

Aan de raad van de gemeente Dronten

Onderwerp: **Stand van zaken evaluatie en financiële scenario's Sociaal Domein**

Geachte raadsleden,

Bij de actualisatie beleid en uitvoering Sociaal Domein (april 2016) is vastgelegd dat halverwege 2017 een start gemaakt zou worden met de evaluatie van beleid en uitvoering. Er is gekozen voor een dynamisch proces dat aansluit op de cyclus van monitoring en bijsturing dat op een aantal onderdelen al in gang was gezet. Berenschot is in september 2017 de opdracht gegeven de evaluatie verder te begeleiden. Op 31 oktober 2017 heeft u, onder begeleiding van Berenschot, mee kunnen denken over de inhoud en vorm van de (zelf) evaluatie over het Sociaal Domein (SD).

De focus van de evaluatie ligt op de aandachtspunten, verbetering en verbreding naar de toekomst toe. Het traject bestaat uit 3 fases:

1. Zelf evaluatie (oktober- december 2017)
2. Second opinion door Berenschot (januari – april 2018)
3. Doorontwikkeling nieuwe beleidsperiode: strategische agenda 2019- 2022

Fase 1 en 2 zijn nu doorlopen; De opzet van fase 1 van de evaluatie loopt langs 9 sporen die ook onderling raakvlakken hebben. Naast de vier afzonderlijke inhoudelijke domeinen (Wmo, Jeugd, Participatiewet en Armoedebelaid) gaat het daarbij ook om 5 'transitie brede' sporen: inkoop, Dronten Koers, interne bedrijfsvoering, maatschappelijke effecten & sturingsinformatie en financiën & formatie. Voor al de sporen zijn naast interne medewerkers ook inwoners, externe partijen, instellingen en stakeholders benaderd. Fase 2 is een second opinion onderzoek (vergelijkingsonderzoek met andere gemeenten) op de 9 sporen door Berenschot. Eind april 2018 is dat onderdeel door Berenschot opgeleverd.

In een extra opdracht van het college heeft Berenschot ook een aantal financiële scenario's opgesteld betreffende de financiële ontwikkelingen binnen het sociaal domein (2018-2021). Welke mogelijkheden en keuzes zijn er om de tekorten binnen het sociaal domein terug te dringen. Berenschot heeft in een aantal scenario's de keuzes en mogelijkheden doorgerekend. Het college heeft besloten scenario 2 als uitgangspunt te nemen als de financiële vertaling van het SD (2018- 2021) in de kadernota 2019.

Bijlage(n): 2

Datum : 15 mei 2018
Bladnr. : 2
Kenmerk : U18.005976/TS/KE
Geadresseerde :

Volgens het college sluit deze variant het meest aan bij haar uitgangspunten van menselijke maat en financiële houdbaarheid.

U vindt in de bijlage de resultaten van de evaluatie en van het onderzoek naar de financiële ontwikkelingen (scenario's) binnen het Sociaal Domein.

Hoogachtend,

het college van Dronten

Drs. T. van Lenthe
Secretaris

mr. A.B.L. de Jonge
burgemeester

Terugkijken om vooruit te kijken

(zelf)evaluatie beleid en uitvoering Sociaal Domein

Inleiding

Na een relatief korte voorbereidingsperiode is de gemeente Dronten op 1 januari 2015 van start gegaan met de uitvoering de 3 decentralisaties in het sociaal domein.

De Drontense aanpak is vastgelegd in het Beleidsplan Transitie Sociaal Domein 2015-2018 'op weg naar een draagkrachtige samenleving' (kortweg Beleidsplan TSD).

De gemeente is voortvarend van start gegaan met de nieuwe opgaven die de decentralisaties met zich meebrachten in het sociaal domein en heeft ervoor gekozen om daarbij een continu proces van monitoring, doorontwikkeling en zelfevaluatie te hanteren. Zo zijn er kwartaal- en halfjaarrapportages gemaakt, verschillende pilots uitgevoerd op basis waarvan nieuwe initiatieven zijn gestart, en zijn verschillende zgn. QuickScans uitgevoerd. Ook hebben we jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken uit laten voeren om vinger aan de pols te houden met wat de inwoners vinden van onze werkwijze en de geleverde hulp, want dat is de kern waar het allemaal om draait.

Bij de Actualisatie beleid en uitvoering Sociaal Domein (april 2016) is vastgelegd dat we in 2017 een start maken met de evaluatie van beleid en uitvoering. Er is gekozen voor een dynamisch evaluatieproces dat aansluit op de cyclus van monitoring en bijsturing die op onderdelen al in gang is gezet. Ook het armoedebeleid wordt meegenomen in de evaluatie.

De evaluatie loop langs 9 sporen die onderling ook raakvlakken hebben. Naast de vier afzonderlijke inhoudelijke domeinen (Wmo, Jeugd, Participatiewet en Armoedebeleid) gaat het daarbij ook om 5 ‘transitie brede’ sporen: Inkoop, Dronter Koers, interne bedrijfsvoering, maatschappelijke effecten & sturingsinformatie en financiën & formatie.

De focus van de evaluatie ligt op aandachtspunten, verbetering en verbreding naar de toekomst toe. Het traject evaluatie en doorontwikkeling bestaat uit 3 fasen:

1. Zelfevaluatie (oktober – december 2017)
2. Second opinion door onafhankelijk bureau (januari – april 2018)
3. Doorontwikkeling nieuwe beleidsperiode: strategische agenda 2019 – 2022 (vanaf april)

In fase 2 zijn op verzoek van het college ook financiële scenario's opgesteld voor de komende 4 jaar. De resultaten uit fase 1 en 2 zijn samengevat in circa 20 sheets.

Waar ben je trots op (voor wat betreft jouw organisatie)



 20



Introductiethema: Inwoners

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

- In fase 1 en 2 van het evaluatietraject is ervoor gekozen om inwoners niet direct te benaderen, maar de informatie te verzamelen uit de klanttevredenheidsonderzoeken en via het OBD (cliëntenraad). Het beeld dat hieruit naar voren komt, is dat inwoners door de bank genomen positief zijn over de aanpak van de gemeente. Dit blijkt eveneens uit het feit dat er weinig klachten en bezwaren zijn. Ook de gezondheidsmonitor van de GGD (met vragen over de Dronter Koers) bevestigt dit beeld. Maar we zijn er nog niet (zie ook sheet Dronter Koers). Tot nu toe hebben we ons in de communicatie over de Dronter Koers vooral nog gericht op de professionals; nu is verbreding naar de inwoners nodig.
- De jaarlijks verplichte klanttevredenheidsonderzoeken zijn uitgevoerd door een extern bureau. De gemeente wil deze onderzoeken intern inbedden en opnemen in de reguliere werkprocessen. Op die manier is de terugkoppeling van de klant actueel en op elk moment in te zien. Daarnaast verwerken we momenteel de landelijke vragenlijsten in onze systemen en willen we vanaf 2019 de tevredenheid per aanbieder gaan meten.
- In de laatste fase van de evaluatie & doorontwikkeling, waarin beleid en uitvoering voor de periode 2019-2022 centraal staat, is participatie van inwoners een van de hoofdthema's. De opgave daarbij is:
 - Hoe betrekken we inwoners bij nieuwe werkwijzen en nieuw beleid?
 - Hoe communiceren we dat participeren de nieuwe norm is. Dat er bij hulp een tegenprestatie verwacht wordt en dat hulp niet alleen geboden hoeft te worden door professionals.
 - Concreet houdt dit in: voorlichting over de gemeentelijke visie, in gesprek gaan met inwoners over de gevolgen, en ideeën ophalen over hoe participatie vorm kan krijgen.

Uitkomsten second opinion Berenschot

- Gezamenlijkheid in het opstellen van een maatschappelijke agenda, waarbij ook maatschappelijke partners van de gemeente zeggenschap én verantwoordelijkheid krijgen aangaande de doelstellingen en resultaten binnen het sociaal domein.
- Bij de toegang naar hulp of zorg niet alleen focussen op laagdrempeligheid, maar ook kijken naar de mogelijkheden van de 'nuldlijnszorg' en informele netwerken. Dat vergt dat informele netwerken al betrokken zijn voordat er een zorgvraag ligt.
- Het is belangrijk om reële verwachtingen te scheppen: de gemeente zet ondersteuningsgelden bij voorkeur in voor de burgers die deze het hardst nodig hebben.

Ook de cliëntenraad (OBD) denkt na over zijn positie in relatie tot de inwoners

Binnen het thema Jeugd(hulp) wil het OBD inzetten op meer expertise, ervaring, bredere vertegenwoordiging en een volwaardige rol. Andere uitdagingen: Kennen inwoners het OBD? Is de naam handig (naamsbekendheid)? Goede voeding via signalen uit de samenleving en duidelijke positionering tussen inwoner en gemeente



Aandachtspunten vanuit de raad (31 oktober 2017)

- Sluit aan bij de logica van de inwoners. De gemeente denkt in regels, protocollen en te weinig vanuit de gedachtegang van de inwoner. Zijn 'onze' resultaten ook de resultaten waar de klant op zit te wachten?
- Wees van waarde voor de burger. Dit is iets anders dan 'een aanvraag afhandelen'.

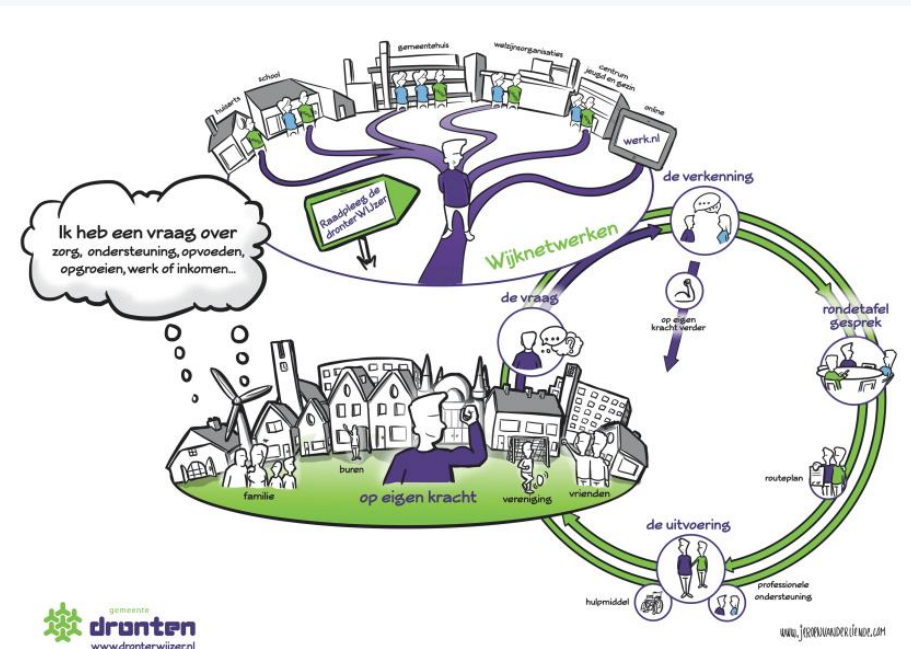
Evaluatiespoor 1: Dronter Koers

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

- Een van de belangrijkste doelstellingen van de stelselherziening in het sociaal domein was mensen sneller te kunnen helpen bij zorg- of ondersteuningsvragen. De inzet was ook om daarbij geen onderscheid te maken tussen verschillende wetten of doelgroepen. Met de vormgeving van de Dronter Koers, vijf wijknetwerken en een Interventieteam, zijn we hier goed in geslaagd. Voor inwoners is de toegang laagdrempelig en professionals weten elkaar snel te vinden. We werken nauw samen met uiteenlopende partners, van politie tot huisartsen. De partners tonen zich betrokken en enthousiast en veel inwoners zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening. Daar zijn we trots op!
- Via het Interventieteam kunnen we opschalen in geval van 'multi problem' of crisissituaties. We hebben een stevige brug geslagen naar veiligheid en openbare orde.
- Binnen deze samenwerking is wel meer aandacht nodig voor het opschalen (specifiekere of intensievere zorg) en voor het afschalen van professionele hulp (lichtere zorg of begeleiding). Dat geldt ook voor het effectief gebruik maken van de mogelijkheden die het 'voorveld' biedt. De leidende vraag daarbij is: hoe kunnen we de inwoner zelf activeren en voorkomen dat deze te snel afhankelijk wordt van professionele ondersteuning?
- De Dronter Koers heeft zich bewezen als een goede leidraad om integraal samen te werken en zodoende inwoners met uiteenlopende hulpvragen te ondersteunen vanuit een samenhangend plan. Het begin is er dus, maar het kan nog beter. Daarvoor is op een aantal thema's (bijvoorbeeld rondom privacy) een eenduidige visie nodig. Ook moeten we informatiesystemen beter afstemmen op de kerntaak van de professional: te weten het voeren van het juiste gesprek met de inwoner en het bieden van passende ondersteuning.

Uitkomsten second opinion Berenschot

- Uit de evaluatie blijkt dat het goed gelukt is om een laagdrempelige toegang te realiseren. Succesfactor daarbij is de gidsen dicht bij de bewoner in de wijk te laten werken, bijvoorbeeld op scholen en bij huisartsen. Inwoners weten de weg naar de gemeente te vinden, en zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening en de professionaliteit.
- De wijknetwerken ervaren de Dronter Koers als een sterke verbetering: problematiek is eerder in beeld en kan effectiever aangepakt worden. Ook zijn er minder hulpverleners bij een gezin betrokken.
- Keerzijde van de laagdrempelige toegang tot ondersteuning of hulp is dat het lastig blijkt daarbij ook het niet-professionele netwerk van een inwoner te activeren waar dat mogelijk is.
- Afstemming met het voorveld dient eerder plaats te vinden. Nu wordt vaak pas aan het eind van een traject gekeken wat vrijwilligers kunnen doen, terwijl die al eerder betrokken zouden kunnen worden.
- De werkprocessen van de gemeente en maatschappelijke partners kunnen beter op elkaar aangesloten worden. Hierbij hebben de wijknetwerken een cruciale rol en de gemeente kan meer gebruik maken van verbeter suggesties uit de wijknetwerken zelf.



Citaat vanuit het OBD (cliëntenraad)

- Luister naar naasten, mantelzorgers en familieleden. Laat hen meedenken over oplossingen en betrek hen in het ondersteuningstraject. Koppel ook terug wat er is gebeurd (met inachtneming van de privacy van betrokkene).

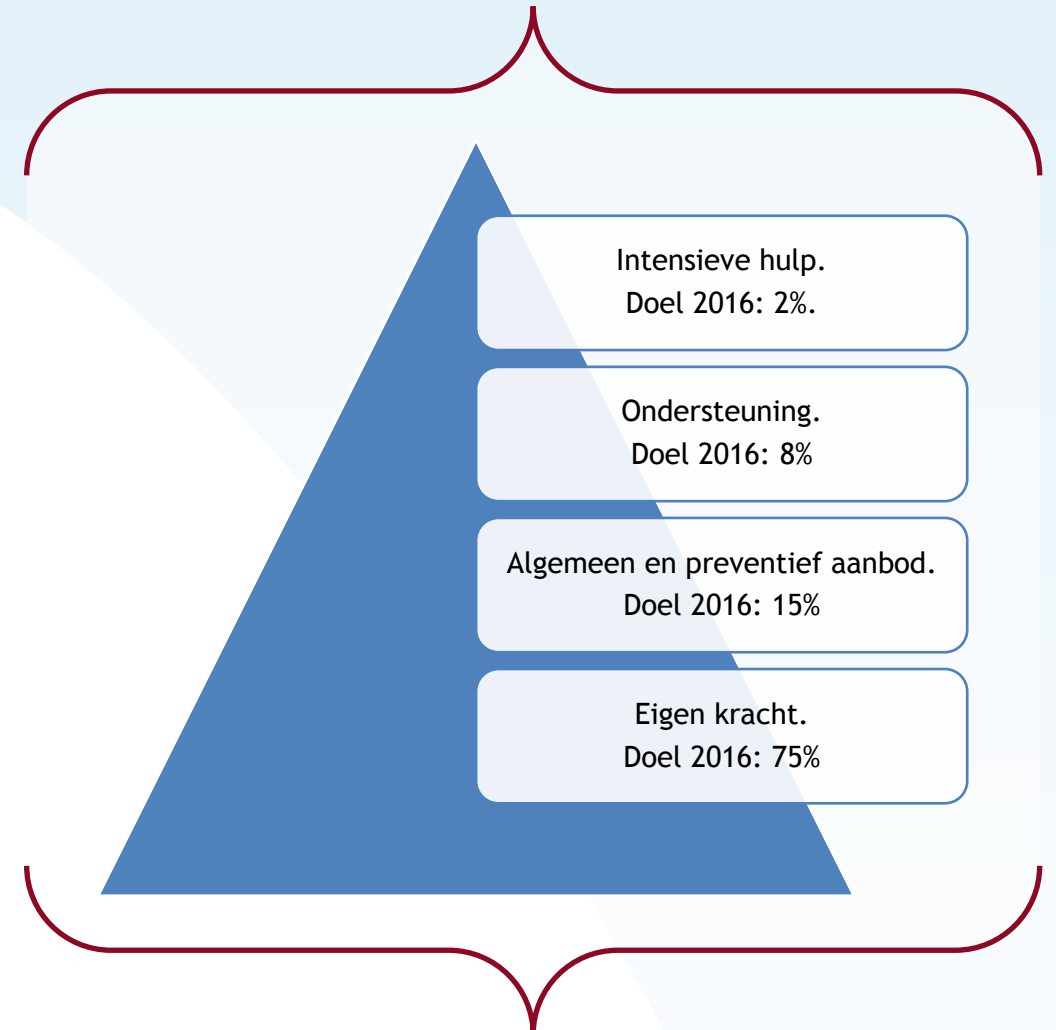
Evaluatiespoor 2: Wmo

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

- De doelen en uitgangspunten bij de uitvoering van de Wmo hebben nog steeds een breed draagvlak. Wel moeten ze concreet vertaald worden: welke effecten, op welke termijn, met inzet van welke maatregelen? De wettelijke Wmo-taken zijn in de afgelopen jaren over het algemeen goed uitgevoerd, er zijn geen grote structurele problemen geweest. De uitvoering van de Wmo is tot nu toe (ruim) binnen de financiële kaders gebleven. Wel neemt het aantal lopende Wmo-voorzieningen toe. In combinatie met de vergrijzing van de bevolking zal dit in de komende periode tot een stijging van de uitgaven gaan leiden. Cliënten hebben weinig klachten over de uitvoering van de Wmo en zijn meestal tevreden.
- Vanaf 2017 is er een nieuwe subsidieregeling van kracht voor vrijwilligers- en familie zorgbeleid. Doel is de beschikbaarheid en inzet van algemene voorzieningen van organisaties als de Mantelkring, de Kans en de Meerpaal in het sociaal domein te bevorderen. Daarbij is meer ingezet op maatschappelijke effecten, preventie, (vroeg)signalering en 'waakvlamcontacten'.
- Voor doorontwikkeling gelden de volgende aandachtspunten:
 - Het domeinoverstijgend verbinden van ondersteuningsvormen bij meervoudige ondersteuningsvragen, met name tussen Wmo en participatie.
 - De mate waarin het lukt om af te schalen is nog niet goed in beeld. Wel zijn de gidsen er alert op maatwerkvoorzieningen niet te gemakkelijk te verstrekken. De indruk bestaat dat nog te weinig gebruik wordt gemaakt van voorliggende voorzieningen en mogelijke oplossingen in de eigen kring van de inwoner. Daar liggen juist kansen om het aantal maatwerkvoorzieningen (en daarmee ook de kosten) terug te brengen.
 - Het alsnog betrekken van de onderdelen van Wmo 'oud' die nog niet waren meegenomen in de nieuwe integrale Wmo-aanpak, zoals verstrekking scootmobielen, vervoer en woningaanpassingen. Daarbij gebruik maken van 'best practices' van andere gemeenten.
 - Beleid en uitvoering meer in samenspraak met voorveld en inwoners.
 - Stimuleren van innovatie door andere vormen van inkoop en samenwerking met aanbieders en voorveld. Hierbij gebruik maken van de ervaring van uitvoering (gidsen) en inwoners.
 - Vertalen van de gezamenlijke maatschappelijke agenda naar een gezamenlijke uitvoering daarvan, waarbij het voorveld een grotere verantwoordelijkheid krijgt.

Uitkomsten second opinion Berenschot

- Bij de Wmo komen kwetsbare inwoners, in vergelijking met bijvoorbeeld jeugdhulp en armoedesituaties, nog relatief vaak pas in beeld op het moment dat ze zich melden bij de gemeente.
- Vergelijking met andere gemeenten leverde een doorontwikkelmogelijkheid op: meer lichte Wmo-ondersteuning door wijknetwerken zelf laten bieden. Enerzijds worden inwoners dan sneller en zonder overdrachtsperikelen ondersteund, anderzijds hoeven geen relatief dure maatwerkvoorzieningen ingezet te worden.
- Een andere doorontwikkelmogelijkheid is het omvormen van veelgebruikte maatwerkvoorzieningen tot algemene voorzieningen. Dit maakt deze voorzieningen toegankelijker en betekent tevens een forse besparing op de uitvoeringskosten (toegang, administratie, facturatie). Dit idee is geschikt voor zowel Wmo-oud als Wmo-nieuw producten.



gemeente

dronten

Berenschot

Evaluatiespoor 3: Jeugd

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

- Het doel om de jeugdhulp toegankelijker te maken voor de inwoners is bereikt. De jeugdhulp is nu laagdrempelig toegankelijk vanuit huisartsenpraktijken en het onderwijs (zie Dronten Koers). De inwoners zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de geleverde zorg.
- Het doel om de jeugdproblematiek vroegtijdig te signaleren en een passend aanbod te doen, is voor een belangrijk deel gehaald. De belangrijkste verbeterpunten zijn:
 - het eigenaarschap van de hulpvraag meer bij de inwoner zelf leggen ("de nieuwe route")
 - het beter benutten van het (vrijwillig) voorveld
 - de flexibilisering van het aanbod en tijdige doorstroom uit jeugdhulp met verblijf
 - in de inkoop en uitvoering van lokale jeugdhulp zorgen voor balans tussen keuzevrijheid voor inwoners en grip op bedrijfsvoering.
- Dronten heeft een relatief hoge mate van (proces)regie (afstemming, monitoren, evalueren, tijdig op- en afschalen). De huidige capaciteit is echter niet toereikend om die regie in de praktijk ook volledig waar te maken en daarbij ook de samenwerking met het voorveld goed in te vullen en te zorgen voor individueel maatwerk.
- Het realiseren van goede toegankelijkheid heeft een keerzijde. Door de vroegtijdige signalering en de verbeterde toegankelijkheid is in 2017 het aantal inwoners dat gebruik maakt van jeugdhulp sterk gestegen. De inzet op preventie heeft daarentegen tot nu toe nog niet geleid tot een afname van het beroep op zwaardere vormen van jeugdhulp. Daarmee is een fors tekort ontstaan op de programmamiddelen jeugd. De kost gaat hier voor de baat uit. De verwachting is dat de opbrengsten van preventie in de tweede helft van de tweede beleidsperiode zichtbaar zullen worden en dat de instroom zich vanaf 2020 meer gaat stabiliseren.
- De gewenste monitoring ten behoeve van de beleidsindicatoren en bestuurs- en managementrapportage is door technische problemen onvoldoende tot stand gekomen. Hierdoor is het zicht op het financiële tekort pas in de loop van 2017 duidelijk geworden.

