



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Vervolgstappen verbetering sociaal domein

DATUM
22 januari 2021
Verzonden 22-01-2021

BIJLAGEN
1 – verbeterplan

BEHANDELD DOOR
FTHA (Fedor) Coenen

TELEFOONNUMMER
043-3504940

ONZE REFERENTIE
2021-02544

E-MAILADRES
Fedor.coenen@maastricht.nl

FAXNUMMER
--

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

Wij hebben u uitgenodigd voor een informatiesessie over het verbetertraject sociaal domein op woensdag 27 januari. Ter voorbereiding hierop treft u bijgevoegd het verbeterplan sociaal domein aan. In deze aanbiedingsbrief vindt u onze reactie op dit verbeterplan en geven wij aan hoe wij een vervolg willen geven aan dit verbeterplan, in samenhang met reeds genomen en nog aanvullende maatregelen.

Grip en regie

Het sociaal domein van veel Nederlandse gemeenten kent sinds de decentralisaties in 2015 voortdurend grote tekorten. Zo ook in Maastricht. Het in 2020 door KPMG gepresenteerd onderzoek liet zien dat dit het gevolg is van zowel externe oorzaken (waaronder onvoldoende middelen van de rijksoverheid en volumeontwikkeling in de zorgvraag) als van eigen beleidsmatige en organisatorische keuzes. Op deze direct beïnvloedbare zaken is direct aansluitend aan dit KPMG-rapport een verbetertraject gestart, om zo meer grip te krijgen op het sociaal domein zonder daarbij het doel uit het oog te verliezen: passende zorg en ondersteuning voor de inwoners die dit echt nodig hebben en dit niet anderszins kunnen organiseren.

Vier pijlers

Binnen het genoemde verbetertraject zijn de volgende vier pijlers te onderscheiden:

1. Beleidsmatige maatregelen naar aanleiding van het KPMG-rapport

Het KPMG-rapport gaf een aantal beleidsmatige richtingen om meer grip en regie op het sociaal domein te krijgen. Een aantal van deze richtingen hebben wij direct vertaald in maatregelen in het kader van de prebegroting en zijn inmiddels door uw raad in de begroting opgenomen. In lijn met dit rapport worden in het verbeterplan sociaal domein nog aanvullende aanbevelingen gedaan: herijk het beleid omtrent Hulp bij het Huishouden, Begeleiding en Beschermd Wonen. Deze komen hierna in pijler 4 terug.

2. Verbeterplan Sociaal Domein, gericht op toegang, inkoop en de interne organisatie

Als vervolg op het KPMG-rapport heeft de interim-directeur sociaal domein op basis van een verdiepte organisatorische analyse twaalf verbeterstapen geformuleerd, gericht op meer grip en regie op de toegang en op inkoop alsmede herstructurering van de interne organisatie.



DATUM
22 januari 2021

Daarnaast is door hem een nieuwe financiële analyse opgesteld. Later in deze RIB wordt uitgebreid op de organisatorische verbeterpunten en financiële analyse ingegaan. De genoemde verbeterpunten zijn niet alleen voor het sociaal domein betekenisvol, maar zijn ook belangrijke bouwstenen in het traject van de organisatiebrede organisatieontwikkeling.

3. Transformatieplan Jeugd Zuid-Limburg 2023

Vooruitlopend op een separaat raadsvoorstel over het in regionaal verband opgestelde transformatieplan Jeugd kan hierover nu reeds gemeld worden dat de werkwijze van het zogenaamde bestuurlijk aanbesteden alsmede bekostiging door middel van de zogenaamde arrangementsystematiek niet langer houdbaar zijn. Daarnaast dient gekoerst te worden op doelen als het transformeren van de jeugdzorg naar een meer preventieve aanpak met meer verantwoordelijkheid voor de ouders en integrale hulpverlening aan gezinnen. Dit leidt tot aanvullende grip en regie op het domein jeugd, evenals besparingen, waarbij op basis van een benchmark voorsnog uitgegaan wordt van een besparingspotentieel (voor Maastricht circa € 2 miljoen). Dit regionale transformatieplan zien wij als een noodzakelijke aanvullende stap aan het lokale verbeterplan (pijler 2). Hiervoor is een totale investering van € 2,3 miljoen nodig, voor de periode tot 2023. Het Maastrichtse aandeel hierin is circa € 0,4 miljoen. De besparingen als gevolg van deze investeringen vormen een belangrijk onderdeel voor het realiseren van de algemene taakstelling die onder de noemer 'Budgetplafonds' in de begroting is opgenomen.

4. Herijking ondersteuning WMO / Inkoop 2022

De laatste pijler betreft verbeteringen op het gebied van inkoop WMO. Hiervoor is een herijking voor de onderdelen begeleiding en beschermd wonen in voorbereiding, onder meer vanwege problemen met het huidige inkoopmodel. Voor inkoop hulpmiddelen volgt een separaat traject. Het nieuwe inkoopmodel moet bijdragen aan meer samenwerking tussen de gemeente en aanbieders, alsmede tot meer flexibiliteit in de inzet van de ondersteuning. Ook hier is het mantra: de juiste ondersteuning, op de juiste plaats, tegen de juiste prijs, en daarmee meer grip op de volumegroei en beheersbaarheid van uitgaven. Om de inkooporganisatie te herijken is een eenmalige investering nodig voor het jaar 2021, ten einde tijdig klaar te zijn voor de per 1 januari 2022 nieuw af te sluiten contracten. De investering voor Maastricht bedraagt € 0,17 miljoen en levert naar verwachting een besparing op van ongeveer € 0,75 miljoen structureel. Ook voor deze investering geldt dat de besparing als gevolg hiervan een onderdeel zijn voor het invullen van de algemene taakstelling onder de noemer van 'Budgetplafonds'.

Om de vereiste grip en regie op het sociaal domein te herpakken is het van belang dat de laatste drie pijlers (verbeterplan – transformatieplan – herijking) tegelijk en voortvarend worden opgepakt. Om die reden worden ze nadrukkelijk in deze aanbiedingsbrief in onderlinge samenhang aan uw raad gepresenteerd, ofschoon ze met separate raadsvoorstellen ter besluitvorming worden aangeboden.

Verbeterplan Sociaal Domein

Tijdens de informatiesessie op 27 januari presenteren wij u het Verbeterplan Sociaal Domein (pijler 2), in de versie zoals deze op 27 december door de voormalige interim-directeur is aangeleverd. Dit document treft u bijgevoegd ter voorbereiding op deze bijeenkomst aan, vooruitlopend op aanbieding van het hierop betrekking hebbend raadsvoorstel. Zoals al aangegeven dragen de in het verbeterplan genoemde verbeterpunten niet alleen bij aan het in control komen binnen het sociaal domein, maar zijn het ook belangrijke bouwstenen in het organisatiebrede traject van organisatieontwikkeling.



DATUM
22 januari 2021

Het verbeterplan richt zich op het anders inrichten van (A) de toegang, (B) verbetering van inkoop en subsidies en tenslotte (C) organisatorische verbeteringen. Deze onderwerpen komen hierna achtereenvolgens aan bod:

A. Bevindingen m.b.t. toegang

Ten behoeve van het verbeterplan is eind 2020 onderzoek gedaan naar de uitvoering van de toegang tot zorg- en ondersteuningsvoorzieningen, door middel van dossieronderzoek en proces- en beleidsanalyses (zie bijlage, paragraaf 5.3 en 7.2). Het uitgevoerde dossieronderzoek laat zien dat gewerkt moet worden aan hogere kwaliteit van beschikkingen op onder meer aspecten als betere, scherpere omschrijving van gewenste resultaten, alsmede omschrijving én onderbouwing van de aard, omvang en duur van de voorziening. De analyse van het beleid, inhoudelijke richtlijnen, processen en werkinstructies leidt tot vergelijkbare verbeterpunten, gericht op duidelijkere, scherpere sturing op de toegang tot voorzieningen én het tijdiger afschalen hiervan. Dit is nodig om te bereiken dat:

- Passende ondersteuning, nu en in de toekomst
- Doen wat nodig is én niet doen wat niet nodig is, ten aanzien van:
 - o Inzet van een voorziening
 - o Duur van een voorziening
 - o Kosten van een voorziening.

Om dit te realiseren is een andere, meer zakelijke inrichting van de toegang noodzakelijk, inclusief doorvertaling in de cultuur, in lijn met de reeds eerder ingezette transformatie van *zorgen voor inwoners naar zorgen dat inwoners, voor zover mogelijk, weer in staat zijn om voor zichzelf te zorgen*. Uitgangspunt daarbij is dus dat de vanuit de gemeente aangeboden voorzieningen van tijdelijke aard zijn, voor zoveel en zolang als nodig is, en dat deze effectief zijn in hun aanpak en efficiënt in hun organisatie. Uiteraard blijven we daarbij een vangnet bieden voor die inwoners waarvoor dit niet lukt. Een meer zakelijke, kostenbewuste benadering van het sociaal domein is immers nadrukkelijk niet strijdig met het willen blijven zijn van een sociale en saamhorige stad. Sterker nog, dit is juist noodzakelijk om de benodigde voorzieningen te kunnen blijven leveren voor die inwoners die deze nodig hebben.

B. Bevindingen m.b.t. inkoop en subsidies

Vanuit de pijler *markt reguleren* is een scan uitgevoerd naar inkoop (inclusief contractmanagement) en subsidies, door middel van dossieronderzoek en interviews (zie bijlage, paragraaf 5.2 en 7.1). Ten aanzien van inkoop (en daarmee samenhangend contractmanagement) blijkt onder meer dat de huidige praktijk als duur gekenmerkt kan worden, maar ook als moeilijk te sturen en te controleren. Daarnaast is de inkoop voor het sociaal domein zowel organisatorisch als formatief onvoldoende op niveau. Wij wensen dit hier expliciet te stellen, omdat vanwege de passage in het verbeterplan 'structureel zullen de ontwikkelingen niet mogen leiden tot uitbreiding formatie' een andere indruk zou kunnen ontstaan.

Met de ontwikkeling van nieuwe inkoopstrategieën voor Jeugd en WMO voor de periode na afloop van de huidige contracten wordt hiervoor al een eerste basis voor verbetering gelegd. Het verbeterplan pleit voor aanvullende stappen, gericht op onder meer clustering en professionalisering van de inkoopfunctie, aanscherping van inkoopstrategieën en verbetering van de sturing hierop. Resultaatgericht, zakelijk en innovatiegericht zijn hierbij sleutelwoorden.



DATUM
22 januari 2021

Investeren in herinrichting van de inkooporganisatie (en daarmee het beter in staat zijn om de markt te reguleren) is een cruciale randvoorwaarde voor het oplossen van de financiële opgave en het op orde brengen van het sociaal domein.

C. Bevindingen m.b.t. organisatie

De organisatorische bevindingen uit het verbeterplan pleiten voor verbeteringen die in lijn zijn met de breed ingezette traject van organisatieontwikkeling, zoals het versterken van de samenhang tussen beleid en invoering en centralisering van de bedrijfsvoering. Om die reden zal de voorgestelde integrale structuuraanpassing voor het sociaal domein en de daarmee samenhangende verbeterstappen op het gebied van onder meer toegang en inkoop gerealiseerd worden binnen het kader van het organisatiebrede traject, in plaats van gecompartmenteerd.

Twaalf verbetersporen

Zoals uit het voorgaande blijkt, toont het Verbeterplan Sociaal Domein noodzakelijke en betekenisvolle verbetermogelijkheden voor de inrichting van de toegang, inkoop en subsidies alsmede de organisatie van het sociaal domein. Om deze verbetermogelijkheden te realiseren zijn in het bijgevoegde rapport twaalf verbetersporen geformuleerd:

Met betrekking tot toegang:

1. *Strategie*: uitwerken en implementeren van een eenduidig beeld en helder kader over de positie, rol en taak van toegang in het sociaal domein, inclusief betaalbaarheid.
2. *Processen en beheeromgeving*: implementeren van operationeel toegangsmanagement met daarbij horende LEAN uitgewerkte toegangsprocessen, gestandaardiseerd, geoptimaliseerd, meetbaar gemaakt en uitgewerkt in procesbeschrijvingen.
3. *Personeel en cultuur*: adequate bemensing van de toegang met professionals die invulling geven aan de aangescherpte toegang-strategie en het betaalbaar houden van het sociaal domein.
4. *ICT*: realiseren van op elkaar aansluitende systemen, zowel ter ondersteuning van primaire processen als bedrijfsvoeringswerkzaamheden.
5. *Structuur, organisatie en managementinformatie*: aanpassing van de organisatiestructuur, gericht op verbetering van sturing en verantwoording, met betere samenwerking en informatie-uitwisseling tussen beleid, inkoop, bedrijfsvoering en uitvoering.

Met betrekking tot inkoop en subsidies:

6. *Strategie*: versterken van de inkoopfunctie (inclusief subsidieverlening), om in samenhang met beleid en toegang beter te kunnen sturen op de inzet van professionele dienstverlening in het sociaal domein binnen wettelijke, beleidsmatige en financiële kaders (zie bijlage, paragraaf 8.1). Daarover krijgt u binnenkort separate raadsvoorstellen inzake het transformatieplan jeugdhulp 2023 Zuid-Limburg (pijler 3) en herijking inkoop Wmo (pijler 4) toegezonden.
7. *Processen en beheeromgeving*: versterken van het operationeel management op onze verwervingsprocessen door het inkoop- en subsidieproces te standaardiseren, optimaliseren, meetbaar te maken en vast te leggen in procesbeschrijvingen.
8. *Personeel en cultuur*: adequate bemensing van de inkooporganisatie met benodigde professionals, die invulling geven aan de regionale en lokale verwervingsstrategieën met doorontwikkelingsperspectief voor huidige en toekomstige medewerkers.
9. *ICT*: realiseren van een operationeel zaakstelsel voor inkoop en contractmanagement, afgestemd op de overige bedrijfssystemen binnen de gemeentelijke organisatie.



DATUM
22 januari 2021

10. *Structuur, organisatie en managementinformatie*: invoeren van een aangepaste organisatiestructuur en eenduidige afspraken over de wijze van informatieverwerking, informatieverstrekking en verantwoording.

Met betrekking tot organisatie:

11. Organisatiestructuur: realiseren van een nieuwe organisatiestructuur met onder meer een logischere clustering van taakvelden en expertises, kortere lijnen tussen beleid, inkoop, bedrijfsvoering en uitvoering, versterking regiefunctie en heldere *governance*-structuur.
12. Ontwikkeling medewerkers en managers: realiseren van een stevige cultuuromslag in de wijze van werken en de gewenste sturing daarop.

Deze twaalf verbetersporen staan wat betreft probleemstelling, doelen, resultaten en doorlooptijden nader uitgewerkt in hoofdstuk 8 van het bijgevoegde verbeterplan.

Realisatie in samenhang

De verbetersporen zijn helder, en uit de daaraan voorafgaande analyse blijkt dat deze ook noodzakelijk zijn. Wij willen daarom, vanuit onze verantwoordelijkheid voor de inrichting van de organisatie én de opdracht om weer grip en regie op het sociaal domein te krijgen, alle twaalf verbetersporen realiseren. De uitvoering zal wel op punten anders zijn dan beschreven, omdat we omwille van synergie en integraliteit deze verbeterlagen niet gecompartmenteerd binnen het sociaal domein, maar in samenhang met de gemeentebrede organisatieontwikkeling willen realiseren, waardoor we synergiemogelijkheden zien op het gebied van onder meer ICT, inkoop en het subsidiebureau. Zonder dat dit afbreuk doet aan de doelen of beoogde doorlooptijden. Dit betekent dat we 31 december 2022 zien als einddatum voor dit ambitieuze en majeure verbeterplan. Waar haalbaar, zullen we sturen op aanvullende synergie met de parallelle verbetertrajecten ten aanzien van het transformatieplan jeugd (pijler 3) en de herijking inkoop Wmo (pijler 4).

Verbeterbudget

De noodzakelijke verbetering van de toegang, inkoop & subsidies en organisatie van het sociaal domein (zoals beschreven in het verbeterplan) vraagt om een stevige voorinvestering van € 2,4 miljoen (zie hoofdstuk 5, tabel 12). Dit is het totaal van de in hoofdstuk 8 genoemde bedragen, inclusief kwantificering van een aantal PM-posten en overkoepelende projectcapaciteit. Intern is hier deels financiële dekking voor gevonden (in lijn met het rapport) van € 1,1 miljoen. Hierbij dient een opmerking te worden gemaakt, aangezien er nog een aantal PM-posten resteren en bovendien nog geen rekening is gehouden met mogelijke personele frictiekosten. We vragen dus nu een bedrag van € 1,3 miljoen voor het resterende deel van de kosten, voor zover we die op dit moment kunnen inschatten. We sluiten dus niet uit dat we gedurende de uitvoering van het verbetertraject de komende 2 jaren nog met een aanvullende budgetvraag naar uw raad zullen komen. Opgemerkt dient te worden dat hierbij aanvullend nog de kosten van het transformatieplan jeugdzorg 2023 Zuid-Limburg komen, die met een separaat raadsvoorstel aan u worden voorgelegd.

Financiële bevindingen verbeterplan

Het bijgevoegde verbeterplan kent naast de hiervoor geschetste twaalf verbetersporen voor toegang, inkoop & subsidies en organisatie ook een aantal bevindingen over de financiële situatie alsmede prognoses (zie bijlage, hoofdstuk 5.1). Deze behoeven in het licht van de begroting 2021 enige toelichting en nuancering.



DATUM
22 januari 2021

In het rapport zijn de onzekerheden en kansen in de begroting benoemd en is kritisch gekeken naar de haalbaarheid van de bezuinigingen (uit de (pre)begroting). Daarvoor zijn nieuwe inschattingen gemaakt, deels gebaseerd op ervaringen elders in het land en deels op basis van rekenkundige exercities. Zo is een nieuwe aanname van volumegroei gemaakt (namelijk 3, 2 en 1%) en is een besparingspotentieel op toegang, in/uitstroom en inkoop opnieuw gemaakt. Naast de inschatting dat de wijzigingen in de toegang minder zullen opbrengen door de aanhoudende volumegroei moeten ook de bezuinigingen d.m.v. budgetplafonds naar beneden worden bijgesteld. In het rapport wordt verder melding gemaakt van de overige bezuinigingen. Sommige, ingegeven door de onderzoeker, lijken minder haalbaar.

Verder zijn in het rapport alle onzekerheden gekwantificeerd (index, enkele inhoudelijke budgetten) maar is dit, in tegenstelling tot de begroting, niet met de kansen gedaan.

Wanneer, zoals in het rapport, alleen de onzekerheden worden becijferd, ontstaat een nieuw, veel negatiever perspectief dan het beeld uit de begroting, van - € 2,8 miljoen in 2021 oplopend naar - € 12,1 miljoen in 2024, met daarbij nog eens de kanttekening dat voor 2023 en 2024 de voorspelling zeer onzeker is.

Maar, zoals ook in het rapport benoemd, zijn er dus ook kansen. De kansen en PM-posten uit het rapport hebben we beoordeeld en wij zien wel mogelijkheden deze te kwantificeren:

- Dat geldt allereerst heel concreet voor het onderzoek naar de kosten van de Jeugdzorg. De conclusie van een landelijk uitgevoerd onderzoek dat gemeenten hiervoor structureel € 1,6 tot € 1,8 miljard tekort komen is evident en inmiddels ook onderschreven door het kabinet. Verwachting is dat het volgend kabinet hierover een besluit neemt, op basis van oplossingsmogelijkheden die momenteel door werkgroepen worden verkend. Uiteraard zal de gemeentelijke lobby er op gericht zijn om maximaal gecompenseerd te worden, wat voor Maastricht zou neerkomen op structureel € 12 miljoen meer. Nadrukkelijk dient te worden opgemerkt dat dit nog geen gelopen race is, maar op basis van eerste signalen vinden we het verantwoord om in ieder geval de helft hiervan als kans te kwantificeren, dus € 6 miljoen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat hiervan al € 2 miljoen is ingezet in begroting 2020 (stelpost 'uitkomst onderzoek jeugdzorg'). Dit was een landelijke lijn naar aanleiding van het door het rijk beschikbaar gesteld budget van € 1 miljard, verdeeld over de jaren 2019, 2020 en 2021 (p.111 begroting 2020).
- Aanvullend zullen maatregelen door het Rijk moeten worden voorgesteld. Maatregelen die in de afzonderlijke wetten moeten worden opgenomen en aantoonbaar tot kostenreductie moeten leiden. Tot slot zij vermeld dat door de VNG wordt ingezet op het verkrijgen van incidentele middelen ter vergoeding van de reeds door de gemeente gemaakte kosten in het verleden en het interen op reserves dan wel het doorvoeren van lastige bezuinigingen.
- Daarnaast worden de verdeelmodellen van het Gemeentefonds inclusief het sociaal domein gewijzigd. Daarbij is nog steeds de verwachting dat de verdeling zich ten gunste keert van de grotere gemeenten. Ook daarover zal het nieuwe kabinet zich buigen.
- Ten aanzien van de indexering staat centraal nog een stelpost in afwachting van de nieuwe CAO en de premieontwikkeling. Deze zal nog verdeeld worden over alle budgetten.
- Voor armoede zijn inmiddels bij decembercirculaire incidentele middelen beschikbaar gesteld.



DATUM
22 januari 2021

Met het kwantificeren van de kansen en de in het rapport genoemde pm-posten zien we kans om de financiële vooruitzichten meer in lijn met de begroting 2021 te brengen.

Zoals in het begin van deze aanbiedingsbrief al aangegeven, zijn naast het verbeterplan met z'n twaalf sporen ook nog trajecten gestart op het gebied van transformatie jeugd (pijler 3) en herijking inkoop Wmo (pijler 4). Wij herhalen het belang dat deze drie trajecten (verbeterplan, transformatieplan en herijking) alle drie worden uitgevoerd, teneinde te komen tot grip en regie op het sociaal domein. Vooruitlopend op separate voorstellen voor de laatstgenoemde twee verbetertrajecten hebben wij de hiermee samenhangende kosten wel alvast in het hierna volgend overzicht opgenomen, zodat uw raad zicht heeft op het totaalbedrag. Daarbij moet ten aanzien van het transformatieplan jeugd Zuid-Limburg nog meegegeven worden dat Maastricht dit bedrag als centrumgemeente voorfinanciert, om het vervolgens, ieder voor hun aandeel, door te belasten naar de overige deelnemende gemeenten en hiervoor een vordering op te nemen.

Het is van belang dat we de voorstellen van het verbeterplan zo spoedig mogelijk uitvoeren, zodat we daadwerkelijk kunnen zien welke effecten ontstaan. Het rapport beschouwend en de nadere duiding wegend, ligt nu de vraag voor of we met deze wetenschap onze begroting moeten aanpassen. Op basis van het voorgaande zullen wij in de komende tijd onzekerheden en kansen hernieuwd afwegen en daarop terugkomen binnen de bestaande P&C-cyclus. Ook de nieuwe aannames die in het rapport worden gedaan zijn nog omgeven door de nodige onzekerheid. Daarom stellen we ook voor bij de eerste monitor en bij Kaderbrief in aanloop naar de begroting te beoordelen wat te doen (voor het lopende jaar is dat bij de Berap). Mogelijk is er dan een nieuw kabinet dat beslissingen neemt over de extra gelden voor de Jeugdzorg en het verdeelmodel voor het Gemeentefonds. In het slechtste geval zullen we aanvullende bezuinigingen moeten doen. In de tussentijd zullen we met onze provinciale toezichthouder in contact treden en in overleg met hen de situatie beoordelen. In de gesprekken zal zeker ter sprake komen of de mogelijkheid er is om te anticiperen om het nieuwe Rijksgeld in het geval er nog geen nieuw kabinet is of nog geen besluit daaromtrent is genomen.
Hoogachtend,

Burgemeester en Wethouders van Maastricht,

De Secretaris,

De Burgemeester,

R.E.C. Kleijnen.

J.M. Penn-te Strake.

Sociaal Domein
Maastricht

Verbeterplan
2021 - 2022

1. Inhoud.

2.	Context	3
3.	Inleiding	5
	3.1	Opdracht
	3.2	Ontwikkelopgave sociaal domein Maastricht
4.	Richtinggevend KPMG – Rapport	8
5.	Bevindingen	11
	5.1	Financiële situatie en prognoses
	5.2	Inkoop
	5.3	Toegang
6.	Vertrekpunt verbeterplan	37
7.	Ambities	38
	7.1	Inkoop
	7.2	Toegang
	7.3	Structuur
8.	Verbetersporen	44
	8.1	Inkoop – Strategie
	8.2	Inkoop – Processen en beheeromgeving
	8.3	Inkoop – Personeel en cultuur
	8.4	Inkoop – ICT
	8.5	Inkoop – Structuur, organisatie, managementinformatie
	8.6	Toegang – Strategie
	8.7	Toegang – Processen en beheeromgeving
	8.8	Toegang – Personeel en cultuur
	8.9	Toegang – ICT
	8.10	Toegang – Structuur, organisatie, managementinformatie
	8.11	Structuur sociaal domein
	8.12	Ontwikkeling medewerkers
9.	Lopende projecten	72
10.	Sturing verbeterproces	73
11.	Risico's, beheersmaatregelen en randvoorwaarden	74
12.	Medezeggenschap	77
13.	Communicatie	78
14.	Bijlagen	
	14.1	Ontwikkelopgave sociaal domein Maastricht
	14.2	Overzicht lopende projecten sociaal domein

2. Context.

De gemeente Maastricht heeft de ambitie om de organisatie breed in ontwikkeling te brengen. Randvoorwaarde daarbij is dat de bedrijfsprocessen in control komen en blijven. Het sociaal domein heeft bij het in control komen prioriteit.

Dit verbeterplan geeft zo concreet mogelijk aan welke stappen gezet moeten worden om weer voldoende grip te krijgen op de organisatie van het sociaal domein. Het domein is op orde als de gemeente Maastricht de belanghebbenden passende zorg en ondersteuning kan bieden binnen de vastgestelde kaders.

Over de decentralisatie van de verantwoordelijkheden op het gebied van jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning en participatie zijn inmiddels tienduizenden pagina's volgeschreven. De situatie waarin gemeenten terecht zijn gekomen is complex, daarover is geen twijfel. Dit verbeterplan wil vooral compact, overzichtelijk en concreet zijn. Formuleringen en constateringingen kunnen daardoor kort door de bocht of ongenueanceerd overkomen.

Aan de basis van de decentralisaties ligt vooral de gedachte dat gemeenten beter zicht hebben op hun inwoners dan de Rijksoverheid. Daarmee zouden gemeenten eerder en beter in staat zijn de behoefte aan zorg en ondersteuning op individueel- en gezinsniveau inzichtelijk te maken. Ook zouden gemeenten effectiever zijn bij het benutten van mogelijkheden in het voorliggend veld. Het voorkomen van onnodige consumptie en bieden van zorg en ondersteuning in samenhang zouden de effectiviteit en efficiency van de uitvoering van de regelingen vergroten. Verbeterde dienstverlening voor de inwoners tegen afnemende kosten vormden het sterk wenkende perspectief.

Rijk en gemeenten hadden ook nog ieder hun eigen ambities. De Rijksoverheid tobde al jaren met oplopende tekorten op de verschillende regelingen en met de slechte beheersbaarheid van de uitvoeringsprocessen. Decentraliseren met een directe beperking van de beschikbare budgetten zou hier uitkomst bieden. Gemeenten zagen mogelijkheden tot verbetering van de uitvoering en versterking van hun positie in het maatschappelijk veld. Verantwoordelijkheid krijgen voor aanzienlijke budgetten met een besparingspotentieel versterkte deze ambities.

Veranderprocessen zoals de decentralisaties kennen uiteraard een zeer hoge complexiteit. Zorgvuldige voorbereiding, goed georganiseerde verandering en adequate borging van de resultaten vragen, zowel kwantitatief als kwalitatief, grote inzet van medewerkers en management van de betrokken organisaties. Ook brengen dergelijke veranderingen kosten met zich mee. Pas daarna kan zicht ontstaan op de realisatie van mogelijke efficiency- of synergieresultaten.

Overheden hebben een bedenkelijk trackrecord op het terrein van dergelijke veranderprocessen. Voor een gedegen afweging en voorbereiding is onvoldoende tijd, overgang van oud naar nieuw gaat bij voorkeur in een big-bang-scenario, bespiegelde financiële opbrengsten worden direct ingeboekt en voor het

zorgvuldig inrichten en aansturen van de nieuwe situatie is geen tijd of geen budget.

Als we de decentralisaties van jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning en participatie van 2015 tegen het licht houden, zien we veel van deze onvolkomenheden terug. Blijkbaar wogen korte-termijn-ambities van Rijk en gemeenten zwaarder dan het inrichten van een solide transitie.

Veel gemeenten stelden bij de overgang op 1 januari 2015 de continuïteit van de dienstverlening voorop. Dat gold zeker voor de gemeente Maastricht. De inwoners mochten geen last hebben van het decentralisatieproces en moesten, koste wat kost, kunnen rekenen op de vastgestelde zorg en ondersteuning. Met grote inspanning van alle betrokkenen werd deze ambitie gerealiseerd. De professionals binnen het sociaal domein dienden te focussen op de hulpvraag. Sturen op financiën, het gedegen inrichten van werkprocessen en grip krijgen op in-, door- en uitstroom van hulpvragers had minder prioriteit of was zelfs ongewenst.

Eenmaal in deze gebrekkige omstandigheden op gang gekomen moest er veel geïmproviseerd worden en restte er weinig ruimte voor structurele verbeteringen in de organisatie. Parallel ontwikkelden de zorgaanbieders zich tot echte ondernemers op een complex georganiseerde markt. Uiteraard zijn er de laatste jaren verbeteringen tot stand gekomen. Ondanks dat moeten we vaststellen dat het hier geschetste beeld tot op de dag van vandaag voortduurt.

Zowel de kosten van de voorzieningen als de vraag van de inwoners van Maastricht naar deze voorzieningen zijn sinds 2015 sterk gegroeid. Van de telkenmale veronderstelde afvlakking van de vraag is onvoldoende sprake. De heersende pandemie zal de druk op het sociaal domein de komende jaren verder verhogen.

Werden de financiële tekorten de eerste jaren nog blijmoedig en optimistisch afgedekt, de laatste paar jaar neemt de zorg over de sterk oplopende kosten en de onbeheersbaarheid van het bedrijfsproces snel toe. De tekorten vlakken immers niet vanzelf af en grip op het sociaal domein ontstaat niet met geduld alleen. Voldoende aanleiding voor de gemeente Maastricht om KPMG in 2019 te vragen de situatie te onderzoeken en aanbevelingen te formuleren voor de toekomst. In februari 2020 rapporteerde KPMG de bevindingen.

Het is krachtig dat de gemeente Maastricht recht in de door KPMG voorgehouden spiegel heeft gekeken en de uitkomsten, hoe pijnlijk wellicht ook, heeft geaccepteerd als vertrekpunt voor een aanzienlijke verbeteringsinspanning. Het voorliggende verbeterplan is de logische vervolgstap in het ingezette proces. Met de uitvoering van het plan wordt werk gemaakt van het inhalen van de opgelopen achterstand en het structureel beheersbaar en bestuurbaar maken van het sociaal domein. We hebben nog een lange weg te gaan en vasthoudendheid, geduld en bereidheid tot investeren zijn noodzakelijk om tot echte resultaten te komen.

3. Inleiding.

De gemeente Maastricht geeft prioriteit aan het in control komen binnen het sociaal domein. Deze ontwikkeling is geen doel op zich maar is noodzakelijk om de oplopende tekorten in het sociaal domein af te vlakken en om te buigen. Om uiteindelijk te komen tot passende zorg en ondersteuning voor de inwoners van de gemeente Maastricht binnen de hiervoor door de raad vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders is meer nodig dan een eenmalige ingrijpende interventie.

3.1 Opdracht.

De organisatieontwikkeling die wordt ingezet zal uiteindelijk ook zijn uitwerking moeten hebben op externe partners (inwoners, maatschappelijke partners, zorgaanbieders etc.). Dit verbeterplan is het kader en de roadmap voor deze organisatieontwikkeling waarmee onder andere de volgende doelstellingen dienen te worden gerealiseerd:

- Het inzichtelijk maken van de oorzaken van de tekorten in het sociaal domein en het nemen van passende maatregelen om deze tekorten duurzaam terug te dringen;
- Het 'in control' brengen en houden van de bedrijfsprocessen waarbij het ook mogelijk is dat er bepaalde organisatorische veranderingen moeten worden doorgevoerd om de bedrijfseconomische structuur te versterken;
- Het komen tot een meer data-gedreven werkwijze waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige informatie(bronnen). In het verlengde hiervan dienen ook de uniformiteit en comptabiliteit van de verschillende informatiesystemen te worden vergroot;
- Het ontwikkelen van een meer zakelijke opstelling jegens de aanbieders van zorg en ondersteuning (onder andere in de vorm van stringent contractmanagement);
- Het versterken van de onderlinge samenhang tussen verschillende bedrijfsonderdelen zoals toegang, uitvoering, bedrijfsvoering en inkoop zodat er meer synergie gehaald wordt uit deze samenhang. Hierbij dient ook te worden onderzocht of de huidige ketenprocessen niet kunnen worden vereenvoudigd.

