



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
KPMG Rapport Maastricht

DATUM
7 februari 2020
Verzonden: 7-2-2020

BIJLAGEN
1

BEHANDELD DOOR
Roel Kramer

TELEFOONNUMMER
043 354307

ONZE REFERENTIE
2020-04047

E-MAILADRES
Roel.kramer@maastricht.nl

FAXNUMMER
043 - 350 4310

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

Bijgaand treft u het definitieve rapport aan van KPMG inzake de 'Analyse op de bedrijfsvoering en maatregelen voor het Sociaal Domein'. Dit is het resultaat van de door uw raad aangenomen motie op 12 november 2019 bij de begrotingsbehandeling. Dit omdat duidelijk was geworden dat het tekort op het sociaal domein was toegenomen en daarmee een grote impact had op de totale programmabegroting 2020 en verder. In navolging van eerdere onderzoeken door KPMG in de gemeenten Amersfoort en Apeldoorn werd gevraagd naar een grondige analyse van de oorzaken van de tekorten gefocust op de huidige begroting en prognoses voor alle dimensies die betrekking hebben op het Sociaal Domein. Met als doel om een analyse te maken van de gehanteerde aannames en uitgangspunten in de begroting. En daarbij tevens na te gaan in hoeverre de begrote kosten ook aansluiten bij landelijke ontwikkelingen. Daarbij zijn onderstaande punten meegegeven:

- In hoeverre is in de huidige begroting rekening gehouden met de ontwikkeling van middelen voor het sociaal domein en in hoeverre zijn uitgangspunten verwerkt in de begroting?
- Welke prognosemodellen worden gebruikt waarin rekening wordt gehouden met bijvoorbeeld volumegroei en prijsindexatie en in hoeverre wordt dit proces gefaciliteerd door een planning & control cyclus waarin wordt voorgesorteerd op ontwikkelingen in de data?
- Welke ombuigingen zijn kansrijk en op realistische wijze meegenomen?
- Kritische analyse van de structuur waarin Maastricht zijn Sociaal Domein heeft ingericht; de effecten die die structuur en rolverdeling hebben op verkokering, hogere administratieve lasten en complexiteit van de verantwoording.
- Voorstellen van mogelijke verbetertrajecten op dit gebied.
- Inventarisatie van succesvolle innovaties in het Sociaal Domein (Krachtenbundeling, Blauwe Zorg, 50- gezinnenaanpak).
- Adviezen hoe deze aanpak in de reguliere bedrijfsvoering in het Sociale Domein kan worden opgenomen.

In het kort geven wij u de bevindingen van KPMG.

Algemeen

De onderzoekers van KPMG constateren dat "schaarse rijksinkomsten en stijgende lasten door toenemende vraag" de oorzaak zijn van het aanhoudend tekort over de afgelopen jaren. In de periode van 2016 t/m 2019 is het jeugdhulpgebruik (Zorg in Natura en PGB) met 12% gegroeid. Het WMO-gebruik binnen de gemeente Maastricht kent ook een toenemend karakter met bijna 8% meer beschikkingen in 2019 dan 2018. Dit resulteert in een toename in kosten van 9,7% in 2019 in



DATUM
7 februari 2020

vergelijking met 2017. De gemeente kent een hoger gemiddeld aantal cliënten dan het landelijk gemiddelde en referentiegemeenten. Dit is deels verklaarbaar door de lagere Sociaal Economische Status (SES).

Het tekort

De gemeente heeft al enige jaren te maken met een tekort op het Sociaal Domein dat in het verleden werd gefinancierd uit onder andere incidentele middelen en reserves. In 2019 kende het Sociaal Domein een budget van 181,2 miljoen euro met een uiteindelijk tekort van 6,4 miljoen euro. Na een stabiel jaar 2018 laat de gemeente in 2019 een progressieve kostenontwikkeling zien; er worden geen structurele maatregelen genomen waardoor tekorten oplopen. Aldus het onderzoek.

Planning & Control

De onderzoekers constateren dat de huidige status van de P&C-cyclus binnen de gemeente onvoldoende aansluit bij de uitdagingen en dynamiek van het sociaal domein. De visie kan niet gemakkelijk worden omgezet in doelstellingen, jaarplannen en budgetten en daarmee is de sturing op de uitvoering ook lastig. Afstemming en communicatie kunnen beter; met name als het gaat om de verbinding beleid en uitvoering. Sturing op realisatie kan worden versterkt en de verbinding tussen doelen en budget vraagt meer inzicht en kostenbewustzijn. Ook de sterke stijging in het aantal aanbieders maakt dat beheersbaarheid in het gedrang komt en de kosten nemen toe omdat aanbod vraag creëert.

Maatregelen

Eind 2019 is de gemeente reeds gestart met de uitwerking van maatregelen om effectiever te zijn en te besparen. Ook buiten het sociaal domein. KPMG is daarop aangesloten door maatregelen meer specifiek te maken en te selecteren naar een korte en lange termijn (shortlist/longlist) om actuele tekorten binnen het Sociaal Domein aan te pakken. De shortlist komt uit op een besparing van 14,2 miljoen euro per 2023. De verwachte besparingen in de longlist zijn aanmerkelijk hoger en betreffen meer maatregelen waarbij ook de 'Maastrichtse Maat' meer op het niveau van de wettelijk minimale normen komt te liggen, aldus de onderzoekers.

De voorgestelde bezuinigingsmaatregelen in de short- en longlist neemt het college mee in haar afwegingskader om gemeente-breed te komen tot bezuinigingsvoorstellen. Deze voorstellen zal het college eind februari aan de raad voorleggen, op basis waarvan de raad kan besluiten welke maatregelen worden meegenomen in de Kaderbrief en welke niet.

Het college herkent de organisatorische bevindingen en aanbevelingen. Sterker nog, de organisatie is sinds medio 2019 aan de slag met het merendeel van de aangereikte verbeterpunten. De noodzaak om de verbeteringen nog sterker en/of met een hoger tempo door te voeren wordt met het rapport duidelijk.



DATUM
7 februari 2020

Verbinden van beleid met uitvoering, meer data-gestuurd werken, budgethouderschap beter beleggen, sterker sturen op resultaat en minder aanbieders zijn onder andere de punten die in de lopende organisatieverandering al opgepakt zijn. Op alle in het rapport aangegeven aanbevelingen betreffende Organisatie, Mens & Cultuur en Systemen lopen acties of worden op korte termijn acties ondernomen. Binnen enkele weken zal het college de raad informeren met een concreet actieplan over deze veranderingen.

Hoogachtend,

Burgemeester en Wethouders van Maastricht,

De Secretaris,

De Burgemeester,

R.E.C. Kleijnen.

J.M. Penn-te Strake.



Analyse op de bedrijfsvoering en maatregelen voor het Sociaal Domein

Gemeente Maastricht

—
Kenmerk: A1900018585

5 februari 2020



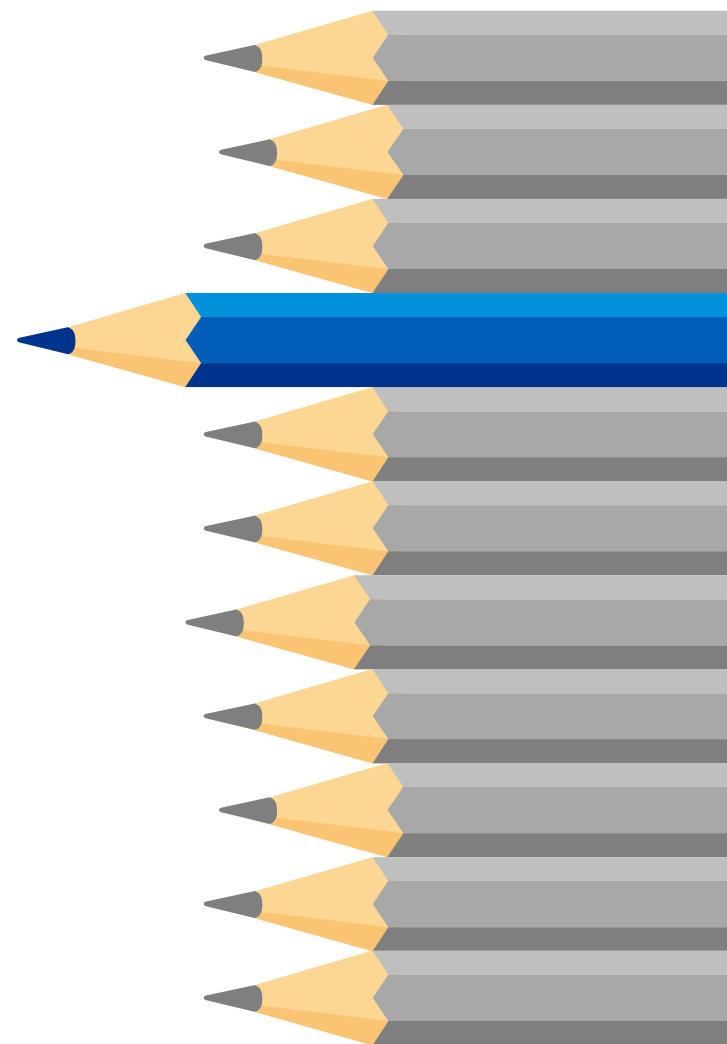
Disclaimer

Dit document is uitsluitend bestemd voor de gemeente Maastricht. Het is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit document anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan de gemeente Maastricht.

De aard van de werkzaamheden houdt in dat wij geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assuranceopdracht hebben uitgevoerd op de aan ons aangeleverde cijfers. Daarom kan aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend.

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	4
2. Opdracht, achtergrond, vraagstelling & aanpak	6
3. Tekort als probleemstelling nader geduid	9
4. Algemene observaties aanpak gemeente Maastricht	16
5. Analyse op de P&C cyclus binnen de gemeente Maastricht	24
6. Inhoudelijke toetsing op planvorming maatregelen	30
7. Aanbevelingen organiserend vermogen	46
8. Bijlagen	53
Bijlage I: Rollen geïnterviewde(n) en betrokkenen workshop(s)	54
Bijlage II: Definitieve shortlist	55
Bijlage III: Definitieve longlist voorgestelde maatregelen	56
Bijlage IV: Ontvangen documenten	64
Bijlage V: Realisatiecijfers	69
Bijlage VI: Afgevoerd van de longlist	70
Bijlage VII: Definitieve short- en longlist per werkgroep totalen	71



Managementsamenvatting (1/2)



Aanleiding & aanpak

De gemeente Maastricht heeft in 2019 een tekort in het sociaal domein wat niet gedicht kan worden zonder aanvullende reserves aan te spreken. Om een goed beeld te krijgen bij de situatie is KPMG eind 2019 gevraagd om de volgende vier elementen nader te onderzoeken:

- 1 Nadere analyse op het tekort als probleemstelling
- 2 Analyse van de Planning & Control cyclus

- 3 Analyse van de organisatie op het gebied van structuur, cultuur en systemen
 - 4 Nagaan van besparingsmogelijkheden binnen werkgroepen
- Deze analyses zijn uitgevoerd middels workshops, interviews en documentstudies, waarbij de link is gelegd met vergelijkbare (financiële) vraagstukken in het land.

Bevindingen

0 Kerninzichten rondom de gemeente Maastricht

- Schaarre rijksinkomsten en stijgende lasten door met name toenemende vraag zijn de oorzaak van het aanhoudende tekort over de afgelopen jaren.
- In de periode van 2016 t/m 2019 is het jeugdhulpgebruik (Zorg in Natura en PGB) met maar liefst 12% gegroeid;
- Het Wmo gebruik binnen de gemeente Maastricht kent ook een toenemend karakter met bijna 8% meer beschikkingen in 2019 dan 2018. Dit resulteert in een toename in kosten van +9,7% in 2019 in vergelijking met 2017;
- De gemeente Maastricht kent voor het grootste gedeelte doelgroepen een hoger gemiddeld aantal cliënten dan het landelijk gemiddelde en referentiegemeenten. Dit is deels verklaarbaar door de lagere Sociaal Economische Status (SES) binnen de gemeente Maastricht.