Uitkomsten second opinion Berenschot:

- De toegang in Dronten is goed georganiseerd, de laagdrempeligheid is een kracht die behouden zou moeten blijven. In de komende beleidsperiode:
 - inwoners betrekken bij de beleidsvorming;
 - meer focus aanbrengen in de samenwerking met maatschappelijke partners waarbij zij meer zeggenschap en verantwoordelijkheid krijgen voor het halen van de beleidsdoelstellingen.
- De problematiek is goed in kaart. De passende ondersteuning kan niet altijd (tijdig) worden gerealiseerd omdat het aanbod niet flexibel genoeg is dan wel de door- en uitstroom stagneert. Passende ondersteuning kan mogelijk vaker vanuit het informele netwerk georganiseerd worden waarbij het eigenaarschap van de hulpvraag meer bij de inwoner komt te liggen. Ook zijn aanbieders onvoldoende gericht op mogelijkheden tot afschaling en hun verantwoordelijkheid daarin.
- De gemeente heeft onvoldoende grip op de bedrijfsvoering en het meten en sturen op maatschappelijke effecten. Dat geldt zowel voor de interne meting en sturing als voor de externe meting en sturing op aanbieders of andere ketenpartners. Dit probleem geldt overigens ook voor veel andere gemeenten.
- Gezien de voorlopige financiële resultaten van 2017 zijn maatregelen nodig om in de toekomst te kunnen blijven werken binnen de financiële kaders:
 - meer gebruik maken van het voorveld/eigenaarschap bij de inwoner;
 - (integraliteit) werkprocessen verbeteren, gidsen en samenwerkingspartners sturen scherper op inzet van passende hulp of ondersteuning (noodzaak versus wenselijkheid);
 - het creëren van doorstroommogelijkheden, de vernieuwing van de regionale inkoop van jeugdhulp biedt daarbij kansen;
 - beter en eerder zicht op budgetuitputtingen.

Pyramides opgave Jeugd 2016



Figuur 2. 1-meting (gegevens over 2014)

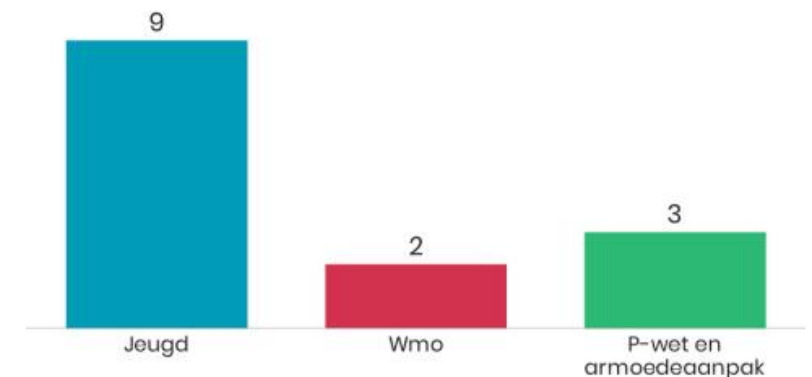
Figuur 3. Opgave 2018

Bron: actualisatie beleidsplan sociaal domein

 **dronten** Berenschot

Jeugd grootste uitdaging genoemd door de raad:

De grootste uitdagingen in het sociaal domein voor de komende jaren liggen op het terrein van



Evaluatiespoor 4: Participatie

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie:

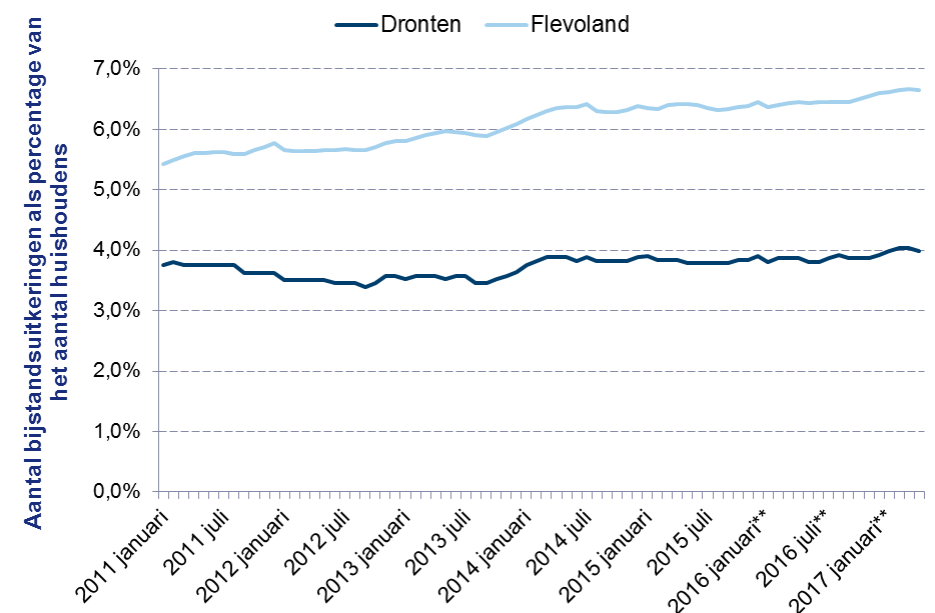
- Tussen 2010 en 2017 is het bestandsvolume bijstandsgerechtigden niet gestegen en in sommige jaren zelfs gedaald. Dronten voert al jaren activiteiten uit waarvan de effectiviteit is bewezen, zoals intensieve begeleiding, sterke poortwachter (Workfast), handhaving en trajecten gericht op bewegen.
- De doelstelling voor het aantal plaatsingen is op 4 na, gehaald. Gezien de personele wisselingen en de ontwikkelingen rondom het netwerkplatform Kampen-Dronten is dit een groot succes van de uitvoering. We weten ook steeds beter mensen met een beperking te plaatsen op werk al kost dit veel tijd. Door de grote 'caseload' is de benodigde tijd niet voorhanden en dit werkt belemmerend in de groei van de plaatsingen voor deze doelgroep.
- Met de koppeling van de P-wetgidsen aan de wijknetwerken is het integraal werken (Dronter Koers) verbeterd. Deze ontwikkeling moet nu verder doorgezet worden naar het werkproces; bij het maken van afspraken over de inzet van instrumenten vanuit de Wmo/jeugd en bij het meenemen van de inkomens- en handhavingsconsulenten (en vice versa).
- De sociale kaart en het netwerk voor de P-consulent is breed. De vraag daarbij is of de partijen uit het voorveld, voldoende in beeld zijn. Voor de P-wet is het daarom zaak te definiëren wat het voorveld is, de samenwerking met dit voorveld te versterken en - bij voorkeur op wijkniveau - de verbinding te leggen met het voorveld Wmo/jeugd.

Uitkomsten second opinion Berenschot:

- De gemeente Dronten heeft wat betreft de belangrijkste 'outcome' van het participatiebeleid, namelijk de bijstandsdichtheid (d.w.z. het aantal bijstandsuitkeringen ten opzichte van het aantal huishoudens), uitstekend gepresteerd. Waar veel gemeenten vanaf 2011 in verband met de crisis de maken hebben gehad met een stijgende bijstandsdichtheid, is in Dronten de bijstandsdichtheid in deze periode nagenoeg gelijk gebleven (zie de grafiek rechts). Dit heeft de gemeente Dronten bereikt in een periode waarin het Rijk sterk bezuinigd heeft op de re-integratiemiddelen. De tekorten op het re-integratiebudget zijn in de periode 2015 – 2018 aangevuld uit de bestemmingsreserve Sociaal Domein (2 tot 3 ton per jaar).
- Op dit moment heeft Dronten een tekort op het re-integratiebudget. Een ontwikkelpunt voor de komende collegeperiode is dat, gelet op de financiële situatie in het sociaal domein in Dronten, dit tekort gereduceerd moet worden. De mate waarin is afhankelijk van het te kiezen financiële scenario. Het reduceren van het tekort op het re-integratiebudget stelt de gemeente voor de uitdaging om dezelfde prestaties neer te blijven zetten met minder middelen. We bevelen aan om bij het vinden van besparingsmogelijkheden bij re-integratie geen maatregelen in te zetten die mogelijk een opstuwend effect op de bijstandsdichtheid hebben (en daarmee dus op de uitgaven vanuit de BUIG-middelen).

Ruimte voor figuren/tabellen:

Ontwikkeling bijstandsdichtheid



gemeente

dronten

Berenschot

Evaluatiespoor 5: Armoedebeleid

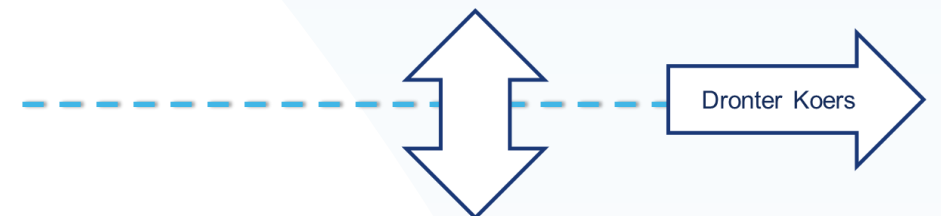
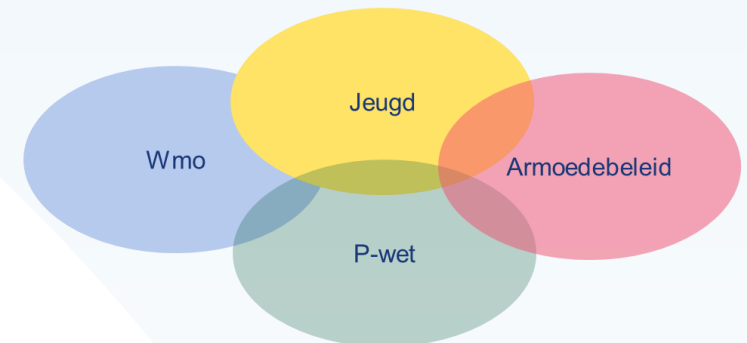
Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

- Samen met de maatschappelijke partners is er een volwaardig armoedebeleid neergezet als onderdeel van de Dronter Koers.
- Er is expliciet ingezet op preventie, vroegsignalering, vrijwilligersinitiatieven ('beste idee van Dronten') en communicatie. De collectieve zorgverzekering De Friesland is toegevoegd en de toegankelijkheidsbijdrage wordt sinds 2017 uitgevoerd via een tegoed op de Pas van Dronten. Het aanbod van minimaregelingen is goed. Dit blijkt ook uit de resultaten van de minima-effectenrapportage. Het basisbestedingsniveau van mensen met een minimuminkomen in Dronten is goed, maar er liggen nog wel kansen om dit voor bepaalde groepen verder te verbeteren. Meer grip op bewindvoering is daarbij een aandachtspunt.
- Een armoederegisseur houdt armoede hoog op de agenda bij de maatschappelijke partijen en bij de scholen in het voorveld. Dit verstevigt de samenwerking met het voorveld en dat moet in de komende jaren verder worden uitgebreid.
- Binnen de wijknetwerken zijn er een aantal ontwikkelpunten: meer dienstverlenend werken als het gaat om de balans tussen eigen kracht en het geven van hulp; beter inzicht in de minimaregelingen en instanties waar mensen hulp kunnen krijgen; het denken buiten de kaders van wet- en regelgeving (maatwerk).

Uitkomsten second opinion Berenschot

- De gemeente Dronten zet actief in op preventie en het vroegtijdig signaleren van ondersteuningsvragen. Daartoe werkt zij ook actief samen met maatschappelijke partners (zoals huisartsen en onderwijs). Daardoor is de problematiek op het vlak van armoedebeleid (en jeugd overigens ook) steeds beter in beeld, met name rond het thema kinderen en armoede. Het is zaak hier op in te blijven zetten.
- Uit de second opinion zijn de volgende doorontwikkelpunten naar voren gekomen:
 - Regie op bewindvoering verbeteren.
 - Preventie schuldhelpverlening (het aanpakken van schulden is cruciaal om problemen in andere levensgebieden op te kunnen lossen).
 - Resultaten uit het MER-onderzoek implementeren.
- De inzet van maatregelen (zie uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie) is geslaagd maar heeft wel geleid tot een tekort op het budget voor armoedebeleid.

Transitie



Voorveld



gemeente

dronten

Berenschot

Evaluatiespoor 6: Bedrijfsvoering

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

- De bedrijfsvoering is primair gericht op interne processen, maar vormt naar buiten toe wel een belangrijke pijler voor hetgeen de inwoners en partners merken van de dienstverlening van de gemeente. Waar de afgelopen jaren de dienstverlening van de gemeente is veranderd en verbreed, is dit onvoldoende vertaald naar de ondersteunende processen in de bedrijfsvoering. De focus heeft gelegen op individuele dienstverlening en op het symptomatisch oplossen van knelpunten.
- De kwaliteit van het aanbod en de keuzevrijheid voor inwoners is goed, net als de kwaliteit van de medewerkers en de besluiten. Inzet van coaching en opleiding heeft hieraan bijgedragen. Dit sluit aan op het streven een lerende organisatie te zijn die werkt op basis van vertrouwen in de professional.
- Er zijn nog stappen te maken naar een betere bedrijfsvoeringsondersteuning van een integrale werkwijze in het sociaal domein. Integraliteit binnen het sociaal domein is afhankelijk van het handelen van een medewerker en is niet automatisch in het proces geborgd. Integraliteit wordt belemmerd doordat er door de medewerker in verschillende en onderling slecht afgestemde systemen moet worden gewerkt (zie figuur 1).
- De nog bestaande manco's in de systemen gaan ten koste van de compleetheid en betrouwbaarheid van de cijfers en sturingsinformatie. Bij de keuze voor registraties, controles en de extra administratieve lasten die dit met zich meebrengt, moet naast de vereisten van de accountant vooral gekeken worden naar de eigen behoeftes (zie ook spoor 8, sturingsinformatie).
- Het vorige punt hangt samen met het aanbrengen van focus in aansturing en prioriteitstelling. Ook zijn taken niet altijd duidelijk belegd en is er bij medewerkers onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Een ander belangrijk aandachtspunt is de aansluiting tussen de bedrijfsvoering en externe partners. Een betere aansluiting kan er aan bijdragen netwerken die er zijn bij inwoners, het voorveld en andere maatschappelijke partners beter in stelling te brengen.

Uitkomsten second opinion Berenschot

- Hoewel er bij alle deelnemende organisaties aan de Benchmark Sociaal Domein ICT-vraagstukken spelen, blijkt dit in Dronten meer het geval dan bij vergelijkbare gemeenten. Dit geldt met name voor de domeinen Wmo en jeugd en minder voor het domein participatie. De mate waarin ICT-systemen aansluiten op de praktijk van de professional varieert per domein. Belangrijke aandachtspunten zijn de overgang naar meer digitaal werken en het vinden van een balans tussen administratieve lasten en baten.
- Wat betreft de accountantsverklaring is Berenschot tot de slotsom gekomen dat het, ondanks het feit dat een goedkeurende accountantsverklaring geen doel op zich is, het van belang is om op korte termijn aandacht te besteden aan het voldoen aan de administratieve vereisten. Om het rendement van de inspanningen ten aanzien van de administratie te vergroten, is het van belang om bij het verbeteren van de administratieve processen tegelijkertijd te kijken naar de administratieve vereisten van de accountant en naar de wensen vanuit het primair proces ten aanzien van de administratie.
- Tot slot constateren we dat (a) het genereren van financiële saldi relatief veel tijd kost, (b) er weinig ondersteunende middelen zijn om tot prognoses te komen en (c) er geen totaaloverzicht bestaat van de budgetuitputting in het sociaal domein. Daarnaast is er geen totaaloverzicht van de uitvoeringskosten die ten laste komen van de programmamiddelen en worden er structurele kosten gedeeltelijk gefinancierd uit incidentele reserves.

Figuur 1. Wat we moeten aanpakken volgens medewerkers.



gemeente

dronten

Berenschot

Evaluatiespoor 7: Inkoop

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

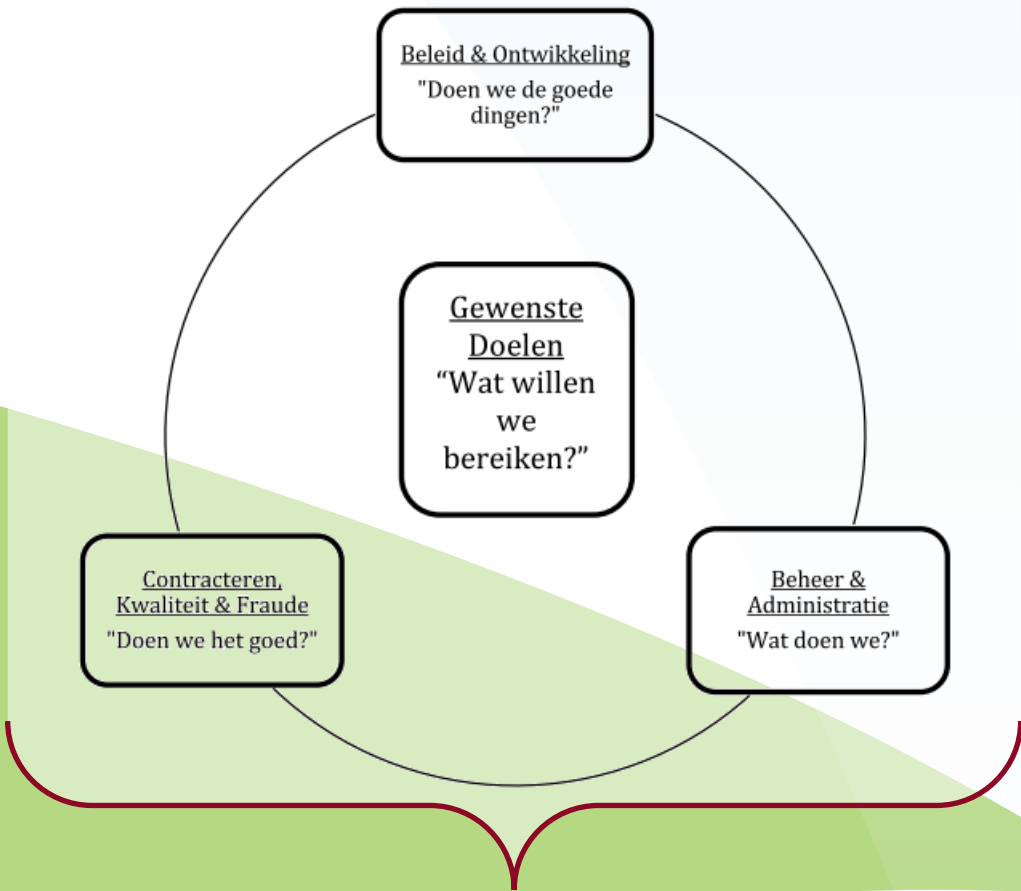
- Voor het inkopen van een deel van de zorg is een regionale samenwerking aangegaan.
- Voor de inkoop van lokale zorg voor 2015 en 2016 werden voor de Wmo en jeugdhulp twee aparte trajecten van bestuurlijk aanbesteden gevolgd. Voor inkoop 2017 werd voor beide domeinen een gezamenlijk traject doorlopen.
- De gemeente heeft op dit moment ruim 90 partijen gecontracteerd, voornamelijk op basis van inspanningsgerichte bekostiging.
- Het doel voor de inkoop was zorgcontinuïteit. Dit doel is behaald.
- In 2017 is het bestuurlijk aanbesteden voor het sociaal domein in Dronten onderzocht. In dit onderzoek zijn gidsen, aanbieders en beleidsmedewerker betrokken.
 - *Voordelen:* veel keuzevrijheid voor de inwoner, tevredenheid bij inwoners en aanbieders, laagdrempelige toetreding door aanbieders, korte lijntjes tussen gemeente en aanbieders.
 - *Nadelen:* voor inwoner lastig om een keuze te maken, administratieve last hoog, geen omzetgarantie voor aanbieders, contractmanagement vraagt veel tijd.
- Naar aanleiding van deze bevindingen zijn inmiddels de volgende acties ondernomen:
 - Voor de inkoop 2019 en verder is met een multidisciplinair team onderzocht met welke inkoopstrategie(ën) de visie en gestelde doelen het best gerealiseerd kunnen worden. Er zijn werkgroepen gevormd om de verschillende programma's van eisen uit te werken. Per product wordt op inhoud bekeken wat het best passend is. Aanbieders worden hier ook bij betrokken.
 - Er zal een kostprijzenonderzoek worden uitgevoerd voor de Wmo en Jeugdhulpvoorzieningen.
 - De inkoop wordt georganiseerd door de afdeling inkoop; beleidsmedewerkers worden daarbij betrokken.
 - Er is een contractmanager aangenomen.
 - De samenwerking met het team ondersteuning is geïntensiveerd (administratief luw).

