

College van burgemeester en wethouders**GOEDGEKEURD**

Zitting van 1 september 2020
Beleid en Uitvoering - Samenleving en
Ontwikkeling

13 2020_B&W_00337 Informatienota Rapportage "Grip op financiën Sociaal Domein" - informeren

Samenstelling:**Aanwezig:**

de heer R. Bats, Burgemeester; de heer B. Harmsma, Wethouder; mevrouw T. Jongman, Wethouder; de heer M. Scheringa, Wethouder; mevrouw T. Bijl; mevrouw J. Groot de, Secretaris

Samenvatting

Op 30 juni 2020 hebben wij u geïnformeerd over het rapport van de VNG visitatiecommissie "Financiële beheersbaarheid sociaal domein". In die Informatienota hebben we aangegeven dat BDO een onderzoek doet om te komen met bezuinigings- en verbetervoorstellen. Dat rapport is inmiddels gereed en bieden wij u hierbij ter informatie aan. Een toelichting op dit rapport wordt gegeven tijdens de werkvergadering van 8 september 2020.

Informatienota**Inleiding**

De VNG visitatiecommissie wees ons in het in februari 2020 verschenen rapport op de noodzaak om het beleid en de monitoring aan te passen binnen het sociaal domein, zodat de de beheersbaarheid van de financiën binnen het sociaal domein kan verbeteren. Een van de daarop uitgezette acties betrof een onderzoek van BDO naar concrete bezuinigingsmogelijkheden die een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van het financiële tekort voor de komende jaren. Tevens heeft BDO, mede als uitwerking van het visitatierapport, aangegeven welke organisatorische wijzigingen een bijdrage daaraan kunnen leveren.

Kernboodschap

Het rapport van BDO dat tijdens de zomervakantie gereed is gekomen, vindt u toegevoegd aan deze informatienota.

In het rapport worden besparingsmogelijkheden uitgewerkt en in drie scenario's weergegeven: het nul- scenario, het aannemelijke scenario en het optimistische scenario. Daarbij is de voornaamste conclusie dat de gemeente Steenwijkerland voldoende mogelijkheden kent om besparingen door te voeren, zowel op gebied van de ambitie, als op organisatorisch gebied, om het structurele tekort terug te brengen.

Cruciaal daarbij is dat verbeteringen doorgevoerd dienen te worden op zowel het niveau van de ambitie als van de organisatie en financiën. Het rapport bevat concrete voorstellen ten aanzien van integraliteit, kaderstelling, samenwerking intern en extern en (financiële) sturing. Bdo adviseert om de verbeterpunten uit het rapport integraal op te pakken en in een projectmatig verbeterprogramma op te nemen. Het niet doorvoeren van de Plan-Do-Check-Act cyclus zorgt voor een gebrek aan grip op de

financiën in het sociaal domein en is een randvoorwaarde om besparingen in dit domein te kunnen realiseren.

Op basis van de aanbevelingen zijn ambtelijk werkgroepen aan de slag gegaan om de bezuinigingsvoorstellen concreter te maken en te relateren aan de uitgangspunten die in het Hernieuwd Perspectief zijn opgenomen. Tijdens de werkvergadering van 8 september, waar de financiën van het sociaal domein op de agenda staan, wordt hierop een toelichting gegeven.

Deze bezuinigingsvoorstellen zijn onderdeel van de transformatie binnen het sociaal domein. Daarin zit, naast de opgave om te komen tot een betere financiële beheersbaarheid, ook een inhoudelijke verandering (ingegeven door positieve gezondheid, basiszorg, inwoner op 1) en een organisatorische verandering (omgekeerde toets, interne samenwerking en PDCA-cyclus).

Ook op deze samenhang zullen we in de vergadering van 8 september ingaan.

Consequenties voor de gemeente

Het rapport bevat voorstellen en mogelijkheden om te bezuinigen en te veranderen. Deze kunnen leiden tot keuzes die worden vertaald in de Begroting 2021 e.v..

Communicatie

Over het bijgevoegde rapport gaan we in gesprek met de Adviesraad Sociaal Domein. Op basis van de gemaakte keuzes zullen we ook met onze partners het overleg voeren.

Vervolg

Het visitatierapport en het onderzoek van BDO zijn, in samenhang met de uitgangspunten in het Hernieuwd Perspectief, de basis om te komen tot keuzes in de Begroting 2021 e.v.. Daarover vindt besluitvorming plaats via de reguliere gemeenteraadsvergadering.

Corona

Corona heeft invloed op het werk in het sociaal domein. Op welke wijze dit uitpakt voor de werkzaamheden en de financiën is in dit onderzoek niet meegenomen.

Besluit

Beslispunt 1

Het college besluit de informatienota vast te stellen en met het onderzoek "Grip op financiën sociaal domein" door te sturen naar de gemeenteraad.

Beslispunt 2

Het college besluit kennis te nemen van het rapport van "Grip op financiën sociaal domein" van 4 augustus 2020.

Bijlagen

1. Grip op financiën sociaal domein - BDO.pdf

Grip op financiën sociaal domein

Gemeente Steenwijkerland



Eindrapportage

College van burgemeester en wethouders - 1 september 2020 - 2020_B&W_00337

Aanbiedingsbrief

Strikt vertrouwelijk
Gemeente Steenwijkerland
T.a.v. de heer G. Smilda

Enkel per e-mail: gerald.smilda@steenwijkerland.nl

Utrecht, 4 augustus 2020

Referentie: 20-406/AR/MTr/MD/WvdP/1049245
Betreft: Eindrapportage grip op financiën sociaal domein

Geachte heer Smilda,

Met genoegen bieden wij u de eindrapportage grip op financiën sociaal domein aan. Deze rapportage bevat een beknopte bestuurlijke samenvatting, de uitwerking van het onderzoek naar grip op financiën sociaal domein en een aantal aanvullende observaties die wij tijdens het onderzoek hebben gedaan. Het onderzoek is in goede en prettige samenwerking met de medewerkers van de gemeente Steenwijkerland tot stand gekomen, waarvoor onze dank.

Mocht u naar aanleiding van deze eindrapportage vragen hebben, dan zijn wij vanzelfsprekend bereid deze te beantwoorden. U kunt ons telefonisch bereiken via telefoonnummer 06 - 54 96 72 93 of per email via anton.revenboer@bdo.nl

Met vriendelijke groet,
BDO Advisor B.V.



Drs. A.J.M. (Anton) Revenboer
Partner

Management samenvatting

De gemeente Steenwijkerland heeft te maken met een exploitatiesaldo voor het sociaal domein dat zich de komende jaren negatief ontwikkelt. De gemeente heeft BDO gevraagd om besparingsmogelijkheden in beeld te brengen. Deze besparingsmogelijkheden moeten substantieel bijdragen aan een sluitende begroting voor het sociaal domein.

In het voorjaar 2020 heeft de visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) onderzoek uitgevoerd naar de gemeente en haar bevindingen in een rapportage uitgebracht. Hierin wordt onder andere geconstateerd dat de wisselwerking tussen de betrokken teams niet optimaal is en dat dit een risico inhoudt voor de uitvoering van het beleid en beheersbaarheid van de uitgaven. Zo is het de vraag of de 'Plan-Do-Check-Act-cyclus' (PDCA-cyclus) voldoende wordt doorlopen. Dit onderzoek hebben wij betrokken in onze analyse en het uitwerken van de besparingsmogelijkheden.

Wij hebben met een onderzoek geanalyseerd hoe - voor de hoofdonderdelen Jeugd, Wmo en Participatiewet - de inkomsten en de uitgaven van het sociaal domein opgebouwd zijn. Vervolgens zijn interviews gehouden en besprekingen met het kernteam van de gemeente georganiseerd om inhoudelijk beeld te krijgen bij de organisatie van de gemeente voor het sociaal domein. Tevens is het college van B&W twee maal geïnformeerd en betrokken bij de aanpak, analyse en oplossingsrichtingen.

Uit deze analyses, interviews en bijeenkomsten zijn besparingsmogelijkheden uitgewerkt. Deze kennen zowel een insteek vanuit *ambitie* - waar sta je als gemeente voor, en wat zijn de financiële consequenties hiervan - als vanuit de *organisatie* - hoe is de uitvoering van het sociaal domein binnen Steenwijkerland belegd en hoe vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats.

Op basis van de groslijst van besparingsmogelijkheden is naast de indeling tussen ambitie en organisatie, ook aangegeven of een besparing op korte termijn te realiseren valt (quick win) of niet.

Op de volgende pagina is een samenvatting van de maatregelen opgenomen. Daarbij zijn bandbreedtes aangegeven. De besparingsmogelijkheden "Uitvoeringsefficiëntie sociaal domein" en "Samenwerking met huisartsen versterken (Plan van Aanpak Jeugd)" zijn meer richtinggevende mogelijkheden daar waar de andere besparingsmogelijkheden meer concrete bedragen aangeven.

In het rapport worden deze besparingsmogelijkheden in drie scenario's weergegeven: het nul-scenario, het aannemelijke scenario en het optimistische scenario.

Daarbij is de voornaamste conclusie dat de gemeente Steenwijkerland voldoende mogelijkheden kent om besparingen door te voeren, zowel op gebied van de ambitie, als op organisatorisch gebied, om het structurele tekort terug te brengen naar nihil.

Cruciaal daarbij is dat verbeteringen doorgevoerd dienen te worden op zowel het niveau van de *ambitie* als van de *organisatie* en *financiën*. Dit rapport bevat concrete voorstellen ten aanzien van integraliteit, kaderstelling, samenwerking intern en extern en (financiële) sturing. Wij adviseren de verbeterpunten uit dit rapport integraal op te pakken en in een projectmatig verbeterprogramma op te nemen. Dit de meest effectieve manier om veranderingen door te voeren. Het niet doorvoeren van de Plan-Do-Check-Act cyclus zorgt voor een gebrek aan grip op de financiën in het sociaal domein en is een randvoorwaarde om besparingen in dit domein te kunnen realiseren.

Daarbij is het tevens van belang dat de informatie die gebruikt wordt, eenduidig is. Er mag bijvoorbeeld er geen misverstand bestaan over het begrip sociaal domein, zowel in organisatorische als financiële termen. Ook een helder budgettair kader dat vanuit de Raad wordt naar de uitvoering moet worden doorvertaald is van essentieel belang. Grip op de financiën begint met een heldere basis om vandaaruit effectiever te gaan sturen. Wanneer bepaalde initiatieven duurder dreigen uit te vallen dan vooraf begroot kan daarop worden ingegrepen. Het verkrijgen van inzicht begint bij een duidelijke afbakening van het domein, het scherp kwantificeren van doelstellingen en geldelijke inzet en het vervolgens strak monitoren hiervan. Dan pas krijgt de gemeente de juiste informatie en handvatten om tussentijds - duidelijk onderbouwd - bij te sturen.

Onzekerheden zijn er ook: de gemeente Steenwijkerland heeft per 1 januari 2020 een nieuw organisatiemodel doorgevoerd. Mede door de Corona-crisis is dit model nog niet volledig doorgevoerd.

De verbetervoorstellen die in dit rapport zijn benoemd hebben effect op de wijze waarop het sociaal domein als cluster is ingericht. Om de besparingsmogelijkheden ten volle te kunnen benutten zal de gemeente verder moeten investeren in de inrichting van de organisatie en de implementatie op de werkvloer. Het succes hiervan hangt af van de mate van samenwerking tussen beleid, uitvoering, financiën en control in combinatie met een duidelijke monitoring van besparingen.

Daarnaast is de huidige coronatijd een risico. Veel dagelijkse zaken blijven op dit moment bewust of onbewust liggen en worden vooruitgeschoven. Bijvoorbeeld beleidsplannen, uitvoeringsplannen en organisatieveranderingen. Voor het succesvol kunnen realiseren van besparingen is het van cruciaal belang dat deze zaken in het geheel worden meegenomen in bijvoorbeeld plannen van aanpak. Dit risico komt daarbij nog bovenop het algemene (financiële) risico van deze coronatijd.

Samenvatting Besparingsmogelijkheden Sociaal Domein

Ambitie			
Nr.	Omschrijving besparingsmogelijkheid	Quick win?	Besparingspotentieel
1.	Q voor huishoudelijke hulp Wmo terugbrengen naar Nederlands gemiddelde of buurgemeente Noordoostpolder	Ja	€ 500.000 - € 1.300.000
2.	Inzet andere uurtarieven schoonmaakdeel huishoudelijke hulp Wmo	Ja	€ 300.000 - € 600.000
3.	Integrale uitvoeringsorganisatie Participatiewet	Nee	€ 0 - € 500.000
4.	Minimaregelingen uitvoeren conform beschikbaar budget herijking armoedebeleid	Ja	€ 0 - € 280.000
5.	Afschalen regeling collectieve ziektekosten verzekering (van 130% naar 110% Wettelijk sociaal minimum)	Nee	€ 0 - € 110.000
6.	Uitgaven onder Persoonsgebonden budget (PGB) verminderen Wmo	Nee	€ 0 - € 90.000
7.	Regeling chronisch zieken uitvoeren conform beschikbaar budget herijking armoedebeleid	Ja	€ 0 - € 60.000
Subtotaal potentiële besparingsmogelijkheden Ambitie			€ 800.000 - € 2.940.000

Organisatie: processen, mensen & systemen			
Nr.	Omschrijving besparingsmogelijkheid	Quick win?	Besparingspotentieel
1.	Verminderen langdurige jeugdzorgtrajecten (Plan van Aanpak Jeugd)	Nee	€ 400.000 - € 1.000.000
2.	Verminderen duur begeleidingstrajecten Wmo	Nee	€ 0 - € 660.000
3.	Verminderen aantal zorg intensieve jongeren (Plan van Aanpak Jeugd)	Nee	€ 250.000 - € 375.000
4.	Verminderen 24-uurs zorg (verblijf) (Plan van Aanpak Jeugd)	Ja	€ 0 - € 190.000
5.	Meer vorderingen IGSD innen dan begroot (incidenteel, voor de komende vier jaar)	Ja	€ 0 - € 150.000
6.	Doorontwikkelen begeleidingstrajecten moeilijk plaatsbare doelgroepen Participatiewet	Nee	€ 0 - € 100.000
7.	Uitvoeringsefficiëntie sociaal domein (oplopend van 2021 naar 2023, inclusief 'verminderen langdurige jeugdzorgtrajecten (PvA Jeugd))	Nee	P.M.: 2,5% - 15% totaalbudget
8.	Samenwerking met huisartsen versterken (Plan van Aanpak Jeugd) (oplopend van 2021 naar 2023)	Nee	P.M.: 5% - 20% op doorverwijzingen
Subtotaal potentiële besparingsmogelijkheden Organisatie			€ 650.000 - € 2.475.000 + P.M.

Totaal potentiële besparingsmogelijkheden			€ 1.450.000 - € 5.415.000 + P.M.
<i>Waarvan Quick wins</i>			€ 800.000 - € 2.580.000

Inhoudsopgave

Management samenvatting	3	Implementatieplan	44
Aanleiding en vraagstelling	6	Ambitie	45
Onderzoeksopzet	7	Organisatie	47
Financiële analyse Sociaal Domein	8	Financiën	49
Uitgangssituatie	9	Planning en activiteiten	50
Inkomsten en budget	11	Projectmatige aanpak verandertrajecten	51
Uitgaven	15	Bijlage	52
Vergelijking budget en uitgaven	17		
Strategische driehoek	18		
Organisatorische analyse	19		
Besparingsmogelijkheden	24		
Samenvatting	24		
Ambitie	25		
Organisatie	32		
Financiële scenario's	40		
Nulscenario	41		
Aannemelijk scenario	42		
Optimistische scenario	43		

Aanleiding en vraagstelling

Wat heeft geleid tot dit onderzoek en welke vragen staan centraal?

Aanleiding en context

- Op 1 januari 2015 traden de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (hierna: Wmo) en Participatiewet in werking. Samen worden deze drie wetten ook wel het ‘sociale domein’ genoemd. Uiteraard zijn daar nog aanpalende taken en wetten bij aan te haken zoals Passend Onderwijs en de nieuwe Wet inburgering waarvan het voornemen is dat die per 1 juli 2021 in gaat.
- De gemeente Steenwijkerland voerde de Jeugdwet en Wmo al zelf uit. Sinds 1 januari 2020 voert de gemeente ook de Participatiewet uit, waar dat voorheen belegd was in een gemeenteschappelijke regeling. De taken in het sociaal domein worden uitgevoerd door het team Uitvoering Sociaal Domein. De beleidsontwikkeling vindt plaats vanuit het team Samenleving & Ontwikkeling, daarnaast coördineert het team Organisatieadvies onder andere de planning & control cyclus en de financiën.
- In het voorjaar 2020 heeft de Visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) haar bevindingen in een rapportage uitgebracht. In het rapport van de VNG wordt onder andere geconstateerd dat de wisselwerking tussen de betrokken teams niet optimaal is en dat dit een risico inhoudt voor de uitvoering van het beleid en de beheersbaarheid van de uitgaven. Zo is het de vraag of de ‘Plan-Do-Check-Act-cyclus’ (PDCA-cyclus) voldoende wordt doorlopen. Ook lijkt de doorvertaling naar resultaten en activiteiten niet één op één te lopen. Daardoor is niet duidelijk waarop gestuurd wordt. Gevolg hiervan is dat niet geheel duidelijk is welke stuurinformatie de organisatie moet gebruiken om in controle te komen c.q. te blijven. Mogelijk zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ofwel onvoldoende duidelijk belegd, ofwel wordt hier onvoldoende gehoor aan gegeven.
- Op basis van een recente financiële analyse blijkt verder dat de gemeente Steenwijkerland bij ongewijzigd beleid een zeer groot structureel tekort zal krijgen. Dit staat nog los van het effect van de coronacrisis op de gemeentefinanciën. Hier zal later in dit hoofdstuk apart bij worden stilgestaan.

Onderzoeksvragen

De gemeente Steenwijkerland heeft BDO gevraagd een analyse uit te voeren naar de meerjarige financiële ontwikkelingen in het sociaal domein, zowel voor wat betreft de inkomsten als de uitgaven. Daarbij is het ook van belang te zien waar de gemeente financieel staat. Naast het financiële gedeelte kent de analyse ook een organisatorisch onderdeel. Daarbij is de vraag hoe de PDCA-cyclus in het sociale domein functioneert.

Op basis van de financiële analyse worden drie verschillende scenario’s uitgewerkt:

- **Het nul scenario.** Dit is de huidige uitgangssituatie waarbij wordt stilgestaan bij de financiële gevolgen wanneer zonder extra beleids- of organisatorische keuzes.
- **Het optimistische scenario.** In dit scenario zijn alle beleids- en organisatorische keuzes in gezamenlijkheid erop gericht het tekort in het sociaal domein op € 0 te brengen. Dit scenario is bewust tot in den extreme uitgewerkt om de gevolgen te laten zien van een organisatie en gevoerd beleid waarbij de inkomsten de uitgaven overstijgen.
- **Het aannemelijke scenario.** In dit scenario worden de organisatorische en beleidskeuzes doorgerekend waarvan wordt aangenomen dat deze redelijkerwijs worden doorgevoerd en leiden tot een besparing op de korte en (middel)lange termijn.

Daarnaast pakt de gemeente Steenwijkerland de Transformatieagenda op en werkt deze uit op basis van het VNG rapport. De informatie, bevindingen en analyses zijn - voor zover zinvol geacht - vanuit beide trajecten met elkaar gedeeld.

Als derde heeft de gemeente aangegeven op basis van de organisatorische analyse een verbeterplan te willen ontvangen. In dit plan worden in hoofdlijnen de verbeterstappen weergegeven om de PDCA-cyclus goed te laten werken. Hierbij wordt ook ingegaan op de Taken-Verantwoordelijkheden-Bevoegdheden matrix, het eigenaarschap en de leidende (organisatie-) principes.

Kort samengevat gaat dit rapport in op de volgende drie aspecten:

- Financiële en organisatorische analyse sociaal domein
- Drie financiële scenario’s sociaal domein
- Implementatieplan voor de organisatie / PDCA-cyclus sociaal domein

Onderzoeksopzet

Toelichting van de wijze van onderzoek

Plan van aanpak en onderzoeksopzet

Dit onderzoek kent twee invalshoeken, de financiële invalshoek en het organisatie perspectief. In dit rapport worden beide zowel los van elkaar als in gezamenlijkheid gezien. De financiële benadering richt zich enerzijds op de huidige situatie - wat is de stand van zaken ten aanzien van kosten en opbrengsten in het sociaal domein - en op mogelijke besparingen die te realiseren vallen. De benadering vanuit het organisatieperspectief kijkt naar hoe de organisatie op dit moment georganiseerd is en hoe beleid en uitvoering opereren. Daar waar aanbevelingen ten aanzien van financiële ingrepen effect kunnen hebben op de organisatie en verbetervoorstellen voor de organisatie een financiële impact kunnen hebben worden - daar waar opportuun - beide perspectieven bij elkaar gebracht.

Ten aanzien van dit onderzoek zijn er verschillende stappen gevolgd die hieronder worden toelicht:

I Start project

Ten behoeve van dit onderzoek is door de gemeente een kernteam (zie bijlage voor de betrokkenen) gevormd waarin alle geledingen van de organisatie - ten aanzien van het sociaal domein - vertegenwoordigd worden, van directieteam tot aan de uitvoering.

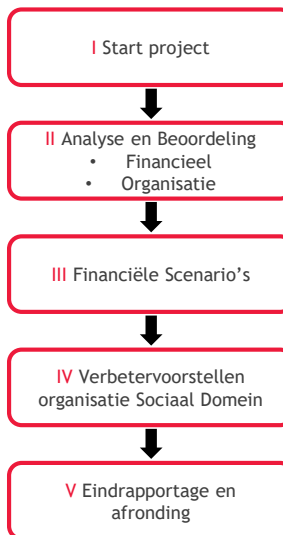
Met dit kernteam is meermaals gesproken. Zowel in de aanloop, tijdens als na afloop van het onderzoek. Zij zijn van tevoren geïnformeerd over de informatiebehoefte en hebben samen met het onderzoeksteam de resultaten uit het onderzoek gevalideerd.

II Analyse en beoordeling

Financieel

De financiële analyse dient als basis voor de ontwikkeling van de financiële scenario's. Om deze analyse te kunnen uitvoeren is geschakeld met de organisatie om de gevraagde documentatie en onderbouwingen aan te leveren.

De gemeente is zeer welwillend geweest om te reageren op additionele vragen naar aanleiding van de financiële analyse.