2 Analyse op Planning & Control cyclus

De huidige status van de P&C cyclus binnen de gemeente sluit onvoldoende aan bij de uitdagingen en dynamiek van het sociaal domein. Zo kan de visie meer eenduidig worden vertaald naar de organisatiedoelstellingen. De afstemming en onderlinge communicatie is ook te verbeteren, specifiek als het gaat om de verbinding van beleid en uitvoering. Sturing op realisatie kan worden versterkt. De verbinding tussen doelen en budget vraagt meer inzicht en handelen vanuit kostenbewustzijn. Dit uit zich onder andere in het feit dat:

- Budgetwijzigingen momenteel onvoldoende effect hebben op aanpassing van de uitvoering door Sociale Zaken Maastricht Heuvelland (SZMH);
- Verschillende sturingsinstrumenten zijn sinds 2015 opgezet, deze zijn echter van onvoldoende kwaliteit om gericht te kunnen sturen;
- De afgelopen jaren al meerdere signalen zijn afgegeven over het niet uitkomen binnen het budget van het Rijk (oa. in de kaderbrief 2017) en het niet in voldoende mate slagen in draaiknoppen (waaronder de stroppenpot), al is de exacte omvang van tekorten daarbij niet scherp aangeduid.

1 Het tekort als probleemstelling

- Reeds meerdere jaren heeft de gemeente Maastricht te maken met een tekort op het Sociaal Domein welke in het verleden werden gefinancierd met incidentele middelen en reserves. De opgave betreft het terugbrengen van de overschrijding.
- In 2019 kende het Sociaal Domein een budget van €181,2 mln. met een uiteindelijk tekort van €6,4 mln. Het tekort was eerder voor alleen Jeugd en Wmo ruim 2,5 maal groter in 2017, echter waren er in het Werk & Inkomen deel destijds grotere compenserende budgetten.
- De gemeente Maastricht laat na een stabiel jaar 2018 in 2019 een nieuwe kostenontwikkeling zien. Zonder maatregelen in beleid en organisatie kunnen tekorten in de komende jaren oplopen.

3 Organisatie analyse op het gebied van structuur, cultuur en systemen

Structureel hogere uitgaven stellen hogere eisen aan de inzet op de transformatie op gebied het van organisatie, cultuur en systemen:

- Een eenduidige Tone at the Top door college, raad & DT/MT om verbeteringen (en besparingen) te kunnen realiseren. Bijvoorbeeld rondom het opheffen van disbalans in het vasthouden aan de 'Maastrichtse Maat';
- Het intensiveren van samenwerking tussen Beleid, SZMH en Bedrijfsvoering waarbij er een heldere vertaling van visie & strategie naar de operationele processen is. Deze verandering is reeds ingezet;
- Data-gedreven werken en sturen op behalen doelstellingen (KPI's) en budgetrealisatie;
- Het vergroten van het verandervermogen van de organisatie(cultuur);
- Terugbrengen van ongewenste prikkels externe partner- en inkoopstructuur (door aan te sturen op passende inzet per arrangement en gedegen begrenzing van de instroom) waarbij partnerschap op de opgave kan groeien bij een overzichtelijker aanbiederveld (minder aanbieders).

Managementsamenvatting (2/2)

4 Ondersteuning op uitwerking besparingsmogelijkheden (maatregelen)

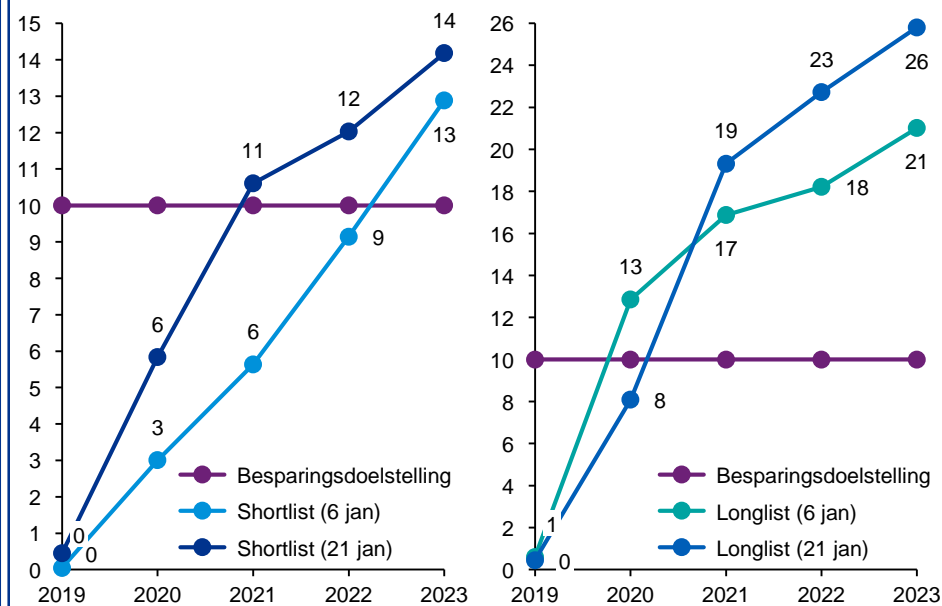
De gemeente Maastricht is eind 2019 reeds gestart met een uitwerking van maatregelen om effectiever te zijn en te besparen. Dat gebeurt ook buiten het sociaal domein. KPMG heeft ondersteund maatregelen meer specifiek te maken en te selecteren naar een korte- en lange termijn (shortlist/longlist) om de actuele tekorten binnen het Sociaal Domein aan te pakken.

- Maastricht heeft zich tot doel gesteld om EUR 10 miljoen te besparen op uitgaven. Het proces heeft voor elk van 8 betrokken werkgroepen (per thema) geleid tot een shortlist en longlist. Er was een concept op 6 jan 2020 welke in definitieve vaststelling op 21 jan 2020 voor het onderzoek is gebruikt. Een vervolgversie zal als totaalpakket bij de raad worden aangeboden.
- De shortlist is op kwam eerder uit op EUR 12,9 miljoen; na voortschrijdend inzicht is deze bijgesteld naar EUR 14,2 miljoen per ultimo 2023. De verwachte besparingen in de longlist zijn aanmerkelijk hoger en betreffen meer maatregelen waarbij ook voor de 'Maastrichtse Maat' wordt terug bewogen naar de wettelijk minimale normen. In de longlist bestaan ook maatregelen die de sociale basis infrastructuur negatief beïnvloeden en meer gericht zijn op een financieel resultaat.
- Gedurende het proces is continu voortschrijdend inzicht verwerkt als gevolg van wijzigingen en aanscherpingen in standpunten over gehanteerde aannames in beleid, de snelheid (ingroei) en haalbaarheid. Dit zal een continu proces blijven waarbij periodiek uitgangspunten geactualiseerd dienen te worden.
- De werkelijke potentie is te behalen door effectieve sturing op knelpunten in het stelsel. Dit vereist een gemeente breed gedragen visie over waar en op welke manier de inspanningen gericht dienen te zijn

Ontwikkeling maatregelen in cijfers

Totaal ontwikkeling short- en longlist	2019	2020	2021	2022	2023
Shortlist (6-1-2020)	50	3.008	5.634	9.144	12.888
Shortlist (21-1-2020)	450	5.840	10.607	12.031	14.180
Longlist (6-1-2020)	604	12.854	16.873	18.217	21.022
Longlist (21-1-2020)	450	8.089	19.323	22.721	25.810
Besparingstarget	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Ontwikkeling short- en longlist 6-1-2020 vs 21-1-2021 in EUR mln per jaar



Vervolg-
stappen

Deze rapportage volgt uit afstemming met de opdracht gevende directie en college. Deze eindrapportage is ontstaan vanuit een finaal concept dd 27 januari en toelichting op 4 feb in het college. Met maatregelen die uitgaven terugbrengen en die de organisatie versterken kan de gemeente meer in control komen. Het is van belang dat de gemeente:

- De raad en betrokkenen in de organisatie informeert over uitkomsten;

- Het bredere pakket Sociaal Domein nader uitwerkt;
- Een helder executieplan opstelt om de maatregelen en aanvullende verbetervoorstellen (in de organisatie) te kunnen implementeren;
- De aanvullende transformatie inspanning specificeert en daarmee doorpakt op de nadere concretisering waarmee men vanuit de werkgroepen al bezig was.



Opdracht, vraagstelling en aanpak

Tekorten voor gemeente Maastricht aanleiding voor extern onderzoek

De gemeente Maastricht heeft in 2019 een tekort op de begroting van het Sociaal Domein wat niet in het lopende jaar gedicht kan worden zonder aanvullende reserves aan te spreken. Het tekort van de gemeente Maastricht op het Sociaal Domein staat niet op zichzelf. Gemeenten hebben sinds de start van de transformatie te maken met stijgende uitgaven die leiden tot tekorten. Het Rijk en gemeenten doen met regelmaat onderzoek naar oorzaken, bijvoorbeeld in de overall rapportage Sociaal Domein¹. Eerder in 2019 is ook onderzoek gedaan naar tekorten Jeugd² en achtergronden bij aanvragen van gemeenten voor het 'Fonds tekortgemeenten'³. Grip hebben en houden op de financiën in het Sociaal Domein is voor velen een opgave die ook actief vanuit de Vereniging Nederlands gemeenten (VNG) wordt ondersteund, onder meer vanuit de Visitatiecommissie financiële beheersbaarheid Sociaal Domein.

Het kabinet komt gemeenten de komende drie jaar (2019-2021) ook financieel tegemoet voor de volumegroei jeugd en daarmee gepaarde tekorten. Het kabinet kan echter gemeenten niet structureel financieel tegemoetkomen omdat de exacte verklaring voor de tekorten onduidelijk blijft. In het voorjaar 2019 is aanvullend onderzoek aangekondigd door het Rijk om duidelijkheid te organiseren en het nieuwe kabinet aanbevelingen mee te geven⁴. Eind 2019 is onderzoek uitgezet (bij KPMG) om meer inzicht te krijgen in de patronen bij de uitgavenontwikkeling bij gemeenten. In het vooronderzoek bij negen gemeenten en dertien aanbieders is gemeente Maastricht ook actief deelnemer geweest. De eindrapportage van dit onderzoek is recent (21 januari) naar de kamer gestuurd⁵. Het vormt een basis voor het onderzoek naar de noodzaak van structurele middelen. Het Rijk heeft laten weten in de komende periode een opdracht uit te zetten voor het onderzoek naar of, en zo ja in welke mate, gemeenten structureel extra middelen nodig hebben.

De gemeente heeft aangegeven dat ondanks interventies de gemeente de tekorten in het Sociaal Domein niet heeft kunnen voorkomen en genooddaakt is om mogelijk ingrijpende maatregelen door te voeren. Hierbij onderstreept de gemeente het belang van het zoveel mogelijk in stand houden van de transformatie die al in gang is gezet.

Om inzichtelijk te maken wat de oorzaken van het tekort op de begroting van Sociaal Domein in Maastricht zijn en om besparingsmogelijkheden in kaart te brengen naar de toekomst is KPMG gevraagd om te ondersteunen. Het is de rol van KPMG om een scherpe analyse uit te voeren op de gekozen aanpak gegeven de problematiek en inzicht te geven in de door de gemeente opgestelde planvorming en ontwikkelingen binnen de budgetten en realisatiecijfers. Hierbij is aangesloten bij activiteiten en bij de analyse op de door gemeente Maastricht opgestelde planvorming in relatie tot de tekorten die momenteel worden ervaren in het Sociaal Domein.

Daarnaast is aandacht gevraagd voor een analyse op de huidige Planning & Control (P&C) cyclus in relatie tot de sturing en wijze van beheersing van budgetten. Deze analyse helpt beelden over de grip en sturing te objectiveren. Door middel van interviews en deskresearch zijn inzichten opgedaan en is er een beeld geschetst wat er nog meer meespeelt binnen de organisatie aan de hand van een analyse van de huidige organisatiestructuur, de heersende cultuur binnen de gemeente en de hoedanigheid van de ondersteunende systemen. Daarnaast hebben we ervaringen van vergelijkbare vraagstukken in andere gemeenten benut, waaronder recent in [Apeldoorn](#) en [Amersfoort](#). We hebben hierbij kennis ingebracht vanuit Sociaal Domein en financiële beheersing en hebben hierbij een kritische mening gevormd. Hierbij hebben we onze kennis en ervaring in het land ingezet om de adequaatheid van huidige uitgangspunten en processen te herzien.