Uitkomsten second opinion Berenschot

- De gemeente Dronten is, samen met andere gemeenten in Flevoland, begonnen met het omvormen van de regionale inkoop jeugd en heeft die meer gericht op het verhogen van de doorstroom van residentiële jeugdhulp naar andere voorzieningen. Dit achten we een kansrijke en belangrijke oplossingsrichting, zowel inhoudelijk als financieel.
- De gemeente is bezig om de inkoop Wmo en jeugd door te ontwikkelen. Zo wordt onderzocht of het mogelijk is om bij de inkoop Wmo over te gaan op resultaatfinanciering. Daarnaast bekijkt de gemeente of het mogelijk is om de inkoop Wmo en jeugd uniformer in te richten. Aandachtspunten hierbij zijn:
 - Mocht het voor de inkoop 2019 (die al rond het najaar van 2018 volledig voorbereid moet zijn) nog niet mogelijk zijn om over te gaan op resultaatfinanciering, dan is een geschikt alternatief om in te zetten op limitatie van het aantal aanbieders in combinatie met een ontwikkelopdracht aan de aanbieders. Door het aantal aanbieders te limiteren, kan de gemeente een partnerschap aangaan met aanbieders om zodoende de benodigde innovaties in het kader van de ontwikkelopdracht daadwerkelijk te realiseren.
 - Wat betreft het uniform inrichten van de inkoop Wmo en jeugd zijn er diverse voorbeelden in het land waar dit al eerder in gang is gezet. Argumenten voor deze keuze zijn dat het voor aanbieders gemakkelijker wordt om over de domeinen heen ondersteuning te bieden en dat de overgang 18-/18+ eenvoudiger te realiseren is.

Overzicht mogelijke vormen van bekostiging, met een korte toelichting

Inspanningsgerichte / outputgerichte bekostiging	p maal q, met q in individuele stuks of uren
Resultaatgerichte / outcomegerichte bekostiging	p maal q, met q in individuele resultaten
Lumpsum bekostiging	één p voor het hele jaar voor een afgesproken/vastgestelde q, meestal niet binnen een geografisch gebied
Populatiebekostiging	één p voor het hele jaar met niet afgesproken/vastgestelde q, meestal binnen een geografisch gebied



gemeente

dronten

Berenschot

Evaluatiespoor 8: Financiën en formatie

Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie en 'nulscenario'

Financiële opgave

- De opgave voor de beleidsperiode 2015 - 2018 was de 3 transities uit te voeren binnen het financiële kader van de Integratie Uitkeringen Sociaal Domein (IU-SD); inzet van de algemene middelen was gezien de noodzaak tot bezuinigingen geen optie. Het ging daarbij om vier Integratie Uitkeringen: Wmo – huishoudelijke hulp, Wmo – nieuw (overheveling taken uit de AWBZ), Jeugdwet en Re-integratie. Daarnaast is een bestemmingsreserve Sociaal Domein gevormd die als buffer diende om over-/ onderschrijdingen in de eerste beleidsperiode (2015 – 2018) op te vangen.
- Een aantal thema's vielen buiten dit financiële kader en werden direct bekostigd uit de algemene middelen:
 - BUIG (inkomensdeel), omdat deze een eigen bekostigingssystematiek kent met de daaraan gekoppelde uitkering van het rijk
 - Wmo – oud (hulpmiddelen, vervoer en woningaanpassingen)
 - Armoedebeleid/ minimaregelingen
 - Exploitatietekort sociaal werkbedrijf IMpact

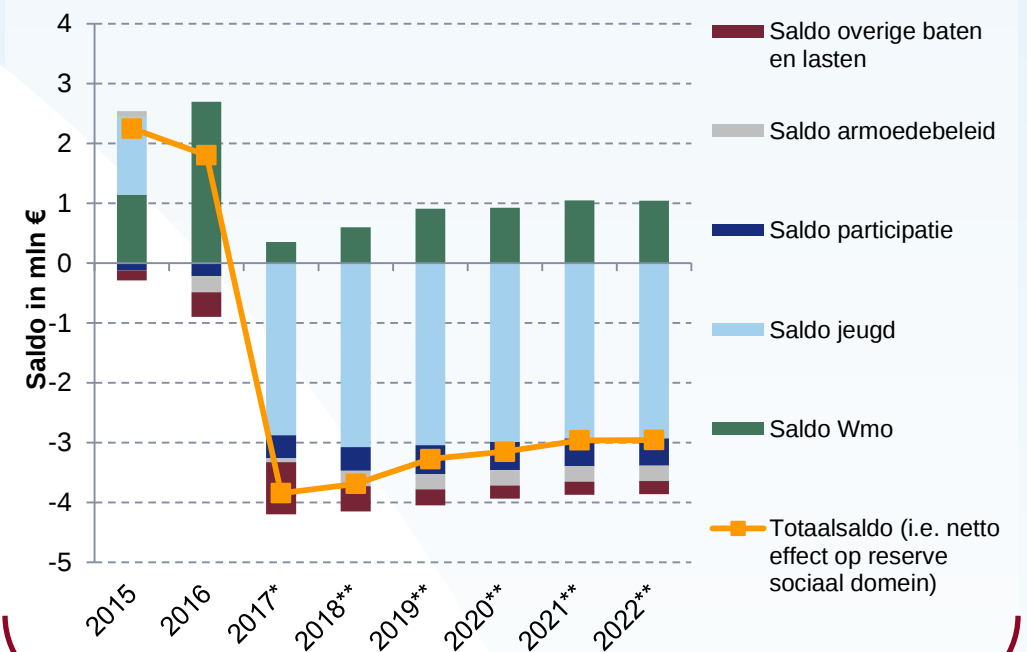
Verloop uitgaven 2015 - 2017

- In 2015 en 2016 vielen de uitgaven binnen de kaders. In de loop van 2017 zijn de uitgaven sterk gestegen: van een overschot van ruim € 1,4 miljoen in 2016 naar een structureel tekort van ruim € 3 miljoen. Oorzaken zijn:
 - Fors hogere uitgaven Jeugdhulp;
 - Daling van het positieve saldo Wmo door hogere uitgaven (stijging gebruik, stijging tarieven, investeringen in preventieve maatregelen en algemene voorzieningen) en een daling van de eigen bijdragen;
 - Keuze raad om de uitgaven voor re-integratie tijdens de eerste beleidsperiode niet terug te brengen en de overschrijdingen in 2017 en 2018 te blijven bekostigen uit de bestemmingsreserve;
 - Door het ontstane tekort is de bestemmingsreserve leeg en is er geen dekking voor circa € 0,4 miljoen aan structurele kosten die uit de bestemmingsreserve gedekt worden (Interventieteam, capaciteit Jeugd en contractmanagement/ bedrijfsvoering).
- Ook de kosten van het armoedebeleid zijn gestegen door meer inzet op communicatie, vroeg signalering en een integraal pakket aan maatregelen rondom armoedevraagstukken. Op basis van dit tekort heeft de gemeente Berenschot de opdracht gegeven verschillende scenario's uit te werken.

Second opinion en alternatieve scenario's

- Nulscenario betekent: (a) de meest actuele stand van de huidige budgetuitputting plus reservepositie van het sociaal domein in Dronten, in combinatie met (b) een inschatting van de verwachte budgetuitputtingen plus reserveposities voor de jaren 2018 tot en met 2022, uitgaande van (c) het huidige beleid en de huidige processen (i.e. vóór er eventuele aanvullende keuzes worden gemaakt). Kortom, het nulscenario geeft een zo realistisch mogelijke verwachting van de toekomstige sociaal domein financiën als er niets verandert (zie figuur hiernaast).
- Naast het nulscenario zijn drie alternatieve scenario's verkend. In scenario 1a wordt de mogelijkheid geschetst om binnen de aankomende collegeperiode het tekort op het totaalsaldo terug te brengen tot een financieel evenwicht. In scenario 1b wordt het financiële evenwicht in het sociaal domein sneller bereikt. In de uitgebreidere uitwerking van beide financiële scenario's zijn enkele maatregelen opgenomen die een forse impact hebben op inwoners. De reden om deze maatregelen bij de scenario's op te nemen, is dat de mogelijkheid dat het financiële vraagstuk in het sociaal domein binnen het sociaal domein opgelost zal dienen te worden reëel is. De algemene begrotingsruimte van de gemeente is immers beperkt. Tegelijkertijd is het ook voorstelbaar dat er voor gekozen zal worden bepaalde maatregelen niet door te voeren, vanwege de verwachte effecten. In dat geval moet het tekort dat dan ontstaat in het sociaal domein, aangevuld worden uit de algemene begrotingsruimte van de gemeente.
- In scenario 2 is een inschatting gemaakt welke maatregelen in scenario 1a en 1b de meeste impact hebben en is hiervoor een alternatief voorstel gedaan.

Ontwikkeling netto saldo sociaal domein in nulscenario



gemeente

dronten

Berenschot

Evaluatiespoor 9: Sturingsinformatie en maatschappelijke effecten

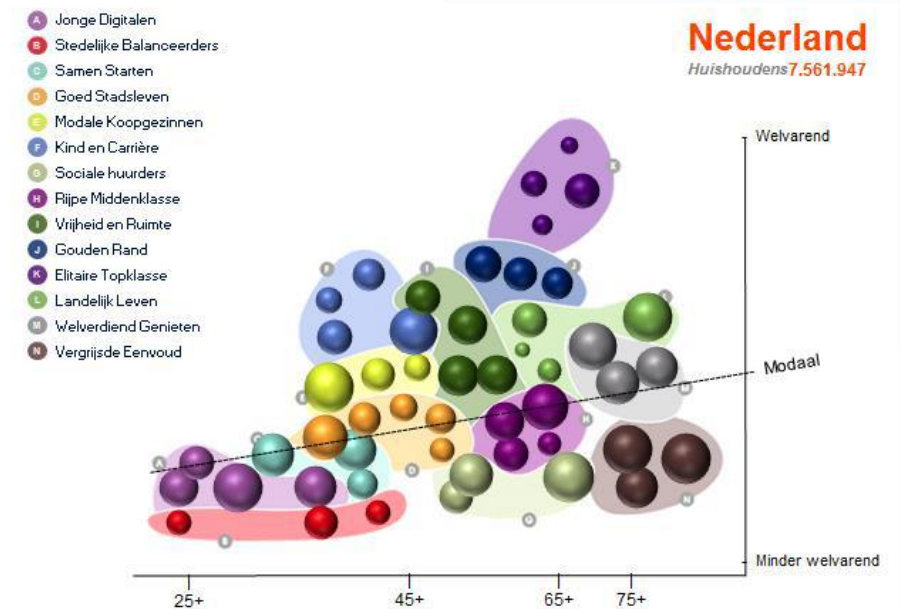
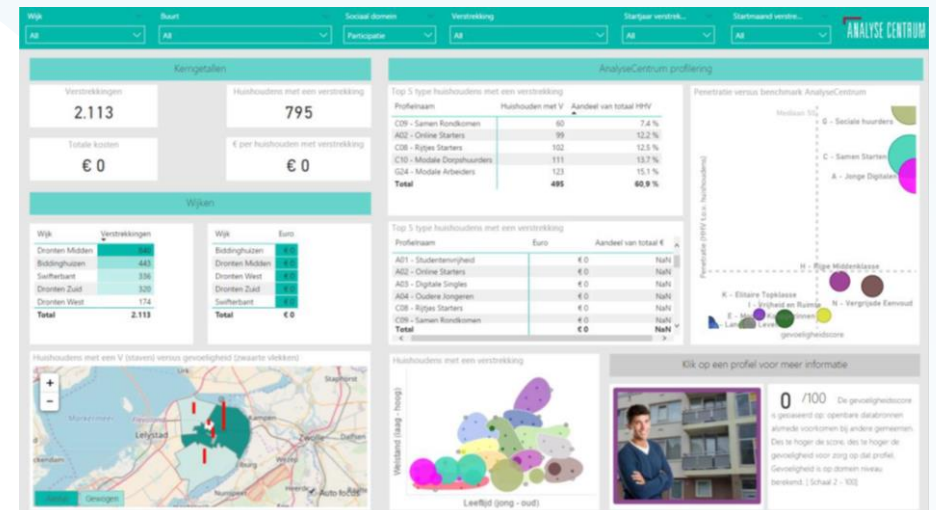
Uitkomsten ambtelijke zelfevaluatie

- In het sterk veranderende sociaal domein is goed en actueel zicht op het gebruik van voorzieningen, de uitputting budget en kwaliteit van dienstverlening cruciaal om te kunnen sturen. Het inregelen van adequate sturingsinformatie is daarbij een uitdagende opgave. Vanaf 2017 wordt gewerkt met een kwartaalcyclus. Twee keer per jaar wordt een verkorte versie met hoofdpunten voor het bestuur gemaakt. College en raad zijn tevreden, met als kanttekening dat de raad meer ruimte wil voor gesprek en informatie-uitwisseling (beeld achter de cijfers).
- Het meten van de realisatie van beleidsdoelen is nog niet van de grond gekomen. In het sociaal domein is dit ingewikkeld. Hoe meet je het succes van je beleid? Hoe is het resultaat te kwantificeren van wat je beoogt te bereiken? Hoe meet je maatschappelijke 'winst'? In de 'Actualisatie 2016' is aangegeven dat voor het beantwoorden van deze vragen doelstellingen SMART geformuleerd moeten worden. Met het voorveld is een maatschappelijke agenda opgesteld met concrete doelen en te bereiken effecten. Die moet nog verder uitgewerkt worden in prestatie-indicatoren.
- Doorontwikkeling:
 - A. Rapportages bestuur koppelen aan planning-en-controlcyclus (minder rapportages).
 - B. Informatie-uitwisseling met de raad op locatie.
 - C. Maatschappelijke agenda met meetbare doelen verder uitwerken.
 - D. Prestatie-indicatoren koppelen aan doelen.
- Voor beleidsontwikkeling is behoefte aan inzicht in achtergronden en profielen van huishoudens en hoe deze zich ontwikkelen. Daarom is een contract afgesloten met het Analyse Centrum om in 2018 een monitor voor Dronten op te leveren. Methodes als 'Action Learning' en 'Storytelling' kunnen waardevol zijn als manier om als organisatie te leren en bij te sturen.

Uitkomsten second opinion Berenschot

- De second opinion resulteerde in de volgende - samengevatte - constatering over het onderwerp sturing:
 - Uit verschillende landelijke onderzoeken blijkt dat niet de instrumenten maar de uitvoerenden het beleid effectief maken. Dat sluit ook aan bij de praktijkervaringen in Dronten.
 - Financiële afwegingen zouden meer aan de voorkant van het beleidsproces gemaakt moeten worden. Dit komt naar voren uit de analyse van financiële scenario's.
 - Er is betere en snellere managementinformatie nodig om te kunnen sturen op financiële resultaten.
 - Daarbij moet wel bedacht worden dat niet alle effecten van beleid meetbaar te maken zijn.
- De vorm van gemeentelijke sturing die het beste bij deze omstandigheden past, is een uitgebalanceerde combinatie van kaderstelling en responsiviteit. Responsiviteit wil zeggen dat de gemeente bij de keuze voor beleidsdoelen en de procesinrichting luistert naar signalen uit de samenleving. Kaderstelling wil zeggen dat de gemeente een beperkt aantal heldere randvoorwaarden voor dienstverlening in het sociaal domein vaststelt – bijvoorbeeld financiële kaders en kwaliteitskaders – en vervolgens vertrouwen en ruimte geeft aan inwoners, professionals en vrijwilligers om binnen deze kaders te handelen.

De gemeentemonitor helpt bij het toetsen en onderbouwen van aannames, verwachtingen en praktijkervaringen.



Nieuwe thema's in het sociaal domein

In dit document zijn de aandachtspunten voor verdere doorontwikkeling van het Sociaal Domein benoemd (zie samenvatting aandachtspunten bij conclusie 5). Daarnaast komen ook nieuwe inhoudelijke ontwikkelingen en thema's op de gemeente af. Zonder uitputtend te zijn, noemen we hier de nieuwe inhoudelijke thema's die in de loop van dit evaluatieproces naar voren zijn gekomen.

Nieuwe thema's

Inhoudelijke ontwikkelingen ten gevolge van (wets)wijzigingen, voornamelijk binnen de Wmo, Jeugdwet, en armoedebeleid. De Participatiewet lijkt redelijk stabiel. Verdere decentralisatie van taken bij de Wmo. Vanaf 2020 zal (de financiering van) Maatschappelijke Opvang overgaan van de centrumgemeente naar individuele gemeenten. Daarbij gaat het om: openbare geestelijke gezondheidszorg (OGGZ), ondersteuning aan zwerfjongeren, vrouwenopvang (aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling) en nazorg aan ex-gedetineerden. Ook bij Beschermd Wonen wordt gesproken over het op termijn overhevelen van regionaal naar lokaal niveau. Verdere verbreding van Sociaal Domein naar aanpalende beleidsterreinen op maatschappelijk en sociaal vlak. Hier zijn in de periode 2015 – 2017 al eerste stappen gezet, maar gezien het belang van voorveld en algemene voorzieningen is het logisch om meer verbinding te leggen tussen Wmo, Jeugd, Participatie-/ armoedebeleid en de andere beleidsterreinen zoals (passend) onderwijs, gezondheidsbeleid, sport en (regionale) thema's (personen met verward gedrag, crisisaanpak en veiligheidsbeleid).

Inclusieve samenleving

Tenslotte noemen we hier nog het thema van de inclusieve samenleving (VN-verdrag rechten van mensen met een beperking), de nieuwe omgevingswet en de opgaven uit het IBP (zie kader). De uitvoering van het VN-verdrag is vastgelegd in de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet en is de verantwoordelijkheid van gemeenten. De inclusieve samenleving betreft thema's als werk, onderwijs, sport, cultuur en vrije tijd, maar is breder dan het Sociaal Domein alleen (denk aan bouwen, wonen en evenementen). Met de omgevingswet kunnen gemeenten sneller inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Er ontstaat meer ruimte voor lokaal "maatwerk en de vraag welke specifieke voorzieningen nodig zijn voor een bepaald gebied. leegstaand schoolgebouw krijgt bijvoorbeeld gemakkelijker een bestemming als woon-werk-zorglocatie voor mensen met een zorg-/ondersteuningsbehoefte (zie kader). Ook de verbinding gezondheid en ruimte biedt kansen. In het IBP tenslotte zijn afspraken gemaakt tussen overheden om gezamenlijk een aantal grote opgaven aan te pakken.

De relatie Omgevingswet en het sociaal domein

	Opgave
Fysiek	1. Samen aan de slag voor het klimaat
	2. Toekomstbestendig wonen
	3. Regionale economie als versneller
	4. Naar een vitaal platteland
Sociaal	5. Merkbaar beter in het sociaal domein
	6. Nederland en Migrant goed voorbereid
	7. Problematische schulden voorkomen en oplossen
Overkoepelend	8. Goed openbaar bestuur in een veranderende samenleving
	9. Passende financiële verhoudingen
	10. Overkoepelende thema's

Koepel Adviesraden Sociaal Domein

Voor de thema's toekomstbestendige woon- en werkomgeving en een waardevolle leefomgeving hebben een sterke relatie met het sociaal domein. De kwaliteit van de leefomgeving wordt bepaald door lokale, integrale keuzes over de gewenste kwaliteit van een gebied. En daar ligt ook de relatie met het sociaal domein. Er moet in de omgevingsvisie een belangrijke verbinding worden gelegd met; langer zelfstandig wonen, zelfredzaamheid en participatie, gezondheid en de inclusieve samenleving. Het gaat dan niet alleen over de "harde" fysieke kant van de leefomgeving maar vooral over de "zachte" kant; de samenleving zelf. Voelen inwoners zich veilig? Wordt de sociale cohesie bevorderd? Zijn er voldoende goede (basis)voorzieningen(winkels-vervoer)? Is de openbare ruimte en zijn openbare gebouwen zodanig ingericht dat inwoners met een beperking zoveel als mogelijk kunnen deelnemen aan activiteiten? Zijn zorg- en welzijnsvoorzieningen nabij? Voelen alle groepen, ook de moeilijk bereikbare, kwetsbare inwoners zich gehoord en gezien? Het koppelen van activiteiten en domeinen biedt volop kansen: wonen – ontmoeten -beweging – (straat)kunst – landbouw/moes- en pluktuin, groen en groenbeheer en dagbesteding.



gemeente

dronten

Berenschot

Conclusie 1: bouw voort op innovatieve werk-, samenwerkings- en organisatievormen

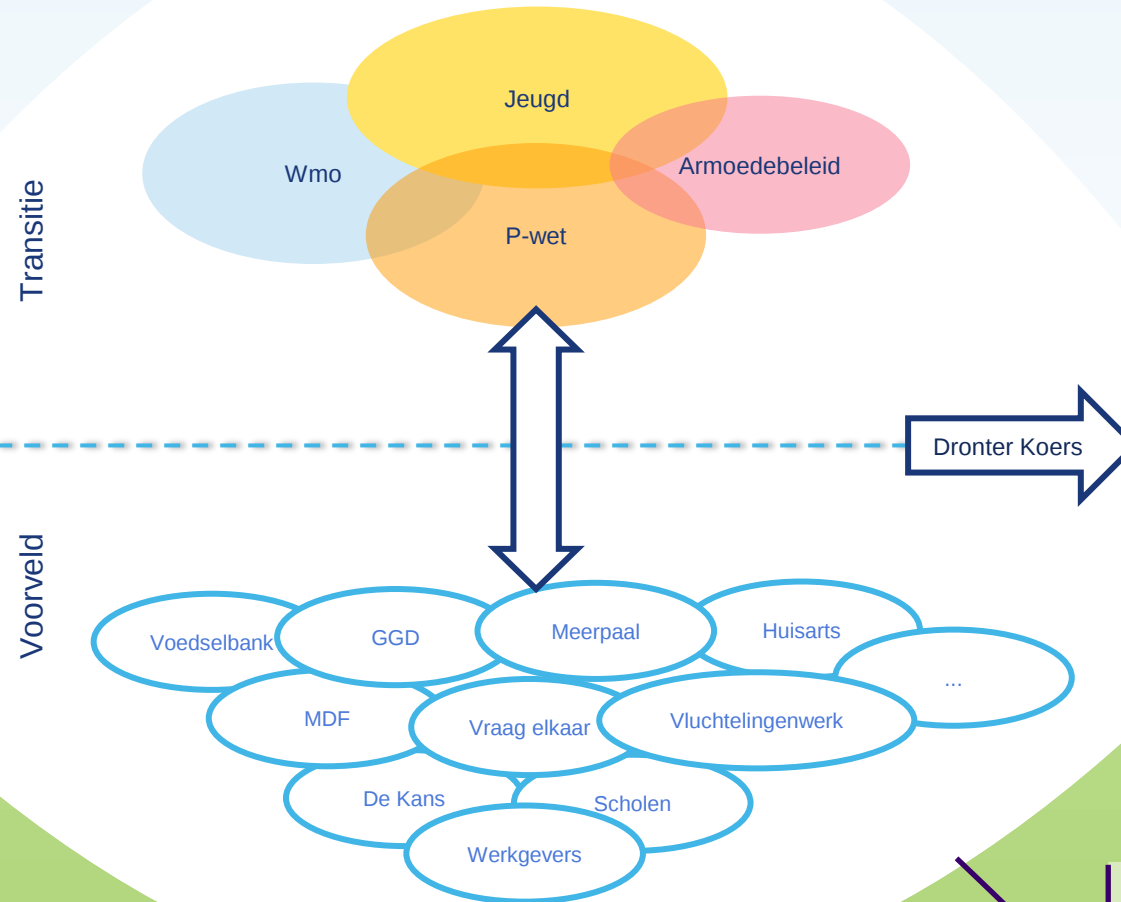
Praatplaat: transitie, voorveld en Dronter Koers

Uitkomsten evaluatie

- Waar Dronten sterk in is, zijn vernieuwende vormen die oplossingen voor sociale vraagstukken aanmerkelijk dichterbij burgers brengen. Daar komt bij dat Dronten deze vernieuwingen realiseert samen met maatschappelijke partners. Bijvoorbeeld: door het realiseren van de Dronter Koers is het gelukt om de toegang **laagdrempelig** te organiseren, met name via wijknetwerken.
- De uitdaging die er ligt voor het vervolg is om ook **niet-professionele netwerken** van inwoners te activeren.
- De **werkprocessen** van de gemeente en maatschappelijke partners kunnen nauwer op elkaar aangesloten worden. Hierbij spelen de wijknetwerken een cruciale rol en kan gebruik gemaakt worden van de verbeter-suggesties die uit de wijknetwerken zelf naar voren zijn gekomen (zie kader met bevindingen uit de praktijk).