Organisatie

Zicht op de organisatorische opbouw van het sociaal domein is verkregen door naast documentstudie interviews te houden met medewerkers (zie bijlage) uit elke geleding van het sociaal domein van de gemeente Steenwijkerland. Van directieteam tot aan uitvoering. Tijdens deze interviews zijn eerste bevindingen gedeeld met het kernteam waarna deze gevalideerd dan wel weerlegd zijn. In dit laatste geval heeft dat gezorgd voor de nuancering van dit rapport.

III Financiële scenario's

De financiële scenario's (nul, optimistisch, aannemelijk) zijn opgemaakt op basis van zowel interne informatie van de gemeente als extern beschikbare informatie. Hierbij valt te denken aan informatie vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken, de VNG, maar ook de BDO Benchmark Gemeenten. Door deze informatie te combineren met de gegevens van Steenwijkerland en hier besparingen in te verwerken zijn de financiële scenario's tot stand gekomen.

IV Verbetervoorstellen organisatie Sociaal Domein

Door de uitkomsten van documentstudie en de interviews te combineren met de best practices die het onderzoeksteam in de voorbije jaren is tegen gekomen zijn verbetervoorstellen voor de organisatie Sociaal Domein opgesteld. Deze voorstellen zijn gevalideerd door de organisatie.

V Eindrapportage en afronding

Deze eindrapportage is eerst in concept gedeeld en besproken met de ambtelijke organisatie. Deze heeft de rapportage gevalideerd en daar waar noodzakelijk geacht aanpassingen doorgevoerd. Het eindproduct dat voor u ligt is hiervan het resultaat.

Financiële analyse Sociaal Domein

De financiële analyse is opgedeeld in vijf segmenten

Financiële analyse

De gemeente Steenwijkerland heeft gevraagd een analyse uit te voeren naar de meerjarige financiële ontwikkelingen in het sociaal domein, zowel voor wat betreft de inkomsten als de uitgaven. Hierbij is het ook van belang om te zien waar de gemeente nu staat. Een overzicht hoe de gemeente presteert kan worden ontleend aan de BDO Benchmark voor gemeenten die in april 2020 is uitgebracht. De resultaten voor de gemeente Steenwijkerland, in vergelijking met gemeenten van een zelfde grootte (25.000 - 50.000 inwoners) worden hier rechts op de pagina weergegeven.

De financiële analyse van het sociaal domein is vervolgens op de volgende manier opgebouwd:

- Uitgangssituatie onderzoek - financiële prognose sociaal domein 2020 - 2024
- Overzicht direct aanwijsbare inkomsten sociaal domein 2020 - 2024
- Overzicht uitgaven Jeugd, Wmo en Participatie 2020 - 2024
- Samenvatting inkomsten en uitgaven sociaal domein 2020 - 2024
- Financiële scenario's ten behoeve van ombuigingen in het sociaal domein

Om de huidige financiële situatie en de vraagstelling van dit onderzoek te duiden wordt stilgestaan bij de uitgangssituatie die de gemeente hiervoor heeft aangedragen. Deze situatie is door de onderzoekers beoordeeld op basis van de beschikbare informatie ten aanzien van berekeningen en gemaakte aannames.

Vervolgens worden de directe aanwijsbare inkomsten en de uitgaven in het sociaal domein behandeld. Deze worden bij de samenvatting bij elkaar gebracht om een compleet beeld van de financiële situatie van het sociaal domein te schetsen.

Op basis van de financiële analyse heeft de gemeente Steenwijkerland gevraagd een drietal scenario's uit te werken die laten zien wat beleidsmatige dan wel organisatorische effecten van maatregelen zijn. Hierbij is gewerkt met het *nulscenario*, het *optimistische scenario* en het *aannemelijke scenario*. De financiële effecten van deze scenario's sluiten deze analyse af.

Huidige financiële situatie gemeente Steenwijkerland

In april 2020 heeft BDO de Benchmark Nederlandse Gemeenten 2020 uitgebracht. In deze benchmark heeft BDO de Nederlandse gemeenten langs de financiële meetlat gelegd om tot een ranking te komen. Dit om de vraag "Hoe is het gesteld met de financiële positie van de Nederlandse gemeenten?" te beantwoorden.

Gemiddeld genomen staan Nederlandse gemeenten er financieel goed voor, zo lijkt op het eerste gezicht, maar de schijn bedriegt. Uit de analyse blijkt dat gemeenten een tekort voorzien van circa € 1 miljard én een dalende solvabiliteit. Ten tijde van het afronden van de benchmark en het uitvoeren van dit onderzoek bevindt Nederland zich midden in de coronacrisis. Het Rijk doet hierdoor opnieuw een beroep op gemeenten. Dit terwijl ze ook zonder deze crisis al te maken hadden met toenemende tekorten en voor forse uitdagingen en opgaven stonden. Denk aan de woningbouwopgave, de informatiesamenleving, de energietransitie en de inclusieve samenleving. Onder de oppervlakte lijkt er sprake van een 'financiële veenbrand'. Een die voor een groot deel veroorzaakt is door het onderwerp van dit onderzoek: het sociaal domein.

Hieronder worden de cijfers van de gemeente Steenwijkerland weergegeven zoals ze ook zijn opgenomen in de BDO Benchmark Nederlandse Gemeenten 2020. Ter vergelijking zijn de gemiddelde cijfers van gemeenten in de grootteklasse 25.000 tot 50.000 inwoners opgenomen. In deze vergelijking staat Steenwijkerland op plek 33 van de 139 gemeenten in deze grootteklasse.

Cijfers BDO Benchmark Nederlandse Gemeenten 2020

Financiële kengetallen (punten t.b.v. rapport)	Steenwijkerland	Gem. 25.000 - 50.000 inwoners
Solvabiliteit	35,0 % (2,7)	35,0 % (2,7)
Netto schuldquote gecorrigeerd	52,0 % (3,0)	49,9 % (2,8)
Grondexploitatie	14,0 % (1,5)	13,6 % (1,3)
Structurele exploitatieruimte	0,6 % (1,0)	0,1 % (0,7)
Belastingcapaciteit	85,0 % (0,5)	103,9 % (0,3)
Rapportcijfer	9	8

Financiële analyse | Uitgangssituatie

De gemeente Steenwijkerland wordt geconfronteerd met een oplopend tekort voor het Sociaal Domein

Uitgangssituatie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd op basis van de financiële uitgangssituatie zoals deze door de gemeente Steenwijkerland gedeeld is. Uit deze recente financiële analyse blijkt dat de gemeente bij ongewijzigd beleid een groot structureel tekort zal krijgen. Dit tekort staat daarbij nog los van het effect van de coronacrisis op de gemeentefinanciën. Startpunt hierbij is dat in het verleden een reserve gevormd is naar aanleiding van overschotten in het sociaal domein. Deze reserve is in latere jaren ingezet om eventuele tekorten te kunnen dekken. De gemeente is echter op het punt gekomen dat de reserve nagenoeg is uitgeput waardoor structurele tekorten in de (nabije) toekomst niet meer gedekt kunnen worden. In 2019 bleek ook dat zelfs met extra budgetaanvragen het budget voor het sociaal domein niet toereikend was om alle uitgaven te dekken. De gemeente heeft de verwachting uitgesproken dat de kosten in de toekomst nog verder op zullen lopen.

Tekort op sociaal domein loopt op naar bijna € 4 miljoen structureel

De gemeente heeft een financiële analyse opgesteld naar de gevolgen voor de uitgaven uitgaande van de situatie dat deze hetzelfde blijft en geen veranderingen worden doorgevoerd in de huidige werkwijze, het beleid en inrichting van de organisatie. Dit heeft geleid tot onderstaande opstelling waarbij voor 2020 al een structureel tekort van ruim € 3 miljoen wordt voorspeld dat zal oplopen naar ongeveer € 3,7 miljoen in 2024. In deze opstelling zijn zeven hoofdcomponenten aangevoerd waarop deze indicatie gestoeld is.

Overzicht financiële mutaties 2020 (en verder) bestuursprogramma *Samenredzaam*

Mutaties	S / I	Begroting 2020	MJR 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024
4.1 Vrijval stelpost apparaatskosten Plan van Aanpak IGSD	Structureel	€ 321.500	€ 321.500	€ 321.500	€ 321.500	€ 321.500
4.2 Afwikkeling IGSD Steenwijkerland en Westerveld - in liquidatie	Incidenteel	€ 592.000				
4.3 Jeugdhulp	Structureel	-/- € 1.713.748	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138
4.4 WMO - schoonmaak ondersteuning	Structureel	-/- € 310.468	-/- € 96.596	-/- € 157.881	-/- € 226.540	-/- € 226.540
- wegvallen eigen bijdragen	Structureel	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000
- overige regelingen	Structureel	-/- € 51.929	€ 92.998	-/- € 12.885	-/- € 42.456	-/- € 42.456
4.5 Loonkostensubsidie Participatiewet	Structureel	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000
4.6 Leerlingenvervoer (Europese aanbesteding)	Structureel	-/- € 175.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000
4.7 Veilig Thuis	Incidenteel	-/- € 47.500	-/- € 47.500			
Saldo		-/- € 2.785.145	-/- € 3.519.736	-/- € 3.639.404	-/- € 3.737.634	-/- € 3.737.634
Waarvan structureel	Structureel	-/- € 3.329.645	-/- € 3.472.236	-/- € 3.639.404	-/- € 3.737.634	-/- € 3.737.634
Waarvan incidenteel	Structureel	€ 544.500	-/- € 47.500	€ 0	€ 0	€ 0

Als onderdeel van dit onderzoek is de bovenstaande opstelling tegen het licht gehouden. Hierbij is voornamelijk gekeken of de achterliggende berekeningen en de daarbij horende aannames logisch zijn. Op de volgende pagina volgt de beoordeling van deze financiële analyse.

Financiële analyse | Beoordeling Uitgangssituatie

Het structureel tekort op het sociaal domein lijkt ruim te zijn ingeschat en is mogelijk € 1,1 miljoen lager

Bij de beoordeling van de op de vorige pagina gepresenteerde financiële analyse is uitsluitend gekeken naar de drie specifieke onderdelen die het sociaal domein beslaan: Jeugd, Wmo en de Participatiewet. Specifiek is gekeken naar de opstelling van de tekorten en beoordeeld is of deze op een voor de onderzoekers logische wijze tot stand zijn gekomen. Dit is voor het overgrote deel van de opstelling het geval. Ten behoeve deze beoordeling wordt één opmerking geplaatst ten aanzien van het verwachte tekort.

Loonkostensubsidies worden geadviseerd te bekostigen uit het budget Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten (BUIG)

Divosa - de vereniging van gemeentelijke directeuren in het sociaal domein - omschrijft de Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten (BUIG) als volgt: “Gemeenten ontvangen van het Rijk een gebundelde uitkering (BUIG) voor het bekostigen van de uitkeringen in het kader van de Participatiewet, IOAW, IOAZ en Bbz 2004 (levensonderhoud startende ondernemers) en voor de inzet van loonkostensubsidie”. De gemeente Steenwijkerland kent tot op heden een structureel overschot op het BUIG budget. Dit overschot wordt ingezet ten behoeve van de algemene middelen. Echter worden extra uitgaven voor loonkostensubsidies verwacht. Op basis van de omschrijving die door Divosa gehanteerd wordt, wordt geadviseerd - gezien het structurele overschot - de extra lasten voor loonkostensubsidies te dekken uit het BUIG budget. Derhalve ontstaat hier specifiek voor het sociaal domein geen tekort. De gemeente wordt daarentegen wel geconfronteerd met een tekort elders in de begroting.

Overzicht financiële mutaties 2020 (en verder) bestuursprogramma Samenredzaam

Mutaties	S / I	Begroting 2020	MJR 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024
4.1 Vrijval stelpost apparaatskosten Plan van Aanpak IGSD	Structureel	€ 321.500	€ 321.500	€ 321.500	€ 321.500	€ 321.500
4.2 Afwikkeling IGSD Steenwijkerland en Westerveld - in liquidatie	Incidenteel	€ 592.000				
4.3 Jeugdhulp	Structureel	-/- € 1.713.748	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138
4.4 WMO - schoonmaak ondersteuning	Structureel	-/- € 310.468	-/- € 96.596	-/- € 157.881	-/- € 226.540	-/- € 226.540
- wegvallen eigen bijdragen	Structureel	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000
- overige regelingen	Structureel	-/- € 51.929	€ 92.998	-/- € 12.885	-/- € 42.456	-/- € 42.456
4.5 Loonkostensubsidie Participatiewet	Structureel	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000
4.6 Leerlingenvervoer (Europese aanbesteding)	Structureel	-/- € 175.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000
4.7 Veilig Thuis	Incidenteel	-/- € 47.500	-/- € 47.500			
Saldo		-/- € 2.785.145	-/- € 3.519.736	-/- € 3.639.404	-/- € 3.737.634	-/- € 3.737.634
4.5 Loonkostensubsidie Participatiewet - toepassing BUIG	Structureel	€ 1.100.000	€ 1.100.000	€ 1.100.000	€ 1.100.000	€ 1.100.000
Saldo na beoordeling financiële analyse tekorten		-/- € 1.785.145	-/- € 2.419.736	-/- € 2.639.404	-/- € 2.737.634	-/- € 2.737.634

Financiële analyse | Overzicht inkomsten

De gemeente ontvangt jaarlijks circa € 23 miljoen aan direct aanwijsbare inkomsten voor het sociaal domein

Inkomsten Sociaal Domein van de gemeente Steenwijkerland

Gemeenten kennen grofweg vier verschillende inkomstenbronnen: het Gemeentefonds, Specifieke Uitkeringen, Gemeentelijke Belastingen en Overige Eigen Middelen (OEM). Toch zijn er voor het Sociaal Domein enkele specifieke inkomstenbronnen aan te wijzen. Dit betreft een tweetal specifieke uitkeringen: de Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten (BUIG) en de uitkering voor het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz). Deze middelen zijn overigens niet geoormerkt en kunnen daarom naar inzicht van de gemeente besteed worden. Wel wordt geadviseerd deze middelen te besteden aan de taken waar ze betrekking op hebben. Overschotten van de BUIG zijn in de afgelopen jaren ingezet als algemene dekkingsmiddelen binnen de gemeente.

Daarnaast krijgt de gemeente Steenwijkerland uitkeringen vanuit het Gemeentefonds, zowel uit de algemene uitkering als vanuit decentralisatie-uitkeringen. Deze uitkeringen zijn niet strikt geoormerkt, maar hebben wel een bepaalde bestemming, zoals voor re-integratie of WSW. Van de decentralisatie uitkeringen wordt verwacht dat het Rijk deze in de nabije toekomst ook via de algemene uitkering aan gemeenten worden toegekend. Daarmee verdwijnt de specifieke oormerking van deze middelen en mag de gemeente deze naar eigen inzicht inzetten.

De overige middelen die binnen de gemeente Steenwijkerland benodigd zijn voor de uitvoering van het Sociaal Domein komen uit de andere inkomstenbronnen: de algemene uitkering van het gemeentefonds, gemeentelijke belastingen en/of de OEM.

De inkomsten uit de onderstaande opstelling zijn ontleend aan de openbare bronnen die het Rijk hiervoor ter beschikking stelt. Voor de budgetten uit het gemeentefonds geldt dat in de meicirculaire van 2020 een doorkijk wordt gemaakt naar de periode 2021-2025. De voor de gemeente Steenwijkerland geldende budgetten zijn derhalve opgenomen. De inkomsten uit BUIG zijn in mei 2020 bekend gemaakt voor het jaar 2020. Een doorkijk naar toekomstige jaren is niet afgegeven. Hierbij wordt aangesloten bij de informatie die de gemeente gedeeld heeft met de onderzoekers.

De gemeente ontvangt jaarlijks ongeveer € 23 miljoen aan direct aanwijsbare inkomsten, dit lijkt tot en met 2024 een structureel karakter te kennen

Onderstaande specificatie geeft weer dat de gemeente Steenwijkerland jaarlijks om en nabij de € 23 miljoen aan rechtstreekse inkomsten ontvangt voor het sociaal domein. De ontwikkeling van de inkomsten wordt grotendeels bepaald door het Rijk en is daardoor niet of nauwelijks te beïnvloeden. De openbare bronnen van het Rijk geven door verschillende rekenmodellen wel aan hoe de exacte bedragen tot stand zijn gekomen.

Op de volgende pagina's worden de inkomsten in nader detail toegelicht.

Totaaloverzicht rechtstreeks aanwijsbare inkomsten sociaal domein 2020 - 2024

Inkomsten	2020	2021	2022	2023	2024
Gebundelde uitkering (BUIG-budget)	€ 11.805.798	€ 12.647.365**	€ 12.941.365**	€ 12.941.365**	€ 12.941.365**
Uitkering Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz)	€ 10.372*	€ 10.372*	€ 10.372*	€ 10.372*	€ 10.372*
Gemeentefonds Budget Re-integratie klassiek	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182
Gemeentefonds Budget Voogdij 18+	€ 2.016.873	€ 2.144.564	€ 2.144.564	€ 2.144.564	€ 2.144.564
Gemeentefonds Decentralisatie-uitkering Participatie nieuw Wajong	€ 109.599	€ 114.863	€ 120.243	€ 125.509	€ 130.968
Gemeentefonds Decentralisatie-uitkering Participatie nieuw Begeleiding	€ 233.876	€ 240.142	€ 267.707	€ 295.344	€ 320.517
Gemeentefonds Decentralisatie-uitkering Participatie WSW	€ 6.615.359	€ 6.383.824	€ 6.207.631	€ 5.895.811	€ 5.671.999
Totaal rechtstreeks aanwijsbare inkomsten Sociaal Domein	€ 22.860.059	€ 23.609.311	€ 23.760.065	€ 23.481.147	€ 23.287.967

* De uitkering van de Bbz voor 2020 en later is tijdens het opstellen van dit rapport nog onbekend. Door de onderzoekers wordt aangenomen dat de uitkering uit 2019 toepasbaar is voor latere jaren op basis van historie

** Omvang van de gebundelde uitkering (BUIG) is afgeleid van de meerjaren specificatie die door de gemeente bij de onderzoekers is aangeleverd en is vanaf 2022 doorgetrokken tot 2024.

Financiële analyse | Inkomsten BUIG en Bbz

Inkomsten uit BUIG zijn niet geoormerkt. Voordelen zijn voor de gemeente, nadelen echter ook

Inkomsten uit de Gebundelde uitkering (BUIG)

Gemeenten ontvangen van het Rijk een gebundelde uitkering (BUIG) voor het bekostigen van de uitkeringen in het kader van Participatiewet, IOAW, IOAZ en Bbz 2004 (levensonderhoud startende ondernemers) en voor de inzet van loonkostensubsidie. De Bbz uitkering gebeurt los van de gebundelde uitkering. Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor het beleid rondom de uitkeringen en de loonkostensubsidie, en voor de uitvoering ervan. De financieringssysteem sluit hierbij aan. De budgetten worden vooraf door het Rijk verdeeld over de gemeenten. Dit geeft gemeenten een prikkel om zoveel mogelijk mensen uit een uitkering te houden en aan het werk te helpen.

Het Rijk stelt jaarlijks een macrobudget vast dat volgens een vaste verdeelsystematiek onder de gemeenten wordt verdeeld. Het budget is niet geoormerkt: een gemeente mag een overschot vrij besteden, maar moet een tekort in beginsel ook zelf opvangen. Voor de verdeling van de gebundelde uitkering wordt sinds 2015 gebruik gemaakt van het verdeelmodel inkomensdeel Participatiewet. Dit is een multi niveau model, ontwikkeld door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Het verdeelmodel voorspelt de kans dat een huishouden in de bijstand zit in eerste instantie op basis van de kenmerken van dat huishouden. Daarbij houdt het model rekening met de wijk, de gemeente en de regio.

De gemeente Steenwijkerland kent een overschot op de BUIG-uitkering

De onderstaande cijfers geven aan dat Steenwijkerland de laatste drie jaren structureel geld over houdt op het BUIG budget. Variërend van € 1,4 miljoen tot € 2,9 miljoen. Wel moet worden opgemerkt dat de uitkering van het BUIG budget voor 2020 ongeveer een half miljoen euro lager is dan het budget in 2019. Bij gelijk blijvende kosten ontstaat nog steeds een overschot. Dit is in voorbije jaren door Steenwijkerland ingezet als algemeen dekkingsmiddel.

Ontwikkeling inkomsten en uitgaven BUIG 2017 -2024			
	Inkomsten	Uitgaven	Saldo
2017	€ 12.929.834	-/- € 11.528.440	€ 1.750.523
2018	€ 14.042.231	-/- € 11.403.201	€ 2.890.407
2019	€ 12.319.425	-/- € 10.900.000**	€ 1.419.425***
2020	€ 11.805.798	-/- € 11.051.350**	€ 754.448***
2021	€ 12.647.365*	-/- € 11.051.350**	€ 1.596.015***
2022	€ 12.941.365*	-/- € 11.051.350**	€ 1.890.015***
2023	€ 12.941.365*	-/- € 11.051.350**	€ 1.890.015***
2024	€ 12.941.365*	-/- € 11.051.350**	€ 1.890.015***

* De inkomsten uit de BUIG zijn tot en met 2020 door het Rijk bevestigd. Voor de periode 2021 - 2024 wordt aangesloten bij de inschatting die voor de begroting en MJR gemaakt is door de gemeente zelf

** De uitgaven 2019 zijn nog niet definitief bevestigd. Voor de uitgaven 2020 - 2024 wordt aangesloten bij de inschatting die door de gemeente zelf is gemaakt

*** De saldi 2019 - 2024 zijn een afgeleide van informatie welke zijn toegelicht onder * en **.

Risico op doorzetten verlaging van de BUIG-uitkering

Zoals in de tabel te zien wordt weergegeven is de jaarlijkse uitkering van het BUIG budget de laatste twee jaar steeds gedaald. De omvang van het budget voor 2021 tot en met 2024 betreft een inschatting die door de gemeente is afgeleid van het macrobudget dat door het Rijk bekend wordt gemaakt. Hierin wordt een verhoging van het budget verwacht. Onduidelijk is of deze verwachting juist is. Gezien de ontwikkeling van het budget in de laatste jaren bestaat het risico dat het budget te gunstig wordt voorgespiegeld met mogelijke structurele tekorten tot gevolg.

Inkomsten uit de Bijstand voor zelfstandigen (Bbz) uitkering

Een specifiek onderdeel van de BUIG uitkering is de uitkering voor de Bbz 2004. Het levensonderhoud voor startende ondernemers. In vergelijking met de BUIG uitkering is dit een marginaal bedrag (0,08% van de totale BUIG uitkering in 2019).