¹ SCP, [Overall rapportage Sociaal Domein](#)

³ AEF, [Analyse Fonds tekortgemeenten](#)

² Kamerbrief: [1520272-189822-J](#)

⁴ Kamerbrief: [1535302-191323-J](#)

⁵ Kamerbrief: [1636157-200757-J](#)

Gefaseerde aanpak gericht op helder beeld over situatie en mogelijke verbeterkansen

Vraagstelling

De vraagstelling voor de gemeente Maastricht betreft het onderzoeken en aanscherpen van de maatregelen die de gemeente in voorbereiding heeft en het onderzoek naar de Planning & Control cyclus (P&C) die momenteel gehanteerd wordt. Onderzoeksvragen luiden:

- Welke oorzaken worden gezien voor de tekorten in de huidige begroting en prognoses die betrekking hebben op het Sociaal Domein?
- Zijn de door Maastricht gehanteerde aannames en uitgangspunten in de begroting adequaat en in hoeverre sluiten de begrote kosten aan bij landelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld volumegroei)?
- In welke mate wordt de begroting en sturing passend gefaciliteerd vanuit een prognosemodel en planning & control cyclus?
- Welke ombuigingen zijn kansrijk en op realistische wijze meegenomen in de programmabegroting?
- Zijn er suggesties te doen voor de wijze waarop gemeente Maastricht zijn Sociaal Domein heeft ingericht?
- Welke effecten kan de bestaande inrichting (structuur en rolverdeling) hebben op verkokering, hogere administratieve lasten en complexiteit van de verantwoording?
- Indien verbeterkansen bestaan, hoe zouden mogelijke verbetertrajecten op dit gebied eruit zien?
- Welke succesvolle innovaties in het Sociaal Domein zijn aanvullend kansrijk voor de gemeente Maastricht en hoe kan die aanpak (in de reguliere bedrijfsvoering in het Sociaal Domein) worden opgenomen?

Dit rapport beschrijft nadrukkelijk niet de toetsing van beschikbare middelen binnen Maastricht.

Tijdslijn opdracht

In het eerste deel van de opdracht hebben we ons toegelegd op de door de werkgroepen aangeleverde maatregelen. Hierbij zijn aan elke werkgroep

ondersteuning en hulpmiddelen geleverd om de maatregelen verder te concretiseren. Vervolgens is elke maatregel beoordeeld om de potentie per maatregel te bepalen en een shortlist aan maatregelen op te stellen. Deze zijn gematched met de bevindingen van de reviewgroep op de gehele lijst aan maatregelen en aangevuld met de beelden van KPMG. Op 27 november jl. heeft KPMG een finale versie offerte ingediend waar per 5 december invulling aan is gegeven in de vorm van de opdracht zoals beschreven.

Aanpak

Om tot een goed beeld te komen van de bedrijfsvoering, mogelijke besparingsmaatregelen inzichtelijk te maken en de Planning & Control (P&C) cyclus te analyseren zijn verscheidene workshops en interviews gehouden met meerdere lagen van de gemeente Maastricht (bijlage 1). Daarnaast is de toegestuurde informatie zoals beschreven in bijlage 5 gebruikt voor het prepareren van de workshops en interviews en om een verdiepingsslag te maken op de opgehaalde informatie tijdens deze workshops en interviews. Aan de hand van de opgestelde onderzoeksvragen is de data gedocumenteerd en verwerkt in een conceptrapport (6 jan). Het concept is benut voor bespreking met de opdrachtgever en het college. Ook zijn werkgroepen binnen de gemeente tot nadere verdieping gekomen vanuit de rapportage en begeleiding. Op basis van nadere uitwerking en aanvullende input van de gemeente op maatregelen is een finaal concept ontstaan (27 jan). Na bespreking op 3 februari jl. is dat concept met minimale aanpassing verwerkt tot voorliggende eindrapportage.

Leeswijzer

In het rapport zal eerst ingegaan worden op de algemene bevindingen binnen de gemeente Maastricht onder de categorieën: Organisatie, Mensen & Cultuur en Systemen. Vervolgens wordt de analyse op de P&C cyclus beschreven en opvolgend zullen de planvormige maatregelen beschreven in relatie tot een short- en longlist aan optimalisatiemogelijkheden. Concluderend zijn verscheidene aanbevelingen en adviezen beschreven.



Tekort als
probleemstelling nader
geduid

Structurele uitgaven Sociaal Domein al lang hoog in Maastricht en verdere stijging geeft urgentie op begrenzing

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de context van de gemeente op trends en statistieken ten opzichte van referentiegemeenten. Specifiek wordt daarbij eerst gekeken naar het cumulatieve tekort op het Sociaal Domein op het vlak van zorggebruik en trends in volume ontwikkelingen. De vraag is in welke mate welke elementen lijken te hebben bijgedragen aan het huidige tekort en hoe dergelijke ontwikkelingen onderbouwd zijn verdisconteerd in de uitgangspunten en input voor de vaststelling van het Meerjarenbudget (2020-2023). We gaan hierna in op de volgende elementen:

1. Inzichten tekort per 2019
2. Volume ontwikkelingen
3. Trends en ontwikkelingen bij referentiegemeenten

Stijgende tekort in 2019 vormt directe aanleiding

Naar aanleiding van de tekorten in 2017 op het Sociaal Domein, veroorzaakt door dalende rijksinkomsten en stijgende lasten, heeft een bijstelling van de begroting plaatsgevonden met ingang van 2018 om deze tekorten te compenseren. Het totale budget voor de kosten van individuele voorzieningen Sociaal Domein (Jeugd, Wmo, Participatie en Onderwijs) bedraagt voor 2019 € 181,2 mln¹. Ten opzichte van dit budget wordt naar verwachting een tegenvaller gerealiseerd van € 6,4 mln. (zie tabel 1). Dit resultaat bestaat uit een negatief resultaat van € 3,8 mln. op jeugd en € 0,5 mln. op Wmo. Daarnaast bestaat voor onderwijs een tekort €0,3 mln. In voorgaande jaren is de beheersing van de besteding in het Sociaal Domein via 'draaiknoppen' beïnvloed. Op de begrote draaiknoppen wordt een aanvullend negatief resultaat gerealiseerd van € 1,5 mln. ten gevolge van stijgende kosten.

In de begroting 2020² zijn de budgetten voor de tekorten 2019 structureel bijgesteld. De gemeenten heeft ook de gehoopte resultaten uit de aanpak 'draaiknoppen', oplopend naar bijna € 5 mln. in 2022, in de begroting 2020 afgeboekt. Mede hierdoor is in de begroting 2020 een structurele algemene taakstelling opgenomen van EUR 10,5 mln., waarvoor dekking gevonden moet worden.

Het tekort is niet nieuw – het structurele karakter vraagt nu actie

De uitdaging en tekorten op het Sociaal Domein zijn niet nieuw voor de gemeente Maastricht. Het zorggebruik in de regio kent ook breder dan het Sociaal Domein uitdagingen en de herijking van middelen heeft een bovengemiddelde ombuiging gevraagd. Deze ombuiging is voor een deel ingezet, maar voor een deel heeft de gemeente in eerdere jaren gekozen om "een minder scherpe bocht" te maken, gezien de verwachting dat het effect van de ingezette draaiknoppen voldoende zou zijn om de stijgende kosten te temporiseren. In eerdere begrotingen is continu rekening gehouden met een hogere besteding dan waarvoor dekking in middelen overkwam. Vooralsnog heeft Maastricht in afgelopen jaren het oplopende tekort gedekt vanuit incidentele middelen en vrijval van reserves. Ook zijn onderbestedingen in bijvoorbeeld de middelen voor participatie (BUIG-middelen) ingezet voor het bredere Sociaal Domein. Onderstaande tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van het huidig structurele tekort van circa EUR 10,5 (begroting Maastricht versus realisatie).

Ontwikkeling cumulatief resultaat (mln. €)	2017	2018	2019	Cum.
Jeugd	-8,6	-1,4	-3,8*	-13,8
Onderwijs	-0,2	-0,3	-0,3	-0,8
Wmo	-4,4	2,6	-0,5	-2,3
Tekort SEC Jeugd, Onderwijs en Wmo	-13,2	0,9	-4,6	-16,9
BUIG (I&W)	6,5	1,3	2,6	10,5
Draaiknoppen	0	0	-1,5	-1,5
Participatie (I)	0	0	-2,9	-2,9
Totaal correcties	6,5	1,3	-1,8	6,1
Totaal tekort na correcties	-6,7	2,2	-6,4	-10,8

Tabel 1: Ontwikkeling saldo budget – kosten (realisatie) per jaar

¹ Gemeenterekening Maastricht, 2016, 2017 & 2018.

² Begroting 2020 gemeente Maastricht

* Naar aanleiding van de septembercirculaire is de begroting nog bijgesteld waarbij een correctie van €2 mln. is doorgevoerd in de begroting 2019 in het kader van indexatie 2019. Dit is op directe wijze in de monitor gecorrigeerd, volledig bedrag is bij jeugd in de begroting toegevoegd waardoor niet -€5.8mln maar -€3.8mln tekort, totaal dus niet -€8.4 maar -€6.4 tekort

Verminderde dekkingsmogelijkheden en volumegroei 2019 reden om risico kostengroei serieus te nemen

Tekort met kans op verdere groei geeft logische besparingsopgave

Er bestaat vooralsnog geen richtpunt dat stabiel blijft in het komende jaar. Maastricht dient rekening te houden met diverse ontwikkelingen. Zowel bij Rijk, in de lokale uitvoering en bereikte resultaten. Bijvoorbeeld door:

- De maatschappij blijft een stevig beroep doen op hulp en ondersteuning. Het betekent ook een moreel vraagstuk over hoe Maastricht passende hulp wil bieden en tegelijk aandacht heeft voor beheersing en begrenzing.
- De mate waarin trends en ontwikkelingen in het volume bij met name Jeugd en Wmo ook landelijk uitdaging geeft benadrukt de urgentie en het risico dat het tekort verder oploopt.
- Onzekerheden bij de effecten van de uitname Wiz voor GGZ cliënten en doordecentralisatie Beschermd Wonen.
- Gemeenten krijgen het grootste deel van hun budget van de rijksoverheid, via het gemeentefonds. Deze middelen worden verdeeld via verdeelmodellen die gebaseerd zijn op de objectieve kenmerken van gemeenten. Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft in overleg met gemeenten besloten om het hele gemeentefonds te herijken. Dit volgt ook op discussies in de afgelopen jaren over de verdeelmodellen, onder andere in het Sociaal Domein. Op dit moment wordt een herijking¹ uitgevoerd waarvan de resultaten begin 2020 bekend worden. Eventuele aanpassingen worden gecommuniceerd in de meicirculaire van 2020.

Dit onderzoek gaat in op de besparingsopdracht van 10 miljoen euro die de gemeente zichzelf tot doel heeft gesteld. Gegeven het verwachte tekort over 2019, eerdere tekorten en het feit dat de onderliggende realisatie op Jeugd en Wmo (er wordt al jaren een verminderde dekking gecompenseerd) en de risico's op verdere groei van volumes/kosten is dat een logische ambitie. In het grotere totaal is het eerder een herijking van in te zetten middelen waarbij er voorheen structureel meer middelen zijn besteedt dan beschikbaar.

¹ Rijksoverheid, [Overzicht onderzoek verdeelmodellen](#)

² Inclusief reeds doorgevoerde correctie

Trend in realisatiecijfers laat risico kostengroei zien

De ontwikkeling in de realisatiecijfers geeft het meest actuele en beeld wat je als gemeente kan verwachten in de volgende jaren en waar een kern van de uitdaging zit. De realisatie per jaar afgezien van eventuele dekkingsmiddelen laat zien dat het jaar 2018 stabiliteit kende ten opzichte van 2017. In 2019 zijn de uitgaven bij Jeugd en Wmo met name fors gestegen.

Nader inzicht in deze cijfers vereist een verdieping op onderliggende volumes (aantallen inwoners in zorg), intensiteit van trajecten en prijsniveau van bestede tijd. De stijging lijkt op voorhand in de volumeontwikkeling besloten te zitten. In onderstaande tabel is een weergave opgenomen van de ontwikkeling in de lasten. Hieruit blijkt dat het tekort een groter probleem voor Maastricht is geworden op basis van de 10% toename van afgelopen jaar (Prognose 2019 / Realisatie 2018) ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze volumestijging is verantwoordelijk voor circa EUR 10 miljoen aan extra uitgaven voor de betreffende posten.