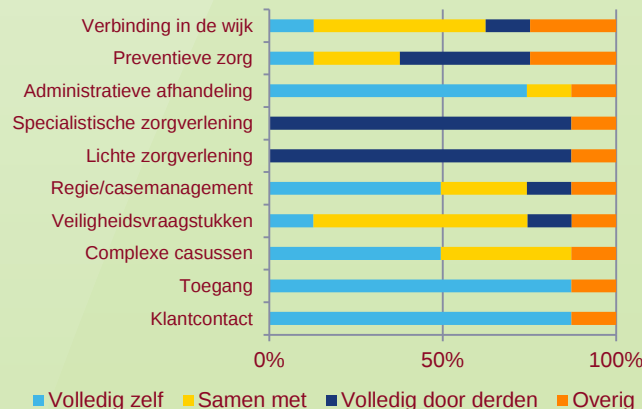
Aandachtspunten voor de komende collegeperiode

- Het gezamenlijk opstellen van een **maatschappelijke agenda**, waarbij maatschappelijke partners zeggenschap én verantwoordelijkheid krijgen aangaande de doelstellingen en resultaten binnen het sociaal domein.
- In de toegang niet alleen focussen op laagdrempeligheid, maar ook op de mogelijkheden van nuldelijnszorg en **informele netwerken**. Dat vergt betrokkenheid van de informele netwerken voordat een zorgvraag zich voordoet.
- In relatie tot de **samenleving** is het managen van verwachtingen belangrijk: de gemeente zet ondersteuningsgelden bij voorkeur in voor de burgers die deze het hardst nodig hebben.



Ondersteunend materiaal

Ketensamenwerking in het sociaal domein



Welke schakels uit de keten kunnen, gegeven de keuzes van andere gemeenten, logischerwijs gezamenlijk vormgegeven worden?

Bevindingen uit de praktijk

Bevindingen wijknetwerken ten aanzien van aansluiting met maatschappelijke partners

De Dronter Koers is een enorme verbetering: gidsen, voorveld en andere maatschappelijke partners weten elkaar beter en sneller te vinden. Problematiek is eerder in beeld en kan effectiever aangepakt worden. Ook zijn er minder hulpverleners bij een gezin betrokken.

Afstemming met het voorveld kan soms wel in een eerder stadium. Nu wordt vaak pas aan het eind van een heel traject gekeken wat vrijwilligers kunnen doen, terwijl die al eerder betrokken zouden kunnen worden.

Good practice

In Utrecht wordt op het terrein van de publieke gezondheid met een gerichte wijkaanpak gestreefd naar meer gezondheid, tegen lagere kosten. In de wijk Overvecht, met een relatief sterke sociale problematiek, werd gestart met een pilot rondom datagedreven sturing op publieke gezondheid. Onder andere huisartsen, medische specialisten, zorgverzekeraars, welzijnsorganisaties, burgers én overheidsactoren (zoals de afdeling volksgezondheid, GGD en de wijkteams) leverden hun bijdrage. In dit arrangement komt publieke waarde dus tot stand binnen een netwerk van actoren, die vanuit verschillende afhankelijkheden in wisselende mate met elkaar verbonden zijn. Succesfactoren: (1) de gemeente heeft in samenspraak met betrokken partijen bepaald welke data relevant zijn; (2) door het gezamenlijk interpreteren en duiden van data ontstaat meer begrip voor elkaars positie en begrip voor wat gezamenlijke oplossingen zijn.



gemeente

dronten

Berenschot

Conclusie 2: bevorder vervanging van ondersteuningsvormen

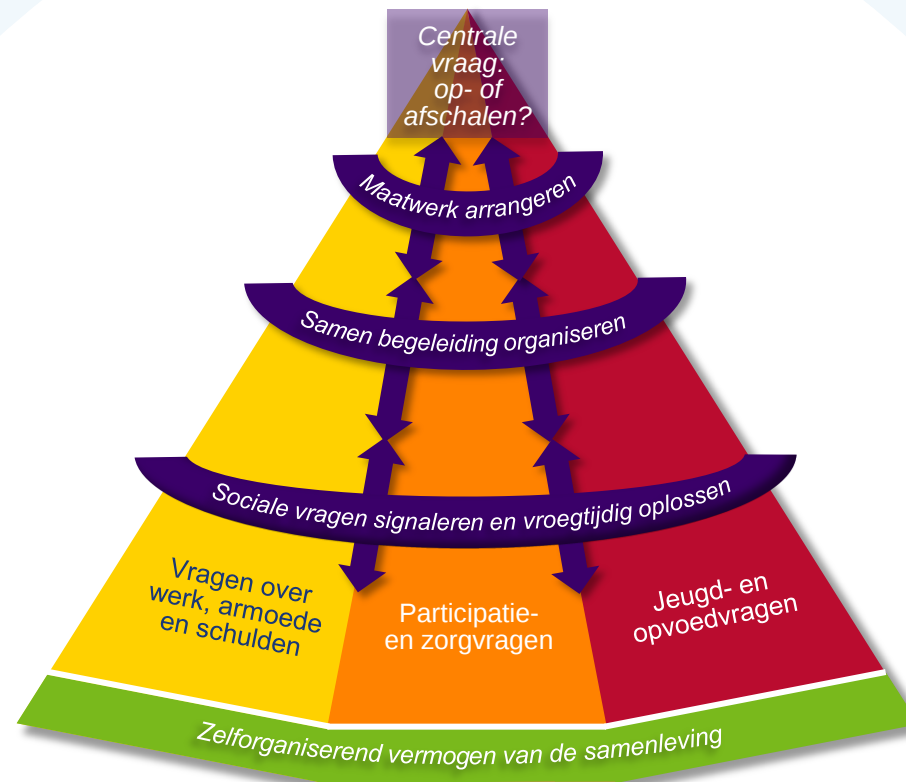
Praatplaat: de ondersteuningspiramide

Uitkomsten evaluatie

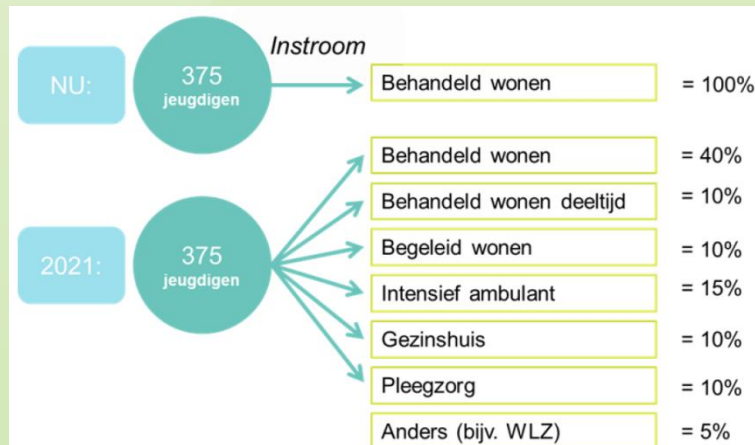
- Uit de evaluatie is gebleken dat als laagdrempeligheid niet samengaat met vervanging van zwaardere door lichtere ondersteuningsvormen, het aantal professionele trajecten sterk kan stijgen. Dit geldt met name in het jeugddomein.
- Momenteel bereidt de gemeente Dronten twee oplossingsrichtingen voor: (1) het bevorderen van afschaling door een nieuwe manier van aanbesteden van regionale jeugdhulp en door flexibilisering van het aanbod, en (2) het creëren van meer doorstroommogelijkheden.
- Een voorbeeld van nieuwe doorstroommogelijkheden is de pilot Woonstart (ambulante gezinsopname) die in 2018 start. We achten beide oplossingsrichtingen kansrijk en proportioneel.

Aandachtspunten voor de komende collegeperiode

- De uitdaging voor de gemeente is om in de komende collegeperiode meer aandacht te besteden aan (innovatieve vormen van) vervanging van zwaardere door lichtere ondersteuningsvormen. Deze uitdaging wordt herkend door professionals in de wijknetwerken en kan snel worden opgepakt.
- Het versterken van de professionele regie en deskundigheidsbevordering zijn manieren om professionals in de wijknetwerken te ondersteunen in hun rol.
- Andere aandachtspunten zijn: uniforme werkwijze, goede implementatie en duidelijk sturen. En daarnaast het bevorderen van een sluitende aanpak. Hierbij kan Dronten winst behalen door mogelijkheden te benutten om ondersteuningsvormen domeinoverstijgend in te zetten.



Ondersteunend materiaal



Bevindingen uit de praktijk

Bevindingen wijknetwerken ten aanzien van het organiseren van passende ondersteuning

Er wordt altijd gekeken en besproken welke vorm van zorg volstaat en wat het voorveld kan betekenen. Wel liggen er nog kansen in domeinoverstijgend werken. Ook is nodig meer het gesprek aan te gaan met voogden omtrent doorverwijzingen naar residentiële jeugdhulp.

Good practice

Veel gemeenten worstelen met de vraag hoe ze kunnen sturen op minder verwijzingen naar residentiële jeugdhulp en meer inzet op ambulante zorg. Uit eerder onderzoek van Significant in opdracht van het Ministerie van VWS blijken gemeenten in de praktijk daar op de volgende manieren op te sturen:

- Werken met volume- en budgetplafonds voor residentiële jeugdzorg, overstappen op resultaatbekostiging als prikkel om trajecten te bekorten, of lumpsum bekostiging als prikkel om tijdig af te schalen naar lichtere ondersteuningsvormen.
- Het creëren van (goedkopere) alternatieven die residentiële jeugdzorg voorkomen of vervangen, waaronder meer gespecialiseerde ambulante hulpverlening. Denk aan pleegzorg, burgervoogdij, logeerhuizen, etc.



gemeente

dronten

Berenschot

Conclusie 3: breng de organisatorische basis ('het fundament') op orde

Praatplaat: overzicht processen sociaal domein

Uitkomsten evaluatie

- Binnen de gemeente Dronten wordt breed het nut en de noodzaak herkend om de organisatorische basis op orde te brengen.
- Er spelen diverse ICT-vraagstukken, zoals de mate van aansluiting van ICT-systemen op de (integrale) werkprijktijk, de overgang naar digitaal werken en het vinden van een betere balans tussen administratieve lasten en baten.
- Verder is geconstateerd dat (a) het genereren van financiële saldi relatief veel tijd kost, (b) er weinig ondersteunende middelen zijn om tot prognoses te komen en (c) er geen overzicht bestaat van de totale budgetuitputting in het sociaal domein. Daarnaast is er geen totaaloverzicht van de uitvoeringskosten die ten laste komen van de programmamiddelen en worden structurele kosten gedeeltelijk gefinancierd uit incidentele reserves.

Aandachtspunten voor de komende collegeperiode

- Een belangrijke eerste prioriteit is om het saldo sociaal domein te gaan monitoren.
- Wanneer duidelijke prioriteiten zijn gesteld, zou op basis daarvan vastgesteld moeten worden welke registraties noodzakelijk zijn en welke niet. Vervolgens is de vraag: kunnen knelpunten in de administratie en de systemen binnen de systemen opgelost worden of niet? Op basis van de uitkomsten van deze analyse kan de administratie worden doorontwikkeld.
- Een organisatorisch aandachtspunt bij de administratieve taken is de verbinding tussen organisatieonderdelen (de 'satéprikker').
- Uit de evaluatie en uit de groepsgesprekken met wijknetwerken blijkt dat het bedrijfsvoeringsvraagstuk niet alleen een kwestie van systemen is, maar ook van prioriteitstelling en aansturing.



Ondersteunend materiaal

Uitkomsten onderzoek Groene Amsterdammer naar budgetuitputtingen jeugddomein

"We vroegen aan alle 390 gemeenten hoeveel geld concreet werd uitgegeven aan jeugdhulp. Dat bleek voor veel gemeenten ingewikkeld. Een derde had de gegevens meteen paraat. Na twee maanden aandringen kregen we uiteindelijk van 230 gemeenten de totaalcijfers. De overige 160 gemeenten gaven ondanks herhaaldelijk verzoek niet thuis, wilden de cijfers niet openbaar maken of kenden ze simpelweg niet. [...] Door veel gemeenten werden we op het verkeerde been gezet. [...] Gemeenten die wel aan ons verzoek voldeden, konden de kosten meestal niet specificeren."

Bron: Logger, B. & P. Weijnen, 'Kom in januari maar terug', Groene Amsterdammer, 12 december 2017.

Bevindingen uit de praktijk

Bevindingen wijknetwerken ten aanzien van administratieve processen en ICT-systemen

Wijknetwerken geven aan veel te moeten vastleggen c.q. registreren. Tegelijkertijd wordt het nut hiervan wel gezien; ze hebben niet de indruk zaken voor niets te registreren.

Systemen belemmeren het integraal werken: gidsen werken per domein in een bepaald systeem, en weten soms niet dat een gids uit een ander domein al betrokken is. Domein overstijgende informatie-uitwisseling wordt hierdoor belemmerd. NB: deels worden uitwisselingsmogelijkheden ook ingeperkt door privacywetgeving.

Good practice

Na de decentralisaties worstelden veel gemeenten met het op orde brengen van de administratie en het krijgen van een goedgekeurde accountantsverklaring. Het Programma i-Sociaal Domein heeft in 2016 de handreiking Stappenplan gemeentelijke controleaanpak opgesteld. In 2017 is bij een aantal gemeenten onderzoek gedaan naar succesfactoren. Succesfactoren van Terneuzen (één van de onderzochte gemeenten) zijn:

- In de controleaanpak is de accountant al vroegtijdig inhoudelijk betrokken. De gemeente Terneuzen laat bijvoorbeeld haar steekproef door de accountant trekken.
- Het berichtenverkeer in Terneuzen is volledig geautomatiseerd, via iWmo iJw. Terneuzen heeft met het berichtenverkeer realtime inzicht in de gerealiseerde zorg en daaraan verbonden kosten, en heeft met deze aanpak het controleproces volledig in eigen hand.
- Terneuzen heeft met een vaste groep van zorgaanbieders een regelmatig AO-ICT overleg.



gemeente

dronten

Berenschot

Conclusie 4: zoek een balans tussen de logica van de overheid en de logica van inwoners

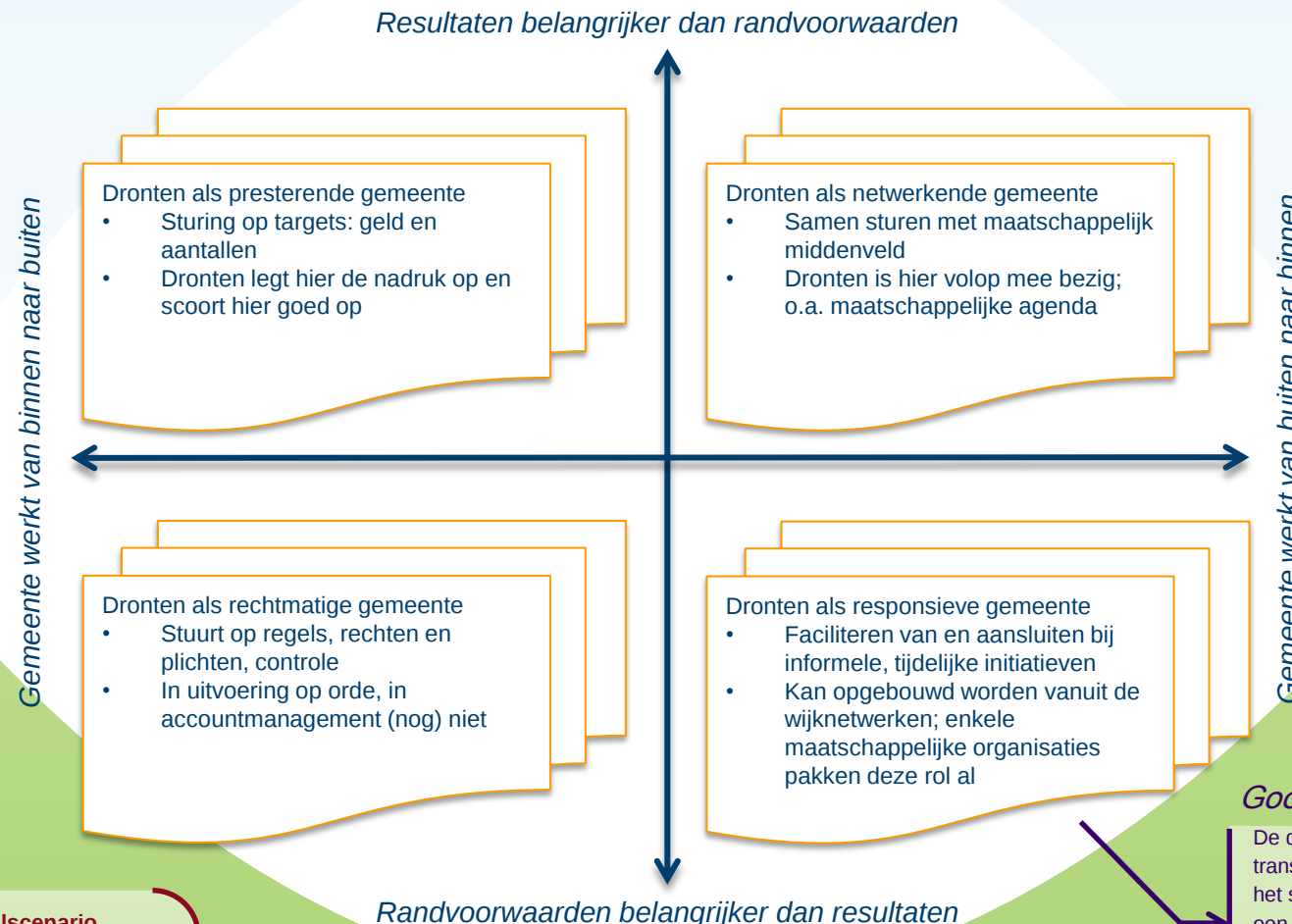
Praatplaat: vormen van overheidssturing

Uitkomsten evaluatie

- Kom wat betreft sturing in het sociaal domein tot een zorgvuldige balans tussen kaderstelling – met name financiële kaderstelling – en responsiviteit. Het is belangrijk dat deze sturingsvorm op een samenhangende manier ingezet wordt: op bestuurlijk niveau, op managementniveau, op beleidsniveau en bij het primair proces.
- Gelet op de uitkomsten van de scenarioanalyse (namelijk: een snel groeiend tekort sociaal domein-breed), is een belangrijke prioriteit om maatregelen voor te bereiden om (meer) binnen de financiële kaders te blijven.
- Een ander aandachtspunt betreft regie. Regie is een complex vraagstuk, omdat de gemeente Dronten te maken heeft met veel ondersteuningspartners.

