze bevindingen naar aanleiding van de uitgevoerde documentenstudie en gaan wij in op de gehouden interviews.

3.1 Documentenstudie (1)

Vanuit de (strategische) adviseurs zijn plannen en rapportages in ontvangst genomen. Uit deze documenten hebben wij onze bevindingen gedestilleerd.

Beleidsplan en visie op transformatie

- Er ligt een duidelijke visie op de beoogde transformatie die noodzakelijk is in het sociaal domein en er is een duidelijke visie op de integrale ondersteuningsketen (van preventie tot en met maatwerkvoorzieningen).
- 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 ten aanzien van het bereiken van de beoogde 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) 'staat nog in de kinderschoenen'.

Ontwikkelagenda Jeugdhulp – Taakstelling, oktober 2019

- In de ontwikkelagenda worden dezelfde thema's benoemd als in het beleidsplan. In een overzicht wordt financieel aangegeven welk thema in welke mate een bijdrage dient te leveren aan de financiële opgave. In de toelichting op de verschillende thema's wordt inhoudelijk ingegaan op de betreffende thema's maar er wordt geen eenduidige relatie gelegd met de financiële opgave van het betreffende thema. De verbinding tussen inhoud en financiële opgave ontbreekt.

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. Het kan 'lastig' zijn balans te houden tussen de inzet op de verschillende kerntaken wanneer hiervoor geen duidelijke richtlijnen zijn gegeven. Dit wordt ook zo ervaren door het CJG. Als toegang naar maatwerkvoorzieningen is 'indicatiestelling' een cruciale hoofdtaak.
- Relevant is dat met de basisvoorzieningen knelpunten worden ervaren in de samenwerking omdat de samenwerking tussen toegang en basisvoorzieningen (voorliggende voorzieningen) van belang is om (duurdere) maatwerkvoorzieningen te voorkomen, uit te stellen en afschaling te kunnen realiseren. 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 met 16 aandachtspunten, voornemens of pilots. Bij deze pilots wordt inzichtelijk gemaakt welke kosten hiermee zijn gemoeid maar niet welke financiële effecten hiermee worden gerealiseerd of beoogd. Uit de wijze waarop de aanpak met de aandachtspunten is geformuleerd, lijkt een ander urgentiebesef dan op basis van de financiële situatie zou worden verwacht (teveel een sfeer van vrijblijvendheid (inspanning)).
- Er bestaan plannen maar er wordt niet inzichtelijk gemaakt op welke wijze de plannen gerealiseerd gaan worden.

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. Hiervan wordt geen nadere inkleuring gegeven en er wordt niet inzichtelijk gemaakt wat hiervan het financiële effect is.

3.1 Documentenstudie (3)

- Er worden op veel onderwerpen gegevens gepresenteerd, bijvoorbeeld de ontwikkeling van het aantal jeugdigen dat via de toegang (CJG) en andere verwijzers gebruik^t maakt van maatwerkvoorzieningen.
- Er worden wel gegevens gepresenteerd, er wordt aangegeven wat de ontwikkeling met de voorgaande periode is maar er wordt vrijwel geen duiding aan de gegevens gegeven. Ook opvallende veranderingen, bijvoorbeeld significante stijgingen in de uitgaven voor een bepaalde maatwerkvoorziening, worden opgemerkt maar niet genoeg nader geanalyseerd en er lijken geen consequenties (concrete maatregelen) aan te worden verbonden.
- Er zijn veel gegevens beschikbaar maar zonder duiding en nadere analyse is de informatiewaarde (te) beperkt.

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 (4)

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 resultaatgericht handelen.

3.2 Bevindingen documentenstudie (1)

- Er zijn veel beleidsdocumenten en uitvoeringsplannen. In deze (beleids)documenten wordt de focus vrijwel uitsluitend gelegd op inhoud en de beoogde transformatie. 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. Ook de 'vertaling' naar de ontwikkelagenda jeugdhulp en uitvoeringsplannen vult deze lacune niet op.
- Uit de plannen blijkt dat er nog onvoldoende inzicht is in de ontwikkelingen in het sociaal domein, waardoor redeneerlijnen vaak niet zijn uitgewerkt en geoperationaliseerd. En als er onvoldoende inzicht is in de gevolgen van de verschillende keuzes die gemaakt kunnen worden, worden soms keuzes gemaakt die elkaar niet optimaal ondersteunen of erger nog, 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 van de gemeente Leudal op het gebied van jeugdzorg is (zeer) beperkt. De beperkte monitoring geeft de gemeente weinig en te laat inzicht in recente ontwikkelingen en daarmee is het vermogen om voorspellingen te doen beperkt. Gegevens worden niet voldoende van duiding voorzien en er worden geen verdiepende analyses uitgevoerd die leiden tot gerichte en te monitoren verbetermaatregelen.
- De maandelijkse monitor is een eerste stap om te komen tot actuele informatie die, indien deze integraler wordt gemaakt (inhoud en financiën) en wordt voorzien van duiding, inzicht kan geven in de effectiviteit van genomen maatregelen.

3.2 Bevindingen documentenstudie (2)

- De begroting lijkt hoofdzakelijk gebaseerd op extrapolaties. Er vindt slechts in beperkte mate een zo realistisch mogelijke inschatting c.q. berekening plaats van de uitgaven waarbij rekening wordt gehouden met de maatregelen die worden genomen. Deze maatregelen moeten zijn gebaseerd 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 op basis van ‘wenselijkheid en hoop’ 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 worden 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 waarmee gesprekken zijn gevoerd, zijn zich bewust van het feit dat er sprake is van oplopende tekorten in het sociaal domein (Jeugdzorg en Wmo) die niet meer kunnen worden opgelost door het inzetten van reserves.
- De betrokkenheid is groot evenals het gevoel en besef van urgentie.
- Het bestuur heeft nog niet het gevoel dat er ambtelijk 'grip en snelheid is op de zaak'. Men wil 'beter bediend worden'.
- 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 eventuele overschotten in de 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. Het is noodzakelijk dat dit standpunt door het voltallige college wordt (h)erkend en wordt uitgedragen.
- De portefeuillehouder(s) zullen sterke ambassadeurs moeten worden van een samenhangend stelsel van lokale en regionale maatregelen in het gewenste en noodzakelijke tempo dat moet leiden tot het kunnen bieden van passende zorg binnen de financiële kaders.
- Het is van belang dat gerealiseerd wordt dat het tijd vraagt om problemen op te lossen die in vijf jaar tijd zijn ontstaan in een omgeving met een zeer complexe governance (beleidsontwikkeling en uitvoering).