In de huidige corona tijd kunnen ondernemers gebruik maken van de Tozo-regeling (Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers). Deze regeling is gebaseerd op de Bbz. Gemeenten worden volledig financieel gecompenseerd door het Rijk.

Mogelijk dat deze via deze regeling wordt uitgekeerd. Voor de vergoeding geldt een vast bedrag per besluit op een aanvraag. Op basis van de gemeentelijke verantwoording wordt de hoogte van de vergoeding vastgesteld en - onder verrekening van de aan de gemeente verstrekte voorschotten - betaald aan de gemeente.

Ontwikkeling inkomsten Bbz 2004 (levensonderhoud startende ondernemers) 2017 -2024	
	Inkomsten
2017	€ 15.626
2018	€ 18.628
2019	€ 10.372
2020	€ 10.372*
2021	€ 10.372*
2022	€ 10.372*
2023	€ 10.372*
2024	€ 10.372*

* De inkomsten uit de Bbz zijn voor 2020 nog niet bevestigd. Ten behoeve van dit onderzoek wordt aangenomen dat de hoogte van de uitkering in 2019 representatief is voor de periode 2020 - 2024.

Financiële analyse | Inkomsten Voogdij 18+ en Re-integratie

Inkomsten voor Voogdij 18+ en Re-integratie lijken stabiel tot en met 2024

Inkomsten uit budget voor Voogdij 18+

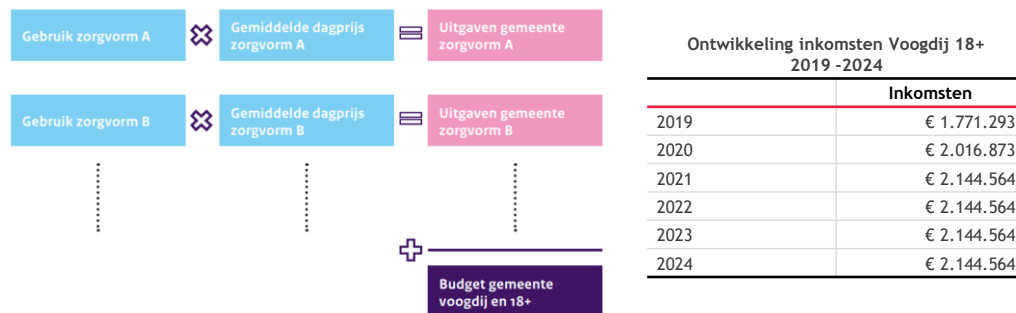
Dit betreft het jeugdhulpbudget voor jeugdigen met een voogdijmaatregel of van 18 jaar en ouder. Dit budget wordt niet op basis van een objectief verdeelmodel verdeeld - zoals het "normale" jeugdhulpbudget - maar op basis van het zorggebruik in eerdere jaren. Bij de budgetverdeling wordt het woonplaatsbeginsel gehanteerd. Dit stelt op hoofdlijnen dat de gemeente waar de ouder met het gezag woont verantwoordelijk is voor de financiering van jeugdhulp. Jeugdigen met een voogdijmaatregel of van 18 jaar en ouder hebben geen ouder met gezag. In dat geval bepaalt de werkelijke verblijfplaats van de jeugdige welke gemeente de jeugdhulp financiert.

Voor de berekening wordt gebruik gemaakt van de gegevens van twee jaar geleden. Het budget is daarmee te voorspellen.

Opbouw jeugdhulpbudget voogdij en 18+

Het jeugdhulpbudget voor jeugdigen met een voogdijmaatregel en van 18 jaar en ouder voor een gemeente wordt berekend aan de hand van twee factoren:

- **Zorggebruik.** Het aantal zorgdagen voor een bepaalde jeugdhulpvorm in een gemeente van twee jaar eerder. Het zorggebruik wordt berekend door het CBS.
- **Gemiddelde dagprijs.** De gemiddelde dagprijs voor een bepaalde jeugdhulpvorm. Deze dagprijzen worden jaarlijks verhoogd met de loon- en prijsbijstelling die over het gehele macrobudget wordt berekend. De gemiddelde dagprijs wordt berekend door het SCP.



Figuur 3. Berekening van het jeugdhulpbudget voogdij en 18+

Bron:
<https://vng.nl/sites/default/files/publicaties/2018/jeugdhulpbudgetvoogdijen18plus2018.pdf>

Inkomsten uit budgetten voor Re-integratie (klassiek)

De middelen voor re-integratie (klassiek) zijn bedoeld om de klassieke doelgroep te begeleiden naar werk. Ze zijn onderdeel van het cluster Werk en Inkomen van de algemene uitkering van het gemeentefonds. Vroeger werd dit het werkdeel genoemd. Het budget wordt voor de gemeente berekend op basis van de volgende maatstaven (inclusief peildatum):

1. Inwoners van 15 tot 65 jaar (1 januari t);
2. Totale doelgroep participatiedeel van de Participatiewet (31 december t-2);
3. Personen met een bijstands(gerelateerde) uitkering (31 december t-1);
4. Personen in de beroepsbevolking (vijfjaarsgemiddelde t-1 tot en met t-5);
5. Lager opgeleiden (vijfjaarsgemiddelde t-1 tot en met t-5);
6. Banenratio: bereikbare banen / bevolking (maatstaf bevroren op stand 2011);
7. Startbedrag

Methode

Iedere gemeente krijgt eerst een startbedrag dat gelijk is aan de gemiddelde re-integratie-uitgaven per inwoners van 15 jaar tot 65 jaar. Daarna wordt voor de volgende onderdelen bepaald of de gemeente positief of negatief afwijkt van de gemiddelde score op die subverdeelmastaf: omvang totale doelgroep, bijstandsontvangers, lager opgeleiden en gebrek aan werk. Een negatieve uitkomst wordt op nul bepaald.

Als een gemeente bijvoorbeeld meer bijstandsgerechtigden of minder bereikbare banen dan gemiddeld heeft, dan ontvangt deze gemeente een opslag op het startbedrag gelijk aan de afwijking van het gemiddelde. Als de gemeente juist minder bijstandsgerechtigden of meer bereikbare banen heeft dan gemiddeld, dan wordt het startbedrag verlaagd met de afwijking van het gemiddelde. Vervolgens worden op basis van deze berekening per gemeente de voorspelde uitgaven gedeeld door het totaal aan voorspelde uitgaven (van alle gemeenten). Dit geeft het maatstafaandeel per gemeente.

Ontwikkeling inkomsten re-integratie (klassiek) 2019 - 2024						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inkomsten	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182

Bron: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256201/toelichting-op-de-berekening-van-de-uitkering-gemeentefonds-2019.pdf>

Financiële analyse | Inkomsten Participatie en budget SD

Inkomsten voor Participatie nemen gestaag af richting 2024

Inkomsten uit decentralisatie uitkering Participatie

Deze uitkering is onderdeel van het gemeentefonds en bestaat uit twee hoofdonderdelen:

1. De middelen voor mensen die er onder de Participatiewet bij zijn gekomen (voorheen Wajongers); en
2. De middelen voor de mensen die nog in de Wsw-regeling zitten.

Het betreft hierbij een decentralisatie-uitkering. Deze middelen zijn ook specifiek bedoeld om de kosten voor deze doelgroepen te dekken. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de BUIG-uitkeringen. Overigens worden deze middelen bij de herijking van het gemeentefonds opgenomen in de algemene uitkering. De exacte effecten hiervan - met name op het gebied van herverdeeffecten - zijn nog niet bekend.

Voor de uitkeringsdelen voor *nieuw Wajong* en *nieuw Begeleiding* geldt dat deze uitkeringen naar mate de tijd vordert met respectievelijk 18% en 48% zullen stijgen. Echter, het aandeel van deze delen in de totale inkomsten voor het sociaal domein zijn gering.

Ten aanzien van de WSW-regeling dient te worden opgemerkt dat er sinds 1 januari 2015 geen nieuwe mensen instromen in de regeling. Gevolg hiervan is dat er alleen uitstroom plaatsvindt en de consequentie voor de inkomsten is dat deze in de komende jaren zullen dalen. Voor de gemeente Steenwijkerland betekent dit een daling van ongeveer € 1,0 miljoen tussen 2019 en 2024.

Ontwikkeling inkomsten Decentralisatie-uitkering Participatie 2019 -2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nieuw Wajong	€ 110.734	€ 109.599	€ 114.863	€ 120.243	€ 125.509	€ 130.968
Nieuw begeleiding	€ 215.484	€ 233.876	€ 240.142	€ 267.707	€ 295.344	€ 320.517
WSW	€ 6.861.274	€ 6.615.359	€ 6.383.824	€ 6.207.631	€ 5.895.811	€ 5.671.999
Totaal	€ 7.187.493	€ 6.958.835	€ 6.738.828	€ 6.595.582	€ 6.316.664	€ 6.123.484

Direct aanwijsbare inkomsten zijn wat anders dan het budget voor het sociaal domein

Op de voorgaande pagina's zijn de verschillende direct aanwijsbare inkomstenbronnen voor het sociaal domein behandeld. Een belangrijk onderdeel van die zin is het onderdeel *direct aanwijsbaar*, want het sociaal domein heeft binnen de gemeente Steenwijkerland meer budget voor het sociaal domein dan alleen voortkomt uit de direct aanwijsbare inkomstenbronnen. Onderstaand overzicht geeft het beschikbare budget weer voor de periode 2020 - 2024 in vergelijking met de inkomsten:

Ontwikkeling budget Sociaal Domein 2020 - 2024 in relatie tot inkomsten

	2020	2021	2022	2023	2024
Budget Jeugd	€ 11.288.000	€ 10.906.000	€ 11.338.074	€ 11.338.074	€ 11.338.074
Budget Wmo	€ 10.627.000	€ 11.536.332	€ 11.471.976	€ 11.478.204	€ 11.478.204
Budget Wmo - eigen bijdrage	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000
Budget Uitkeringen (=BUIG)	€ 11.805.798	€ 12.647.365	€ 12.941.365	€ 12.941.365	€ 12.941.365
Budget Participatie	€ 8.380.246	€ 8.223.081	€ 8.228.133	€ 7.883.221	€ 7.690.701
Budget Minimabeleid	€ 1.790.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117
Budget Schuldhulpverlening	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660
Totaal budget Sociaal Domein	€ 44.604.821	€ 45.761.555	€ 46.428.325	€ 46.089.641	€ 45.897.121
Totaal direct aanwijsbare inkomsten	€ 22.860.059	€ 23.609.311	€ 23.760.065	€ 23.481.147	€ 23.287.967
Verschil = gedekt uit andere bronnen (bv. algemene middelen)	€ 21.744.762	€ 22.152.244	€ 22.668.260	€ 22.608.494	€ 22.609.154

Bovenstaand overzicht laat zien dat het sociaal domein voor ongeveer twee derde gedekt wordt uit direct aanwijsbare inkomstenbronnen. De rest van het beschikbare budget voor het sociaal domein wordt gegenereerd uit andere bronnen waar de gemeente zelf van mag bepalen waarvoor ze worden ingezet. Die bronnen zijn niet geoormerkt - vroeger budgetten voor het sociaal domein overigens wel. Op basis van de aangeleverde gegevens is te zien dat zowel de bijdragen vanuit het Rijk zullen stijgen richting 2024, maar ook dat de beschikbare budgetten vanuit de gemeente licht zullen stijgen.

Financiële analyse | Overzicht Uitgaven

De verwachte uitgaven lopen op richting 2024, maar komen bovenop een al bestaand tekort

Overzicht uitgaven Sociaal Domein Begroting 2020 - 2024					
	Begroting 2020	MJR 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024
Jeugd	€ 12.962.728	€ 13.478.212	€ 13.478.212	€ 13.478.212	€ 13.478.212
Wmo	€ 10.989.397	€ 11.539.930	€ 11.642.742	€ 11.747.199	€ 11.747.199
Uitkeringen	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350
Participatie	€ 8.380.246	€ 8.223.081	€ 8.228.133	€ 7.883.221	€ 7.690.701
Minimabeleid + Schuldhulpverlening	€ 2.153.777	€ 2.098.777	€ 2.098.777	€ 2.098.777	€ 2.098.777
Saldo	€ 45.519.498	€ 46.391.350	€ 46.499.214	€ 46.258.759	€ 46.066.239

Uitgaven Sociaal Domein van de gemeente Steenwijkerland

Bovenstaand overzicht geeft de verwachte uitgaven weer zoals deze door de gemeente Steenwijkerland ten behoeve van het onderzoek zijn aangeleverd. Deze zijn onderverdeeld in de drie grote segmenten van het sociaal domein: Jeugd, Wmo en Participatie. Daarnaast wordt in de aangeleverde specificaties apart melding gemaakt van uitgaven ten behoeve van minimabeleid en schuldhulpverlening. Het aandeel van de verschillende segmenten van het sociaal domein is binnen Steenwijkerland nagenoeg gelijk. Jeugd steekt er qua uitgaven wat bovenuit. Uiteraard zijn de uitgaven voor minimabeleid en schuldhulpverlening een stuk lager vergeleken met de andere segmenten.

Opvallend is de jaarlijkse stijging die binnen Wmo wordt verwacht die, op basis van indexatie, tot stand komt. Voor jeugd en participatie wordt deze indexatie niet op dezelfde manier toegepast. Net als dat voor minimabeleid en schuldhulpverlening niet te geval is. Deze vindt jaarlijks plaats en wordt vervolgens meerjarig doorgetrokken. Mogelijk zijn de daadwerkelijke uitgaven in de periode 2020 - 2024 hoger dan op dit moment voorzien wordt, omdat de indexatie niet overal op dezelfde manier wordt toegepast. Dit kan een vertekend beeld geven.

Desondanks is te zien dat dat de verwachte uitgaven van het sociaal domein in de periode 2020 - 2024 met circa € 1,3 miljoen zullen stijgen. Echter, deze stijging van uitgaven komt bovenop een al bestaand tekort in het sociaal domein in 2020 van € 1,3 miljoen. Zoals op de vorige pagina's is beschreven stijgen de verwachte inkomsten echter ook waardoor het tekort in 2024 ongeveer € 2,1 miljoen zal bedragen.

Op deze en de volgende pagina's zal per segment kort uiteen worden gezet uit welke componenten de uitgaven precies bestaan. Daarna volgt een samenvatting waarbij de verwachte uitgaven worden vergeleken met de verwachte budgetten voor de verschillende onderdelen van het sociaal domein.

Jeugd: uitgaven lopen op, terugverdieneffect van extra uitgaven nog onduidelijk

De uitgaven voor jeugd zijn binnen de gemeente Steenwijkerland het hoogste vergeleken met de overige segmenten van het sociaal domein. De uitgaven voor reguliere zorg, zorg door gecertificeerde instellingen en het persoonsgebonden budget zijn de afgelopen jaren opgelopen en het budget is min of meer gelijk gebleven. Hierdoor lopen specifieke tekorten voor jeugd binnen het sociaal domein snel op.

Ten aanzien van onderstaande cijfers moet worden opgemerkt dat hier nog geen jaarlijkse indexatie op heeft plaatsgevonden. Wanneer deze wordt toegepast zijn de verwachte uitgaven uiteraard nog hoger dan hieronder wordt gepresenteerd.

Extra kosten moeten leiden tot terugverdieneffecten

Naast de meer reguliere kosten voor jeugd wordt melding gemaakt van enkele extra kostenposten. Dit betreft kosten voor Praktijkondersteuners Huisartsenzorg (POH'ers), financiële ondersteuning voor het speciaal onderwijs (SO++), dyslexie en kosten over voorgaande jaren. Deze laatste post betreft facturen van zorgaanbieders die na de verwerkingsstop voor de jaarrekening van het voorgaande jaar nog worden ingediend. Deze kosten kunnen dan niet meer meegenomen worden in het voorgaande jaar, maar moeten nog wel betaald worden.

Tegenover deze kosten staat geen specifiek budget. De achterliggende gedachte is dat deze zichzelf "terugverdienen" doordat in het achterveld minder uitgaven hoeven worden gedaan omdat aan de voorkant een betere signalering heeft plaatsgevonden. Op dit moment is onduidelijk of de kosten zichzelf terugverdienen of gaan terugverdienen. De uitkomsten van monitoring op dit punt zijn nog niet bekend.

Ontwikkeling uitgaven Jeugd Sociaal Domein Begroting 2020 - 2024					
	2020	2021	2022	2023	2024
Regulier	€ 10.985.568	€ 11.403.020	€ 11.403.020	€ 11.403.020	€ 11.403.020
Gecertificeerde Instellingen	€ 988.285	€ 1.025.840	€ 1.025.840	€ 1.025.840	€ 1.025.840
Persoonsgebonden budget	€ 538.875	€ 559.353	€ 559.353	€ 559.353	€ 559.353
Extra POH'er	€ 160.000	€ 200.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000
Extra 1 extra POH praktijk	€ 40.000	€ 40.000	€ -	€ -	€ -
Extra SO++	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
Extra Dyslexie	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Extra Kosten vg jaren	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000
Totaal Jeugd	€ 12.962.728	€ 13.478.212	€ 13.478.212	€ 13.478.212	€ 13.478.212

Financiële analyse | Uitgaven Wmo, Participatie en overig

Wmo: uitgaven voor begeleiding en huishoudelijke hulp lopen gestaag op

De uitgaven voor de Wmo beslaan iets minder dan een derde van de totale uitgaven voor het sociaal domein. De grootste posten betreffen kosten voor begeleiding onder de Wmo, huishoudelijke hulp ofwel schoonmaakondersteuning en kosten voor woningaanpassingen. In de opstelling die door de gemeente Steenwijkerland gedeeld is wordt rekening gehouden met indexaties voor zowel CIZ normeringen als de bevolkingsontwikkeling binnen de gemeente. Daardoor stijgen alle kosten - behalve voor begeleiding - jaarlijks door. Voor huishoudelijke hulp geldt ook dat hier het verwachte effect van de nieuwe aanbesteding in is verwerkt. Dit verklaart de grotere stijging in de uitgaven tussen 2020 en 2021.

Ontwikkeling uitgaven Sociaal Domein Begroting 2020 - 2024
Wet Maatschappelijke Ondersteuning

	2020	2021	2022	2023	2024
Begeleiding	€ 4.926.929	€ 5.114.152	€ 5.114.152	€ 5.114.152	€ 5.114.152
Huishoudelijke hulp	€ 3.804.192	€ 4.112.332	€ 4.178.129	€ 4.244.979	€ 4.244.979
Wn/Ri/Verv	€ 1.392.936	€ 1.415.223	€ 1.437.867	€ 1.460.872	€ 1.460.872
PGB huishoudelijke hulp	€ 353.276	€ 366.700	€ 372.568	€ 378.529	€ 378.529
PGB begeleiding	€ 512.064	€ 531.522	€ 540.027	€ 548.667	€ 548.667
Totaal	€ 10.989.397	€ 11.539.930	€ 11.642.742	€ 11.747.199	€ 11.747.199

Participatiewet: opbrengsten voor terugvordering en uitgaven voor loonkostensubsidies

De uitgaven voor participatie worden voor het overgrote deel gekenmerkt door uitkeringen, dit betreft om en nabij 90% van de totale omvang van de uitgaven. Ten opzichte van voorgaande jaren is voor de periode 2020 - 2024 een opbrengst (negatieve kosten) verwerkt voor terugvordering en verhaal. Deze komt voort uit het opheffen van de IGSD en het terugnemen van de werkzaamheden die daar belegd waren, waaronder terugvordering en verhaal.

Extra kosten voor loonkostensubsidies, maar hier staat direct budget tegenover

Daarnaast worden ten opzichte van voorgaande jaren uitgaven geraamd voor loonkostensubsidies à € 1,1 miljoen. Deze uitgaven kunnen mogelijkterwijs uit het BUIG-budget - dat onder andere bedoeld is voor loonkostensubsidies - worden gedekt. Op dit budget zijn de afgelopen jaren overschotten gerealiseerd (meer budget dan lasten) die ingezet zijn als algemene dekkingsmiddelen. De verwachting is dat het overschot op het budget in de komende jaren zal afnemen. Een overzicht van de kosten is rechts op deze pagina weergegeven.

Ontwikkeling uitgaven Sociaal Domein Begroting 2020 - 2024
Participatiewet

	2020	2021	2022	2023	2024
Terugvordering en verhaal	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000
Loonkostensubsidies	€ 1.100.000	€ 1.100.000	€ 1.100.000	€ 1.100.000	€ 1.100.000
IOAW	€ 620.000	€ 620.000	€ 620.000	€ 620.000	€ 620.000
IOAZ	€ 139.500	€ 139.500	€ 139.500	€ 139.500	€ 139.500
Uitkeringen	€ 9.491.850	€ 9.491.850	€ 9.491.850	€ 9.491.850	€ 9.491.850
Totaal	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350

Minimabeleid en schuldhulpverlening: ruim beleid leidt tot hogere uitgaven

De gemeente Steenwijkerland kent een - relatief - ruim minimabeleid. In veel gevallen is de grens waarbinnen inwoners in aanmerking komen voor ondersteuning 130% van het wettelijke sociaal minimuminkomen. Hierdoor kunnen relatief veel inwoners gebruik maken van de activiteiten en producten die onder minimabeleid worden aangeboden. Ten opzichte van voorgaande jaren lijken de uitgaven voor minimabeleid en schuldhulpverlening voor het eerst te zijn opgenomen in de begroting. Echter, deze posten vormen geen onderdeel van het verwachte tekort in 2024 zoals eerder in dit onderzoek uiteen is gezet. Hierop is de aanname gestoeld dat er binnen de begroting dekking is voor deze kosten.

De opmerking dient wel geplaatst te worden dat er geen indexatie op de uitgaven is uitgevoerd en dat derhalve de mogelijkheid bestaat dat de uitgaven in de toekomst hoger zullen uitvallen dan begroot. Onderstaand is een overzicht van de verwachte uitgaven opgenomen.

Ontwikkeling uitgaven Sociaal Domein Begroting 2020 - 2024
Minimabeleid en Schuldhulpverlening

	2020	2021	2022	2023	2024
Minimabeleid	€ 1.790.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117
Schuldhulpverlening	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660
Totaal	€ 2.153.777	€ 2.098.777	€ 2.098.777	€ 2.098.777	€ 2.098.777

Financiële analyse | Vergelijking budget en uitgaven

Op het eerste gezicht lijkt het tekort marginaal, maar enkele nuances moeten gemaakt worden

Vergelijking totaal budget en uitgaven Sociaal Domein

Als conclusie van deze analyse naar inkomsten, budgetten en uitgaven binnen het sociaal domein van de gemeente Steenwijkerland worden de budgetten en uitgaven nog eens naast elkaar geplaatst ten behoeve van perspectief. Het eerste dat opvalt is dat wanneer alle verwachte budgetten (voor een groot deel bestaande uit de inkomsten) en de uitgaven op één hoop gegooid worden dat er een marginaal tekort lijkt te zijn op het sociaal domein. Deze opmerking behoeft echter enige nuance.