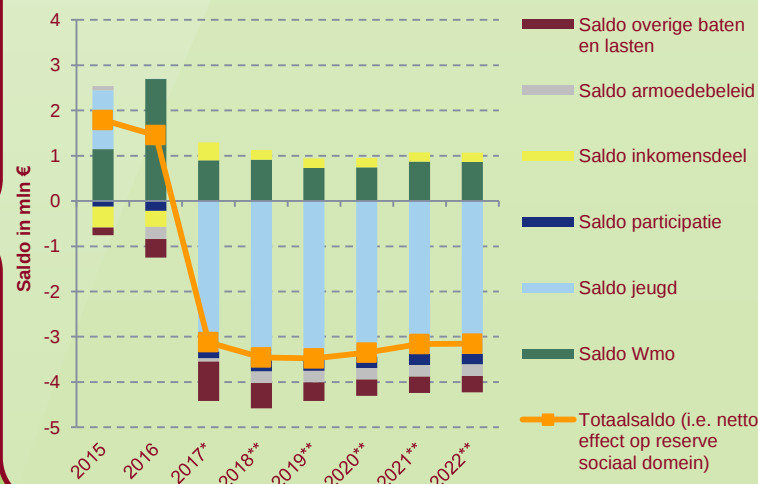
Aandachtspunten voor de komende collegeperiode

- De gemeente wil in de komende periode bij partners en cliënten ophalen wat er speelt, zodat zij ook beter invulling kan geven aan de beleidsthema's. Dit krijgt vorm in een gemeenschappelijke maatschappelijke agenda.
- Het managen van verwachtingen is belangrijk: de gemeente zet ondersteuning bij voorkeur in voor de inwoners die deze het hardst nodig hebben.
- Binnen de gemeente Dronten wordt – terecht – voorgesteld om niet alleen aandacht te besteden aan meetbare indicatoren, maar ook te luisteren naar verhalen van inwoners ('storytelling').
- Regievoering bij professionele partners vergt een andere benadering dan bij vrijwillige partners. Informeel gezag is op te bouwen via een goede kennispositie en via een spilfunctie in de keten.



Ondersteunend materiaal

Ontwikkeling nettosaldo sociaal domein in nulsceario



Bevindingen uit de praktijk

Bevindingen wijknetwerken ten aanzien van professionele regie

De gidsen van de gemeente worden gezien als verantwoordelijken voor procesregie. Casusregie kan ook bij andere professionals liggen.

Gidsen worden binnen het wijknetwerk gezien als belangrijkste schakel bij op- en afschalen; zij beslissen. Gidsen geven aan dat dit altijd in samenspraak gebeurt.

Good practice

De doelstelling van de gemeente Alphen aan den Rijn voor de transitie in het sociaal domein was helder: de inwoner aan het stuur, de professional ernaast. Tegelijkertijd werd ingezet op een heldere sturingsfilosofie en financiële kaders. De evaluatie van de gemeente is (voorzichtig) positief. In de samenwerking met maatschappelijke partners zette de gemeente Alphen aan den Rijn in op sturing op maatschappelijk effect. Dit door in samenspraak met aanbieders KPI's te ontwikkelen. Door de nieuwe werkwijze is het sociaal domein in de gemeente Alphen aan den Rijn niet alleen iets van de gemeente, maar ook van de gemeenschap. "We zien dat de echte sturing niet in de (uitkomsten van de) KPI's als zodanig ligt, maar zich gaandeweg ontvouwt in het voortdurende gezamenlijke proces met onze maatschappelijke partners rondom die KPI's en de verhalen erachter. Daarmee wordt sturing steeds minder een top-down instrument en steeds meer een gezamenlijk leerproces waarin we de koers blijven scherpstellen."



gemeente

dronten

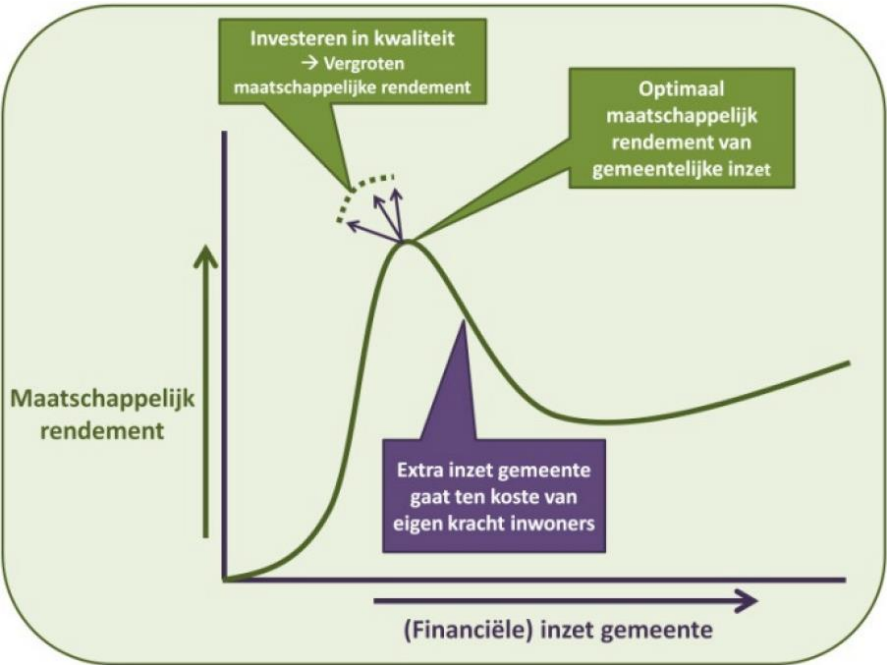
Berenschot

Conclusie 5: duidelijke prioriteiten stellen en sturen op effectiviteit

Praatplaat: inzet gemeente en maatschappelijk rendement

Uitkomsten evaluatie

- Tijdens de evaluatie is diverse malen opgemerkt dat er (ook voor de komende periode) genoeg vernieuwende ideeën zijn, maar dat er nog niet consequent gehandeld wordt naar deze ideeën. Met andere woorden: voordat er in de komende collegeperiode een veelheid aan nieuwe thema's en ideeën geopperd wordt, is het van belang om eerst duidelijke prioriteiten te stellen. In de onderstaande tabel staat een overzicht van de aandachtspunten die uit de evaluatie zijn voortgekomen.
- Zowel uit onderzoeken als uit de evaluatie is gebleken dat niet de instrumenten maar de uitvoerenden het beleid effectief maken. Bij sturing op effectiviteit zijn de keuzes van professionals van gemeente en aanbieders dan ook cruciaal.



Aandachtspunten voor de komende collegeperiode

- Berenschot raadt aan om wat betreft outcome-sturing aan te sluiten op regionale en landelijke ontwikkelingen, omdat de omvang van Dronten het relatief duur maakt om dit zelf te ontwikkelen. Wat betreft vroegsignalering is onze inschatting dat luisteren naar verhalen uit de wijken (van inwoners, wijkagenten, groenmedewerkers, et cetera) minstens zoveel informatie op kan leveren als een wijkendashboard.
- Gelet op de financiële situatie zijn er in de komende collegeperiode zowel besparingen op de programmamiddelen als op de uitvoeringsmiddelen nodig. Dit beperkt de uitvoeringscapaciteit om aanvullende prioriteiten uit te voeren en versterkt daarmee de noodzaak om te focussen op het realiseren van de kernprioriteiten die op basis van de evaluatie zijn aangewezen.

Ondersteunend materiaal

Samenvatting aandachtspunten evaluatie
In blijven zetten op laagdrempeligheid
Aansluiting maatschappelijke partners
Focus op mensen in plaats van instrumenten
Balans bevorderen tussen op- en afschalen
Betere regie op ondersteuningsketen
Organisatorische basis op orde brengen
Goedkeurende accountantsverklaring
Integraliteit werkprocessen bevorderen
Beter zicht op budgetuitputtingen
Beter zicht op uitvoeringskosten
Maatregelen om financieel saldo te verbeteren
Nieuwe aanbesteding regionale jeugdhulp
Lokale aanbesteding Wmo/jeugd
Resultaten meetbaar en interpreteerbaar maken
Sturen op effectiviteit
(Rijks)thema's voor de komende collegeperiode

. Kunnen al deze aandachtspunten parallel uitgevoerd worden? Zo niet, welke hebben de komende jaren prioriteit?

Good practice

Het belangrijkste uitgangspunt van de gemeente Haarlemmermeer is dat niet het systeem leidend is, maar de bedoeling. Het realiseren van de doelstellingen vraagt wel dat er op verschillende niveaus gestuurd wordt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie sturingsniveaus die elk hun eigen instrumenten kennen:

- Met de decentralisatie zijn zes categoriemanagers aangesteld voor sturing op de eerste- en tweedelijnszorg. De categoriemanagers zijn verantwoordelijk voor contractafspraken met instellingen binnen hun categorie en sturen financieel en kwalitatief op deze instellingen.
- Elk gebied heeft zijn eigen gebiedsmanager en eigen teams, die verantwoordelijk zijn voor complexe hulpvragen binnen hun gebied. De zogenaamde 'meer-teams' bestaan uit integrale hulp- en dienstverleners met generieke competenties en specifieke deskundigheid.
- Sturing op casusniveau vindt plaats via de gemandateerde professionals die verantwoordelijk zijn voor de toegang tot zorgverlening en lichte vormen van zorgverlening zelf doen. Sturing vindt plaats op de kwaliteit van zorgverlening, de effectiviteit van arrangementen die worden ingezet en kostenbewustzijn.



gemeente

dronten

Berenschot

Berenschot

Aan: Gemeente Dronten
Datum: 18 april 2018
Van: Paul Schenderling
Status: Vertrouwelijk
Onderwerp: Uitwerking en verdieping van scenario's t.b.v. financieel evenwicht sociaal domein

Definitieve notitie

Inleiding

Deze notitie bevat een uitwerking en verdieping van de scenario's die in de second opinion van Berenschot op hoofdlijnen zijn gepresenteerd. De second opinion bevat vier scenario's: een nulsценario en drie alternatieve scenario's. Van de drie alternatieve scenario's zijn er twee scenario's waarin binnen de komende collegeperiode (i.e. vóór 2022) een financieel evenwicht in het sociaal domein wordt bereikt. Dit betekent dat in het andere alternatieve scenario de begroting voor het sociaal domein aangevuld zouden moeten vanuit de algemene middelen. De reden dat bij het opstellen van de second opinion voor deze scenario's is gekozen, is dat op dat moment de precieze omvang van het tekort in het sociaal domein nog onzeker was en dat op dat moment alleen mogelijke kaders konden worden geschetst en nog niet gekeken kon worden naar de invulling en haalbaarheid daarvan.

Aangezien de algemene begrotingsruimte van de gemeente beperkt is en aangezien het op grond van de landelijk geldende begrotingsregels niet mogelijk is om langer dan drie jaar structurele tekorten aan te vullen met incidentele middelen (bijvoorbeeld uit de algemene reserves)¹, heeft de gemeente Berenschot verzocht om bij de nadere uitwerking uit te gaan van scenario's waar binnen de komende collegeperiode een financieel evenwicht in het sociaal domein wordt bereikt. Tevens is gevraagd om met een scenario te komen waar dit evenwicht sneller (i.e. in 2018-2020) wordt bereikt. Ten slotte is aan Berenschot gevraagd om samen met beleidsmedewerkers van de gemeente een invulling te geven aan de scenario's aan de hand van concrete maatregelen. Bij elk van de maatregelen zijn zowel de financiële als de inhoudelijke consequenties, inclusief randvoorwaarden, uitgewerkt, zodat het nieuwe college een zorgvuldige afweging kan maken van de te stellen kaders en te nemen maatregelen.

Nulscenario

Het startpunt van de scenarioanalyse betreft een zorgvuldig opgesteld nulsценario. Nulscenario betekent in dit verband: (a) de meest actuele stand van de huidige budgetuitputting plus reservepositie van het sociaal domein in Dronten, in combinatie met (b) een inschatting van de verwachte budgetuitputtingen plus reserveposities voor de jaren 2018 tot en met 2022, uitgaande van (c) het huidige beleid en de huidige processen (i.e. vóórdat er eventuele aanvullende keuzes worden gemaakt). Kortom, het nulscenario geeft een zo realistisch mogelijke verwachting van de toekomstige sociaal domein financiën als er niets veranderd zou worden.

¹ De genoemde drie jaar is indicatief; bij uitzondering is een langere periode van bijvoorbeeld vier jaar mogelijk. De provincie beoordeelt (in haar rol als toezichthouder).

Berenschot

Bij het opstellen van het nulscenario is een aantal financiële uitgangspunten gehanteerd. Het eerste uitgangspunt is dat voor het opstellen van het nulscenario de cijfer van de gemeente Dronten van het vierde kwartaal 2017 zijn gehanteerd, inclusief de verwachte effecten van deze cijfers op de begrotingen van 2018 tot en met 2022. De jaarrekening 2017 was op het moment van schrijven nog niet beschikbaar. Dit betekent dat er in de cijfers nog wijzigingen kunnen optreden. Voor de inschattingen ten aanzien van de jaren 2018 tot en met 2022 geldt uiteraard dat er vanwege toekomstige onzekerheden hoe dan ook wijzigingen kunnen optreden. Mede gelet op het belang voor de gemeente om aan de slag te gaan met dit document, is ervoor gekozen om het op te leveren.

Het tweede uitgangspunt is dat er bewust voor gekozen is om het totale plaatje te schetsen en naast re-integratie, Wmo en jeugd ook het armoedebeleid en de overige baten en lasten mee te nemen. Wat betreft het meenemen van de overige baten en lasten is er een extra reden om ze mee te nemen, aangezien ze momenteel ten laste van de reserve sociaal domein gefinancierd worden en deze reserve naar verwachting binnen afzienbare tijd (namelijk medio 2018) uitgeput zal zijn.

Een derde financieel uitgangspunt is dat in het verleden genomen besluiten ten aanzien van de dekking van maatregelen zijn opgenomen in het nulscenario. Door het ontstane tekort in het sociaal domein treden er op grond van deze besluiten ten aanzien van de dekking van personeel de volgende effecten op: formatie voor participatie die in het verleden ten laste werd gebracht van de Wmo wordt in het nulscenario ten laste gebracht van participatie²; de formatie voor handhaving die in het verleden ten laste werd gebracht van participatie wordt in het nulscenario ten laste gebracht van de BUIG³; de formatie jeugd die in het verleden ten laste werd gebracht van de reserve sociaal domein wordt in het nulscenario ten laste gebracht van de algemene middelen⁴.

Een grafische weergave van het nulscenario is te vinden in Figuur 1. Elk van de scenario's is tevens in tabelvorm te vinden in Bijlage III.

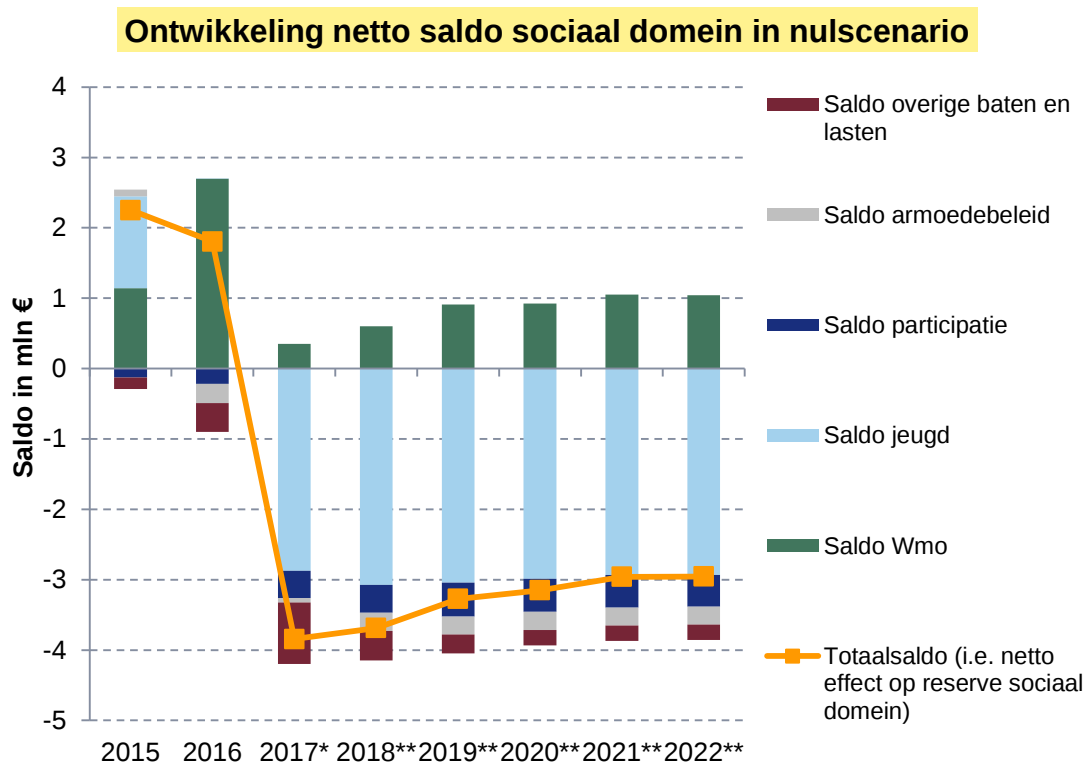
Zoals blijkt uit de figuur, is er van het jaar 2016 naar het jaar 2017 sprake van een forse verslechtering van het totaalsaldo, van een overschot van ruim € 1,4 mln. in 2016 naar een tekort van ruim € 3,5 mln. in 2017. De voornaamste oorzaak hiervoor betreft het saldo jeugd. De achterliggende oorzaak betreft 20 procent stijging van de instroom (die met name bij residentiële jeugdhulp een groot kosteneffect heeft) en gebrek aan door- en uitstroom (met name bij residentiële jeugdhulp onderdeel behandeld wonen). Bij gelijkblijvend beleid en inkoop is de verwachting dat het saldo niet zal verbeteren, aangezien een belangrijke oorzaak van de hogere kosten voor residentiële jeugdhulp een gebrek aan doorstroommogelijkheden is en aangezien jeugdhulp in Dronten relatief toegankelijk is. Daarnaast wordt een substantieel deel van de residentiële jeugdhulp ingezet vanuit bepalingen jeugdhulp (gedwongen kader). Dit neemt niet weg dat er mogelijkheden zijn – mogelijkheden die op het moment van schrijven al binnen de gemeente voorbereid worden – om het tekort op het terrein van jeugd te reduceren. Deze mogelijkheden komen bij de alternatieve scenario's aan de orde.

² Uit het nulscenario blijkt dat het saldo op de Wmo in 2017 (zeer) fors is gedaald. Hierdoor is het niet langer mogelijk om personeelskosten participatie ten laste te brengen van de Wmo.

³ In de toelichting bij het raadsvoorstel ten aanzien van de formatie voor handhaving is het risico benoemd dat door invoering van de Participatiewet middelen afnemen en dekking uit het re-integratiebudget niet langer mogelijk is. Nu er geen sprake meer is van een overschot op het sociaal domein is de formatie voor handhaving – die een positief effect heeft op de BUIG – in het nulscenario ten laste gebracht van de BUIG-middelen.

⁴ In het raadsvoorstel ten aanzien van de formatie jeugd staat dat de dekking na 2017 in eerste instantie gevonden zal moeten worden binnen het sociaal domein en dat als dit niet mogelijk is (wat het geval is geworden nu de reserve sociaal domein uitgeput is), dekking gevonden zal moeten worden door middel van een taakstelling op de gemeentelijke bedrijfsvoering.

Berenschot



Figuur 1. Ontwikkeling netto saldo in nulscenario.

Een tweede oorzaak voor het negatieve totaalsaldo in 2017 betreft een bedrag van ruim € 0,8 mln. aan overige baten en lasten die momenteel uit de reserves gefinancierd worden. De lasten betreffen onder andere investeringen in capaciteit (€ 0,26 mln., inclusief beleidsvoering en beleid) en kosten voor het interventieteam/SCP (€ 0,10 mln.) en een post overige, eenmalige lasten. Vanaf 2018 bedragen de overige baten en lasten bij gelijkblijvende investeringen in capaciteit en het interventieteam zo'n € 0,22 mln. per jaar.

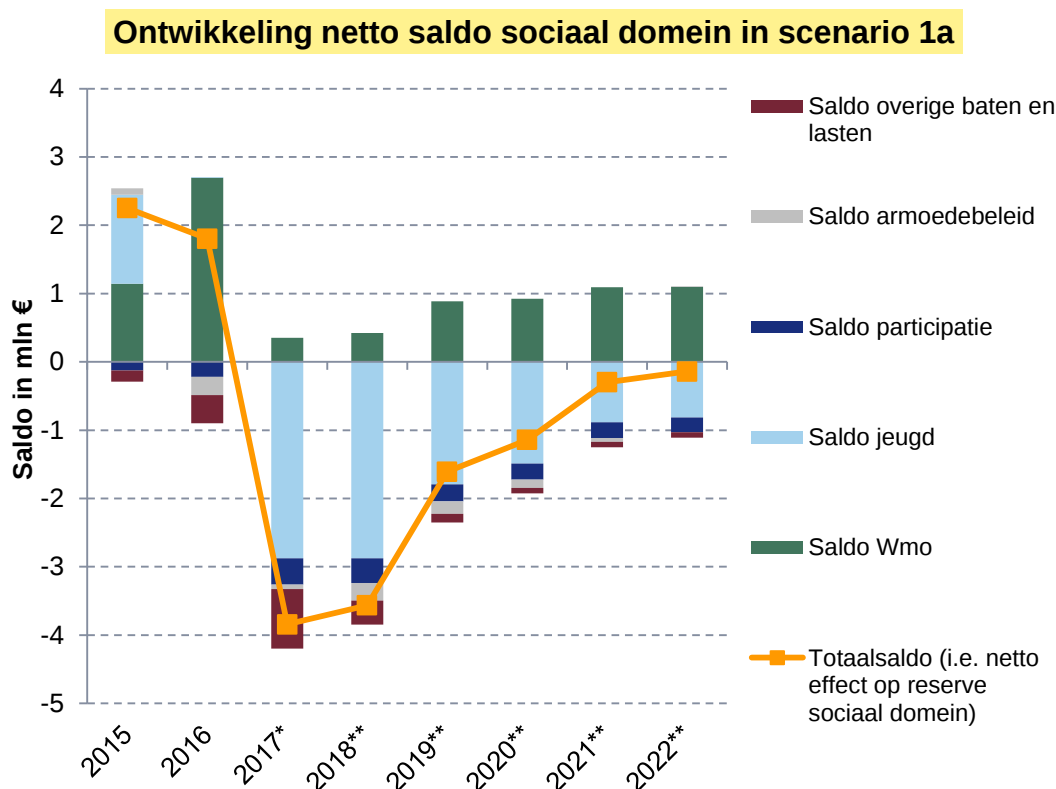
Een derde oorzaak voor het tekort is een daling van het positieve saldo op de Wmo, van ruim € 2,7 mln. in 2016 naar € 0,3 mln in 2017. Drie relevante achterliggende oorzaken zijn (in volgorde van financiële omvang) een stijging van de lasten voor Wmo nieuw, een relatief fors bedrag aan personeelskosten ten laste van de programmamiddelen (namelijk plusminus € 1 mln in 2017) en een daling van de opbrengsten voor eigen bijdragen (van plusminus € 0,3 mln.).