3.3 Gesprekken (2)

Bevindingen (ambtelijk)

- Medewerkers zijn inhoudelijk deskundig en zijn zich bewust dat het noodzakelijk is dat er iets moet veranderen.
- In de afgelopen jaren heeft de nadruk gelegen op het bieden van continuïteit van hoogwaardige kwalitatieve zorg en de beoogde transformatie. Als er regionale projecten worden geïnitieerd zijn deze met name gericht op kwaliteitsverbetering en de beoogde transformatie en niet direct op het leveren van een bijdrage aan het oplossen van een financiële opgave zoals die in Leudal is/wordt gedefinieerd.
- De verhoudingen tussen lokale en regionale beleidsmedewerkers zijn goed vanuit een wederzijds perspectief. Er is regelmatig contact en op regionaal niveau zijn medewerkers zich bewust dat er in Leudal een groeiende financiële urgentie is. Medewerkers die op regionaal niveau werkzaam zijn hebben een goede verstandhouding met elkaar maar voelen zich vooralsnog nog weinig medeverantwoordelijk voor de financiële opgave van Leudal (verbinding regionaal-lokaal) zolang die niet regionaal is geadresseerd, is erkend en er in dit kader vanuit de regio een opdracht is gegeven voor een verandertraject in het gewenste tempo.
- De regio voelt zich ook niet (mede)verantwoordelijk voor de ontstane financiële opgave in Leudal. Integendeel, de regio is 'not amused' over de wijze waarop Leudal de financiële opgave met name lokaal oppakt met te weinig afstemming met de regio. Sommige maatregelen die worden 'gepresenteerd' (taakstelling van 10% op kosten aanbieders) raken namelijk direct aan de regionale dienstverlening van aanbieders.

3.3 Gesprekken (3)

- Taakstellingen die door Leudal worden geformuleerd om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de financiële opgave worden vanuit een lokaal beleidsmatig perspectief benaderd. Een groot gedeelte van de maatregelen dient echter wel regionaal te worden uitgevoerd waarvoor ook regionale afstemming, instemming en commitment noodzakelijk is.
- Er bestaat namelijk 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 (4)

Wmo

- De 'beleidsafdeling Wmo' bestaat uit 1 medewerker die als gevolg van deze bezetting niet komt tot beleidsmatige 'vernieuwing' (bijvoorbeeld het herijken van beleidsregels en de verordening). Er zijn wel enkele verbeterlagen gemaakt binnen de Wmo (digitalisering aanmeldings- en aangifteproces) maar alle energie gaat uit naar 'de waan van de dag'. De ambtelijke bemensing is 'mager' ten opzichte van het financieel materieel 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. Echter zonder dat door de toegang ergonomische en bouwkundige expertise wordt ingeschakeld om een oordeel te kunnen geven over nut, noodzaak en rechtmatigheid (scheidslijn tussen reguliere renovatie en noodzakelijke aanpassingen in het kader van de Wmo).
- 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 van Wmo voorzieningen is onvoldoende. Het administratieve proces is niet op orde: facturen worden goedgekeurd zonder controle. Dit proces moet administratief en door middel van strikt contractmanagement worden aangescherpt.
- De beleidsafdeling kan niet exact duiden wat de oorzaak van de (financiële) 'problemen' zijn (hulp bij het huishouden, woningaanpassingen, begeleiding individueel, lagere eigen bijdrage etc.). De mogelijke invloed van corona is onduidelijk. Wel blijkt dat het de afgelopen maand drukker bij de toegang is (inhaalslag van ondersteuningsvragen?). De huidige inschatting voor 2020 is een tekort van ca. 600K en is daarom waarschijnlijk eerder hoger dan lager. Hoewel er beheersmaatregelen zijn genomen wordt 2020 beschouwd als een 'verloren financieel jaar'.

3.3 Gesprekken (5)

- Er is nog geen taakstelling (inhoudelijk en financieel) geformuleerd op het gebied van de Wmo. Er worden wel acties uitgevoerd maar dit zijn eigen initiatieven die niet worden gecoördineerd en waarop ook niet krachtig wordt gestuurd.
- 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 stringenter toegang wordt niet of onvoldoende gemeten waardoor de resultaten te vrijblijvend zijn/worden.

3.3 Gesprekken (6)

Jeugd

- De gegevens maatwerkvoorzieningen Jeugd geven inzicht in de ontwikkeling van het aantal cliënten en de bijbehorende uitgaven. Dit geschiedt zowel voor Leudal als voor Nederweert en Weert. Gegevens worden per kwartaal gepresenteerd, waarbij ook inzicht wordt gegeven in de gegevens van 2019. Het is echter onduidelijk op welke wijze deze gegevens worden gebruikt om te komen tot effectieve maatregelen die worden gemonitord.
- Ten aanzien van sommige maatwerkdiensten wordt een ‘verband’ gelegd met andere maatwerkdiensten (‘meeste jeugdigen met verblijf hebben ook vorm van ambulante jeugdhulp’). Deze verbanden zouden aangrijpingspunt kunnen en moeten zijn voor verdiepende analyses.
- 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. Echter, wat hiervan de precieze oorzaak is (maatregelen, corona, verzaaiing) is nog niet duidelijk. De stabilisatie manifesteert zich echter op een aanzienlijk hoger financieel niveau dan de oorspronkelijke begroting.
- Er is behoefte aan een verbetering van de informatievoorziening: sneller betrouwbare gegevens die in een zo vroeg mogelijk stadium de basis kunnen vormen voor nadere analyses. Op basis van deze analyses kunnen dan onderbouwd maatregelen worden gedefinieerd.
- Er vindt geen monitoring plaats van geformuleerde maatregelen. Hierbij moet worden opgemerkt dat, indien maatregelen lokaal zijn geformuleerd, deze eerst regionaal dienen te worden ‘geadopteerd’ alvorens zij kunnen worden uitgevoerd.

3.3 Gesprekken (7)

Inkoop

- Als gevolg van de Open House systematiek beschikt de regio over een groot aantal aanbieders, dit is moeilijk te onderhouden. Het regionaal leveranciersmanagement (CLM) lijkt meer op relatiemanagement dan op contractmanagement en zou zich zakelijker moeten opstellen ten opzichte van de aanbieders en ze dienen te 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 verwacht te worden.

Taakstellingen

- Taakstellingen worden teveel als losstaande maatregelen beschouwd waardoor er geen volledig overzicht over de werkelijke omvang van de financiële opgave bestaat. Dit leidt ertoe dat medewerkers meer inspanningsgericht dan resultaatgericht handelen (gericht op de korte termijn). Het is van belang dat er eenduidig inzicht komt in de feitelijke omvang van de financiële opgave door na te gaan welke taakstellingen wel of niet in de primaire begroting zijn verwerkt en de realisatie af te zetten tegen deze begroting. Hierdoor ontstaat er een realistisch beeld van de integrale financiële opgave in het sociaal domein. 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.
- Nadat maatregelen regionaal zijn geadopteerd (commitment) en worden uitgevoerd dient hier nadrukkelijk op te worden gestuurd. Vervolgens kan de monitoring plaatsvinden om te bezien of de beoogde (financiële) effecten worden gerealiseerd. Over de wijze van monitoring dient ook regionaal commitment te bestaan omdat de monitoring de basis vormt voor verdiepende analyses en deze analyse 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 (8)

Aansturing

- Er is geen eenduidige aansturing van de ambtelijke organisatie die is gericht op het oplossen van de financiële opgave van Leudal. Er bestaat 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 werkelijke 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. Dit vraagt om een strategie die is gericht op het verleiden van de regionale partners om de voorgestelde maatregelen te adopteren en commitment uit te spreken 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).