Kosten jeugd lopen in relatie met het beschikbare budget snel en hoog op, bovenop een al bestaand tekort

Het overzicht rechts op deze pagina geeft duidelijk weer dat ten aanzien van jeugd in de gemeente Steenwijkerland een uitdaging ligt ten aanzien van de kosten en het budget. De kosten zijn in de afgelopen jaren opgelopen, het budget is niet of nauwelijks aangepast. Daardoor loopt het tekort snel op. Daarbij komt ook nog dat er alleen jaarlijkse indexatie wordt toegepast op de uitgaven die vervolgens worden doorgetrokken. Zicht op grotere tekorten in de verdere toekomst is daardoor minder eenvoudig te realiseren.

Waar wil de gemeente het overschot op BUIG budget voor inzetten?

De gemeente Steenwijkerland kent de laatste jaren stelselmatig een overschot van het BUIG budget. Er zijn voor participatie dus minder uitgaven ten opzichte van de inkomsten die vanuit het Rijk worden ontvangen. Het BUIG budget wordt ingezet als algemeen dekkingsmiddel voor de begroting, maar lijkt daarbij niet specifiek gereserveerd te zijn voor het sociaal domein maar te dienen als dekking voor andere activiteiten. Het overzicht hiernaast geeft aan dat wanneer de verwachte overschotten worden gerealiseerd en vervolgens worden gereserveerd voor het sociaal domein dat in algemene zin tekorten niet of nauwelijks voor zullen komen. Echter, het levert wel een dekkingsvraagstuk op elders in de gemeente.

Verwacht overschot voor Participatie is onzeker

Bij de analyse van de inkomsten voor participatie is aangegeven dat in de meerjarenraming een positieve ontwikkeling wordt verwacht op gebied van het BUIG budget. De recente historie geeft echter een beeld waarbij het BUIG budget voorlopig daalt. Een voorspelling voor de toekomst is - zeker gezien de huidige coronacrisis - lastig te maken. Een tempering van verwachtingen gezien de historie is wellicht op zijn plaats.

Vergelijking budget Sociaal Domein 2020 - 2024 in relatie tot uitgaven

	2020	2021	2022	2023	2024
Budget Jeugd	€ 11.288.000	€ 10.906.000	€ 11.338.074	€ 11.338.074	€ 11.338.074
Budget Wmo	€ 10.627.000	€ 11.536.332	€ 11.471.976	€ 11.478.204	€ 11.478.204
Budget Wmo - eigen bijdrage	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000
Budget Uitkeringen (=BUIG)	€ 11.805.798	€ 12.647.365	€ 12.941.365	€ 12.941.365	€ 12.941.365
Budget Participatie	€ 8.380.246	€ 8.223.081	€ 8.228.133	€ 7.883.221	€ 7.690.701
Budget Minimabeleid	€ 1.790.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117
Budget Schuldhulpverlening	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660
Totaal budget Sociaal Domein	€ 44.604.821	€ 45.761.555	€ 46.428.325	€ 46.089.641	€ 45.897.121

	2020	2021	2022	2023	2024
Uitgaven Jeugd	€ 12.962.728	€ 13.478.212	€ 13.478.212	€ 13.478.212	€ 13.478.212
Uitgaven Wmo	€ 10.989.397	€ 11.539.930	€ 11.642.742	€ 11.747.199	€ 11.747.199
Uitgaven Uitkeringen	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350	€ 11.051.350
Uitgaven Participatie	€ 8.380.246	€ 8.223.081	€ 8.228.133	€ 7.883.221	€ 7.690.701
Uitgaven Minimabeleid	€ 1.790.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117	€ 1.735.117
Uitgaven Schuldhulpverlening	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660	€ 363.660
Totaal uitgaven Sociaal Domein	€ 45.519.498	€ 46.391.350	€ 46.499.214	€ 46.258.759	€ 46.066.239

	2020	2021	2022	2023	2024
Verschil Jeugd	-/- € 1.674.728	-/- € 2.572.212	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138
Verschil Wmo	-/- € 12.397	€ 346.402	€ 179.234	€ 81.005	€ 81.005
Verschil Uitkeringen	€ 754.448	€ 1.596.015	€ 1.890.015	€ 1.890.015	€ 2.649.515
Verschil Participatie	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Verschil Minimabeleid	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Verschil Schuldhulpverlening	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal verschil Sociaal Domein	-/- € 932.677	-/- € 629.795	-/- € 70.889	-/- € 169.118	-/- € 169.118

Strategische driehoek

De basis voor gemeenten om doelen waar te maken én wendbaar in te spelen op veranderende omstandigheden

In organisaties zijn in de kern vier aspecten altijd relevant en onlosmakelijk met elkaar verbonden, zoals in het figuur op deze pagina schematisch weergegeven. Alleen wanneer alle onderdelen optimaal zijn ingericht en samenwerken, is een organisatie in staat haar doelen waar te maken én wendbaar in te spelen op veranderende omstandigheden. De besparingsmogelijkheden in dit onderzoek zijn gebaseerd op deze strategische driehoek. Dit om aan te geven dat een keuze in de ene hoek onlosmakelijk verbonden is met gevolgen in de andere hoek.

Ambities

Gemeenten hebben er in de afgelopen tijd veel nieuwe taken en verantwoordelijkheden bij gekregen. Samen met hun bestaande taken zijn ze vandaag de dag verantwoordelijk voor een breed palet aan opgaven en uitdagingen. Cruciaal voor het succes van gemeenten is een heldere visie en ambitie, die aansluiten bij de landelijke en lokale context. Die ambitie of het beleid staat niet op zichzelf: de werkelijke opgave is publieke waar toevoegen. Het bestuur (Raad en College) moet de visie nadrukkelijk bekrachtigen en uitdragen.

Financiering

Een belangrijk aspect voor organisaties is een gezonde financiële positie en een structureel, reëel evenwicht in de begroting. Een toenemend aantal gemeenten zit krap bij kas en de beïnvloedbare begrotingsruimte neemt steeds verder af. De financiële armslag is beperkt en met name de verantwoordelijkheden die het sociaal domein met zich meebrengt drukken zwaar op de begroting. Het geld dat gemeenten hiervoor ontvangen, onder andere vanuit het gemeentefonds, blijkt voor veel gemeenten niet toereikend.

Het gevolg hiervan is dat gemeente meer dan ooit bedrijfsmatig moeten opereren. Gemeenten werken met publieke middelen, waardoor het publiek en de media de uitgaven kritisch beoordelen. Gemeenteraden moeten verantwoording over die uitgaven kunnen afleggen.

Organisatie: processen, mensen & systemen

Processen

De vele beleidsvelden, stakeholders, activiteiten en ontwikkelingen maken van gemeenten complexe organisaties. Het is van groot belang om in control te zijn. Dit betekent meer investeren in de bedrijfsvoering en structureel werken met businesscases. Niet alleen financiële, maar ook vooral maatschappelijke. Er is geen ruimte meer voor vrijblijvendheid; elk initiatief, project of activiteit vereist een gestructureerde kosten- en batenafweging, waarin het economische en maatschappelijke nut samenkomen. Visie, kaders en leidende principes moeten helder zijn om hun beslag te krijgen in de terugkoppeling naar de gemeentelijke organisatie.

En wel op ieder niveau (strategisch, tactisch en operationeel) en naar ieder onderdeel: beleid, uitvoering en financiën/control. Daarom moeten gemeenten de Plan-Do-Check-Act cyclus blijvend goed uitvoeren.

Mensen

Gemeentelijke organisatie die de uitdagingen van nu weten aan te gaan en opgabegericht moeten werken, vragen veel van hun medewerkers. Meer dan ooit moeten ze de blik naar buiten richten, bruggen kunnen bouwen, in staat zijn om maatwerk te leveren en doelen weten te behalen. Uitdagingen die van medewerkers vragen om een fundamentele verandering van competenties en mentaliteit.

Systemen (technologie)

Gemeenten beschikken over een schat aan informatie, in de vorm van digitale data. Gemeenten die deze data écht benutten en inzetten om 'stuurinformatie' te genereren, dragen niet alleen bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering, maar ook aan de stijgende kwaliteit van dienstverlening.

Implementatie

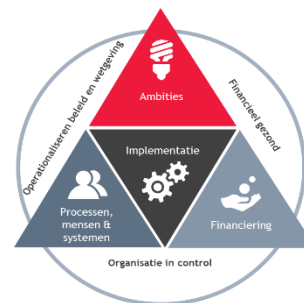
Een goed functionerende organisatie is een ecosysteem dat in balans dient te zijn op alle onderdelen: strategie, organisatie en financieel. Alleen een dergelijke organisatie kan publieke waarde toevoegen. Het vierde kernaspect, de 'implementatie', is het kloppende hart van de strategische driehoek. Hier komen strategie, organisatie en financiën samen; die elementen vormen met elkaar de dagelijkse werkdynamiek, waarin gemeenten continue afwegingen maken op weg naar doelen. Dat vergt realisatiekracht.

Realisatiekracht behoort tot het 'hardnekkige' aspect in de doelrealisatie. Plannen zijn geduldig, gedrag is weerbarstig. De uiteindelijke realisatiekracht vormt dan ook dé succesfactor en hét

onderscheidende vermogen van een organisatie. Daartoe moeten er duidelijke afspraken komen over de inrichting van de strategievertaling, werkprocessen, het leiderschap en werkgedrag. Vervolgens kunnen gemeenten een programma starten om de omslag te maken van de huidige manier van werken naar de nieuwe, zoals geschetst in het plan.

Besparingsmogelijkheden

Ten einde dit onderzoek zijn de organisatorische analyse en de besparingsmogelijkheden gekwalificeerd op het niveau van ambities en organisatie. Voor financiën geldt dat deze zeer beperkt direct beïnvloedbaar zijn en, als ze dat zijn, is dat onlosmakelijk verbonden aan een wijziging in beleid of organisatie.



Organisatorische analyse

Hoe is het sociaal domein binnen de gemeente Steenwijkerland op dit moment georganiseerd?

Inleiding

De opdracht voor dit rapport is om besparingen in beeld te brengen en een organisatorische analyse te maken en in beeld te brengen waar de verbeteringen zitten. Dat betekent dat er zaken worden genoemd die voor verbetering vatbaar zijn. Er zijn uiteraard ook zaken die goed gaan, deze zijn op de volgende pagina weergegeven.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van de beschikbare data die is aangeleverd door de organisatie en door het voeren van interviews met de medewerkers van de gemeente Steenwijkerland. Om tot een zo compleet mogelijk beeld te komen zijn de plannen voor de komende jaren bekeken en is de financiële situatie, zoals uitgewerkt in de vorige pagina's, in beeld gebracht.

Om een compleet beeld te schetsen was het van belang medewerkers uit zo veel mogelijk verschillende lagen van de organisatie te spreken, van beleid tot uitvoering en op managementniveau. De gegevens van de medewerkers die geïnterviewd zijn, zijn van tevoren aangeleverd door de projectgroep die de opdracht mede vorm heeft gegeven. Zij zijn betrokken geweest bij het vormgeven van het totaalbeeld dat voortkomt uit de organisatorische analyse.

De structuur binnen de gemeente

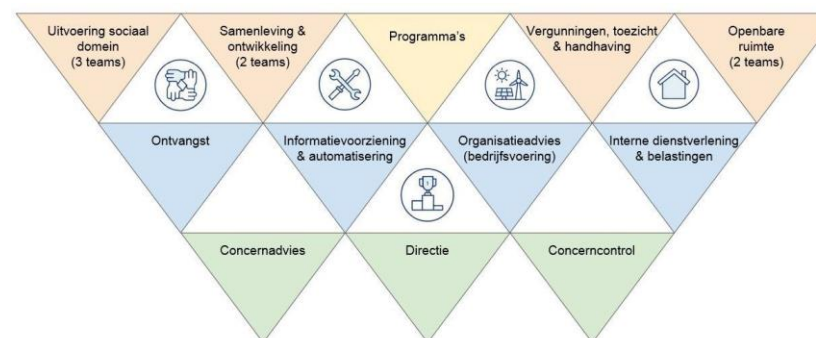
Op 1 januari 2015 traden de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (hierna: Wmo) en Participatiewet in werking. Samen worden deze drie wetten ook wel het 'sociale domein' genoemd. Uiteraard zijn daar nog aanpalende taken en wetten bij aan te haken zoals Passend Onderwijs en de nieuwe Wet inburgering waarvan het voornemen is dat die per 1 juli 2021 van kracht zal zijn.

De gemeente Steenwijkerland voerde de Jeugdwet en Wmo al zelf uit. Sinds 1 januari 2020 voert de gemeente Steenwijkerland ook de Participatiewet uit, waar dat voorheen belegd was in een gemeenschappelijke regeling. De uitvoering van de taken sociaal domein gebeurt door het team Uitvoering Sociaal Domein. De beleidsontwikkeling vindt plaats vanuit het team Samenleving & Ontwikkeling. Daarnaast coördineert het team Organisatieadvies de planning & control cyclus, financiën en dergelijke. Met elkaar hebben deze drie teams de taak om de opgaven in het sociaal domein te formuleren, te faciliteren en uit te voeren. Uiteraard vanuit de bestuurlijke context van het College van B&W en gecontroleerd vanuit de Gemeenteraad.

Er is binnen de gemeente Steenwijkerland een scheiding tussen beleid en uitvoering met verschillende teamleiders die verantwoordelijk zijn. Een duidelijke hoofdverantwoordelijke voor het sociaal domein is niet expliciet gepositioneerd.

Organisatie

De organisatie kent het volgende organogram:



De interviews hebben plaatsgevonden met medewerkers uit verschillende lagen van dit organogram. Zowel met uitvoering, informatievoorziening, organisatieadvies, directie en concerncontrol is gesproken. De analyse van de organisatie loopt dan ook dwars door dit organogram en de organisatie heen.

De medewerking was uitstekend en elke geïnterviewde heeft tijd gemaakt in zijn of haar agenda om input te geven voor de analyse over de organisatie.

In de organisatorische analyse zijn de bevindingen van alle interviews samengevoegd tot een aantal aandachtspunten die veelvuldig naar voren kwamen. Alle interviews zijn geanonimiseerd verwerkt in de analyse.

Het beeld dat uit de interviews naar voren kwam was in samenhang met elkaar en er zijn geen grote afwijkingen geconstateerd tussen de geïnterviewden onderling, hooguit nuanceverschillen of verschillen van perspectief door de plek in de organisatie of de expertise van desbetreffende medewerker.

Organisatorische analyse

Het sociaal domein in Steenwijkerland kent bevlogen medewerkers, een duidelijke richting en planstructuur

Hoewel de opdracht voor dit onderzoek is te komen met een verbeterplan en concrete besparingsmogelijkheden voor het sociaal domein betekent dit niet dat het gehele sociaal domein niet goed functioneert of opnieuw moet worden gestructureerd. Er gaan ook veel dingen goed. Op deze pagina wordt daar expliciet bij stilgestaan.

Medewerkers

Ten behoeve van dit onderzoek zijn meerdere interviews gehouden met medewerkers die zich bezig houden met beleid, de uitvoering en het management en de coördinatie van de uitvoering. Wat als gemene deler in deze interviews naar voren komt is dat de medewerkers veel passie hebben voor het werk wat ze doen en de mensen waarvoor ze dat doen. Zonder uitzondering is het uitgangspunt altijd de beste zorg te organiseren voor de inwoners van Steenwijkerland die een zorgvraag hebben. Ook al is er soms ruimte voor interpretatie ten aanzien van kaders, de medewerkers proberen naar eer en geweten de juiste zorg voor de aanvrager(s) toe te passen binnen deze kaders. Een belangrijk aandachtspunt voor de gemeente Steenwijkerland is deze medewerkers op een goede manier te blijven begeleiden en ze de waardering te geven voor het werk wat ze - soms in zeer uitdagende situaties - doen. Op die manier blijven gemotiveerde medewerkers beschikbaar voor de gemeente, in het sociaal domein van het uiterste belang.

Bestuur

Tijdens dit onderzoek is een documentstudie uitgevoerd naar de beschikbare (beleids-)documenten voor het sociaal domein binnen de gemeente. Hieruit blijkt dat de politiek en het bestuur van de organisatie een duidelijke richting voor ogen hebben ten aanzien van het sociaal domein. Er is duidelijk beschreven welke onderwerpen belangrijk zijn - zowel nu als voor in de toekomst. Op basis hiervan zijn verschillende initiatieven in gang gezet die moeten leiden tot verandering van de aanpak van het sociaal domein in de gemeente Steenwijkerland.

Een expliciet voorbeeld hiervan is de omgekeerde toets. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken welke zorg exact nodig is voor de aanvrager en of deze aanpak past binnen de grondwaarden van de diverse toepasbare wetten voor het sociaal domein. Door het toepassen van de omgekeerde toets is maatwerk mogelijk zonder dat dit leidt tot willekeur tussen aanvragers.

Een ander voorbeeld is het pleit voor een integrale toegang voor het sociaal domein binnen de gemeente en het meer inzetten op preventie in de eerstelijns zorg. De gemeente Steenwijkerland volgt hiermee de trend die door andere gemeenten ook in al gang is gezet.

Tijdens het onderzoek is ook gebleken dat de gemeente in staat is snel te handelen wanneer daar directe aanleiding voor is. In dit specifieke geval gaat het om de aanbesteding voor Hulp bij het Huishouden onder de Wmo. Uit het onderzoek is gebleken dat de voorwaarden voor de aanbesteding mogelijk te ruim waren ingestoken - een financieel tekort in ontwikkeling. Nadat de gemeente hierop is gewezen zijn in korte tijd de specifieke voorwaarden voor de aanbesteding aangepast - in overleg met de samenwerkende gemeenten (gemeente Urk en gemeente Noordoostpolder). Het laat zien dat de gemeente zeer goed in staat is te handelen op het moment dat dit noodzakelijk is en dat de organisatorische voorwaarden om tussentijds bij te sturen aanwezig zijn.

Organisatie

Als laatste is de organisatie van het sociaal domein in zijn algemeenheid bezien. Wat hierbij opvalt is dat de organisatie ruim is opgezet ten aanzien van de mogelijkheden om zorg te leveren. Er wordt veel zorg geleverd aan aanvragers, met name op het gebied van de Jeugdzorg. Dit betekent dat er ruimte is om keuzes te maken voor de organisatie en de juiste zorg op de juiste plek geleverd kan worden. Er zit nog veel rek in de organisatie. Dit betekent ook dat er mogelijkheden zijn de organisatie anders in te richten zonder dat de professionaliteit van de organisatie en het niveau van zorg voor de inwoners danig wordt aangetast.

Ook blijkt dat de gemeente Steenwijkerland beschikt over een schat aan interne data rondom het sociaal domein. Aangevuld met de beschikbare externe data (bijvoorbeeld waarstaatjegemeente.nl) heeft de gemeente voldoende data om hier sturingsinformatie voor te ontwikkelen. Het feit dat deze sturingsinformatie op dit moment nog niet (voldoende) beschikbaar is laat onverlet dat de randvoorwaarden hiervoor zijn gerealiseerd. Een concreet plan van aanpak zal zonder twijfel leiden tot handvatten waar de gemeente mee vooruit kan.

De organisatie is zich ook bewust van het feit dat op sommige plekken aanpassingen in de organisatie of de manier van het leveren van zorg benodigd zijn. Hiertoe zijn enkele plannen van aanpak opgesteld waarvoor de gemeente de eerste stappen heeft gezet om deze concreet door te vertalen naar de organisatie. Het plan van aanpak voor jeugd is hier een expliciet voorbeeld van. Daarnaast is het plan van aanpak voor de participatiewet op dit moment in de maak. Verwacht wordt dat deze in oktober 2020 aan de gemeenteraad zal worden aangeboden.

Ten slotte heeft de gemeente Steenwijkerland onlangs een nieuwe organisatie-inrichting doorgevoerd. Deze inrichting heeft een goede basis om op voort te bouwen in de (nabije) toekomst. Het RASCI-model dat hierbij gebruikt is kent een goede uitwerking en heeft slechts enkele incrementele aanpassingen nodig om ook daadwerkelijk goed uitgevoerd te worden.

Organisatorische analyse

Op punten kan het sociaal domein in de dagelijkse praktijk effectiever en efficiënter handelen

Uit de organisatorische analyse blijkt dat er naast punten die goed gaan ook een aantal verbeterpunten zijn te identificeren. Deze verbeterpunten zijn ontwikkeld naar aanleiding van de interviews met medewerkers. Hierbij is onder andere gekeken naar kaders, monitoring, ideeën voor de invulling van de organisatie, besparingsmogelijkheden en (regionale) samenwerking. De verbeterpunten zijn gecategoriseerd op basis van de strategische driehoek.

Ambities

Het sociaal domein binnen Steenwijkerland heeft behoefte aan integraliteit

In de interviews wordt aangegeven dat de integraliteit tussen de verschillende onderdelen van het sociaal domein ontbreekt. Zowel tussen beleid en uitvoering, management en politiek. Een specifiek voorbeeld hiervan is dat de opdrachten vanuit de politiek zich niet altijd vertalen naar concrete uitvoering en andersom signalen vanuit de uitvoering zich niet altijd vertalen richting de politiek.

Vanuit dit onderzoek wordt geadviseerd een gedegen analyse te maken van de huidige structuur. Beleidsdomeinen en de uitvoering dienen met elkaar te worden vervlochten en een georganiseerde intervisiestructuur moet worden opgetuigd om het contact tussen beleid en de uitvoering te versterken.

Duidelijke kaderstellende opdrachten zijn benodigd voor concrete uitvoering

Om het uitvoerende werk binnen het sociaal domein concreet en gestructureerd uit te kunnen voeren zijn duidelijke kaders nodig waaraan handelingen worden getoetst. Uit de interviews blijkt dat deze kaders dan wel niet aanwezig zijn, dan wel teveel ruimte geven voor interpretatie. Hierdoor ontstaat ruimte voor een wildgroei aan aanpakken in de uitvoerende organisatie. Heldere voorwaarden voor zorg waar vervolgens mee gewerkt moet worden door de uitvoering dienen daartoe vanuit beleid te worden opgesteld. Uiteraard zijn er beleidsrichtlijnen, maar er zijn geen heldere KPI's opgesteld waar de uitvoering zich aan kan vastklampen. Andersom geldt ook voor signalen die vanuit de uitvoering kaderstellend werken en waar beleid verder mee aan de slag kan gaan. Ook voor het opstellen van kaderstellend beleid is georganiseerde intervisie noodzakelijk.