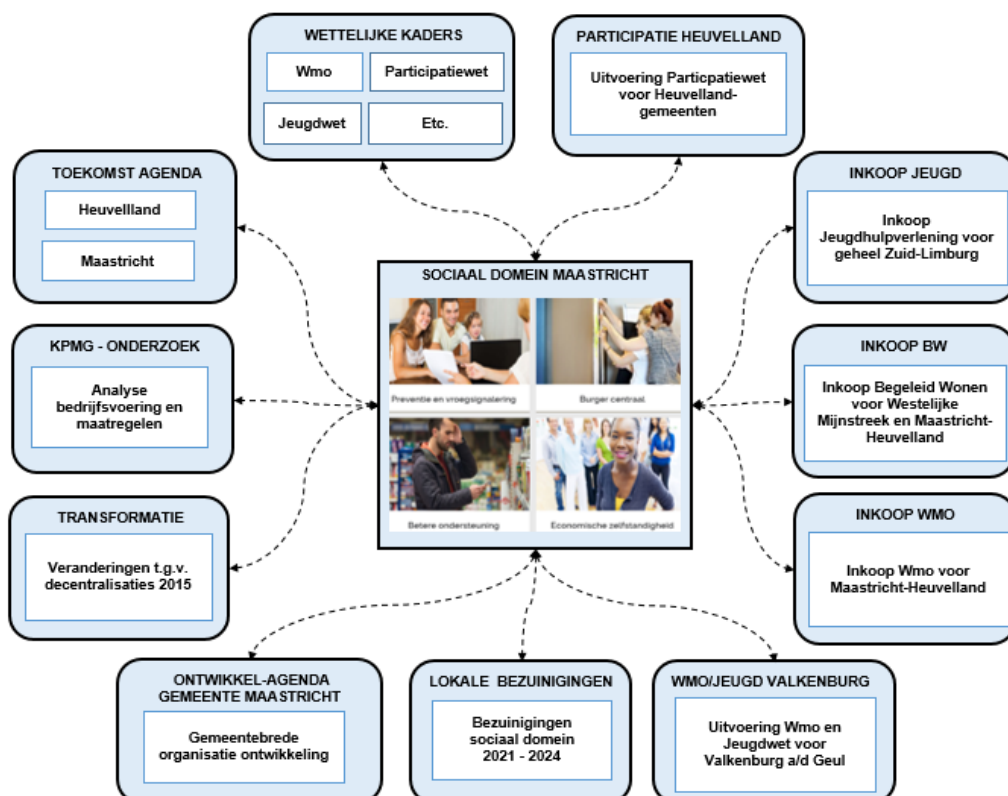
Het in gang zetten en houden van deze organisatiebeweging vraagt, naast de investeringen, om een grote mate van veranderbereidheid in de organisatie. Dit vraagt op zijn beurt weer duidelijke verbeterstroom (zoals benoemd in dit plan) en een eenduidige Tone at the Top zodat helder wordt gecommuniceerd. Feitelijk is er sprake van achterstallig onderhoud in de organisatie dat moet worden ingelopen. Maar naast de noodzakelijke maatregelen die moeten worden genomen in de organisatie, kan het ook nodig zijn om eventuele inhoudelijke weeffouten uit het vigerende beleid te halen. Ook dit zullen we niet moeten en mogen schuwen.

In dit verbeterplan gaan we eerst in op de verschillende quick scans die zijn uitgevoerd en die de basis vormen van de onderbouwing van plan. Hierna gaan wij concreet in op de maatregelen die op basis van de uitgevoerde quick scans moeten worden genomen. Na vaststelling van het plan, vindt uitvoering, monitoring en indien noodzakelijk bijsturing plaats. Gedurende de uitvoering zullen wij ook aandacht besteden aan de borging van de organisatieverandering en de overdracht hiervan door het tijdelijke verbeterteam aan de staande organisatie.

3.2 Ontwikkelopgave sociaal domein Maastricht.

Maastricht is een sociale en saamhorige stad. Het is in één zin de visie op het sociaal beleid van de stad.

De ontwikkelopgave voor het sociaal domein is buitengewoon complex. Vanuit verschillende invalshoeken moet worden gezien hoe we deze ambitie vormgeven. In bijlage 1 zijn deze invalshoeken opgesomd. Deels zijn deze destijds vanuit de decentralisaties meegegeven, deels zijn deze ondertussen uitgewerkt en aangepast aan de lokale situatie. In ieder geval zijn de verschillende krachten die op het sociaal domein inwerken ook nog eens voortdurend in beweging. Hieronder de meest relevante opgaven waarvoor de gemeente gesteld is.



Wettelijke kaders

Primair zijn er wettelijke kaders die gemeenten bij de drie decentralisaties zijn meegegeven. De daarmee samenhangende transformatie in de zorg kan worden getypeerd door maximale participatie, uitgaan van eigen kracht, buurtkracht en samenkracht met professionele hulp als vangnet. Daarbij staat de hulpvraag van de inwoner centraal, niet het aanbod van de zorgaanbieder. Er wordt integraal gewerkt met 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur. De mens staat centraal, er is minder bureaucratie en meer innovatie. Met ruimte voor maatwerk. Het uitgangspunt is de leefwereld in plaats van de systeemwereld. Het netwerk van de inwoner in zijn wijk en de nabijheid van laagdrempelige voorliggende voorzieningen is cruciaal. Tenslotte dient de hulpverlening duurzaam en betaalbaar te zijn. Effectief en efficiënt.

Maastricht als centrumgemeente

Maastricht is centrumgemeente voor de uitvoering van een aantal regionale taken. Zo is de gemeente verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet voor de regio Maastricht-Heuvelland. Tevens verzorgt Maastricht de inkoop van gespecialiseerde Jeugdhulp voor geheel Zuid-Limburg en de inkoop Wmo voor Maastricht-Heuvelland, voor Beschermd Wonen nog aangevuld met de gemeenten uit de westelijke Mijnstreek. Dit heeft impact op de organisatiestructuur, de inrichting van werkprocessen en de governance/checks & balances van de gemeente Maastricht richting de deelnemende gemeenten. Om bij de uitvoering van deze taken beter in control te komen heeft KPMG een aantal aanbevelingen gedaan, die voor de inrichting van de organisatie van het sociaal domein van belang zijn en elders in dit plan worden besproken.

Gemeente brede ontwikkelingen

Naast deze onderwerpen die specifiek op het sociaal domein betrekking hebben is er een gemeente brede ontwikkelagenda, die uiteraard ook het sociaal domein meeneemt. Weliswaar wordt in dit verbeterplan de focus op en de prioriteit bij het sociaal domein gelegd, maar bij de uitwerking van het plan nemen we de gemeente brede inzichten zoveel mogelijk mee. Zo wordt de vastgestelde visie op leidinggeven vertaald naar de situatie in het sociaal domein. We hanteren de vijf sturingsprincipes uit de sturingsleidraad bij de inrichting van de nieuwe organisatie: centrale sturing, resultaatsturing, optimale samenwerking tussen beleid en uitvoering, span of attention in plaats van span of control en leren en verbeteren op basis van de PDCA cyclus. De gemeente brede visie op integraal werken wordt ook in het sociaal domein doorgevoerd. De beoogde centralisatie van de middelenfuncties wil niet per se zeggen dat deze ondersteunende taken organisatorisch buiten het sociaal domein worden geplaatst, maar wel dat de hiërarchische sturing op termijn elders kan worden belegd. Zo werkt Maastricht in een centraal gestuurde organisatie die integraal, opgabegericht en resultaatgericht werkt aan de vraagstukken van de stad. Maar nu eerst het sociaal domein op orde krijgen.

4. Richtinggevend: KPMG – Rapport.

KPMG heeft in de periode december 2019 – februari 2020 een opdracht uitgevoerd om inzichtelijk te maken wat de oorzaken van het tekort op de begroting van het sociaal domein zijn en om (toekomstige) besparingsmogelijkheden in kaart te brengen. Concreet heeft KPMG 4 hoofdactiviteiten uitgevoerd:

- Nadere analyse op het tekort in het sociaal domein (probleemstelling).
- Analyse van de Planning & Control cyclus.
- Analyse van de organisatie op het gebied van structuur, cultuur en systemen.
- Nagaan van de besparingsmogelijkheden binnen het sociaal domein.

Verschillende werkgroepen zijn ondersteund bij het concretiseren van mogelijke maatregelen die vervolgens zijn beoordeeld op hun potentieel, hetgeen uiteindelijk heeft geleid tot een short list aan maatregelen.

Een eerste algemene bevinding die KPMG doet is dat het structurele karakter van de tekorten in het sociaal domein nu meteen om actie vraagt (urgentiebesef), zeker in het perspectief van verminderde dekkingsmogelijkheden.

De overige bevindingen en aanbevelingen heeft KPMG geclusterd rondom 3 centrale onderwerpen: organisatie, mens en cultuur en systemen.

Organisatie (bevindingen):

Er wordt gesteld dat de huidige inrichting en opzet van de organisatie ruimte voor verbetering laat:

- Het schort aan actieve kennis- en gegevensdeling, multidisciplinaire samenwerking en duidelijke communicatie- en escalatielijnen;
- Bij het ontwikkelen van beleid wordt onvoldoende stilgestaan bij praktijkervaringen en verbetervoorstellen van SZMH en inzichten op basis van beschikbare onderliggende data;
- De samenwerking met de inkoopafdeling kan beter. Er is onvoldoende 'eendracht' tussen de afdelingen Beleid, SZMH en Bedrijfsvoering om effectief en efficiënt te werken aan de realisatie van doelstellingen;
- Er lijkt een discrepantie te bestaan tussen de doelstellingen van de raad om het tekort terug te dringen versus het willen handhaven van de 'Maastrichtse maat' (visie);
- Maastricht is onderhevig aan risico's op volumestijgingen door de wijze waarop inkoop plaatsvindt, te weten een openhuis inkoopstelsel (regionale wens en keuze) en arrangementsbesteding zonder budgetplafonds en op basis van een 0-urencontract zonder omzetverplichting.

Mens en Cultuur (bevindingen):

- De communicatie op het gebied van afstemming met budgeteigenaren schiet tekort. Door gebrek aan inzicht en onduidelijkheid qua eigenaarschap is het lastig voor de uitvoerende teams om te sturen op een budget;
- Er lijkt geen sprake te zijn van een eenduidige Tone at the Top waardoor er ruis, ongenoegen en gebrek aan focus wordt ervaren en wat zorgt voor onduidelijkheid bij de medewerkers en een negatief effect op de werksfeer.

Systemen (bevindingen):

- Er lijkt voldoende informatie beschikbaar te zijn, inclusief de benodigde (technische) middelen om de data uit de systemen te onttrekken;
- Er is geen duidelijke koppeling tussen data-ontsluiting en datagebruikers.

Op basis van de bevindingen geeft KPMG een aantal aanbevelingen per onderwerp:

Organisatie:

- Aansturen op passende inzet per arrangement en organiseren van voldoende kennis en expertise van cliëntdoelgroepen binnen de toegang;
- Het vereenvoudigen van de complexiteit van de keten (proces re-design);
- Het her-evalueren van het lokaal/centraal inkoopbeleid;
- Het tot stand brengen van een structurele samenwerking tussen beleid, uitvoering en inkoop om meer synergie te bereiken;
- Een heldere vertaling van de visie naar de uitvoering en deze breed en consistent communiceren;
- In het verlengde hiervan ook het beleid ter discussie durven stellen en beleidskeuzes durven maken;
- Datagedreven werken, monitoren (dashboards), evalueren en bijsturen (indien noodzakelijk).

Vershillende van deze aanbevelingen zijn reeds opgepakt in het kader van de nadere onderbouwing van dit verbeterplan. Zo zijn quick scans uitgevoerd ten aanzien van de inkoop, de cijfers en prognoses en de toegangsbepaling.

Mens en Cultuur:

- Het versterken van de veranderbereidheid van de organisatie (urgentiebesef en mindset);
- Werken aan een mindset en aansturing die (meer) is gericht op doelgericht werken (resultaatgerichtheid vergroten);
- (Meer) data-gedreven werken en hierbij gebruik maken van de beschikbare data.

Systemen:

- Het vergroten van de uniformiteit en comptabiliteit van de systemen. De verschillende systemen binnen het landschap zijn niet op dezelfde manier ingericht op het gebied van datamanagement;
- Het versterken van het proces van het opstellen van de rapportages zodat business controllers ingezet kunnen worden in de rol van business partner van de teams;
- Het vergroten en versnellen van de beschikbaarheid van data. Hierdoor is het mogelijk om het prognosemodel meer op volumestromen en transformatieprincipes op te bouwen.

KPMG adviseert tenslotte dat de gemeente het bredere pakket aan maatregelen nader uitwerkt en een helder en concreet uitvoeringsplan opstelt om de voorgestelde en aanvullende verbetervoorstellen in de organisatie te implementeren. Dit verbeterplan is daarmee een logische vervolgstap in dit proces.

5. Bevindingen.

Het KPMG-rapport is het vertrekpunt voor de ontwikkeling die in gang is gezet. De medewerkersparticipatie bij de totstandkoming van het verbeterplan op hoofdlijnen is minder intensief geweest dan gewenst. Corona en tijdsdruk spelen ons daarbij parten. Bij de verdere uitwerking zal de betrokkenheid geïntensiveerd worden. Uiteraard zijn de inzichten uit lopende en recent afgeronde projecten, evaluaties en andere activiteiten meegenomen bij het scherp krijgen van de situatie waarin het sociaal domein verkeert. Daarnaast zijn nog verschillende quick scans uitgevoerd om nader inzicht te krijgen in de (omvang van de) probleemstelling. Dit geheel vormt de basis voor dit verbeterplan.

5.1 Bevindingen financiële situatie en prognoses.

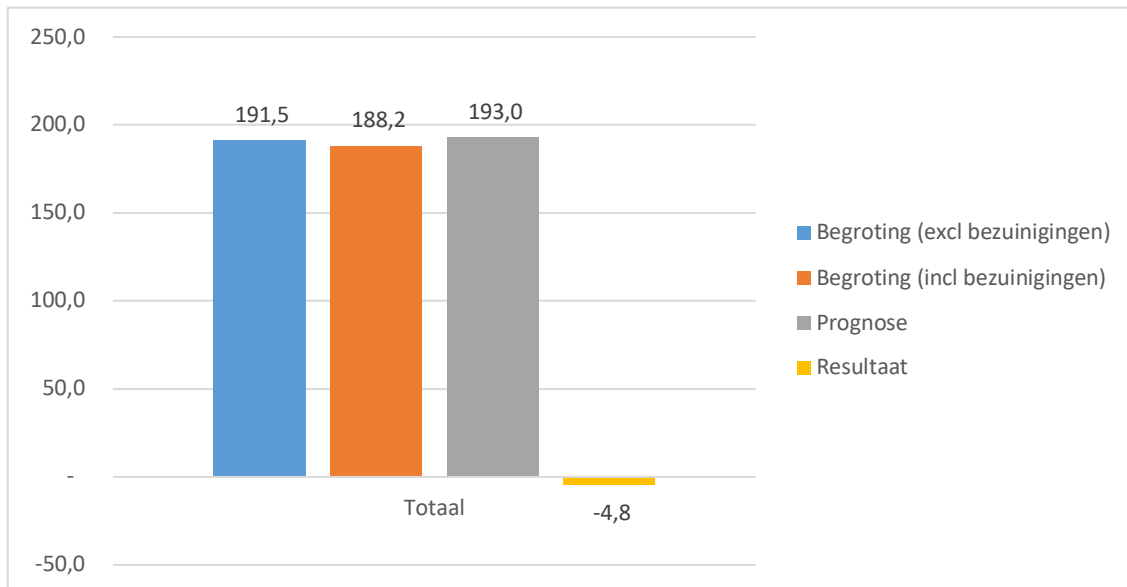
Vanuit het KPMG-rapport zijn maatregelen en hun beoogde effecten meegenomen in het begrotingsproces van de gemeente Maastricht. Daarnaast zijn aanvullende maatregelen opgenomen in de begroting gebaseerd op de cijfers zoals die zijn gerapporteerd in de Berap. Randvoorwaarden daarbij waren het ontstaan van een sluitende begroting en het oplossen van de problemen binnen het sociaal domein. De in dit verbeterplan geformuleerde maatregelen zullen uiteraard effect hebben op de kosten en opbrengsten in de komende jaren. Binnen deze complexiteit is er sprake van onzekerheden, risico's en onderlinge afhankelijkheden tussen de bezuinigingen en maatregelen.

Om te komen tot een realistisch vertrekpunt voor dit verbeterplan en de financiële ambities redelijk scherp te kunnen voorleggen, brengen we in dit hoofdstuk het geheel van randvoorwaarden, risico's, afhankelijkheden en onzekerheden bij elkaar in één perspectief.

De ambities van de gemeente Maastricht zijn verankerd in de begroting. Voor de komende jaren is het van belang de verbeteropgave in een helder perspectief neer te zetten, helder te zijn over de verwachte resultaten en inzicht te hebben in de resterende financiële uitdagingen voor het sociaal domein.

Ontwikkeling 2020

De begroting 2020 van het sociaal domein (ten behoeve van deze analyse taakvelden 6. Sociaal domein en 7. Volksgezondheid) bedroeg initieel €190,6 mln, conform besluitvorming van de raad is hierop een bedrag van €2,4 mln aan bezuinigingen in mindering gebracht resulterende in een definitieve begroting voor 2020 van €188,2 mln. Ten opzichte van deze begroting bedraagt het geprognosticeerde saldo van lasten en baten €193,0 mln resulterende in een negatief resultaat van €4,8 mln over 2020 (zie grafiek 1).



Grafiek 1: Ontwikkeling 2020

Het negatief resultaat wordt primair veroorzaakt door een volumestijging bij Jeugd en Wmo en door tegenvallers bij Armoede/Bijzondere Bijstand en Maatschappelijke Opvang. Bij de onderdelen Jeugd, Wmo maar ook Armoede/Bijzondere Bijstand (allen opneemregelingen) zet de historisch zichtbare volumestijging onverminderd door. In de begroting 2020 was deze stijging niet voorzien.

Structurele tegenvallers worden deels gecompenseerd door incidentele meevallers op Samenkracht en Burgerparticipatie evenals op Participatie Werk en Inkomen. Deze voordelen zijn (deels naar verwachting) in 2021 niet meer beschikbaar doordat deze als bezuiniging in de begroting 2021 zijn verwerkt of doordat het incidentele meevallers betreft van achterblijvende realisatie ten gevolge van Corona.

Bevindingen begroting 2021

De begroting 2021 bedraagt €188 mln. Hierin is enerzijds een bedrag ad €4,8 mln aan bezuinigingen in mindering gebracht en anderzijds een bedrag ad €14,3 mln aan verhogingen. Het verschil ten opzichte van de begroting 2020 (rekening houdende met hiervoor genoemde bezuinigingen en verhogingen) wordt veroorzaakt door autonome ontwikkelingen in de begroting zoals bijvoorbeeld de verschuiving van cliënten van Beschermd Wonen naar de Wlz (Wet langdurige zorg) (zie paragraaf Risico's). In deze begroting is nog geen rekening gehouden met compensatie voor prijsindexering (zie paragraaf Onzekerheden en risico's begroting 2021-2024).

De belangrijkste kostenverhogingen van de begroting 2021 (tabel 1) worden veroorzaakt door bijstelling op basis van het negatief resultaat 2020 bij Jeugd en Wmo evenals de verwachting dat ook in 2021 de volumestijging doorzet, daartoe is rekening gehouden met één jaar aanvullende volumegroei boven op het tekort 2020. Aanvullend is het budget Armoede/Bijzondere Bijstand en MTB verhoogd.

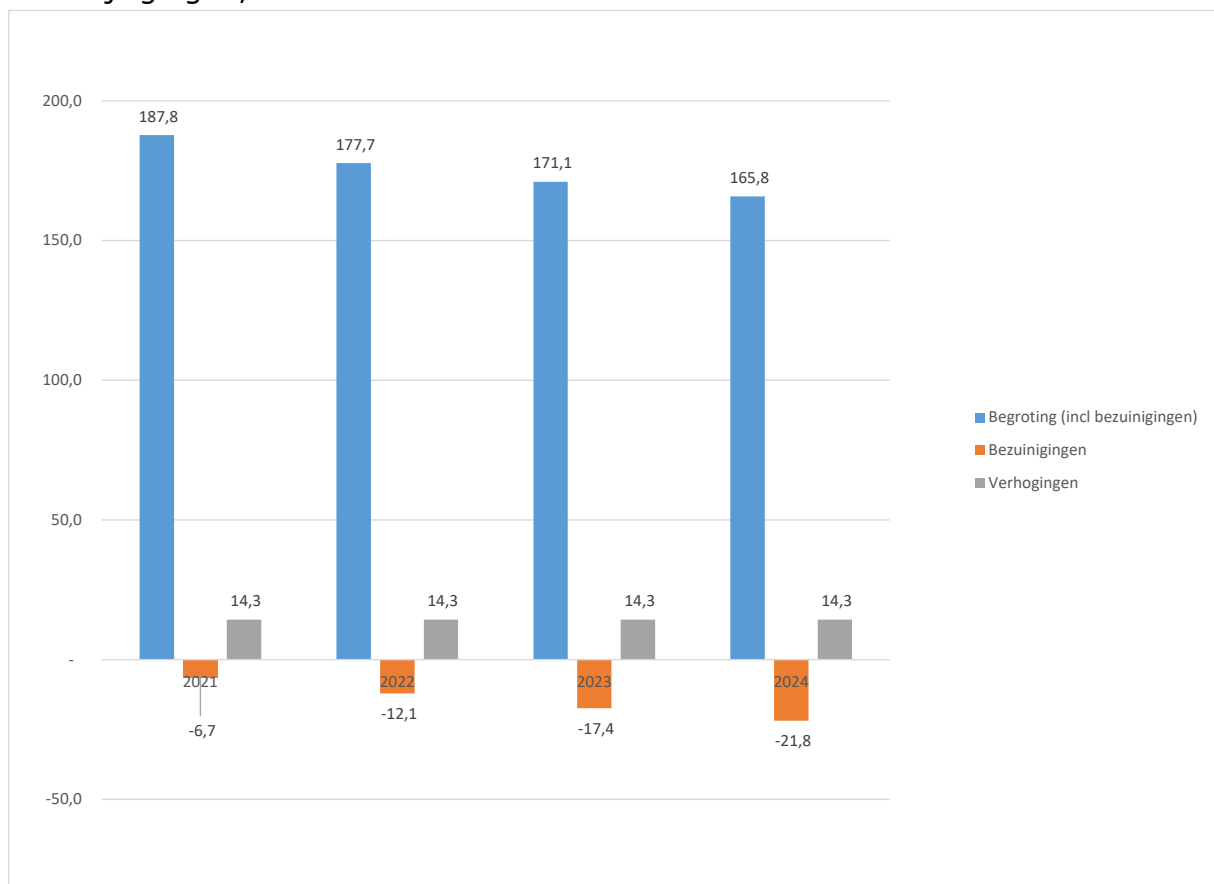
Verhogingen	2021	2022	2023	2024
Volumegroei Jeugd	€ 8,1	€ 8,1	€ 8,1	€ 8,1
Volumegroei Wmo	€ 5,2	€ 5,2	€ 5,2	€ 5,2
Armoede/bijzondere bijstand	€ 0,5	€ 0,5	€ 0,5	€ 0,5
MTB	€ 0,5	€ 0,5	€ 0,5	€ 0,5
Totaal	€ 14,3	€ 14,3	€ 14,3	€ 14,3
Bedrag x € 1 mln				

Tabel 1: Verhogingen budgettair kader 2021

Bevindingen meerjarenperspectief

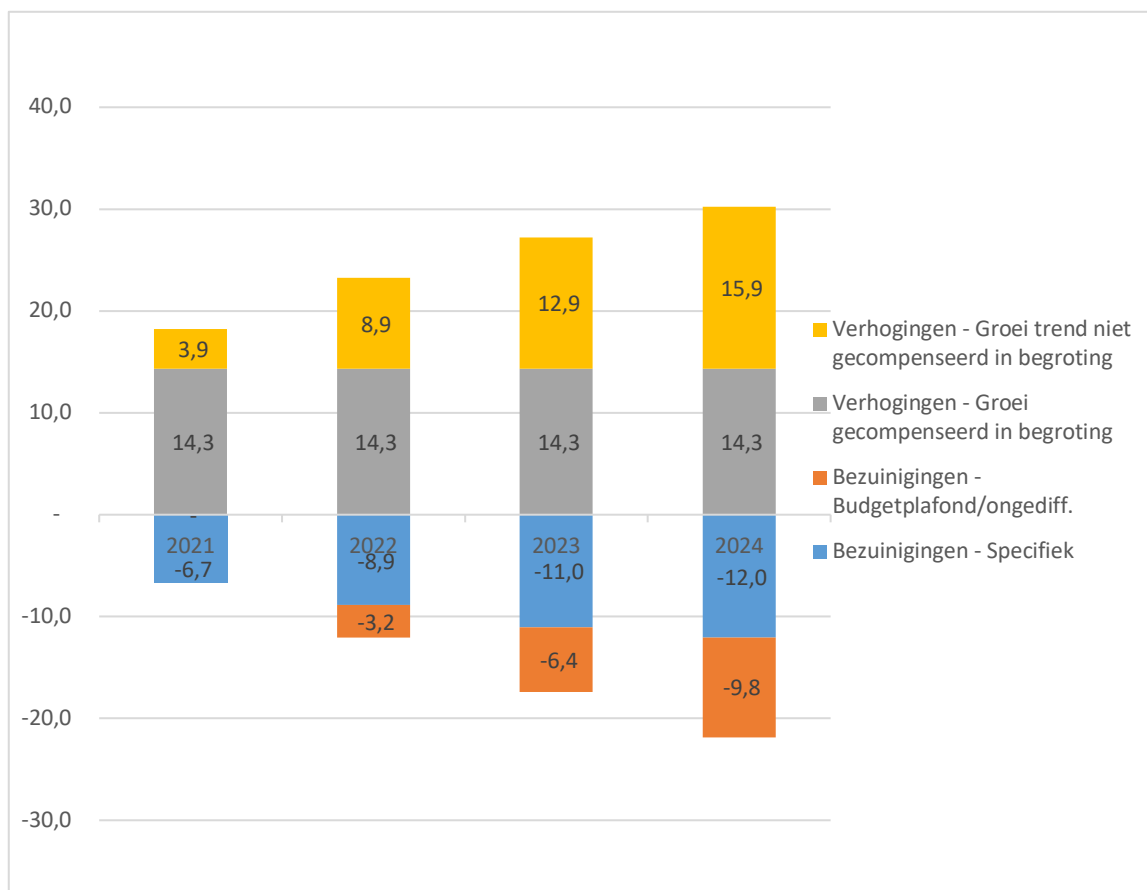
De door de raad vastgestelde meerjarenbegroting 2021-2024 laat een dalende trend zien van €188,2 mln in 2020 naar €156,6 mln in 2024 (grafiek 2). In dit budgettair kader is enerzijds een structurele verhoging verwerkt ad. €14,3 mln (tabel 1) waarbij rekening is gehouden met een aanvullende groei voor met name Wmo, Jeugd en Armoede/Bijzondere Bijstand in 2021. Voor de periode 2022 tot en met 2024 is geen rekening gehouden met een verdere groei voor Jeugd en Wmo en prijsindexaties. Wel zijn er bezuinigingen in de begroting verwerkt oplopend van €6,7 mln in 2021 naar €21,8 mln in 2024.

Overige mutaties worden veroorzaakt door verwachte wijzigingen in Rijksinkomsten waarbij gedacht dient te worden aan taakmutaties, wetswijzigingen, etc.



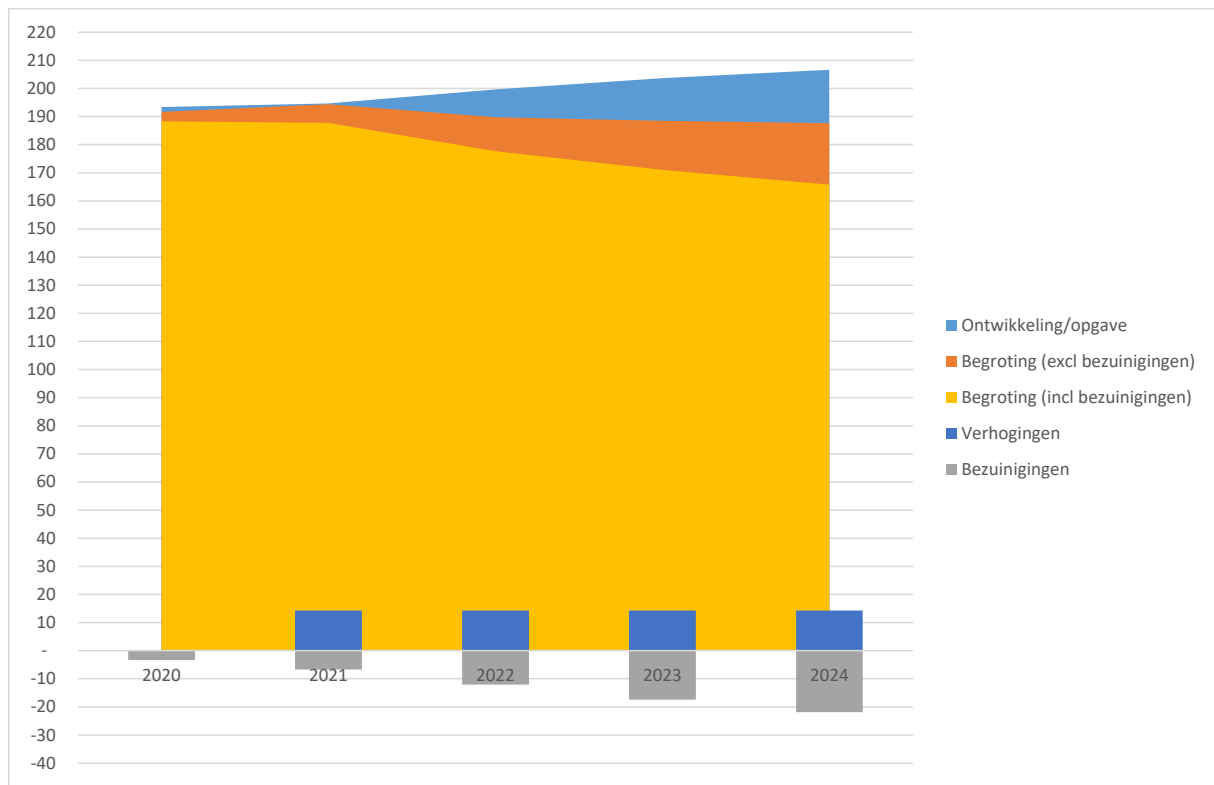
Grafiek 2: Meerjarenperspectief budgettair kader 2021-2024

Grafiek 3 geeft een nadere verdieping weer van de in de meerjarenbegroting verwerkte bezuinigingen, gecompenseerde verhogingen en het effect van de trend (niet gecompenseerd in de begroting).



Grafiek 3: Verdieping bezuinigingen en verhogingen begroting 2021-2024

In grafiek 4 is de financiële opgave binnen het sociaal domein in de periode 2020-2024 weergegeven. Het gele en oranje vlak geven respectievelijk de begroting in- en exclusief bezuinigingen weer en het blauwe vlak de opgave om deze begroting te realiseren. Hierbij is rekening gehouden met de volumeontwikkeling die gekanteld dient te worden, maar ook met de uitkomsten van de paragraaf "Onzekerheden en risico's begroting 2021-2024". De opgave om de begroting te realiseren (verschil tussen begroting inclusief bezuinigingen en ontwikkeling/opgave) bedraagt in 2024 circa €50 mln.



Grafiek 4: Ontwikkeling financiële opgave sociaal domein 2020-2024

Onzekerheden en risico's begroting 2021-2024

KPMG adviseert dat impliciete taakstellingen in de begroting en de daarvoor noodzakelijke maatregelen expliciet in de begroting worden opgenomen, zodat de begroting als adequaat sturingsinstrument kan dienen. Dit advies volgend dient de begroting een reëel beeld van de verwachte ontwikkelingen en risico's te geven. Risico's met een hoge kans op manifesteren dienen in de begroting vertaald te worden. Op basis daarvan kan besluitvorming over mitigerende maatregelen plaatsvinden.

De begroting 2021-2024 is nader bezien op basis van dit advies van KPMG. In tabel 2 zijn de belangrijkste bevindingen uitgewerkt in een drietal scenario's (positief, neutraal, negatief) om de onzekerheden inzichtelijk te maken.

Het positieve scenario is het meest gunstige scenario bij optimale omstandigheden, het neutraal scenario is het verwachte c.q. meest realistische scenario en het negatieve scenario is het minst gunstige scenario bij tegenvallende omstandigheden.

De bevindingen, rekening houdende met de uitgevoerde quick scans, geven het beeld dat er mogelijk onzekerheden zijn ten opzichte van de begroting oplopende van -/-€3,8 mln in 2021 tot -/- €5,3 mln in 2024 (tabel 2) op basis van het neutrale scenario. De kans dat deze onzekerheden zich manifesteren wordt hoog ingeschat.