3.3 Gesprekken (9)

Centrum Jeugd en Gezin

- Het CJG (toegang) zit in een transitie van kwaliteit en inhoud naar een systematiek waar ook financiën onderdeel van uitmaken. Het tempo van deze transitie lijkt echter niet aan te sluiten bij het tempo dat Leudal (met name bestuurlijk) hiervan voor ogen heeft. Men is plannen aan het maken voor reductie van de instroom – dus nog niet operationeel.
- Op dit moment acht men de toegang nog ‘onbeheersbaar’ omdat men geen zeggenschap heeft over de ingezette zorg. Het CJG vindt dat het niet de ‘tools’ heeft om de toegang in relatie tot de kosten te beheersen. Dit vraagt wellicht om een beleidsaanpassing.
- Indien er maatregelen voor de toegang worden geformuleerd dienen wel alle maatregelen met elkaar in verband te worden gebracht: maatregelen gericht op beheersing van verwijzing door huisartsen, een halt toeroepen aan ‘marketing en acquisitie’ van gespecialiseerde instellingen etc. Leudal dient zich echter ook te realiseren waarvoor ze zelf verantwoordelijk is: hoe breed hou je 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 geschiedt één keer per jaar aan de hand van een jaarrekening. Er zijn uitsluitend budgettaire kaders en er zijn geen specifieke resultaatafspraken gemaakt. Er is sprake van een inspanningsverplichting in plaats van een resultaatverplichting. Om geformuleerde maatregelen te kunnen uitvoeren, zullen de beleidskaders van Leudal aangepast moeten worden.

3.3 Gesprekken (10)

EHdK

- EHDK kijkt als adviseur van de samenwerkende gemeenten in Midden-Limburg West de opgave om te komen tot een nieuwe verwervingsstrategie vanuit een integraal en strategisch perspectief. Er wordt aandacht besteed aan een viertal kernelementen: toegang, bekostiging, leveranciersmanagement en contractering.
- Er bestaan zorgen over de implementatie van een nieuwe verwervingsstrategie (inkoopmethodiek) waarop beleid, toegang en leveranciersmanagement (CLM) naadloos moeten aansluiten. Alleen dan kunnen de beoogde (financiële) doelstellingen worden gerealiseerd. Op dit moment wordt nog gekoerst op een (waarschijnlijke) aanbesteding en implementatie met ingang van 1 januari 2022. Hiervoor dienen nu al acties te worden uitgevoerd. Naast zorgen over de afstemming tussen de verschillende elementen, bestaan er ook zorgen over het tempo van implementatie. Het is een integraal proces waarbij de zwakste schakel het succes bepaalt.
- Ook worden er mogelijkheden aangestipt die nu al kunnen worden onderzocht om te komen tot het beperken van de uitgaven.

4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk trekken wij conclusies op basis van onze bevindingen uit de documentenstudie en de gehouden interviews. Hierna doen wij aanbevelingen op welke wijze de financiële opgave zou kunnen worden opgelost.

4.1. Conclusies (1)

- 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. Ook is er onderzoek gedaan naar het functioneren van het Centrum voor Jeugd en Gezin Midden-Limburg West en de (noodzakelijke) capaciteit in het kader van de regionale samenwerking. De vertaalslag naar concrete (SMART) acties en doelen ontbreekt nog.
- In de verschillende rapporten worden ook duidelijke aanbevelingen gedaan om (meer) grip te krijgen op de uitgaven in het sociaal domein en meer specifiek op het gebied van jeugdzorg. De vertaalslag hiervan wordt nog niet geconstateerd.
- Taakstellingen lijken niet te zijn gebaseerd op reële inschattingen van mogelijke besparingen of uitgewerkte business cases in zowel tijd als geld.
- Voor taakstellingen zijn maatregelen gedefinieerd maar hierbij is inhoud (maatregel) niet verbonden aan een reële onderbouwing ('business cases') van het financiële resultaat dat moet worden gerealiseerd. Hierdoor ontstaat een passieve houding bij de uitvoering van deze maatregelen.

4.1 Conclusies (2)

- Er is geen risicoparagraaf met beheersmaatregelen opgesteld voor de geformuleerde taakstellingen.
- Er is geen adequaat monitoringsysteem ingericht hetgeen nog wordt bemoeilijkt doordat gegevens relatief laat worden ontvangen (uitvoering regionaal uitbesteed).
- Er wordt niet altijd 'strategisch' geacteerd op regionaal niveau.
- Er wordt op regionaal niveau niet voldoende (mede)verantwoordelijkheid gevoeld voor het oplossen van de financiële opgave van Leudal.
- 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.
- Als gevolg van het ontbreken van eenduidige aansturing en de beperkte invloed op de mogelijkheid om lokaal maatregelen uit te voeren, ontbreekt eigenaarschap. De taakstellingen worden geformuleerd maar niemand voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat. Medewerkers zijn meer actie/inspannings dan resultaatgericht.

4.2 Aanbevelingen (1)

Er zijn aanbevelingen voor het lokale en het regionale niveau en deze worden gescheiden van elkaar gepresenteerd. Echter de aanbevelingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en de opgave kan ook alleen worden gerealiseerd als op beide niveaus vanuit een sterk (bestuurlijk en ambtelijk) leiderschap wordt geacteerd.