Ontwikkeling realisatie (mln. €)	2017	2018	2019	18/17 Δ	19/18 Δ
Jeugd	34,2	34,2 ²	38,7	-0,1%	13,1%
Wmo	64,9	66,0	71,2	1,7%	7,9%
Subtotaal Jeugd & Wmo excl draaiknoppen	99,1	100,2	109,8	1,1%	9,7%
Draaiknoppen	0,0	-3,1	-4,1		32,8%
Subtotaal incl draaiknoppen	99,1	97,1	105,7	-2,0%	8,9%

Tabel 2: Ontwikkeling realisatie voor sec Jeugd, Onderwijs en Wmo

Het risico bestaat dat deze groei doorzet of een structureel kostenniveau laat zien. De (stijging in) middelen zal deze groei niet kunnen opvangen.

Aantal jeugdigen met hulp ca. 12% gestegen in periode 2016-2019

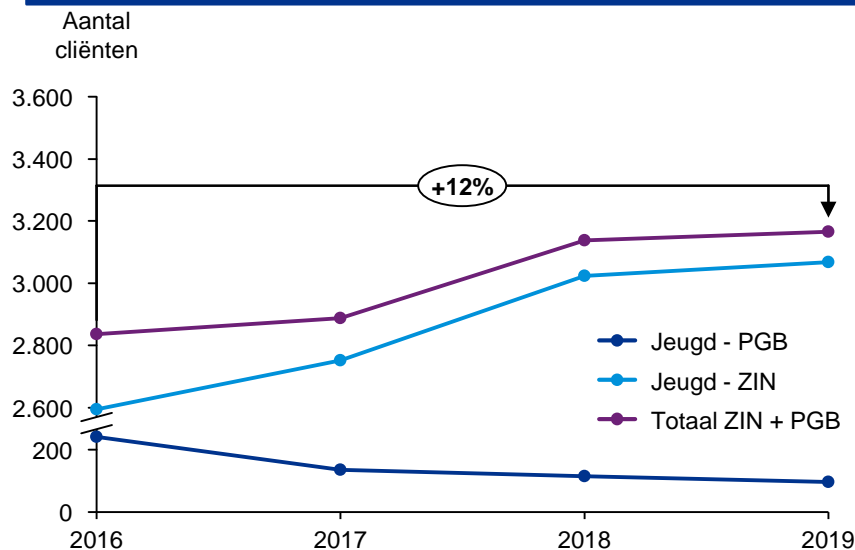
Aantal unieke cliënten Jeugd 12% gestegen

Voor gemeente Maastricht is sprake van een stijging in het aantal cliënten van 12% in de periode van 2016 tot en met 2019. De stijging is al ingezet in de periode voor 2019. Een deel van deze instroom is ook verantwoordelijk voor kosten in 2019. De prognose van kosten 2019 geeft mede daarom geen afvlakking. De stijging in aantallen in 2019 lijkt (voorlopige cijfers) minder sterk. De gestegen instroom is volledig te verklaren door de stijging van het aantal cliënten Zorg in Natura (ZIN). Er is namelijk sprake van een daling van het aantal cliënten met persoonsgebonden budget (PGB). Gemeente Maastricht voert ook de inkoop uit voor regiogemeenten in Zuid-Limburg. Deze cijfers zijn hierin buiten beschouwing gelaten.

Hoogste toenames bij ambulante jeugdhulp

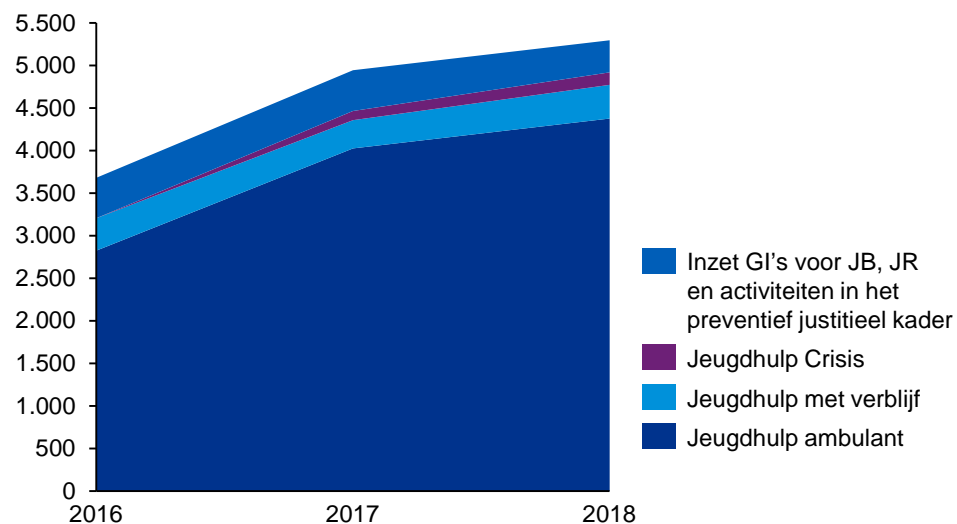
De groei van ambulante hulp is het grootst. Hiervoor is gekeken naar de jaren 2016-2018 en de onderliggende trajecten. Hierbij is het aantal trajecten hoger dan het aantal unieke cliënten vanwege combinaties binnen een behandeltraject. Naast stijging in de aantallen is het ook op te merken dat de kosten en instroom in verblijfsvormen toeneemt. De transformatiedoelen zijn er vooral gericht om meer thuis te herstellen. Het aandeel neemt wel af, de stijging in verblijf hangt samen met de grotere algemene instroom.

Ontwikkeling aantal cliënten PGB en ZIN



Figuur 1: Ontwikkeling in aantallen cliënten (Jeugd)

Cliënten per productcategorie



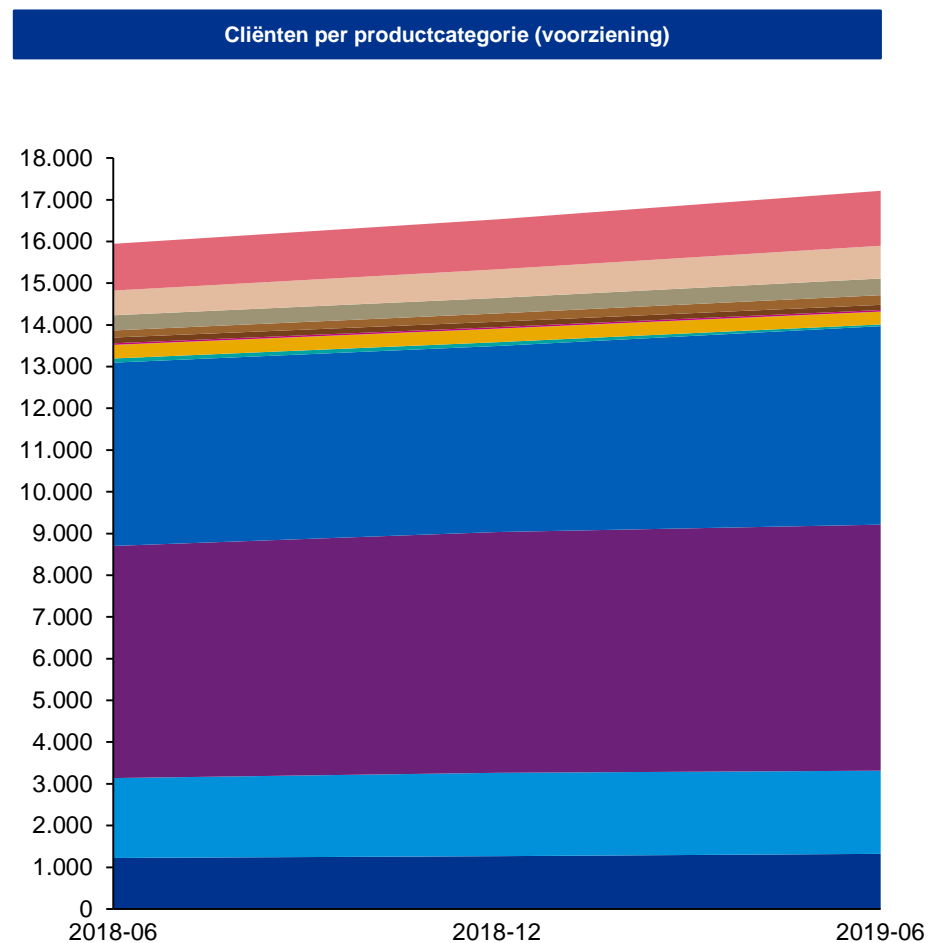
Figuur 2: Ontwikkeling in aantal trajecten per productcategorie (Jeugd)

Stijging kosten en gebruik Wmo op veel van de voorzieningen

Wmo gebruik stijgt ook

Bij Wmo kampt gemeente Maastricht met volumestijgingen in de volle breedte. Halverwege 2019 waren er 7,9% meer indicaties afgegeven dan in dezelfde periode van 2018. In uitgaven verwacht de gemeente een stijging van 7,9% in 2019 ten opzichte van 2018 en 9,7% meer dan 2017.

Het aantal indicaties per voorziening stijgt over de volle breedte. Beschermd Wonen en Maatschappelijke opvang zijn de enige voorzieningen waarvan het gebruik licht daalt. Overig gebruik stijgt waarbij de stijging van dagbesteding, logeren en begeleiding het hoogste is. Ook het gebruik van huishoudelijke hulp via de gemeente stijgt. De prognose 2019 gaat voor dit specifieke punt al uit van een overschrijding van EUR 5 mln.¹ Vermoed wordt dat de aanzuigende werking van het maximaliseren van de eigen bijdrage middels het abonnementstarief (in Maastricht aanvullend verlaagd) maakt dat meer inwoners gebruik maken van deze voorziening.² De aanzuigende werking is vooral gekoppeld aan het landelijk afschaffen van de inkomensafhankelijke bijdrage. De verdere lokale invloed vanuit de hoogte van de eigen bijdrage is beperkt omdat de doelgroep waarbij het abonnementstarief wordt toegepast beperkt is. Inwoners betalen geen eigen bijdrage als ze een partner hebben of getrouwd zijn en één van hen nog geen AOW ontvangt. Bijgaande figuur toont de ontwikkelingen in aantallen per maatwerk-voorziening in de afgelopen halfjaar perioden. Het toont niet de link met de daadwerkelijke kosten per voorziening.



Figuur 3: Ontwikkeling in aantal cliënten per productcategorie (Wmo)

Populatiekenmerken geven een hogere verwachting van zorgconsumptie

Trends en ontwikkelingen van referentiegemeenten

De trends en ontwikkelingen bij referentiegemeenten kunnen van belang zijn voor het verkrijgen van meer begrip en duiding achter de actuele ontwikkelingen in de context van Maastricht. Er bestaan diverse landelijke monitors die inzicht geven in specifieke elementen binnen het Sociaal Domein. De gemeentelijke monitor Sociaal Domein (GMSD)¹ en Jeugdmonitor² vormen de belangrijkste.

Per 1 januari 2019 telde gemeente Maastricht 121.565 inwoners en 68.504 huishoudens (gemiddeld huishouden bestaat uit 1,77 personen). Het valt op dat de gemeente Maastricht op een aantal indicatoren duidelijk hoger gebruik van voorzieningen laat zien. Tegelijk is een deel daarvan verklaarbaar door bijvoorbeeld de lagere Sociaal Economische Status (SES). Het zorggebruik breder dan Sociaal Domein is ook hoger voor Maastricht. Zo bezoeken verzekerden in Maastricht bijvoorbeeld vaker de huisarts dan gemiddeld in Nederland (excl. POH-GGZ). Positieve uitzondering vormt het gebruik van de voorzieningen binnen de participatiewet. Deze dalen in Maastricht. Enkele vergelijkingen en verklarende factoren zijn (niet uitputtend) hierna opgenomen. Deze verklaren soms waarom een stijging opvallend is of waarom juist logisch. De verklarende factoren zijn in veel gevallen voorspellers voor meer of minder ondersteuningsvragen. Voor vergelijk is naast Nederland ook gekeken naar een gemiddelde van gecombineerde referentiegemeenten van gelijkende omvang en soms ligging. Het betreft een combinatie van gemeenten Alphen aan den Rijn, Amersfoort, Leeuwarden, Tilburg, Venlo en Zwolle.