Onzekerheden begroting	Scenario	2021	2022	2023	2024
Armoede / Bijzondere Bijstand	Positief	€ -0,6	€ -1,1	€ -1,5	€ -2,0
	Neutraal	€ -0,7	€ -1,2	€ -1,7	€ -2,2
	Negatief	€ -0,8	€ -1,3	€ -1,9	€ -2,4
Jeugdgezondheidszorg (JGZ)	Positief	€ -0,4	€ -0,4	€ -0,4	€ -0,4
	Neutraal	€ -0,4	€ -0,4	€ -0,4	€ -0,4
	Negatief	€ -0,4	€ -0,4	€ -0,4	€ -0,4
Prijnsindex Jeugd, Wmo & subsidies	Positief	€ -2,6	€ -2,6	€ -2,6	€ -2,6
	Neutraal	€ -3,0	€ -3,0	€ -3,0	€ -3,0
	Negatief	€ -3,4	€ -3,4	€ -3,4	€ -3,4
Prijnsindex Jeugd, Wmo & subsidies compensatie vanuit AD	Positief	€ 1,8	€ 1,8	€ 1,8	€ 1,8
	Neutraal	€ 0,9	€ 0,9	€ 0,9	€ 0,9
	Negatief	€ -	€ -	€ -	€ -
Tekorten Maatschappelijke Opvang	Positief	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6
	Neutraal	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6
	Negatief	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6
Volumeontwikkeling Jeugd & Wmo	Consequenties meegenomen onder haalbaarheid bezuinigingen				
Totaal	Positief	€ -2,4	€ -2,9	€ -3,3	€ -3,8
	Neutraal	€ -3,8	€ -4,3	€ -4,8	€ -5,3
	Negatief	€ -5,3	€ -5,8	€ -6,4	€ -6,9
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar	Positief	€ -0,5	€ -0,5	€ -0,4	€ -0,5
	Neutraal	€ -0,5	€ -0,5	€ -0,5	€ -0,5
	Negatief	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6	€ -0,6
Bedragen x 1 mln Negatief bedrag = negatief effect Positief bedrag = positief effect					

Tabel 2: Onzekerheden begroting 2021-2024

Onderstaand een nadere toelichting op de verschillende posten.

Armoede / Bijzondere Bijstand

Bijzondere Bijstand is een openeinderegeling welke jaarlijks een stijgende trend laat zien. Doordat de begroting is bijgesteld op basis van het tekort in het voorgaande jaar is het noodzakelijk om aanvullend rekening gehouden met een verder stijgende trend. Op basis van de huidige inzichten houden we rekening met een negatief resultaat van €0,7 mln in 2021. Voor de jaren daarna houden we rekening met een jaarlijks oplopend tekort van €0,5 mln ten gevolge deze jaarlijkse groei.

JGZ

JGZ laat reeds meerdere jaren een groei zien met name ten gevolge van een stijging van het aantal risicokinderen. Uitgaande van de begroting van de GGD 2021 wordt een tekort verwacht van €0,4 mln. Ondanks dat in de begroting rekening is gehouden met een licht oplopende trend.

Prijnsindexering 2021

Er is in de begroting sociaal domein 2021 geen prijsindexering opgenomen. Voor Jeugd en Wmo (met uitzondering van Beschermd Wonen waarvoor index via de meicirculaire 2021 loopt en dus niet in deze analyse is meegenomen) zullen de tarieven geïndexeerd worden hetgeen een kostenstijging van €2,6 mln met zich meebrengt. Ten aanzien van subsidies betreft deze stijging maximaal €0,8 mln, waarbij momenteel de lijn wordt gehanteerd dat subsidies uitsluitend worden geïndexeerd indien dit juridisch onontkoombaar is.

Op basis van de huidige concernberekeningen wordt uitgegaan van een maximaal toegekende prijsindex in de begroting 2021 van 1,7%. We verwachten dat dit onvoldoende zal zijn om de prijsstijgingen volledig op te vangen. In het meest negatieve geval is er ervan uitgegaan dat geen compensatie voor prijsindexatie wordt ontvangen.

Maatschappelijke opvang

Maatschappelijke opvang staat reeds meerdere jaren onder druk ten gevolge van een verzwaring van de problematiek binnen de populatie. In 2021 is de kostenstijging incidenteel gedekt vanuit extra ontvangen middelen Beschermd Wonen. Ten gevolge van de eerdergenoemde Wlz-migratie, waarbij een deel van de Beschermd Wonen populatie met ingang van 2021 naar de Wlz wordt overgeheveld, is de verwachting dat een deel van de dekkingsbijdrage (voor Beschermd Wonen zijn de ontvangen Rijksbijdragen sinds 2019 hoger dan de lasten) vanuit Beschermd Wonen zal dalen waardoor deze middelen naar verwachting niet meer beschikbaar zijn. Het uitgangpunt is dat de subsidie 2021 geen significante stijging laat zien.

Volumeontwikkeling Jeugd & Wmo

Jeugd en Wmo-begeleiding/oud laten reeds sinds de decentralisatie een jaarlijkse volumegroei zien. In de begroting 2021 is voldoende rekening gehouden met de verwachte volumegroei voor het jaar 2021. Wel moeten nog concrete maatregelen benoemd worden om de volumegroei 2022 en verder op te vangen. Een kanteling van deze trend vergt beperking van de instroom en bevordering van de uitstroom en raakt daarmee direct de toegangsbeperking en het contractmanagement. KPMG adviseert deze impliciete taakstelling te onderbouwen en in relatie tot andere de bezuinigingsmaatregelen te bezien.

Aanvullend is met ingang van 2022 een kostendaling opgenomen onder de noemer "budgetplafonds Jeugd/WMO" welke een dalende trend in de uitgaven laat zien van €3,2 mln in 2022 naar €9,8 mln in 2024. Deze maatregel is niet meegenomen in het voorgaande en wordt in de paragraaf bezuinigingen nader beschouwd.

Risico's en kansen

Bij het bestuderen van de begroting 2021-2024 zijn de volgende aanvullende risico's geïdentificeerd, waarbij de verwachte realisatiekans lager is dan 50% (tabel 3). Het is aan te bevelen rekening te houden met deze risico's. Dit betreft uitsluitend financiële risico's, een uitgebreidere beschrijving van de risico's volgt in hoofdstuk 11.

Risico's	Scenario	2021	2022	2023	2024
Buig baten	Positief	-	-	-	-
	Neutraal	-0,53	-0,53	-0,53	-0,53
	Negatief	-1,06	-1,06	-1,06	-1,06
Buig lasten	Positief	-	-	-	-
	Neutraal	-0,13	-0,13	-0,13	-0,13
	Negatief	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25
Exploitatietekort MTB	Positief	0,34	0,34	0,34	0,34
	Neutraal	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12
	Negatief	-0,58	-0,58	-0,58	-0,58
Wlz migratie Beschermd Wonen	Neutraal pm	pm	pm	pm	pm
Maatschappelijke-/Vrouwenopvang	Neutraal pm	pm	pm	pm	pm
Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo)	Neutraal pm	pm	pm	pm	pm
Totaal	Positief	0,34	0,34	0,34	0,34
	Neutraal	-0,77	-0,77	-0,77	-0,77
	Negatief	-1,88	-1,88	-1,88	-1,88
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar	Positief	-	-	-	-
	Neutraal	-	-	-	-
	Negatief	-	-	-	-
Bedragen x 1 mln					
Negatief bedrag = negatief effect					
Positief bedrag = positief effect					

Tabel 3: Risico's begroting 2021-2024

Onderstaand een nadere toelichting op de verschillende risico's:

Buig baten

Het voorlopig te ontvangen Rijksbudget BUIG bedraagt €68,2 mln, in de begroting 2021 is rekening gehouden met inkomsten die €1,1 mln hoger liggen dan het voorlopig budget. Gezien de ontwikkelingen van de afgelopen jaren wordt dit risico ingeschat als matig tot laag.

Buig lasten

In de begroting 2021 is rekening gehouden met een kostenstijging van circa €3,0 mln, met name ten gevolge van de verwachte consequenties van Corona. We schatten in dat het budget voldoende zal zijn voor 2021. Gezien de onzekerheden omtrent Corona in mogelijk meerjarig perspectief achten we het risico aanwezig op harder stijgen van deze kosten dan nu verwacht. Dit risico schatten we in als matig.

Exploitatietekort MTB

Bij de MTB werken mensen op grond van de Wsw en de Participatiewet in welk kader MTB als leerwerkbedrijf fungeert. De begroting van de MTB is sterk afhankelijk van de Rijksinkomsten Wsw en van de economische ontwikkelingen. Op basis van de huidige begroting van de MTB wordt een tekort verwacht van €0,6mln, veroorzaakt door een lager verwacht bedrag aan Wsw Rijksinkomsten dan het voorlopig door het Rijk afgegeven budget. Indien de voorlopige opgave van de Wsw Rijksinkomsten gerealiseerd wordt is er echter sprake van een verwacht voordeel van €0,3 mln. Gezien de sterke afhankelijkheid van de Wsw Rijksinkomsten schatten wij dit risico in als matig. Hierbij dient opgemerkt te

worden dat in 2021 nieuwe meerjarenafspraken worden overeengekomen met de MTB. De effecten hiervan zijn vooralsnog onbekend.

Wlz migratie Beschermd Wonen

Waar Beschermd Wonen tot en met 2018 een financieel nadeel met zich mee bracht is dit vanaf 2019, ten gevolge van stijgende Rijksinkomsten, omgeslagen naar een voordeel. Deze dekkingsbijdrage is de afgelopen jaren ingezet om diverse tegenvallers te compenseren, met name bij Jeugd en Wmo. Vanaf 2021 verschuift een groot deel van deze cliëntenpopulatie naar de Wlz, hierbij is afgesproken dat de Rijksinkomsten verlaagd worden op basis van de daadwerkelijke uitstroom van kosten die per gemeente plaatsvindt en dat daarnaast een onderzoek plaatsvindt naar de werkelijke kosten. Afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek is de kans groot dat daarmee een deel van de dekkingsbijdrage verloren gaat. Dit risico wordt vooralsnog gemitigeerd vanuit de (nog te) ontvangen prijs en volume compensatie vanuit het Rijk welke naar verwachting niet geheel gebruikt zal worden. Desondanks is de verwachting dat een deel van het overschot niet meer beschikbaar zal zijn om kostenstijging bij maatschappelijke opvang te financieren. Het financiële effect van dit risico schatten wij beperkt in.

Maatschappelijke-/vrouwenopvang

Zowel maatschappelijke opvang als vrouwenopvang staan reeds meerdere jaren onder druk ten gevolge van een toenemende verzwarende van de problematiek. In de begroting is geen rekening gehouden met een eventuele kostenstijging. Dit risico wordt ingeschat als matig doordat hierop gestuurd kan worden.

Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo)

De gemeente Maastricht geldt als centrumgemeente voor de uitvoering van de Tozo-regeling en voert voor diverse gemeenten de Tozo-regelingen uit. Aan het begin van de Coronacrisis hebben veel gemeenten gehoor gegeven aan de oproep van het Rijk om snel te handelen door ruimhartig voorschotten te verstrekken, wetende dat dit risico's en onzekerheden met zich meebracht. Door de enorme hoeveelheid aanvragen direct bij het begin van Tozo 1 kon er onmogelijk voldoende snel op alle aanvragen worden beschikt. De nadruk lag in deze periode op het verstrekken van geld zodat ondernemers niet nog meer in de problemen kwamen. Dat heeft ertoe geleid dat met voorschotten is gewerkt. Dit brengt enerzijds een risico voor oninbare debiteuren met zich mee en anderzijds fiscale risico's. Momenteel lopen landelijk vanuit gemeenten acties richting SZW om het financieel nadeel te compenseren. De uitkomst hiervan is echter onzeker. Daarnaast wordt er intern op gestuurd om deze risico's zoveel mogelijk te mitigeren. Dit risico schatten wij in als hoog.

Haalbaarheid bezuinigingen

In de begroting zijn aanzienlijke bezuinigingsmaatregelen opgenomen voor het sociaal domein. Een deel van de maatregelen kan relatief snel gerealiseerd worden. Een ander deel van de maatregelen kent risico's ten aanzien van haalbaarheid en/of de tijdsfasering hetgeen een risico oplevert ten aanzien van

de begroting 2021-2024. Dit risico wordt ingeschat als hoog en nader uitgewerkt in de paragraaf "bezuinigingen".

Naast bovenstaande risico 's zijn er ook een aantal kansen geïdentificeerd:

Re-integratie

In 2020 wordt een voordeel verwacht van €0,3 mln ten gevolge van een lagere uitvoering in verband met Corona. Naar verwachting laat 2021 een vergelijkbaar beeld zien en zijn er daarnaast sturingsmogelijkheden binnen deze budgetten (zie tevens mogelijkheden in onderlegger bezuinigingen bij pre-begroting 2021). Deze kans schatten wij matig tot hoog in.

Incidentele meevallers

Jaarlijks worden subsidies verstrekt aan partijen waarvan de afrekening in het opvolgende jaar plaatsvindt. Dit kan eventueel leiden tot terugvorderingen en zo incidentele voordelen met zich meebrengen (mede rekening houdende met eventuele egalisereserves bij subsidiepartijen). Het effect hiervan achten we onzeker gezien voorgenomen bezuinigingen en besluitvorming over indexering 2021.

Landelijke ontwikkelingen huishoudelijke hulp

Sinds de invoering van het abonnementstarief voor de eigen bijdragen van de Wmo laat Huishoudelijke Hulp een forse volumestijging zien. Hoewel het niet in de lijn der verwachting ligt dat het Rijk deze kostenstijging volledig gaat compenseren zijn er wel ontwikkelingen om gemeenten via de VNG meer handvaten te geven om op de kosten en toegang te sturen.

Ambitie subsidies

Binnen de huidige bezuinigingsvoorstellen lijkt nog beperkt rekening gehouden te zijn met de effecten van een strakkere sturing op subsidies en het voorkomen van mogelijke overlappings tussen subsidies onderling of andere vormen van bekostiging. Nader onderzoek, naast strakker contractmanagement, is noodzakelijk om een beter beeld te krijgen van deze kans.

Corona

Ten gevolge van Corona zien we de mogelijkheid dat inwoners minder snel gebruik maken van bepaalde voorzieningen waardoor de stijgende volumetrend die de afgelopen jaren zichtbaar was incidenteel afvlakt en mogelijk doorschuift in de tijd. Lange termijneffecten zijn ongewis.

Extra Rijksmiddelen en nieuw verdeelmodel Wmo - Jeugd

Landelijk lopen gesprekken over enerzijds de hoogte van de door het Rijk beschikbaar te stellen middelen en anderzijds over het verdeelmodel van deze middelen over de gemeenten. Van beide ontwikkelingen verwachten we dat ze een positief effect met zich meebrengen al is dat effect nog onzeker.

Inschatting haalbaarheid bezuinigingen

Op basis van het onderzoek van KPMG zijn diverse bezuinigingsvoorstellen geïdentificeerd welke initieel in de prebegroting ter besluitvorming zijn voorgelegd. Op basis van besluitvorming door de raad en ten gevolge van oplopende tekorten in 2020 zijn tijdens het begrotingsproces diverse wijzigingen doorgevoerd op de voorgestelde maatregelen. Wij gaan ervan uit dat daarmee de onzekerheid ten aanzien van de haalbaarheid van de maatregelen is toegenomen. Diverse maatregelen hebben besparingspotentieel maar bij uitwerking zal blijken of de maatregel volledig uitvoerbaar is en wat de verwachte effecten zijn. Ook de onderlinge afhankelijkheid van verschillende voorstellen moet nader onderzocht worden omdat de voorgestelde maatregelen qua uitvoering en haalbaarheid op elkaar van invloed kunnen zijn.

Om een goed beeld te krijgen van de haalbaarheid van de voorgestelde maatregelen zijn deze betrokken bij de quick scan met als doel het besparingspotentieel nader te kunnen inschatten.

De verschillende bezuinigingsmaatregelen zoals opgenomen in de (pre)begroting 2021 zijn op basis van een drietal scenario's (negatief, neutraal/verwacht en positief) gezien. Maatregelen Jeugd/Wmo welke het gevolg zijn van en/of sterk gerelateerd zijn aan toegangsbepaling, beperken instroom, bevorderen uitstroom en contractmanagement zijn samengevoegd en op basis van de uitgevoerde quick scans en ervaringen bij andere gemeenten in totaliteit op haalbaarheid ingeschat. Monitoring van de realisatie van deze maatregelen zal op gecumuleerd totaalniveau plaatsvinden vanwege de onderlinge afhankelijkheid en verwevenheid.

In onderstaande paragraaf wordt allereerst ingegaan op de bevindingen ten aanzien van maatregelen Jeugd/Wmo welke het gevolg zijn van toegangsbepaling, beperken instroom, bevorderen uitstroom en contractmanagement. Vervolgens worden de bevindingen ten aanzien van de overige maatregelen beschouwd.

Hierbij dient vermeld te worden dat geen rekening is gehouden met de bevindingen zoals vermeld in paragraaf "Onzekerheden en risico's begroting 2021-2024" om de verschillende effecten transparant te benoemen.

Jeugd en Wmo - toegangsbepaling, instroom/uitstroom en contractmanagement

In de begroting 2021 zijn de volgende maatregelen opgenomen waarbij de haalbaarheid integraal is ingeschat (tabel 4):

Bezuinigingsmaatregelen Begroting 2021-2024 Jeugd en WMO - toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement						
Kenmerk (pre)begroting	Maatregel	Wet	2021	2022	2023	2024
E18	Budgetplafonds	Jeugd	-	1.700.000	3.400.000	5.100.000
3.2	Meer maatwerkoplossingen en regie inzetten in gezinnen met complexe problematiek	Jeugd	331.000	331.000	331.000	331.000
3.5	bonus/malussysteem inbouwen in DVO's om aanbieders te stimuleren uitstroom te bevorderen	Jeugd	100.000	100.000	100.000	100.000
Subtotaal jeugd			431.000	2.131.000	3.831.000	5.531.000
E19	Budgetplafonds	WMO (excl BW)	-	1.500.000	3.000.000	4.700.000
2.9	Aanscherpen indicatierichtlijn hulp bij het huishouden naar het normenkader van KMPG Plexus en bureau HHM bij nieuwe indicaties	WMO (excl BW)	200.000	500.000	500.000	500.000
4c	indicatiestelling HH (nieuwe plus bestaande indicaties)	WMO (excl BW)	35.000	110.000	1.080.000	1.185.000
2.10	Aanscherpen indicatiestelling Vervoer op Maat (Omnibuzz) bij nieuwe indicaties en in het kader van reguliere regiegesprekken indien van toepassing	WMO (excl BW)	50.000	150.000	150.000	150.000
4b	Aanvullend 2.10	WMO (excl BW)	12.000	15.000	120.000	220.000
Subtotaal WMO (excl BW)			297.000	2.275.000	4.850.000	6.755.000
Totaal			728.000	4.406.000	8.681.000	12.286.000

Tabel 4: Maatregelen toegangsbepaling, beperken instroom, bevorderen uitstroom en contractmanagement

Op basis van de uitgevoerde quick scans is, rekening houdende met de volumeontwikkelingen in de periode 2021- 2024, het besparingspotentieel ingeschat.

De grondslag om het besparingspotentieel te schatten, start met de verwachte kostenontwikkeling op basis van de prognose 2020 (A). Hierbij zijn uitsluitend de zorgkosten meegenomen welke beïnvloed worden door de in tabel 4 genoemde maatregelen en dus niet de gehele begroting Jeugd/Wmo (uitvoeringskosten, innovatiemiddelen, etc. zijn dus niet meegenomen in deze analyse).

Uitgaande van de prognose 2020 is op basis van landelijke ontwikkelingen een inschatting gemaakt van de verwachte volumegroei (D, E). Hierbij is dus beperkt gekeken naar de (relatief hoge) volumegroei die de afgelopen jaren zichtbaar is geweest in Maastricht ervan uitgaande dat strakkere sturing vanaf 2021 tot een groei zal leiden die meer dan in voorgaande jaren in de pas loopt met landelijke ontwikkelingen. Op basis van de resultaten van de quick scans is voor Jeugd en Wmo een inschatting gemaakt van het procentuele besparingspotentieel op jaarbasis (F, G) ten opzichte van de geprognosticeerde kosten (C). Door vervolgens het cumulatieve besparingspotentieel (G) in mindering te brengen op de geprognosticeerde cumulatieve volumeontwikkeling (B) ontstaat een beeld van de verwachte kostenontwikkeling (H) ten opzichte van de prognose 2020. In de tabellen 5 en 6 het ingeschatte besparingspotentieel voor respectievelijk Jeugd en Wmo.

Kostenontwikkeling besparingspotentieel Jeugd - toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement							
	Scenario	2020	2021	2022	2023	2024	
A	Prognose-basis	€ 34.054.910	€ 34.054.910	€ 34.054.910	€ 34.054.910	€ 34.054.910	
B	Prognose volumeontwikkeling	€ -	€ 1.702.745	€ 2.775.475	€ 3.478.028	€ 3.825.603	
C	Totaal	€ 34.054.910	€ 35.757.655	€ 36.830.385	€ 37.532.938	€ 37.880.512	
D	Prognose volumeontwikkeling - mutatie (€)		€ 1.702.745	€ 1.072.730	€ 702.553	€ 347.575	
E	Prognose volumeontwikkeling - mutatie (%)		5,00%	3,00%	2,00%	1,00%	
F	Besparingspotentieel (%)	Negatief		0,00%	-2,50%	-7,50%	-10,00%
		Neutraal		-1,25%	-5,00%	-8,75%	-11,25%
		Positief		-2,50%	-7,50%	-10,00%	-12,50%
G	Besparingspotentieel (€)	Negatief	€ -	€ -920.760	€ -2.814.970	€ -3.788.051	
		Neutraal	€ -446.971	€ -1.841.519	€ -3.284.132	€ -4.261.558	
		Positief	€ -893.941	€ -2.762.279	€ -3.753.294	€ -4.735.064	
H	Verwachte kostenontwikkeling	Negatief	€ 1.702.745	€ 1.854.716	€ 663.058	€ 37.551	
		Neutraal	€ 1.255.775	€ 933.956	€ 193.896	€ -435.955	
		Positief	€ 808.804	€ 13.196	€ -275.266	€ -909.461	

Bedrag in euro's
Negatief scenario = maximaal haalbare tegenvallende omstandigheden, vertraging 1 jaar ten opzichte van positieve scenario.
Neutraal scenario = verwachte ontwikkeling.
Positief scenario = maximaal haalbare bij optimale omstandigheden.
Negatief bedrag = daling kosten
Positief bedrag = stijging kosten

Tabel 5: Besparingspotentieel Jeugd - toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement

Voor Jeugd wordt verwacht dat in 2021-2022 het besparingspotentieel lager is dan de volumegroei maar dat dit vanaf 2023 begint te kantelen naar een stijgend besparingspotentieel in 2023 en 2024.

Kostenontwikkeling besparingspotentieel Wmo - toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement							
Wmo (excl BW)	Scenario	2020	2021	2022	2023	2024	
A	Prognose-basis	€ 37.168.895	€ 37.168.895	€ 37.168.895	€ 37.168.895	€ 37.168.895	
B	Prognose volumeontwikkeling	€ -	€ 1.858.445	€ 3.029.265	€ 3.796.059	€ 4.175.416	
C	Totaal	€ 37.168.895	€ 39.027.340	€ 40.198.160	€ 40.964.954	€ 41.344.311	
D	Prognose volumeontwikkeling - mutatie (€)		€ 1.858.445	€ 1.170.820	€ 766.794	€ 379.357	
E	Prognose volumeontwikkeling - mutatie (%)		5,00%	3,00%	2,00%	1,00%	
F	Besparingspotentieel (%)	Negatief		0,00%	-5,00%	-7,50%	-10,00%
		Neutraal		-2,50%	-6,25%	-8,75%	-11,25%
		Positief		-5,00%	-7,50%	-10,00%	-12,50%
G	Besparingspotentieel (€)	Negatief	€ -	€ -2.009.908	€ -3.072.372	€ -4.134.431	
		Neutraal	€ -975.683	€ -2.512.385	€ -3.584.434	€ -4.651.235	
		Positief	€ -1.951.367	€ -3.014.862	€ -4.096.495	€ -5.168.039	
H	Verwachte kostenontwikkeling	Negatief	€ 1.858.445	€ 1.019.357	€ 723.688	€ 40.985	
		Neutraal	€ 882.761	€ 516.880	€ 211.626	€ -475.819	
		Positief	€ -92.922	€ 14.403	€ -300.436	€ -992.623	

Bedrag in euro's
Negatief scenario = maximaal haalbare tegenvallende omstandigheden, vertraging 1 jaar ten opzichte van positieve scenario.
Neutraal scenario = verwachte ontwikkeling.
Positief scenario = maximaal haalbare bij optimale omstandigheden.
Negatief bedrag = daling kosten
Positief bedrag = stijging kosten

Tabel 6: Besparingspotentieel Wmo - toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement

Voor de Wmo is een vergelijkbaar beeld als bij de Jeugd zichtbaar waarbij in 2021-2022 het besparingspotentieel lager is dan de volumegroei maar dat dit vanaf 2023 begint te kantelen naar een stijgend besparingspotentieel in 2023 en 2024.

Gecumuleerd leidt dit voor Jeugd en Wmo samen (tabel 7) naar verwachting tot een netto kostenstijging in het neutrale scenario van €2,1 mln in 2021 omslaand naar een netto kostendaling van €0,9 mln structureel in 2024 ten opzichte van het geprognosticeerde kostenniveau van 2020. Het effect ten opzichte van de begroting is opgenomen in tabel 8.

Kostenontwikkeling besparingspotentieel Totaal - toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement						
	Scenario	2021	2022	2023	2024	
G	Besparingspotentieel (€)	Negatief	€ -	€ -2.930.668	€ -5.887.342	€ -7.922.482
		Neutraal	€ -1.422.654	€ -4.353.904	€ -6.868.566	€ -8.912.793
		Positief	€ -2.845.308	€ -5.777.141	€ -7.849.789	€ -9.903.103
H	Verwachte kostenontwikkeling	Negatief	€ 3.561.190	€ 2.874.072	€ 1.386.745	€ 78.536
		Neutraal	€ 2.138.536	€ 1.450.836	€ 405.522	€ -911.774
		Positief	€ 715.882	€ 27.599	€ -575.702	€ -1.902.084
Bedrag in euro's						
Negatief scenario = maximaal haalbare tegenvallende omstandigheden, vertraging 1 jaar ten opzichte van positieve scenario.						
Neutraal scenario = verwachte ontwikkeling.						
Positief scenario = maximaal haalbare bij optimale omstandigheden.						
Negatief bedrag = daling kosten						
Positief bedrag = stijging kosten						

Tabel 7: Besparingspotentieel totaal - toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement

Om de consequenties van het voorgaande ten opzichte van de begroting 2021-2024 in te schatten (tabel 8) dient een drietal zaken bezien te worden. De volumegroei (I) waar reeds rekening mee is gehouden in de begroting 2021-2024, de in de begroting verwerkte bezuinigingsmaatregelen (J) die bijdragen om bovenstaand besparingspotentieel te realiseren en tenslotte eventuele aanpassingen op basis van de ingeschatte haalbaarheid van de implementatie van een deel van deze maatregelen (M).

Begrotingsresultaat ten opzichte van vastgestelde begroting 2021-2024							
Totaal	Scenario	2020	2021	2022	2023	2024	
H	Verwachte kostenontwikkeling	Negatief	€ 3.561.190	€ 2.874.072	€ 1.386.745	€ 78.536	
		Neutraal	€ 2.138.536	€ 1.450.836	€ 405.522	€ -911.774	
		Positief	€ 715.882	€ 27.599	€ -575.702	€ -1.902.084	
Volumecompensatie in begroting			€ 6.000.000	€ 6.000.000	€ 6.000.000	€ 6.000.000	
I	Volumecompensatie 2021	Jeugd	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	
	Volumecompensatie 2021	WMO (excl BW)	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	
J	Bezuinigingsmaatregelen		€ -728.000	€ -4.406.000	€ -8.681.000	€ -12.286.000	
K	Volumecompensatie -/ bezuinigingsmaatregelen in begroting		€ 5.272.000	€ 1.594.000	€ -2.681.000	€ -6.286.000	
L	Begrotingsresultaat excl. budgetplafonds	Negatief	€ 1.710.810	€ -1.280.072	€ -4.067.745	€ -6.364.536	
		Neutraal	€ 3.133.464	€ 143.164	€ -3.086.522	€ -5.374.226	
		Positief	€ 4.556.118	€ 1.566.401	€ -2.105.298	€ -4.383.916	
M	Correctie toepassing budgetplafonds		-	585.410	1.495.722	1.946.081	
		Budgetplafonds Jeugd	-	-	-	526.915	787.596
		Budgetplafonds Wmo	-	-	585.410	968.807	1.158.486
N	Begrotingresultaat incl. budgetplafonds	Negatief	€ 1.710.810	€ -694.662	€ -2.572.023	€ -4.418.455	
		Neutraal	€ 3.133.464	€ 728.574	€ -1.590.800	€ -3.428.145	
		Positief	€ 4.556.118	€ 2.151.811	€ -609.576	€ -2.437.834	
Bedrag in euro's							
Negatief scenario = maximaal haalbare tegenvallende omstandigheden, vertraging 1 jaar ten opzichte van positieve scenario.							
Neutraal scenario = verwachte ontwikkeling.							
Positief scenario = maximaal haalbare bij optimale omstandigheden.							
Negatief begrotingsresultaat = tegenvaller ten opzichte van begroting							
Positief begrotingsresultaat = meevaller ten opzichte van begroting							

Tabel 8: Begrotingseffect maatregelen toegangsbepaling, instroom/uitstroom, contractmanagement

In de begroting 2021 is voor Jeugd en Wmo structureel rekening gehouden met

een volumegroei (I) van €6,0 mln. Daarnaast zijn bezuinigingsmaatregelen (J) oplopende van €0,7 mln in 2021 naar €12,3 in 2024 in de begroting verwerkt. Het saldo van de volumecompensatie en bezuinigingsmaatregelen (K) bedraagt een kostenstijging van €5,3 mln in 2021 bewegende naar een kostendaling van €6,3 mln in 2024.

Rekening houdende met de verwachte kostenontwikkeling (H) en het saldo volume/bezuinigingen (K) leidt dit tot een begrotingseffect (L) in het neutrale scenario van een voordelig begrotingsresultaat van €3,1 mln in 2021 dalende naar een nadelig begrotingsresultaat van €5,4 mln in 2024.

De besparingsmaatregelen "Budgetplafonds Jeugd en Wmo" achten wij binnen de in de begroting opgenomen termijn niet (volledig) realiseerbaar. Hierdoor moet de jaarlijkse volumegroei aanvullend opgevangen worden door (een deel van) het besparingspotentieel. Ervan uitgaande dat budgetplafonds (M) worden ingesteld op het moment dat lopende overeenkomsten aflopen zal dit leiden tot een afzwakking van de kostenontwikkeling. Het begrotingseffect van de verwachte kostenontwikkeling uitgaande van een gefaseerde implementatie van budgetplafonds (N) met ingang van 2022 leidt in het neutrale scenario tot een voordelig begrotingsresultaat van €3,1 mln in 2021 dalende naar een nadelig begrotingsresultaat van €3,4 mln in 2024.

Overige maatregelen

Ten aanzien van de overige maatregelen is een inschatting gemaakt van de verwachte haalbaarheid, de noodzakelijke vervolgstappen, uitvoeringskosten en fasering in de tijd. Bovendien zijn ervaringen bij andere gemeenten met het doorvoeren van dergelijke maatregelen meegenomen.

Totaal is er in de begroting een bedrag oplopende van €5,9 mln in 2021 naar €9,6 mln in 2024 aan overige maatregelen opgenomen (tabel 9). Dit betreffen maatregelen welke geen of beperkt betrekking hebben op toegangsbeplanning, instroom/doorstroom en contractmanagement. Deze maatregelen zijn dan ook niet meegenomen in de vorige paragraaf. Na bestudering van de diverse maatregelen is de inschatting dat een bedrag van €4,7 mln in 2021 oplopend naar €6,2 mln naar haalbaar zal blijken zijn. Het resterende deel zijnde €1,3 mln in 2021 oplopend naar €3,4 mln in 2024 schatten wij om uiteenlopende redenen als niet haalbaar in. Hierbij moet gedacht worden aan inschattingen rond complexiteit, conflicterende maatregelen, onderliggende aannames en te hoog ambitieniveau.

	2021	2022	2023	2024
Totaal overige maatregelen begroting	5.928.000,00	7.673.000,00	8.753.000,00	9.551.000,00
Aandeel naar verwachting haalbaar	4.671.500,00	5.572.000,00	6.067.500,00	6.190.500,00
Aandeel naar verwachting niet haalbaar	1.256.500,00	2.101.000,00	2.685.500,00	3.360.500,00

Tabel 9: Overige maatregelen niet toegangsbeplanning, instroom/doorstroom, contractmanagement

In tabel 10 een weergave van het deel van de maatregelen dat naar verwachting niet haalbaar is.