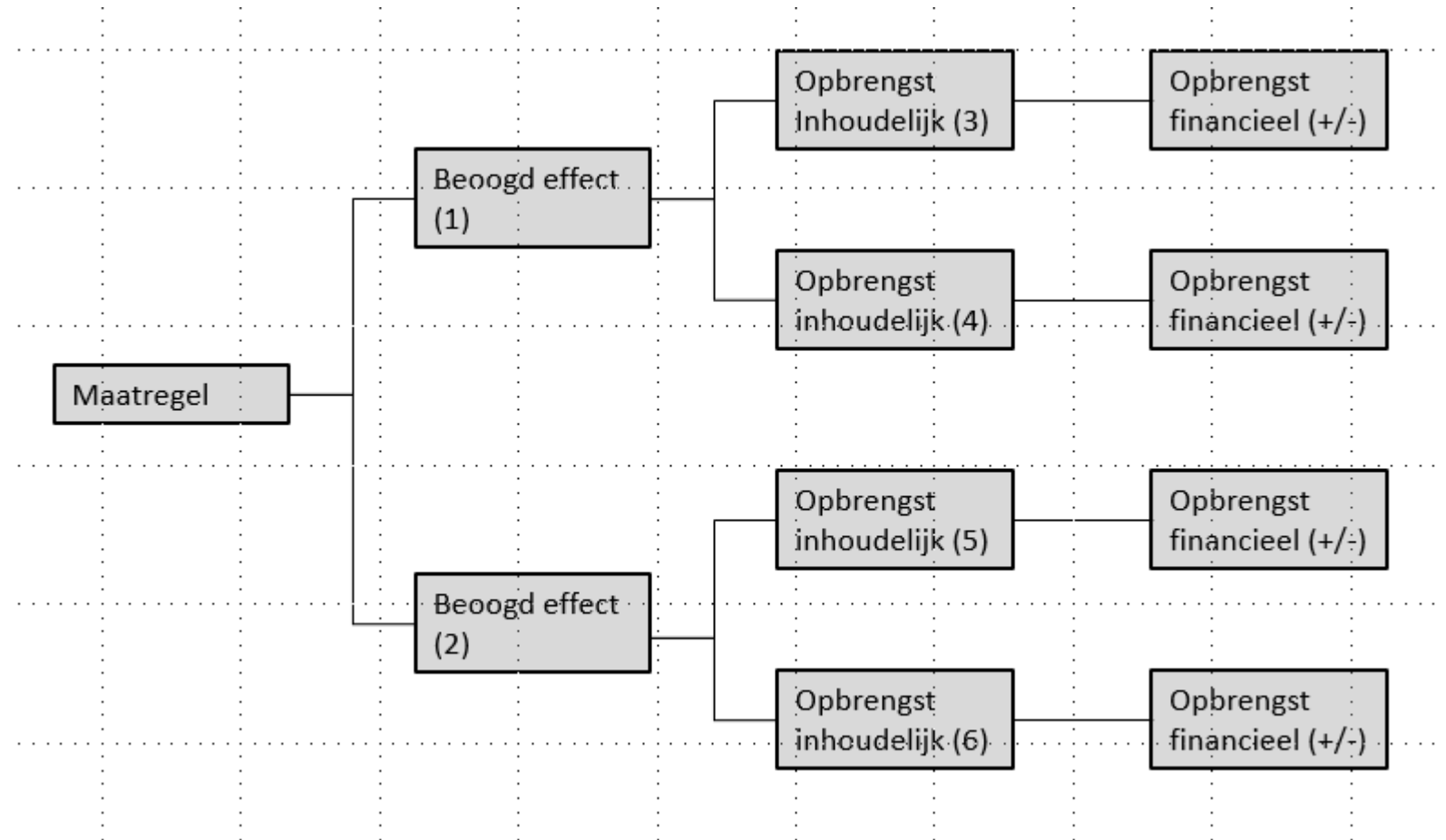
Lokaal

- Het inrichten van een kernteam dat verantwoordelijk is en zich verantwoordelijk voelt voor de integrale (financiële) opgave. Dit kernteam zal onder directe verantwoordelijkheid van de algemeen directeur sturen op het realiseren van de integrale opgave waarbij inhoud, uitvoering en financiën op een logische wijze met elkaar zijn verbonden. Transformeer de inspanningsgerichte houding in een resultaatgerichte houding die is gericht op het oplossen van de (financiële) opgave. Deze opgave dient aan te sluiten met de regionale opgave en vergt dus nauwe samenwerking en coördinatie.
- Beoordeel de opgestelde begroting op de feitelijke integrale financiële opgave. Doe dit door een zo realistisch en aannemelijk mogelijke inschatting te maken van de uitgaven voor 2020 en verder en deze te confronteren met de vastgestelde financiële kaders. Deze prognoses moeten in gezamenlijkheid worden opgesteld door medewerkers vanuit inhoud, uitvoering en financiën (eigenaarschap).
- Maak van alle maatregelen en verbeterplannen één samenhangend stelsel van maatregelen. Hierbij dient een (sterke) verbinding te worden gelegd tussen de domeinen Jeugd, Wmo en Participatie én financiën. Zorg dat van iedere maatregel een doelenboom (zie voorbeeld op sheet 27) wordt opgesteld waardoor inzichtelijk wordt gemaakt op welke wijze een maatregel in welke mate bijdraagt aan het oplossen van de financiële opgave. Daarnaast dient van elke maatregel ook te worden aangegeven of en zo ja op welke wijze en in welke mate de maatregel van invloed is op andere maatregelen zodat dubbele opbrengsten worden voorkomen of dat maatregelen worden genomen die tegen elkaar inwerken.

4.2 Aanbevelingen (2)

- 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.
- Geef van alle maatregelen via een zogenoemde doelenboom inzicht in de volgende aspecten:
 - Welke interventie wordt voorgesteld?
 - Wat is het beoogde effect?
 - Welke kosten moeten hiervoor worden gemaakt?
 - Welke financiële effecten levert dit op?
 - Zijn er relaties met andere maatregelen?En dus: wat draagt het bij aan de oplossing van de financiële opgave.

4.2 Aanbevelingen (3)



4.2 Aanbevelingen (4)

- 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.

Regionaal

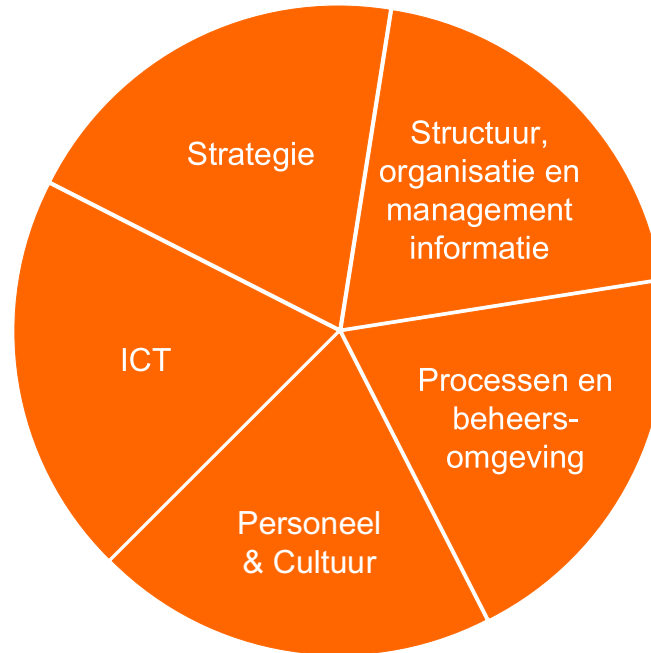
- Bespreek op bestuurlijk niveau de financiële opgave van Leudal en vraag de gemeenten Nederweert en Weert om commitment uit te spreken voor het gezamenlijk werken aan de financiële opgave, ieder vanuit haar eigen rol en verantwoordelijkheid. Leudal vanuit het integrale plan van aanpak dat is opgesteld 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. Hiermee kan dan passende zorg en ondersteuning worden geboden binnen de vastgestelde financiële kaders van de samenwerkende gemeenten.
- Koers op 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.

