



DUURZAAM EVENWICHT IN HET SOCIAAL DOMEIN

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Maatregelen
3. Financiële vertaling van de maatregelen
 - 3.1. Risico's
4. Monitoring
5. Planning
6. Organisatie
7. Randvoorwaarden

Bijlagen

1. Overall Planning
2. Maatregelen

1. Inleiding

De gemeente Leudal wordt geconfronteerd met aanzienlijke tekorten in het sociaal domein die bij ongewijzigd beleid verder zullen oplopen. Tekorten worden hierbij gedefinieerd als negatieve afwijkingen (overschrijdingen) van de programmabegroting. De tekorten manifesteren zich met name op het gebied van de jeugdzorg maar inmiddels ook op het gebied van de Wmo.

Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden om deze tekorten terug te dringen, heeft Twijnstra Gudde Interim Management (TGIM) in de periode juni-juli 2020 een quick scan uitgevoerd met als doel 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 en ondersteuning voor haar inwoners. Uit de quick scan is gebleken dat bij ongewijzigd beleid de tekorten in het sociaal domein oplopen van ca. 2.3 miljoen in 2020 tot ca. 3.4 miljoen in 2022.

Eén van de aanbevelingen uit de quick scan is om een integraal plan van aanpak op te stellen. In dit plan van aanpak worden alle maatregelen die worden genomen om de financiële opgave op te lossen, gebundeld en met elkaar in verband gebracht. De sturing op dit plan van aanpak geschiedt door een multidisciplinair Kernteam.

Voor u ligt het beknopte integrale plan van aanpak, dat bestaat uit de volgende onderdelen:

- Maatregelen die moeten worden uitgevoerd om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de financiële opgave (hoofdstuk 2). Maatregelen kunnen betrekking hebben op het de toegang tot maatwerkvoorzieningen en het integrale sociaal domein (wettelijke taken Wmo 2015, Jeugdwet en Participatiewet, alsmede flankerend beleid, regelingen en voorzieningen).
- Financiële vertaling van de maatregelen (hoofdstuk 3).
- Monitoring van de voortgang (hoofdstuk 4).
- Planning (hoofdstuk 5).
- Projectorganisatie (hoofdstuk 6).
- Randvoorwaarden voor de uitvoering van het project (hoofdstuk 7).

Het plan van aanpak is wellicht anders van opzet dan u bent gewend. Het is 'sober' in zijn opzet maar gericht op effectiviteit en resultaat. Maatregelen worden niet uitgeschreven in omvangrijke deelplannen maar in zogenoemde projectbladen met de meest relevante gegevens om te kunnen sturen. Indien dit in het kader van een adequate sturing noodzakelijk is, worden deze projectbladen nader uitgewerkt.

2. Maatregelen

Alle maatregelen zijn erop gericht om de transformatie in het sociaal domein te realiseren zoals is beschreven in het Regionaal Beleidsplan Sociaal domein 2020-2023 (zie kader) en het daarvan afgeleide uitvoeringsplan sociaal domein.

Visie sociaal domein

Samen aan de slag met talent: iedereen telt mee, doet mee en draagt bij naar eigen vermogen.

Het vitaal houden van onze samenleving is cruciaal voor het bouwen aan een solide toekomst voor onze inwoners. Het sociaal domein ondergaat een grote verandering: van een verzorgingsstaat (voor iemand zorgen) naar een samenleving waarin mensen mee kunnen doen (zelf- en samenredzaamheid).

Deze samenleving is erop gericht zoveel mogelijk de eigen mogelijkheden van inwoners en hun gemeenschap te benutten en te bevorderen. We streven naar een situatie waarin de samenleving als geheel en mensen individueel keuzes maken die bijdragen aan hun gelukkig, gezond, veilig en participierend bestaan. Hiervoor is een gemeenschap die een stevig sociaal fundament biedt cruciaal. Dit betekent dat inwoners naar elkaar omkijken en dat mensen terug kunnen vallen op een eigen netwerk of professionele ondersteuning.

Dit vraagt zelfredzame inwoners die zelf en samen verantwoordelijkheid nemen voor hun leven en de regie nemen om eventuele problemen zelf op te lossen. De overheid is erop gericht om (vanuit vertrouwen) inwoners daartoe in staat te stellen. Het is realiteit dat niet iedereen op elk moment in staat is zelfredzaam te zijn, gebruik te maken van zijn eigen mogelijkheden en om hulp te vragen als dat nodig is. Dit betekent dat we actief kwetsbare inwoners benaderen en ondersteunen. De inwoner kan erop vertrouwen dat de gemeente voorziet in deze ondersteuning. Bij ondersteuningsvragen is het perspectief en het talent van de inwoner, en ook van maatschappelijke organisaties, het uitgangspunt.