Beleidsveld	Kenmerk	Maatregelen	2021	2022	2023	2024
2. Wmo	2.3	Pilot "vergoeding kosten gehandicaptenkaarten" onderbrengen bij bijzondere bijstand	€ 11.500	€ -	€ -	€ -
2. Wmo	2.4	Vergroten aandeel PGB binnen de dienstverlening huishoudelijke hulp (Aantrekkelijker maken PGB-hbh)	€ 75.000	€ 175.000	€ 275.000	€ 375.000
2. Wmo	2.5	Scootmobielen inregelen als algemene voorziening	€ 75.000	€ 165.000	€ 225.000	€ 300.000
2. Wmo	4f	Plafond voor aantallen nachtopvang in Singel 9	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
3. Jeugd	3.3	Door stimulering pleegzorg en uitbreiden aantal gezinshuizen terugdringen van inzet klinisch verblijf	€ 72.000	€ 143.000	€ 214.000	€ 214.000
3. Jeugd	3.4	Alleen erkende bewezen interventies inzetten als geïndiceerde begeleiding jeugd	€ 293.000	€ 293.000	€ 146.500	€ 146.500
3. Jeugd	3.9	Transformatieplan gecertificeerde instellingen (GI's)	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000
6. Toegang	6.3	Anders organiseren "voordeur"/dienstverlening	€ 500.000	€ 1.000.000	€ 1.500.000	€ 2.000.000
7. Gezondheid	7.1	Bijdrage corporaties aan Vangnet OGGZ (bemoeizorg)	€ -	€ 95.000	€ 95.000	€ 95.000
Totaal aandeel verwachte niet haalbare bezuinigingen			€ 1.256.500	€ 2.101.000	€ 2.685.500	€ 3.360.500

Tabel 10: Aandeel niet haalbaar geachte bezuinigingsmaatregelen

Kosten Maastrichtse Maat

In de onderlegger bezuinigen die bij de prebegroting 2021 is behandeld is inzichtelijk gemaakt wat het aandeel van de Maastrichtse maat in de begroting is. Dit is breed geïnterpreteerd met als uitgangspunt dat alle taken boven het wettelijk minimum onder de Maastrichtse Maat vallen. In tabel 11 is het verschil opgenomen tussen deze initiële onderlegger en de maatregelen welke (deels of geheel) in de begroting 2021 zijn verwerkt. Hierbij dient vermeld te worden dat onderstaande bedragen het maximum betreffen dat destijds inzichtelijk is gemaakt. Dit kan er in sommige gevallen toe leiden dat taken nagenoeg geheel worden geschrapt hetgeen negatieve neveneffecten met zich mee kan brengen.

Maastrichtse maat (maximaal verschil onderlegger bezuinigingsproces +/- verwerkt in begroting)				
	2021	2022	2023	2024
Stoppen dagopvang Maatschappelijke Opvang	pm	0,3	0,3	0,3
Reïntegratie	pm	4,0	4,0	4,0
Armoede/Bijzondere Bijstand	pm	4,2	4,2	4,2
Onderwijs	pm	0,2	0,2	0,2
Preventie	pm	5,2	5,1	5,1
Samenkracht-Burgerparticipatie	pm	4,5	5,2	5,1
Totaal		8,5	8,5	8,5
Bedragen x 1 mln				

Tabel 11: Restant Maastrichtse maat rekening houdende met bezuinigingen begroting 2021

Veranderkosten

Uitvoering van de noodzakelijke verbeteringen brengt kosten met zich mee. Per verbeteringsplan is een inschatting gemaakt van de noodzakelijke kosten om de veranderingen binnen de aangegeven doorlooptijd te realiseren (tabel 12). Dit leidt tot verwachte kosten van €2,0 mln in 2021 en €0,5 mln in 2022. Hierbij de volgende kanttekeningen:

- Eventuele frictiekosten zijn in deze bedragen nog niet meegenomen;

- Bij de verbeterstroken Inkoop (8.1 tot en met 8.5) is uitsluitend rekening gehouden met de lokale component. Consequenties van de regionale samenwerking zijn niet meegenomen. Het is van belang te melden dat binnen de regiosamenwerking Jeugd momenteel een voorstel voorligt waarin een aanvullende (incidentele) capaciteitsuitbreiding wordt gevraagd om de regionale transformatie en doorontwikkeling inkoop 2021-2022 te realiseren. Dit voorstel dient nog behandeld te worden in de regionale programma-/stuurgroep. Voor de realisatie van dit verbeterplan is het noodzakelijk dat beide capaciteitsuitbreidingen tot stand komen.
- Bij de verbeterstroken 8.4 Inkoop – ICT en 8.9 Toegang – ICT zijn aanvullende investeringen noodzakelijk welke niet in tabel 11 zijn opgenomen. Deze investeringen worden nader uitgewerkt waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij gemeente brede ontwikkelingen.

Veranderkosten per Verbeterspoor	2021	2022
8.1 Inkoop - Strategie.	0,1	-
8.2 Inkoop – Processen en beheeromgeving.	0,1	-
8.3 Inkoop – Personeel en cultuur.	0,1	-
8.4 Inkoop - ICT.	0,1	-
8.5 Inkoop - Structuur, organisatie, managementinformatie.	0,2	-
8.6 Toegang - Strategie.	0,1	-
8.7 Toegang – Processen en beheeromgeving.	0,2	-
8.8 Toegang – Personeel en cultuur.	0,3	-
8.9 Toegang - ICT.	0,1	-
8.10 Toegang - Structuur, organisatie, managementinformatie.	0,7	0,1
8.11 Structuur-/organisatieverandering	-	0,2
8.12 Ontwikkeling medewerkers	-	0,2
Totaal	2,0	0,5
Bedragen x 1 mln		

Tabel 12: Veranderkosten 2021-2022 per verbeterspoor

Een deel van de veranderkosten in tabel 12 zijn voor 2021 voorzien in het gemeente brede frictiekostenbudget (€0,7 mln) evenals de begroting van het sociaal domein (€0,5 mln), zie tabel 13. Desondanks resteert er een saldo nog te dekken van €0,8 mln in 2021 en €0,5mln in 2022. Eventuele dekkingsmogelijkheden kunnen gevonden worden binnen het gemeente brede frictiekostenbudget, budget overige personeelskosten binnen het sociaal domein of het budget ten behoeve van de gemeente brede ontwikkelagenda.

Dekking Veranderkosten	2021	2022
Gemeentebrede frictiekosten	0,7	pm
Binnen sociaal domein	0,5	pm
Overige personeelskosten	pm	pm
Gemeentebrede ontwikkelagenda	pm	pm
Totaal	1,1	-
Nog te dekken	-0,8	-0,5
Bedragen x 1 mln		

Tabel 13: Dekking veranderkosten 2021 - 2022

Samenvatting bevindingen financiële situatie en prognoses

De begroting 2021-2024 is op basis van het KPMG-rapport en additionele quick scans nader beschouwd en ingeschat op haalbaarheid en risico's met een hoge kans op manifesteren. Op basis van deze beschouwing zien wij onzekerheden in de begroting 2021-2024. Wij schatten deze onzekerheden op een tekort van €1,4 mln in 2021 oplopend naar €7,3 mln in 2024 (tabel 14). Wij zien bij deze inschatting een mogelijke bandbreedte van circa €1,5 mln positief en €1,6 mln negatief. Daarnaast zijn deze bedragen onder andere afhankelijk van gemeente brede besluitvorming over indexering en ontwikkelingen in Rijksinkomsten.

	Scenario	2021	2022	2023	2024
Onzekerheden begroting (inclusief volumegroei)	Positief	€ 0,0	€ -2,7	€ -4,6	€ -5,8
	Neutraal	€ -1,4	€ -4,2	€ -6,1	€ -7,3
	Negatief	€ -2,8	€ -5,6	€ -7,6	€ -8,9
Bedragen x 1 mln					
Negatief bedrag = negatief effect					
Positief bedrag = positief effect					

Tabel 14: Onzekerheden begroting 2021-2024

Ook zijn de bezuinigingen op haalbaarheid ingeschat. Daarbij is onder andere gekeken naar cumulatie, samenhang van maatregelen, besparingsmogelijkheden en besparingspotentieel op basis van uitgevoerde quick scans en ervaringen met besparingen bij andere gemeenten. Op basis van de bevindingen is de verwachting dat het effect van de bezuinigingen op het resultaat in 2021 €0,6 mln negatief is oplopende naar €4,8 mln in 2024 in het neutrale scenario (tabel 15). Wij zien bij deze inschatting een mogelijke bandbreedte van circa €1,2 mln positief en €1,2 mln negatief.

	Scenario	2021	2022	2023	2024
Haalbaarheid bezuinigingen (exclusief volumegroei)	Positief	€ 0,9	€ -0,1	€ -2,0	€ -3,8
	Neutraal	€ -0,6	€ -1,6	€ -3,0	€ -4,8
	Negatief	€ -2,0	€ -3,0	€ -4,0	€ -5,8
Bedragen x 1 mln					
Negatief bedrag = negatief effect					
Positief bedrag = positief effect					

Tabel 15: Haalbaarheid bezuinigingen

Ten derde vloeien er kosten voort uit de noodzakelijke verbeteringen. Voor een deel van deze kosten is reeds dekking beschikbaar. Per saldo leidt dit tot een negatief effect van €0,8 mln in 2021 en €0,5 mln in 2022 (tabel 16).

	2021	2022	2023	2024
Veranderkosten	2,0	0,5	pm	pm
Dekking	1,1	-	pm	pm
Nog te dekken	-0,8	-0,5	pm	pm

Tabel 16: Veranderkosten 2021-2022

Gecumuleerd leidt dit in het neutrale scenario in 2021 naar verwachting tot een aanvullende onzekerheid ten opzichte van de begroting van -/- €2,8 mln oplopende naar -/- €12,1 mln in 2024 (tabel 17). Wij zien bij deze inschatting een mogelijke bandbreedte van circa €2,7 mln positief en €2,7 mln negatief ten opzichte van het neutrale scenario.

Effect veranderplan t.o.v. vastgestelde begroting 2021-2024					
	Scenario	2021	2022	2023	2024
Onzekerheden begroting (inclusief volumegroei)	Positief	€ 0,0	€ -2,7	€ -4,6	€ -5,8
	Neutraal	€ -1,4	€ -4,2	€ -6,1	€ -7,3
	Negatief	€ -2,8	€ -5,6	€ -7,6	€ -8,9
Haalbaarheid bezuinigingen (exclusief volumegroei)	Positief	€ 0,9	€ -0,1	€ -2,0	€ -3,8
	Neutraal	€ -0,6	€ -1,6	€ -3,0	€ -4,8
	Negatief	€ -2,0	€ -3,0	€ -4,0	€ -5,8
Veranderkosten	Positief	€ -0,8	€ -0,5	pm	pm
	Neutraal	€ -0,8	€ -0,5	pm	pm
	Negatief	€ -0,8	€ -0,5	pm	pm
Totaal	Positief	€ 0,0	€ -3,3	€ -6,6	€ -9,6
	Neutraal	€ -2,8	€ -6,2	€ -9,1	€ -12,1
	Negatief	€ -5,7	€ -9,1	€ -11,6	€ -14,7
Bedragen x 1 mln					
Negatief bedrag = negatief effect					
Positief bedrag = positief effect					

Tabel 17: Begrotingseffect verbeterplan 2021-2022

Ten slotte geven we de inschattingen in dit verbeterplan ten opzichte van de huidige begroting 2021-2024 weer. In tabel 18 is aangegeven wat het uitgangspunt is van de begroting, wat de effecten zijn van de inschattingen in het kader van dit plan en wat het effect per jaar is.

Financiële opgave veranderplan		2021	2022	2023	2024
Begroting 2021-2024 huidig		187,8	177,7	171,1	165,8
Bevindingen veranderplan neutraal (=verwacht) scenario					
Onzekerheden (incl. volumegroei)	Begroting huidig	6,0	6,0	6,0	6,0
	Inschatting plan	7,4	10,2	12,1	13,3
	Resultaat	-1,4	-4,2	-6,1	-7,3
Bezuinigingen (excl. volumegroei)	Begroting huidig	-6,7	-12,1	-17,4	-21,8
	Inschatting plan	-6,1	-10,5	-14,4	-17,0
	Resultaat	-0,6	-1,6	-3,0	-4,8
Veranderkosten	Begroting huidig	1,1	-	-	-
	Inschatting plan	2,0	0,5	-	-
	Resultaat	-0,8	-0,5	-	-
Begroting 2021-2024 inschatting veranderplan		190,6	183,9	180,2	178,0
Afwijking t.o.v. begroting		-2,8	-6,2	-9,1	-12,1

Tabel 18: Financiële opgave verbeterplan

Ten aanzien van de jaren 2023-2024 kunnen keuzes uitgesteld worden tot een later moment om eerst ruimte te geven aan de ontwikkeling van onzekerheden en kansen. Zeker aangezien er landelijke ontwikkelingen zijn welke de ruimte geven om kostenverlagingen door te voeren (specifiek ten aanzien van huishoudelijke hulp) maar ook de mogelijkheid tot extra Rijksmiddelen Jeugd naast nieuwe verdeelmodellen Jeugd en Wmo. Ondanks dat deze kansen lastig te kwantificeren zijn gezien de onzekerheden is in tabel 19 weergegeven in welke jaar effecten verwacht worden.

Aanvullende kansen	2021	2022	2023	2024
Incidentele meevallers	pm	pm	pm	pm
Landelijke ontwikkelingen Wmo huishoudelijke hulp			pm	pm
Ambitie subsidies		pm	pm	pm
Corona	pm			
Extra rijksmiddelen + nieuw verdeelmodel Jeugd - Wmo			pm	pm

Tabel 19: Kansen 2021-2024

5.2 Bevindingen Inkoop.

In de periode oktober tot en met november 2020 is een quick scan uitgevoerd ten aanzien van de huidige inkoop en het huidige contractmanagement van de gemeente Maastricht. In het kader van deze quick scan is een documentenstudie uitgevoerd en zijn interviews gehouden met de belangrijkste stakeholders.

Op basis van de quick scan worden de volgende bevindingen gedaan:

Inkoop:

- Er is sprake van een Open House constructie gebaseerd op arrangementen per cliënt:
 - Per cliënt is per arrangement een budget beschikbaar;
 - Op hoofdlijnen worden te behalen doelen afgesproken maar de beoogde resultaten worden nauwelijks gecontroleerd;
 - Er is voor jeugdhulp geen minimale inzet bepaald die door de aanbieder moet worden gepleegd, hetgeen controle op rechtmatigheid lastig maakt;
 - Gekozen constructie is duur en moeilijk te sturen en te controleren.
- Er is een productenboek maar dit is onvoldoende scherp uitgewerkt om sturing en controle op inzet mogelijk te maken. Hierdoor bestaat de kans dat aanbieders kiezen voor minimale inzet die wordt vergoed tegen het arrangementstarief;
- Er is een nieuwe inkoopstrategie voor Jeugd 2023 en Wmo 2023 ontwikkeld. Deze biedt een eerste richting. De keuze voor bekostiging en mogelijke inhoudelijke en financiële voordelen moet nog geformuleerd worden;
- Los van de reguliere inkoop is er ook sprake van diverse subsidierelaties of andere gerelateerde financieringen naar zorgaanbieders die daarnaast in het kader van de reguliere inkoop een relatie met de gemeente hebben;
- Vanuit het inkoopteam wordt een intensieve en warme relatie met collega's van 'beleid' gemist. Hierdoor bestaat het risico dat inhoudelijke collega's geen zicht hebben op de impact van beleidsmatige voorstellen. Tenslotte zijn de beleidsmedewerkers budgetverantwoordelijk;
- Naast de verbinding met beleid wordt vanuit het inkoopteam ook de nauwe verbinding met de 'toegang' gemist;
- Er is geen geformaliseerde structuur voor een effectieve wisselwerking tussen (contactpersonen vanuit de) lokale toegangen en de contractmanagers;
- Er is geen stringent 'huisartsenprotocol' voor zorgaanbieders: expliciet protocol waarin is vastgelegd welke procedure een aanbieder dient te volgen nadat een jeugdige cliënt naar hem is verwezen door een rechtstreekse verwijzer. Hierdoor is de gemeente niet 'in positie' bij een eventuele verlenging van een ingezet arrangement;
- Collega's die verantwoordelijk zijn voor de inhoud zouden door structurele aanwezigheid bij contractgesprekken beter kunnen worden aangehaakt bij

de uitvoering. Hierdoor kunnen beoogde ontwikkelingen sneller worden vertaald (beleid-uitvoering en vice versa).

Inkooporganisatie:

- Er is (nog) geen basisplan voor de inrichting van contractmanagement opgesteld;
- De 'ontwikkeling' van het team heeft 'organisch' plaatsgevonden. Kaders en een uitgekristalliseerde organisatievorm ontbreken, hetgeen bij medewerkers leidt tot het gevoel van 'zwemmen';
- Het team ervaart onduidelijkheid over de verwachtingen ten aanzien van het team: wat is de eenduidige opdracht aan het team? Worden naast de inhoudelijke doelstellingen op het gebied van inkoop van zorg en ondersteuning ook financiële resultaten verwacht (vermindering van uitgaven)? Wat zijn de kerntaken van het team die logisch voortvloeien uit de opdracht zodat de leden van het team zich ook kunnen richten op een adequate uitvoering van deze kerntaken (de goede dingen doen) en ook gelegitimeerd kunnen aangeven dat niet-kerntaken niet worden uitgevoerd (focus);
- Inkopers en contractmanagers 'worstelen' met hun verantwoordelijkheden ten opzichte van Maastricht en de rest van de regio. De verwachtingen (Maastricht en regiogemeenten) ten aanzien van het inkoopteam zijn verschillend en hooggespannen;
- Het inkoopteam vindt het lastig om ook intern grenzen te stellen aan het moeten oppakken, vanuit bestuurders en management, van ad hoc werkzaamheden die niet tot hun kerntaken behoren;
- Onderscheid rol inkoper en contractmanager is niet duidelijk:
 - De contractmanagementgesprekken worden gezamenlijk gevoerd door de contractmanagers en de inkopers. Deze situatie is ontstaan maar is niet logisch vanuit de zuiverheid van rollen van inkoper en contractmanager;
 - Rol financiële adviseurs is onduidelijk: zij worden vaak met 'werkzaamheden' belast die niet tot hun kerntaken horen en zij ervaren dat hun toegevoegde waarde niet 'op zijn merites' wordt geschat.
- Het mandaat van de teamcoördinator is beperkt zeker gezien de verantwoordelijkheid.

Contractmanagement:

- Contractmanagementgesprekken worden gevoerd op basis van een vooraf bepaalde agenda;
- De bespreking van, en sturing op, resultaten van zorgaanbieders is beperkt van de grond gekomen;
- De bespreking van de jaarrekening van de zorgaanbieder schiet er vaak bij in;
- 'Beleid' wordt over het algemeen uitgenodigd maar sluit niet regelmatig/structureel aan;

- Financieel adviseurs hebben als gevolg van 'werkzaamheden' (aan het einde van het jaar, bijvoorbeeld door prioriteit te moeten geven aan productieverantwoordingen) geen tijd om aan te sluiten bij gesprekken;
- Inkoper en contractmanager voerden gesprekken samen. Dat werd als onhandig ervaren. Deze manier van werken wordt uitgefaseerd.

Randvoorwaarden:

- Er is geen data-analist (meer) die ondersteunende analyses kan uitvoeren;
- Er is geen aanbestedingsjurist die de aankomende inkoopprocedures kan begeleiden. Er is wel een jurist die privaatrechtelijke contracten kan opstellen en controleren maar deze jurist behoort niet tot het inkoopteam;
- Er is nog geen administratieve ondersteuning die administratieve werkzaamheden in het kader van de contractmanagementgesprekken kan faciliteren (opstellen agenda, opstellen notulen etc.);
- Er is een centraal postsysteem maar er is geen integraal zaakstelsel voor contractmanagement;
- Het team kan niet beschikken over een werkbudget om bepaalde opdrachten te laten uitvoeren (bijvoorbeeld verdiepende analyses, aanvullende controlewerkzaamheden). Hierdoor moeten de leden van het team deze werkzaamheden zelf uitvoeren (niet kerntaken).

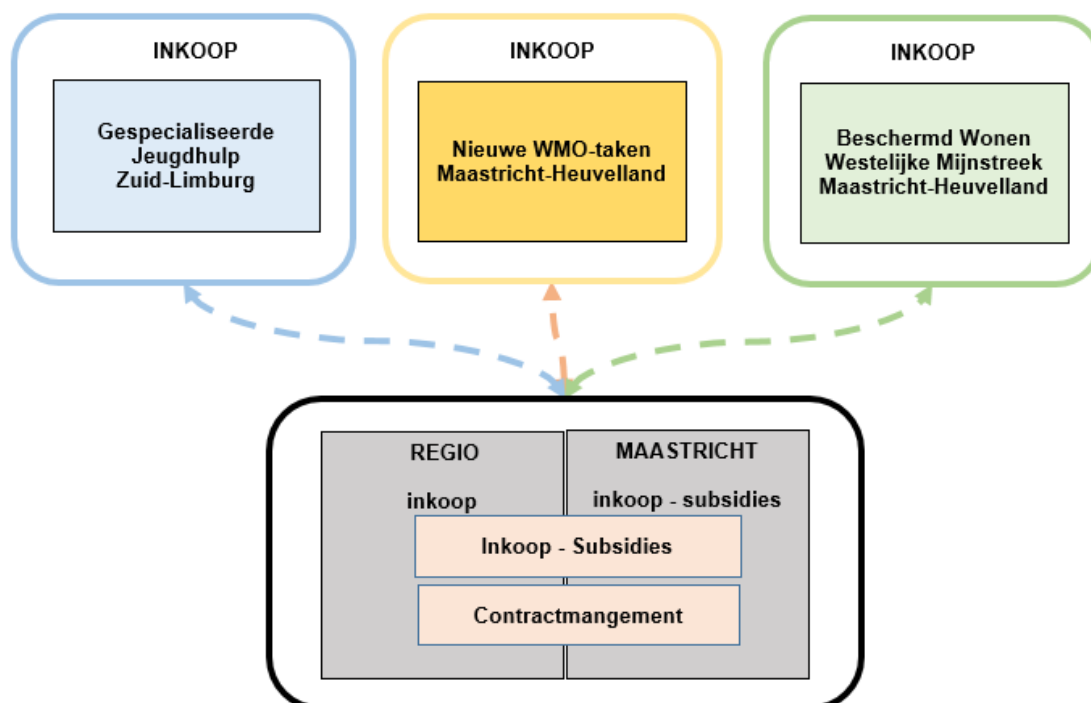
Beleid (documentenstudie):

- Er is een beleidsplan Jeugdhulp Zuid-Limburg 2019-2022 'Zuid-Limburg voor de jeugd!' waarin de beoogde transformatieopgave is beschreven; vooral de investeringen in integraal werken, het leren regie teruggeven aan gezinnen en indien nodig regie overnemen en normaliseren hebben nog meer tijd en energie nodig om de echte transformatie te laten zien:
 - De basisgegevens dateren van 2016 en 2017 (weinig actueel) en er lijken geen verdiepende analyses te zijn uitgevoerd waardoor het beleid nog gebaseerd lijkt op een aantal (aannemelijke) veronderstellingen;
 - Het belang van de toegang wordt onderkend;
 - De inhoudelijke uitwerking is op hoofdlijnen en er wordt geen verbinding gemaakt met financiële opgaven of kaders.
- Er is een centrumregeling die ruimte biedt voor 'pilots' en andere vormen van verwerving (anders dan (bestuurlijk) aanbesteden);
- Er is een gedetailleerd Service Level Agreement: er is concreet beschreven wat er moet worden gerealiseerd. De uitwerking van de opdracht geschiedt jaarlijks in het Uitvoeringsplan;
- Er ontbreekt een inkoopkalender en doelstellingen ten aanzien van inkoopvolumes;
- Er ontbreekt een basisplan voor de inrichting van contractmanagement;
- Het tevredenheidsonderzoek toont teleurstellende cijfers voor financieel en management control, risicomangement, kwaliteitsmanagement, informatievoorziening, -technologie en -systemen alsmede voortgangsrapportages.

Uit de documentstudie en gevoerde gesprekken blijkt dat inkoop in Maastricht beperkt is tot Jeugdhulpverlening en de nieuwe taken voor Wmo. De inkoop van voorzieningen voor de oude Wmo-taken wordt geregeld door beleidsmedewerkers Wmo. De beleidsmedewerkers sociale zekerheid stellen jaarlijks uitvoeringsovereenkomsten op voor de uitvoerende partijen op het gebied van werk en re-integratie, Zij sturen tevens op de voortgang en verzorgen de controle van verantwoordingsdocumenten.

Via subsidies zijn in Maastricht ruim 300 grote en kleine partijen actief op het gebied van o.a. preventie, vroegsignalering en versterking van de sociale infrastructuur. Op jaarbasis is daar een bedrag mee gemoeid van circa € 32,5 mln. Een groot deel van het subsidieproces wordt eveneens uitgevoerd door beleidsmedewerkers sociaal. Uit een quick scan blijkt dat een aantal uitvoerende partijen zowel invulling geeft aan opdrachten vanuit contracten (inkoop) als via subsidie-overeenkomsten. De afstemming tussen de medewerkers van inkoop en hun collega's die verantwoordelijk zijn voor de subsidies vindt ad hoc plaats. Een integrale, samenhangende verwervingsstrategie voor Maastricht blijkt nog niet voorhanden.

Uit het bovenstaande blijkt dat verwerving, sturing en controle op uitvoerende partijen voor hulp en ondersteuning, preventie, vroegsignalering en versterking van de sociale infrastructuur versnipperd is georganiseerd. Om in control te komen wordt geadviseerd de verwerving van alle uitvoerende partijen in het sociaal domein organisatorisch te clusteren. Dit om een integrale en meer zakelijke benadering van de markt vanuit één afdeling te bewerkstelligen. Als kader voor die verzakelijking is een integrale verwervingsstrategie voor zowel privaatrechtelijke als bestuursrechtelijke verwervingsvormen nodig. Dit als handvat voor steviger contractmanagement in nauwe relatie met leveranciers- en toegangsmanagement. Aanscherping van de inkoopstrategie, het clusteren van inkoop en subsidies en een meer sturende rol vragen om verheldering en vereenvoudiging van de verschillende taken, functies en rollen op het gebied van inkoop, contractmanagement en financieel en juridisch advies. De cultuur die daarbij past is resultaatgericht, zakelijk en innovatiegericht. Daar waar nodig zullen kennis en competenties van de zittende medewerkers met gerichte opleidings- en trainingstrajecten worden ontwikkeld, zodat de voorgestelde veranderingen ook succesvol kunnen worden geïmplementeerd.



Geconcludeerd moet worden dat Inkoop zowel organisatorisch als formatief onvoldoende is ingericht. Daarnaast is er sprake van rolverwatering waardoor functies onvoldoende tot hun recht komen. Deze situatie vraagt om acut handelen gezien de belangrijke rol die Inkoop heeft bij het leveren van een structurele bijdrage aan het oplossen van de financiële opgave en het op orde brengen van het sociaal domein. Inkoop en contractmanagement zijn immers, naast de toegang, strategische instrumenten om duurzaam passende zorg en ondersteuning te kunnen bieden binnen vastgestelde budgettaire kaders. Willen we een volwaardige speler zijn op de zorgmarkt en maximale impact veroorzaken met de beschikbare middelen, dan vraagt dit om investeren in en herinrichten van Inkoop.

5.3 Bevindingen Toegang.

Eind 2020 is een quick scan uitgevoerd naar de uitvoering van de Toegang. Hiervoor is dossieronderzoek uitgevoerd op de domeinen Wmo (inclusief beschermd wonen) en Jeugd. Ook zijn procesanalyses uitgevoerd en is het bestaande beleid geanalyseerd. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met stakeholders.

Bevindingen Wmo (inclusief beschermd wonen):

Op het gebied van de Wmo zijn dossiers beoordeeld van beschermd wonen, hulp bij het huishouden, woon-, rol- en vervoersvoorzieningen en begeleiding (individueel en groep). Op basis van het uitgevoerde dossieronderzoek komt Oreon tot de volgende hoofdbevindingen:

- Van de 70 uitgevoerde dossieronderzoeken scoort 17% onder de maat;
- De dossiers scoren met name onvoldoende op de criteria 'gewenste resultaten' en 'noodzakelijke hulp naar aard en omvang'.

Bevindingen Jeugd:

De dossiers zijn op 13 criteria beoordeeld en gescoord. Op basis van deze beoordeling komt Oreon tot de volgende hoofdbevindingen:

- Van de onderzochte dossiers scoort 30% onder de maat en 70% scoort matig en voldoende;
- De dossiers scoren met name zwak op het beschrijven van de criteria 'noodzakelijke hulp naar aard en omvang' en 'de onderbouwing van aard, omvang en duur van de voorziening'.

Bevindingen beleid:

Op basis van een analyse van het beleid, inhoudelijke richtlijnen, processen en werkinstructies komt Oreon tot de volgende bevindingen:

- Er is in vergelijking met andere gemeenten voor het domein Wmo een vrij complete set aan instructies;
- Met het afgeven van beschikkingen voor onbepaalde tijd wordt niet gestuurd op het afschalen van ondersteuning;
- De doelgroep voor beschermd wonen (en de hieraan gerelateerde ondersteuning) is ruimer beschreven dan de landelijke richtlijn;
- Er wordt voor het bepalen van de omvang van hulp bij het huishouden gewerkt met een verouderde richtlijn uit 2013. Dit geldt ook voor begeleiding. De arrangementsbeschrijving geeft onvoldoende concreet aan waarvoor begeleiding individueel wordt ingezet;
- De informatie voor het domein Jeugd is onlogisch en onoverzichtelijk;
- De producten begeleiding (Jeugd) kennen geen aparte waarden voor aard en omvang. De producten begeleiding individueel en groep zijn vaag: het onderscheid tussen enkele, meerdere en veel contactmomenten is moeilijk te maken en is multi-interpretabel.

Naast deze observaties op dossierniveau zijn er verbeteringen noodzakelijk in de opzet van de Toegang als geheel. Voor het effectief besteden van de middelen binnen het sociaal domein is het van groot belang dat inwoners niet onnodig worden toegelaten tot de voorzieningen, de beschikte voorzieningen niet onnodig zwaar zijn, inwoners niet onnodig lang gebruik maken van de voorzieningen en de voorzieningen niet onnodig duur worden ingekocht. Het strikt bewaken van deze uitgangspunten vraagt om een zakelijke inrichting en houding van de Toegang. De daarvoor benodigde cultuur laat zich lastig verenigen met de heersende cultuur binnen het sociaal domein.

De medewerkers van de Toegang worden veelvuldig ingezet bij niet primaire activiteiten. De voor dergelijke activiteiten beschikbare capaciteit zal beter

genormeerd moeten worden. Met de medewerkers zal bezien worden welke kaders noodzakelijk zijn bij het professioneel, redelijk autonoom, handelen.

6. Vertrekpunt verbeterplan.

Om tot structurele versterking en verbetering van het sociaal domein te komen is het noodzakelijk de bevindingen te vertalen in benodigde veranderingen. Deze veranderingen zullen vervolgens uitgewerkt worden in concrete verbetersporen. Daarmee wordt de benodigde verbetering op hoofdlijnen vastgesteld.

De verbetersporen zullen aansluitend aan de vaststelling van dit plan worden uitgewerkt in (deel)projecten met gestructureerde inbreng vanuit de medewerkers van het sociaal domein. Uiteraard is het mogelijk dat in dit proces inzichten worden versterkt of aangepast. We zullen flexibel blijven in de te maken inhoudelijke keuzes zodat de inbreng ook daadwerkelijk het beoogde effect kan hebben.

Structureel en beklijvend verbeteren is alleen mogelijk indien er integraal naar het onderhanden vraagstuk wordt gekeken:



Kijkend vanuit deze samenhang zal de focus van de verbetering liggen op drie gebieden: Inkoop, Toegang en de inrichting van het sociaal domein. Gelet op de urgentie zullen Inkoop en Toegang prioriteit krijgen. De herinrichting van het sociaal domein vraagt om een wijziging van de organisatiestructuur. In het algemeen zullen we prioriteren op (in volgorde): In control komen, kostenbeheersing en inhoud.

7. Ambities.

Het is de ambitie om het sociaal domein binnen twee jaar op orde te brengen. Daartoe zullen we Inkoop, Toegang en de structuur van het sociaal domein in samenhang versterken. Daarbij zal er aandacht zijn voor de inrichting van de werkprocessen en de benodigde ontwikkeling van medewerkers.

We werken naar een betere balans tussen inhoud en bedrijfsvoering zodat de gemeente Maastricht de inwoners op termijn passende hulp en ondersteuning kan bieden binnen de vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders.

Waar mogelijk zullen medewerkers betrokken worden bij dit verbeterproces, waar nodig zullen we een beroep doen op externe expertise. Dit draagt bij aan het verder ontwikkelen van de organisatie en het vergroten van eigenaarschap.

Van management binnen het sociaal domein wordt een actieve bijdrage verwacht op inhoud en het uitdragen van de gekozen oplossingen.

Er zullen frictiekosten ontstaan omdat, ook hier, de kost voor de baat uitgaat. Structureel zullen de ontwikkelingen niet mogen leiden tot uitbreiding van de formatie.

De ontschotting van Beleid en Uitvoering zal worden gerealiseerd op een wijze die leidt tot voldoende samenhang en behoud van interne expertise.