Vanaf 2018 is er bij gelijkblijvend beleid sprake van een structureel tekort in het sociaal domein van zo'n € 3 mln. Indien de verwachting van het nulscenario ten aanzien van het saldo 2018 uitkomt, dan zal de reserve sociaal domein in 2017 of 2018 uitgeput zijn. Gelet op de uitputting van de reserves én op het feit dat een tekort van plusminus € 3 mln. moeilijk structureel aan te vullen is vanuit de algemene middelen van de gemeente Dronten, is het van belang om alternatieve scenario's te verkennen. Zoals toegelicht in de inleiding, benoemen we hieronder andere alternatieve scenario's dan de alternatieve scenario's die in de second opinion benoemd zijn. Bovendien geven we bij elk scenario een uitwerking aan de hand van concrete maatregelen, inclusief de verwachte financiële en inhoudelijke consequenties.

Berenschot

Scenario 1a

In het eerste scenario (1a) wordt de mogelijkheid geschetst om binnen de aankomende collegeperiode het tekort op het totaalsaldo terug te brengen tot een financieel evenwicht. Een grafische weergave van het scenario is te vinden in Figuur 2.



Figuur 2. Ontwikkeling netto saldo in scenario 1a.

Het uitgangspunt bij het eerste scenario is om bij de saldi waar sprake is van een tekort maatregelen te nemen die het tekort reduceren en om bij de saldi waar sprake is van een overschot alleen beperkte maatregelen te nemen, zodat deze overschotten zoveel mogelijk in stand blijven. In de onderstaande alinea's benoemen we per beleidsonderdeel de geïnventariseerde maatregelen.

Maatregelen jeugd

In Tabel 1 staat een overzicht van de geïnventariseerde maatregelen op het terrein van jeugd en de inschatting van de financiële consequenties daarvan. Zoals blijkt uit de tabel, is er wat betreft de tekortreductie op het terrein van jeugd gekozen voor een en-en-en benadering, waarbij niet gekozen is voor draconische ombuigingen die één specifiek onderdeel van het jeugdbeleid treffen, maar waarbij gekeken is naar mogelijkheden die én de regionale jeugdhulp én de lokale jeugdhulp én de uitvoering (inclusief preventie) betreffen. Gezamenlijk leidt deze en-en-en benadering tot een forse, potentiële reductie van het tekort op het terrein van jeugd van zo'n € 2,2 mln. Onder de tabel beschrijven we bij elke maatregel de inhoudelijke consequenties en randvoorwaarden.

Berenschot

Tabel 1. Overzicht financiële consequenties maatregelen jeugd.

(alle bedragen in duizenden €)	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
1. Besparing regionale jeugdhulp	0	400	450	600	600
2. Lagere instroom door andere werkwijze toegang	116	510	677	1.009	1.069
3. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang	23	102	135	202	214
4. Besparing uitvoeringskosten	55	110	110	110	110
5. Besparing preventiekosten	0	126	126	126	126
Totale tekortreductie	194	1.248	1.498	2.046	2.119

Ad 1. Besparing regionale jeugdhulp

- *Inhoud:* als oplossing voor het vraagstuk van het relatief hoge aantal Drontense jongeren in residentiële jeugdhulp wordt aangestuurd op het gunnen van de aanbesteding voor residentiële jeugdhulp aan één consortium dat één budget krijgt voor vier jaar, in ruil waarvoor dit consortium een set aan doelstellingen moet realiseren, waarvan doorstroom en uitstroom uit residentiële voorzieningen een belangrijke is. Het doorvoeren van deze maatregel heeft gevolgen voor cliënten, waarbij het relevant is om te vermelden dat verblijf in residentiële jeugdhulp evenzeer ingrijpend is en dat oplossingen die dichterbij de context van cliënten gerealiseerd worden (bijvoorbeeld wonen met begeleiding in Dronten) voor een deel van de cliënten eerder een verbetering dan een verslechtering betekenen.
- *Randvoorwaarde:* een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van deze oplossing is vertrouwen tussen gemeenten onderling en vertrouwen van de gemeente in de zorgaanbieders die het consortium vormen. Een andere randvoorwaarde is dat de gemeente Dronten de baten van het bevorderen van de doorstroom daadwerkelijk terugziet in de eigen begroting. In de scenario-analyse is de veronderstelling gehanteerd dat deze baten vanaf 2020 zichtbaar zijn. Een tweede randvoorwaarde is dat de regionale aanbesteding uitgaat van een gelijkblijvende instroom, op basis van peiljaar 2016. In Dronten is de instroom in 2017 20 procent hoger geweest. De verrekking van de jeugdhulp met verblijf tussen de regiogemeenten gaat ervan uit dat gemeenten naar rato van gebruik betalen.

Ad 2. Lagere instroom door andere werkwijze toegang

- *Inhoud:* deze maatregel is één van de belangrijkste van alle maatregelen, zowel inhoudelijk als financieel. Het is essentieel dat gidsen en verwijzers geëquipeerd worden om inwoners die een beroep doen op professionele ondersteuning maar ook op een andere manier geholpen kunnen worden, niet professionele ondersteuning aanbieden maar samen met de desbetreffende inwoner(s) naar andere oplossingen zoeken. Het is cruciaal dat het eigenaarschap van de vraag, wanneer mogelijk, bij de inwoner(s) blijft, en dat alleen bij inwoners bij wie dit niet mogelijk is professionele ondersteuners tijdelijk de regie overnemen. Aangezien uit een vergelijking van de instroom in Dronten vergeleken andere gemeenten in Flevoland is gebleken dat de instroom in Dronten relatief hoog is en aangezien dit onder andere gerelateerd is aan de relatief laagdrempelige toegang (zie de second opinion), is het aannemelijk dat een verandering van werkwijze kan leiden tot een lagere instroom in professionele jeugdhulp. In dit scenario is de veronderstelling gehanteerd dat een andere werkwijze bij de toegang leidt tot een daling van het totale aantal jeugdtrajecten van 10 procent aan het einde van de collegeperiode. Deze verwachte daling van de instroom geldt zowel voor lokale als regionale jeugdhulp. Er is verondersteld dat de

Berenschot

daling proportioneel bij alle typen trajecten plaatsvindt, zodat er aan het einde van de collegeperiode sprake is van een daling van de kosten van eveneens 10 procent. Aangezien de totale kosten voor jeugdhulp voor een deel lopende trajecten betreft en deze trajecten gedeeltelijk langer dan een jaar duren, leidt een daling van de instroom tot een gradueel oplopende besparing die pas aan het einde van de collegeperiode volledig gerealiseerd kan zijn.

- *Randvoorwaarde:* gidsen en verwijzers zijn de belangrijkste schakel bij deze maatregel en het is dan ook nodig om samen met gidsen en verwijzers de werkwijze aan te passen. Hier is de gemeente inmiddels al aan begonnen. Er moet in de komende tijd regelmatig geïnventariseerd worden tegen welke knelpunten gidsen en verwijzers oplopen, zodat deze snel weggenomen kunnen worden. Een andere essentiële randvoorwaarde om deze maatregel te kunnen realiseren is dat de aantallen (instroom, doorstroom en uitstroom) en budgetuitputtingen gemonitord kunnen worden, zodat de gemeente tijdig bij kan sturen als de ontwikkeling afwijkt van de doelstelling.

Ad 3. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang

- *Inhoud:* deze maatregel sluit nauw aan bij de vorige maatregel, met als verschil dat bij deze maatregel de andere werkwijze erop gericht is om voor het deel van de inwoners voor wie dat mogelijk is wel professionele ondersteuning te bieden, maar middels goedkopere voorzieningen. Een voorbeeld hiervan is om ambulante jeugdhulp te bieden in plaats van residentiële jeugdhulp of om lichte jeugdhulp in de wijk te bieden in plaats van (zwaardere) ambulante ondersteuning. In dit scenario is de veronderstelling gehanteerd dat een andere werkwijze bij de toegang leidt tot goedkopere vormen van jeugdhulp voor 10 procent van het totale aantal lopende jeugdhulptrajecten en dat deze trajecten per saldo 20 procent goedkoper zijn. Aangezien de totale kosten voor jeugdhulp voor een deel lopende trajecten betreft en deze trajecten gedeeltelijk langer dan een jaar duren, leidt goedkopere instroom tot een gradueel oplopende besparing die pas aan het einde van de collegeperiode volledig gerealiseerd kan zijn.
- *Randvoorwaarde:* net als bij de vorige maatregel geldt dat gidsen en verwijzers de belangrijkste schakel zijn en dat er goed geluisterd moet worden naar de eventuele knelpunten waar zij tegenaan lopen bij het invoeren van de aangepaste werkwijze. Een tweede randvoorwaarde is dat er ruimte moet zijn voor creatieve oplossingen, zoals het omvormen van lokale vormen van jeugdhulp tot algemene voorzieningen.

Ad 4. Besparing uitvoeringskosten

- *Inhoud:* de definitie van Berenschot van uitvoeringskosten betreft alle kosten voor toegang, casemanagement, administratie, beleid en inkoop die samenhangen met de wettelijke taken in het sociaal domein. In 2018 bedragen de uitvoeringskosten jeugd van Dronten die ten laste komen van de integratie-uitkering € 1,1 mln, dat wil zeggen ruim 10 procent van het budget. In het kader van de en-en-en benadering ligt het voor de hand om bij het realiseren van besparingen in het jeugddomein niet alleen te kijken naar de programmakosten maar ook naar de uitvoeringskosten. Sinds 2015 is de integratie-uitkering jeugd met zo'n 15 procent gedaald. Bij dit scenario is de veronderstelling gehanteerd dat, gelet op de uitdagingen op het terrein van jeugd, een beperktere daling van 10 procent van de uitvoeringskosten als kader zou kunnen gelden.
- *Randvoorwaarden:* een randvoorwaarde voor het behalen van een kaderstellende reductie van de uitvoeringskosten van 10 procent is dat de administratieve lasten en werkzaamheden van de gidsen op het terrein van jeugd gereduceerd worden. Dit heeft gevolgen voor de monitoringsinformatie die verzameld kan worden en heeft voor de dienstverlening aan inwoners.

Berenschot

Ook is een randvoorwaarde dat gidsen de vrijheid behouden om scherp in te schatten wanneer een huisbezoek en/of een casusoverleg strikt noodzakelijk is en wanneer niet. Ten slotte merken we op dat wanneer de gemeente erin slaagt om de instroom in professionele voorzieningen te reduceren er een verlaging van de werklust voor beschikkingen voor vervolghulp optreedt. Dit is overigens alleen het geval wanneer inwoners die *wel* professionele ondersteuning nodig hebben dit ook daadwerkelijk ontvangen.

Ad 5. Besparing preventiekosten

- *Inhoud:* naast de bovengenoemde uitvoeringskosten van € 1,1 mln brengt de gemeente tevens ruim € 1,2 mln aan kosten voor preventie ten laste van de integratie-uitkering. (De kosten voor preventie zijn bovenwettelijk en vallen daarmee buiten de definitie van uitvoeringskosten van Berenschot.) Gelet op de uitdagingen op het terrein van jeugd, wordt in dit scenario een kaderstellende reductie van 10 procent van de preventiekosten voorgesteld.
- *Randvoorwaarden:* bij de randvoorwaarden voor een kaderstellende reductie van de preventiekosten is een centrale afweging: blijft de gemeente Dronten voldoende inspanningen plegen op het terrein van preventie om op lange termijn tot optimale resultaten te komen? Hierbij is de inschatting dat stoppen met preventie op lange termijn niet optimaal is, omdat dit op termijn leidt tot onnodige instroom in professionele voorzieningen, wat zowel inhoudelijk nadelig is voor inwoners als financieel nadelig is voor de gemeente. Een kaderstellende reductie van 10 procent is weliswaar substantieel, maar niet van die omvang dat de baten op lange termijn sterk verminderen. Een randvoorwaarde voor het realiseren van deze maatregel is draagvlak onder samenwerkingspartners.

Risico's bij de uitvoering van de bovengenoemde maatregelen op het terrein van jeugd:

- Bij de bovengenoemde maatregelen op het terrein van jeugd is er, meer dan bij de maatregelen t.b.v. de andere domeinen, sprake van risico's. In dit kader hebben we de risico's die in het kader van de maatregelen op het terrein van jeugd zijn geïdentificeerd onder elkaar gezet.
- *Belangrijkste inhoudelijke risico:* inwoners die professionele jeugdhulp nodig hebben, krijgen dit niet toegewezen. Dit risico ontstaat op het moment dat bij het uitvoeren van de maatregelen te eenzijdig de focus gelegd wordt op het reduceren van de instroom. Dit risico kan voorkomen worden door ervoor te zorgen dat gidsen en verwijzers voldoende geëquipeerd zijn (in termen van tijd en beslissingsbevoegdheid) om een zorgvuldige afweging te kunnen maken welke inwoners professionele hulp nodig hebben en welke inwoners ook op andere manieren geholpen kunnen worden. Wat betreft tijd is derhalve een belangrijke randvoorwaarde, zoals hierboven benoemd, dat de besparing op de uitvoeringskosten daadwerkelijk gepaard gaat met een reductie van administratieve lasten en werkzaamheden van de gidsen op het terrein van jeugd.
- *Financiële risico's:* van de bovengenoemde maatregelen op het terrein van jeugd zijn er twee maatregelen waarbij een substantieel financieel risico benoemd is, namelijk maatregel 1 en maatregel 2. Bij maatregel 1 (besparing regionale jeugdhulp) is een financieel risico dat er geen sprake blijkt van een gelijkblijvende instroom ten opzichte van 2016, waardoor de gemeente te maken krijgt met een verrekening van de jeugdhulp met verblijf tussen de regiogemeenten. Er is hierbij sprake van twee afhankelijkheden. Ten eerste is er sprake van een afhankelijkheid van het succes van de maatregel om de instroom te reduceren (in dit geval de instroom in residentiële jeugdhulp). Hierbij treedt een tweede afhankelijkheid op, namelijk: een substantieel deel van de residentiële jeugdhulp wordt ingezet vanuit bepalingen jeugdhulp (gedwongen kader) waar de

Berenschot

gemeente nauwelijks invloed op heeft. Bij maatregel 2 is een financieel risico dat door een stijging van de onderliggende zorgvraag de beoogde reductie van het totale aantal jeugdhulptrajecten niet mogelijk blijkt. Wanneer deze maatregel niet haalbaar blijkt, zijn de financiële consequenties fors en is het aantal alternatieve maatregelen beperkt (een uitzondering betreft wellicht het sterker inzetten op maatregel 3). De genoemde financiële risico's kunnen beperkt worden als de aantallen en de budgetuitputtingen gemonitord kunnen worden. Dit maakt het mogelijk om tijdig bij te sturen als de ontwikkeling afwijkt van de doelstelling.

Maatregelen participatie

In Tabel 2 staat een overzicht van de geïnventariseerde maatregelen op het terrein van jeugd en de inschatting van de financiële consequenties daarvan. Zoals blijkt uit de tabel, bedraagt de totale, potentiële besparing op het terrein van participatie € 0,15 mln. Dit is een substantiële reductie van het totale tekort op het budget voor participatie, terwijl de reductie tegelijkertijd niet zodanig groot is dat de succesvolle re-integratieaanpak van Dronten – en de bijbehorende besparing op het inkomensdeel van € 0,2 tot € 0,4 mln op jaarbasis – teniet gedaan wordt.

Tabel 2. Overzicht financiële consequenties maatregelen participatie.

(alle bedragen in duizenden €)	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
6. WorkFast zelf doen i.p.v. inhuren	0	26	26	26	26
7. Sterk verminderen reiskostenvergoeding re-integratie	0	64	64	64	64
8. Verminderd gebruik werkplekaanpassingen	0	20	20	20	20
9. Afschaffen no risk polis voor overige doelgroepen	0	20	20	20	20
10. Alternatieve oplossing voor Matchcare software	0	23	23	23	23
11. Besparing uitvoeringskosten	40	81	81	81	81
Totale tekortreductie	0	153	153	153	153

Ad 6. WorkFast zelf doen i.p.v. inhuren

- *Inhoud:* WorkFast is een succesvol re-integratieinstrument dat bijdraagt aan snelle uitstroom uit de bijstand. Op dit moment koopt de gemeente Dronten WorkFast in bij een externe partij. Er is een mogelijkheid om WorkFast door de gemeente zelf uit te laten voeren. Hiermee blijven de inhoudelijke baten van WorkFast grotendeels behouden, terwijl het tevens een besparing op de uitvoeringskosten oplevert.
- *Randvoorwaarde:* een randvoorwaarde voor het realiseren van deze maatregel is dat de gemeente de beschikking krijgt over de competenties en infrastructuur die nodig zijn om WorkFast uit te voeren. Daarnaast is het van belang om de uitstroom goed te blijven monitoren.

Ad 7. Sterk verminderen reiskostenvergoeding re-integratie

- *Inhoud:* op dit moment verstrekt de gemeente Dronten aan cliënten die re-integratieactiviteiten verrichten een reiskostenvergoeding. Het totale jaarlijkse bedrag dat hiermee gemoeid is, bedraagt rond de € 0,1 mln (begroot op € 0,08 mln per jaar). Hoewel het aannemelijk is dat een reiskostenvergoeding een stimulering vormt voor cliënten om deel te nemen aan re-integratieactiviteiten, is dit niet de enige vorm om deelname aan re-integratieactiviteiten te bevorderen. Cliënten hebben namelijk op grond van het ontvangen van een bijstandsuitkering de

Berenschot

plicht om mee te werken aan re-integratie. Wanneer dit niet het geval is, kan de gemeente overgaan tot sanctionering. Hoewel beide benaderingswijzen tot hetzelfde resultaat leiden, moet opgemerkt worden dat stimulering in de vorm van een reiskostenvergoeding voor een deel van de cliënten tot meer motivatie leidt dan de benadering op grond van re-integratieplicht. Hierbij past wel de nuance dat voor gemeente en cliënt telkens duidelijk moet zijn dat re-integratie een middel is en geen doel, en dat het uiteindelijke doel – participatie, bij voorkeur middels betaald werk – de sterkste motivatie zou moeten zijn om deel te nemen aan re-integratieactiviteiten.

- *Randvoorwaarde:* een randvoorwaarde bij het doorvoeren van deze maatregel is dat de maatregel duidelijk gecommuniceerd en gemotiveerd wordt richting cliënten. Hierbij kan de bovengenoemde argumentatie worden gebruikt.

Ad 8. Verminderd gebruik werkplekaanpassingen

- *Inhoud:* de aanleiding voor deze maatregel betreft het historische gebruik van de voorziening voor werkplekaanpassingen (begroot op € 0,02 mln per jaar) dat sterk achterblijft bij de begroting. Als deze trend doorgezet wordt, dan kan het budget voor werkplekaanpassingen geschrapt worden zonder dat dit inhoudelijke consequenties met zich meebrengt.
- *Randvoorwaarde:* de gemeente zal op het moment dat er toch een behoefte ontstaat aan werkplekaanpassingen een financiële oplossing moeten zoeken voor de dekking hiervan. Aangezien dit om relatief kleine bedragen gaat, is de verwachting dat dit zonder problemen zou moeten lukken.

Ad 9. Afschaffen no risk polis voor overige doelgroepen

- *Inhoud:* op dit moment heeft de gemeente Dronten een voorziening voor het afgeven van een no risk polis aan werkzoekenden die niet via het Doelgroepenregister aan de slag gaan. Het historische gebruik van deze voorziening (begroot op € 0,02 mln per jaar) blijft, net als bij de werkplekaanpassingen, sterk achter bij de begroting. Als deze trend doorgezet wordt, dan kan het budget voor werkplekaanpassingen geschrapt worden zonder dat dit inhoudelijke consequenties met zich meebrengt.
- *Randvoorwaarde:* de gemeente zal op het moment dat er toch een behoefte ontstaat aan een no risk polis voor een werkzoekende die niet via het Doelgroepenregister aan de slag gaat een financiële oplossing moeten zoeken voor de dekking hiervan. Aangezien dit om relatief kleine bedragen gaat, is de verwachting dat dit zonder problemen zou moeten lukken.

Ad 10. Alternatieve oplossing voor Matchcare software

- *Inhoud:* de gemeente Dronten maakt momenteel gebruik van Matchcare software voor het administreren van re-integratieactiviteiten (begroot op € 0,02 mln per jaar). Binnen de gemeente is de suggestie gedaan dat re-integratieactiviteiten ook binnen een ander, bestaand ICT-systeem van de gemeente geadministreerd kan worden. Daarmee zouden de kosten voor Matchcare volledig kunnen komen te vervallen.
- *Randvoorwaarde:* er moet intern onderzocht worden of een ander, bestaand ICT-systeem een goede vervanging vormt voor Matchcare. Vervolgens moet ervoor worden gezorgd dat consultants geïntroduceerd worden in dit nieuwe systeem en dat de gegevens van het bestaande cliëntenbestand worden overgezet naar het nieuwe systeem.