De maatregelen zijn tot stand gekomen met inachtneming van de aanbevelingen Jeugdhulp van de Visitatiecommissie sociaal domein (hoofdstuk 5 van de rapportage). De rapportage van de Visitatiecommissie sociaal domein vindt u bijgevoegd. De belangrijkste aanbevelingen van de Visitatiecommissie zijn:

- A. interveniëren op de toegang, rekening houdend met de historische verwevenheid tussen aanbieders, scholen en verwijzers en
- B. organiseer daadkrachtig/zakelijk opdrachtgeverschap en een strakkere sturing vanuit contractmanagement.

De maatregelen zijn uitgewerkt in beknopte projectbladen: korte beschrijvingen van activiteiten die moeten worden genomen om de beoogde bijdrage aan de financiële opgave te kunnen leveren. Deze projectbladen zijn geclusterd in een de volgende categorieën:

- a) Toegang: de toegang (regionaal en lokaal) voor maatwerkvoorzieningen.
- b) Maatwerkvoorzieningen.
- c) Contractering/verwerving van maatwerkvoorzieningen inclusief CLM (Contract en leveranciersmanagement): de wijze waarop de contracten met aanbieders tot stand komen en de wijze waarop het contract- en leveranciersmanagement wordt ingevuld. Het doel is kosten te (kunnen) beheersen en sturen op resultaten die zijn afgesproken (binnen de vastgestelde financiële kaders). De contractering/verwerving bestaat uit 4 elementen die

onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden: Toegang, Bekostiging, Leveranciersmanagement en Contracten.

Hieronder ziet u per maatregel de verwachte opbrengst:

Nummer	Maatregel	Opbrengst (€ 1.000)			
		2021	2022	2023	2024
a 1.	0-meting Toegang Jeugd *	€ 130.000	€ 180.000	€ 180.000	€ 180.000
a 2.	0-meting Toegang Wmo	€ 140.000	€ 190.000	€ 190.000	€ 190.000
b 1 .	0-meting woningaanpassingen	€ 100.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
b 2.	Zero Tolerance vestiging nieuwe aanbieders				
b 3.	Samenwerking jeugdhulp-onderwijs *	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
b 4.	Praktijkondersteuners huisarts (POH) *	€ 90.000	€ 110.000	€ 110.000	€ 110.000
b 5.	Lokale behandelteams*	€ 60.000			
b 6.	Inzetten 'eigen' jobcoach	€ 50.000	€ 96.000	€ 96.000	€ 96.000
b 7.	Brede inzet medewerker WSP	€ 50.000	€ 96.000	€ 96.000	€ 96.000
B8.	Inzetten arbeidsgerichte dienstverlening	€ 20.000	€ 45.600	€ 45.600	€ 45.600
c 1.	Verwervingsstrategie *		€ 1.180.000	€ 2.225.000	€ 2.225.000
Totaal		€ 690.000	€ 2.097.600	€ 3.142.600	€ 3.142.600

**deze maatregelen zijn tot stand gekomen met inachtneming van de aanbevelingen van de Visitatiecommissie Sociaal Domein.*

Deze maatregelen vindt u gedetailleerd per maatregel in bijlage 2 conform onderstaand model.

NAAM MAATREGEL		Datum	2-okt.-20
		Naam eigenaar	
Planning	Startdatum:		
	Einddatum:		
Financieel effect	Financieel volume :		
	Besparingspotentieel :		
	Besparingspotentieel in de tijd :		
Maatregel	Beleidsveronderstelling		
	Beschrijving activiteiten		
	Relatie met andere maatregelen		
Stand van zaken			

3. Financiële vertaling van de maatregelen

Eén van de resultaten van de quick scan was een integraal inzicht in de financiële opgave in het sociaal domein voor de komende periode. Dit inzicht was mede de basis voor het formuleren van de maatregelen die moeten worden genomen. Op basis van onze huidige inzichten is een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de mogelijke opbrengsten die kunnen worden gerealiseerd. Opbrengsten worden in dit kader gedefinieerd als vermindering van uitgaven. Uiteindelijk resulteert dit in de prognose in tabel 1. voor het oplossen van de financiële opgave in het sociaal domein. Deze prognose is ook als uitgangspunt genomen voor de opgave die in dit plan van aanpak is uitgewerkt.