4.3 Aanbevelingen (5)

- Verwerf 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).
- Verwerf commitment om op regionaal niveau een ambtelijke projectgroep (veranderteam met mandaat) in te stellen om deze 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.
- Een alternatief is dat 'Leudal' tijdelijk de aansturing van de toegang van Leudal (jeugd) naar zich toe trekt om de gewenste verandering in het noodzakelijke tempo uit te voeren. Dit in verbinding met het CJG
- Ga het gesprek met de regio aan welke strategische keuzes worden gemaakt in het kader van de Wet verbetering beschikbaarheid zorg voor jeugdigen (op dit moment loopt de internetconsultatie van deze wet). In deze internetconsultatie wordt ook gesproken over het 'vastleggen van de regio-indeling bij ministeriële regeling, waarbij wordt aangegeven dat het streven is om te komen tot een overzichtelijker aantal. Het aantal zal zeker niet groter kunnen worden vanwege de minimale schaalgrootte die nodig is om specialistische zorg voor jeugdigen beschikbaar te houden'.
- 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

De samenhang der dingen



Als we kijken naar de bevindingen en analyses dan blijkt dat ingrepen nodig zijn op alle onderdelen van de organisatie. Dit is veel en omvangrijk en vraagt prioritering en een realistische planning in de tijd.

5.1 Samenhang in het sociaal domein

Naast de integraliteit van de aanpak is er ook sprake van een grote mate van onderlinge beïnvloeding van onderdelen in het sociaal domein. Om dit inzichtelijk te maken kan gebruik worden gemaakt van een blokkenmodel. Dit blokkenmodel kan worden gebruikt om de onderlinge samenhang van elementen (voorliggend veld-toegang-maatwerkvoorzieningen) schematisch inzichtelijk te maken of voor het geven van inzicht in beleidsveronderstellingen (door te investeren in het voorliggende veld wordt verwacht dat er minder gebruik hoeft te worden gemaakt van zwaardere en duurdere maatwerkvoorzieningen). In het verlengde hiervan (andere uitwerking) kan dan weer gebruik worden gemaakt van de doelenboom.

5.2 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 worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- 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 en lokale sturing worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Het benoemen van een ambtelijke vertegenwoordiger in de beoogde regionale veranderprojectgroep. Deze medewerker dient voldoende 'postuur' en mandaat te hebben om de belangen van Leudal adequaat te behartigen.
- De vertegenwoordiger in de regionale veranderprojectgroep is ook lid van het kernteam.

5.3 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 al 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. De inschattingen van financiële besparingen zijn op basis van huidige inzichten zo nauwkeurig en prudent mogelijk gemaakt.
- Er zal hierbij ook sprake kunnen zijn van politiek bestuurlijke keuzes die direct gevoeld kunnen worden door de inwoners.
- Hierna vindt u een aantal mogelijke maatregelen en inschattingen van financiële effecten (besparingen) die ook in de tijd zijn 'geprojecteerd'. Het is mogelijk dat er nog (aanvullende) onderzoeken moeten worden uitgevoerd om nader inzicht te krijgen in de huidige situatie (0-meting) en om een nauwkeurigere inschatting te kunnen maken van het besparingspotentieel.

5.3.1 Maatregelen: 2020 – effecten 2021 (1)

Onderstaande maatregelen laten zich vertalen in de financiële uitwerking in slide 40.

- 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.

5.3.1 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. Hier ook aangeven dat er dan een voorliggend veld dient te worden ingericht en dat er wellicht gebruik moet worden gemaakt van nieuwe profielen.
- Indien uit de 0-meting blijkt dat er stringenter zou kunnen worden beoordeeld, 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).

5.3.1 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).

5.4 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.

5.5 Financiële doorrekening zonder maatregelen (inclusief taakstellingen)

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Rarap Mutaties 2020	Nieuwe prognose 2020	Oude begroting 2021	kademota 2021	Nieuwe prognose 2021	Oude begroting 2022	kademota 2021	Nieuwe prognose 2022	Oude begroting 2023	Nieuwe prognose 2023	Oude begroting 2024	Nieuwe prognose 2024
Taakveld 6.3 Inkomensregelingen	207.056	-43.059	543.956	-275.000	268.956	-62.294	0	-62.294	-62.294	0	-62.294	-62.294	-62.294	-62.294	-62.294
geen indexering															
Taakveld 6.4 + 6.5 Begeleide & arbeidsparticipatie	4.306.000	3.878.389	3.893.706	0	3.893.706	3.802.241	0	3.802.241	3.679.465	0	3.679.465	3.498.169	3.498.169	3.448.848	3.448.848
geen indexering															
Taakveld 6.6 Maatwerkvoorziening WMO + collectief vervoer	1.357.096	1.607.035	1.381.914	345.000	1.726.914	1.390.567	320.000	1.710.567	1.401.190	250.000	1.651.190	1.413.323	1.663.323	1.413.323	1.663.323
geen indexering															
Taakveld 6.71 Maatwerkdienstverlening 18+ raming	5.018.868	5.887.721	4.841.127	370.000	5.211.127	4.844.277	370.000	5.214.277	4.844.277	370.000	5.214.277	4.844.277	5.214.277	4.844.277	5.214.277
indexering ZIN n.a.v. B&W					469.497			590.497			590.497		590.497		590.497
Overige verwachte indexeringen					1.214			102.824			102.824		102.824		102.824
Taakveld 6.71 Maatwerkdienstverlening 18+ incl.index	5.018.868	5.887.721	4.841.127	370.000	5.681.838	4.844.277	370.000	5.907.598	4.844.277	370.000	5.907.598	4.844.277	5.907.598	4.844.277	5.907.598
Taakveld 6.72 Maatwerkdienstverlening 18- + CJG raming	8.801.558	11.576.670	10.103.672	1.215.684	11.319.356	9.779.606	1.481.976	11.261.582	8.779.606	1.481.976	10.261.582	8.779.606	10.261.582	8.779.606	10.261.582
indexering ZIN n.a.v. B&W					193.182			533.182			533.182		533.182		533.182
Overige verwachte indexeringen					12.781			118.634			118.634		118.634		118.634
Taakveld 6.72 Maatwerkdienstverlening 18- + CJG incl.index	8.801.558	11.576.670	10.103.672	1.215.684	11.525.319	9.779.606	1.481.976	11.913.398	8.779.606	1.481.976	10.913.398	8.779.606	10.913.398	8.779.606	10.913.398
Taakveld 6.82 Geëscaleerde zorg 18-	736.308	794.999	949.832	-74.821	852.409	934.385	-81.976	852.409	934.385	-81.976	852.409	934.385	852.409	934.385	852.409
indexering ZIN n.a.v. B&W					12.600			32.594			32.594		32.594		32.594
Overige verwachte indexeringen					5.300			15.093			15.093		15.093		15.093
Taakveld 6.82 Geëscaleerde zorg 18- incl.index	736.308	794.999	949.832	-74.821	870.309	934.385	-81.976	900.096	934.385	-81.976	900.096	934.385	900.096	934.385	900.096
Totaal inclusief indexering	20.426.886	23.701.755	21.714.207	1.580.863	23.967.042	20.688.782	2.090.000	24.171.606	19.576.629	2.020.000	22.989.453	19.407.466	22.820.290	19.358.145	22.770.969
Tekorten begroting incl. taakstelling t.o.v. nieuwe prognose					-2.275.437			-3.482.824			-3.412.824		-3.243.661		-3.194.340