Berenschot

Ad 11. Beperkte besparing uitvoeringskosten participatie

- *Inhoud:* deze maatregel is voorgesteld om een efficiënte uitvoering van participatietaken te bevorderen, maar er tegelijkertijd voor te zorgen dat een besparing op de uitvoeringskosten niet leidt tot een daling van het overschot op de BUIG-middelen. Daarom is gekozen voor een reductie van de uitvoeringskosten van 15 procent. Bij de randvoorwaarden hieronder staat benoemd met behulp van welke factoren de besparing behaald kan worden. De verwachte impact voor inwoners is, gelet op het feit dat het de uitvoering betreft en een relatief beperkt bedrag betreft, relatief klein.
- *Randvoorwaarden:* een randvoorwaarde voor het behalen van een kaderstellende reductie van de uitvoeringskosten van 15 procent is dat de administratieve lasten op het terrein van participatie gereduceerd worden. Dit heeft gevolgen voor de monitoringsinformatie die verzameld kan worden. Ook is een randvoorwaarde dat gidsen de vrijheid hebben om scherper in te schatten wanneer re-integratieactiviteiten nodig zijn en wanneer niet. Ten slotte merken we op dat wanneer de gemeente erin slaagt om de instroom in professionele voorzieningen te reduceren er een verlaging van de werklust voor herindicaties optreedt.

Maatregelen armoedebeleid

In Tabel 3 staat een overzicht van de geïnventariseerde maatregelen op het terrein van jeugd en de inschatting van de financiële consequenties daarvan. Op dit moment bedraagt het totale tekort op het terrein van armoedebeleid ruim € 0,25 mln. De genoemde, potentiële maatregelen uit de tabel brengen het tekort terug naar een financieel evenwicht op het terrein van armoedebeleid. Hierbij benadrukken we dat met name de eerstgenoemde maatregel – verlagen van de armoedegrens voor minimaregelingen van 110% naar 105% van het sociaal minimum – een ingrijpende maatregel is, met name uiteraard voor de inwoners die het betreft. Tegelijkertijd constateren we dat het erg moeilijk zou zijn om de genoemde potentiële besparing op een andere manier te realiseren, aangezien zowel op het terrein van jeugd als op het terrein van participatie scherp gekeken is naar de besparingsopties en alle mogelijkheden die geïdentificeerd zijn, opgenomen zijn in het scenario.

Mede gelet op de ingrijpendheid van deze maatregel, is ervoor gekozen om in de scenario-analyse uit te gaan van een geleidelijke invoering over een periode van vier jaar. Daarnaast benadrukken we de mogelijkheid om, zoals benoemd in de inleiding, voor specifieke posten een oplossing te zoeken vanuit de algemene middelen.

Ten slotte is ervoor gekozen om een relatief beperkte reductie van de stimulering van maatschappelijke initiatieven (o.a. Beste Idee van Dronten) door te voeren. In aanvulling daarop kan meer ingezet worden op preventie van armoede. Bijvoorbeeld met een preventiemedewerker, die afspraken maakt met schuldeisers, eventueel vaste lasten door laat betalen van de uitkering, en de lijsten van het UWV gebruikt om mogelijke toekomstige cliënten in beeld te krijgen, zodat deze voorbereid kunnen worden op de lagere uitkering. Of een inkomensconsulent kan tijdens de intake een eerste inschatting maken van de terugval in inkomen en of het nodig is dat de preventiemedewerker wordt ingezet. Verder kan de preventiemedewerker een inschatting maken of het mogelijk is dat mensen die in bewindvoering zitten, sneller kunnen uitstromen. Voorgesteld wordt om geen besparing op de uitvoeringskosten armoedebeleid in te boeken, om zodoende mogelijk gemaakt wordt dat binnen de formatie voor de uitvoering van armoedebeleid gezocht kan worden naar uren (0,2-0,3 fte) voor preventie.

Berenschot

Tabel 3. Overzicht financiële consequenties maatregelen armoedebeleid.

(alle bedragen in duizenden €)	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
12. Verlagen armoedegrens van 110% naar 105% sociaal minimum	0	65	130	195	260
13. Beperkte reductie van stimulering maatschappelijke initiatieven	0	8	8	8	8
14. MER niet doorvoeren	0	0	0	0	0
Totale tekortreductie	0	72	137	202	267

Ad 12. Verlagen armoedegrens van 110% naar 105% sociaal minimum

- *Inhoud:* zoals benoemd in de inleiding van deze paragraaf, is het verlagen van de armoedegrens voor minimaregelingen van 110% naar 105% van het sociaal minimum een ingrijpende maatregel. Uit CBS-cijfers blijkt dat er in Dronten zo'n 600 huishoudens zijn die 4 jaar of langer een inkomen beneden de 110% van het sociaal minimum hebben. Van deze huishoudens zijn er 500 huishoudens die 4 jaar of langer een inkomen beneden de 105% van het sociaal minimum hebben. Wanneer de gemeente ervoor zou kiezen om de armoedegrens voor minimaregelingen te verlagen van 110% naar 105% van het sociaal minimum, dan betekent dit dus dat ongeveer 100 huishoudens die langdurig te maken hebben met armoede niet langer volledig gebruik kunnen maken van de minimaregelingen van Dronten. Op basis van deze verhoudingscijfers is een inschatting gemaakt van de potentiële besparing op de totale lasten van de minimaregelingen.
- *Randvoorwaarde:* een randvoorwaarde voor het realiseren van deze maatregel is om de maatregel gradueel in te voeren – zoals berekend in dit scenario – en om ervoor te zorgen dat de groep huishoudens die niet langer volledig gebruik kan maken van de minimaregelingen van Dronten de weg weet te vinden naar het voorveld, zoals welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties, kerken en andere organisaties die inwoners in een armoedesituatie in financiële en praktische zin kunnen ondersteunen. Deze eerste randvoorwaarde leidt direct tot een tweede randvoorwaarde, namelijk om slechts een beperkte besparing door te voeren op preventie van armoede en vrijwillige ondersteuning voor inwoners in een armoedesituatie. Dit is de reden dat ervoor gekozen is om bij de volgende maatregel een relatief kleine besparing voor te stellen. Overigens geldt ook voor de andere maatregelen in deze scenario-analyse dat het voorveld relatief gezien ontzien wordt bij het realiseren van besparingen door de gemeente.

Ad 13. Beperkte reductie van stimulering maatschappelijke initiatieven

- *Inhoud:* omwille van de bovengenoemde redenen, stellen we voor om slechts een beperkte besparing door te voeren op preventie van armoede en vrijwillige ondersteuning voor inwoners in een armoedesituatie, namelijk een reductie van 10 procent van het bedrag dat de gemeente jaarlijks beschikbaar stelt voor het stimuleren van maatschappelijke initiatieven die armoede tegengaan (o.a. Beste Idee van Dronten).
- *Randvoorwaarde:* aangezien het een relatief beperkte maatregel betreft, zijn er geen aanvullende randvoorwaarden nodig om deze maatregel in te voeren.

Ad 14. MER niet doorvoeren

- *Inhoud:* deze maatregel wordt 'ten overvloede' benoemd, in die zin dat bij het opstellen van de scenario's de veronderstelling is gehanteerd dat projecten die nog niet begroot zijn, zoals de MER, gelet op de financiële situatie in het sociaal domein niet ingevoerd worden. De besparing is

Berenschot

derhalve nihil. Een alternatief is dat de MER wel ingevoerd wordt, maar dan zal er een aanvullende dekking moeten worden gezocht.

- *Randvoorwaarde:* aangezien de MER nog niet is ingevoerd, zijn er geen aanvullende randvoorwaarden nodig.

Maatregelen Wmo

In Tabel 4 staan de geïnventariseerde maatregelen op het terrein van Wmo, inclusief financiële impact. Op dit moment is er, zoals genoemd, sprake van een beperkt overschot op het terrein van de Wmo. De eerste en tweede maatregel betreffen inhoudelijke besparingsmogelijkheden die ook op het terrein van jeugd voorgesteld zijn. Zoals blijkt uit de tabel, betreft de derde maatregel niet zozeer een besparingsmogelijkheid als wel een indirect financieel effect van een maatregel op het terrein van jeugd, namelijk het bevorderen van de doorstroom uit residentiële jeugdzorg. De vierde maatregel betreft een reductie van de uitvoeringskosten op het terrein van Wmo. Hierbij is bewust voor gekozen voor een beperkte reductie, om het risico te vermijden dat een besparing op de uitvoeringskosten leidt tot een daling van het overschot op de programmamiddelen van de Wmo. Er is tevens bewust voor gekozen om geen maatregelen op te stellen die Wmo-ondersteuning voor ouderen betreffen. De reden hiervoor is dat op grond demografische ontwikkelingen verwacht kan worden dat er bij deze doelgroep sprake is van een toenemende ondersteuningsbehoefte. Het is daarom voldoende ambitieus om te veronderstellen dat de kosten voor Wmo-voorzieningen voor ouderen in de komende periode niet zullen stijgen. We lichten dit aspect bij de afzonderlijke maatregelen nader toe.

Tabel 4. Overzicht financiële consequenties maatregelen Wmo.

(alle bedragen in duizenden €)	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
15. Lagere instroom Wmo door andere werkwijze toegang	26	90	119	178	188
16. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang	7	29	39	58	61
17. Stijging kosten beschermd wonen a.g.v. doorstroom jeugdzorg	0	-100	-113	-150	-150
18. Beperkte besparing uitvoeringskosten Wmo	67	135	135	135	135
Totale tekortreductie	101	154	180	220	234

Ad 15. Lagere instroom Wmo door andere werkwijze toegang

- *Inhoud:* zoals vermeld bij maatregel gericht op een lagere instroom op het terrein van jeugd (maatregel 2), heeft de gemeente de beweging ingezet om bij de toegang minder vaak professionele voorzieningen in te zetten en vaker in te zetten op algemene voorzieningen (bijvoorbeeld ondersteuning door vrijwilligers of door welzijnswerk). Bij deze maatregel wordt voorgesteld om deze beweging niet alleen in te zetten op het terrein van jeugd, maar ook op het terrein van de Wmo. Hierbij is de veronderstelling gehanteerd dat een andere werkwijze bij de toegang leidt tot een daling van het totale aantal Wmo-voorzieningen van 10 procent aan het einde van de collegeperiode. Deze verwachte daling van de instroom geldt alleen voor Wmo-voorzieningen voor de doelgroep volwassenen (15-75 jaar) en niet voor Wmo-voorzieningen voor de doelgroep ouderen (75-plussers). De reden hiervoor is dat er als gevolg van demografische ontwikkelingen de komende jaren een opwaartse druk op de ondersteuningsvraag van 75-plussers zal ontstaan. Hierdoor is het een voldoende ambitieuze doelstelling om het totale aantal voorzieningen voor 75-plussers in de komende collegeperiode gelijk te houden. De veronderstelde lagere instroom bij Wmo-voorzieningen is daarom alleen toegepast op

Berenschot

begeleiding individueel en op de helft van begeleiding groep, omdat bij deze twee onderdelen aannemelijk is dat er sprake is van ondersteuning aan volwassenen in de leeftijd van 15-75 jaar. Er is verondersteld dat de daling bij begeleiding individueel en de helft van begeleiding groep proportioneel bij alle typen trajecten plaatsvindt, zodat er aan het einde van de collegeperiode bij deze onderdelen sprake is van een daling van de kosten van eveneens 10 procent. Aangezien de totale kosten voor begeleiding individueel en begeleiding groep voor een deel lopende voorzieningen betreffen en deze voorzieningen gedeeltelijk langer dan een jaar duren, leidt een daling van de instroom tot een gradueel oplopende besparing die pas aan het einde van de collegeperiode volledig gerealiseerd kan zijn.

- *Randvoorwaarden:* zie maatregel 2 op het terrein van jeugd.

Ad 16. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang

- *Inhoud:* zoals vermeld bij maatregel 3, is op het terrein van jeugd voorgesteld om middels een andere werkwijze voor het deel van de inwoners voor wie dat mogelijk is wel professionele ondersteuning te bieden, maar middels goedkopere voorzieningen. Bij deze maatregel passen we dezelfde maatregel toe op het terrein van de Wmo. Hierbij is de veronderstelling gehanteerd dat een andere werkwijze bij de toegang leidt tot goedkopere vormen van Wmo-ondersteuning voor 10 procent van het totale aantal Wmo-voorzieningen en dat deze trajecten per saldo 20 procent goedkoper zijn. Net als bij de maatregel ten aanzien van het verlagen van de instroom in professionele Wmo-voorzieningen (maatregel 15) is deze maatregel alleen toegepast op begeleiding individueel en op de helft van begeleiding groep, omdat bij deze twee onderdelen aannemelijk is dat er sprake is van ondersteuning aan volwassenen in de leeftijd van 15-75 jaar waarbij substitutie van ondersteuningsvormen mogelijk is. Aangezien de totale kosten voor begeleiding individueel en begeleiding groep voor een deel lopende voorzieningen betreffen en deze voorzieningen gedeeltelijk langer dan een jaar duren, leidt goedkopere instroom tot een gradueel oplopende besparing die pas aan het einde van de collegeperiode volledig gerealiseerd kan zijn.

- *Randvoorwaarden:* zie maatregel 3 op het terrein van jeugd.

Ad 17. Stijging kosten beschermd wonen a.g.v. doorstroom jeugdzorg

- *Inhoud:* zoals genoemd, is deze post een effect van de maatregel om de doorstroom van residentiële jeugdzorg te bevorderen (zie maatregel 1). De verwachting is dat deze doorstroombetovordering leidt tot een beperkte extra instroom in beschermd wonen. Per saldo is er overigens nog steeds sprake van een besparing.
- *Randvoorwaarden:* zie maatregel 1 op het terrein van jeugd.

Ad 18. Beperkte besparing uitvoeringskosten Wmo

- *Inhoud:* deze maatregel is voorgesteld om een efficiënte uitvoering van Wmo-taken te bevorderen, maar er tegelijkertijd voor te zorgen dat een besparing op de uitvoeringskosten niet leidt tot een daling van het overschot op de programmamiddelen van de Wmo. Daarom is gekozen voor een beperkte reductie van de uitvoeringskosten van 10 procent. Bij de randvoorwaarden hieronder staat benoemd met behulp van welke factoren de besparing behaald kan worden. De verwachte impact voor inwoners is, gelet op het feit dat het de uitvoering betreft en een relatief beperkt bedrag betreft, relatief klein.

Berenschot

- **Randvoorwaarden:** een randvoorwaarde voor het behalen van een kaderstellende reductie van de uitvoeringskosten van 10 procent is dat de administratieve lasten op het terrein van Wmo gereduceerd worden. Dit heeft gevolgen voor de monitoringsinformatie die verzameld kan worden. Ook is een randvoorwaarde dat gidsen de vrijheid hebben om scherper in te schatten wanneer een huisbezoek en/of een casusoverleg strikt noodzakelijk is en wanneer niet. Ten slotte merken we op dat wanneer de gemeente erin slaagt om de instroom in professionele voorzieningen te reduceren er een verlaging van de werklust voor herindicaties optreedt.

Maatregelen overige baten en lasten

In Tabel 5 staat een overzicht van de geïnventariseerde maatregelen op het terrein van jeugd en de inschatting van de financiële consequenties daarvan. Momenteel betreffen de structurele kosten ten laste van de reserve sociaal domein € 0,22 per jaar, bestaande uit investeringen in capaciteit (€ 0,12 mln, inclusief beleidsvoering en beleid) en kosten voor het interventieteam/SCP (€ 0,10 mln). Zoals genoemd, is de verwachting dat de reserve sociaal domein in 2018 uitgeput zal zijn. Het is daarom noodzakelijk om deze twee uitvoeringsposten af te bouwen. In dit scenario is ervoor gekozen om te komen tot een geleidelijke afbouw. Dit biedt de mogelijkheid om de activiteiten die door middel van de extra activiteit uitgevoerd worden evenals de activiteiten van het interventieteam onder te brengen bij de reguliere, structureel gefinancierde capaciteit.

Tabel 5. Overzicht financiële consequenties maatregelen overige baten en lasten.

(alle bedragen in duizenden €)	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
19. Besparing capaciteit ten laste van de reserve	62	124	124	124	124
20. Besparing interventieteam	7	14	14	14	14
Totale tekortreductie	69	138	138	138	138

Ad 19. Besparing capaciteit ten laste van de reserve

- **Inhoud:** het voorstel, ingegeven door de uitputting van de reserve sociaal domein, is om te komen tot een besparing op te capaciteit die ten laste komt van de reserve sociaal domein. In de voorgaande alinea's zijn bij drie domeinen – jeugd, participatie en Wmo – besparingen op de uitvoeringskosten voorgesteld, variërend van 10 tot 15 procent. Elk van deze voorgestelde besparingen betreft primair de uitvoering. Er zijn in de bovenstaande maatregelen nog geen besparingen voorgesteld wat betreft beleid, management en regie (inkoop en contractmanagement). Het is daarom mogelijk om aanvullend op de eerder genoemde besparingen op de uitvoeringskosten te komen tot een additionele besparing van in totaal € 0,12 mln. Hierbij ligt het voor de hand om deze additionele besparingen te zoeken op het terrein van beleid, management en regie (inkoop en contractmanagement).
- **Randvoorwaarde:** we achten deze maatregel haalbaar, aangezien de capaciteitsuitbreiding die ten laste van de reserve sociaal domein werd gebracht gedeeltelijk incidentele taken betreft, aangezien er in de eerder genoemde maatregelen nog geen besparingen op beleid, management en regie zijn voorgesteld, en aangezien er in dit scenario gekozen is voor een graduele afbouw. Dit betekent dat het er in de komende jaren nog steeds gedeeltelijk gebruik gemaakt kan worden van incidentele capaciteit om bepaalde maatregelen – bijvoorbeeld de speerpunten die voortkomen uit de evaluatie sociaal domein – door te voeren.

Berenschot

Ad 20. Besparing interventieteam

- *Inhoud:* het voorstel, ingegeven door de uitputting van de reserve sociaal domein, is om een kaderstellende reductie van 15 procent toe te passen op de capaciteit ten behoeve van het interventieteam. Deze besparing is proportioneel ten opzichte van de andere voorgestelde besparingen op te uitvoeringskosten.
- *Randvoorwaarde:* een randvoorwaarde is dat er maatregelen worden genomen om de werkdruk van gidsen houdbaar te maken, zoals het verminderen van administratieve verplichtingen en het vergroten van de vrijheid om scherper in te schatten wanneer een huisbezoek en/of een casusoverleg strikt noodzakelijk is en wanneer niet.

Scenario 1b

Zoals vermeld in de inleiding, is gevraagd om met een scenario te komen waar het financiële evenwicht in het sociaal domein sneller wordt bereikt. Bij scenario 1b in bijlage I van deze notitie wordt gehoor gegeven aan dit verzoek.

Het is van groot belang om te beseffen dat het sneller bereiken van een evenwicht in het sociaal domein de risico's die bij scenario 1a zijn benoemd, die op zichzelf al substantieel zijn, vergroot.

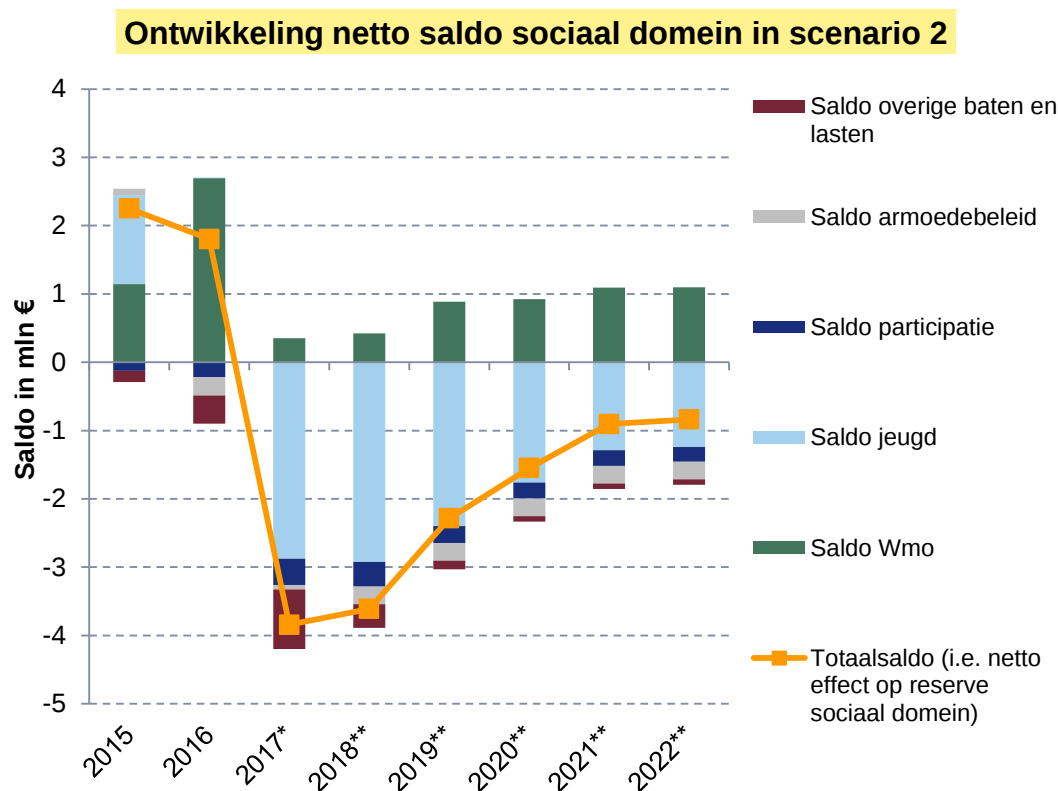
Scenario 2

Zoals vermeld bij de uitwerking van scenario 1a en 1b, bevatten deze scenario's enkele maatregelen die een forse impact hebben op inwoners. De reden dat deze maatregelen zijn opgenomen, is dat de algemene begrotingsruimte van de gemeente beperkt is, waardoor het een reële mogelijkheid is dat het financiële vraagstuk in het sociaal domein binnen het sociaal domein opgelost dient te worden. Tegelijkertijd is het goed voor te stellen dat het nieuw te formeren college bepaalde maatregelen niet zou willen invoeren. Het tekort dat dan ontstaat in het sociaal domein, kan vervolgens opgelost worden op basis van de algemene begrotingsruimte van de gemeente.