7.1 Inkoop.

Op basis van de uitgevoerde quick scan zijn aanbevelingen gedaan die zijn geclusterd op een drietal elementen, namelijk:

- Inkoop:
 - Ontwikkel een integrale (inclusief subsidiëring) inkoopstrategie voor Maastricht met een duidelijke inhoudelijke en financiële opdracht (doelstellingen c.q. taakstellend budget). Deze inkoopstrategie dient een duidelijke strekking en principes te kennen. Kernelementen hiervan zijn:
 - Resultaatgericht, zakelijk;
 - Zo veel mogelijk werken vanuit lumpsum financiering met uitdagende budgetten;
 - Stimuleren van marktwerking en innovatie;
 - Stringent contractmanagement en beperking van het aantal gecontracteerde aanbieders.
 - Inventariseren van de huidige inkoopstrategieën, verleende subsidies en overige financieringswijzen binnen Maastricht en deze toetsen aan de ontwikkelde integrale inkoopstrategie en opdracht.

- Op basis van de eigen inkoopstrategie een duidelijkere en meer sturende rol nemen in de regio.
- Het voor de korte termijn ontwikkelen en uitvoeren van pilots voor Maastricht en geïnteresseerde regiogemeenten.
- Inkooporganisatie:
 - Het inrichten van een eenduidige structuur op basis van een intern inkoop- en contractmanagementplan;
 - Het inrichten van de structuur op een wijze waarop de aansluiting met de regio beheersbaar wordt;
 - Het vereenvoudigen en verhelderen van de verschillende functies en rollen op het gebied van inkoop, contractmanagement en financieel advies;
 - Het op basis van een functie-taken matrix opstellen van een formatieplan (structureel en incidentele capaciteit) van het inkoopteam, alsmede het bemensen van dit inkoopteam;
 - Het versterken van de rol van contractmanager: een spin in het web die expertise op het gebied van beleid, financiën en data-analyse verzamelt en inzet ten behoeve van het bewaken van de kaders van contracten.
- Randvoorwaarden voor een optimale uitvoering van inkoop en contractmanagement:
 - Het in dienst nemen of inhuren van een aanbestedingsjurist voor lopende inkooptrajecten en komende aanbestedingen;
 - Het in dienst nemen, als onderdeel van het inkoopteam, van een jurist die privaatrechtelijke vraagstukken kan oppakken;
 - Het in dienst nemen van een data-analist die ondersteunende analyses kan uitvoeren ten behoeve van het contractmanagement;
 - Het in dienst nemen van een medewerker ten behoeve van de administratieve ondersteuning van de contractmanagementgesprekken (opstellen agenda, opstellen notulen etc.);
 - Het aanschaffen en inrichten van een passend integraal zaakstelsel voor contractmanagement;
 - Het beschikbaar stellen van een werkbudget voor het inkoopteam om bepaalde opdrachten te laten uitvoeren.

Uiteindelijk dient dit voor 2023 en verder te resulteren in een effectieve en efficiënte integrale contractering met een beperkt aantal verschillende (soorten) contracten en inkoopsystematieken.

Naast de hiervoor genoemde aanbevelingen, zijn er ook nog aanbevelingen gedaan ten aanzien van de Toegang omdat er een directe relatie bestaat tussen de Toegang en de gekozen inkoopstrategie (producten, diensten en bekostiging). Deze aanbevelingen zullen worden geïntegreerd in de maatregelen die worden opgesteld voor de Toegang.

De aanbevelingen zijn verwerkt in een plan van aanpak Inkoop. In dit plan van aanpak is ook een eerste inschatting gemaakt van de potentiële opbrengsten van de pilots die in 2021 en 2022 worden ontwikkeld en uitgevoerd en waarvan de resultaten worden geïntegreerd in de nieuwe inkoopstrategie.

7.2 Toegang.

Op basis van de uitgevoerde quick scan komt Oreon tot de volgende aanbevelingen:

1. Herijk het beleid omtrent Hulp bij het Huishouden, Begeleiding en Beschermd Wonen.
Het beleid biedt consulents en inwoners veel ruimte en sluit niet aan bij het uitgangspunt van de Wmo 2015, dat pas maatwerk wordt ingezet als eigen mogelijkheden, mogelijkheden van het netwerk en andere ondersteuning onvoldoende zijn om te komen tot verbetering van zelfredzaamheid en participatie;
2. Pas de werkwijze en verslaglegging van de toegangsbeoordeling Wmo en Jeugd aan.
Aanbevolen wordt om een werkwijze te ontwikkelen, te implementeren en te consolideren, waarbij niet 'het recht hebben op' of 'het verstrekken wat nodig wordt geacht voor de cliënt' centraal staat, maar de hulpvraag en gewenste resultaten. Dit vergt een cultuuromslag van het hanteren van 'De Maastrichtse Maat' naar kritisch en doelmatig toegang bepalen;
3. Richt hoogwaardige screening in aan de voorkant.
Elke melding die bij de centrale toegang wordt aangenomen en doorgezet naar een consulent schept verwachtingen bij de cliënt en vereist tijd en inzet van een professional. Daarom is het noodzakelijk dat een cliënt, indien mogelijk, zo vroeg mogelijk in het proces wordt gewezen op het benutten van eigen mogelijkheden, die van diens netwerk of de sociale basis. Hoe eerder dit gebeurt, hoe makkelijker een cliënt hiermee akkoord gaat. Dit kan voor de belasting van consulents, maar ook voor afdelingen als bezwaar & beroep, winst opleveren;
4. Reduceer het aantal taken van consulents, zodat focus ontstaat op de hoofdtaak, namelijk het bepalen van de toegang tot Jeugdhulp of maatwerk Wmo;
5. Maak goede, zakelijke afspraken met zorgaanbieders, gericht op het leveren van optimale ondersteuning tegen zo laag mogelijke kosten
Maak (contract)afspraken met zorgaanbieders over resultaatverplichtingen, stuur op doelgerichtheid en afschaling. Investeer in de samenwerkingsrelatie met zorgaanbieders en voer controle uit. Doe dit vanuit contract- en/of relatiebeheer, zodat de discussie over beleid en efficiënte ondersteuning niet meer bij de consulent ligt, maar bij de daarvoor toegeruste afdeling;
6. Schaf het beschikken voor onbepaalde tijd af.

Het beschikken voor onbepaalde tijd geeft niet alleen zekerheid voor de cliënt, maar vooral ook vrijheid voor de zorgaanbieder. Deze voelt geen enkele druk om doelgericht met een cliënt aan de slag te gaan en zichzelf overbodig te maken.

Gelet op het meer bedrijfsmatige karakter van een effectieve toegangsbeplanning is het noodzakelijk de Toegang als separaat bedrijfs onderdeel te positioneren. Hulpverlening en stevige toegangsbeplanning laten zich nauwelijks verenigen. Daarnaast zal er een doelgericht proces moeten worden ingericht om voldoende sturing te krijgen op in-, door-, en uitstroom. De cliëntvraag dient centraal te staan bij het toekennen van voorzieningen. Op dossierniveau moeten de ambities voor afschalen en uitstroom scherp geformuleerd, vastgelegd en gevolgd worden. Dat laatste geldt ook voor de persoonlijke verantwoordelijkheden van cliënten en de beschikbare mogelijkheden in hun omgeving.

Eenvoudige vragen dienen maximaal procesmatig te worden afgehandeld met een minimum aan cliëntcontacten.

In het eerste halfjaar van 2020 bedraagt het percentage Maastrichtse inwoners met ondersteuning uit het sociaal domein 16%. De volgende tabel geeft inzicht in aantallen huishoudens en inwoners met ondersteuning in 2019 en de eerste helft van 2020.

Aantal huishoudens en inwoners met ondersteuning Sociaal Domein *						
pijler	aantal huishoudens			aantal inwoners		
	2019		2020	2019		2020
	1e helft 2019	2e helft 2019	1e helft 2020	1e helft 2019	2e helft 2019	1e helft 2020
Jeugd **	2.169	2.157	2.065	2.636	2.625	2.482
Onderwijs	633	578	603	658	593	618
Participatie ***	5.854	5.381	5.845	7.827	7.109	7.930
Schuldhulp	2.008	2.046	2.010	2.152	2.142	2.087
Wmo	6.774	7.057	7.166	10.478	10.757	10.728
Geheel sociaal domein ****	13.140	13.166	13.346	19.411	19.200	19.447

Voetnoten:

* In de totaaltabel zijn de aantallen inwoners met ondersteuning per pijler opgenomen. De aantallen per pijler dienen niet verticaal opgeteld te worden. Immers, inwoners kunnen gedurende de periode (jaar) meerdere voorzieningen/arrangementen ontvangen hebben. Het totaal aantal inwoners onderaan de tabel (vet gedrukt) is het totaal aantal inwoners/personen of huishoudens gedurende de getoonde periode (jaar).

** Bij het aantal huishoudens en inwoners jeugd: dit is inclusief jeugdigen waarvoor de gemeente Maastricht een zorgplicht heeft, maar die tijdelijk buiten Maastricht verblijven, bijvoorbeeld bij een pleeggezin.

*** Bij het aantal huishoudens en inwoners met een voorziening vanuit Participatiewet: deze cijfers geven het totale aantal unieke huishoudens of inwoners weer dat in de betreffende periode één of meer voorzieningen vanuit deze pijler heeft ontvangen. Dit aantal ligt hoger dan het aantal bijstandsgerechtigden (zie hiervoor hoofdstuk Participatiewet). Een huishouden of inwoner kan namelijk ook incidenteel een beroep doen op de bijzondere bijstand, zonder een bijstandsuitkering te ontvangen. Deze inwoners zijn in deze totaal telling meegenomen.

**** Gegevens zijn excl. TOZO-regeling (tijdelijke Ondersteuning Zelfstandig Ondernemers) in 2020 kwartaal 2.

Het blijkt dat in de eerste helft van 2020 ca. 75% van de huishoudens een indicatie heeft voor ondersteuning uit één beleidspijler. Bij ca. 25% van de huishoudens is sprake van samenloop van ondersteuning uit 2 of meer beleidspijlers. De exacte percentages over 2019 en de eerste helft van 2020 zijn in onderstaande tabel inzichtelijk gemaakt.

Stapeling* aantal pijlers huishoudens totaal op peildatum 30-6-2019, 31-12-2019 en 30-6-2020

Samenloop aantal pijlers	30-6-2019	31-12-2019	30-6-2020
1 pijler	74,4%	75,3%	74,7%
2 pijlers	20,6%	19,8%	20,9%
3 pijlers	4,1%	3,9%	3,6%
4 of 5 pijlers	1,0%	1,0%	0,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

*Weergegeven is de **stapeling** (ondersteuning uit aantal beleidspijlers) binnen huishoudens op de drie genoemde peildatums.

Voor het functioneren van de Toegang is het noodzakelijk de voorkant van het proces, vanaf het eerste cliëntcontact, onder strakke regie te brengen van ervaren consultants. Het verwijzen of toelaten van cliënten, het vaststellen of er sprake is van een eenvoudige of complexe vraag en per situatie beoordelen welke interne expertise noodzakelijk is voor het stellen van de juiste indicatie vraagt immers om een ervaren professional. Voor het versterken van de toegang is deze invulling cruciaal.

Externe verwijzers dienen beter aangesloten te worden op dit proces. Het beter informeren van verwijzers, naast het controleren en eventueel corrigeren van binnenkomende dossiers, zal moeten worden versterkt.

7.3 Structuur sociaal domein.

Het verbeterproces stelt veel eisen aan de structuur van het sociaal domein. We kiezen ervoor de structuur uiterlijk in 2022 integraal aan te passen. Vooruitlopend daarop zullen Toegang en Inkoop als losse elementen versterkt worden in hun werkwijzen en aansluiting op de overige onderdelen van het sociaal domein.

De structuur zal op de volgende elementen een verbetering moeten laten zien ten opzichte van de huidige situatie:

- Versterken van de samenhang tussen Beleid en Uitvoering;
- Ruimte voor verschillende bedrijfsculturen;
- Borgen van samenhang tussen beleid, uitvoering, inkoop, toegang en financiën;
- Versterken van de synergie tussen de beleidsvelden;
- Toegang "dichtbij" voor de inwoner;
- Relatieve autonomie voor de Toegang;
- Verbinding in de wijken voor samenwerking, preventie en vroegsignalering;
- Verscherpte aansluiting met de Regio;
- Logische en werkbare managementposities;

- Bevorderen van sturen op (deel)resultaten;
- Flexibele en professionele inzet op klantvraag;
- Logische ordening van inhoudelijke activiteiten;
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de juiste plaats.

De werkprocessen zullen omgehangen en waar nodig gewijzigd en versterkt worden. Lean en eigenaarschap spelen daarbij een rol.

8. Verbetersporen.

Teneinde de ambities nog een slag concreter te maken is een en ander uitgewerkt in een aantal verbetersporen. Deze sporen zullen het uitgangspunt zijn voor het verder inregelen van het verbeterproces in (deel)projecten. Per verbeterspoor worden, naast de doorlooptijd, de kosten in kaart gebracht. Bij de uitwerking zullen de verbetersporen in de tijd worden uitgezet zodat er een overzichtelijke planning op hoofdlijnen ontstaat. Prioriteit in de aanpak ligt bij Inkoop en Toegang.

Gezien de aanzienlijke doorlooptijd mag dit plan een zekere dynamiek kennen. Inzichten kunnen immers verscherpen of wijzigen. Bij de uitwerking van dit plan op hoofdlijnen mogen op basis van de participatie van medewerkers inhoudelijke aanpassingen verwacht worden.

8.1 Inkoop - Strategie.

Probleemstelling:

- Ontbreken van een overzichtelijk aanbiedersveld als basis voor partnership en samenwerking;
- Onvoldoende verankering van de centrumrol binnen de gemeente Maastricht;
- Toenemend volume zorgvraag;
- Toenemend aanbod als gevolg van inkoopsystematiek;
- Discrepancie tussen tactische en strategische inkoop (realisatie van strategische doelstellingen);
- Onvoldoende verankering van interne (regionaal en lokaal) samenwerking van beleid, financiën, inkoop en uitvoering;
- Ontbrekende connectie en inbreng van jeugdigen en ouders;
- Onvoldoende (gestandaardiseerde) (stuur)informatie als input voor nieuwe aanbestedingen;
- Onvoldoende richtinggevende kaders als basis voor echte aanbestedingen (Verdeling van beschikbare budgetten, de in te kopen volumes bij een overstap van raamovereenkomsten naar contracten, inhoudelijke doelstellingen, KPI's en monitoring);
- Ontbreken van inkoop- en contractmanagementsystemen en passende formatie (kwantitatief en kwalitatief);
- Ontbreken van relatie tussen samenhangende verwerving middels subsidie en verwerving middels inkoop.

Doel:

Versterken inkoopfunctie om in samenhang met beleid en toegang beter te kunnen sturen op de inzet van professionele dienstverlening in het sociaal domein binnen wettelijke-, beleids- en financiële kaders.

Strategie:

Te komen tot een integrale, samenhangende verwervingsstrategie voor zowel de ondersteuning Wmo en Jeugd als de overige ondersteuning bij bijvoorbeeld Participatie, de 'oude' Wmo-taken en Onderwijs en ondersteuning op het terrein van preventie en vroegsignalering en tweedelijnssteun. Dit omvat zowel privaatrechtelijke als bestuursrechtelijke verwervingsvormen. Tevens is deze inkoopstrategie gericht op een meer zakelijke benadering van de markt. Daarbij past steviger contractmanagement in nauwe relatie met leveranciers- en toegangsmanagement.

Effectuering van deze strategie vereist o.a. een reductie van het aantal gecontracteerde zorgaanbieders in combinatie met een daarop afgestemde formatie en draagt ertoe bij om beter in control te komen in het sociaal domein. De gemeente maakt daarbij bewuste keuzes met welke strategische partners en onder welke voorwaarden wordt samengewerkt. Hierbij kan een strategische partner ook een kleinere innovatieve aanbieder zijn.

Resultaten:

- Een integrale, samenhangende lokale verwervingsstrategie gericht op de eerste en tweedelijnssteun in het sociaal domein;
- Een integrale uitwerking van de vastgestelde regionale verwervingsstrategieën voor Jeugd en Wmo tot concrete aanbestedingstrajecten.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 6 maanden.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor advies: € 100k.

8.2 Inkoop – Processen en beheeromgeving.**Achtergrond - probleemstelling:**

Op regionaal niveau zijn er nieuwe inkoopstrategieën vastgesteld voor de inkoop van Jeugdhulpverlening en Wmo. Op lokaal niveau willen we in Maastricht alle verwerving, dus zowel via inkoop als subsidies, van uitvoerende partijen concentreren. Een lokale verwervingsstrategie moet nog worden opgesteld.

Duidelijk is dat voornoemde veranderingen vragen om aanpassingen in de samenstelling, omvang en expertise van het huidige inkoopteam en de vigerende processen. Eenduidigheid in rollen, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en heldere afspraken over processtappen zijn nodig om grip te krijgen op het proces van beleidsvorming, inkoop, contractmanagement tot en met verantwoording en evaluatie. Om dat te realiseren moeten de bestaande processen worden bijgesteld en/of opnieuw ingericht.

Doel:

Operationeel management op onze verwervingsprocessen versterken door het inkoop- en subsidieproces te standaardiseren, waar nodig te optimaliseren, meetbaar te maken en vast te leggen in procesbeschrijvingen. In de procesbeschrijvingen zijn processtappen, scherp gedefinieerde overdrachtsmomenten tussen de stappen, rollen, taken, verantwoordelijkheden en, indien nodig, werkinstructies per stap uitgewerkt.

Resultaten:

- Procesbeschrijving verwerving uitvoerende partijen. Van beleidsvorming, inkoopstrategie, uitvoeringsplan, inkoop, leveranciersmanagement, contractmanagement, tot en met verantwoording en evaluatie, inclusief uitgewerkte (wettelijke) specifieke voorwaarden (Wmo, Jeugd, Participatie, Onderwijs etc.);
- Procesbeschrijving operationele sturing en budgethouderschap verwerving uitvoerende partijen;
- Uitgewerkt voorstel trainingen voor functiehouders inclusief kostenraming;
- Implementatie toegangsmanagement en nieuwe manier van werken.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 6 maanden.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor externe begeleiding bij re-design processen en implementatie: € 25k.

8.3 Inkoop – Personeel en cultuur.

Achtergrond – probleemstelling:

Aanscherping van de inkoopstrategie, het clusteren van inkoop en subsidies en een meer sturende rol in de regio vragen om verheldering en vereenvoudiging van de verschillende taken, functies en rollen op het gebied van inkoop, contractmanagement en financieel en juridisch advies. De cultuur die daarbij

past is resultaatgericht, zakelijk en innovatiegericht. Training en opleiding zijn noodzakelijk om de beoogde veranderingen succesvol door te kunnen voeren.

Doel:

Adequate bemensing van Inkoop met benodigde professionals die invulling geven aan de regionale en lokale verwervingsstrategieën met doorontwikkelingsperspectief voor huidige en toekomstige medewerkers.

Resultaten:

- Een advies of en hoe de subsidie- en inkoopprocessen binnen het sociaal domein in het takenpakket van inkoopteam kunnen landen en welke randvoorwaarden daarvoor vervuld moeten worden;
- De vormgeving van een overgangperiode van het hier en nu naar de daadwerkelijke aanbestedingen en implementatie van de uitkomsten met inachtneming van zorgcontinuïteit voor de inwoner;
- Het herinrichten en professionaliseren van team inkoopteam door:
 - Een inventarisatie van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het team;
 - Een duidelijke definiëring van de te onderscheiden functies inkoop, contractmanagement, leveranciersmanagement, contractbeheer, data-analyse, juridisch advies en financieel advies- en ondersteuning;
 - Daaraan gekoppelde functieprofielen en noodzakelijke formatie en advies omtrent de organisatorische positionering, rekening houdende met gemeente brede uitgangspunten en sturingsfilosofie;
 - Tevens een voorstel voor een aparte voorziening binnen het team inkoopteam t.b.v. de regionale dienstverlening aan collega-gemeenten via de inrichting van een accountfunctie;
 - Een plan van aanpak om van de huidige naar de gewenste situatie door te groeien. Bemensing en de noodzakelijke opleiding, vorming en training maakt onderdeel uit van het plan van aanpak.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 1 jaar.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor in-service trainingen: € 75k. Bezien zal worden of een deel van dit budget doorbelast kan worden aan de regio. Hier is uitsluitend rekening gehouden met de lokale component. Consequenties van de regionale samenwerking zijn niet meegenomen. Het is van belang te melden dat binnen de regiosamenwerking Jeugd momenteel een voorstel voorligt waarin een aanvullende (incidentele) capaciteitsuitbreiding wordt gevraagd om de regionale transformatie en doorontwikkeling inkoop 2021-2022 te realiseren. Dit voorstel dient nog behandeld te worden in de regionale programma-/stuurgroep. Voor de realisatie van dit verbeterplan is het noodzakelijk dat beide capaciteitsuitbreidingen tot stand komen.

8.4 Inkoop - ICT.

Achtergrond – probleemstelling:

Het administratieve beheer van de contractenportfolio is gebrekkig. Randvoorwaardelijk voor de professionalisering van team inkoop is het invoeren en gebruik van een systeem voor contractmanagement. Onderzocht dient te worden of de lopende gemeente brede aanbesteding van een zaakstelsel hierin kan voorzien of dat hiervoor een apart systeem of module dient te worden aangeschaft. Daarbij dient maximaal te worden aangesloten op c.q. gezorgd te worden voor integratie met bestaande bedrijfssystemen binnen het sociaal domein en de gemeente. Een en ander dient aan te sluiten op nog te ontwikkelen gemeente brede inkoopprocessen en daarmee samenhangende ondersteunende systemen.

Aanvullend dient er een doorontwikkeling plaats te vinden van de management en stuurinformatie ter ondersteuning van het contractmanagement evenals de bedrijfsvoeringwerkzaamheden afdoende ondersteunen.

Doel:

Operationeel zaakstelsel voor inkoop en contractmanagement dat afdoende is afgestemd op de overige bedrijfssystemen binnen het sociaal domein (o.a. BI-tools, Suite, Zorgned) en de gemeente (o.a. Coda).

- Uitkomsten van een marktverkenning voor een zaakstelsel t.b.v. inkoop en contractmanagement voor het sociaal domein en/of de mogelijkheid tot inpassing van de benodigde functionaliteiten binnen bestaande gemeentelijke systemen;
- Uitgewerkt voorstel voor vervolgaanpak inclusief daarbij horende proces en investeringskosten.

Stuurinformatie ter ondersteuning van het contractmanagement evenals daaraan gerelateerde bedrijfsvoering werkzaamheden om de kwaliteit en beschikbaarheid van informatie te verbeteren.

- Actuele dashboards die dagelijks geautomatiseerd gegenereerd worden;
- Zicht op volledige keten van berichtenverkeer op aanbieder niveau om tijdig afwijkingen te signaleren.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd: 3 maanden.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor een marktverkenning: € 30k. Een mogelijke investering in aanschaf en inrichting van een zaakstelsel is niet in de kosten meegenomen.

Aanvullende inzet van BI-ontwikkelaars ten behoeve van doorontwikkeling informatievoorziening: €83k.

8.5 Inkoop - Structuur, organisatie, managementinformatie.

Achtergrond – probleemstelling:

Geconstateerd is dat eenduidige informatie-uitwisseling tussen beleid – inkoop – bedrijfsvoering – uitvoering beter moet. Tevens schort het aan actieve kennis- en gegevensdeling, multidisciplinaire samenwerking en duidelijke communicatie- en escalatielijnen. Via aanpassing van de bestaande structuur en organisatie, betere managementinformatie en eenduidigheid van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden willen we de geconstateerde aandachtspunten oplossen.

Het uitgangspunt is dat Inkoop een zelfstandige ondersteunende bedrijfsunit wordt. Er wordt in samenwerking en samenhang met interne en externe partijen uitvoering gegeven aan de in het jaarplan benoemde doelen en resultaten in het sociaal domein. Inkoop is inhoudelijk en financieel verantwoordelijk voor de bewaking van de contractueel vastgelegde doelen en resultaten van de externe partners en rapporteert hierover. De inhoudelijke kaders voor de dienstverlening waarbinnen Inkoop functioneert komen in samenspraak tussen beleid, uitvoering en inkoop tot stand. Bij de organisatorische, hiërarchische en functionele positionering van de verschillende functies binnen Inkoop wordt rekening gehouden met en aansluiting gezocht op de gemeente brede ontwikkelingen voor de desbetreffende taken.

Doel:

Aangepaste organisatiestructuur en eenduidige afspraken over wijze van informatieverwerking, informatieverstrekking en verantwoording.

Resultaten:

- Aangepaste organisatiestructuur en geformaliseerde mandaten;
- Procesbeschrijving P&C-cyclus met taak- en roluiding van Inkoop ook in relatie tot de overige interne bedrijfsunits;
- Uitgewerkte prestatie indicatoren ten behoeve van managementinformatie voor resultaatsturing op inhoud en organisatie.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 1 jaar.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor advies: € 25k.

8.6 Toegang - Strategie.

Achtergrond – probleemstelling:

Toegang zorgt als spil in ons dienstverleningsmodel voor informatie, advies en passende ondersteuning via het eigen netwerk, algemene en voorliggende voorzieningen of 2e lijn maatwerkvoorzieningen. Om beter in control te komen, gaan we toegangsmanagement implementeren en de huidige werkwijze verder professionaliseren.

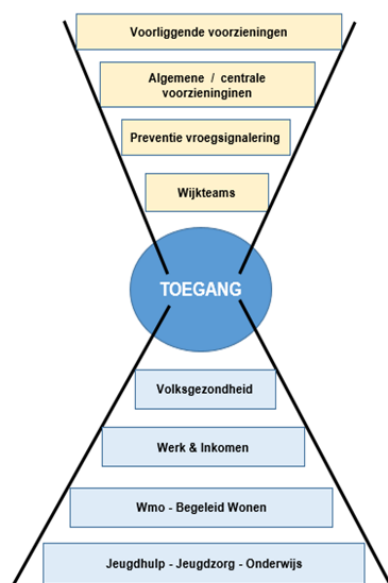
Het leidende principe voor passende ondersteuning wordt denken en handelen vanuit de hulpvraag en daarbij horende resultaten binnen onze financiële kaders. Toegang is daarvoor in staat hulpvragen van inwoners te reguleren en door te leiden naar de juiste ondersteuning of aanbieder (in één keer goed). Daarbij wordt nadrukkelijk eerst gekeken of dat kan via voorliggende voorzieningen, wat de inwoner of zijn netwerk (nog) zelf kan, naar passende algemene voorzieningen voordat maatwerkvoorzieningen worden ingezet.

Kortom, onze professionals in de toegang zorgen kostenbewust voor passende ondersteuning, zodat inwoners goed geholpen worden en het sociaal domein als geheel betaalbaar blijft. Uitleg over en begrip voor de implementatie van toegangsmanagement en aanpassing van werkwijzen is nodig om succesvol de noodzakelijk veranderingen door te kunnen voeren.

Doel:

Een eenduidig beeld en helder kader over de positie, rol en taak van Toegang in het sociaal domein en binnen onze organisatie en het betaalbaar houden van het sociaal domein.

Dienstverleningsmodel:



Resultaten:

- Beknopte beschrijving van de kerntaak, -rol en beoogde doelen voor 'Toegang' als professionele schakel tussen hulpvragen van inwoners, het eigen netwerk, algemene voorzieningen, het voorliggende veld en 2^e lijn voorzieningen;
- Bespreking van kerntaak, - rol en beoogde doelen met stakeholders inclusief ophalen van input voor wat nodig is om dit te realiseren.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 3 maanden.

Budget:

Uitvoering gebeurt door eigen medewerkers. Voorlopige inschatting van benodigd budget voor advies en ondersteuning: € 50k.

8.7 Toegang – Processen en beheeromgeving.**Achtergrond – probleemstelling:**

De implementatie van toegangsmanagement en nieuwe werkwijzen betekent aanpassing van processen en werkinstructies. Toegang wordt een zelfstandig organisatieonderdeel waardoor taken, rollen en verantwoordelijkheden worden aangepast.

In control komen vraagt daarnaast om afspraken m.b.t. indicatoren om effectief te kunnen sturen op o.a. volume, tijd, kosten, kwaliteit van dienstverlening en wachtlijstbeheer. Om in control te komen zijn processen opgezet vanuit goede regulering, ondersteuning niet langer dan noodzakelijk en niet zwaarder dan nodig. Beschikkingen worden vanuit die insteek opgesteld met duidelijk toetsbare voorwaarden. Een herontwerp van de bestaande processen en werkinstructies die toegangsmanagement faciliteren is derhalve aan de orde.

Doel:

Operationeel toegangsmanagement implementeren met daarbij horende LEAN-toegangsprocessen die zijn gestandaardiseerd, waar nodig geoptimaliseerd, meetbaar gemaakt en uitgewerkt in procesbeschrijvingen. Daarin staan processtappen, scherp gedefinieerde overdrachtsmomenten tussen de stappen, rollen, taken, verantwoordelijkheden en werkinstructies. Specifieke doelen en prestatie indicatoren voor Toegang zijn vastgelegd in het afdelingsplan. De evaluatie-periodiciteit is, naast rollen, taken en verantwoordelijkheden, opgenomen in het operationele sturingsproces.

Resultaten:

- Procesbeschrijving toegang. Van melding, triage tot en met doorleiden en regie op enkelvoudige c.q. meervoudige hulpvragen voor aanmelding naar respectievelijk de inhoudelijke organisatieonderdelen, of naar ad hoc dossierteams inclusief uitgewerkte (wettelijke) specifieke voorwaarden (Wmo, Jeugd, Onderwijs en Participatie);
- Procesbeschrijving operationele sturing en budgethouderschap Toegang;
- Uitgewerkt voorstel trainingen voor functiehouders inclusief kostenraming;
- Implementatie toegangsmanagement en nieuwe manier van werken.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 1 jaar.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor externe begeleiding bij re-design processen en implementatie nieuwe manier van werken: € 150k.

8.8 Toegang – Personeel en cultuur.

Achtergrond – probleemstelling:

De opgave van de toegang is het effect van ingezette hulp en ondersteuning te vergroten en tegelijkertijd de kosten te reduceren. Medewerkers hebben daartoe goede kennis van cliëntgroepen, algemene en voorliggende voorzieningen evenals de mogelijkheden van het voorliggend veld. Zij sturen actief op inzet eigen netwerk en algemene en voorliggende voorzieningen. Zij informeren hulpvragers over de verschillende mogelijkheden en verwijzen gericht door naar de juiste aanbieder, of het juiste type hulp (in één keer goed). Overgebruik van hulp en zorg wordt tegengegaan en zelfredzaamheid gestimuleerd.

Klantvriendelijkheid, empathie, kostenbewustzijn en zakelijkheid passen daar als bedrijfscultuur bij. Herijking van functies en benodigde formatie en training en opleiding zijn nodig om deze veranderingen succesvol door te kunnen voeren.

Doel:

Adequate bemensing van de toegang met professionals die invulling geven aan onze toegang-strategie en het betaalbaar houden van het sociaal domein.

Resultaten:

- De profielen en de functiebeschrijvingen zijn uitgewerkt en vastgesteld;
- Het OIK van de functies is gewogen, vastgesteld en vertaald naar functieprofielen;
- De benodigde formatie is berekend en vastgesteld;
- Werving & Selectie procedure is uitgevoerd conform vigerend beleid;
- Bemensing is geregeld;
- Training en opleidingstraject wordt gestart.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 1 jaar.

Budget:

Kosten voor procesbegeleiding zijn opgenomen bij 'processen en beheeromgeving'. Voorlopige inschatting van benodigd budget voor in-service trainingen: € 150k.

8.9 Toegang - ICT.

Achtergrond – probleemstelling:

Door verandering in processen en de implementatie van toegangsmanagement met daarbij horende indicatoren moeten de verschillende systemen worden

aangepast. Concreet betekent dit dat een aantal werkprocessen (van melding tot administratie) opnieuw beschreven en ingevoerd moet worden in de Suite, zodat de juiste verwerking en monitoring op de voortgang kan plaatsvinden.

Koppeling van bepaalde elementen uit de werkprocessen aan QlickView en Cognos (BI-tools) is nodig om de juiste managementinformatie te kunnen genereren. Het herontwerp van de werkprocessen moet worden gestroomlijnd met de module Suite4SocialeRegie die recent is aangekocht. Deze applicatie beschikt over een breed palet aan mogelijkheden voor inwoner en professional: van geautomatiseerde afhandeling van enkelvoudige zaken tot integrale en geregisseerde dienstverlening vanuit meerdere disciplines. Koppeling van verschillende bestanden en implementatie van de nieuwe applicatie vragen om een professionele integrale aanpak en gebruikmaking van best practices elders.

Doel:

Werkende systemen die op elkaar aansluiten en zowel de primaire processen als de bedrijfsvoeringwerkzaamheden afdoende ondersteunen.