5.6 Financiële doorrekening met maatregelen (inclusief taakstellingen)

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Rarap Mutaties 2020	Nieuwe prognose 2020	Oude begroting 2021	kademota 2021	Nieuwe prognose 2021	Oude begroting 2022	kademota 2021	Nieuwe prognose 2022	Nieuwe prognose 2023	Nieuwe prognose 2024
Taakveld 6.3 Inkomensregelingen	207.056	-43.059	543.956	-275.000	268.956	-62.294	0	-62.294	-62.294	0	-62.294	-62.294	-62.294
geen indexering													
Taakveld 6.4 + 6.5 Begeleide & arbeidsparticipatie	4.306.000	3.878.389	3.893.706	0	3.893.706	3.802.241	0	3.802.241	3.679.465	0	3.679.465	3.498.169	3.448.848
geen indexering													
Taakveld 6.6 Maatwerkvoorziening WMO + collectief vervoer	1.357.096	1.607.035	1.381.914	345.000	1.726.914	1.390.567	320.000	1.710.567	1.401.190	250.000	1.651.190	1.663.323	1.663.323
geen indexering													
Taakveld 6.71 Maatwerkdienstverlening 18+ raming	5.018.868	5.887.721	4.841.127	370.000	5.211.127	4.844.277	370.000	5.214.277	4.844.277	370.000	5.214.277	5.214.277	5.214.277
indexering ZIN n.a.v. B&W					469.497			590.497			590.497	590.497	590.497
Overige verwachte indexeringen					1.214			102.824			102.824	102.824	102.824
Taakveld 6.71 Maatwerkdienstverlening 18+ incl.index	5.018.868	5.887.721	4.841.127	370.000	5.681.838	4.844.277	370.000	5.907.598	4.844.277	370.000	5.907.598	5.907.598	5.907.598
Taakveld 6.72 Maatwerkdienstverlening 18- + CJG raming	8.801.558	11.576.670	10.103.672	1.215.684	11.319.356	9.779.606	1.481.976	11.261.582	8.779.606	1.481.976	10.261.582	10.261.582	10.261.582
indexering ZIN n.a.v. B&W					193.182			533.182			533.182	533.182	533.182
Overige verwachte indexeringen					12.781			118.634			118.634	118.634	118.634
Taakveld 6.72 Maatwerkdienstverlening 18- + CJG incl.index	8.801.558	11.576.670	10.103.672	1.215.684	11.525.319	9.779.606	1.481.976	11.913.398	8.779.606	1.481.976	10.913.398	10.913.398	10.913.398
Taakveld 6.82 Geëscaleerde zorg 18-	736.308	794.999	949.832	-74.821	852.409	934.385	-81.976	852.409	934.385	-81.976	852.409	852.409	852.409
indexering ZIN n.a.v. B&W					12.600			32.594			32.594	32.594	32.594
Overige verwachte indexeringen					5.300			15.093			15.093	15.093	15.093
Taakveld 6.82 Geëscaleerde zorg 18- incl.index	736.308	794.999	949.832	-74.821	870.309	934.385	-81.976	900.096	934.385	-81.976	900.096	900.096	900.096
Totaal inclusief indexering	20.426.886	23.701.755	21.714.207	1.580.863	23.967.042	20.688.782	2.090.000	24.171.606	19.576.629	2.020.000	22.989.453	22.820.290	22.770.969
Tekorten begroting incl. taakstelling t.o.v. nieuwe prognose					-2.275.437			-3.482.824			-3.412.824	-3.243.661	-3.194.340
								5%			15%	25%	25%
Bijdrage aan financiële opgave (% beïnvloedbaar deel begroting)					0			688.805			2.094.767	3.142.022	3.142.022
Transitie kosten					-80.000			-200.000					
Resterend tekort na bijdrage aan financiële opgave incl. taakstellingen					-2.355.437			-2.994.019			-1.318.057	-101.639	-52.318

5.7 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. Er is dus geen rekening gehouden met (eventuele) opbrengsten als gevolg van het uitvoeren van de korte termijn maatregelen op sheet 35 en 36 (positief risico).

Er zal hard gewerkt en gestuurd moeten worden om de Rarap 2020 te realiseren.

- 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).
- Extra effecten (indien gewenst) zullen gevonden moeten worden in beleidsaanpassingen, zoals:
 - Niveau algemene voorzieningen herzien.
 - Analyse van alle voorzieningen op het gebied van armoede en schuldhulpverlening om te komen tot één vereenvoudigd stelsel van voorzieningen inclusief bijzondere bijstand (zorgverzekeringen).
 - Subsidies evalueren.
 - Belastingverhogingen.

5.9 Financiële risico's (1)

Het (eventueel) optreden van deze risico's is niet verwerkt in de financiële doorrekening met maatregelen. Indien de risico's optreden zullen, voor zover mogelijk, passende beheersmaatregelen genomen moeten worden.

- WMO
 - Begeleiding - begroting is in vergelijking tot 2019 laag ingeschat: risico van overschrijding € 350K - 500K.
 - HBH - geen rekening gehouden met vergrijzing en invloed van corona in 2020. Aangepaste begroting lijkt laag.
 - Woningaanpassingen - kosten zijn hoog begroot (worst case): positief risico van € -200K .
 - Nieuw contract hulpmiddelen – mogelijke prijsstijging in verband met nieuw contract.
 - Indexering – Ook voor HBH is indexering meegenomen (nog niet goedgekeurd door B&W).
- Jeugd
 - Gedwongen kader -vanuit zorgaanbieders bericht dat er meer cliënten worden aangenomen dan in 2019.
 - Aanvullende middelen Jeugd zijn vanaf 2020 structureel ingeboekt bij de algemene middelen. Voor 2022 en verder is dit niet in de meicirculaire meegenomen (€ 400K per jaar).
 - De huidige (2020) ontwikkeling van de zorgkosten laat een afvlakking zien t.o.v. van de stijging in 2019, waarbij mogelijk de Rarap 2020 kan worden gerealiseerd. In hoeverre dit een structurele ontwikkeling zal zijn moet verder worden onderzocht mede in het licht van de gevolgen van de corona crisis.
 - Gl's geven verwachte stijging aan, dit is nog niet meegenomen. Er is geen verklaring voor de stijgingsverwachting gegeven.
- Beschermd Wonen
 - Is hier niet meegenomen. Kan ook mogelijk een positieve bijdrage leveren.
- Participatie
 - Hier zijn wijzigingen doorgevoerd. Onduidelijk is wat de (netto)effecten van corona zullen zijn.
 - Niet meegenomen is een eventueel positief BUIG saldo.