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Rarap Mutaties 2020	Nieuwe prognose 2020	Oude begroting 2021	kademote 2021	Nieuwe prognose 2021	Oude begroting 2022	kademote 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
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
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
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 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+ 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
Bijdrage maatregelen aan financiële opgave					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

Tabel 1. Prognose van de bijdragen aan het oplossen van de financiële opgave.

In tabel 1. is inzichtelijk gemaakt in welke tijdshorizon bijdragen worden geleverd aan het oplossen van de financiële opgave. Op hoofdlijnen wordt in de periode 2020-2023 de aandacht gericht op de volgende activiteiten en de direct hieraan gerelateerde opbrengsten:

- 2020: de periode september-december wordt gebruikt om de organisatie (lokaal en regionaal), de processen en de noodzakelijke informatievoorziening 'op orde en in stelling' te brengen.
- 2021: met name door stringent te sturen op, en door de toegang wordt een effect van 10% gerealiseerd met een prijseffect van 50%.
- 2022: in aanvulling op de opbrengsten van 2021 worden ook de resultaten zichtbaar van de beoogde gewijzigde inkoopmethodiek en een strak en zakelijk CLM.
- 2023: het maximale effect wordt bereikt nadat in 2022 is overgegaan op nieuwe inkoopmethodieken.

3.1. Risico's

De cijfers in tabel 1. zijn gebaseerd op de vigerende programmabegroting, Rarap en de indexeringen die ten tijde van het opstellen van dit plan van aanpak bekend waren. Hierbij dient voor de volledigheid opgemerkt te worden dat er ook risico's zijn geïdentificeerd die direct dan wel indirect van invloed zijn op deze cijfers:

- Voor wat betreft HbH (hulp bij het huishouden) zien we landelijk een sterk stijgende trend als gevolg van het abonnementstarief¹. Deze trend is 'beperkt' in de Rarap verwerkt en ook lijken de indexatiecijfers voor 2020 en verder minder in de cijfers te zijn verwerkt dan de CAO-afspraken die zijn gemaakt.
- In de uitgaven Jeugdhulp zien we een afvlakking en op sommige onderdelen zelfs een lichte daling van de kosten ten opzichte van 2019 (basis van de Rarap). Dit zou kunnen wijzen op

¹ De aanzuigende werking van het abonnementstarief lijkt zich ook op het gebied van woningaanpassingen te hebben voorgedaan.

een positief effect voor 2020, maar omdat wij deze afvlakking nog niet adequaat kunnen duiden zijn wij hiermee voorzichtig. Het is belangrijk om de afvlakking van een onderbouwde c.q. aannemelijke duiding te voorzien. Is hier bijvoorbeeld sprake van een incidenteel of structureel effect en wat is de invloed van de coronacrisis op deze afvlakking (positief dan wel negatief)? Indien we de afvlakking kunnen duiden, kunnen de eventuele effecten hiervan ook financieel zichtbaar worden gemaakt.

- In de cijfers in tabel 1. zijn voor 2020 en verder nog niet de geactualiseerde middelen (positief of negatief) van het 'Budget gebundelde uitkeringen' (BUIG gelden) opgenomen vanwege het volatiele en moeilijk voorspelbare karakter van deze gelden. Voor 2020 leveren de BUIG gelden een positieve bijdrage aan de financiële opgave van het sociaal domein.
- De coronacrisis zal voor 2020² en zeker ook nog 2021 een aanzienlijk effect hebben op de cijfers van Participatie, Wmo en Jeugdhulp. Het is echter bijzonder moeilijk in te schatten wat het financiële effect zal zijn.

4. Monitoring

Om te kunnen monitoren of de maatregelen die worden genomen ook tot het gewenste effect leiden, wordt een 'Rapportage Duurzaam Evenwicht Sociaal Domein' ontwikkeld. Het is een rapportage die op operationeel niveau inzicht geeft in de mate waarin maatregelen bijdragen aan het oplossen van de financiële opgave. Op basis van deze rapportage kan vanuit het project worden gestuurd op de voortgang van de uitvoering van de maatregelen, kunnen eventueel nieuwe maatregelen worden gedefinieerd of maatregelen die niet het gewenste effect opleveren worden beëindigd.

Op basis van de 'Rapportage Duurzaam Evenwicht Sociaal Domein' wordt ook het bestuur, college en raad, periodiek (per kwartaal) geïnformeerd. De informatie wordt hierbij te allen tijde afgestemd op de informatiebehoefte van de ontvanger; deze dient die informatie te ontvangen die noodzakelijk is om zijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Uiteindelijk dienen de activiteiten die nu in het kader van dit project worden ontwikkeld, te worden geïmplementeerd en geborgd in de staande organisatie. Een organisatie die periodiek alle activiteiten van een planningscyclus doorloopt (plan-do-check-act) en op basis van deze activiteiten 'in control' is.