Resultaten:

- Uitkomsten van een onderzoek naar en vergelijking met best practices om het meldingen/aanmeldingen proces te automatiseren en de verschillende systemen afdoende op elkaar af te stemmen;
- De werkprocessen in de Suite zijn op basis van de proces- en indicatorbeschrijvingen aangepast;
- De veranderingen in de Suite zijn vertaald naar en gekoppeld met QlickView en Cognos, waardoor de dashboards dagelijks geautomatiseerd gegenereerd worden;
- De Suite4SocialeRegie is operationeel;
- Uitgewerkt voorstel trainingsprogramma voor functiehouders, inclusief kostenraming.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 9 maanden.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor begeleiding bij extern onderzoek, herontwerp processen en koppeling systemen: € 100k. Een mogelijke investering in een systeemoplossing is niet opgenomen. Een dergelijke investering is te overwegen indien er sprake is van een positieve businesscase.

8.10 Toegang - Structuur, organisatie, managementinformatie.

Achtergrond – probleemstelling:

Uitgangspunt is dat de toegang een zelfstandig organisatieonderdeel is. Doorleiding van vragen naar het eigen netwerk, algemene of voorliggende voorziening of aanmelding binnen de organisatie is de kerntaak.

In het geval van vragen waarbij meerdere expertises nodig zijn wordt een ad hoc dossier-team samengesteld met medewerkers uit de inhoudelijke organisatieonderdelen. De medewerker van het Toegangsteam is regisseur van het dossierteam en aanspreekpunt voor de inwoner met een hulpvraag.

De toegang is inhoudelijk en financieel verantwoordelijk voor realisatie van de afgesproken teamdoelen en teamresultaten. Geconstateerd is dat de eendracht en informatie-uitwisseling tussen beleid – inkoop – bedrijfsvoering – uitvoering beter kan. Tevens schort het aan actieve kennis- en gegevensdeling, multidisciplinaire samenwerking en duidelijke communicatie- en escalatielijnen. Uitbreiding van de BI-capaciteit is nodig om goede analyses en managementinformatie te maken. Hiervoor is aanpassing van de bestaande organisatiestructuur en sturing- plus verantwoordingsstructuur nodig. Daarvoor wordt een project opgestart waarvan ook de toegang onderdeel uitmaakt.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 1 jaar.

Budget:

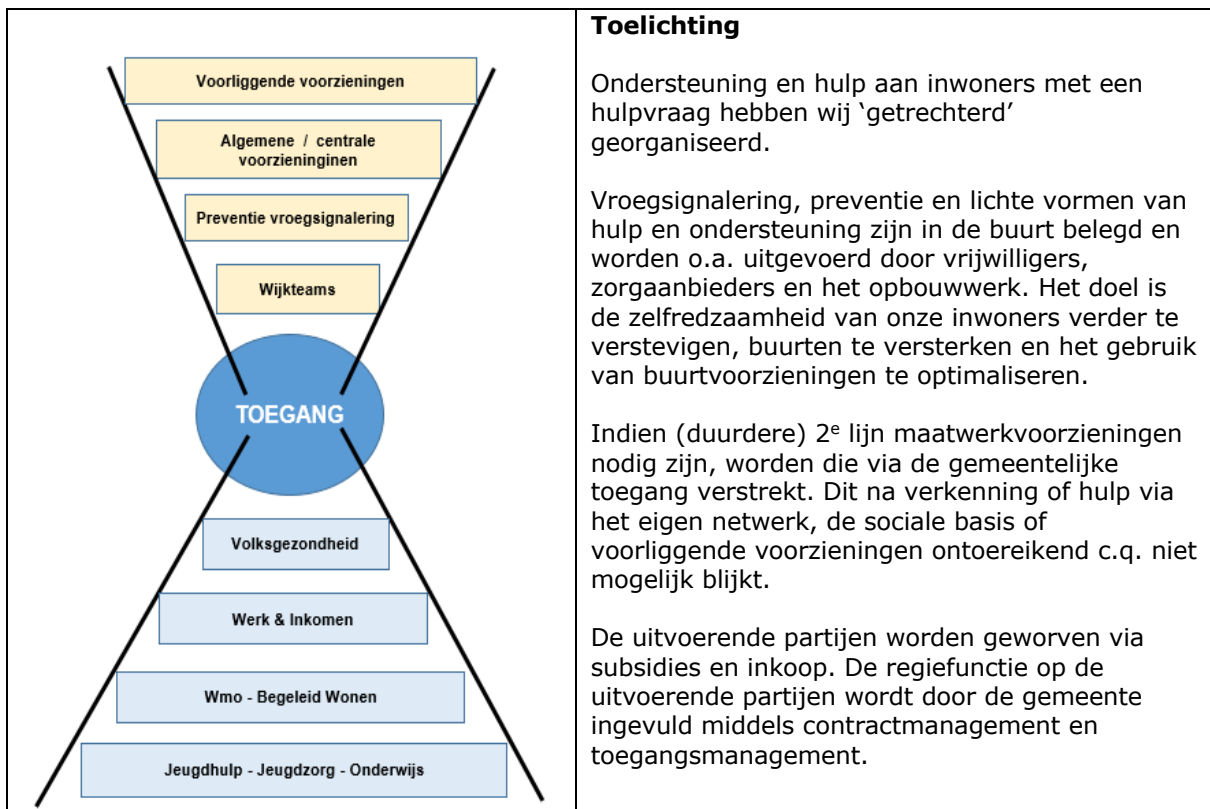
Er kunnen frictiekosten ontstaan.

8.11 Structuur sociaal domein.

Organisatie.

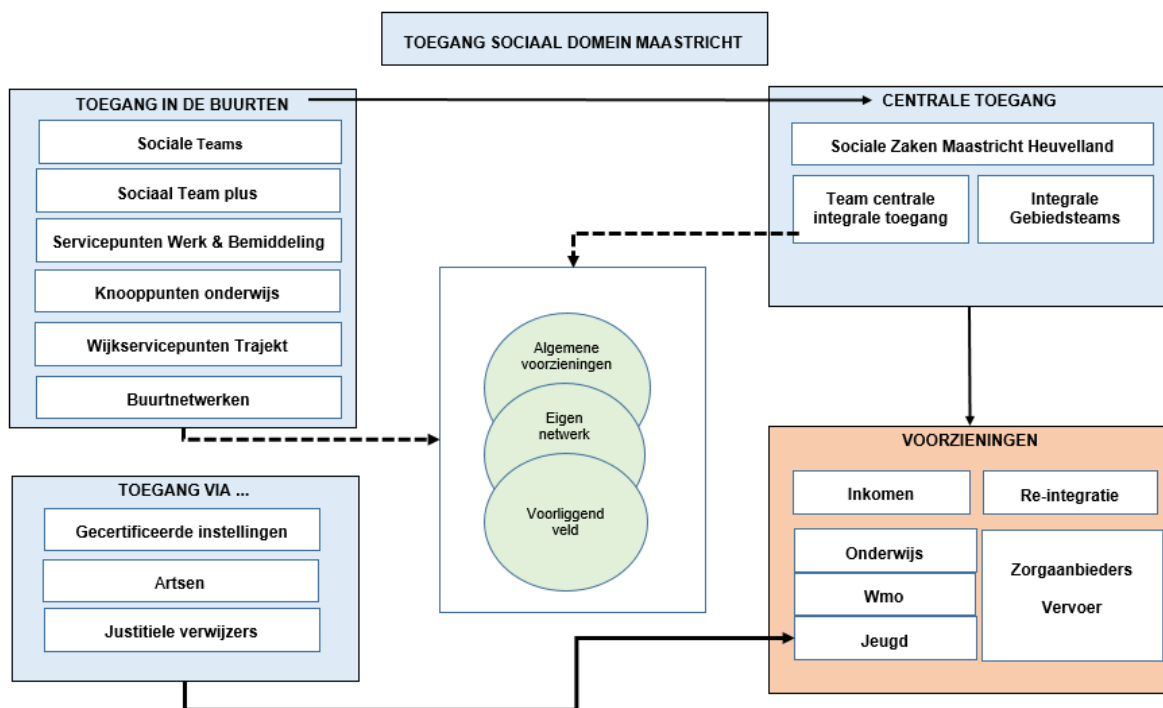
Dienstverleningsmodel.

Het beoogde doel van de decentralisaties van de Jeugdwet, Wmo en Participatiewet in 2015 is om ondersteuning en zorg dichtbij en passend bij de inwoner te organiseren. Hulp en ondersteuning moeten zo laagdrempelig, dichtbij en zo intensief als nodig en licht als mogelijk zijn. Het gaat om maatwerk waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de lokale basis en voorliggende voorzieningen. Hulp en ondersteuning wordt in Maastricht georganiseerd via onderstaand dienstverleningsmodel.

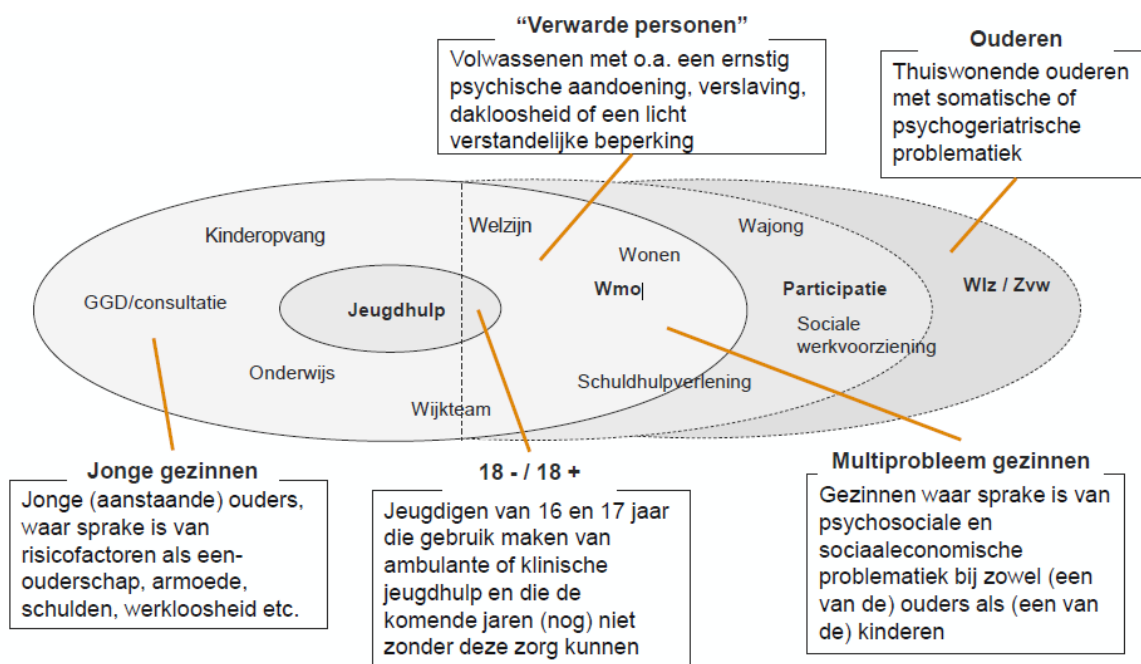


In Maastricht is de ambitie om passende hulp en ondersteuning dichtbij inwoners te organiseren, geconcretiseerd door in buurten diverse fysieke inloopvoorzieningen te creëren en verder te professionaliseren waar inwoners hun hulpvragen kunnen stellen.

Daarnaast is SZMH ingericht om integraal en gebiedsgericht te kunnen werken. Dit leidt tot verschillende toegangsmogelijkheden in de stad voor hulp en ondersteuning uit het sociaal domein. Onderstaande illustratie geeft een schematische weergave van de actuele lokale situatie:



Toegang tot (duurdere) 2^e lijn maatwerkvoorzieningen gebeurt via SZMH en/of in het geval van Jeugd via gecertificeerde instellingen, artsen en justitiële verwijzers. Tijdens het proces van melding tot aanmelding wordt bepaald of enkelvoudige dan wel meervoudige hulp en ondersteuning nodig is. In dat laatste geval is een integrale werkwijze vaak wenselijk. Onderstaande illustratie geeft een beeld van doelgroepen die dit betreft:



Voor een echte integrale werkwijze is samenwerking en afstemming vanuit de Jeugdwet, Wmo, Participatiewet, Wlz en Zvw wenselijk. De rol en taak van onze gemeente beperkt zich tot de eerste drie wetten.

Actuele organisatiestructuur en sturing.

De gemeentelijke afdelingen B&O-Sociaal (75 Fte) en Sociale Zaken Maastricht Heuvelland (358 Fte) met gezamenlijk ca. 550 medewerkers in 18 teams zijn verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de dienstverlening in het sociaal domein in Maastricht en via gemeenschappelijke regelingen of individuele afspraken in een aantal gemeenten in de regio.

Organisatiestructuur B&O-Sociaal.

B&O-Sociaal wordt aangestuurd door 2 integrale managers en maakt deel uit van het organisatieonderdeel B&O. De manager B&O-Sociaal is verantwoordelijk voor 2 beleidsteams met elk een eigen teammanager. De manager B&O Bedrijfsvoering en Control is verantwoordelijk voor het cluster Inkoop en het team Bedrijfsvoering en Control. Beide teams worden aangestuurd door de manager Bedrijfsvoering & Control.

De 2 beleidsteams zijn verantwoordelijk voor beleidsvorming en -evaluatie, budgetbeheer, het opstellen van gemeentelijk regelgeving en de voorbereiding van politieke besluitvorming via o.a. de P&C-cyclus. Zij sturen op realisatie van beleidsdoelen en financiën door uitvoerende partijen die via inkoop, of subsidies zijn geworven. Accountmanagement m.b.t. subsidies verloopt via beide beleidsafdelingen.

Het cluster Inkoop verzorgt namens de centrumgemeente Maastricht de inkoop voor de professionele jeugdhulpverlening voor Zuid-Limburg en Wmo voor de Heuvelland-gemeenten aangevuld met de gemeenten uit de Westelijke Mijnstreek voor Beschermd Wonen. Onderdeel daarvan vormen contract- en accountmanagement, financial control en de P&C-cyclus.

Het team Bedrijfsvoering & Control is binnen B&O verantwoordelijk voor financial control, business- en beleidscontrol (inclusief prognoses), het risicomangement en de AO. Niet alleen voor het sociale domein, maar voor het geheel van B&O, dus ook ruimte, vastgoed, economie. Het team ondersteunt de beleidsafdelingen bij de verantwoording via P&C-documenten. Voor Financiën, P&O en ICT-zaken maakt B&O-Sociaal gebruik van medewerkers van het SSC.

Organisatiestructuur Sociale Zaken Maastricht Heuvelland.

SZMH is een zelfstandige gemeentelijke afdeling die wordt aangestuurd door 1 integrale manager.

De manager is verantwoordelijke voor: 1 Centrale Integrale Toegang (CIT), 7 Integrale Gebiedsteams (IGT), 3 Administratie-teams, 1 team Sociale Recherche en Juridische Zaken en 2 teams Ontwikkeling & Ondersteuning (O&O). Elk team heeft een eigen teammanager.

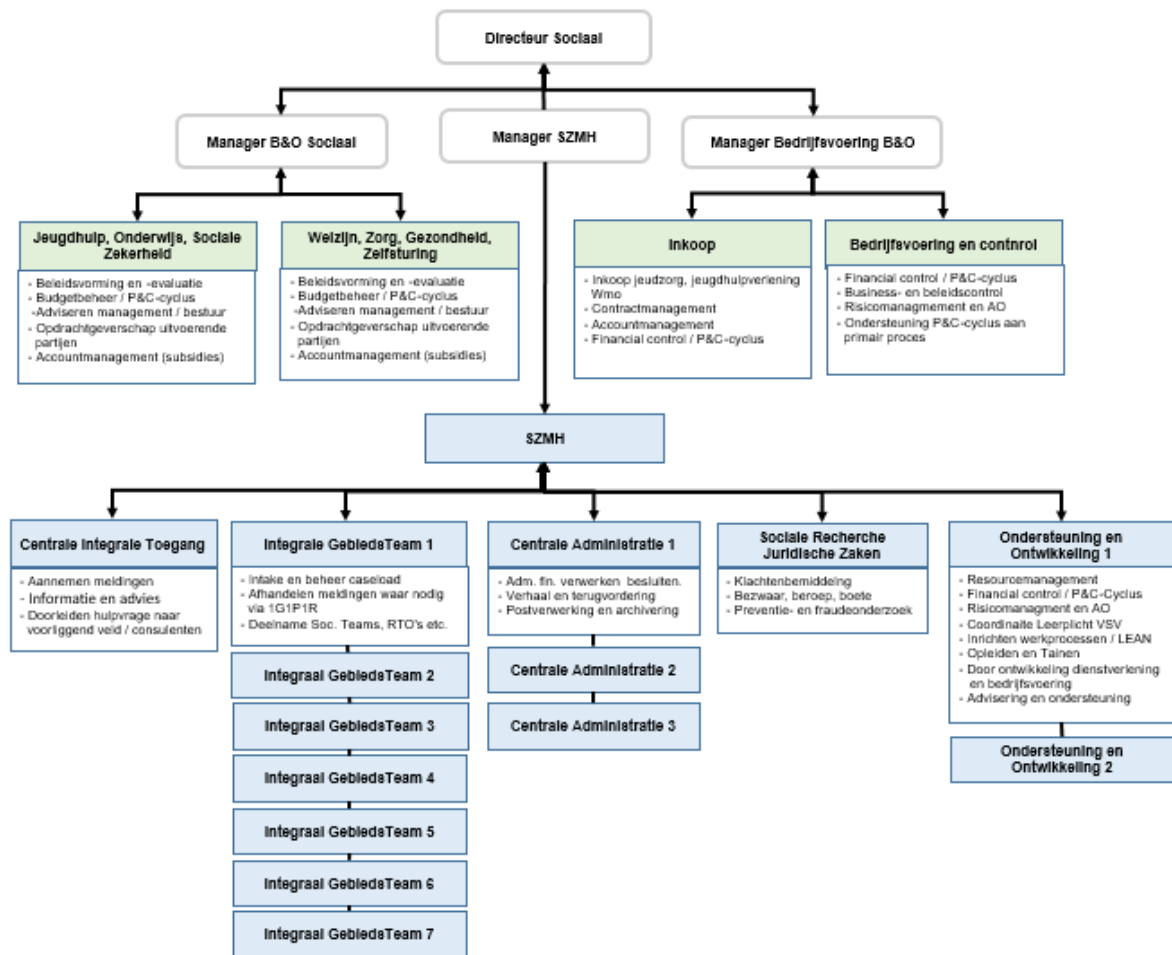
In het CIT en de IGT's wordt de toegang tot maatwerkvoorzieningen verzorgd. Binnen het CIT vindt de triage van meldingen plaats en worden hulpvragen doorgeleid naar consultants indien oplossingen binnen het eigen netwerk of voorliggende veld geen oplossing bieden. De IGT's, bestaande uit consultants Participatie, Jeugd, Onderwijs en Wmo, handelen aanmeldingen af. Waar nodig via de aanpak 1G1P1R. De consultants blijven aanspreekpunt voor hulpvragers tot beëindiging van het traject. De consultants nemen ook deel aan Sociale Teams.

De 3 teams Administratie verwerken besluiten m.b.t. Werk & Inkomen, Jeugd, Wmo en Onderwijs. Daarnaast vindt hier de afhandeling plaats van verhaal- en terugvorderingsonderzoeken. De postverwerking en archivering behoren eveneens tot het takenpakket.

Het team Sociale Recherche en Juridische Zaken behandelt bezwaar- en beroepsprocedures als die door klachtenbemiddeling niet kunnen worden voorkomen. Tevens voert het team gerichte preventie- en fraudeonderzoeken uit.

De 2 teams O&O zorgen voor de organisatie en ondersteuning van het primair proces middels resource management, inrichten en optimaliseren werkprocessen (LEAN) en de centrale vakinhoudelijke en systeemtechnische vraagbaak-functie. Het aankopen, organiseren en zelf verzorgen van inhoudelijke en systeemtrainingen behoort eveneens tot het takenpakket. O&O is binnen SZMH verantwoordelijk voor financial control, business- en beleidscontrol (inclusief prognose) het risicomanagement en de AO op het gebied van Werk & Inkomen. Voor Financiën, P&O en ICT-zaken maakt B&O-Sociaal gebruik van medewerkers van het SSC.

Als uitvoeringsorganisatie in het sociaal domein verleent SZMH op basis van diverse overeenkomsten en regelingen, binnen de geschetste structuur, diensten aan verschillende Limburgse gemeenten. De actuele lokale organisatiestructuur van het sociaal domein wordt in onderstaande illustratie weergegeven.



Sturing.

Jaarlijks stelt de gemeenteraad Maastricht de opdracht inclusief bijhorende budgetten vast voor het sociaal domein. De algemeen directeur Sociaal is eindverantwoordelijk voor de realisatie binnen de gestelde kaders. Hij vormt samen met de managers B&O-Sociaal, B&O-Bedrijfsvoering & Control en SZMH het MT-Sociaal.

De manager B&O-Sociaal stelt als opdrachtgever in partnerschap jaarlijks lokale SVO's op voor de uitvoeringsorganisatie SZMH. De managers B&O en SZMH zijn beiden integraal verantwoordelijk voor hun afdelingen. Zij stellen jaarplannen op die, na vaststelling door het gemeentelijk directieteam, als handvat dienen voor resultaatafspraken met teammanagers. De managers mandateren hun budgetverantwoordelijkheid op onderdelen via budgethouderschap door aan (overwegend) beleidsmedewerkers. Teammanagers hebben (nog) geen budgetverantwoordelijkheid. Zij sturen mede daarom overwegend op inhoud en de ontwikkeling van hun medewerkers. Teamplannen met resultaat-afspraken op medewerkersniveau en daaraan gekoppelde capaciteitsplanningen zijn nog geen gemeengoed.

Interne audits en de begeleiding van externe audits worden binnen B&O-Sociaal, Inkoop en SZMH respectievelijk uitgevoerd door de teams Bedrijfsvoering & Control en O&O. Verantwoording aan de directeur Sociaal, het gemeentelijke

directieteam, college en de raad vindt plaats via de gemeentelijke P&C-cyclus. Data die daarvoor nodig zijn moeten uit verschillende systemen gegenereerd en gekoppeld worden. Op dit ogenblik is herontwerp en herinrichting van de governancestructuur aan de hand van het 3-lines of defence model een gemeente breed thema.

Vanuit de besturen van de gemeenschappelijk regelingen Inkoop en de 1 UD-Heuvelland worden jaarlijks regionale uitvoeringsafspraken gemaakt. De sturing daarop geschiedt respectievelijk door de Manager B&O Bedrijfsvoering & Control en de Manager SZMH. Beide opdrachten kennen hun eigen P&C-cyclus t.b.v. de verantwoording. Ook hier worden interne controles door O&O en/of Bedrijfsvoering en Control uitgevoerd. Externe accountantscontroles worden door hen begeleid.

Samenvattend kan worden gesteld dat er sprake is van een complexe organisatiestructuur met dito overleg-, verantwoordings-, controle- en sturingsmechanismen. Vanuit dat gegeven heeft KPMG m.b.t. organisatie en cultuur aanbevolen om:

- Feedbackloops tussen uitvoering - beleid - inkoop op te zetten voor o.a. de totstandkoming en herijking van beleid en budgetten;
- De mindset van medewerkers te veranderen naar realisatie van doelstellingen;
- Sterker te sturen op het belonen en behalen doelrealisatie;
- Sterken te sturen op het belonen en behalen van budgetrealisatie;
- Datagedreven werken, monitoren, evalueren en bijsturen te versterken;
- De complexiteit van de keten te vereenvoudigen.

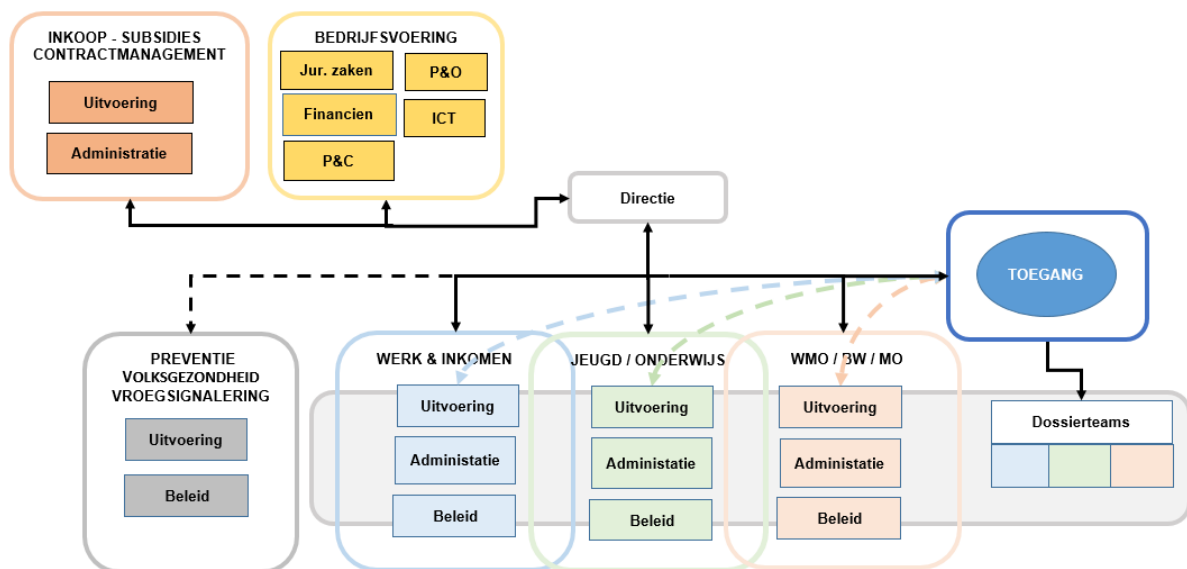
Nieuw organisatiemodel.

De aanbevelingen van KPMG betekenen impliciet dat onze complexe organisatiestructuur en daarbij horende sturing aanpassing behoeven. Om te komen tot een gedragen nieuwe organisatiestructuur is overleg en inbreng vanuit de organisatie nodig. Als kader voor die gesprekken is een organisatiemodel als ontwikkelrichting uitgewerkt op basis van onderstaande uitgangspunten:

- Logische clustering van taakvelden en expertises;
- Eenvoudig en snelle en kennis- en informatie-uitwisseling binnen en tussen taakvelden;
- Korte lijnen tussen beleid – uitvoering – inkoop – bedrijfsvoering, kortom sneller kunnen anticiperen op ontwikkelingen en/of bijsturen op afwijkingen en wat niet werkt;
- Minimaliseren overleg- en overdrachtmomenten;
- Versterken regiefunctie in de toegang en voortgangsbewaking op ingezette ondersteuning;
- Verstevigen samenhang tussen inkoop – subsidies en versterken regie op uitvoerende partijen;
- Eenduidige en herkenbare toegang voor inwoners, waarbij onnodige contacten voor hen worden voorkomen;
- Eenvoudige flow-beheersing en snelle afhandeling van meldingen en enkelvoudige en meervoudige aanmeldingen met vaste contactpersoon voor hulpvrager;

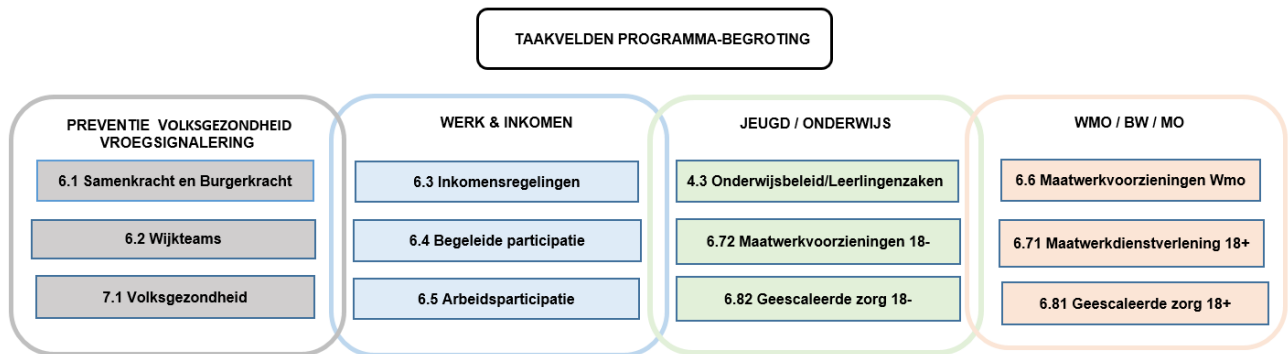
- Flexibiliteit binnen en tussen teams en expertises als integraal werken nodig is;
- Betere beheersing van de uitvoerings- en maatschappelijke kosten;
- Heldere governancestructuur conform het 3-lines of defence model.

Hieronder een illustratie van het toekomstige organisatiemodel. Een model dat aan de hand van de hiervoor geformuleerde uitgangspunten nog verder uitgewerkt moet worden naar teams, taken, rollen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, formatieanalyse en bezetting etc. Benadrukt wordt dat de organisatiestructuur geen doel op zich is maar een middel om de dienstverlening aan de inwoners van Maastricht zo efficiënt en effectief te organiseren en uit te (laten) voeren waarbij we duurzaam in control zijn. De uitwerking pakken we met elkaar op in ateliersessies, zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van de ervaring, expertise en kennis van medewerkers uit de organisatie.



De bedrijfsunits werken gezamenlijk en in samenhang aan de in ons jaarplan benoemde doelen en resultaten. Door goede en tijdige onderlinge afstemming zorgen we voor meer synergie en versterken we elkaar. Kortom, we werken integraal en resultaatgericht binnen en buiten de organisatie. Iedere bedrijfsunit is inhoudelijk en financieel verantwoordelijk voor realisatie van de afgesproken doelen en resultaten. De basis daarvoor wordt jaarlijks door de gemeenteraad, gespecificeerd per taakveld in de programmabegroting, vastgesteld. Logische ordening van die taakvelden binnen bedrijfsunits vormt de basis voor ons organisatiemodel.

Onderstaande illustratie geeft inzicht in de taakvelden per bedrijfsunit.



Hieronder volgt per onderdeel uit de illustraties een beknopte toelichting.

Toegang.

De centrale toegang tot 2^e lijn voorzieningen willen we verder professionaliseren door de triage inhoudelijk en procesmatig aan te scherpen. Daarvoor ontwikkelen en implementeren we, mede op advies van Oreon, een werkwijze waarbij niet 'het recht hebben op' of 'het verstrekken wat nodig wordt geacht voor de cliënt' centraal staat, maar de hulpvraag en gewenste resultaten. Het benoemen en opvolgen van resultaatafspraken is onderdeel van die werkwijze. Uitgangspunt is dat enkelvoudige vragen binnen de inhoudelijke taakvelden worden afgehandeld, meervoudige vragen door dossierteams.

Ad hoc dossierteams.

Indien een aanmelding om inzet uit verschillende taakvelden en expertises vraagt, wordt aan de hand van de uitgewerkte melding een ad hoc dossierteam ingericht. De toegangsmedewerker die de melding heeft aangenomen is de regisseur. In overleg met de hulpvrager wordt een plan van aanpak opgesteld met smart geformuleerde doelen en daarbij horende passende voorziening(en). De regisseur van het dossier-team stuurt op realisatie van doelen, tijd en omvang van de ingezette voorziening(en), het tijdig bijstellen of afschalen van voorzieningen en indien mogelijk op uitstroom. Hierbij is het perspectief van de hulpvrager leidend. De consultants die lid zijn van het dossierteam verzorgen in onderlinge afstemming en samenhang de uitvoering. De regisseur is aanspreekpunt voor de hulpvrager.

Bedrijfsunits Werk & Inkomen / Wmo-BW-MO / Jeugd – Onderwijs.

Logische clustering van taakvelden uit de programmabegroting leidt tot 3 zelfstandig functionerende units. Binnen elke unit vindt het volledige proces van beleidsvorming en -evaluatie, enkelvoudige toegang tot 2^e lijn voorzieningen en de administratieve verwerking plaats. Noodzakelijke inzet van externe partijen en daarbij horende doelen en te behalen resultaten worden binnen de clusters geformuleerd. De unit Inkoop - Subsidies verzorgt de verwerving en het contractmanagement. Inhoudelijke en financiële data voor het maken van

analyses, P&C-documenten en de dagelijks sturing worden aangeleverd door de unit Bedrijfsvoering

Bedrijfsunit Preventie – Volksgezondheid – Vroegsignalering.

Binnen deze unit vindt de beleidsvorming- en evaluatie voor de betreffende taakvelden plaats. De uitvoering gebeurt nagenoeg volledig door externe partijen. De unit Inkoop - Subsidies verzorgt de verwerving en het contractmanagement. Inhoudelijke en financiële data voor het maken van analyses, P&C-documenten en de dagelijks sturing worden aangeleverd door de unit Bedrijfsvoering.

Inkoop – subsidies – contractmanagement.