5.9 Financiële niet doorgerekende risico's (2)

- Algemeen
 - In de opstelling zijn geen uitvoeringskosten (lokaal en regionaal) opgenomen.
 - In de berekeningen is geen rekening gehouden met de landelijke verwachte stijging voor de zorgkosten van 4,2% (we zijn uitgegaan van een stabiel kostenniveau van 2019- 2020 e.v.): risico van ca. € 400K – 500 K).
 - De (nieuwe) begroting 2020 (Rarap) is gebaseerd op een extrapolatie van 2019. Dit leidt tot onzekerheden m.b.t. aantallen cliënten en corona-effecten. Voor 2021 moet een andere begroting/prognose methodiek gehanteerd gaan worden.
 - De inspanningsverplichting van € 550K voor 20202 is niet meegenomen in deze cijfers.
 - De indexering is na 2021 absoluut hetzelfde gehouden. Dus geen verdere indexeringen (en compensatie) voor 2022 e.v. zijn meegenomen.

5.10 Randvoorwaarden

Om succesvol te kunnen werken aan het oplossen van de financiële opgave dient een aantal randvoorwaarden te worden/zijn ingevuld:

- Er wordt bestuurlijk en ambtelijk een consistente tone of voice gebruikt: er is urgentiebesef en er is vertrouwen in de organisatie dat gestructureerd aan de hand van een integraal plan van aanpak waarvoor draagvlak bestaat wordt gewerkt aan het oplossen van de geconstateerde financiële problematiek. Knelpunten worden transparant gemaakt, besproken en opgelost (transparante verhoudingen).
- Er is bestuurlijk en ambtelijk leiderschap om de geconstateerde financiële problematiek effectief en efficiënt op te lossen. Er is besef en bereidheid om in de regio commitment op te halen voor het werken aan de integrale opgave van Leudal. De regiogemeenten worden 'verleid' tot commitment voor het opgestelde plan van aanpak dat ook voor hen van toegevoegde waarde is.
- Er wordt meteen geïnvesteerd in de noodzakelijke verander- c.q. ontwikkelcapaciteit van de interne organisatie (kwalitatief en kwantitatief): medewerkers krijgen ruimte om gericht en zonder verstoring te kunnen werken aan de opgave en de uitvoering van daarvoor ontwikkelde plannen.
- De projectmanager krijgt mandaat en werkbudget om slagvaardig te kunnen werken met het ingerichte kernteam.

5.8 Financiële risico's (1)

Het (eventueel) optreden van deze risico's is niet verwerkt in de financiële doorrekening met maatregelen. Indien de risico's optreden zullen, voor zover mogelijk, passende beheersmaatregelen genomen moeten worden.

- WMO
 - Begeleiding - begroting is in vergelijking tot 2019 laag ingeschat: risico van overschrijding € 350K - 500K.
 - HBH - geen rekening gehouden met vergrijzing en invloed van corona in 2020. Aangepaste begroting lijkt laag.
 - Woningaanpassingen - kosten zijn hoog begroot (worst case): positief risico van € -200K .
 - Nieuw contract hulpmiddelen – mogelijke prijsstijging in verband met nieuw contract.
- Jeugd
 - Gedwongen kader -vanuit zorgaanbieders bericht dat er meer cliënten worden aangenomen dan in 2019.
 - Aanvullende middelen Jeugd zijn vanaf 2020 structureel ingeboekt bij de algemene middelen. Voor 2022 en verder is dit niet in de meicirculaire meegenomen (€ 400K per jaar).
 - De huidige (2020) ontwikkeling van de zorgkosten laat een afvlakking zien t.o.v. van de stijging in 2019, waarbij mogelijk de Rarap 2020 kan worden gerealiseerd. In hoeverre dit een structurele ontwikkeling zal zijn moet verder worden onderzocht mede in het licht van de gevolgen van de corona crisis.
- Beschermd Wonen
 - Is hier niet meegenomen. Kan ook mogelijk een positieve bijdrage leveren.
- Participatie
 - Hier zijn wijzigingen doorgevoerd. Onduidelijk is wat de (netto)effecten van corona zullen zijn.
 - Niet meegenomen is een eventueel positief BUIG saldo.