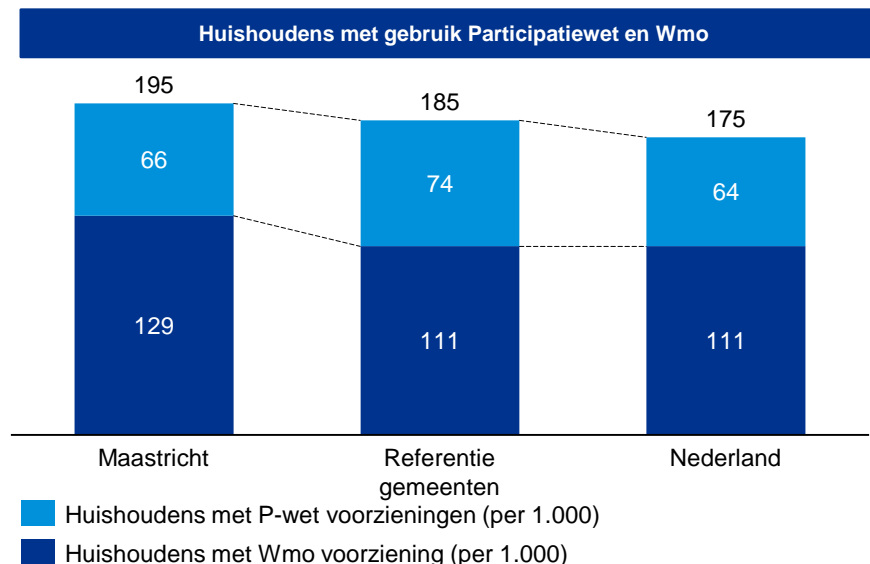
Verschillen

- In Maastricht worden minder voorzieningen van de participatiewet gebruikt dan in referentiegemeenten. 66 van de 1.000 huishoudens maken er gebruik van, versus 74 bij de referentiegroep. Het gebruik ligt

¹ Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein, 1^e halfjaar 2019

² Jeugdmonitor CBS.

- Het jeugdhulpgebruik ligt in 2018 op 15,6% en dit is hoger dan landelijk gemiddeld: in 2018 ontvangt 10,4% van de jeugdigen in Nederland jeugdhulp. In het eerste halfjaar 2019 is dit 17,5% waar het in Nederland 10% is en bij de referentiegemeenten 13,7%.
- Inwoners van Maastricht nemen meer Wmo voorzieningen af ten opzichte van de andere referentiegemeenten. Maastricht laat een significant hoger zorggebruik zien bij alle productgroepen. 129 van de 1.000 huishoudens benut één of meerdere voorzieningen. Landelijk is dat 111 en bij de referentiegroep ook.
- Per inwoner gezien is het verschil nog groter (zie figuur 5 volgende pagina). Per 1.000 inwoners maken er 125 gebruik van een Wmo voorziening in Maastricht waar dit landelijk 80 is en bij referentiegemeenten 83.



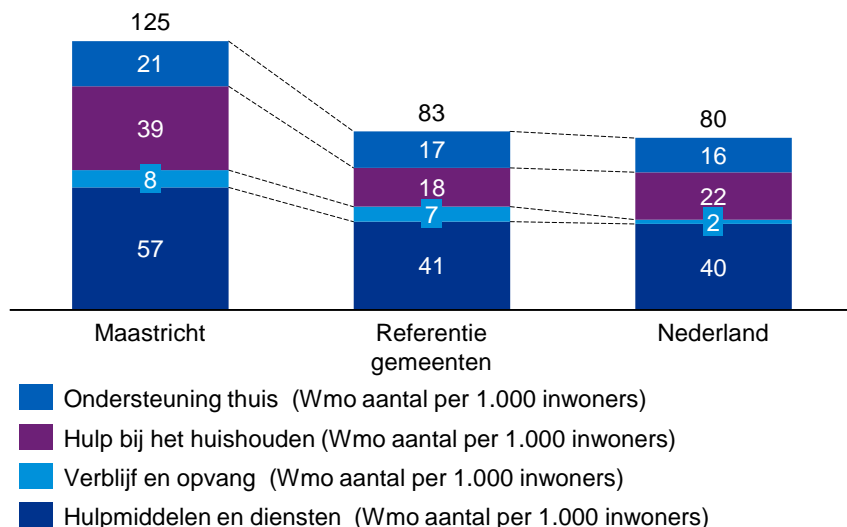
Figuur 4: Gebruik voorzieningen P-wet en Wmo gemeente Maastricht (cijfers zijn excl. regiogemeenten)

Het Wmo- en jeugdhulpgebruik is hoger dan gemiddeld in Nederland en dan in referentiegemeenten

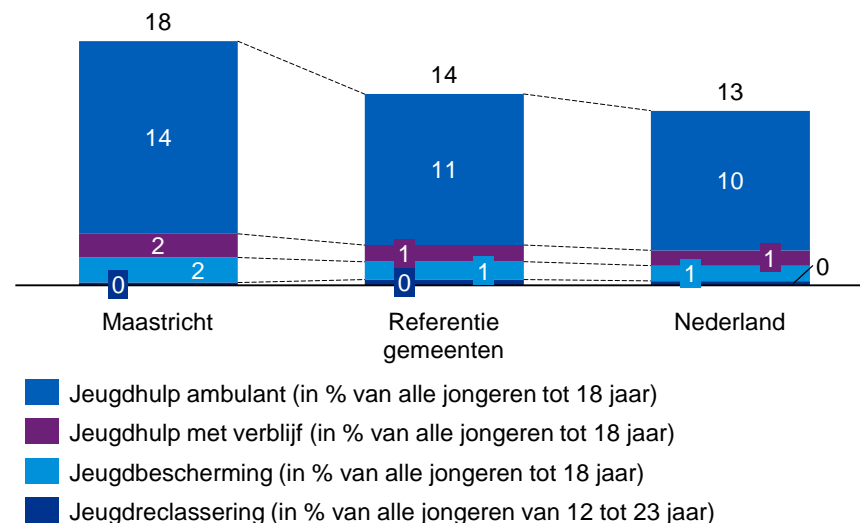
Verklarende factoren

- Relatief hoog aandeel huishoudens met lage inkomens: dit ligt met 13,8% boven het landelijk gemiddelde van 10,1%. In Maastricht hebben huishoudens (exclusief studenten) gemiddeld EUR 36.100 te besteden. Dit ligt lager dan het landelijk gemiddelde van EUR 41.900.
- Inwoners van Maastricht voelen zich relatief vaker eenzaam ten opzichte van alle referentiegroepen: 47,7 vs. 42,9 in Nederland en 43,4 in sterk stedelijke gebieden (aantal per 1000 huishoudens).
- De demografische druk is in Maastricht niet substantieel anders dan gemiddeld in Nederland en vormt geen verklaring voor het verschil in Wmo gebruik.
- Relatief hoog aandeel achterstandsl leerlingen: dit ligt met 14,3% boven het landelijk gemiddelde van 11,6%.
- Hoewel het aantal inwoners met een bijstandsuitkering gelijk is aan de landelijke gemiddelde groeien kinderen meer op in armoede (9% vs. 7% landelijk). Het is één van de verklaringen voor een hoog aandeel jeugdigen dat zorg ontvangt.
- Maastricht kent overigens relatief weinig jeugdigen met een aantal van circa 20.500 (t/m 18 jaar), 17,0% van totaal aantal inwoners in Maastricht in 2018. Dit is lager dan het landelijk gemiddelde van 22,2%. Het verklaart ook dat er relatief minder huishoudens jeugdhulp gebruiken.

Wmo voorzieningen per 1.000 inwoners



Gebruik Jeugdhulp in % jongeren





Algemene observaties aanpak gemeente Maastricht

Een analyse van de gemeente Maastricht voor een integraal beeld op kernonderdelen van de organisatie

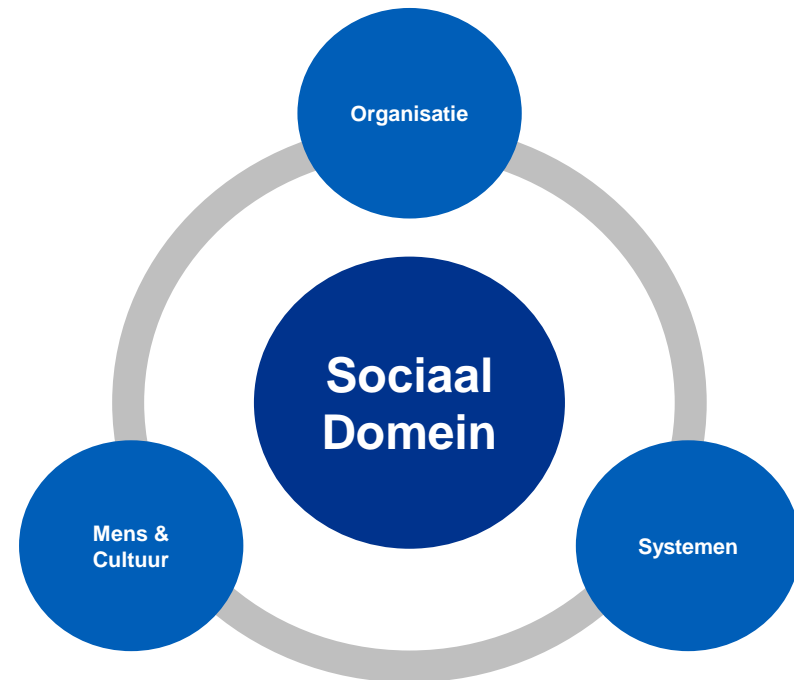
De gemeente Maastricht kampt met een tekort op de begroting van circa 10 miljoen op het Sociaal Domein. De tekorten leiden tot discussie wat de oorzaken van het tekort zijn en hoe de tekorten op korte termijn gedicht en op lange termijn voorkomen kunnen worden. Daarbij is aandacht voor controle en grip van belang. Na eerder de context en omvang van de uitdaging te hebben verkend gaan we in dit hoofdstuk in op de organisatie van de gemeente. In het eerste deel tonen wij de resultaten van de analyse of het Sociaal Domein van de gemeente Maastricht op dit moment in het algemeen over voldoende controle en grip beschikt. Het tweede deel zal zich in meer detail toespitsen op de Planning & Control (P&C) cyclus van het Sociaal Domein. Nog los van alleen grip is het ook zaak breder aan beheersing te werken. Dat zit hem voornamelijk in beleid en sturing. In het derde deel zal daarom de inhoudelijke toetsing op de planvorming van het Sociaal Domein worden toegelicht.

In dit onderdeel (algemene observaties gemeente Maastricht) focussen wij ons op de algemene beschouwing en indrukken die zijn opgedaan tijdens interviews met een variatie aan medewerkers betrokken bij het Sociaal Domein¹. Hierbij hebben we ons gericht op betrokkenen binnen de gemeente en niet met medewerkers van lokale teams, gecontracteerde aanbieders en inwoners. Dit is ingegeven vanuit de aard en snelheid die gevraagd is binnen de opdracht. We hebben ons gericht op de volgende thema's:

- **Organisatie:** hoe is de organisatie ingericht (organisatiestructuur), zijn de visie en ambities in lijn met de praktijk uitvoering en hoe lopen de processen tussen deze afdelingen?
- **Mens & Cultuur:** hoe is de onderlinge samenwerking en communicatie, welke werkwijze en -mentaliteit heerst er binnen de organisatie?
- **Systemen:** welke onderliggende IT-systemen zijn in gebruik, wat is de data beschikbaarheid en kwaliteit, hoe is rapportage en monitoring ingericht?

Deze drie elementen zijn gekozen aangezien dit een helder beeld schept ten aanzien van de maturiteit van de organisatie en urgentie weergeeft op deze drie kernonderdelen.