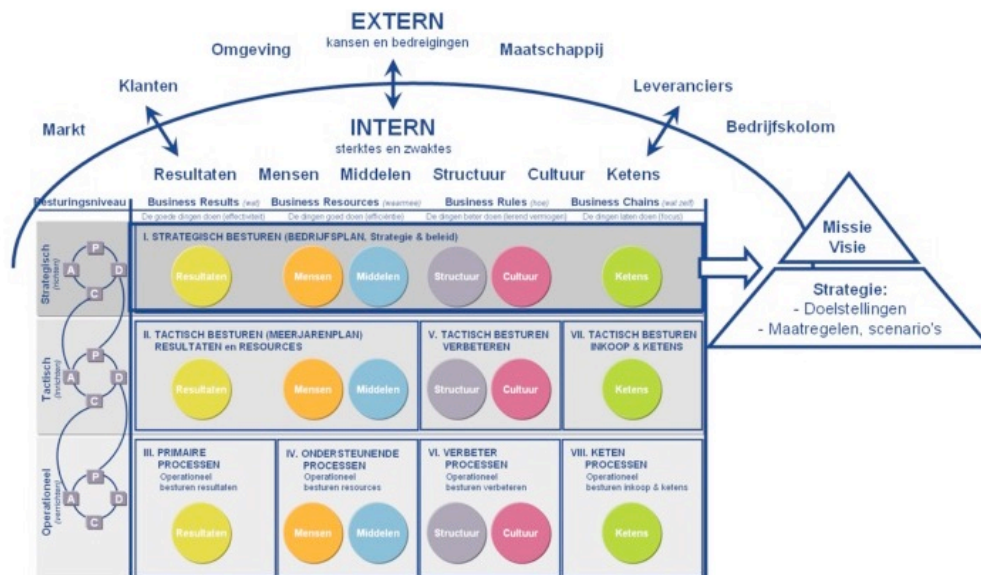
We willen de regie op uitvoerende partijen verstevigen door subsidies en inkoop bij elkaar te brengen. Vanuit een integrale inkoopstrategie zorgen we voor duidelijke inhoudelijke en financiële opdrachten. Aan de hand van intern inkoop- en contractmanagementplan zullen de verschillende functies en rollen op het gebied van inkoop, contractmanagement en financieel advies worden uitgewerkt. Aandachtspunten daarbij vormen de versterking van de rol van contractmanager als spin in het web ten behoeve van het bewaken van de kaders van contracten en vereenvoudiging van onze administratie door de introductie van een zaaksysteem.

Bedrijfsvoering.

Om in control te komen is het nodig om onze governancestructuur aan te passen. Dat doen we conform aanbeveling van KPMG zoveel mogelijk aan de hand van het 3 lines of defence model waarbij binnen het sociaal domein specifiek aandacht is voor de 1^e en 2^e lijn. Om daar uitvoering aan te geven, centraliseren we alle taken en functies op het gebied van financiën, bedrijfsvoering en P&C binnen het sociaal domein en passen we onze processen hierop aan. Vooruitlopend op de gemeente brede ontwikkelingen ten aanzien van de 3^e lijn wordt er extra aandacht gegeven aan risicomangement door dit expliciet bij een functionaris te beleggen met de bevoegdheden om, indien nodig, onafhankelijk van het management te escaleren naar concernniveau. De hoofdtaken van dit cluster zijn het verzorgen van de bedrijfsvoering en het geven van ondersteuning op het gebied van P&O, financiën, informatie, ICT en P&C aan de andere clusters.

Versterking processen en processturing.

Om beter in control te komen heeft KPMG o.a. geadviseerd om de complexiteit van de interne en externe keten te vereenvoudigen, sterker te sturen op doel- en budgetrealisatie en de mindset van medewerkers te veranderen naar meer resultaatgerichtheid. Daartoe moeten we zowel de primaire bedrijfsprocessen als de sturing en de ondersteunend processen versterken. Onderstaande illustratie laat zien dat hierin verschillende niveaus kunnen worden onderscheiden.



Wij kiezen voor een pragmatische aanpak waarbij we de focus in eerste instantie leggen op het primair proces 'toegang', het ondersteunend proces 'inkoop-subsidies' en het sturingsproces 'PDCA/ P&C', omdat via deze processen gestuurd kan worden op verbetering van de kwaliteit, efficiency en effectiviteit van dienstverlening alsmede op een verbetering in de kostenbeheersing. De definitie van "in control zijn" is daarmee het bereiken van de voorgenomen doelen binnen de beschikbaar gestelde kaders.

Voor 'toegang', 'inkoop-subsidies' en 'PDCA-cyclus' maken we procesbeschrijvingen, op het niveau van bovenstaand model. Ieder proces bevat processtappen, scherp gedefinieerde overdrachtsmomenten tussen de verschillende processtappen, rollen, taken en verantwoordelijkheden. Daar waar nodig worden werkinstructies opgesteld voor kritische processtappen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de triage bij de toegang. Dit kan leiden tot bijstelling en/of herontwerp van bestaande processen.

Specifieke doelen en prestatie indicatoren voor 'toegang' en 'inkoop-subsidies' worden, net zoals voor de andere clusters, jaarlijks vastgelegd in het teamplan. Op die manier kunnen leidinggevenden en medewerkers beter met elkaar resultaatafspraken en realistische capaciteitsplanningen maken, zodat resultaatgericht werken, werkverdeling en werkplezier goed in balans zijn.

De evaluatie-periodiciteit en rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn opgenomen in het operationele sturingsproces, die via de 'PDCA-cyclus' wordt ingevuld. Door de 'PDCA-cyclus' te professionaliseren willen we sneller leren van wat goed gaat en wat minder goed gaat. Daardoor kunnen we waar nodig eenvoudiger van koers veranderen en beter in control blijven. Dat doen we via de cirkel:

1. **Plan:** formuleren van een plan op basis van de opgaven en de daarbij behorende beleidsdoelstellingen, het definiëren van KPI's/operationaliseren van de beleidsdoelstellingen, het stellen van normen/targets en het bepalen van bijbehorende datasets;

2. **Do:** het plan uitvoeren conform vastgestelde afspraken/KPI's en vastgestelde werkwijzen;
3. **Check:** de uitvoering van het plan beoordelen op basis van de KPI-scores. Waarbij verbetermogelijkheden worden besproken tussen de budgethouder en de controller;
4. **Act:** De budgethouder is verantwoordelijk voor de te treffen bijsturingsmaatregelen om de afgesproken doelstellingen te bereiken.

De PDCA-cyclus is een continu leerproces, waarbij het versterken van de correlatie tussen de verschillende leefdomeinen centraal staat. Het regelmatig kort cyclisch evalueren versnelt het leerproces. In deze cyclus is ruimte om te experimenteren en te innoveren vanuit gezamenlijke doelen. Ontwikkelen vanuit gezamenlijke doelen, sneller kunnen leren door te experimenteren, datagedreven verbeteren en innoveren moeten ons helpen om inwoners waar nodig beter passende integrale hulp en ondersteuning te kunnen bieden.

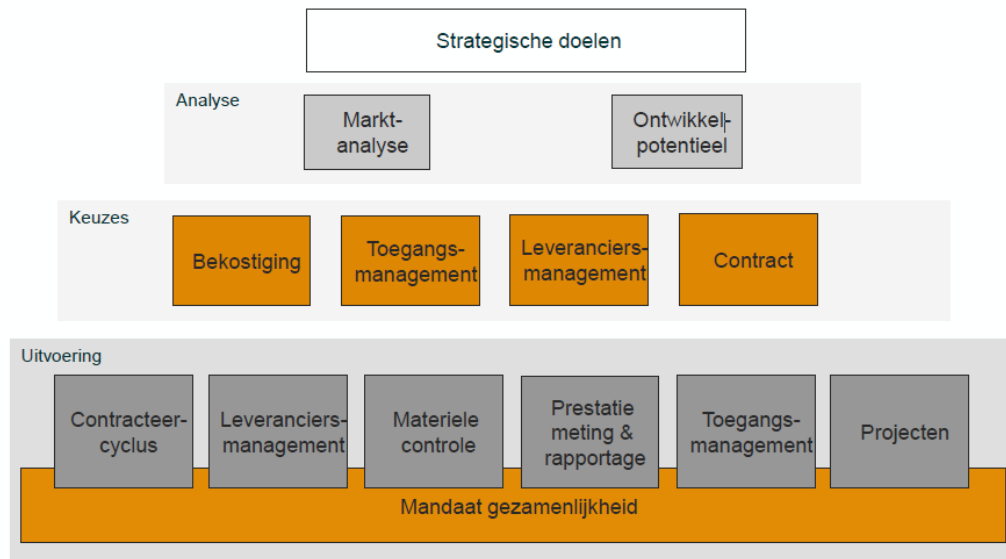
De grip op financiën willen we vergroten via verbetering van onze P&C-cyclus, waarin onze inhoudelijke ambities zijn gekoppeld aan de geormerkte budgetten in de begroting. Vanuit een duidelijke budget- en/of budgethouder-verantwoordelijkheid volgen we aan de hand van de (gemeentelijke) planning- en control-cyclus de benutting van geormerkte budgetten. Het tijdig kunnen inspelen op ontwikkelingen en een betere verantwoording aan de hand van prognoses moet usance worden. Voor de ontwikkeling van dit proces volgen wij de gemeente aanpak van de Ontwikkelagenda.

Gefaseerde aanpak verbetering organisatie en sturing

Het verbeteren van de organisatie en sturing willen we gefaseerd oppakken, waarbij we starten met 'toegang' en 'inkoop-subsidies. Dit is een bewuste keuze omdat:

- Via de juiste wijze van verwerving, het o.a. mogelijk wordt om enerzijds de kwaliteit en kosten te managen en anderzijds het aanbod te vernieuwen, zo nodig het aantal aanbieders te verruimen of te laten krimpen, de capaciteit te garanderen en (waar nodig) tarieven aan te passen. Met alle (niet) professionele organisaties en aanbieders moeten daarvoor afspraken worden herijkt, met aandacht voor het verschil in regionale en lokale rollen en in contract- en subsidierelaties. Dit om te komen tot een passend aanbod in zowel het voorliggend veld als de 2^e lijn.
- Via verbetering van ons contract- en leveranciersmanagement de regie op het nakomen van gemaakte afspraken en financiële kaders, waar nodig tijdiger kan worden (bij)gestuurd.
- Via de implementatie van toegangsmanagement het effect van de ingezette hulp en ondersteuning willen vergroten en tegelijkertijd de kosten reduceren.

Het ontwikkeltraject voor inkoop is dit jaar in regionaal verband reeds ingezet. Aanvullend daarop willen we op lokaal niveau de verwerving via inkoop en subsidies centraliseren. Dit om een integrale en meer zakelijke benadering van de markt vanuit één zelfstandig cluster te bewerkstelligen. Daarvoor is een lokale inkoopstrategie nodig aan de hand waarvan verheldering en vereenvoudiging van processen en aanpassing van systemen kan plaatsvinden. Onderstaande illustratie schetst een beeld van wat we daarvoor moeten regelen.



Aan de hand van de verwervingsstrategie en redesign van processen kunnen vervolgens taken, rollen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, benodigde kwaliteit en kwantiteit van functies voor verwerving zoals inkoop, contractmanagement, data-analyse en financieel-juridisch advies worden bepaald die nodig zijn om de ambities te bewerkstelligen. Dit vormt de basis voor het wervings- en bemensingstraject.

Toegang willen we verder professionaliseren aan de hand van een eenduidig beeld en helder kader over de positie, rol en taak in het sociaal domein. Dit met als uitgangspunt zorgen voor passende hulp en ondersteuning en het betaalbaar houden van het sociaal domein. Om dat te bereiken willen we toegangsmanagement ontwikkelen en implementeren. De kern van toegangsmanagement wordt weergegeven in onderstaande illustratie.



Het leidend principe voor toegang tot passende ondersteuning wordt het denken en handelen vanuit de hulpvraag en daarbij horende resultaten binnen onze financiële kaders. Dat vereist aanpassing van onze werkwijze en het ontwikkelen van indicatoren om effectiever te kunnen sturen op o.a. volume, tijd, kosten, kwaliteit van dienstverlening en wachtlijstbeheer. Processen en systemen moeten worden aangepast. Net als inkoop-subsidies wordt toegang een zelfstandige cluster. Vanuit de aangepaste rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden betekent dit ook herijking van benodigde kwaliteit en kwantiteit voor de toegangsfuncties om de beoogde professionalisering te bereiken. Dit vormt de basis voor het wervings- en bemensingstraject.

Het is onze ambitie om het verbetertraject van toegang en inkoop-subsidies in 2021 volledig te doorlopen. Begin 2022 zouden beide zelfstandige clusters dan operationeel kunnen zijn. Elders zijn op hoofdlijnen de benodigde stappen op het gebied van strategie, processen en beheeromgeving, personeel en cultuur, ICT, structuur-organisatie-managementinformatie beschreven. Daarbij is ook een inschatting gemaakt van de kosten van benodigde extern expertise en zijn de doorlooptijden geraamd. Afhankelijk van Coronaperikelen kan tussentijdse evaluatie en bijstelling aan de orde zijn.

Uitwerking vindt, afhankelijk van het onderwerp, plaats via een proces- of projectaanpak. We benadrukken dat we daarbij optimaal gebruik willen maken van de inbreng en expertise uit de eigen organisatie. Dit om de gelegenheid te bieden veranderingen zelf mee vorm en inhoud te geven en zo ook eigenaar te worden van die verandering.

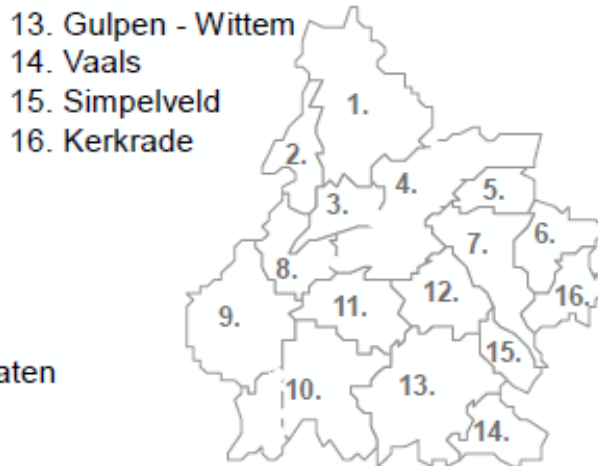
Het bovenstaande vraagt een ferme veranderinspanning van de organisatie, terwijl het regulier werk doorgaat. Om die reden willen voor 2021 één jaarplan sociaal maken waarin we duidelijkheid geven over de gezamenlijke inhoudelijke kaders, doelstellingen en prioriteiten, die passen bij de huidige (en toekomstige) context en bezuinigingsopgave. Uit dit plan vloeien de teamplannen voort.

Kortom, één integrale afweging tussen ambities (opgaven), mensen, middelen en timing. Hier wordt vanuit management op gestuurd. Daarbinnen hebben zowel onze beleids- als uitvoeringsprofessionals de ruimte om hun rol in te vullen. In samenhang met de elders beschreven procesverbeteringen willen we de sturing op inhoud en financiën in het sociaal domein verstevigen.

Inkoop: regionale rol.

Maastricht verzorgt als centrumgemeente, op basis van gemeenschappelijke regelingen, de inkoop voor gespecialiseerde Jeugdhulp voor geheel Zuid-Limburg en Wmo (nieuwe taken) voor de Heuvellandgemeenten. Tevens wordt, op basis van een aanwijzing door het Rijk, de inkoop van Beschermd Wonen voor de Westelijke Mijnstreek en Maastricht Heuvelland geregeld. In totaal wordt er vanuit Maastricht dienstverlening geleverd aan 16 Zuid-Limburgse gemeenten.

1. Sittard-Geleen
2. Stein
3. Beek
4. Beekdaelen*
5. Brunssum
6. Landgraaf
7. Heerlen
8. Meerssen
9. Maastricht
10. Eijsden - Margraten
11. Valkenburg
12. Voerendaal



Zowel voor Wmo als Jeugdhulp zijn op regionaal niveau nieuwe inkoopstrategieën vastgesteld, waarbij afscheid wordt genomen van de open house systematiek.

Die ingezette doorontwikkeling van inkoop op regionaal niveau en de lokale ambities vragen om herijking van positie, inrichting en werkwijze van het huidig team Inkoop. Verzakelijking en het verbeteren van efficiency en effectiviteit zijn daarbij leidend. De inrichting van een servicepunt waar vragen uit de regio binnenkomen, worden gekanaliseerd en vertaald naar actie, zal hieraan bijdragen.

Verduidelijkende gesprekken over welke dienstverlening Maastricht, als centrumgemeente, wel en niet moet bieden en de daarbij horende voorwaarden zijn nodig voor de herinrichting. Voor Maastricht is het belangrijk om naast de centrumrol een eigen alternatief pad te kunnen bewandelen.

De nieuwe regionale inkoopstrategieën Wmo en Jeugdhulp moeten respectievelijk vóór 1 januari 2022 en vóór 1 januari 2023 worden geconcretiseerd. Contracteren van uitvoerende partijen vóór genoemde data vraagt om tijdelijke kwalitatieve en kwantitatieve formatie-uitbreiding van het team Inkoop, met inkopers, financials, contractmanagers, administratief medewerkers en een data-analist.

Deze tijdelijke formatie-uitbreiding betreft effectuering van lopende afspraken en valt buiten dit verbeterplan. Vertaling van de ambities van het verbeterplan naar benodigde structurele kwantiteit en kwaliteit voor de bedrijfsunit Inkoop en subsidies start in de loop van 2021.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 1 jaar.

Budget:

Naast de bovenomschreven benodigde incidentele uitbreiding van formatie, zullen in 2021 frictiekosten ontstaan bij het structureel versterken van Inkoop.

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor advies en implementatie: € 200k.

8.12 Ontwikkeling medewerkers.

De ambities zoals die in dit plan zijn verwoord vragen veel van management en medewerkers. De beoogde kanteling in de structuur van de organisatie, het wijzigen van de toegang tot noodzakelijke dienstverlening in het sociaal domein en de nauwe samenwerking tussen de uitvoering, beleid en inkoop zijn wezenlijke veranderingen. Dat vraagt, naast een meer zakelijk georiënteerde dienstverlening, een stevige cultuuromslag in de wijze van werken en de gewenste sturing daarop. Professioneel en integraal werken, met vrijheidsgraden binnen kaders; beleids- en wettelijke kaders, maar ook budgettaire kaders. Van hulpverlening naar een meer gedragen sociaal zakelijke dienstverlening. Met een nadruk op eigenaarschap en zelfsturing van onze medewerkers, met ondersteuning waar nodig.

Dat alles gaat niet vanzelf. Het begint met de vraag of iedereen op de juiste plek zit en of taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aansluiten op de functie die de medewerker uitoefent. Beschikt de medewerker over de juiste competenties voor de functie of zijn die ontwikkelbaar? Hoe ondersteunt de organisatie daarbij? Het bemensingsvraagstuk dus. Is er voldoende veranderbereidheid en verandervermogen, zowel op individueel - als op organisatieniveau? We schuwen het omverhalen van heilige huisjes niet. We willen professioneel werken, op een effectieve en efficiënte wijze. Resultaatgericht op basis van vooraf vastgestelde doelen of KPI's. Waarbij taken aansluiten op het gevraagde niveau, waarbij rolonduidelijkheid en rolovervuiling uit het proces wordt verwijderd en we taken daar neerleggen waar ze thuishoren. Waarbij het grootste deel van de beschikbare tijd aan de primaire activiteiten wordt besteed. Minder overleg en afstemming door heldere werkprocessen, meer tijd om te doen voor onze inwoners wat we moeten doen. Kennisdeling om daarmee maximaal te profiteren van oplossingen die elders al zijn bedacht.

We vragen van onze medewerkers eigenaarschap, ondernemerschap en oplossend vermogen in de uitoefening van de taken en bieden daarvoor ruimte. We vragen van het management en vooral van de teammanager een grote bijdrage in de ontwikkeling van hun mensen. Zij geven consistent richting en ruimte maar vragen ook rekenschap af te leggen. We spreken niet meer van span of control bij de teammanager, maar van span of attention. De teammanagers zijn de spil in de realisatie van dit verbeterplan. Gemeente breed wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een management development programma, maar daar waar dat nodig is zal hierop worden voorgesorteerd om (team)managers in deze aangescherpte rol te ondersteunen.

Wat is hiervoor nodig? Allereerst iedereen in het sociaal domein meenemen in de verdere uitwerking van dit plan en in de richting waarin we gaan bewegen. Communicatie en het bieden van ruimte voor inhoudelijke betrokkenheid dus. En vervolgens het plan uitvoeren. Waarbij overigens binnen de kaders van dit plan op hoofdlijnen nog veel ruimte is voor invulling. We maken een op dit plan gerichte ontwikkelagenda voor het sociaal domein, waarbij we onderscheid maken tussen het geheel, het team en de individuele medewerker. We sturen daarbij op de gewenste houding en het bijpassende gedrag, waarbij het management een voorbeeldrol vervult en waarbij een afspraak ook echt een afspraak is. Tweezijdig. We zorgen dat we, ondanks de moeilijke financiële positie, voldoende middelen vrijspelen om deze ambities ook echt waar te maken.

Doorlooptijd:

Doorlooptijd 6 maanden.

Budget:

Voorlopige inschatting van benodigd budget voor opleiding en training: € 200k.

9. Lopende projecten.

Op basis van eerdere besluitvorming en het KPMG-Rapport is er al sprake van tal van verbeteractiviteiten binnen het sociaal domein. Deels zijn deze activiteiten afgerond, velen lopen nog. Daar waar activiteiten zijn afgerond en geïmplementeerd zal vanuit management bewaakt worden of de verandering voldoende geborgd is. Nog lopende activiteiten zullen ingevlochten worden in de verbeteraanpak of stopgezet en afgehecht worden. Op deze wijze komt er een helder onderscheid tussen wat bij het verbeterproces hoort en wat niet. In bijlage 14.2 is een overzicht van deze lopende activiteiten opgenomen.

10. Sturing verbeterproces.

Het MT Sociaal is verantwoordelijk voor de verbeteringen binnen het sociaal domein.

Ten behoeve van de opzet en uitvoering van dit plan is een Verbeterteam (VT) actief. Op dit moment maken Ids Bierma, Tony Maas, Cyriel Cauberg en Henk Dekkers (allen intern) onderdeel uit van dit VT. Daarnaast zijn bij de voorbereiding van het plan en de quick scans twee externen betrokken (Jan Hijzelendoorn en Sjoerd Spoelstra). Voor de quick scans Inkoop en Toegang is een beroep gedaan op externen (Melissa Janssen en Oreon). Met deze externe inzet is de gewenste aansluiting van elders opgedane ervaringen geborgd.

Voor de verdere uitwerking en uitvoering van dit plan zal de samenstelling van het VT telkens daar waar nodig worden aangepast. Het is de ambitie om de uitwerking en uitvoering waar mogelijk te realiseren met interne medewerkers. Waar capaciteit of benodigde kwaliteit intern niet beschikbaar is, zal een beroep worden gedaan op externen. Bij de uitwerking van dit plan op hoofdlijnen zal de betrokkenheid van de medewerkers worden versterkt.

Om de beschreven ambitie tot verbeteren van het sociaal domein mogelijk te maken zijn de bedrijfsvoeringstaken voorlopig direct aan het sociaal domein verbonden. Nadat het verbeterproces voldoende is gevorderd, zal bezien worden hoe de verschillende onderdelen worden meegenomen in de organisatie brede ambitie tot het centraliseren van taken en verantwoordelijkheden. Voor nu mag het sociaal domein vooruitlopen op de gewenste versterking van de Maastrichtse organisatie. Uiteindelijk zal het sociaal domein volledig aansluiten op de vastgestelde Ontwikkelagenda.

Bij de uitvoering van dit Verbeterplan zal de gewenste versterking van Inkoop en Toegang prioriteit krijgen.

Het versterken van het sociaal domein zal de komende jaren veel vragen van de organisatie naast het borgen van continuïteit van de reguliere taken.

11. Risico's, beheersmaatregelen en randvoorwaarden.

Risico's - Financieel

De groei van zorglasten neemt niet of onvoldoende af.

Het tempo van de verandering wordt onvoldoende behaald waardoor opbrengsten niet geheel of later vallen.

Corona-effecten (bijvoorbeeld groei bijzondere bijstand, inhaalslag zorg).

Economische teruggang.

In 2022 zal het Rijk naar verwachting de beschikbare middelen voor Wmo en Jeugd aanpassen. Dit kan een voor- of nadeel opleveren.

Aanzuigende werking abonnementstarief Wmo.

Risico's - Organisatie

Beschikbaarheid personeel kwalitatief/kwantitatief.

Beheersmaatregelen en randvoorwaarden

Monitoren of de maatregelen zoals beschreven in begroting en dit plan het gewenste effect sorteren. Deze waar nodig tijdig bijsturen. Versterken P&C cyclus en het budgethouderschap duidelijk beleggen en versterken. Indien nodig aanvullende bezuinigingsmaatregelen treffen.

Voldoende investeringsbudget om de plannen vorm te kunnen geven. Indien nodig aanvullende bezuinigingsmaatregelen treffen.

Voldoende compensatie vanuit Rijksmiddelen (lobby VNG), goede monitoring op Corona-effecten om tijdig bij te kunnen sturen.

Efficiënt en effectief ingerichte werkprocessen Werk en Inkomen. Compensatie BUIG middelen.

Voldoende weerstandsvermogen en aanvullende bezuinigingen waar nodig.

Voldoende compensatie vanuit Rijksmiddelen (lobby VNG), aanpassing wettelijk kader.

Capaciteitsplanning, prioritering, strategische personeelsplanning, scholing/training-on-the-job, werving en selectie, specifieke kennis inhuren

Onvoldoende verandervermogen.	Zichtbaarheid management, onderkennen en wegnemen van weerstand door een gezamenlijk beeld van: 1) het probleem 2) waarom de gekozen oplossing gezien de omstandigheden de beste is 3) accepteren dat er implementatieobstakels gaan komen 4) proces inrichten voor wegnemen implementatieobstakels 5) afspraak is afspraak. Duidelijke en consistente 'tone at the top'. Investeren in teammanagers ten behoeve van hun rol in de uitvoering van het verbeterplan.
Onvoldoende verticale vasthoudendheid & overvraging organisatie.	Duidelijke en consistente 'tone at the top'. Vertaling in planvorming, PDCA, college/raad meenemen in verandering en voortgang, consequenties wijzigingen inzichtelijk maken, prioriteit en ruimte voor snelheid ontwikkeling.
Overvraging van de organisatie of partners (regio, andere domeinen waarin sociaal domein volgend).	Focus op verandergave, bijstellen ambities. Eerst plan uitvoeren, dan nieuwe ambities.
Ambities op andere onderdelen.	Focus op verandergave, overige verandering uitsluitend indien absoluut noodzakelijk. college/raad meenemen in opgave en consequenties. Eerst plan uitvoeren, dan nieuwe ambities.
Onvoldoende meerjarige aandacht en focus voor de problematiek in het sociaal domein.	Meerjarige focus op de noodzaak van verbeteringen in het sociaal domein zonder daarbij door andere ontwikkelingen en prioriteiten te worden gehinderd. Ruimte om minimaal noodzakelijke veranderingen op gebied van ondersteunde dienstverlening (processen en systemen) door te voeren.
Onvoorspelbaarheid politieke besluitvorming (tijdigheid, consequent, verkiezingen).	Vanuit sociaal domein belang verduidelijken en consequenties van keuzes op inhoudelijk gebied, welke impact op organisatie hebben, inzichtelijk maken. Verankering verbeterplan in politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen.
Afnemend gevoel van urgentie.	Omvang veranderopgave in beeld houden, versnellen van de verzakelijking, aandacht niet laten verslappen bij (incidentele) meevallers, zeker indien dit Rijksbeleid betreft wat aan verandering onderhevig kan zijn.

Knellende interne regelgeving (zoals aanbestedingen).

Vrijheid en ondersteuning om waar noodzakelijk gemotiveerd af te wijken van gemeentelijk beleid, actieve en transparante communicatie richting college/raad.

Onvoldoende oog voor andere veranderingen en zich voordoende kansen. Tunnelvisie.

Permanent checken of doel nog hetzelfde blijft tijdens opgave, oog voor ongewenste neveneffecten en nieuwe verbetermogelijkheden. De verandergave zelf mag niet het doel worden, maar hetgeen bereikt moet worden door de veranderopgave. Heldere communicatie naar stakeholders.

Aanvullend is het van belang het sociaal domein tijdens het verbeterproces in de reeds aangebrachte geïsoleerde positie te houden. Zo blijft er directe grip op de voor het verbeterproces benodigde organisatieonderdelen.

Deze opsomming is niet limitatief. Er resteren nog evidente risico's als het effect van Corona op interne interactie en daarmee op het verbeterproces, mogelijke weerstand bij regiogemeenten, weerstand bij zorgleveranciers tegen verzakelijking, onvoldoende beschikbaarheid van benodigde interne of externe expertise en onvoldoende aansluiting met de medezeggenschap.

12. Medezeggenschap.

Na goedkeuring van dit verbeterplan zal de ondernemingsraad opnieuw geïnformeerd worden over de stand van zaken en de te zetten vervolgstappen. In samenspraak zal bezien worden op welke wijze de ondernemingsraad betrokken blijft bij het verbeterproces, welke formele momenten ontstaan in het kader van de WOR en hoe deze momenten adequaat voorbereid kunnen worden.

Op dit moment laten zich zeven mijlpalen definiëren:

- Plan op hoofdlijnen;
- Versterken Inkoop en Toegang;
- Uitwerken structuur met medewerkersbetrokkenheid;
- Processen benoemen en inrichten;
- Bemensing en formatie in kaart;
- Doorvoeren structuur wijzigingen;
- Evaluatie.

13. Communicatie.

Direct aansluitend op de goedkeuring van dit verbeterplan zal er werk gemaakt worden van een communicatieplan. In de informatiebehoefte van medewerkers van het sociaal domein, overige medewerkers van de gemeente, de medezeggenschap, diverse adviesorganen, DT, GMT, BMO, college, raad, regio gemeenten en externe stakeholders zal worden voorzien.

Sociaal Domein
Maastricht

Verbeterplan
2021 - 2022

14. Bijlagen.

14. Bijlagen.

Bijlage 14.1

Ontwikkelopgave sociaal domein Maastricht

Hieronder een opsomming van zaken die op de organisatie en werkwijze van de gemeente van invloed zijn bij het vormgeven van de ambities uit het verbeterplan.

Wettelijk kader

Doel decentralisaties Jeugdwet, Wmo en Participatiewet in 2015:

- Hulp en ondersteuning dichtbij en passend bij de inwoner organiseren;
- Hulp en ondersteuning zo laagdrempelig, dichtbij en zo intensief als nodig en licht als mogelijk;
- Maatwerk met optimaal gebruik van de lokale basis en voorliggende voorzieningen.

Daarnaast blijft landelijke wet- en regelgeving voortdurend in beweging en daarmee ook blijvend van invloed op het sociaal domein.

Regionale samenwerking

Gemeente Maastricht is centrumgemeente voor een aantal taken in het sociaal domein. Dit heeft impact op de organisatiestructuur, de inrichting van werkprocessen en de governance/checks & balances van de gemeente:

- SZMH verantwoordelijk voor de uitvoering van de participatiewet voor Maastricht-Heuvelland;
- Team Inkoop van het bedrijfsbureau B&O is verantwoordelijk voor de inkoop gespecialiseerde Jeugdhulp voor geheel Zuid-Limburg;
- Team Inkoop van het bedrijfsbureau B&O is verantwoordelijk voor de inkoop van de nieuwe Wmo taken voor de regio Maastricht-Heuvelland;
- Gemeente Maastricht is door het rijk aangewezen als centrumgemeente voor de inkoop van Beschermd Wonen voor Maastricht Heuvelland en de Westelijke Mijnstreek;
- SZMH is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wmo en de Jeugdwet voor de gemeente Valkenburg;
- SZMH verzorgt de financiële administratieve en civiele procedures aanvragen vestigen van pandrecht en krediethypotheke in het kader van de BBBZ/IOAW voor de BOL-gemeenten en Sittard-Geleen.

Vanuit de Transformatie tgv de decentralisaties 2015

De transformatie is het proces dat:

- Erop gericht is om iedereen in de samenleving ongeacht leeftijd, afkomst, sociale omstandigheden of beperking in staat te stellen mee te doen;
- Uitgaat van de kracht van mensen en de mens centraal zet op het moment dat deze niet (geheel) in staat is om zelfstandig deel te nemen aan de samenleving;
- Gebaseerd is op het verbinden van en het vertrouwen op de kwaliteiten van inwoners en professionals. Dit vraagt om een beduidende vermindering van bureaucratie.

Dat leidt tot de volgende uitgangspunten:

- Leefwereld van de burger centraal in plaats van de systeemwereld;
- Maximale participatie en zelfredzaamheid;
- Eigen kracht, samen kracht, buurtkracht en als vangnet professionele hulp;
- De hulpvraag van de burger staat centraal, niet het zorgaanbod;
- Integrale hulpverlening o.b.v. regie via 1G, 1P,1R;
- Nadruk op de innovatie van de zorg t.b.v. de transformatiedoelstellingen.

Sociale Visie MT Maastricht

Zoveel mogelijk mensen het leven laten leiden dat ze willen leiden, waarbij hun talenten zoveel mogelijk worden benut en zij de zorg krijgen waar ze behoefte aan hebben. En dat alles zo organiseren dat het betaalbaar blijft, voor zowel inwoners als gemeente. Duurzaam sociaal en saamhorig. Maatwerk. Per wijk of buurt, misschien wel per individu:

- Duurzame oplossingen;
- Betaalbare zorg;
- De burger en zijn buurt en het netwerk nog meer centraal;
- Van zelfredzaam naar samen redzaam;
- Stoppen met wat niet werkt voor de burger.