Kaderstelling en KPI's voor zorgaanbieders zijn voorwaardelijk om te kunnen (bij)sturen

Ook blijkt uit de interviews dat de gemeente Steenwijkerland weinig tot geen kaderstellende opdrachten geeft aan aanbieders. Zij krijgen daardoor veel ruimte om uitvoering te geven aan de zorg zonder dat de gemeente in positie is om op bij te sturen. Het opstellen van concrete KPI's en hierop voorhand duidelijke afspraken over te maken is een manier om meer in control te komen op dit gebied. Wanneer KPI's niet gehaald worden kan ook, duidelijk onderbouwd, een gesprek gevoerd worden met de desbetreffende aanbieders over aanpak en kosten. Bijsturen is daardoor veel beter mogelijk.

Organisatie

Eén duidelijk aanspreekpunt voor het sociaal domein

Uit de interviews met betrokken medewerkers blijkt dat er op dit moment geen duidelijk aanspreekpunt is binnen de gemeente ten aanzien van het sociaal domein, maar dat hier wel sterke behoefte aan is. Er is wel leiding over beleid en over uitvoering, maar één duidelijk aanspreekpunt voor het sociaal domein die ook het gehele domein overziet ontbreekt op dit moment expliciet dan wel impliciet. Aangegeven wordt dat er sterke behoefte is aan een persoon die binnen de gemeente Steenwijkerland op het totale domein weet van de hoed en de rand, die het gehele domein samen weet te brengen en ook een duidelijke lijn communiceert waarover binnen het domein geen misverstanden over bestaan.

Monitoring in het sociaal domein ontbreekt

De uitgaven van het sociaal domein worden niet of nauwelijks tussentijds gemonitord, laat staan dat er een basis is om tussentijds te kunnen bijsturen. Dit geldt voor alle niveaus, zowel op uitvoerings-, beleids- en managementniveau. De controle op de uitgaven vindt grotendeels achteraf plaats wanneer het jaar voorbij is. Dit leidt er toe dat tekorten de gemeente Steenwijkerland op punten "overkomen". Door de timing van controle kan niet meer tussentijds worden bijgestuurd, terwijl dit misschien heel goed mogelijk was geweest als dreigende tekorten tijdig zouden zijn gesignaleerd. De financiële situatie van de gemeente Steenwijkerland op het sociaal domein (beschikbare reserve om tekorten op te vangen) gaf daar ook geen aanleiding toe.

Daarnaast werken medewerkers niet met budgetplafonds waardoor ieder consulent in essentie uit kan geven wat hem/haar goed dunkt ten aanzien van een zorgaanvrager. Het risico hierbij is dat onbewust zwaardere zorg wordt ingezet terwijl dit in breder overleg binnen de gemeente mogelijk als te zwaar zou worden gekwalificeerd. Ook met open-einde regelingen wordt geadviseerd budgetplafonds in te stellen omdat dit een automatische signaalfunctie met zich meebrengt.

Intensiveren van de samenwerking tussen beleid en uitvoering is noodzakelijk

In de interviews wordt aangegeven dat de teams van beleid en uitvoering binnen het sociaal domein niet op structurele basis overleg voeren. De teams zijn ook ondergebracht in verschillende stromen binnen de organisatie. Daarnaast zitten beleid en uitvoering fysiek letterlijk twee kilometer uit elkaar op verschillende locaties.

Om de samenwerking tussen de teams te versterken adviseren wij deze op dezelfde locatie en idealiter op dezelfde verdieping te huisvesten. De informele lijnen worden hierdoor versterkt tussen de medewerkers waardoor specifieke casussen effectief kunnen worden aangegrepen en bijgestuurd.

Organisatorische analyse

Op punten kan het sociaal domein in de dagelijkse praktijk effectiever en efficiënter handelen

Financieel

De rol van control in het sociaal domein is onduidelijk

In de interviews met betrokken medewerkers wordt meermaals gesteld dat de uitdagingen op gebied van het sociaal domein wel bekend waren in de organisatie, maar dat de noodzaak om structurele veranderingen door te voeren ontbrak. Een van de redenen die hiervoor wordt aangevoerd is dat de gemeente Steenwijkerland beschikt(e) over een reserve waarmee lopende tekorten konden worden gedekt. Een aantal medewerkers geeft aan meermaals met de verantwoordelijken vanuit control gesproken te hebben om te zoeken naar oplossingen om toekomstige tekorten terug te brengen, dan wel te voorkomen. Zij geven daarbij aan dat control zich voornamelijk formeel opstelt door te wijzen op het beschikbare budget en dat “daarbinnen gebleven” moet worden.

Een meer sturende control organisatie helpt de gemeente meer grip te krijgen op de financiën in het sociaal domein

Tijdens het onderzoek is door medewerkers in de control organisatie aangegeven dat de tekorten in het sociaal domein ze min of meer “overkomen”. Dit sterkt het vermoeden dat de financiële tekorten veelal aan het einde van het jaar worden gesignaleerd en het op dat moment te laat is om nog effectief in te kunnen grijpen. Zoals hierboven gesteld wordt de verantwoordelijkheid voor het budget voorbehouden aan de lijn en dienen ook hier de oplossingen voor besparingen te worden bedacht. In de interviews wordt zowel vanuit beleid als uitvoering de wens uitgesproken dat control zich in de toekomst meer als *business partner* opstelt. Hierbij werkt de control organisatie als het ware mee met beleid en uitvoering tot financieel acceptabele oplossingen te komen - daarbij de kaders waarbinnen gewerkt moet worden in ogenschouw nemend. Wanneer mogelijke overschrijdingen van budgettaire kaders worden gesignaleerd gaat de organisatie als geheel op zoek naar een werkbaar en financieel wenselijke uitvoering. Control stuurt hierbij als het ware mee in plaats van uitsluitend een controlerende rol aan te nemen. Op deze wijze kan eerder en mogelijk nog effectief worden bijgestuurd.

Zorg voor een duidelijk (financieel) kader van het sociaal domein

Ten behoeve van dit onderzoek is financiële informatie aangeleverd door de gemeente. Opvallend hier was dat een simpel en eenduidig overzicht van “het sociaal domein” ontbrak. Veel losse stukjes informatie moesten worden samengevoegd om een beeld te krijgen van de situatie. Voor één domein zijn negen verschillende bestanden aangeleverd en tijdens de interviews wordt door medewerkers open de vraag gesteld wat “het sociaal domein” precies is, welke onderdelen hier nu wel en niet bij horen.

Gezien de situatie waarin de gemeente verkeert wordt aanbevolen om gezamenlijk een duidelijke (financiële) definitie op te stellen van “het sociaal domein”. Vervolgens kan op basis daarvan een overkoepelend en eenduidig financieel overzicht worden opgesteld waarin in één oogopslag duidelijk wordt wat de financiële situatie van het sociaal domein is en op welke plekken bijsturing nodig is.

Kritische prestatie indicatoren (kpi's) geven kleur aan kaders en identificeren sturingsnoodzaak

Tijdens de interviews wordt niet geheel duidelijk of de organisatie op dit moment werkt met kpi's ten behoeve van sturing. Wel is duidelijk dat verschillende plannen van aanpak niet per definitie tot op het punt van kpi's zijn uitgewerkt. Om de noodzaak voor sturing op punten te identificeren wordt aanbevolen (enkele) kpi's in te stellen. Hieronder volgen enkele voorbeelden:

Financieel

- Totale kosten
- Gemiddelde kosten per klant
- Gemiddelde kosten per module

Klantstromen

- Nieuwe aanmeldingen
- Afwijzingen
- Aantal klanten per module

Intern proces

- Gemiddelde doorlooptijd traject
- Omvang wachttijden
- Caseload per klantmanager

Prestatie / kwaliteit

- Plaatsing met LKS
- Gemiddelde plaatsingsduur

Door gezamenlijk - directie, management, beleid, financiën en uitvoering - KPI's op te stellen en duidelijke kaders af te spreken wanneer moet worden bijgestuurd ontstaat een gedragen beeld van de situatie en de consequenties als bepaalde doelen niet worden gehaald. Een lijst met KPI's is ook geen doel op zich. Het is een leidraad waarlangs de organisatie werkt en haar taken zo goed als mogelijk invult. Tijdige evaluatie of de juiste KPI's worden gebruikt wordt derhalve ook aanbevolen.

Organisatorische analyse

Op punten kan het sociaal domein in de dagelijkse praktijk effectiever en efficiënter handelen

Het beleggen van controlverantwoordelijkheden kan explicieter worden gemaakt

Eerder in deze rapportage is aangegeven dat de rol van control in het sociaal domein duidelijker gemaakt en concreter kan worden uitgevoerd. Uiteraard is niet alleen de afdeling control verantwoordelijk voor het monitoren van uitgaven en het geven van bijsturing wanneer noodzakelijk. In essentie is hier de gehele gemeente voor verantwoordelijk en speelt control hierbij een cruciale rol. Het “Three Lines of Defence” model is een model dat een basis geeft voor de interne controlefunctie bij gemeenten. Hieronder volgt een opsomming van de verantwoordelijkheden van de drie verschillende lijnen:

Eerste lijn:

- Is primair verantwoordelijk voor een goede interne beheersing;
- Past de (door de tweede lijn ontwikkelde methoden en technieken) toe

Tweede lijn:

- Ondersteunt het verantwoordelijke management bij het identificeren en bewaken van risico's;
- Ontwikkelt systemen voor procesbeheersing, planning & control, informatieverwerking, communicatie en rapportage, dit ter ondersteuning van de decentrale lijnmanager bij het bijsturen van de procesvoering, het uitvoeren van evaluaties en het afleggen van verantwoording;
- Fungeert als een collectief van “architecten” voor de vormgeving van de structuur, de systemen en procedures die nodig zijn voor de inrichting en het doen functioneren van de strategische, tactische en operationele processen.

Derde lijn:

- Voorziet de hoogste leiding van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing;
- Is dus niet in directe zin verantwoordelijk voor de kwaliteit van het in control zijn van de organisatie;
- Is wel verantwoordelijk voor de mate waarin ze in staat is om de inconsistenties in de opzet en het bestaan van de control frameworks te analyseren en zichtbaar te maken.

Het is veelal van de wens van de organisatie afhankelijk hoe een model als het “Three Lines of Defence” model wordt ingezet. Bovenstaande opsomming is derhalve ook bedoeld om als leidraad te gebruiken bij het ontdekken van de juiste invulling voor de gemeente. Zeker omdat binnen gemeenten op functies niet altijd een strikte scheiding bestaat ten aanzien van de drie lijnen.

In control zijn geeft ruimte om in te grijpen en financiële tekorten te voorkomen

Eerder in deze rapportage is aangegeven dat de tekorten in het sociaal domein de organisatie lijken “te overkomen”. Ze worden gesignaleerd bij het jaarrekeningproces en op dat moment is het te laat om bij te sturen. Door de control organisatie samen met financiën zo in te richten voor het sociaal domein dat gebruik wordt gemaakt van de (data-)mogelijkheden om te monitoren, er tijdig wordt gesignaleerd dat actie benodigd is en op basis van duidelijke kaders daadwerkelijke acties ook mogelijk zijn komt de gemeente Steenwijkerland beter in control van de financiën voor het sociaal domein. Zo blijven kosten in de grip en kunnen middelen ingezet worden daar waar nodig zodat de beste zorg geleverd kan worden binnen de financiële kaders waar de gemeente mee te maken heeft.

Three lines of defence model

Lines of Defence	Algemeen	Gemeente	Rol
	Raad van Commissarissen	Gemeenteraad	Toezicht
	Raad van Bestuur	College van B&W	Eindverantwoordelijk en toezicht
3e lijn	• Interne auditfunctie	• Verbijzonderde interne controlefunctie • Concern control	Totaaloverzicht, aanvullende zekerheid over in control zijn
2e lijn	• Controlling • Riskmanagement • Compliance • Kwaliteitsmanagement • Etc.	• Business control • Financial control • Dienst-/Sector-/Domeincontroller • Kwaliteitsmedewerker • Etc.	Ondersteunend en verantwoordelijk voor de infrastructuur, methodiek, richtlijnen, etc.
1e lijn	• Business management • Divisie-/unitmanagement	• Directie • Afdelingsmanager/-hoofd • Teammanager/-leider • Coördinator • Etc.	Primair verantwoordelijk voor goede interne beheersing (control)

Samenvatting Besparingsmogelijkheden Sociaal Domein

Ambitie			
Nr.	Omschrijving besparingsmogelijkheid	Quick win?	Besparingspotentieel
1.	Q voor huishoudelijke hulp Wmo terugbrengen naar Nederlands gemiddelde of buurgemeente Noordoostpolder	Ja	€ 500.000 - € 1.300.000
2.	Inzet andere uurtarieven schoonmaakdeel huishoudelijke hulp Wmo	Ja	€ 300.000 - € 600.000
3.	Integrale uitvoeringsorganisatie Participatiewet	Nee	€ 0 - € 500.000
4.	Minimaregelingen uitvoeren conform beschikbaar budget herijking armoedebeleid	Ja	€ 0 - € 280.000
5.	Afschalen regeling collectieve ziektekosten verzekering (van 130% naar 110% Wettelijk sociaal minimum)	Nee	€ 0 - € 110.000
6.	Uitgaven onder Persoonsgebonden budget (PGB) verminderen Wmo	Nee	€ 0 - € 90.000
7.	Regeling chronisch zieken uitvoeren conform beschikbaar budget herijking armoedebeleid	Ja	€ 0 - € 60.000
Subtotaal potentiële besparingsmogelijkheden Ambitie			€ 800.000 - € 2.940.000

Organisatie: processen, mensen & systemen			
Nr.	Omschrijving besparingsmogelijkheid	Quick win?	Besparingspotentieel
1.	Verminderen langdurige jeugdzorgtrajecten (Plan van Aanpak Jeugd)	Nee	€ 400.000 - € 1.000.000
2.	Verminderen duur begeleidingstrajecten Wmo	Nee	€ 0 - € 660.000
3.	Verminderen aantal zorg intensieve jongeren (Plan van Aanpak Jeugd)	Nee	€ 250.000 - € 375.000
4.	Verminderen 24-uurs zorg (verblijf) (Plan van Aanpak Jeugd)	Ja	€ 0 - € 190.000
5.	Meer vorderingen IGSD innen dan begroot (incidenteel, voor de komende vier jaar)	Ja	€ 0 - € 150.000
6.	Doorontwikkelen begeleidingstrajecten moeilijk plaatsbare doelgroepen Participatiewet	Nee	€ 0 - € 100.000
7.	Uitvoeringsefficiëntie sociaal domein (oplopend van 2021 naar 2023, inclusief 'verminderen langdurige jeugdzorgtrajecten (PvA Jeugd))	Nee	P.M.: 2,5% - 15% totaalbudget
8.	Samenwerking met huisartsen versterken (Plan van Aanpak Jeugd) (oplopend van 2021 naar 2023)	Nee	P.M.: 5% - 20% op doorverwijzingen
Subtotaal potentiële besparingsmogelijkheden Organisatie			€ 650.000 - € 2.475.000 + P.M.

Totaal potentiële besparingsmogelijkheden			€ 1.450.000 - € 5.415.000 + P.M.
<i>Waarvan Quick wins</i>			€ 800.000 - € 2.580.000

Besparingsmogelijkheden | Ambitie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 500.000 - € 1.300.000 (Quick win)

Onderwerp

1. Q voor huishoudelijke hulp Wmo terugbrengen naar Nederlands gemiddelde of buurgemeente Noordoostpolder

Omschrijving van de maatregel

Huishoudelijke hulp is een grote kostenpost in de gemeente Steenwijkerland. Een andere besparingsmogelijkheid, de P (prijs) wordt later ook uitgewerkt. De Q (aantal) is echter ook een grote kostenpost. Er wordt jaarlijks rond de 150.000 uur aan huishoudelijke hulp gegeven in Steenwijkerland. In Steenwijkerland maken 31 op de 1000 inwoners gebruik van hulp bij het huishouden. In de buurgemeente Noordoostpolder is dat 19 op de 1000. In vergelijking, het gemiddelde in Nederland is 24 op de 1000 inwoners die gebruik maken van hulp bij het huishouden en als er wordt gekeken naar het gemiddelde bij gemeenten met vergelijkbare grootte is dat 26 op de 1000 inwoners (bron CBS). Dit leidt tot de conclusie dat Steenwijkerland erg hoog zit op de Q. Om te normaliseren en op het gemiddelde niveau te komen zou er op de Q-kant dus tussen de 16 - 38 procent kunnen worden bespaard. Een strengere selectie aan de poort kan dus zeker effect hebben.

Maatschappelijk effect

Hoog. Inwoners die voorheen gebruik maakten van huishoudelijke hulp worden uitgesloten door de strengere selectie aan de poort. Dit effect is dus zeker voelbaar in de Steenwijkse maatschappij.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Hoog. Zoals benoemd in het maatschappelijk effect is de invloed op inwoners hoog, dit geldt ook voor de bedrijven die de huishoudelijke hulp aanbieden.

Impact op de eigen organisatie

Gemiddeld, deze effecten zijn zowel positief als negatief, er moet een strengere selectie plaatsvinden maar dit zal uiteindelijk tot minder werk leiden in de organisatie.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	€ 500.000 - € 1.300.000	€ 500.000 - € 1.300.000	€ 500.000 - € 1.300.000
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investerings- of kosten	€	€	€	€
Saldo besparing	€	€ 500.000 - € 1.300.000	€ 500.000 - € 1.300.000	€ 500.000 - € 1.300.000

Investerings- of frictiekosten

Geen.

Besparingsmogelijkheden | Ambitie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 300.000 - € 600.000 (Quick win)

Onderwerp
2. Inzet andere uurtarieven schoonmaakdeel huishoudelijke hulp Wmo

Omschrijving van de maatregel

Het contract voor schoonmaakondersteuning loopt eind 2020 af. Uit ontvangen documentatie blijkt dat het uurtarief dat op dit moment betaald wordt voor de schoonmaak wezenlijk hoger ligt dan het gewogen gemiddelde dat gebruikt wordt in de rekentool die door VNG beschikbaar is gesteld. Wanneer bij het afsluiten van een nieuw contract dat tarief gehanteerd wordt levert dit een structurele besparing op van circa € 600.000 per jaar. Wanneer conform de CAO schoonmaak wordt bezoldigd kan de besparing nog verder oplopen. Extra opslagen bovenop het tarief zijn aannemelijk, maar daar heeft de gemeente zelf de hand in tot hoe ver zij gaat.

Maatschappelijk effect

Gemiddeld. Het kan zijn dat er een andere partij ingezet wordt ten behoeve van schoonmaak waardoor bestaande contacten met gebruikers verdwijnen.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Gemiddeld. Als gevolg van het gebruik van een andere CAO bestaat de mogelijkheid dat schoonmaakondersteuners zich niet meer willen laten inzetten ten behoeve van de Wmo klanten uit de gemeente.

Impact op de eigen organisatie

Laag. Er ligt al een nieuwe aanbesteding ten behoeve van schoonmaakondersteuning. Hier is voor de gemeente Steenwijkerland een forse versobering opgenomen, het blijft afwachten wat daar uitkomt. Maar het blijft belangrijk om goede afspraken met de aanbieders te maken over wat de bedoeling is vanuit de gemeente om deze besparing de komende jaren door te zetten.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	€ 300.000 - € 600.000	€ 300.000 - € 600.000	€ 300.000 - € 600.000
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investerings- of kosten	€	€	€	€
Saldo besparing	€	€ 300.000 - € 600.000	€ 300.000 - € 600.000	€ 300.000 - € 600.000

Investerings- of frictiekosten
Geen.

Besparingsmogelijkheden | Ambitie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:

Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 0 - € 500.000

Onderwerp

3. Integrale uitvoeringsorganisatie Participatie

Omschrijving van de maatregel

De Noord-West Groep is nu een gemeentelijke NV en de ISD is bij de gemeente -voor Steenwijkerland- onder gebracht. Er kan veel synergie bereikt worden door de werkprocessen te integreren. Door vanuit de klantreis te denken kan dubbel werk door consultants worden voorkomen. Ook kan het instrumentarium effectiever en efficiënter worden ingezet. Denkbaar is om -net als in de gemeente Den Bosch- te gaan werken met een integrale uitvoeringsorganisatie waarbij aansturing en budgetten eenduidig en helder belegd zijn. Aandachtspunten zijn de integrale benadering van de klant in het sociale domein (dus een klantreis die die breedte ook kent) en de naam van de Noord-West Groep bij regionale werkgevers. Uiteraard kunnen bepaalde taken bij derden worden belegd. Ook de governance moet helder zijn. Een business case geeft inzicht in de kosten en opbrengsten. De besparingen zitten in het feit dat de effectiviteit van re-integratie toeneemt, met een positief effect op de BUIG-middelen.

Maatschappelijk effect

Hoog. Voor de doelgroep wordt het effectiever en efficiënter georganiseerd.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Hoog. De doelgroep heeft er voordeel bij.

Impact op de eigen organisatie

Gemiddeld. Door het ontdebellen van taken en activiteiten kunnen er besparingen ontstaan.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€ € 0 - € 125.000	€ 125.000 - € 250.000	€ 250.000 - € 500.000	
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investerings- of frictiekosten	€	€	€	€
Saldo besparing	€ € 0 - € 125.000	€ 125.000 - € 250.000	€ 250.000 - € 500.000	

Investerings- of frictiekosten

Kosten voor het opstellen van de business case en mogelijk afvloeiingskosten personeel

Besparingsmogelijkheden | Ambitie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:

Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 0 - € 280.000 (Quick win)

Onderwerp

4. Minimaregelingen uitvoeren conform beschikbaar budget herijking armoedebeleid

Omschrijving van de maatregel

De gemeente Steenwijkerland voert een beleid waarbij de grens voor minimaregelingen en bijzondere bijstand tussen de 110% en 130% van het Wettelijk Sociaal minimum ligt. (*Herijking Armoede- en Minimabeleid 2019 - 2022*). Er kan structureel worden bespaard als deze grens hard op 110% Wsm wordt gesteld. Steenwijkerland heeft volgens het CBS 3.000 huishoudens op 130% Wsm. Aangenomen wordt dat 75% gebruik maakt van deze regelingen. Dit betreft 3.790 inwoners. Kosten zijn dan ca. € 370 per inwoner. Bij een harde grens van 110% Wsm komen nog 1.800 huishoudens (3.032 inwoners) in aanmerking voor deze regelingen. Aangenomen wordt dat iedereen hier gebruik van maakt. Het benodigde budget wordt daarmee verlaagd van € 1,4 mln (huidig) naar € 1,12 mln. De structurele besparing is dan € 280.000

Maatschappelijk effect

Mogelijk hoog. Wanneer een verandering in beleid benodigd blijkt de besparing te realiseren.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Mogelijk hoog. Daar waar mogelijk minder inwoners (tot max. 110% Wsm) in aanmerking komen voor minimaregelingen en bijzondere bijstand - in plaats van 130% Wsm.