Er is aan de hand van workshops en interviews nagegaan hoe dit momenteel is ingericht binnen de gemeente Maastricht. Per aspect zijn de observaties genoteerd in de volgende pagina's. Daarnaast is in meer detail door KPMG meegekeken op de maatregelen die de gemeente in voorbereiding heeft op het realiseren van een ombuiging dan wel om de afweging daarvan voor te bereiden. Dit deel geeft weer waar het besparingspotentieel op korte en lange termijn zich bevindt.



Figuur 7

¹ zie bijlage 1 voor rollen geïnterviewden en deelnemers workshops
NB: geen namen in verband met AVG.

Organisatie | De organisatie structuur binnen de gemeente Maastricht kent drie kernonderdelen

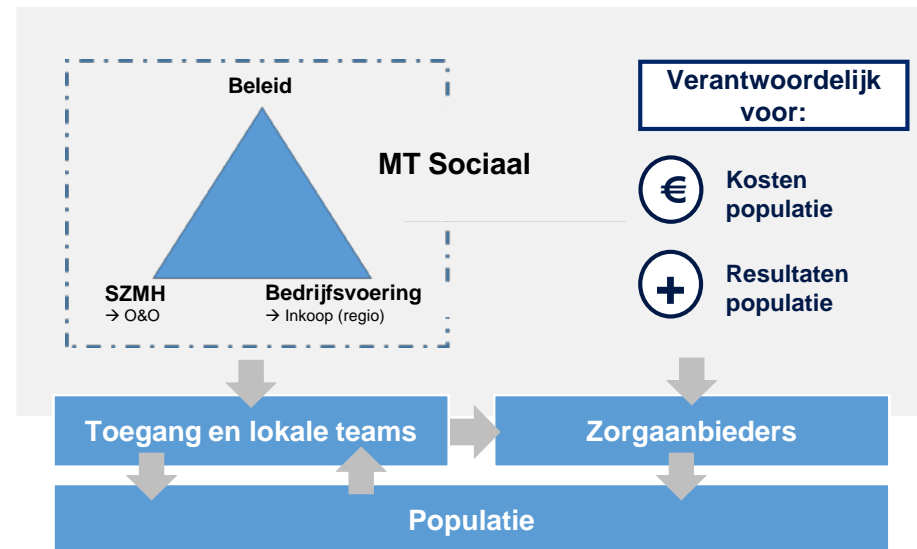
Het Sociaal Domein binnen de gemeente Maastricht heeft als focus om passende zorg te bieden voor haar inwoners. Dit bewerkstelligen betreft een samenspel tussen 'Beleid & Ontwikkeling (B&O)' en 'Sociale Zaken Maastricht Heuvelland (SZMH)'. Bedrijfsvoering verzorgt ondermeer de inkoop van zorg(aanbieders) waar de rol van het Sociaal Domein binnen SZMH onder andere het ondersteunen van de burger is via het beheer van de toegang en de coördinatie van verwijzing(en) tot hulp en ondersteuning. Daarbij ligt een belangrijke rol in het monitoren van de passendheid van hulp (resultaten) en het beheeren van het toegekende budget. Dit geldt voor de gemeente Maastricht inclusief omringende gemeenten waarvoor Maastricht de centrumfunctie vervult (Beschermd Wonen binnen de Wmo) en de gemeenten in Zuid-Limburg waarmee Maastricht samenwerkt bij het organiseren van taken binnen de Jeugdwet.

De huidige inrichting en opzet van de organisatie laat ruimte voor verbetering, daar het momenteel schort aan actieve kennis- en gegevensdeling, multidisciplinaire samenwerking en communicatie- en escalatielijnen die helder en duidelijk zijn voor iedereen. Dit lijkt grotendeels te worden veroorzaakt door de afstand tussen B&O en SZMH. Binnen de gemeente is reeds een transformatie gestart om deze twee afdelingen dichter bij elkaar te brengen (medio 2019 gestart).

Van de afdelingen is B&O momenteel leidend / richtinggevend voor de voorstellen aan college en raad (opdrachtgever). Bij het bepalen van het beleid wordt momenteel onvoldoende stilgestaan bij de praktijkervaringen en verbetervoorstellen van SZMH en naar de inzichten geboden door de onderliggend beschikbare data (en informatie). Echter, om dit te verbeteren is er binnen de gemeente de transformatie ingezet om uitvoering gestuurd en data gestuurd beleid te verbeteren.

Daarnaast is aangegeven dat B&O, naast het bepalen wat er uitgevoerd dient te worden, ook een grote rol heeft in de wijze waarop SZMH invulling dient te geven aan de uitvoeringsprocessen. Mensen binnen het team uitvoering volgen als opdrachtnemer de voorschriften van de afdeling B&O op, ook indien ze het er niet mee eens zijn.

De samenwerking met de inkoopafdeling kan beter, momenteel is er onvoldoende eendracht tussen de afdelingen Beleid, SZMH en Bedrijfsvoering om efficiënt en effectief tot uitvoering te komen van de doelstellingen. Medewerkers geven ondermeer aan dat de primaire focus van de uitvoering zit in het tevreden houden van de burgers waar inkoop meer oog heeft voor de relaties die zij hebben te onderhouden met de zorgaanbieders.



Figuur 8

Organisatie | Er lijkt discrepantie te bestaan tussen de visie & het uitgangspunt om kosten in lijn te brengen met middelen

Vanaf het moment dat op 1 januari 2015 de decentralisaties in het sociaal domein ingingen, werd middels raadsbesluit de prioriteit van de gemeenteraad gelegd op het garanderen van continuïteit van zorg voor cliënten. De gekozen insteek is niet alleen wettelijk passend, het laat op een positieve manier zien hoe er in Maastricht brede aandacht naar passende zorg gaat. Aandacht voor inwoners en het borgen van een sociaal minimum gaat al verder terug. De 'Maastrichtse maat' voert al terug van voor 2012 en heeft oog voor huishoudens die een inkomen hebben dat dicht bij het wettelijk sociaal minimum ligt. De (bovenwettelijke) maatregelen bij armoedebeleid zijn terug te zien in begrotingen vanaf 2012. Ook in 2017 is dat nog geëxpliciteerd naar de raad¹. De kern van de 'Maastrichtse maat' zoals beschreven in het projectplan "procesaankpak bezuinigingen 2020 en verder", betreft dat er wordt afgeweken van de door wetgeving vastgelegde minimum niveaus. Bijvoorbeeld door huishoudens als minima te zien als het inkomen maximaal 110 procent van het wettelijk sociaal minimum bedraagt. Gebaseerd op de interviews, leeft deze visie binnen de organisatie. Wel komt in gesprekken verschil naar voren in de wijze waarop de visie in de praktijk wordt gebracht. Zo leggen teamleden bij inkoop de focus vooral op de rol van aanbieders, is het team B&O gericht op actualiteit en de bestuurlijke afwegingen waarbij de uitvoering sterk gericht is op het daadwerkelijk leveren van ondersteuning aan inwoners.

De spanning op passend ondersteunen is ook niet vreemd gegeven de financiële overschrijdingen en bovengemiddelde gebruik van arrangementen. De gemeente heeft de doelstelling geuit om het huidige begrotingstekort terug te dringen. Het doel hiervan is om passende ondersteuning voor de burger in lijn te brengen met de beschikbare middelen. Daarin ligt niet alleen voor de gemeente Maastricht een uitdaging, maar gemeenten breed. Er lijkt een discrepantie te bestaan tussen de huidige doelstellingen van de raad om het tekort terug te dringen versus het willen blijven handhaven van de 'Maastrichtse maat'. Deze discrepantie kan in dit geval leiden tot het niet behalen van de begroting. Onderwerpen en initiatieven die erop gericht zijn om het bieden van passende ondersteuning

meer in lijn te brengen met de beschikbare middelen lijken gevoelig te liggen bij de raad. Ook in recente raadsvergaderingen² wordt bevestigd dat de gemeente de begroting fundamenteel meer in balans moet brengen voor het Sociaal Domein en dat er keuzes moeten komen over welke stad je wilt zijn. Het handhaven van de Maastrichtse maat wordt echter als uitgangspunt genoemd. Een concreet voorbeeld hierbij is het abonnementstarief dat vanuit Rijksbeleid in de plaats is gekomen van de inkomensafhankelijke bijdrage. Deze is door het Rijk gemaximeerd op 19 euro per persoon per maand. Maastricht komt haar burgers, in lijn met de 'Maastrichtse Maat', tegemoet komt door in voorkomende gevallen 14 euro per persoon in rekening te brengen. Hiervoor is overigens geen nieuw geld aangewend, het waren middelen die voorheen volgden uit de algemene tegemoetkoming Wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten (Wtcg) en de regeling Compensatie eigen risico (Cer) (per 2014 afgeschaft). De opvattingen over het stimuleren van de zelfredzaamheid van de burgers en het streven naar 'geen enkele burger door het ijs te laten zakken' zijn verdeeld. Zo is geuit dat het Sociaal Domein van de gemeente zo toegelegd is op doen wat nodig is voor de burger, dat er onvoldoende rekening gehouden wordt met de meer strikte wettelijke & juridische kaders en aan bedrijfsvoering onderdelen. Hier moet echter worden benadrukt dat dit slechts als zorg is geuit en dat er geen nader onderzoek is uitgevoerd of aanwijzingen zijn geleverd die erop duiden dat dit in praktijk daadwerkelijk het geval is. Anderzijds is benadrukt dat legitimiteit een nadrukkelijk onderdeel is van afwegingen, waarbij niet alleen naar de tekst, maar onder andere ook naar de bedoeling van regelingen wordt gekeken en wordt er gesteld dat de wettelijke en juridische kaders door de bedrijfsvoering in acht worden genomen.

Een aanbeveling is om de lijnen tussen de raad, het college, het beleid en de uitvoering meer consistent te maken. Binnen de gemeente is reeds een transformatieprogramma gestart. De transformatieslag is merkbaar gemaakt, echter wordt gezien als transformatie van SZMH, niet van het Sociaal Domein als geheel. Dit bevestigt dat het Sociaal Domein op dit moment nog onvoldoende een samenwerkend geheel is.

Organisatie | De huidige externe partner- en inkoopstructuur maakt de gemeente kwetsbaar en afhankelijk (1/2)

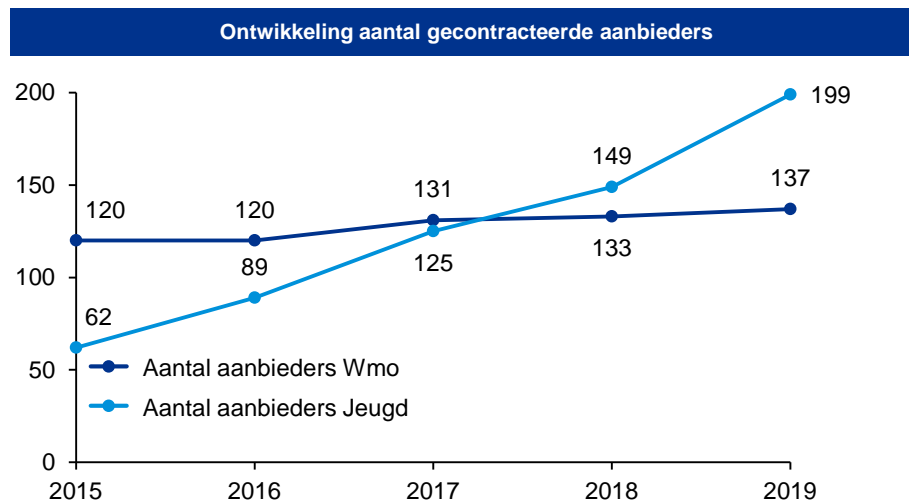
Uit de interviews komen verschillende signalen naar boven die het bestaan van ongewenste prikkels impliceren. Een signaal voor het bestaan van dergelijke ongewenste prikkels is te vinden in de overgang (met ingang van 2017) uniforme tarieven voor bepaalde producten. Uniforme tarieven zijn onderhevig aan meerdere mogelijk ongewenste prikkels die kosten opdrijvend kunnen werken. Het risico van uniforme tarieven wordt hoger indien de intensiteit en complexiteit van het zorgaanbod tussen aanbieders meer verschillend van aard is.