5.8 Financiële niet doorgerekende risico's (2)

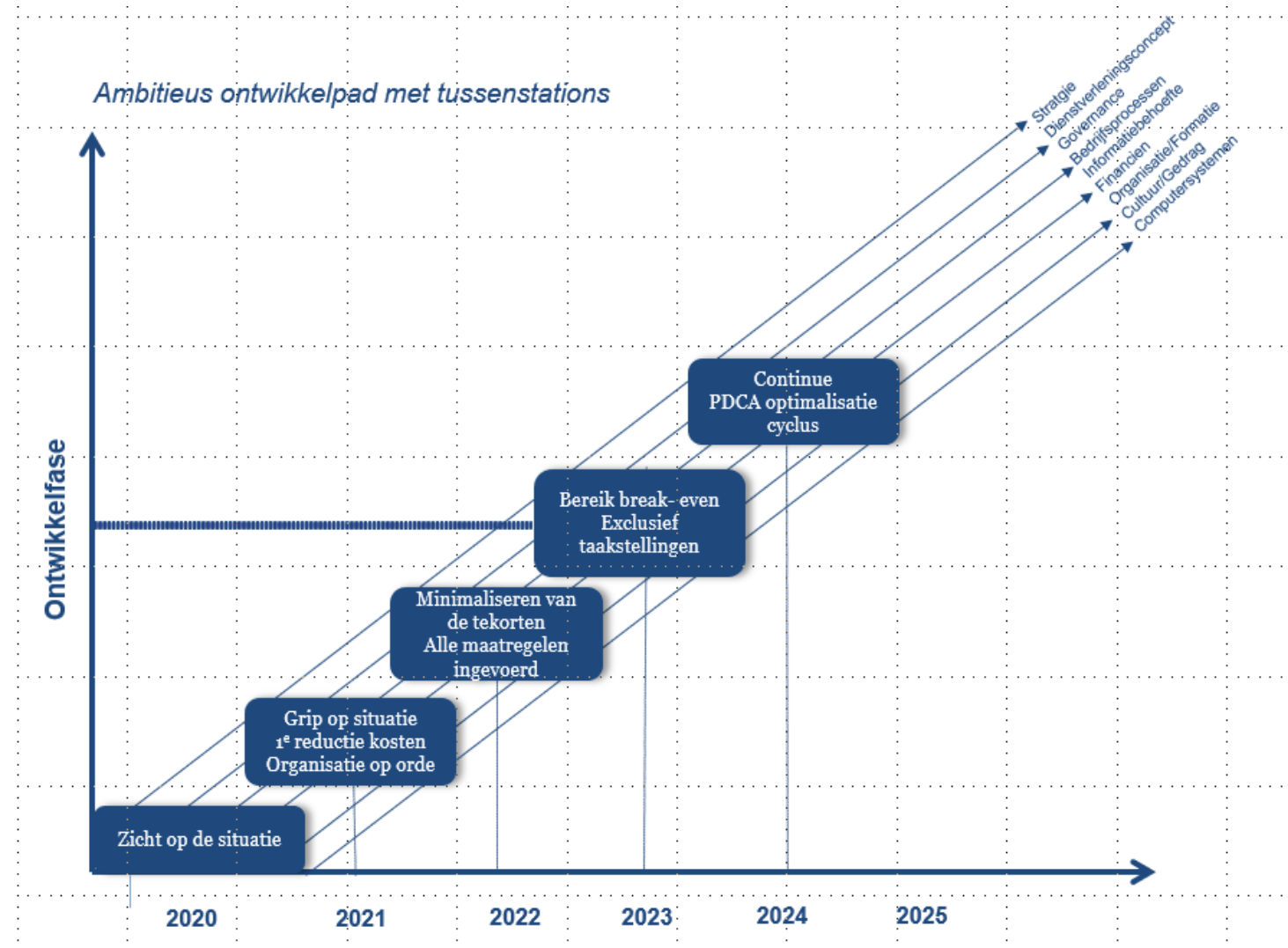
- Algemeen
 - In de opstelling zijn geen uitvoeringskosten (lokaal en regionaal) opgenomen.
 - In de kosten is geen rekening gehouden met de transitiekosten voor de verandering (inhuur expertise, veranderkracht, trainingen, onderzoek etc.) van in totaal (2020 en 2021) ca. € 280K.
 - In de berekeningen is geen rekening gehouden met de landelijke verwachte stijging voor de zorgkosten van 4,2% (we zijn uitgegaan van een stabiel kostenniveau van 2019- 2020 e.v.): risico van ca. € 400K – 500 K).
 - De (nieuwe) begroting 2020 (Rarap) is gebaseerd op een extrapolatie van 2019. Dit leidt tot onzekerheden m.b.t. aantallen cliënten en corona-effecten.

5.10 Randvoorwaarden

Om succesvol te kunnen werken aan het oplossen van de financiële opgave dient een aantal randvoorwaarden te worden/zijn ingevuld:

- Er wordt bestuurlijk en ambtelijk een consistente tone of voice gebruikt: er is urgentiebesef en er is vertrouwen in de organisatie dat gestructureerd aan de hand van een integraal plan van aanpak waarvoor draagvlak bestaat wordt gewerkt aan het oplossen van de geconstateerde financiële problematiek. Knelpunten worden transparant gemaakt, besproken en opgelost (transparante verhoudingen).
- Er is bestuurlijk en ambtelijk leiderschap om de geconstateerde financiële problematiek effectief en efficiënt op te lossen. Er is besef en bereidheid om in de regio commitment op te halen voor het werken aan de integrale opgave van Leudal. De regiogemeenten worden 'verleid' tot commitment voor het opgestelde plan van aanpak dat ook voor hen van toegevoegde waarde is.
- Er wordt meteen geïnvesteerd in de noodzakelijke verander- c.q. ontwikkelcapaciteit van de interne organisatie (kwalitatief en kwantitatief): medewerkers krijgen ruimte om gericht en zonder verstoring te kunnen werken aan de opgave en de uitvoering van daarvoor ontwikkelde plannen.
- De projectmanager krijgt mandaat en werkbudget om slagvaardig te kunnen werken met het ingerichte kernteam.

6. Tijdspad



Bijlage 1 – Lijst van geïnterviewde personen

- Mart Janssen, wethouder sociaal domein, gezondheid en welzijn
- Piet Verlinden, wethouder economische ontwikkeling, milieu en financiën
- Stan Backus, wethouder accommodaties, subsidies, dienstverlening en bedrijfsvoering
- Leon Jeurninck, afdelingshoofd samenleving/waarnemend algemeen directeur
- Chantal Timmermans, strategisch beleidsmedewerker sociaal domein
- Lonneke Linden, beleidsmedewerker Wmo
- Rianne Verhoeven, teamleider uitvoering sociaal domein
- Hanny Thissen, financieel beleidsmedewerker
- Carmen Geraads, concern controller
- Angelique Roumen, business controller Jeugd (Samenwerking MLW)
- Gonnie Poell, strategisch beleidsmedewerker Jeugd (Samenwerking MLW)
- Brian Esselaar (EHdK)

Bijlage 2 – Overzicht van documenten

- Uitvoeringsconvenant samenwerking sociaal domein MLW
- Jaarstukken 2019
- Rapportage Jeugdhulp 2019
- Ontwikkelagenda Jeugdhulp (taakstelling, oktober 2019)
- Regionaal Beleidsplan Sociaal Domein 2020-2023
- Programmabegroting 2020-2023
- Raadsinformatiebrief februari 2020
- Raadsinformatiebrief maart 2020
- Raadsinformatiebrief mei 2020
- Motie Samen Verder, Ronduit Open en D66 (concrete uitwerking bezuinigingsopdracht)
- Motie CDA, Progressief Akkoord Leudal, VVD en Leudal Sociaal (bindende afspraak integrale aanpak beleid sociaal domein)
- RaRap (1) 2020
- Kadernota 2021-2024 (Samen aan zet, 28 april 2020)
- Onderzoek Nederlands Jeugdinstituut 'Zorggebruik verklaard: vraag, aanbod en sturing in de jeugdzorg in Leudal, Nederweert en Weert' (oktober 2018)
- Adviesrapport capaciteit sociaal domein samenwerkende gemeenten MLW (augustus 2019)
- Reflectie op jeugdstelsel (impulsen voor transformatie, CJG MLW, mei 2020)
- Concept Eindrapportage visitatiecommissie VNG (vertrouwelijk)
- Plan van aanpak Rekenkamer Leudal 2020-2026
- Concept Verwervingsstrategie Jeugd en Wmo MLW
- Concept Uitwerking strategie Jeugd en Wmo MLW