Impact op de eigen organisatie

Hoog. Het betekent dat strak gemonitord moet worden wat er onder de minimaregelingen en bijzondere bijstand wordt uitgegeven. Indien blijkt dat het huidige beleid niet leidt tot aansluiting bij de begroting dient de gemeente (beleids-)stappen te ondernemen om de uitgaven in de grip te houden.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€ € 0 - € 280.000	€ 0 - € 280.000	€ 0 - € 280.000	€ 0 - € 280.000
Incidentele besparing per jaar	€ €	€	€	€
Extra inkomsten	€ €	€	€	€
Investerings- of kosten	€ €	€	€	€
Saldo besparing	€ € 0 - € 280.000	€ 0 - € 280.000	€ 0 - € 280.000	€ 0 - € 280.000

Investerings- of frictiekosten

Geen.

Besparingsmogelijkheden | Ambitie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:

Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 0 - € 110.000

Onderwerp

5. Afschalen regeling collectieve ziektekosten verzekering (van 130% naar 110% Wettelijk sociaal minimum)

Omschrijving van de maatregel

De gemeente Steenwijkerland biedt voor inwoners met een laag inkomen (tot 130% van de bijstandsnorm) gebruik van een collectieve zorgverzekering aan via Zilveren Kruis. De gemeente betaalt mee aan de zorgverzekering (tussen de € 3,52 en € 8,37 per maand). De gemeente kent 3.000 huishoudens binnen de grens van 130% Wsm. Aangenomen dat iedereen die in aanmerking komt ook gebruik maakt van de regeling kost de gemeente dit circa € 270.000. Wanneer het beleid alleen zou worden toegepast op huishoudens die binnen 110% Wsm vallen (1.200 huishoudens minder) kan hier mogelijk € 110.000 per jaar op bespaard worden.

Maatschappelijk effect

Hoog. Het beleid wordt aangepast waardoor minder mensen in aanmerking komen voor de regeling.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Hoog. De huishoudens die nu binnen de regeling vallen worden geconfronteerd met extra kosten ten opzichte van de huidige situatie.

Impact op de eigen organisatie

Gemiddeld. Het betreft een aanpassing van beleid. De gemeente bekijkt aan de voorkant of mensen in aanmerking komen voor de regeling.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€ € 0 - € 110.000	€ 0 - € 110.000	€ 0 - € 110.000	€ 0 - € 110.000
Incidentele besparing per jaar	€ €	€	€	€
Extra inkomsten	€ €	€	€	€
Investerings- of kosten	€ €	€	€	€
Saldo besparing	€ € 0 - € 110.000	€ 0 - € 110.000	€ 0 - € 110.000	€ 0 - € 110.000

Investerings- of frictiekosten

Geen.

Besparingsmogelijkheden | Ambitie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:

Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 0 - € 90.000

Onderwerp

6. Uitgaven onder Persoonsgebonden budget (PGB) verminderen Wmo

Omschrijving van de maatregel

In de *Informatienota Analyse stijgende kosten Wmo* wordt een analyse gemaakt van het aandeel PGB uitgaven op het totaal van de Wmo uitgaven 2015 - 2018. Hieruit blijkt dat jaarlijks gemiddeld voor € 935.000 aan uitgaven worden gedaan onder de PGB. Indien de gemeente er voor kiest dit beleid aan te scherpen - bijvoorbeeld zwaardere voorwaarden voor gunning, bepaalde dingen niet meer doen, kan hier een besparing op worden gerealiseerd. Afhankelijk van hoe ver de gemeente hier in wil gaan kunnen hier besparingen worden gerealiseerd tot ongeveer 10%.

Maatschappelijk effect

Hoog. Het zal lastiger worden voor inwoners om onder PGB voorwaarden Wmo ondersteuning te krijgen.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Hoog. Idem maatschappelijk effect voor inwoners. Voor instellingen betekent het mogelijk dat minder Wmo ondersteuning gevraagd wordt.

Impact op de eigen organisatie

Hoog. Om deze maatregel te bewerkstelligen is een verandering in beleid noodzakelijk en dient de organisatie deze verandering zowel op een juiste manier door te voeren als vervolgens te monitoren of het beleid ook als zodanig wordt uitgevoerd. Zo niet, dienen interventies plaats te vinden.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	€ 0 - € 22.500	€ 22.500 - € 45.000	€ 45.000 - € 90.000
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investerings- of kosten	€	€	€	€
Saldo besparing	€	€ 0 - € 22.500	€ 22.500 - € 45.000	€ 45.000 - € 90.000

Investerings- of frictiekosten

Geen.

Besparingsmogelijkheden | Ambitie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:

Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: €0 - € 60.000 (Quick win)

Onderwerp

7. Regeling chronisch zieken uitvoeren conform beschikbaar budget herijking armoedebeleid

Omschrijving van de maatregel

De gemeente Steenwijkerland voert een beleid waarbij de grens voor chronisch zieken tussen de 110% en 130% van het Wettelijk Sociaal minimum ligt. (*Herijking Armoede- en Minimabeleid 2019 - 2022*). Er kan structureel worden bespaard als deze grens hard op 110% Wsm wordt gesteld. Steenwijkerland heeft volgens het CBS 3.000 huishoudens op 130% Wsm. Aangenomen wordt dat 75% gebruik maakt van deze regeling. Dit betreft 3.790 inwoners. Kosten zijn dan ca. € 80 per inwoner. Bij een harde grens van 110% Wsm komen nog 1.800 huishoudens (3.032 inwoners) in aanmerking voor deze regelingen. Aangenomen wordt dat iedereen hier gebruik van maakt. Het benodigde budget wordt daarmee verlaagd van € 0,3 mln (huidig) naar € 0,24 mln. De structurele besparing is dan € 60.000

Maatschappelijk effect

Mogelijk hoog. Wanneer een verandering in beleid benodigd blijkt de besparing te realiseren.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Mogelijk hoog. Daar waar mogelijk minder inwoners (tot max. 110% Wsm) in aanmerking komen voor de regeling chronisch zieken- in plaats van 130% Wsm.

Impact op de eigen organisatie

Hoog. Het betekent dat strak gemonitord moet wie gebruik maakt van de regeling chronisch zieken. Indien blijkt dat het huidige beleid niet leidt tot aansluiting bij de begroting dient de gemeente (beleids-) stappen te ondernemen om de uitgaven in de grip te houden. Dan wel een besparing te realiseren, dan wel de begroting structureel te verhogen.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€ € 0 - € 60.000	€ 0 - € 60.000	€ 0 - € 60.000	€ 0 - € 60.000
Incidentele besparing per jaar	€ €	€	€	€
Extra inkomsten	€ €	€	€	€
Investerings- of kosten	€ €	€	€	€
Saldo besparing	€ € 0 - € 60.000	€ 0 - € 60.000	€ 0 - € 60.000	€ 0 - € 60.000

Investerings- of frictiekosten

Geen.

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 400.000 - € 1.000.000

Onderwerp

1. Verminderen langdurige jeugdzorgtrajecten (Plan van Aanpak Jeugd)

Een groot deel van de jongeren die in 2015 in de zorg zaten, zaten daar in 2018 nog steeds in (ongeveer 40 procent). Tussen 2016 en 2019 is het aantal jongeren dat in zorgtrajecten zit in Steenwijkerland zelfs gestegen met 50 procent. In het plan van aanpak jeugd is de analyse ook omschreven als een opdracht. Deze opdracht is echter niet gekwantificeerd. Uit de cijfers blijkt dat de kosten voor deze trajecten in 2015 € 895.304 waren, in 2018 zijn deze kosten gestegen tot € 3.921.882. Dit lijkt dus met name te komen omdat er een grote groep jongeren is die niet uit trajecten komt en (dure) zorg blijft vragen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat intensieve interventies binnen 9 maanden vruchten afgeworpen moeten hebben. Na die 9 maanden is de kans dat een behandeling slaagt niet groot. In Steenwijkerland blijven de zorgaanbieders vaak toch deze behandeling doorzetten met hoge kosten tot gevolg. Er is een flinke besparing mogelijk door standaard na 9 maanden te stoppen met de dure behandeling en dan maatwerk toe te passen door van aanbieders te eisen met een specifiek plan van aanpak voor een jongere te komen. Jaarlijks is hiermee het bedrag van bijna 4 miljoen euro terug te brengen met minimaal 10 - 25% door trajecten sterk tegen het licht te houden na de periode van 9 maanden en dan ook zorg af te schalen.

Maatschappelijk effect

Hoog. De Steenwijkse overheid maakt een terugtrekkende beweging door meer te kiezen voor basiszorg en niet trajecten vol door te zetten jarenlang. Dit heeft impact.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Hoog. Voor de inwoners die gebruik maken van deze zorg en het feit dat deze intensieve zorgtrajecten af worden gebouwd heeft dit impact.

Impact op de eigen organisatie

Hoog. Het vergt een andere manier van werken. Dit vereist bestuurlijke uitspraken en interne opleiding om deze inschattingen en afwegingen te kunnen maken.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	€ 400.000 - € 500.000	€ 500.000 - € 750.000	€ 750.000 - € 1.000.000
Incidentele besparing per jaar	€		€	€
Extra inkomsten	€		€	€
Investerings- of kosten	€		€	€
Saldo besparing	€	€ 400.000 - € 500.000	€ 500.000 - € 750.000	€ 750.000 - € 1.000.000

Investerings- of frictiekosten

Geen.

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:

Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 0 - € 660.000

Onderwerp

2. Verminderen duur begeleidingstrajecten Wmo

Omschrijving van de maatregel

In de *Informatienota Analyse stijgende kosten Wmo* wordt een analyse gemaakt van de in- en uitstroom van cliënten voor begeleiding binnen de Wmo. Deze analyse laat zien dat cliënten dikwijls 4 jaar of meer in de begeleiding zitten. De kosten lopen sterk op voor elk extra jaar waar begeleiding wordt ingezet. Wanneer er voor gezorgd wordt dat de trajecten verminderen in tijdsduur zal dit besparingen opleveren voor de gemeente. Hierbij wordt voor en tijdens het traject strak(ke) gestuurd door de gemeente op de wijze en mate van begeleiding aan de cliënten.

Maatschappelijk effect

Laag. Cliënten worden op een zo goed mogelijke manier sneller geholpen

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Gemiddeld. Wanneer begeleidingszorg afgenomen wordt bij instellingen zal dit na het doorvoeren van de maatregel over een kortere periode plaatsvinden.

Impact op de eigen organisatie

Hoog. Dit vergt een andere manier van aansturen dan op dit moment gebruikelijk is binnen de gemeente. Door strak(ke) te sturen zowel voor als tijdens het traject kan eerder worden geïntervenieerd wat een besparing qua tijd en daarmee qua uitgaven kan opleveren.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€ € 0 - € 165.000	€ 165.000 - € 330.000	€ 330.000 - € 660.000	
Incidentele besparing per jaar	€ €	€	€	€
Extra inkomsten	€ €	€	€	€
Investerings- of frictiekosten	€ €	€	€	€
Saldo besparing	€ € 0 - € 165.000	€ 165.000 - € 330.000	€ 330.000 - € 660.000	

Investerings- of frictiekosten

Geen. Indien de huidige organisatie voldoende toegerust en welwillend is deze maatregel tot uitvoering te brengen.

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 250.000 - € 375.000

Onderwerp

3. Verminderen aantal zorg intensieve jongeren (Plan van Aanpak Jeugd)

De 10 meest zorgintensieve jongeren zijn verantwoordelijk voor bijna 15 procent van de totale kosten voor de zorg. 7 van de 10 jongeren zitten al sinds 2015 in deze dure zorgtrajecten. Totaal kosten 12 jongeren jaarlijks meer dan €100.000. Daarnaast zijn er 43 jongeren die jaarlijks meer dan € 50.000 kosten. Van deze jongeren waren er al 23 gestart in 2015 met langlopende trajecten. Net als in de uitwerking van besparing op de analyse langdurige zorg is hier aandacht nodig voor de lengte van de trajecten van deze jongeren. In de komende jaren kan exponentieel worden bespaard op deze trajecten om terug te schroeven in de kosten en in de duur en intensiviteit tot een bedrag (conservatieve inschatting) van € 250.000 - € 375.000.

Maatschappelijk effect

Gemiddeld. De jongeren in de trajecten zullen merken dat de zorg wordt afgeschaald.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Gemiddeld. De instellingen die de zorg leveren zullen merken dat de trajecten einddata krijgen en ze dus niet voortdurend voor dezelfde jongeren gefinancierd worden. Het idee is wel dat de doorstroom op deze manier bevordert wordt.

Impact op de eigen organisatie

Groot. Het vergt een andere manier van werken en een andere manier van keuzes maken, kaderstellend werken en actief sturen op kosten is een verandering voor de medewerkers van de gemeente Steenwijkerland.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	€ 250.000	€ 300.000	€ 375.000
Incidentele besparing per jaar	€		€	€
Extra inkomsten	€		€	€
Investerings- of kosten	€		€	€
Saldo besparing	€	€ 250.000	€ 300.000	€ 375.000

Investerings- of frictiekosten

Geen.

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 200.000 (Quick win)

Onderwerp
4. Verminderen 24-uurs zorg (verblijf) (Plan van Aanpak Jeugd)

Omschrijving van de maatregel

De 24-uurs zorg in Steenwijkerland is ten opzichte van vergelijkbare gemeenten erg hoog, 1,7% om 1,1% (bron: CBS). Dit is erg dure zorg, de komende jaren kan er worden ingezet op het verminderen van deze zorg tot het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten. Op dit moment wordt er ongeveer 50% meer aan 24-uurs zorg geleverd in Steenwijkerland dan gemiddeld in Nederland. In het plan van aanpak jeugd is al zo'n € 200.000 opgenomen. Uit de analyse blijkt dat er zeker € 200.000 meer kan worden bespaard door je 24-uurs zorg anders of minder in te zetten.

Maatschappelijk effect

Gemiddeld. Om tot een meer evenwichtige verhouding van deze zorg te komen met omliggende gemeenten is een reëel voorstel en heeft geen grote maatschappelijke gevolgen. Voor de groep die het betreft heeft deze maatregel uiteraard wel gevolgen.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Gemiddeld. Het is erg intensieve zorg, maar het is ook dure zorg, het betekent niet dat inwoners minder zorg krijgen, maar een anders soort zorg.

Impact op de eigen organisatie

Groot. Het vergt een andere manier van werken en een andere manier van keuzes maken, het betekent vaker nee zeggen. Hier is training en opleiding voor nodig, dit vergt een investering.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investerings- of frictiekosten	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Saldo besparing	€ 190.000	€ 190.000	€ 190.000	€ 190.000

Investerings- of frictiekosten
Geen.

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 0 - € 150.000 (Quick win)

Onderwerp
5. Meer vorderingen IGSD innen dan begroot (incidenteel, voor de komende vier jaar)

Omschrijving van de maatregel

Per 1 januari 2020 is de begroting van de IGSD overgebracht naar de gemeentebegroting. Hierbij neemt de gemeente vorderingen (o.a. terugvorderingen en verhaal) op cliënten over à € 2.664.000. Een gedeelte hiervan is als oninbaar verklaard (€ 2.103.000) en ondergebracht in een voorziening. Het restbedrag à € 561.000 is als voordeel voor de gemeente verklaard. Door in te zetten op een hoger bedrag aan invorderingen (50% invorderen) kan echter een extra bedrag van € 771.000 als voordeel voor de gemeente worden bereikt. Ten behoeve van dit onderzoek is het bedrag gespreid een periode van 5 jaar.

Maatschappelijk effect
Geen.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven
Voor zover mogelijk worden de inbare bedragen gevorderd op de schuldenaren. Voor hen persoonlijk zal dit impact hebben.

Impact op de eigen organisatie
Gemiddeld. Bij de IGSD waren er verantwoordelijken voor het innen van vorderingen. Aangegeven is dat degene die door Steenwijkerland overgenomen is van de IGSD niet meer bij Steenwijkerland werkzaam is. Een vervang(st)er voor deze persoon dient zorg te dragen voor het behalen van de extra inkomsten, maar levert qua personeelslasten geen extra kosten op als vervanger van.

Financieel effect van de maatregel				
Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	€	€	€
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€ 0	€ 0 - € 150.000	€ 0 - € 150.000	€ 0 - € 150.000
Investerings- of kosten	€	€	€	€
Saldo besparing	€ 0	€ 0 - € 150.000	€ 0 - € 150.000	€ 0 - € 150.000

Investerings- of frictiekosten
Geen.

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:

Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: € 0 - € 100.000

Onderwerp

6. Doorontwikkelen begeleidingstrajecten moeilijk plaatsbare doelgroepen Participatiewet

Omschrijving van de maatregel

Voor de moeilijk plaatsbare doelgroep (die een grote afstand heeft tot de arbeidsmarkt) is het weinig zinvol om relatief dure begeleidingstrajecten te blijven uitvoeren. Het is allereerst voor de doelgroep zelf wenselijker om ingezet te worden in 'werkervaringsplaatsen' bijvoorbeeld bij de Kringloop.

Maatschappelijk effect

Hoog. De doelgroep is er mee gediend en blijft zinvol werk uitvoeren.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Hoog. De doelgroep heeft er voordeel bij. Voor de organisaties die nu de begeleiding doen, vervallen de opdrachten.

Impact op de eigen organisatie

Gering. De inpassing van deze doelgroep in bijvoorbeeld Kringloop vraagt om zorgvuldigheid en goede communicatie. Ook met de huidige uitvoeringsorganisaties zal zorgvuldig geïnformeerd moeten worden. Dat geldt ook voor de organisaties, zoals de Kringloopwinkel, die deze doelgroep op zal nemen.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	€ 0 - € 25.000	€ 25.000 - € 50.000	€ 50.000 - € 100.000
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investerings- of kosten	€	€	€	€
Saldo besparing	€	€ 0 - € 25.000	€ 25.000 - € 50.000	€ 50.000 - € 100.000

Investerings- of frictiekosten

Misschien afkopen contractuele verplichtingen.

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: P.M.: 2,5 % - 15 % van het totale budget

Onderwerp

7. Uitvoeringsefficiëntie sociaal domein / inclusief 'verminderen langdurige jeugdzorgtrajecten (PvA Jeugd) / met name richtinggevend

Omschrijving van de maatregel

De samenwerking tussen beleid en uitvoering moet worden geïntensiveerd en kaders laten ruimte voor interpretatie. Daarnaast staat monitoring van uitgaven en hoeveelheden nog in de kinderschoenen. Tussentijds bijsturen is hierdoor niet of nauwelijks mogelijk. Inzetten op monitoring en integraliteit kan tot besparingen leiden. Niet om de zorg niet meer te leveren, maar wel kostenbewust te sturen. Daarnaast dienen SMART-doelstellingen geformuleerd waarop gemonitord en gestuurd wordt. Wij adviseren om -vanuit het College- het uitgangspunt te hanteren om normalisering in het sociaal domein toe te passen. Met deze uitspraak verwerkt in beleid en uitvoering kan een besparing worden gerealiseerd. Ten slotte dient een integraal beleidsplan sociaal domein opgesteld te worden waarin leefgebieden aan elkaar verbonden worden en - op basis van de politieke koers - doelstellingen worden geformuleerd. Hierin moeten plannen, preventie en de uitvoering voor de omgekeerde toets ook terugkomen.

Maatschappelijk effect

Groot. de manier van werken is anders dan men gewend is van de gemeente, er wordt anders gekeken naar aanvragen en zorg zal anders zijn. Integraliteit is daarnaast bevorderend voor de burger.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven

Groot. Uitspraken als basiszorg voor iedereen hebben consequenties voor de aanbieders, klanten en de omgeving als geheel. Dit leidt tot een andere positie van de gemeente in de ogen van de inwoners en bedrijven. Dit is een groot impact en vraagt veel werk.

Impact op de eigen organisatie

Groot. Het vergt aanpassingen op het gebied van beleidsbeslissingen en de wijze waarop de organisatie functioneert.

Financieel effect van de maatregel

Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	P.M. 2,5 % - 5 % van het totale budget	P.M. 5 % - 10 % van het totale budget	P.M. 10 % - 15 % van het totale budget
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investerings- of kosten	€	€ 150.000	€ 75.000	€ 75.000
Saldo besparing	€	P.M. 2,5 % - 5 % van het totale budget	P.M. 5 % - 10 % van het totale budget	P.M. 10 % - 15 % van het totale budget

Investerings- of frictiekosten

"Buitenboordmotor": Extern begeleidingstraject

Besparingsmogelijkheden | Organisatie



Uitwerking van mogelijkheden tot besparing

Veld:
Sociaal domein

Potentiële structurele besparing: P.M. 10 % - 20 % op reguliere doorverwijzingen.

Onderwerp
8 . Samenwerking met huisartsen versterken / met name richtinggevend

Omschrijving van de maatregel
In het plan van aanpak jeugd wordt er op ingezet om meer POH-ers bij huisartsen in te zetten en überhaupt de samenwerking met de huisartsen te versterken. Hier worden ook middelen aan verbonden. Er zijn echter geen besparingen van deze inzet geformuleerd. Met de genoemde investering van extra POH-ers mag ook worden verwacht dat het aantal doorverwijzingen afneemt anders moet dit worden heroverwogen. De besparing die mogelijk is moet tussen de 10 en 20 procent op reguliere doorverwijzingen kunnen zijn.

Maatschappelijk effect
Gemiddeld. Een goede samenwerking tussen overheid en huisartsen is maatschappelijk positief.

Impact op inwoners, instellingen en bedrijven
Gemiddeld. Voor huisartsen betekent dit een ander partnership met de gemeente, dit kan heel positief zijn vanwege het bespreken van wederzijdse casussen en de problemen waar men tegenaan loopt.

Impact op de eigen organisatie
Gemiddeld. Een goede partnership met huisartsen kan voor een gemeente veel opleveren. Daarnaast zit er een financiële kant aan om het aantal doorverwijzingen te verminderen. Het vergt echter wel training en opleiding om het ook echt een werkende partnership te maken.