De rapportage zal gedurende de uitvoering verder worden 'gevuld'. In eerste instantie zal de rapportage zich met name richten op de instroom van ondersteuningsvragen in de Toegang (zowel lokaal als regionaal) en wordt de verdere procesgang van deze ondersteuningsvragen gemonitord: terugverwijzing naar voorliggend veld of eigen sociaal netwerk, doorverwijzing naar maatwerkvoorziening, intensiteit van een geïndiceerd traject of andere maatwerkvoorziening etc. Ook de financiële realisatie van maatwerkvoorzieningen wordt stringent gemonitord om te bezien of de maatregelen die worden voorzien in de Toegang, na verloop van tijd, het gewenste financiële effect opleveren.

Daarna zal de Rapportage verder worden uitgebreid met gegevens over verwijzers, resultaten van regie voeren op complexe casussen, resultaten van de inzet van een praktijkondersteuner huisartsen (Poh) etc.

² In dit kader is bijvoorbeeld nog niet duidelijk wat het financiële effect zal zijn van de door het rijk aangegeven 'garantieomzetten'.

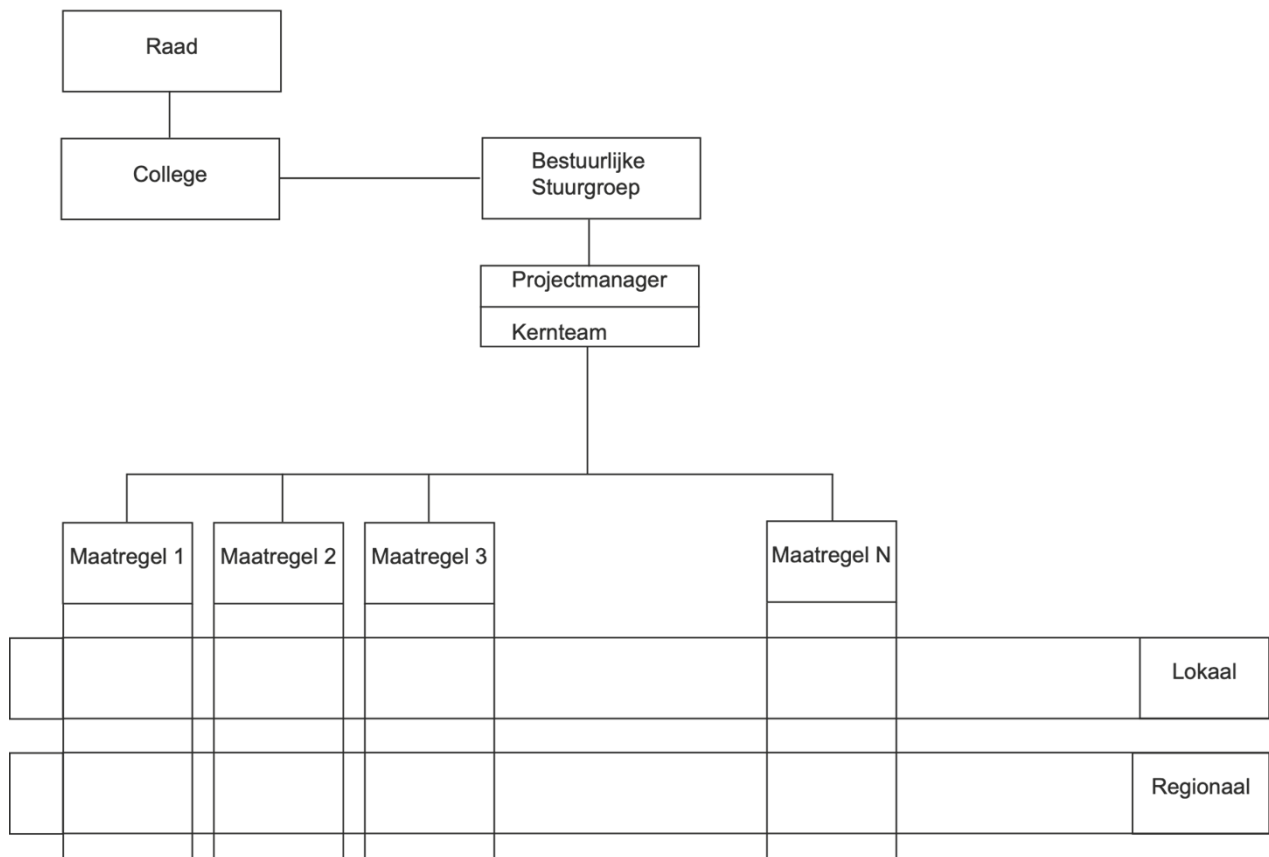
5. Planning

In paragraaf 3. is een eerste globale doorkijk gegeven van de masterplanning. Voor iedere maatregel is een meer gedetailleerde planning opgesteld. Deze planningen resulteren uiteindelijk in een overall planning van alle maatregelen die periodiek wordt geactualiseerd. De overall planning is opgenomen als bijlage 1 van dit plan van aanpak.