Vanuit de Toekomstagenda

De Toekomstagenda 2022 is gebaseerd op vier doelen:

- Versterken van de individuele eigen kracht in de samenleving;
- Versterken van de collectieve eigen kracht in de samenleving;
- De burger en zijn directe omgeving staan centraal, niet het systeem;

- We blijven mensen ondersteunen die tijdelijk of permanent geen regie over hun eigen leven kunnen voeren en/of een chronische beperking hebben.

Vanuit de aanbevelingen KPMG

Verbeteren organisatie (intern en extern):

- Aansturen op passende inzet per arrangement en organiseren van voldoende kennis en expertise van cliëntgroepen binnen de toegang;
- De begrenzing van instroom meer besluiten in de methodiek door het partnerschap met aanbieders waarmee de gemeente werkt rationaliseren om volumeafspraken te kunnen realiseren;
- Vereenvoudiging van de complexiteit van de keten;
- Het evalueren lokaal / centraal inkoopbeleid;
- Opzetten van feedbackloops tussen uitvoering, beleid en inkoop o.a. bij de totstandkoming en herijking van het budget;
- Creëren van een heldere en concrete vertaling van de visie naar de operatie en deze organisatie breed verspreiden;
- Sturen en belonen op behalen doelstelling;
- Sturen op budgetrealisatie;
- Datagedreven werken, monitoren, evalueren en bijsturen;
- Openstaan voor het ter discussie stellen van beleid en durven maken van nodige beleidskeuzes.

Verbetering mens en cultuur:

- Change management mindset doorvoeren binnen de organisatie;
- Mindset van medewerkers veranderen naar een realisatiedoelstelling;
- Datagedreven werken laten landen.

Verbetering systemen:

- Uniformiteit op het gebied van registreren doorvoeren en systemen op elkaar aan laten sluiten;
- Rapportages opstellen en standaardiseren van data uit verschillende bronsystemen;
- Data afhankelijkheid verlagen uit externe bronnen.

Bezuinigingen

De uitkomst van de besluitvorming over de bezuinigingsvoorstellen binnen het sociaal domein is van invloed op de inhoud en omvang van het takenpakket dat wordt uitgevoerd. Bij de inrichting van de organisatiestructuur (functies/formatie) dient hiermee rekening te worden gehouden.

Gemeente brede ontwikkelingen

Naast deze onderwerpen die specifiek op het sociaal domein betrekking hebben is er een gemeente brede ontwikkelagenda, die uiteraard ook op het sociaal domein raakt. Onderdelen hieruit zijn:

- De visie op leidinggeven vertaald naar de situatie in het sociaal domein;
- De sturingsleidraad met vijf sturingsprincipes uit sturingsleidraad bij de inrichting van de nieuwe organisatie: centrale sturing, resultaatsturing, optimale samenwerking tussen beleid en uitvoering, span of attention in plaats van span of control en leren en verbeteren op basis van het regelkringprincipe;
- De gemeente brede visie op integraal werken die wordt ingevoerd;
- De beoogde centralisatie van de ondersteunende bedrijfsvoering.

Bijlage 14.2

Overzicht lopende projecten sociaal domein.

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
1	Concretisering en doorleven doelen sociaal	Sociale visie MT Sociaal in samenhang doorvertalen naar maatschappelijke opgaven en daaraan gekoppelde projecten, die tevens beleidsinhoudelijk als een soort DIN richtinggevend zou kunnen zijn voor de veranderopgave sociaal. Met oplevering flow- chart afgerond.	DT (of MT Sociaal)	Jan Jegers			X
2	Beter eigenaarschap en leiderschap	Gericht op ontwikkeling van management en medewerkers om de doelstellingen van sociaal te kunnen realiseren. Nauwe aansluiting met gemeente brede ontwikkelagenda. Als apart project onlangs beëindigd, projectleider gaat optreden als verbindingsofficier tussen gemeente brede ontwikkelagenda en sociaal domein, specifiek gericht op uitvoering verbeterplan.	DT (of MT Sociaal)	Lea Kessels			X
3	Ontwikkelen data gedreven sturing	Optimaliseren gebruik van data en daarop gebaseerde informatie t.b.v. de formulering van management- en sturingsinformatie voor de inrichting van de beleidscyclus sociaal. Daarop de ICT afstemmen. Vastgestelde opdracht wordt nog aangepast.	DT	Jamal Bendihaj			X

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Oprachtgever	Oprachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
4	Ondersteunende huisvesting	Gericht op gezamenlijke huisvesting sociaal domein in Randwyck. Dit als ondersteuning van de versterking van de samenwerking BiBu. Achterhaald en aangehouden o.a. door Corona.	DT (of MT Sociaal)	Aglaja Gerrits			x
5	Samenvoegen BiBu	Opheffen scheiding beleid en uitvoering en OGON principe om daarmee de uitvoering-gestuurde beleidscyclus te versterken.	DT (of MT Sociaal)	Peggy Muijers			x
6	Herijking inkoop en subsidies	Herdefiniëring inkoopstrategie voor Wmo 2015 en Jeugd n.a.v. evaluatie F-Fort. Feitelijke regionale opdracht.	regio/DT (of MT Sociaal)	Paul Konings			x
7	Sterkere bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering sociaal integreren en versterken om beter in control te komen.	DT (of MT Sociaal)	Marcel van Ooijen/Cyriel Cauberg			X
8	Vereenvoudigde processen	Het lean maken van de bedrijfsprocessen binnen het sociaal domein om daar mee de bedrijfsvoering te versterken en het draagvlak voor het toepassen ervan te verhogen.	DT (of MT Sociaal)	Lia Theodorou			X
9	Sterkere integrale gebiedsteams	Operationaliseren van de transformatie van SZMH gericht op een meer integrale werkwijze van de gebiedsteams.	DT (of MT Sociaal)	Aglaja Gerrits			X
10	Optimalisatie voordeur	Opdracht gericht op het voorbereiden van de sociale wijkteams om op een later moment te gaan participeren in een netwerkorganisatie op wijkniveau. Deze opdracht is aangehouden i.v.m. parkeren van de ontwikkeling Next Step en wordt mogelijk herschreven.	DT (of MT Sociaal)	Bianca Vaessen			X
11	Norm voor opdrachtgeverschap (NvO) Jeugd	De door de VNG vastgestelde NvO moet in 2021 door de gemeenten in Zuid-Limburg worden vertaald naar een Regiovisie waarin de samenwerking in de regio wordt beschreven. Deze regiovisie moet in 2021 door de raad worden vastgesteld.	Regio Zuid-Limburg Directeur Sociaal	Marc Hendriks en Stef van Ool (trainee)		X	
12	Regionaal programma transformatie jeugdhulp. Transformatie (en inkoop) Jeugd	De transformatie van de jeugdhulp naar lichtere vormen van zorg en versterking van het eigen netwerk van het gezin wordt doorgezet. In 2021 en 2022 is het inrichten van een projectorganisatie noodzakelijk om dit mogelijk te maken.	Regio Zuid-Limburg Directeur Sociaal	Manager Sociaal		X	
13	Regionaal programma transformatie jeugdhulp. Transformatie (en inkoop) Jeugd	De zorg in natura binnen de jeugdhulp moet per 1-1-2023 opnieuw worden aanbesteed. In 2021 en 2022 is het inrichten van een projectorganisatie noodzakelijk om dit mogelijk te maken.	Regio Zuid-Limburg Directeur Sociaal	Manager Inkoop	X	X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Oprachtgever	Oprachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeter programma
14	Leefhuizen	De pilot Leefhuizen wordt met 2 jaar verlengd tot 1-1-2023. Dit is een regionaal experiment met een verblijfsvoorziening tussen het gezinshuis en een residentiële groep in. Deze pilot kent een begroting met middelen en een verplichting richting de bestaande leefhuizen.	Regio Zuid-Limburg Directeur Sociaal	Externe project-leider vanuit de regiosamen werking		X	
15	Doorbraakplan Gecertificeerde Instellingen	In opdracht van VWS wordt een doorbraakplan opgesteld om jeugdigen binnen de jeugdbeschermingsketen die wachten op zorg voor april 2021 van zorg te voorzien. Dit vereist inzet van de lokale toegang die in deze periode wordt verplicht de regie moet nemen in deze casussen.	Ministerie van VWS	Externe project-leider vanuit de regiosamen werking		X	
16	Transformatiefonds jeugdhulp Zuid-Limburg	Vanuit het ministerie van VWS heeft de regio Zuid-Limburg een transformatiebudget gekregen voor realisatie van een aantal actielijnen. In 2021 en 2022 voeren we de tweede helft van deze projectperiode uit in een 9-tal actielijnen/projecten. Hiervoor is een regionale begroting van 1,5 miljoen euro beschikbaar (transformatiefonds jeugd). In 2022 dient deze inzet van deze rijksmiddelen verantwoord te worden.	Jeugd regio Zuid-Limburg Directeur Sociaal	Marjolein van der Pool	X	X	
17	Implementatie nieuwe proeftuinen Doelgroep arrangementen en begeleiden lopende proeftuinen	Afspraken maken met school en zorgaanbieder voor collectief organiseren ondersteuning voor doelgroep leerlingen.	G16 uitvoering Beleidsplan Zorg voor de Jeugd	Werkgroep DOJ G16		X	
18	Pilot Mockingbird Family Model opstarten	Door netwerk van pleeggezinnen te koppelen aan hub home werken aan meer stabiliteit in plaatsingen.	G16 uitvoering Beleidsplan Zorg voor de Jeugd	Werkgroep Pleegzorg/transformatie-opgave 2		X	
19	Project Aanpak Ziekteverzuim MBO	Via inzet JGZ aanpak ziekteverzuim met M@ZL aanpak verstevigen, deelname in knooppunten organiseren en bevorderen Gezonde leefstijl.	Stuurgroep VSV , uitvoering programma 2021-2024	Werkgroep knooppunt MBO Zuid-Limburg	X	X	
20	Ontwikkelprogramma JGZ	Na de samenvoeging van de 4 organisaties JGZ per 1 december 2020 wordt toegewerkt naar een nieuwe begroting voorjaar 2021 met beschrijving basis en te ontwikkelen taken.	Stuurgroep 1 JGZ	Werkgroep 1 JGZ Zuid-Limburg	X	X	
21	Programmabureau Trendbreuk	Besluitvorming, implementatie en evaluatie van interventies met bijdrage aan de Trendbreuk Zuid-Limburg.	Stuurgroep Trendbreuk	Diverse werkgroepen onder programma bureau Trendbreuk		X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Oprachtgever	Oprachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
22	Inkoop Wmo maatwerkvoorzieningen	Betreft de aanbesteding voor de Wmo hulpmiddelen Maastricht-Heuvelland. Dienstverlening start per 1 juli 2021.	College / Henk Dekkers	Danny Meerten	X	X	
23	Inkoop Wmo maatwerkvoorzieningen	Betreft de aanbesteding voor de Wmo Beschermd wonen en begeleiding. Dienstverlening start per 1 januari 2022.	College / Henk Dekkers	Danny Meerten	X	X	
24	Inkoop Wmo maatwerkvoorzieningen	Betreft de aanbesteding voor Inkoop woonvoorzieningen (leveringen) in 2021. Start dienstverlening in 2021.	College / Henk Dekkers	Danny Meerten	X	X	
25	Ontwikkelagenda Algemeen toegankelijke ondersteuning ouderen	Doorontwikkeling/innovatie van vernieuwende dienstverlening.	College / Henk Dekkers	???		X	
26	Vergroten aandeel PGB binnen de dienstverlening huishoudelijke hulp per 1 juli 2021	Ombuiging vanuit bezuinigingsmaatregelen Begroting 2021.	College / Henk Dekkers	???		X	
27	Scotmobielen inregelen als algemene voorziening per 1 juli 2021	Ombuiging vanuit bezuinigingsmaatregelen Begroting 2021.	College / Henk Dekkers	???		X	
28	Aanscherpen indicatierichtlijn Hulp bij het Huishouden naar het normenkader van KMPG Plexus en Bureau HHM bij nieuwe indicaties en in het kader van reguliere regiesprekken in 2021.	Ombuiging vanuit bezuinigingsmaatregelen Begroting 2021.	College / Henk Dekkers	???		X	
29	Aanscherpen indicatiestelling Vervoer op Maat (Omnibuzz) bij nieuwe indicaties en in het kader van reguliere regiesprekken	Ombuiging vanuit bezuinigingsmaatregelen Begroting 2021.	College / Henk Dekkers	???		X	
30	Uitvoering Wmo-regresrecht per 1 januari 2019?	Betreft nieuwe gemeentelijke taak per 1 januari 2019 na wegvallen landelijke afkoop (VNG-convenant tussen gemeenten en Bond van Verzekeraars).	College / Henk Dekkers	???		X	
31	Doorontwikkeling Wmo-toezicht (belegd bij GGD-ZL) naar risico gestuurd toezicht	Momenteel voert GGD-ZL calamiteiten-toezicht uit. Gewenste richting is te komen tot preventief toezicht.	College / Henk Dekkers	n.t.b.		X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Oprachtgever	Oprachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
32	Skills in de Stad	Project voor jongeren die dreigen of zijn uitgevallen. Wonen, onderwijs, werk en support wordt aangeboden.	Wethouder Jongen	Marc Schmidt / Mariel Beckers		X	
33	Inrichting q-plekken/dno Overmaze	VR is opdrachtgever. Inrichting quarantaine plekken.	Burgemeester	Marc Schmidt / Petra Crombag		X	
34	Plaatsing kwetsbare doelgroepen C3 Living Randwyck	Bestaande vrije units invullen met kwetsbare personen.	Wethouder Bastiaans	Marc Schmidt / Jolanda Janssen		X	
35	Programma / proces Zicht op Thuis/ BOWWZ	Ontwikkel en realisatieportal met corporaties en zorgaanbieders.	Wethouder Bastiaans	Marc Schmidt / Annemiek Derksen		X	
36	Zeer Moeilijk Plaatsbare personen (last resort)	Last resort realiseren.	Burgemeester en Wethouder Bastiaans	Marc Schmidt		X	
37	Ombouw dag en nachtopvang	Nieuwe huisvesting realiseren.	Wethouder Bastiaans	Annemarie Zweers / Jolanda Janssen / Marc Schmidt		X	
38	Doorstroomhuis Martinus	Doorstroomhuis.	Wethouder Bastiaans	Marc Schmidt		X	
39	Laan in den Drinck	Wonen voor dementerende ouderen.	Wethouders Bastiaans Krabben-dam	Marc Schmidt / Ghislainde Braek		X	
40	Uitvoeringsprogramma asielzoekers en statushouders	Huisvesting, Veiligheid, Integratie, onderwijs en wet Inburgering.	Wethouder Bastiaans	Marc Schmidt	X		
41	Exodus (tussenwoonvorm) ex-gedetineerden	Tussenwoonvoorziening.	Burgemeester / Wethouder Bastiaans	Veiligheidshuis / Marc Schmidt		X	
42	Pilot Gesloten coffeeshop keten	Pilot inzet gebruik gecontroleerd geteelde cannabis in 10 gemeenten landelijk. Inzet vanuit welzijn en zorg / gezondheid betreft preventie GGZ / verslavingspreventie.	Burgemeester / wethouder Bastiaans	Jasperina de Jonge (Veiligheid en Leefbaarheid)		X	
43	NOVI	Nationale Omgeving Visie, ZL is aangewezen als voorlopige NOVI regio. Om dit definitief te maken en daarmee voor ZL extra middelen te verwerven worden plannen opgesteld en geïmplementeerd. Vanuit welzijn en zorg / gezondheidsbeleid betrokken in werkgroepen om aspect gezondheid voldoende te borgen.	Wethouders Bastiaans en Krabben-dam	Reina Pasma (Ruimte, milieu en mobiliteit)	X	X	
44	Trendbreuk	Uitvoering van gezondheidsbeleid met daaronder diverse projecten. Trendbreuk is de overall noemer maar vraagt specifiek inzet op ZL niveau om afstemming en sturing op Trendbreuk te houden.	Wethouder Bastiaans	Huub Kerstens / Gerdie Haasen	X	X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
45	Doorontwikkeling Vangnet OGGZ	Vangnet OGGZ moet worden doorontwikkeld naar een organisatie op ZL niveau en verbeterde samenwerking met Mondriaan GGZ. In ontwikkel- / opstartfase.	Wethouders Bastiaans en Jongen	Huub Kerstens	X	X	
46	Herinrichting preventie GGZ	Na de bezuinigingen op GGZ valt preventie GGZ voor een groot deel weg. Er moet een plan worden gemaakt om de volledige preventie in te zetten GGZ Mondriaan opnieuw in te richten. In ontwikkel- / opstartfase.	Wethouder Bastiaans	Huub Kerstens	X	X	
47	Aanpak seksuele (straat) intimidatie	Gericht op verminderen seksuele (straat-) intimidatie in Maastricht. Looptijd 2020-2022. subsidie via programma Veilige Steden OCW.	Wethouder Bastiaans	Huub Kerstens		X	
48	Regionaal en lokaal preventieakkoord Zuid-Limburg	Ontwikkelen en opstellen/ implementeren van een regionaal preventieakkoord Zuid-Limburg en een Lokaal preventieakkoord Maastricht. Subsidie via VNG	Wethouder Jongen	Huub Kerstens		X	
49	Implementatie wijziging Wgs (vroeg signalering)	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Wethouder Janssen	Veroniek Smeets / tijdelijke vervanger	X		
50	Doorontwikkeling dvl. Trajekt	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Wethouder Janssen	Lea Kessels / Veroniek Smeets / Liliane Geraerds			X
51	Ontwikkelen armoede app	Uitvoering motie raad.	N.t.b.	Albert Royen i.s.m. team armoede / schuldhulp			
52	Onderzoek inzetten voorzieningen-wijzer	Conform prestatieafspraken BOWW.	BOWW	Lea Kessels			X
53	Dienstverlening aan ondernemers met financiële vragen	Integraal aanbod voor ondernemers met financiële vragen.	N.t.b.	Lea Kessels en Pieter Paul van de Wouw team ondernemen, SZMH, BBZ			
54	Uitvoering bezuinigingsmaatregelen	Uitvoeren bezuinigingsmaatregelen m.b.t. armoede.	N.t.b.	Veroniek Smeets / tijdelijke vervanger			X
55	Wijziging Participatiewet	Wetswijziging per 1 juli 2021 i.v.m. Breed Offensief Min SZW om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen.	Bestuurlijk: Wethouder Janssen. Ambtelijk: Monique Kerbusch	Hans Cratsborn / Karin Hendriks	X		
56	Wijziging SUWI	Wetswijziging per 1 januari 2021 i.v.m. versterking samenwerking in de arbeidsmarktregio's om meer mensen aan het werk te helpen. Incl. ontwikkeling naar 1 publiek aanspreekpunt werkgevers.	Bestuurlijk: Wethouder Janssen. Ambtelijk: Monique Kerbusch	Hans Cratsborn	X		

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
57	Beschut werk	Vormgeving en besluitvorming over instrument beschut werk in Participatiewet voor gemeenten Maastricht-Heuvelland.	Bestuurlijk: Wethouder Janssen. Ambtelijk: Monique Kerbusch	Karin Hendrikkx	X		
58	Onderzoeksopdracht MTB	Gemandateerd opdrachtgever namens drie MTB-gemeenten en inhoudelijke begeleiding van extern onderzoek door K+V naar strategische herpositionering van MTB. Mede i.r.t de gehele gemeentelijke uitvoeringsketen re-integratie (SZMH, Podium24, Annex en MTB).	Bestuurlijk: Wethouders Aarts en Janssen. Ambtelijk: Karin Hendrikkx / Raymond Dirx	Karin Hendrikkx / Raymond Dirx		X	
59	Professionalisering leerwerkfunctie MTB	Doorontwikkeling van MTB als leerwerkbedrijf voor de brede gemeentelijke doelgroep Participatiewet zoals bij collegebesluit TUP (2015) en opdracht interim-directeur MTB bepaald en nog te actualiseren middels onderzoeksopdracht K+V.	Bestuurlijk: Wethouder Janssen. Ambtelijk: Monique Kerbusch	Karin Hendrikkx / Hans Cratsborn		X	
60	Uittreding Eijsden-Margraten / SZMH	Begeleiding en advisering van bestuur en directie in het traject van onderhandeling, besluitvorming en uitvoering van de voorgenomen uittreding van de gemeente Eijsden-Margraten uit het samenwerkingsverband SZMH.	Bestuurlijk: portefeuillehouder overleg SoZa (primair Wth Kompier en Janssen). Ambtelijk: Nardy Beckers	Karin Hendrikkx		X	
61	Optimalisatie uitvoering re-integratie Participatiewet Maastricht-Heuvelland	Faciliteren van verbetering van de onderlinge samenwerking gemeentelijke uitvoeringspartners re-integratie (SZMH, Podium24, Annex en MTB) t.b.v. intensivering door- en uitstroom richting werk.	Bestuurlijk: Bestuurlijk Ketenoverleg Re-integratie (primair Wth Janssen), Ambtelijk: Nardy Beckers, Jenny Dizij-Van Leeuwen, Marcel Jöris	Karin Hendrikkx / Hans Cratsborn		X	
62	Ondersteuning interim-directeur Podium24	Extra / specifieke ondersteuning van de interim-directeur Podium24 bij diens bestuurstaken.	Bestuurlijk: Bestuur Podium24 (primair Wth Janssen) ambtelijk: n.v.t.	Hans Cratsborn / Karin Hendrikkx		X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
63	Public Employment Service	Initiatief van UWV en gemeente Maastricht om regionale, laagdrempelige en gastvrije (inloop)voorziening te creëren voor alle vragen over (de ontwikkeling naar) werk. Min SZW en UWV zijn voornemens om na pilot voorziening landelijk uit te rollen. Nauwe samenhang met ontwikkeling naar 1 publiek aanspreekpunt werkgevers cf. wijziging SUWI.	bestuurlijk: Wth Janssen en Min SZW/UWV ambtelijk: Nardy Beckers en Manuel Stoffels (UWV)	Projectmanager wordt nog gezocht. Nu zijn Hans Cratsborn en Karin Hendrikkx vooruitgeschoven post voor Maastricht Riëtte Winkens is met locatieonderzoek bezig	X	X	
64	ESF	Binnen halen en houden van extra middelen ESF om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt toe te leiden naar werk en te ontwikkelen.	Bestuurlijk: Wth Janssen Ambtelijk: Monique Kerbusch	Hans Cratsborn / Wilma Nicolaes		X	
65	Perspectief op Werk	DOE-agenda arbeidsmarktregio Zuid-Limburg conform verzoek Min SZW om meer mensen aan het werk te helpen. Gezamenlijk programma met overheid, onderwijs, werkgevers en werknemers. Vormgegeven langs vier lijnen: aanbod, vraag, talentontwikkeling en matching.	Bestuurlijk overleg Sociale Zaken Arbeidsmarktregio Zuid-Limburg (primair Wethouder Janssen). Ambtelijk: Nardy Beckers	Hans Cratsborn / Gidion Custers		X	
66	Covid-19	Aanpassen en intensiveren dienstverlening Werk & Inkomen a.g.v. Covid-19. Waaronder Tozo, Werk-naar-Werk, sociaal pakket c.q. herstelgelden (o.a. jeugdwerkloosheid), etc.	Bestuurlijk: Wth Janssen. Ambtelijk: Nardy Beckers	Hans Cratsborn, Karin Hendrikkx, Wilma Nicolaes (W) Martin Driessen (I)	X	X	
67	Platform GIA (geweld in afhankelijkheidsrelaties)	Het doel van het project is om te komen tot een GIA kennisplatform voor professionals. Een platform waar professionals op een laagdrempelige manier informatie kunnen vinden op het gebied van de div. onderdelen van GIA en waar professionals verbindingen kunnen maken met specialisten op deze onderdelen. Voor dit project hebben wij subsidie ontvangen van het min. SZW (SPUK).	Wethouder Bastiaans	Carina Neijgh-van Lier / Erwin Pinckaers		X	
68	Pilot Housing Maastricht	Cliënten uit instellingen soepeler laten doorstromen naar reguliere huisvesting. Start pilot 2018. einde voorstel 2021.	Hans Ruijsse-naars	Esther Venrhout		X	
69	50-gezinnen aanpak	Maatwerk aanpak voor gezinnen met multi-problematiek.	Nardy Beckers	Vanessa de Rond / Richard Vleugels		X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Oprachtgever	Oprachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
70	Herijken sociale visie	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Wethouder Bastiaans	Lea Kessels			
71	IKC (ICC) inventarisatie groene loper	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Ghislaine in de Braek	X	X	
72	Verordening leerlingenvoer	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Frits van Zanten	X	X	
73	Vorbereiden en implementatie nieuwe wet inburgering	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Lenny Paes / Rian Doggen	X		
74	Implementatie vroeg signalering	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Lenny Paes / Rian Doggen	X		
75	Groeneloper lab	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Kos Saes		X	
76	Noodplan Jeugd/Noodplan Wmo	Gezamenlijk met collega's beleid en inkoop invulling geven aan het noodplan jeugd. Voor SZMH ligt het zwaartepunt bij (benaming en nummering conform stoplichtrapportage): (a) IGT in regierol toegang, (b) doelstellingen transformatie, (c) budgethouderschap, (e) juistheid, volledigheid en tijdigheid processen, (f) declaratieprotocol, (g) verplichtingen-administratie, (h/i) informatievoorziening, (k) prognosemodel. Er is geen noodplan met stoplichtenrapportage voor Wmo zoals voor Jeugd. Wel wordt er in de praktijk gewerkt aan het op orde krijgen van processen, achterstanden, berichtenverkeer, manier van toetsen, etc.	MT sociaal	Romana Verstraeten / Aglaja Gerrits / John Janssen			X
77	Tozo en coronacrisis	De coronacrisis heeft veel extra werk voor SZMH gegenereerd. Naast de uitvoering van de Tozo regelingen zien we in alle domeinen in meer of mindere mate effecten van de coronacrisis. Zo monitoren we met onze partners in het sociaal domein de instroom in vangnetregelingen, de mate van huiselijk geweld en kindermishandeling, etc. We anticiperen zoveel als mogelijk hierop qua ondersteuning en begeleiding van de inwoner. Voor wat betreft de Tozo regelingen (Tozo 1 t/m 4 en Tozo grenswerkers) ligt de nadruk op: uitvoering primair proces van afhandelen aanvragen levensonderhoud en/of bedrijfskrediet, afhandelen bezwaarschriften, debiteurenbeheer, audits, communicatie en afstemming met de regiogemeenten voor wie we de regelingen uitvoeren, fiscaliseringsvraagstuk, etc.	Nardy Beckers	John Janssen	X		

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Oprachtgever	Oprachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
78	Integraal werken	Binnen SZMH loopt het project integraal werken sinds augustus 2019. Bedoeling is te gaan werken volgens de visie van 1G1P1R binnen alle domeinen van SZMH. Een definitie is geformuleerd. Het profiel voor de consulent sociaal domein is geformuleerd en gewerkt wordt aan een professionele standaard. Een definitie van regie is geformuleerd en implementatie hiervan start in 2021. Gewerkt wordt aan het ontwikkelen van één document voor alle domeinen met als streefdatum begin 2021. De implementatie van S4SR om het voeren van regie te ondersteunen loopt en zal in de loop van 2021 vorm krijgen.	Nardy Beckers	Extern Aglaja Gerrits		X	
79	Nieuwe wet- en regelgeving	Voorbereiden, implementeren en borgen van nieuwe wet- en regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan Wvvgz, Wet Inburgering, Wet gemeentelijke schuldhulpverlening.			X		
80	Transformatie SZMH	Evaluëren, bijstellen en inregelen van in gang gezette processen rondom de transformatie. Dit behelst een veelvoud aan projecten, initiatieven en wensen voortvloeiend uit het gedachtegoed van integraal gebiedsgericht werken om nabij en op maat dienstverlening te kunnen leveren. Dit zijn deels afgesproken stappen (zoals de evaluatie voor de OR) en deels wenselijke ontwikkelingen (zoals het uitbreiden van en de aanwezigheid in buurtnetwerken).	Nardy Beckers			X	
81	Ontwikkelagenda gemeente brede en Doorontwikkeling sociaal domein	Trekken van en participeren in vele projectgroepen t.b.v. de ontwikkelagenda en de doorontwikkeling sociaal domein. Deels lopen initiatieven en werkgroepen in het kader van de transformatie, noodplan en doorontwikkeling in elkaar over. Niet uitputtende opsomming van projecten / processen waarin we vanuit SZMH participeren: samenvoeging beleid, inkoop, uitvoering; data gestuurd werken, optimalisering voordeur, herijking inkoopstrategie, KPMG actielijnen, bezuinigingswerkgroepen, control visie en rechtmatigheidsverantwoording, etc.	Nardy Beckers			X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
82	Werk voor de regio	Met werk voor de regio wordt nadrukkelijk niet het reguliere werk voor de regio bedoeld zoals we dat in het primair proces doen. Hier wordt gedoeld op extra werkzaamheden die voortvloeien uit de vele regionale samenwerkingsverbanden waarin we participeren, of dat nu de 1UD betreft, of de taken als centrumgemeente (bijvoorbeeld Beschermd Wonen) of de taken die gemeenten bij ons inkopen zoals voor BBZ/IOAZ. Zaken als een voorgenomen uittreding uit de 1UD (Eijsden-Margraten) of het stoppen met het participeren in dienstverlening (stop doelgroepenbenadering door Meerssen en Vaals) kosten veel tijd en inzet. De regio vraagt steeds meer data/gegevens en legt daarmee een behoorlijke claim op taakvelden als advies, P&C en financiën. Ook de langslpende discussie over de niet getekende gebruikersovereenkomst kost veel energie en brengt een behoorlijk risico met zich mee. Vaak zit er veel bestuurlijke druk op bovengenoemde thema's.				X	
83	ICT	We willen op een slimme manier het primair proces digitaal ondersteunen. Dat brengt veel projecten en processen op ICT gebied op gang die niet tot de corebusiness behoren. Denk aan aanbesteding systeem Onderwijs, implementatie Regie module in de Suite, optimalisering processen scannen cliëntenpost, bouwen van interactieve dashboards (op regionaal, lokaal en IGT niveau), doorontwikkeling risicosturing op toetsen en audit a.d.h.v. geautomatiseerde risicoprofielen en steekproeven, etc.				X	
84	Optimalisering toegang, Sociaal team+ en Krachtenbundeling Next Step	Vrijwel alle consultants participeren op een bepaalde manier in buurt- of wijknetwerken, zowel in Maastricht als in de Heuvellandgemeenten. Initiatieven als sociale teams, sociaal team+, krachtenbundeling en de next step daarvan vragen om extra inzet en overlegmomenten.				X	

Nr	Naam project / proces	Korte beschrijving	Oprachtgever	Oprachtnemer	Wettelijke verplichting	Beleidsmatige verplichting	Verbeterprogramma
85	Bedrijfsvoering SZMH	Het doorontwikkelen en optimaliseren van bedrijfsvoering is deels een wens en deels een verplichting. Bezig met AVG en Privacy, uitwerking van Privacy Impact Analyses uitgevoerd door Caggemini, informatiebeveiliging, autorisatiebeleid, dashboards en signaalijsten om de datakwaliteit te verbeteren en vervuiling te beperken, verplichtingenadministratie, inkoop en contract administratie, op orde krijgen van formatie- en bezetting conform begroting, etc.			X	X	
86	Uitvoering van de Regiovisie Geweld Hoort Nergens Thuis	De regiovisie Geweld Hoort Nergens Thuis is op 12 mei 2020 vastgesteld door de gemeenteraad. In de regiovisie zijn ambities vastgesteld op het gebied van geweld in afhankelijkheidsrelaties. Deze ambities zijn geformuleerd aan de hand van de actielijnen: 1) Eerder en beter in beeld, 2) stoppen en duurzaam oplossen en 3) specifieke doelgroepen. In de uitvoering betekent dit onder andere voldoen aan het kwaliteitskader werken aan veiligheid en als onderdeel hiervan de invoering van gefaseerde ketenzorg en de doorontwikkeling van de routeertafels.	Wethouder Bastiaans	Erwin Pinckaers	X	X	
87	Overgang Wmo naar Wlz	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Monique Kerbusch	N.t.b.	X		
88	Blauwe zorg in de wijk	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Monique Kerbusch	Bianca Vaessen		X	X
89	Alliantie Sante	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Monique Kerbusch	Bianca Vaessen		X	X
90	Krachtenbundeling	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Nardy Beckers	Bianca Vaessen		X	X
91	Sociale teams	Toelichting wordt nog aangeleverd.	Nardy Beckers	Bianca Vaessen		X	X
92	Doorontwikkeling algemene voorziening groepsbegeleiding	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Stefan Vreendaal		X	
93	Doorontwikkeling sociale kaart	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Marijke Mooren		X	
94	Kloppende harten	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Ghislaine in de Braekt		X	
95	LEA (lokale educatieve agenda)	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Peggy Muijters		X	
96	Preventie- en handhavingplan jeugd en alcohol	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Huub Kersten		X	
97	Wijziging verordening WMO n.a.v. bezuinigingen	Toelichting wordt nog aangeleverd.	N.t.b.	Michiel Hartholt		X	