Een ander signaal is dat Maastricht onderhevig is aan risico's op volumestijgingen door de wijze waarop inkoop plaatsvindt. Maastricht hanteert een openhuis inkoopsystematiek (betreft een regionale wens en keuze) en arrangementsbesteding zonder budgetplafonds en op basis van een nul-urencontract zonder omzetverplichting. Aanbieders gaan hiervoor een dienstverlenings-overeenkomst (DVO) aan. Het openhuis-inkoopmodel is een bekende systematiek binnen meerdere gemeenten. In dit model kunnen aanbieders periodiek toetreden. De gemeente Maastricht past deze inkoopsystematiek ook toe, mede om te borgen dat er voldoende keuzevrijheid is en oog te houden voor de kleinere organisaties. Met de vaststelling van het Beleidskader Jeugd is de keuzevrijheid bekrachtigd tijdens een raadsvergadering waarin onder meer het *Beleidskader Jeugd Zuid-Limburg 2019-2022* is besproken.¹ De benoemde inkoopstrategie wordt momenteel herijkt.

De hoeveelheid aanbieders (open stelsel) in combinatie met de arrangementensystematiek en daarnaast ook het werkzaam zijn bij het inkoopteam voor de regio, stelt eisen aan de informatievoorziening en het contract- en relatiebeheer. Er is duidelijk zicht nodig op de verwijzingsstromen, de mate van kwaliteit per aanbieder en de geleverde intensiteiten om te kunnen leren. Het is de vraag of de grote hoeveelheid aanbieders en keuzevrijheid van de inwoners borgt dat steeds de meest effectieve ondersteuningsoptie wordt geboden.

¹ Raadsvergadering: [Notulen 10-09-2019](#)

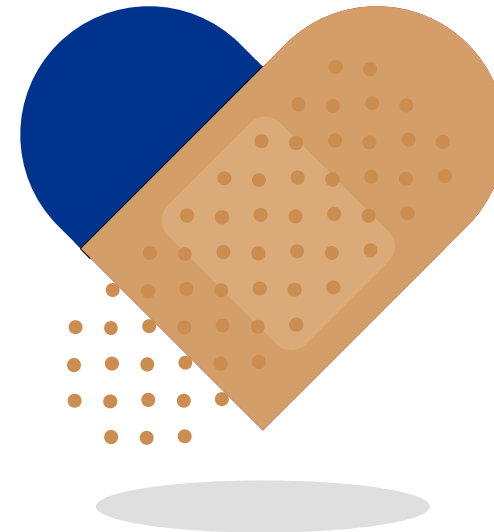
Het totaal aantal cliënten in zorg t/m 2018 blijkt sinds 2015 fors te zijn gestegen met 41%. Daarnaast is het aantal aanbieders dat zorg declareert bij de gemeente toegenomen van 62 in 2015 naar circa 150 in 2018 en 200 in 2019. De stijging in het aantal aanbieders verhoogt het risico voor de gemeente Maastricht op meerdere facetten. Eén daarvan is dat een nieuwe aanbieder een prikkel heeft om van start te gaan en hoge productie/omzet te draaien. Een tweede is dat Maastricht met een hoog aantal aanbieders gesprekken moet voeren en de (ontwikkelingen in de) administratie dient te monitoren. In de praktijk blijkt dat nieuwe, kleine aanbieders, cliënten met een lichte zorgvraag overnemen van de grotere partijen waardoor meer versnippering ontstaat en het risico voor de gemeente toeneemt. Als derde verkeren de kwaliteitssystemen en administratie van nieuwe, zich nog ontwikkelende (doorgaans kleinere) partijen in een lagere mate van volwassenheid, waardoor de gewenste informatie minder snel en/of accuraat aangeleverd wordt.



Figuur 9: Ontwikkeling in aantal aanbieders (Jeugd en Wmo)

Organisatie | De huidige externe partner- en inkoopstructuur maakt de gemeente kwetsbaar en afhankelijk (2/2)

Een derde signaal is dat de gemeente aangeeft dat er sprake is van beperkte uitstroom van cliënten. De gemeente geeft hierin aan dat het afschalen ook slechts beperkt wordt gestimuleerd, dan wel beperkt actief op wordt gestuurd. Naast het bestaan van deze ongewenste prikkels voor aanbieders in het huidige systeem, speelt ook de afhankelijkheid van informatie vanuit aanbieders de gemeente parten. Het gebrek aan handvatten om actief te kunnen sturen wordt veroorzaakt door deze afhankelijkheid van informatie. Door het gebrek aan deze informatie kan de gemeente onvoldoende snel acteren en optimaliseren. Dit heeft mogelijk zijn weerslag op de kwaliteit van de prognose en de mate waarin Maastricht in staat is inkomsten en uitgaven te voorspellen. De gemeente heeft al de eerste acties ondernomen op het gebied van tijdigheid van aanlevering en juistheid van de informatie (zoals het sanctieprotocol met ingang van 2019 en het traject handhaving achterstanden op regionaal niveau op basis van de stuurgroep), maar dient met name op het gebied van de naleving ervan nog harder op te treden door het daadwerkelijk vorderen van de gestelde boeteclausules en applicaties op een wijze in te richten dat partijen gehouden zijn de standaarden te gebruiken.



Mens & Cultuur | Samenwerking tussen afdelingen is beperkt, daarnaast geen eenduidige Tone at the Top

Zoals reeds beschreven is er verbeterruimte voor de communicatie tussen B&O, SZMH en de inkoopafdeling binnen het Sociaal Domein. Om dit te optimaliseren is recent een verandering in gang gezet om de afstand tussen de drie onderdelen te verkleinen. Een mogelijke oorzaak voor de disbalans is het verschil aan focusonderdelen en ervaringen uit het verleden in relatie tot nieuwe initiatieven. Het vraagt tijd om beeldvorming om te buigen vanuit positieve samenwerking. Het team Ontwikkeling & Ondersteuning (O&O) binnen SZMH zou middels het vertalen van beschikbare data naar bruikbare informatie en inzichten kunnen bijdragen aan het versterken van de strategische keuzes die gemaakt worden door B&O, SZMH en de inkoopafdeling. De basis is door O&O en de afdelingen reeds gelegd. Zo zijn er data-analisten binnen gehaald en is er ingezet om verbeteringen aan de kant van inkoop en SZMH door te voeren. Daarnaast zijn informatiestromen beter inzichtelijk gemaakt en wordt er vaker afgestemd met SZMH.

Een punt waar de communicatie tekort schiet is op het gebied van afstemming met eigenaars van budgetten. De verantwoordelijkheid voor de budgetten voor de zorgkosten (PGB en ZIN) is niet belegd bij de uitvoerende personen en deze hebben er daarnaast ook geen zicht op. De keuze om dit op deze wijze in te richten is een principiële uitgangspunt aangezien de uitvoerende partij niet door een budget gestuurd of geremd moet worden in het leveren van de beste ondersteuning aan de burger. Door gebrek aan inzicht en onduidelijkheid qua eigenaarschap is het lastig voor de uitvoerende teams om te sturen op een budget.

Tekorten worden naar zeggen wel inzichtelijk gemaakt, maar de oorzaak van de gesignaleerde tekorten worden in onvoldoende mate inhoudelijk doorgenomen. Zo wordt er aangegeven dat beschikbare informatie wel onderling wordt gedeeld, maar dat de moeilijkheid ligt in het bepalen hoe de signalen op de goede manier bij de juiste mensen te krijgen. Er lijkt geen directe feedbackloop van uitvoering terug naar beleid te bestaan, waar van de praktijk geleerd wordt voor het herijken van beleid en budgetten en er wordt gevoelsmatig dan ook weinig met de gedeelde informatie gedaan. Het

effect hiervan is duidelijk terug gehoord. Medewerkers geven signalen af als: “Het wordt toch allemaal afgeschoten dus waarom zouden we überhaupt verbetervoorstellen doen?” Daarnaast lijkt politieke besluitvorming en/of wensen vanuit de raad een belemmerend effect te hebben op het geven van inbreng vanuit de werkvloer; “als we een voorstel doen iets niet te doen, wordt het door de raad overruled het wél te doen in het kader van de ‘Maastrichtse Maat’, dus voeren we maar gewoon alles uit”. De heersende cultuur is dan ook dat de teams binnen SZMH-doorgaan met wat ze aan het doen zijn, ook als het geld schaars is (soms ook logisch en bewust indien nodig voor de burger). De SZMH-medewerkers houden zich niet bezig met het al dan niet beschikbaar zijn van het budget; als het op is, wordt er meer gevraagd in plaats van trachten van de benodigde kosten te reduceren. Herijkingsgesprekken en tekorten hebben geen resultaat in de verandering van werkwijze(n). Wel komt er, met de sinds de in 2015 ingevoerde ‘Monitor’¹ met cijfers inzake de begroting en de uitputting, steeds meer inzicht in wat de kosten van de geleverde ondersteuning zijn. Dit kan ook bijdragen om de momenteel overheersende gevoelsmatige beeldvorming meer te verleggen naar beeldvorming aan de hand van harde feiten.

Daarbij lijkt een eenduidige Tone at the Top door college, raad & DT/MT te ontbreken. Zo helpt het niet dat veel tijd gaat naar het uitvoeren van spontane opdrachten die onder andere volgen vanuit moties en raadvragen. Teamleden ervaren daardoor ruis, ongenoegen, gebrek aan focus, uitvoeren van dubbel werk en het uitvoeren van werk dat haaks staat op eerder gemaakte plannen en visie. Het gebrek aan heldere doorvertaling van de visie naar doelstellingen voor onduidelijkheid bij de medewerkers en een negatief effect op de werksfeer.

Een andere genoemde factor die de huidige werkmentaliteit raakt is het kritisch vermogen van teamleden onderling. Collega’s zien bij elkaar dat ze moeite hebben met de organisatieverandering en het veranderen van de opstelling naar burgers in brede zin.

¹ Met de ‘Monitor’ wordt de monitor bedoeld die twee keer per jaar naar de raad gaat

Systemen | De data is vertraagd en verspreid beschikbaar, echter wel in voldoende mate aanwezig

Door complexiteiten en alternatieve (route)mogelijkheden in het systeemlandschap en een gefragmenteerde documentatiesystematiek is het lastig om de benodigde data voor de gewenste inzichten op te halen. Daarnaast is men afhankelijk van systemen die beheerd worden door derden. Zo is het de perceptie bij toegang en beleidsmedewerkers dat cijfers uit verschillende systemen niet op elkaar aansluiten. Een oorzaak die wordt genoemd is het feit dat het softwarepakket Suite (SZMH) een basisadministratiesysteem is wat primair is gericht op toekenningen, terwijl Zorgned (inkoopteam) is gericht op de financiële afwikkeling. Gegevens die uit deze systemen worden gehaald voor onder andere de jaarrekening, worden eerst verder verrijkt en opgeschoond. Een andere verklaring die wordt gegeven is dat informatie op verschillende momenten beschikbaar wordt gesteld, wat vragen oproept met betrekking tot de betrouwbaarheid van het meetmoment en de opgeleverde data.

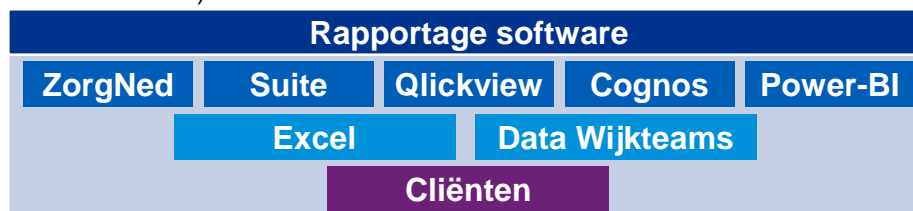
Eén van de oorzaken hiervan is dat de gemeente aangeeft te kampen met problematiek op tijdige en betrouwbare informatieaanlevering. Informatie in de systemen is soms nog onvolledig of onbetrouwbaar voor directe toepassing bij het opstellen van prognoses. Aanvullende aannames blijven nodig. Dit bleek met name bij Jeugd een pijnpunt te zijn waarbij veel verschuivingen tussen bepaalde arrangementen en zorgtrajecten plaatsvonden. Deze problematiek lijkt vooral te zijn ontstaan bij de grote wijzigingen in 2017, namelijk de overgang op een nieuwe arrangementssystematiek en de implementatie binnen het berichtenverkeer. Dit beeld wordt bevestigd vanuit het ontbreken van inzicht in de herkomst / administratie van de verwijzingen: 2017 telt een hoog aantal onbekende verwijzingen. Registratie van verwijzingen had in dat jaar geen prioriteit. De focus lag op de overgang naar een nieuwe arrangementensystematiek en implementatie van berichtenverkeer, financiële afwikkeling en afbouwen van bevoorschotting. De registratie in 2018 evenals 2019 laten een stijgende lijn zien voor wat betreft volledigheid en tijdigheid.