Financieel effect van de maatregel				
Jaar	2020	2021	2022	2023
Structurele besparing per jaar	€	P.M. 5 % - 10 % op doorverwijzingen	P.M. 10 % - 15 % op doorverwijzingen	P.M. 15 % - 20 % op doorverwijzingen
Incidentele besparing per jaar	€	€	€	€
Extra inkomsten	€	€	€	€
Investeringen of kosten	€	€	€	€
Saldo besparing	€	P.M. 5 % - 10 % op doorverwijzingen	P.M. 10 % - 15 % op doorverwijzingen	P.M. 15 % - 20 % op doorverwijzingen

Investerings- of frictiekosten
Geen.

Financiële scenario's

Wat zijn de financiële effecten van beleidsmatige of organisatorische keuzes?

Inleiding financiële scenario's

Tot op heden in deze rapportage is stilgestaan bij de huidige financiële situatie van het sociaal domein binnen de gemeente Steenwijkerland. Expliciet is stilgestaan bij de uitgangssituatie - welke inhoudelijk beoordeeld is binnen dit onderzoek. Een overzicht van de direct aanwijsbare inkomstenbronnen voor het sociaal domein. Een toelichting van de uitgaven voor Jeugd, Wmo en Participatie. Dit alles is samengevat en vervolgens in perspectief geplaatst ten opzichte van het binnen de gemeente beschikbare budget - op basis van de begroting 2020 en de ramingen voor de jaren daarna.

Het sociaal domein in zijn geheel gezien lijkt het erop dat op basis van de raming vanuit de gemeente - waarbij een voorbehoud op zijn plaats is voor de stijging van de uitkering van het BUIG budget - er in algemene zin geen tekort bestaat. Echter, het budgetsaldo dat de kosten overstijgt wordt puur veroorzaakt door een verwachte stijging van de inkomsten die groter is dan de verwachte stijging van de lasten, met name op het gebied van jeugd.

De gemeente heeft ten behoeve van dit onderzoek gevraagd een drietal scenario's uit te werken om te laten zien wat de financiële effecten zijn van beleidsmatige, dan wel organisatorische keuzes. Er worden drie financiële scenario's uitgewerkt:

- **Het nul scenario.** Dit is de huidige uitgangssituatie waarbij wordt stilgestaan bij de financiële gevolgen wanneer zonder extra beleids- of organisatorische keuzes.
- **Het optimistische scenario.** In dit scenario zijn alle beleids- en organisatorische keuzes in gezamenlijkheid erop gericht het tekort in het sociaal domein op € 0 te brengen. Dit scenario is bewust tot in den extreme uitgewerkt om de gevolgen te laten zien van een organisatie en gevoerd beleid waarbij de inkomsten de uitgaven overstijgen.
- **Het aannemelijke scenario.** In dit scenario worden de organisatorische en beleidskeuzes doorgerekend waarvan wordt aangenomen dat deze redelijkerwijs worden doorgevoerd en leiden tot een besparing op de korte en (middel)lange termijn.

Uitgangssituatie wordt aangevuld met besparingsmogelijkheden

Zoals eerder gesteld wordt in dit onderzoek gewerkt met een uitgangssituatie. Deze is door de gemeente Steenwijkerland aangeleverd met daarbij ook het verzoek deze inhoudelijk te beoordelen. Dit is eerder in deze rapportage gebeurd. Ten aanzien van het financiële effect hiervan wordt als eerste het *nul scenario* gepresenteerd. Deze geeft de oorspronkelijke uitgangssituatie weer en het effect van de inhoudelijke beoordeling is hier ter perspectief aan toegevoegd.

In het vorige hoofdstuk is uitvoerig stilgestaan bij de besparingsmogelijkheden die ten behoeve van dit onderzoek zijn geïdentificeerd. De twee andere financiële scenario's, het optimistische scenario en het aannemelijke scenario nemen de beoordeelde uitgangssituatie als basis. Vervolgens worden hier de financiële effecten van besparingsmogelijkheden aan toegevoegd. Per scenario zal worden aangegeven om welke mogelijkheden het precies gaat. Belangrijk hierbij op te merken is dat enerzijds de lijst van besparingen niet limitatief is en anderzijds de gemeente zelf in positie is keuzes te maken ten aanzien van mogelijke besparingen. Een alternatief is namelijk het ter beschikking stellen van voldoende financiële middelen om de uitvoering van het sociaal domein in de huidige situatie in stand te houden.

Voor het aannemelijke scenario zullen de besparingsmogelijkheden die zijn aangemerkt als *quick wins* worden toegevoegd. In dit onderzoek wordt aangenomen dat deze besparingen gekwalificeerd kunnen worden als laaghangend fruit. Er is relatief weinig inspanning benodigd om de besparing uit te voeren en er zijn geen grote beleidsbeslissingen of organisatorische ingrepen benodigd.

Ten behoeve van het optimistische scenario zullen wel besparingsmogelijkheden worden aangemerkt waarvoor beleidsbeslissingen dan wel organisatorische ingrepen benodigd zijn om de besparingen ook daadwerkelijk te realiseren.

Als laatste dient opgemerkt te worden dat wanneer door de gemeente Steenwijkerland keuzes worden gemaakt om besparingsmogelijkheden door te voeren dat de organisatie dient te monitoren of de verwachte besparing ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Zo niet, dan kan daar door de organisatie nog op worden ingegrepen.

Financiële analyse | Nulscenario

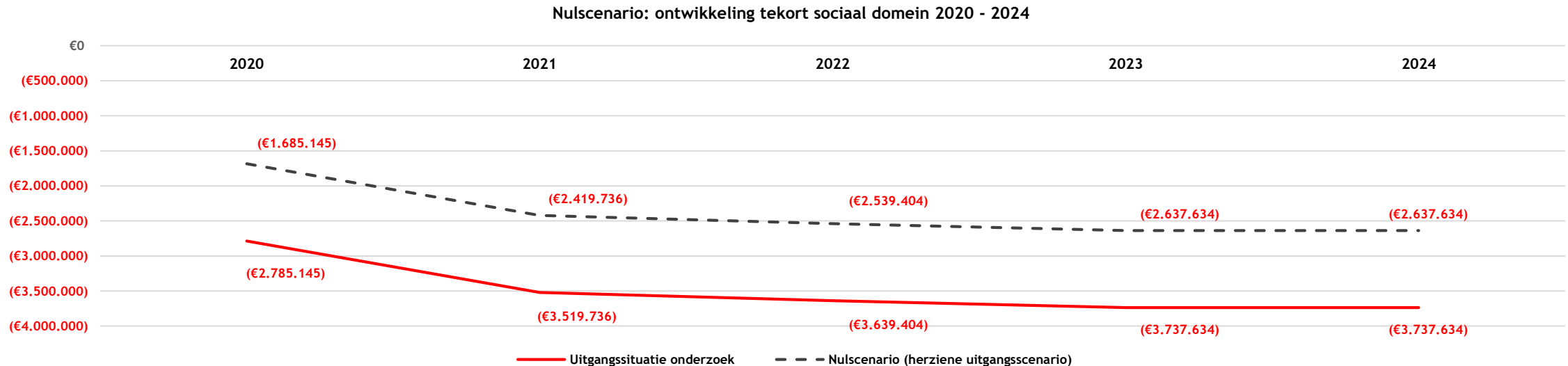
Bij ongewijzigd beleid en onveranderde uitvoering zal het sociaal domein miljoenen tekort komen

Nulscenario: ongewijzigd beleid

Op basis van de financiële analyse heeft de gemeente Steenwijkerland gevraagd een drietal scenario's uit te werken die laten zien wat beleidsmatige dan wel organisatorische effecten van maatregelen zijn. Gestart wordt met het nulscenario. In dit scenario worden geen beleidskeuzes gemaakt en geen veranderingen doorgevoerd in de organisatie en haar werkwijze. In de eerdere beoordeling van de uitgangssituatie van het onderzoek is stilgestaan bij enkele nuances die hierop gemaakt kunnen worden. Hierbij is aangegeven dat in de oorspronkelijke uitgangssituatie dat het BUIG budget door de gemeente Steenwijkerland niet specifiek wordt ingezet ten behoeve van onder andere de loonkostensubsidie. Omdat het budget niet geoormerkt is, is dit ook niet verplicht. Wel wordt geadviseerd de kosten voor loonkostensubsidie te dekken uit het BUIG-budget, omdat het budget hier wel voor bedoeld is.

Nuancering leidt tot een vermindering van het tekort, maar lost het structurele probleem niet op.

Bovengenoemde nuancering leidt tot ongeveer een halvering van het tekort voor het sociaal domein. Echter, dan blijft nog steeds een structureel tekort van om en nabij € 2,6 miljoen over. Dit geeft aan dat de uitdagingen waar de gemeente Steenwijkerland voor staat groter zijn dan het simpelweg aanpassen van tarieven of incrementeel toepassen van besparingsmogelijkheden. In de onderstaande grafiek is te zien dat tussen de jaren 2020 en 2021 zich een grote sprong in het tekort voordoet. Vanaf 2021 stabiliseert het tekort zich. Hieruit kan worden opgemaakt dat zelfs met toepassing van de bovengenoemde nuancering een ruim structureel tekort blijft bestaan bij ongewijzigd beleid of het niet ingrijpen in de organisatie. Het toepassen van enkele besparingen is noodzakelijk om het tekort verder terug te dringen en in de komende periode op te lossen.



Financiële analyse | Aannemelijk scenario

Het sociaal domein kan zonder tekorten worden uitgevoerd, maar monitoring en strakke sturing zijn essentieel

Aannemelijk scenario: creëren van inzicht leidt tot monitoring en strakke sturing op beleid en uitvoering. Enkele beleidskeuzes zijn echter onvermijdelijk.

In het aannemelijk scenario worden de besparingsmogelijkheden die in het hoofdstuk hiervoor zijn gekwalificeerd als *quick wins* toegevoegd aan het herziene uitgangsscenario. De kwalificatie van *quick wins* is tot stand gekomen op basis van de inschatting van de onderzoekers in hoeverre besparingsmogelijkheden snel en zonder al te intensieve inspanning tot stand kunnen komen. Dit betekent dat bepaalde besparingsmogelijkheden waarbij beleidsbeslissingen of organisatorische ingrepen worden verwacht niet zijn meegenomen ten behoeve van dit scenario.

Uitgegaan is van de maximaal haalbare besparing zoals beschreven in de toelichting van de verschillende besparingsmogelijkheden. Door als gemeente hier vol op in te zetten met bestaande mensen en middelen is de verwachting dat de totale besparingen kunnen worden gerealiseerd.

Uit de toepassing van de rechts op deze pagina vermelde besparingsmogelijkheden blijkt dat met het toepassen van de *quick wins* het tekort op het sociaal domein voor de gemeente Steenwijkerland oplosbaar is. Echter voor een structureel houdbare financiële situatie zijn mogelijk meer besparingen benodigd. Zeker wanneer niet het totale potentieel van de besparingen bereikt wordt.

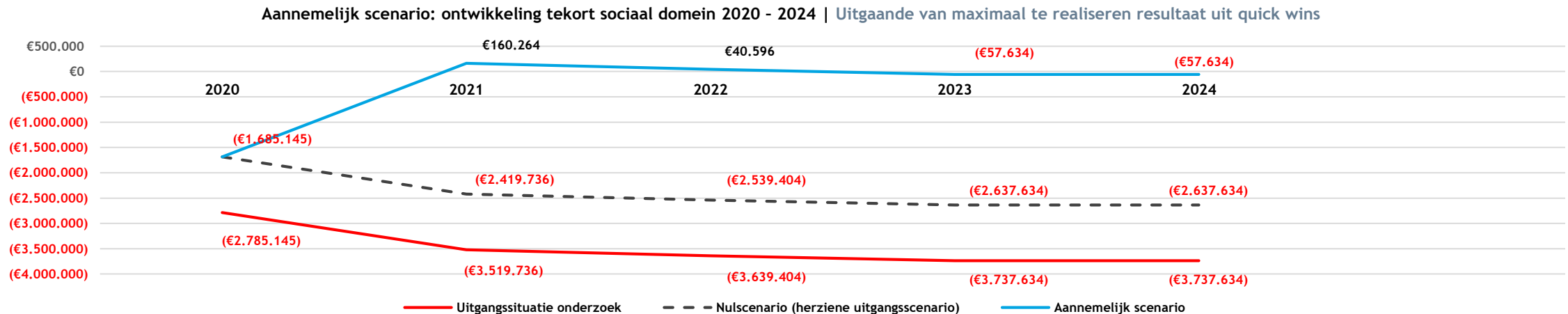
Ten behoeve van dit scenario toegepaste besparingsmogelijkheden

Ambitie

- “Normalisatie” van de Q voor huishoudelijke hulp (€ 0,5 - 1,3 miljoen)
- Inzet andere uurtarieven schoonmaakdeel huishoudelijke hulp (€ 0,3 - 0,6 miljoen)
- Minimaregelingen uitvoeren conform op 110% Wsm (€ 0 - 0,28 miljoen)
- Regeling chronisch zieken uitvoeren op 110% Wsm (€ 0 - 0,06 miljoen)

Organisatie

- Meer vorderingen innen vanuit de IGSD dan begroot (4 jaar incidenteel) (€ 0 - 0,15 miljoen)
- Verminderen van 24-uurs zorg (verblijf) (€ 0,2 miljoen)



Financiële analyse | Optimistische scenario

Het sociaal domein kan zonder structurele tekorten, maar dan zijn duidelijke keuzes onvermijdelijk

Optimistische scenario: wijzigen van beleid en organisatieaanpassingen om tekorten in het sociaal domein teniet te doen en in de toekomst te voorkomen.

Het optimistische scenario is puur gericht op het zo snel mogelijk verwerken van het structurele tekort in het sociaal domein en vervolgens er ook voor te zorgen dat - met de kennis van nu - er geen nieuwe tekorten ontstaan op het sociaal domein. Belangrijk hierbij in ogenschouw te nemen is dat hiervoor zowel beleidsmatige beslissingen over de aanpak en inzet op het sociaal domein benodigd zijn alsmede ingrepen in de gemeentelijke organisatie van het sociaal domein. In de praktijk is het aan de gemeente Steenwijkerland hier zelf een keuze in te maken. Het totaal aan gekwantificeerde besparingsmogelijkheden overstijgt namelijk het tekort uit de beoordeelde uitgangssituatie.

Uit de toepassing van de rechts op deze pagina vermelde besparingsmogelijkheden blijkt dat met het toepassen van alle gekwantificeerde besparingsmaatregelen het tekort op het sociaal domein voor de gemeente Steenwijkerland ruim oplosbaar is. Hierbij is uitgegaan van volledige realisatie van alle besparingen. Om het totale potentieel van deze besparingen te bereiken zijn zowel beleidskeuzes als organisatorische ingrepen benodigd. Het bereiken van organisatie efficiëntie en de versterking van samenwerking met huisartsen zijn in de onderstaande getallen nog niet opgenomen en zullen naar verwachting leiden tot nog meer besparingen.

Ten behoeve van dit scenario toegepaste besparingsmogelijkheden

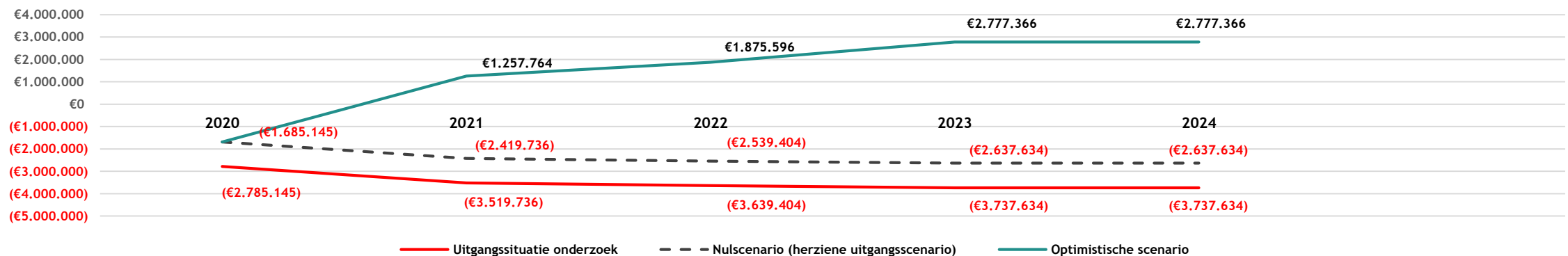
Ambitie

- “Normalisatie” van de Q voor huishoudelijke hulp (€ 0,5 - 1,3 miljoen)
- Inzet andere uurtarieven schoonmaakdeel huishoudelijke hulp (€ 0,3 - 0,6 miljoen)
- Integrale uitvoeringsorganisatie Participatie (€ 0 - 0,5 miljoen)
- Minimaregelingen uitvoeren op 110% Wsm (€ 0 - 0,28 miljoen)
- Afschalen regeling collectieve ziektekostenverzekering (€ 0 - 0,1 miljoen)
- Uitgaven onder Persoonsgebonden budget (PGB) verminderen Wmo (€ 0 - € 0,1 miljoen)
- Regeling chronisch zieken uitvoeren op 110% Wsm (€ 0 - 0,06 miljoen)

Organisatie

- Verminderen langdurige jeugdzorg trajecten (€ 0,4 - 1,0 miljoen)
- Verminderen duur begeleidingstrajecten Wmo (€ 0 - 0,65 miljoen)
- Verminderen aantal zorgintensieve jongeren (€ 0,25 - 0,37 miljoen)
- Verminderen van 24-uurs zorg (verblijf) (€ 0,2 miljoen)
- Meer vorderingen innen vanuit de IGSD dan begroot (4 jaar incidenteel) (€ 0 - 0,15 miljoen)
- Doorontwikkelen begeleidingstrajecten moeilijk plaatsbare doelgroepen P-wet (€ 0 - 0,1 miljoen)
- Uitvoeringsefficiëntie sociaal domein (10% - 15% totaal budget)
- Samenwerking met huisartsen versterken (10% - 20% minder doorverwijzingen)

Optimistische scenario: ontwikkeling tekort sociaal domein 2020 - 2024 | Uitgaande van maximaal te realiseren resultaat



Implementatieplan | Introductie



Verbetervoorstellen op basis van de financiële en organisatorische analyse

Introductie implementatieplan

Van papier naar praktijk

Strategie, financiën en organisatie worden beschouwd als de meer “harde” aspecten in de organisatie. Echter, een gedegen beleidsplan of mooi uitgewerkt bezuinigingsproces staat nog niet garant voor een succesvolle realisatie ervan in de praktijk. Dat blijft mensenwerk; het dagelijkse samenspel van managers en medewerkers om met passie elke dag weer invulling te geven aan overdracht van kennis en vaardigheden aan elkaar en samen de doelen te bereiken.

Het implementatieplan dat is opgesteld naar aanleiding van dit onderzoek richt zich dan ook op het vierde blok in de strategische driehoek waarnaar in dit rapport al eerder is verwezen. Het vierde blok in het model betreft de *implementatie*, het hart van het model. Hier komen strategie, organisatie (mensen, leiderschap, werkprocessen en systemen) en financiën samen. Dit vormt de dagelijkse werkdynamiek van de gemeente. De continue afwegingen tussen en het inzetten van schaars kapitaal, kennis en middelen op weg naar het bereiken van de ambitie van de gemeente Steenwijkerland met de daarvoor beschikbare middelen. Dit vergt realisatiekracht.

Realisatiekracht behoort tot het ‘hardnekkige’ aspect in de doelrealisatie. Plannen zijn geduldig en gedrag is weerbarstig. Realisatiekracht vormt dan ook dé succesfactor én het onderscheidende vermogen van een organisatie. Na duidelijke afspraken over en inrichting van de strategievertaling, leiderschap, werkprocessen en werkgedrag dient een programma te starten om de omslag te maken van de huidige manier van werken naar de nieuwe zoals deze wordt geschetst in het plan.

De strategische driehoek als basis

In het implementatieplan wordt de strategische driehoek (zie plaatje) gebruikt als basis om de verbetervoorstellen te categoriseren. De daadwerkelijke uitvoering van deze verbetervoorstellen moet worden uitgewerkt in het implementatieplan waarvoor een concreet voorstel is opgenomen achterin deze rapportage. Omdat de strategische driehoek een integraal samenspel voorstaat binnen de gemeentelijke organisatie kan er overlap zitten in de verbetervoorstellen. Deze worden dan zowel vanuit de ene hoek van de driehoek benaderd als vanuit de andere hoek waar het voorstel betrekking op heeft.



Risico's

Tijdens het opstellen van deze rapportage zijn voor de gemeente Steenwijkerland enkele risico's geïdentificeerd. Deze risico's dienen door de gemeente te worden gemitigeerd om uiteindelijk zo goed als mogelijk de verbetervoorstellen door te voeren. Hieronder staan de risico's opgesomd en worden ze kort toegelicht:

Organisatieontwikkeling

De gemeente Steenwijkerland heeft onlangs een nieuw organisatiemodel doorgevoerd. De verbetervoorstellen op de pagina's die volgen hebben effect op de wijze waarop het sociaal domein als cluster is ingericht. Om de hiervoor genoemde besparingen in zijn totaliteit te kunnen realiseren zal de gemeente nog verder moeten investeren in de inrichting van de organisatie en de implementatie op de werkvloer. De organisatieontwikkeling is een risico omdat het succes van de besparingen afhangt van de mate van samenwerking tussen beleid, uitvoering, financiën en control in combinatie met een duidelijke monitoring van besparingen.

Projectmatig werken

Geadviseerd wordt de verbetervoorstellen projectmatig op te pakken. Deze aanpak moet worden opgesteld en ook planmatig worden uitgevoerd. Het risico is dat het plan binnen de organisatie “boven de markt” blijft hangen. Uitvoering van het plan is essentieel om structureel grip te krijgen op de financiën in het sociaal domein.

Professionalisering

Een directe consequentie van het besparen van uitgaven in het sociaal domein is dat er minder mag worden uitgegeven dan op dit moment het geval is. Dit betekent ook dat er opnieuw moet worden gekeken naar hoe bepaalde zaken worden opgepakt in de uitvoering. Dit vergt een organisatieverandering, een andere manier van werken, waar aandacht voor moet zijn binnen de gemeente en duidelijk moet worden gemaakt wat dit betekent voor de professionals in de uitvoering. Deze aanpak vraagt om gestructureerde interviews en het juist uitvoeren van de PDCA-cyclus.

Corona

Tegelijkertijd is deze uitdagende coronatijd een risico. Veel dagelijkse zaken blijven op dit moment bewust of onbewust toch liggen en worden vooruitgeschoven. Denk aan beleidsplannen, uitvoeringsplannen en organisatieveranderingen. Voor het succes van het realiseren van besparingen is het van cruciaal belang dat deze zaken in het geheel worden meegenomen in bijvoorbeeld plannen van aanpak. Dit risico komt nog bovenop het algemene risico van deze coronatijd.