In scenario 2 hebben we daarom een inschatting gemaakt welke van de in scenario 1a en 1b genoemde maatregelen het meest impactrijk zijn en voor deze maatregelen een alternatief voorstel opgesteld. De inschatting is dat er specifiek twee maatregelen zijn met een forse verwachte inhoudelijke impact, waarvoor het inbrengen van een alternatief nuttig zou zijn. Het betreft het aansturen op een lagere instroom bij de toegang jeugd en de maatregelen op het terrein van armoedebeleid. Bij de eerstgenoemde categorie is in scenario 2 de alternatieve veronderstelling gehanteerd dat een andere werkwijze bij de toegang leidt tot een daling van de instroom van 6 procent in plaats van 10 procent (dat wil zeggen: ten opzichte van het totale aantal lopende jeugdhulptrajecten). Bij de tweede categorie is er in scenario 2 voor gekozen om geen maatregelen door te voeren die het armoedebeleid betreffen.

De uitwerking van de maatregelen behorende bij scenario 2 is tevens in tabelvorm te vinden in Bijlage II.

Berenschot



Figuur 3. Ontwikkeling netto saldo in scenario 2.

In Figuur 3 staat de ontwikkeling van het financieel saldo in het sociaal domein weergegeven waarin de twee bovengenoemde wijzigingen zijn verwerkt. Zoals blijkt uit de figuur, wordt er in dit scenario geen financieel evenwicht behaald. Het verschil ten opzichte van het nulsaldo bedraagt € 0,84 mln in 2022. Dit betekent dat in de structurele situatie € 0,84 mln aangevuld dient te worden vanuit de algemene begrotingsruimte van de gemeente.

Verdieping uitvoeringskosten

De bovengenoemde scenario's bevatten diverse maatregelen die de uitvoeringskosten betreffen. In de second opinion is op hoofdlijnen een inventarisatie gemaakt van de uitvoeringskosten die ten laste komen van de integratie-uitkering sociaal domein (IU-SD) van de gemeente. Naar aanleiding van de second opinion is aan Berenschot gevraagd om een verdiepende analyse uit te voeren op de uitvoeringskosten die ten laste van de IU-SD worden gebracht.

In de onderstaande tabellen staat een verdieping van de uitvoeringskosten weergegeven voor de subdomeinen jeugd, Wmo en participatie. Hierbij is de Berenschotdefinitie van uitvoeringskosten gehanteerd. Onder de Berenschotdefinitie van uitvoeringskosten vallen alle uitvoerende activiteiten rondom wettelijke taken van gemeenten, variërend van toegang tot en met administratie, inclusief beleid, inkoop en contractmanagement, exclusief bovenwettelijke taken, zoals vroegsignalering en preventie (deze taken worden uiteraard wel gestimuleerd, maar gemeenten zijn wettelijk gezien niet verplicht om deze taken uit te voeren). Dit betekent dat gidsen, administratief medewerkers en beleidsmedewerkers wel onder de uitvoeringskosten vallen maar preventieve activiteiten of het uitvoeren van lichte jeugdhulp door de gemeente zelf niet (deze laatstgenoemde kosten vallen onder de programmakosten).

Berenschot

Tabel 6. Uitvoerings- en preventiekosten jeugd.

Uitvoerings- en preventiekosten jeugd ten laste van IU-SD (bedragen in duizenden €)	
Uitvoeringskosten jeugd ten laste van IU-SD (mln €)	1.100
Waarvan Dronter Koers	1.023
Kosten preventie jeugd ten laste van IU-SD (mln €)	1.257
Totale uitvoerings- en preventiekosten ten laste van IU-SD (mln €)	2.357

Tabel 7. Uitvoeringskosten Wmo.

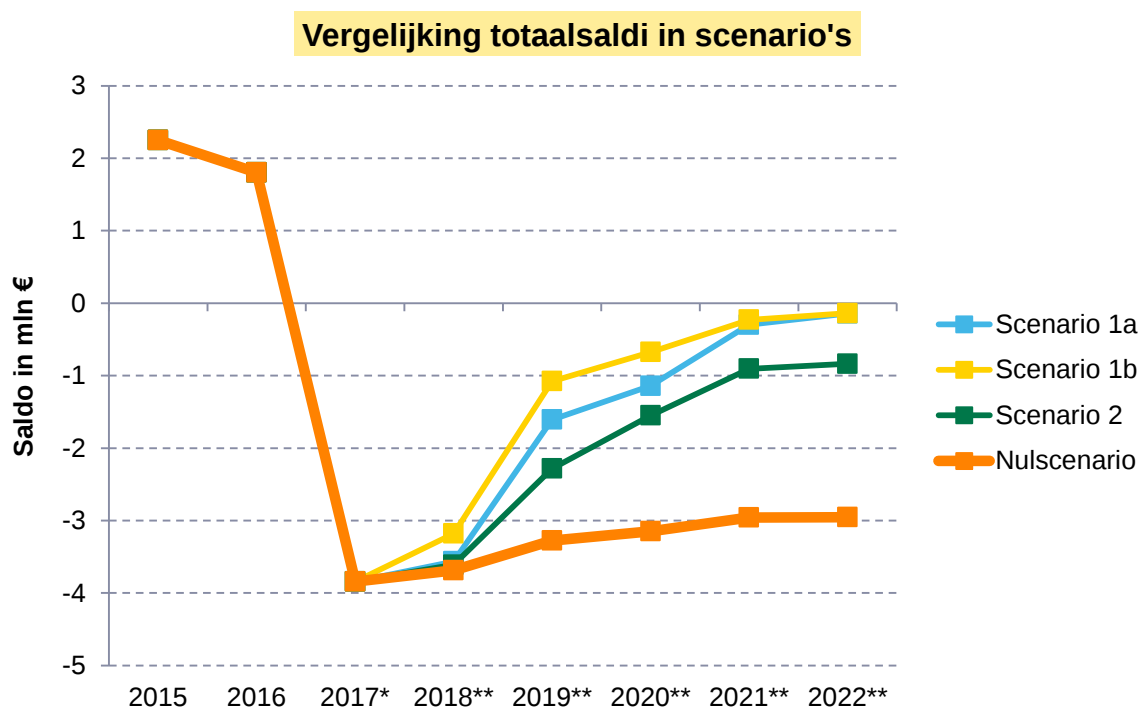
Uitvoeringskosten Wmo ten laste van IU-SD (bedragen in duizenden €)	
Uitvoeringskosten Wmo ten laste van IU-SD (mln €)	1.350
Waarvan Dronter Koers	944

Tabel 8. Uitvoeringskosten participatie.

Uitvoeringskosten participatie ten laste van IU-SD (bedragen in duizenden €)	
Uitvoeringskosten participatie ten laste van IU-SD (mln €)	538
Waarvan Dronter Koers	378

Vergelijking scenario's

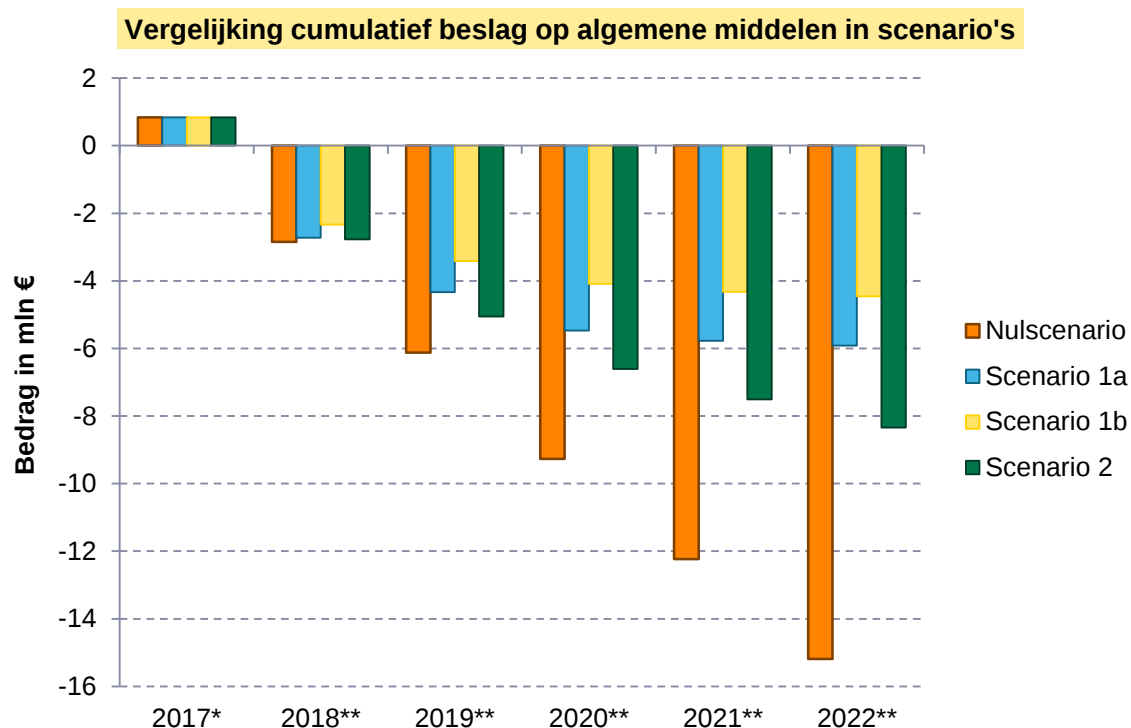
Aan het slot van deze notitie vergelijken we het nulscenario en de alternatieve scenario's door de totaalsaldi en de totale reservepositie van de scenario's naast elkaar te zetten, respectievelijk in Figuur 4 en Figuur 5. Elk van de scenario's is tevens in tabelvorm te vinden in Bijlage III.



Figuur 4. Vergelijking ontwikkeling netto saldo in scenario's.

Berenschot

Zoals blijkt uit de figuren, zijn het nulscenario en scenario 1b de beide uitersten van de vergelijking en vormen scenario 1a en 2 de tussenvarianten. Ook blijkt uit de figuren dat alleen bij scenario 1a en 1b sprake is van stabilisatie van de totale reservepositie. Daarnaast blijkt dat bij alle scenario's, vanwege de uitputting van de reserve sociaal domein in combinatie met incidentele of structurele tekorten, sprake is van een benodigde aanvulling vanuit de algemene middelen tijdens de komende collegeperiode. Het cumulatieve beslag op de algemene middelen varieert van zo'n € 15 mln in het nulscenario tot ruim € 4 mln in scenario 1b.



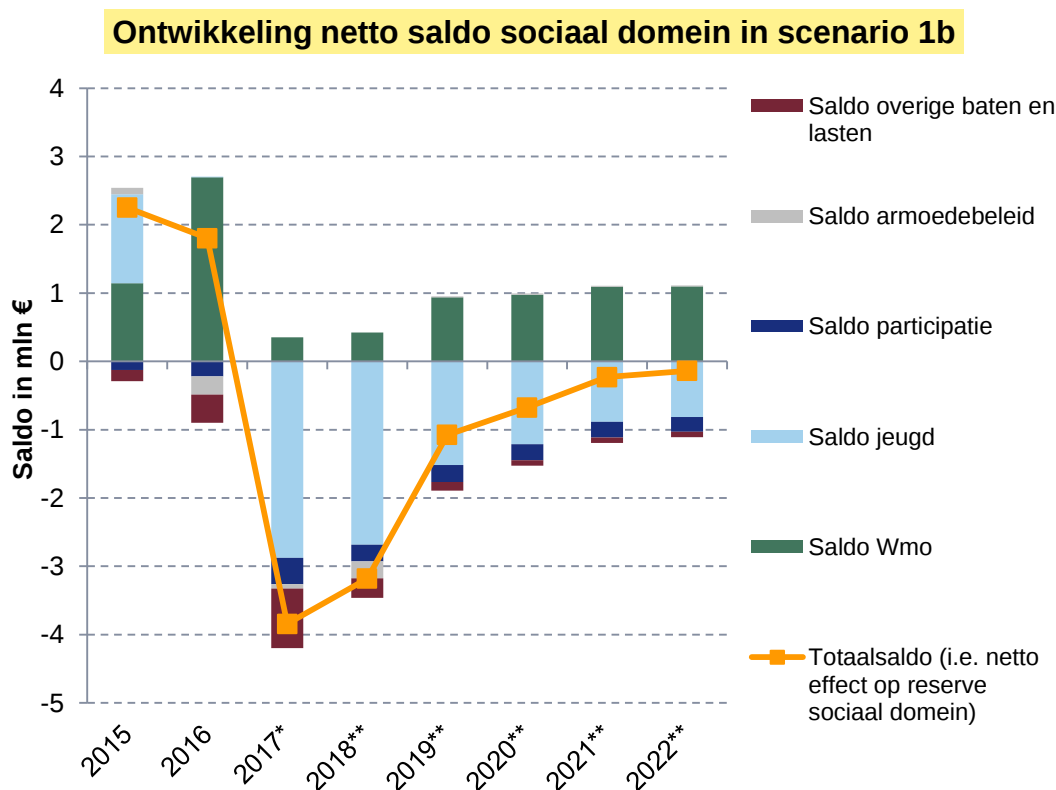
Figuur 5. Vergelijking cumulatief beslag op algemene middelen.

Berenschot

Bijlage I: scenario 1b

Zoals vermeld in de inleiding, is gevraagd om met een scenario te komen waar het financiële evenwicht in het sociaal domein sneller wordt bereikt. Bij dit scenario (scenario 1b) geven we gehoor aan dit verzoek.

Een grafische weergave van het scenario is te vinden in Figuur 6. Voor de interpretatie van het scenario is het van belang om te weten hoe het uitgangspunt van het snel bereiken van financieel evenwicht is uitgewerkt. Kort samengevat heeft de uitwerking plaatsgevonden door bij elk van de 17 maatregelen van scenario 1a na te gaan wat de maximale snelheid van implementatie van deze maatregel is en vervolgens te inventariseren welke inhoudelijke en financiële consequenties dit heeft. De financiële consequenties per maatregel zijn samengevat in Tabel 9. Hierbij is het van belang om op te merken dat sommige maatregelen, bijvoorbeeld het bevorderen van substitutie bij de instroom van jeugdcliënten, niet versneld kunnen worden. Zoals blijkt uit de figuur, heeft versnelde invoer van de maatregelen het financiële effect dat bij dit scenario het financiële evenwicht medio 2021 verwacht wordt en niet pas in 2022.



Figuur 6. Ontwikkeling netto saldo in scenario 1b.

Naast financiële consequenties heeft dit scenario – in aanvulling op de bij scenario 1a benoemde implicaties – ook substantiële inhoudelijke consequenties. Ten eerste heeft dit scenario aanvullende consequenties voor inwoners. Deze zijn met name voelbaar bij maatregelen zoals het sterk verminderen van de reiskostenvergoeding voor re-integratieactiviteiten en het verlagen van de armoedegrens voor minimaregelingen van 110% naar 105% van het sociaal minimum: waar deze

Berenschot

maatregelen in scenario 1a nog gradueel worden ingevoerd, worden deze in scenario 1b al in 2019 volledig ingevoerd. Dit betekent enerzijds dat het niet mogelijk is bij de invoering van deze maatregel tijdelijk bepaalde subgroepen te ontzien en anderzijds dat inwoners minder de tijd krijgen om te wennen aan deze maatregelen

Ten tweede heeft dit scenario forse consequenties voor het ambtelijk apparaat. De reden hiervoor is dat omwille van de snelheid bij veel maatregelen gekozen is om de maatregel in 2018 voor te bereiden en in 2019 in te voeren. Dit legt een fors beslag op de ambtelijke capaciteit in 2018 en 2019, waardoor er, volgens de inschatting van de betrokken beleidsmedewerkers, niet of nauwelijks capaciteit over zal blijven voor het uitvoeren van nieuw beleid.

Ten derde heeft dit scenario de bestuurlijke consequentie dat specifiek voor de maatregel gericht op het bevorderen van de doorstroom in residentiële jeugdhulp een oplossing gezocht zou moeten worden om deze besparing eerder zichtbaar te maken voor de gemeente.

Tabel 9. Overzicht financiële consequenties maatregelen behorende bij scenario 1b.

<i>(alle bedragen in duizenden €)</i>	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
1. Besparing regionale jeugdhulp	0	400	450	600	600
2. Lagere instroom door andere werkwijze toegang	232	742	909	1.009	1.069
3. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang	46	148	182	202	214
4. Besparing uitvoeringskosten jeugd	110	110	110	110	110
5. Besparing preventiekosten jeugd	0	126	126	126	126
6. WorkFast zelf doen i.p.v. inhuren	13	26	26	26	26
7. Sterk verminderen reiskostenvergoeding re-integratie	32	64	64	64	64
8. Verminderd gebruik werkplekaanpassingen	10	20	20	20	20
9. Afschaffen no risk polis voor overige doelgroepen	10	20	20	20	20
10. Alternatieve oplossing voor Matchcare software	12	23	23	23	23
11. Beperkte besparing uitvoeringskosten participatie	81	81	81	81	81
12. Verlagen armoedegrens 110→105% sociaal minimum	0	260	260	260	260
13. Beperkte reductie stimulering armoede-initiatieven	4	8	8	8	8
14. MER niet doorvoeren	0	0	0	0	0
15. Lagere instroom Wmo door andere werkwijze toegang	53	131	160	178	188
16. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang	13	42	52	58	61
17. Stijging beschermd wonen a.g.v. doorstroom jeugd	0	-100	-113	-150	-150
18. Beperkte besparing uitvoeringskosten Wmo	135	135	135	135	135
19. Besparing capaciteit ten laste van de reserve	124	124	124	124	124
20. Besparing interventieteam	14	14	14	14	14
Totale tekortreductie	889	2.374	2.650	2.907	2.993

Berenschot

Bijlage II: uitkomsten scenario 2 in tabelvorm

Tabel 10. Overzicht financiële consequenties maatregelen behorende bij scenario 2.

<i>(alle bedragen in duizenden €)</i>	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
1. Besparing regionale jeugdhulp	0	0	450	600	600
2. Lagere instroom door andere werkwijze toegang	70	306	406	605	641
3. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang	23	102	135	202	214
4. Besparing uitvoeringskosten jeugd	55	110	110	110	110
5. Besparing preventiekosten jeugd	0	126	126	126	126
6. WorkFast zelf doen i.p.v. inhuren	0	26	26	26	26
7. Sterk verminderen reiskostenvergoeding re-integratie	0	64	64	64	64
8. Verminderd gebruik werkplekaanpassingen	0	20	20	20	20
9. Afschaffen no risk polis voor overige doelgroepen	0	20	20	20	20
10. Alternatieve oplossing voor Matchcare software	0	23	23	23	23
11. Beperkte besparing uitvoeringskosten participatie	40	81	81	81	81
12. Geen maatregelen armoedebeleid	0	0	0	0	0
13. Zie vorige maatregel	0	0	0	0	0
14. MER niet doorvoeren	0	0	0	0	0
15. Lagere instroom Wmo door andere werkwijze toegang	26	90	119	178	188
16. Goedkopere instroom door andere werkwijze toegang	7	29	39	58	61
17. Stijging beschermd wonen a.g.v. doorstroom jeugd	0	-100	-113	-150	-150
18. Beperkte besparing uitvoeringskosten Wmo	67	135	135	135	135
19. Besparing capaciteit ten laste van de reserve	62	124	124	124	124
20. Besparing interventieteam	7	14	14	14	14
Totale tekortreductie	358	1.170	1.780	2.236	2.298

Berenschot

Bijlage III: uitkomsten scenario's in tabelvorm

Tabel 11. Nulscenario in tabelvorm.

<i>(alle bedragen in mln €)</i>	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
Saldo Wmo	0,60	0,91	0,92	1,05	1,04
Saldo jeugd	-3,07	-3,04	-2,99	-2,93	-2,93
Saldo participatie	-0,40	-0,48	-0,47	-0,46	-0,45
Saldo armoedebeleid	-0,26	-0,26	-0,26	-0,26	-0,26
Bruto saldo	-3,13	-2,87	-2,79	-2,60	-2,60
Saldo overige baten en lasten	-0,42	-0,27	-0,22	-0,22	-0,22
Totaalsaldo (netto effect op reserve sociaal domein)	-3,69	-3,27	-3,15	-2,96	-2,95

Tabel 12. Scenario 1a in tabelvorm.

<i>(alle bedragen in mln €)</i>	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
Saldo Wmo	0,42	0,89	0,92	1,09	1,10
Saldo jeugd	-2,88	-1,79	-1,49	-0,88	-0,81
Saldo participatie	-0,36	-0,25	-0,23	-0,23	-0,22
Saldo armoedebeleid	-0,26	-0,18	-0,12	-0,05	0,01
Bruto saldo	-3,07	-1,34	-0,92	-0,08	0,08
Saldo overige baten en lasten	-0,35	-0,13	-0,08	-0,08	-0,08
Totaalsaldo (netto effect op reserve sociaal domein)	-3,56	-1,61	-1,14	-0,30	-0,14

Tabel 13. Scenario 1b in tabelvorm.

<i>(alle bedragen in mln €)</i>	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
Saldo Wmo	0,42	0,94	0,98	1,09	1,10
Saldo jeugd	-2,68	-1,52	-1,21	-0,88	-0,81
Saldo participatie	-0,24	-0,25	-0,23	-0,23	-0,22
Saldo armoedebeleid	-0,25	0,01	0,01	0,01	0,01
Bruto saldo	-2,76	-0,81	-0,45	-0,01	0,08
Saldo overige baten en lasten	-0,28	-0,13	-0,08	-0,08	-0,08
Totaalsaldo (netto effect op reserve sociaal domein)	-3,18	-1,08	-0,68	-0,23	-0,14

Berenschot

Tabel 14. Scenario 2 in tabelvorm.

<i>(alle bedragen in mln €)</i>	2018**	2019**	2020**	2021**	2022**
Saldo Wmo	0,42	0,89	0,92	1,09	1,10
Saldo jeugd	-2,92	-2,40	-1,76	-1,29	-1,24
Saldo participatie	-0,36	-0,25	-0,23	-0,23	-0,22
Saldo armoedebelid	-0,26	-0,26	-0,26	-0,26	-0,26
Bruto saldo	-3,12	-2,02	-1,33	-0,68	-0,62
Saldo overige baten en lasten	-0,35	-0,13	-0,08	-0,08	-0,08
Totaalsaldo (netto effect op reserve sociaal domein)	-3,61	-2,28	-1,55	-0,90	-0,84