6. Organisatie

Voor de opgave die is gedefinieerd, is een projectorganisatie ingericht. De doelstelling die door deze projectorganisatie moet worden gerealiseerd, is als volgt gedefinieerd: het duurzaam bieden van passende zorg en ondersteuning binnen vastgestelde financiële kaders. Om deze doelstelling te realiseren is een slanke projectorganisatie ingericht (zie figuur 1).

Figuur 1. Schematische weergave van de projectorganisatie 'Duurzaam Financieel Evenwicht Sociaal Domein'.



Toelichting op figuur 1.

De Portefeuillehouder is namens het college bestuurlijk opdrachtgever van het project. Om voldoende bestuurlijke aanhaking bij en sturing op het project te borgen is een bestuurlijke stuurgroep geformeerd die bestaat uit de Portefeuillehouders Sociaal Domein en Financiën en de Algemeen directeur. De Projectmanager en een externe adviseur zijn agenda lid en fungeren als linking pin naar de projectgroep.

Het Afdelingshoofd Samenleving is als Projectmanager eindverantwoordelijk voor de uitvoering en de resultaten van het project. Hij is in deze rol ook voorzitter van een Kernteam dat multidisciplinair

is samengesteld uit medewerkers uit de disciplines beleid, uitvoering en financiën. Het Kernteam stuurt de uitvoering, monitoring en analyse van de resultaten van alle maatregelen aan.

Uit figuur 1 blijkt dat alle maatregelen die worden gedefinieerd niet alleen een lokale impact hebben maar vaak in regionaal verband moeten worden afgestemd en uitgevoerd. Om effectief en efficiënt met deze 'complexe governance' te kunnen omgaan, is een slanke projectorganisatie met korte communicatielijnen en een directe relatie naar regionale samenwerkingsverbanden ingericht.

De rapportage vanuit het project wordt verzorgd door de Projectmanager aan de Algemeen Directeur die op zijn beurt rapporteert aan het college. Het college verzorgt de periodieke voortgangsrapportages aan de raad. De bestuurlijke stuurgroep wordt 2 wekelijks geïnformeerd over de voortgang van de uitvoering van het project door de Projectmanager. Door deze kort-cyclische rapportagemomenten kan er, indien noodzakelijk, ook tijdig vanuit bestuurlijk perspectief worden bijgestuurd.

7. Randvoorwaarden voor het project

Om het project te kunnen uitvoeren binnen de planning, en de beoogde (financiële) effecten te kunnen bereiken, dienen de volgende randvoorwaarden te worden ingevuld:

- Er wordt vanuit de gemeente Leudal nadrukkelijk geïnvesteerd in de relatie met de regiogemeenten (Weert en Nederweert) en andere betrokken partners om te komen tot een gezamenlijke doorontwikkeling van de Toegang en de contractering/verwerving van maatwerkvoorzieningen Jeugd en Wmo. Hierbij dient nadrukkelijk náást de inhoudelijke doorontwikkeling (transformatie) ook aandacht te worden besteed aan de financiële aspecten (bijdrage aan oplossing van de financiële opgave).
- De uitvoering van het project 'Duurzaam Financieel Evenwicht Sociaal Domein' dient absoluut prioriteit te krijgen en te houden, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Vanuit de ambtelijke organisatie dient adequate capaciteit (kwaliteit en kwantiteit) vrij te worden gemaakt voor de uitvoering van het project. Dit geldt zowel voor de deelnemers aan het Kernteam, als voor medewerkers in regionale werkgroepen, als voor medewerkers die uitvoering moeten geven aan de gedefinieerde maatregelen.
- Voor het Kernteam dient een transitiebudget te worden vrijgemaakt van € 280.000: € 80.000 in 2020 en € 200.000 in 2021.

Bijlage 1. Overall Planning van het Plan van aanpak 'Duurzaam Evenwicht Sociaal Domein'.

Bijlage 2. Maatregelen

Bijlage 2 Maatregelen