Implementatieplan | Ambitie

Verbetervoorstellen voor het sociaal domein op het gebied van ambitie

Integraliteit in het sociaal domein

Onderwerp	Bevinding	Verbetervoorstel
Integrale visie op basis van nieuw collegeprogramma	Uit de gesprekken met de medewerkers blijkt dat de voorstellen van het college niet altijd goed weerklank vinden in de uitvoering. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van data voor het formuleren van beleid.	Stel een integrale visie op voor het gehele sociaal domein op basis van de keuzes die het college heeft gemaakt met de nieuwe situatie rondom het sociaal domein. Tevens moet er zorg voor worden gedragen dat deze visie breed binnen de organisatie bekend en gedragen wordt.
Leidende principes	Er zijn een aantal uitgangspunten benoemd: deze uitgangspunten geven echter te weinig richting aan handelen en moeten nog worden geformaliseerd en doorgevoerd in de gehele organisatie	Benoem leidende principes, deze moeten politiek/bestuurlijk worden geaccordeerd en vervolgens doorvertaald naar de uitvoering.
Intervisie beleidsmedewerkers en uitvoering	De samenwerking tussen uitvoering en beleid is niet optimaal en er is soms fysieke afstand	Organiseer intervisie sessies met beleid en uitvoering waar ambities worden doorvertaald naar concrete afspraken.

Kaderstellende opdrachten voor uitvoering

Onderwerp	Bevinding	Verbetervoorstel
Vertaling van beleid naar smart doelstellingen (KPI's)	Er zijn niet of nauwelijks, breed bekende, SMART-gemaakte doelstellingen voor het sociaal domein.	Benoemen leidende principes, politiek/bestuurlijk accorderen en doorvertalen naar de uitvoering door KPI's op te stellen.
Budgetplafonds	Er zijn geen budgetplafonds voor de uitvoering/beleid op zowel het gebied van jeugd, WMO en participatie.	Introduceer budgetplafonds voor consultants en stuur hier op. Bouw een verantwoordelijkheidsstructuur in waarop kan worden teruggevallen mocht het budget overschrijding naderen. Op basis daarvan kan het gesprek gevoerd worden ten aanzien van de gevraagde inzet en middelen.

Implementatieplan | Ambitie

Verbetervoorstellen voor het sociaal domein op het gebied van ambitie

Kaderstelling en KPI's voor zorgaanbieders		
Onderwerp	Bevinding	Verbetervoorstel
KPI's voor de zorgaanbieders	Kaderstellende opdrachten aan aanbieders is iets wat op dit moment binnen de gemeente weinig gebeurt. Zorgaanbieders krijgen veel ruimte om uitvoering te geven aan de zorg. KPI's die van tevoren worden vastgelegd met heldere afspraken richting aanbieders is voor de gemeente Steenwijkerland een manier om meer in control te komen.	Opstellen van concrete KPI's vanuit het oogpunt van de gemeente. Hierover heldere afspraken maken met aanbieders, ook over overschrijdingen en lengte van trajecten. Hierdoor geeft de gemeente Steenwijkerland meer sturing aan de geleverde zorg en is zij beter in control.
Termijnen van zorg	Er zit in principe geen maximale termijn aan zorgtrajecten. Dit kan er voor zorgen dat aanbieders trajecten door blijven zetten.	Stel (redelijke) termijnen waarop zorgtrajecten aangegaan worden met zorgaanbieders. Neem hierin mee dat iemand ook "uitbehandeld" kan zijn na een bepaalde periode en wellicht een ander niveau van zorg vraagt. Hierop kan de gemeente sturen.

Implementatieplan | Organisatie

Verbetervoorstellen voor het sociaal domein op het gebied van organisatie

Eén duidelijk aanspreekpunt voor het sociaal domein

Onderwerp	Bevinding	Verbetervoorstel
Aansturing in het sociaal domein	Uit de gesprekken volgt dat er geen duidelijk aanspreekpunt is die eindverantwoordelijkheid heeft voor het sociaal domein als geheel. Er is wel leiding over beleid en over uitvoering. Er is echter niet één aanspreekpunt binnen de gemeente die dit geheel samenbrengt en ook een gezamenlijke lijn uitzet.	Benoem een duidelijk aanspreekpunt voor het sociaal domein voor beleid en uitvoering en integreer dit waardoor er duidelijkheid over de te voeren lijn is. Stel hierbij iemand aan met een overkoepelend beeld van het sociaal domein.
Strategische organisatieplanning	Uit gesprekken blijkt dat vanuit een personeelsperspectief op het ene domein zwaarder wordt ingezet dan op het andere domein. Gezien de financiële omvang lijkt dit niet altijd logisch.	Maak een strategische organisatieplanning waarbij voor alle onderdelen van het sociaal domein kerncompetenties worden geformuleerd en medewerkers worden ingezet om een goede inhoudelijke mix te creëren.

Monitoring in het sociaal domein opzetten

Onderwerp	Bevinding	Verbetervoorstel
PDCA-cyclus doorlopen	De plannen blijven enigszins abstract, er is onvoldoende vertaling naar concrete keuzes waarmee de uitvoering aan de slag kan. De vertaling van Plan naar Do is onvoldoende, mede ten gevolge van de kwaliteit van de producten in de planfase. Check en daarmee ook Act kunnen hierdoor niet plaatsvinden.	De uitvoeringsplannen zoals voorgenomen daadwerkelijk opstellen: hierin keuzes maken, prioriteiten aanbrengen en vertaling naar gewenste maatschappelijke effecten. Daarnaast inrichten van een monitor waaruit blijkt of beleid gerealiseerd wordt zodat bijsturing of bijstelling mogelijk is.
Vertaling van beleid naar smart doelstellingen (KPI's)	Er zijn niet of nauwelijks, breed bekende, SMART-gemaakte doelstellingen voor het sociaal domein. Daarnaast wordt er onvoldoende gebruik gemaakt van data of prognoses.	Benoemen leidende principes, politiek/bestuurlijk accorderen en doorvertalen naar de uitvoering. En op basis van data ook daadwerkelijk sturen op deze doelstellingen en KPI's.
Integrale toegang	Er zijn plannen gemaakt om de integrale toegang vorm te geven, de uitvoering hiervan is niet volledig voltooid.	Richt de integrale toegang zo in dat er goed kan worden gestuurd door de medewerkers op de resultaten en maak het geformuleerde beleid zo concreet dat de uitvoering hier goed mee aan de slag kan.
Omgekeerde toets	Vanuit het college is de uitspraak gedaan de omgekeerde toets door te willen voeren. De concrete uitwerking hiervan heeft nog niet plaatsgevonden in de organisatie.	Voer de integrale toets echt door en geef tijd en ruimte aan medewerkers om de implementatie hiervan goed en compleet vorm te geven.
Methodisch werken	Er wordt binnen het sociaal domein niet of nauwelijks op basis van wetenschappelijke inzichten en bewezen methoden geacteerd.	Voer op basis van bewezen methoden en wetenschappelijke inzichten zorg uit om zo meer (bewezen) maatwerk te kunnen leveren.

Implementatieplan | Organisatie

Verbetervoorstellen voor het sociaal domein op het gebied van organisatie

Samenwerking beleid en uitvoering intensiveren		
Onderwerp	Bevinding	Verbetervoorstel
Ontbreken cohesie sociaal domein	Medewerkers ervaren het ontbreken van cohesie in het sociaal domein. Hierdoor voeren ze onbewust taken van een ander uit.	Werk vanuit leidende principes en stuur daar op, heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden opstellen en daar naar werken en optimaliseren.
Integrale aanpak van zorg	De medewerkers zijn zich bewust van het belang van een integrale aanpak 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur alleen. Meerdere medewerkers geven echter aan geen tijd te hebben om te komen tot een integraal plan voor het gezin.	Inhaalslag doen: hiervoor tijd voor maken en dit verwerken in de dagelijkse gang van zaken.
Beperkte kennisuitwisseling in teams/ ontbreken intervisie	De uitvoerende teams zijn opgedeeld naar werkgebieden, en er is onvoldoende interactie tussen de teams.	Wisselen in teams om samenwerking en kennisuitwisseling en samenwerking te stimuleren. Formatie op basis van kengetallen vaststellen. Dit ook flexibel houden (vraagvolgend). Daarnaast intervisie invoeren voor de kwaliteit van beschikkingen en hulp.
Contractmanagement beheren	De beleidsplannen en aanbestedingsvoorwaarden binnen de gemeente Steenwijkerland worden vormgegeven door onder andere overleg met beleid en uitvoering. Het beheer van de contracten en het tussentijds doorgeven van signalen van de uitvoering richting contractmanagement is niet geformaliseerd uitgevoerd. Daarnaast zijn er veel aanbieders binnen de gemeente op het gebied van zorg.	Organiseer intervisie, ook over het beheer van de contracten om zo tijdig bij te kunnen sturen op aanbieders. Daarnaast kan het aantal aanbieders worden teruggebracht om het contractmanagement te verstevigen en een partnership met de overgebleven aanbieders aan te gaan waardoor er meer ruimte ontstaat voor tussentijdse sturing. Ook op basis van concrete KPI's.

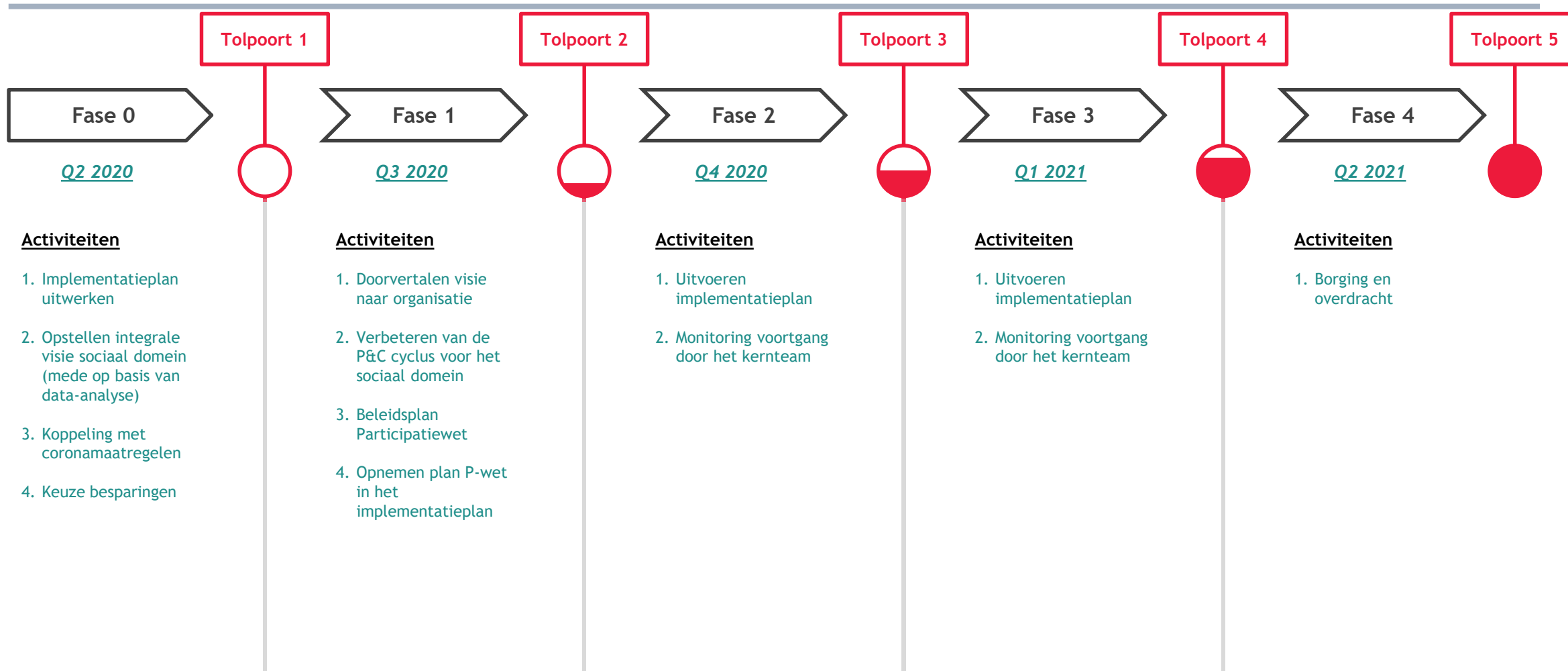
Implementatieplan | Financiën

Verbetervoorstellen voor het sociaal domein op het gebied van financiën

Financiële sturing en de rol van control		
Onderwerp	Bevinding	Verbetervoorstel
Tijdige financiële sturing	Jaarlijks wordt achteraf bekeken of de bedragen die uitgegeven zijn accuraat zijn. Tijdige sturing in "real-time" is een voorwaarde voor een sociaal domein dat kan schakelen op actuele situaties en tijdig signalen kan doorgeven waardoor, waar nodig, ook beleid kan worden aangepast.	Stel momenten vast gedurende het jaar waarbij er wordt gekeken hoe de organisatie er voor staat.
Ontwikkeling van KPI's	Er zijn niet of nauwelijks, breed bekende, SMART-gemaakte doelstellingen voor het sociaal domein. Daarnaast wordt er onvoldoende gebruik gemaakt van data of prognoses.	Benoemen van financieel leidende principes, politiek/bestuurlijk accorderen en doorvertalen naar de uitvoering door KPI's op te stellen.
Financiële kaders	Veel losse stukken informatie moeten worden samengevoegd om een beeld te krijgen van de financiële situatie van het sociaal domein. Een simpel en eenduidig overzicht ontbreekt.	Het opstellen van een duidelijke financiële definitie van het sociaal domein. Vervolgens kan op basis daarvan een overkoepelend en eenduidig financieel overzicht worden opgesteld waarin in één oogopslag duidelijk wordt wat de financiële situatie van het sociaal domein is en op welke plekken bijsturing nodig is.
De rol van control	Uit de interviews blijkt dat wanneer er oplossingen gezocht werden voor dreigende tekorten control zich voornamelijk formeel opstelt door te wijzen op het beschikbare budget. Dit terwijl er de wens is voor een businesspartner.	Door de control organisatie samen met financiën zo in te richten voor het sociaal domein dat gebruik wordt gemaakt van de (data-)mogelijkheden om te monitoren, er tijdig wordtesignaleerd dat actie benodigd is en op basis van duidelijke kaders daadwerkelijke acties ook mogelijk zijn, komt de gemeente Steenwijkerland beter in control van de financiën voor het sociaal domein. Zo blijven kosten in de grip en kunnen middelen ingezet worden daar waar nodig zodat de beste zorg geleverd kan worden binnen de financiële kaders waar de gemeente mee te maken heeft.

Implementatieplan | Planning en activiteiten

BDO adviseert zo snel als mogelijk te starten met het verandertraject



Projectmatige aanpak bij uitvoering implementatieplan

Het uitvoeren van het plan is feitelijk een verandertraject dat projectmatig moet worden opgepakt

Het uitvoeren van het implementatieplan is feitelijk een verandertraject in de zin dat werkwijzen, aanpakken en dergelijk anders worden dan voorheen. Dat vraagt ons inziens om een projectmatige aanpak. Met een einddoel als stip op de horizon dat wordt bereikt door kleine stapjes te zetten die iedereen kan doorvoeren. Dat vraagt om een plan van aanpak waarbij er methodisch wordt gewerkt om tot de implementatie van verbetervoorstellen te komen. Dit is hier rechts visueel weergegeven.

Aanbevolen wordt deze projectmatige aanpak uit te voeren met behulp van een “buitenboordmotor”. Dit ter voorkoming dat het project als gevolg van de dagelijkse gang van zaken niet de juiste urgentie krijgt en blijft liggen binnen de gemeente. Dit vraagt om een bestuurlijke opdrachtgever, een ambtelijke gedelegeerd opdrachtgever en een projectleider die als buitenboordmotor kan fungeren.

Vijf aanbevelingen voor het uitvoeren van programma's en projecten

Op basis van de analyse van het sociaal domein in Steenwijkerland en projectmatig werken volgen hieronder vijf concrete aanbevelingen voor een verbeterprogramma en de verschillende projecten die gevormd worden:

1. Richt de *projectgovernance* op maat in, met oog voor de aard en omvang van het programma of project. Maak duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden;
2. Voer een stakeholderanalyse uit en richt op basis van de uitkomsten het *stakeholdermanagement* in;
3. Werk met een *reverse planning*, reken terug vanaf het moment waarop iets klaar moet zijn om de uiterlijke startdatum te bepalen;
4. Breng de risico's (en kansen) in beeld en richt *risicomanagement* op het project of programma in;
5. Leg de doelstellingen en mijlpalen van de (deel)projecten overzichtelijk en eenduidig vast. Hanteer hiervoor *projectkaarten* en gebruik deze om voortgang te monitoren.

In de figuur rechts op deze pagina is weergegeven hoe de organisatie het beste kan worden meegenomen in een verandering en welke stappen hierbij vereist zijn.

Hoe neemt u uw organisatie mee in een verandering?



In verandertrajecten hanteren wij een aantal opeenvolgende stappen. Gedurende deze stappen wordt de verbetering of de transformatie doorgevoerd. De organisatie gaat iets nieuws doen en wordt geconfronteerd met het loslaten van het oude. Het doorlopen van deze stappen, met oog voor de daarmee gepaard gaande veranderemoties (zie curve in figuur 2), maakt uw organisatie klaar voor elke verandering! Elk verandertraject bestaat uit opeenvolgende stappen:

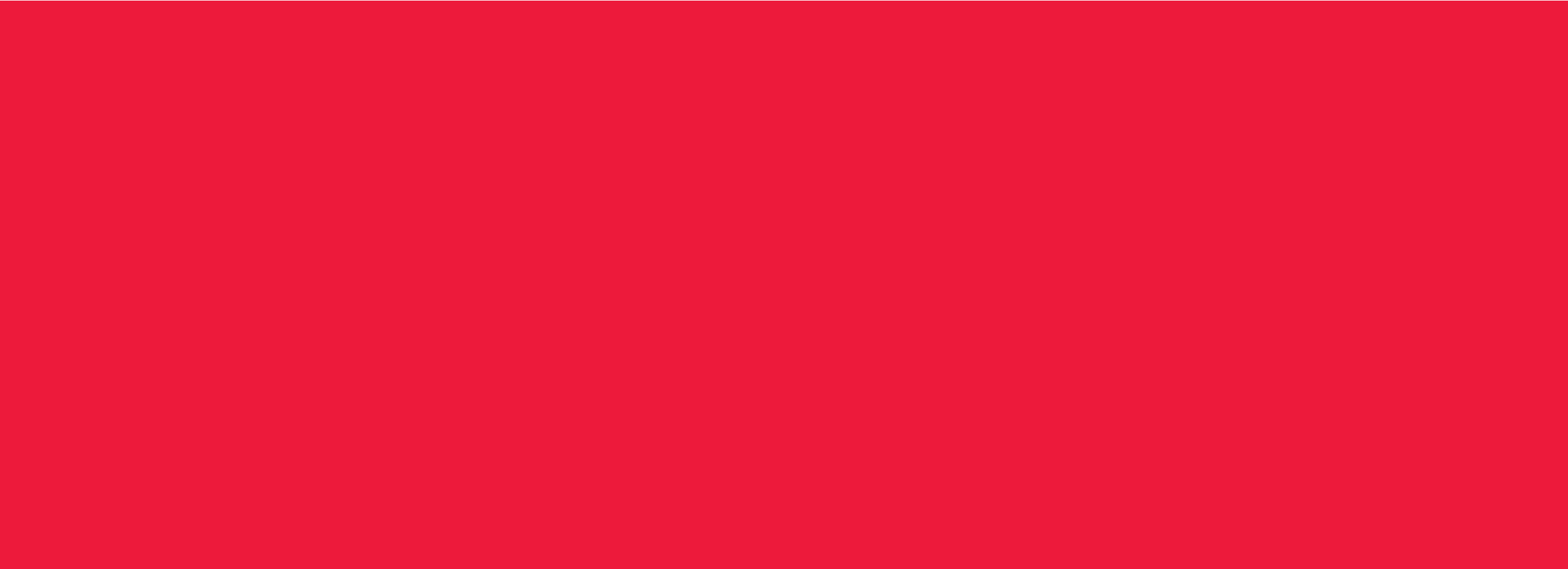
- 1 **Een goed begin:** een gezamenlijk startpunt om de doelstelling van de verandering scherp te formuleren.
- 2 **Inzicht krijgen:** een inventarisatie van de huidige situatie geeft inzicht en betreft uw organisatie bij de verandering.
- 3 **Verbeteren wensorganisatie:** in beeld brengen van de toekomstige situatie maakt het doel van de verandering tastbaar en biedt een wenkend perspectief voor medewerkers. Dit maakt ook inzichtelijk hoe groot het gat is tussen de huidige en de gewenste situatie en daarmee de omvang van de verandering.
- 4 **Van denken naar doen:** een realisatie van de gewenste situatie komt aan op de acties van uw organisatie in de praktijk. Het inrichten van projectmanagement, passend bij de omvang van de opgave, en het opstellen van een projectplan zijn hierbij van belang.
- 5 **Implementeren:** het daadwerkelijk uitvoeren van het project en flexibel inspelen op veranderingen in de omgeving. Het volgen van de voortgang, realiseren van de mijlpalen is evident om bij te kunnen sturen.
- 6 **Continu verbeteren:** het borgen van de verandering en er zorg voor dragen dat de organisatie snel in kan spelen op nieuwe kansen of bedreigingen. Evalueren en verbeteren zijn hierbij onlosmakelijk verbonden.

Dankzij onze ervaringen met veranderopgaven en programma- en projectmanagement, zijn wij in staat om u te helpen deze stappen te doorlopen. Hierbij hebben wij naast de harde kant van implementatie (denk aan scope, tijd, kwaliteit en budget), ook oog voor de daarmee gepaard gaande veranderemoties, politiek-bestuurlijke context en het inspelen op de kansen en risico's die zich voordoen in het programma of project.



Bijlagen

Kernteamleden en geïnterviewden



Bijlage 1 | Overzicht kernteamleden en geïnterviewden

Personen die vanuit de gemeente betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van dit onderzoek

Kernteamleden

- Eibe Karssenberg
- Gerald Smilda
- Henk Demkes
- Henk Schuitemaker
- Marcel Koelewijn
- René Jonkman

Geïnterviewden

- Andrea Versteeg
- Eibe Karssenberg
- Gerald Smilda
- Hans van der Haar
- Henk Demkes
- Hennie de Weert
- Hinke van der Honing
- Josephine Schijve
- René Jonkman