Voor een correcte weergave in de administraties (verwijzingen, cliënten,

productieregistratie, declaraties, facturen, etc.) bestaat een grote afhankelijkheid van de zorgaanbieder in het tijdig aanleveren van juiste en complete informatie. Het huidige 'open' stelsel geeft ruimte voor een relatief groot aantal aanbieders (zie pag 20), dit maakt informatievoorziening meer complex en ingewikkeld om te onderhouden.

Ondanks de complexiteit in de aanlevering van data en het gebruik van meerdere systemen, lijkt er voldoende informatie beschikbaar te zijn, inclusief de benodigde (technische) middelen om de data uit de systemen te onttrekken. Ook lijkt de hoeveelheid informatie die onderling wordt gedeeld toe te nemen. Echter wordt dit nog niet optimaal benut in praktijk. Conclusies en sturing op basis van (anekdotische) ervaringen in het veld worden nog onvoldoende getoetst aan de hand van de beschikbare data en informatie. Er lijkt in dit kader dan ook geen duidelijke koppeling te zijn tussen data-ontsluiting en data-gebruikers. Oorzaken die worden aangestipt zijn het ontbreken van de urgentie om te meten, gebrek aan inzicht in wat er gemeten zou moeten worden (targets) en onvoldoende inzicht in wat de informatiebehoefte is per team of individu, door de transformatie ingezet rondom data gedreven werken wordt er naar deze behoeftes toegewerkt. Als laatste heeft (grote) case-load een negatief effect heeft op de gebruiksvriendelijkheid van de systemen voor de betrokkenen in de toegang.

Gezien het feit dat de data, hoewel verspreid en vertraagd, in voldoende mate beschikbaar lijkt te zijn, biedt dit potentieel om meer profijt uit te halen qua inzichten zonder dat hier intensief menselijk handelen bij benodigd is (ervan uitgaande dat de tijdigheid van informatie vanuit zorgaanbieders wordt verbeterd).



Figuur 10



Analyse op de P&C cyclus binnen de gemeente Maastricht

Opeenvolgende jaren een bekend begrotingstekort

Het structureel oplossen van het tekort uit de afgelopen jaren is in 2019 urgent(er) geworden. Het Planning en Control (P&C) proces binnen het Sociaal Domein is hier een belangrijk onderdeel in. Overigens is het vergroten van inzicht en grip niet altijd een garantie op het voorkomen van overschrijding. Het helpt wel en kan nare verassingen voorkomen. Om te onderzoeken waar eventuele hiaten zitten, is het P&C proces binnen de gemeente Maastricht, met focus op het Sociaal Domein, onder de loep genomen. Hierbij zijn onderstaande principes in ogenschouw genomen:

1. Inzicht hebben in de ontwikkelingen in het sociaal domein. Dat houdt in dat er inzicht moet zijn in het gebruik van zorg, budgetverloop, in-, door- en uitstroom maar ook in de voortgang van genomen maatregelen. Daarnaast vraagt het om redeneerlijnen (beleidstheorieën) die de inzet van middelen en de uitvoering van activiteiten koppelen aan meetbare resultaten en (in-)directe effecten.
2. Sturing geven op basis van het inzicht én inzicht in de dynamieken die keuzes met zich meebrengen.

De totstandkoming en herijking van het budget voor het Sociaal Domein gebeurt op basis van nieuwe uitgangspunten vanuit het Rijk, door vertaald naar verwachte (additioneel benodigde) uitgaven en vervolgens gealloceerd naar de betreffende domeinen en afdelingen. De uitgangspunten en onderbouwingen worden vastgelegd in de kaderbrief en gelden als input voor het meerjarenbudget. Bovengenoemde nieuwe uitgangspunten vanuit het Rijk zijn vooral wettelijk gedreven. Naast rekening houden met wettelijke wijzigingen is het van belang dat actuele trends en ontwikkelingen ook op adequate wijze en risico-afgewogen worden door vertaald in het meerjarenbudget. Dit lijkt niet op realistische wijze te zijn gebeurd aangezien het meerjarenbudget nagenoeg een vlak verloop kent (zie ook pag 28 inzake het prognosemodel). Gegeven de actuele volumestijgingen in het zorggebruik is dit enkel realistisch in het geval er komende jaren geen volumestijging zal zijn. Dit betekent dat gemeente Maastricht risico loopt de komende jaren wederom het budget te gaan overschrijden indien de gemeente er niet in slaagt meer grip te krijgen op de actuele volumestijgingen.

Uitdagingen in de P&C cyclus belemmeren de mogelijkheid tot sturing

Grip op het tekort begint bij een visie die vervolgens wordt doorvertaald naar concrete beleidsdoelstellingen en operationele planvorming, vastgelegd in het jaarplan en ondersteund door een effectieve P&C cyclus en een adequaat ingericht risicomangementsysteem. Een effectieve P&C cyclus kenmerkt zich hoofdzakelijk door:

1. Een integraal vastgesteld budget waarbij alle strategische en beleidsdoelstellingen adequaat zijn doorvertaald in het budget
2. Beschikbaarheid van volledige, betrouwbare, actuele en tijdige managementinformatie die inzicht geeft in de budgetuitnutting, knelpunten en ontwikkelingen voor prognosedoeleinden
3. Een ingebed proces waarbij alle relevante inhoudelijk betrokkenen periodiek de voortgang monitoren op vooraf vastgestelde doelstellingen of Key Performance Indicators (KPI's) waarbij een ieders rol en verantwoordelijkheid inzichtelijk is
4. Georganiseerd risicomangement aan de hand van het three-lines-of-defences model met duidelijke rolscheiding

Vanuit de afgelegde interviews kwamen diverse uitdagingen terug waar medewerkers mee kampen:

1) Onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden

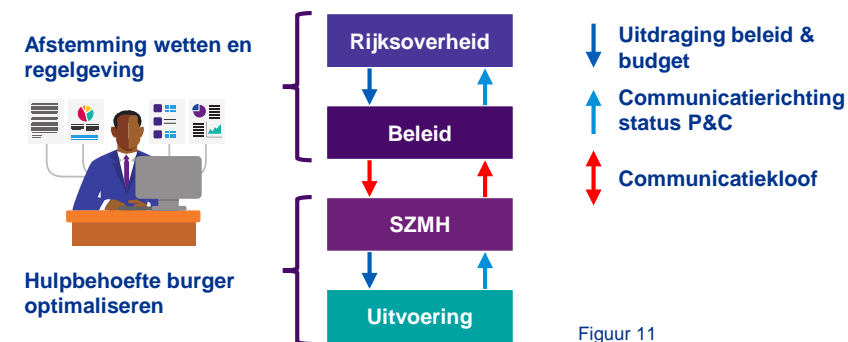
De allocatie van de hoogtes van de budgetten is omsloten in het takenpakket van het concern waarbij beleid de opdrachtgevende partij is en uitvoering de opdrachtnemende. Vanuit de interviews kwam terug dat het soms diffuus is wie voor wat verantwoordelijk is. Op die vlakken wordt dan beperkt eigenaarschap getoond. Dit blijkt uit de constatering dat budgeteigenaarschap verkokerd is belegd: daar waar vanuit de uitvoering gepercipieerd wordt dat het eigenaarschap van het budget bij de beleidsmakers valt, geeft beleid aan dat er beperkt zicht is op de uitnutting van het budget. Dit terwijl uitvoering hier direct invloed op uitoefent via de toekenning van arrangementen. Er bestaat dus een discrepantie in de rolduidelijkheid, verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid tussen de budgethouders en de uitvoering.

Uitdagingen in de bedrijfsvoering aanpakken om inzicht te verkrijgen

2) Tegenstrijdigheid en verkokering beleidsdoelstellingen

De primaire doelstelling van het beleid (opdrachtgevers) betreft het doorvertalen van actuele ontwikkelingen en uitgangspunten vanuit het Rijk, de raad, college en directie naar concrete operationele beleidsdoelstellingen. De primaire doelstelling van de uitvoerders (opdrachtnemers) is om de hulpbehoefte(n) van de burgers zo optimaal mogelijk te verrichten. Deze focus is een principiële uitgangspunt binnen SZMH. Hierbij is kostenbewust werken en handelen echter nooit een speerpunt geweest.

Dit leidt tot het ongewenste effect dat de vaststelling van het budget beperkt in relatie staat tot de werkwijze van de uitvoering, daar waar nu juist die focus en koppeling gewenst is om via het budget te kunnen sturen op het in grip te houden van de uitgaven (zie figuur 11).



Figuur 11

Tussen en binnen opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen ontbreekt daarnaast transparantie over doorgevoerde budgetwijzigingen en een eenduidig beeld over de totstandkoming en de uitnutting van het budget. Deze verkokering komt ook tot uiting bij de totstandkoming van het meerjarenbudget: deze blijkt voor 2020-2023 opgesteld te zijn waarbij beperkt onderlinge afstemming heeft plaatsgevonden tussen beleid en de uitvoerende partijen (o.a. de gebiedsteams). Er is dus geen directe relatie tussen de vertaling van beleidsdoelstellingen en de hiervoor benodigde

financiële middelen (zoals omsloten in het budget). Hierdoor worden mogelijke trends en ervaringen vanuit de gerealiseerde cijfers enerzijds en de verwachte ontwikkeling als resultante van de uitoefening van de beleidsdoelstellingen anderzijds, onvoldoende geïncorporeerd in het vastgestelde budget.

3) Bijsturen is beperkt mogelijk en onvoldoende georganiseerd

Momenteel wordt bij de gemeente beperkt gecommuniceerd over, en gestuurd op, het daadwerkelijk behalen van organisatiedoelstellingen. Dit blijkt aanvullend uit het consistente beeld vanuit de interviews waarbij (lijn)management aangaf niet financieel te worden aangestuurd of beoordeeld en in gevallen zelfs geen jaardoelstellingen heeft afgesproken met de leidinggevende. Het gebrek aan budget-eigenaarschap en het ontbreken van kennis van financiële effecten bij het toekennen van hoge arrangementen zorgt ervoor dat budgetrealisatie niet 'in control' is. Uitvoerders worden hier ook niet voor beloond of gestraft, waardoor eigenaarschap op het budget en opgeleverde resultaat geen stimulans biedt. Er kan dan ook gesteld worden dat het opstellen van het budget, door gebrek aan transparantie en eigenaarschap niet resulteert in een verandering van werkwijze in de uitvoering.

Binnen het Sociaal Domein zijn de afgelopen jaren verschillende rapportages en sturingsinstrumenten opgezet. Na de invoering van de halfjaarlijkse 'Monitor' en gebruik door SZMH van maandelijkse factsheets, waarin gerapporteerd wordt over de stand van zaken op verscheidene KPI's, wordt ook de prognose in kaart gebracht op basis van de beschikbare data. Sinds invoering van de 'Monitor' is er meer inzicht in wat de (verwachte) uitnutting van het gestelde budget is en wat de hoog-over prognose is van het budget. De opgestelde prognoses zijn nog niet van dermate kwaliteit om hier gericht op te kunnen sturen op dagelijkse/wekelijkse basis. Dit is niet mogelijk door onder andere het gebrek aan direct beschikbare, accurate data in de systemen.

Beperkt inzicht in de verwachte uitkomst, onvoldoende grip op het proces en de resultaten

Aangezien richtlijnen rondom het aanleveren of invoeren van data, door onder andere het zelf niet strak naleven van deadlines (door onder andere ketenafhankelijkheid), niet eenvoudig te handhaven is, blijft het voor het Sociaal Domein een arbeidsintensieve taak om momenteel accuraat inzicht te bieden in de cijfers. Qua accuraatheid van de rapportages zijn er ten aanzien van het budget verschillende oorzaken waardoor er slechts tijdens de opstelling van de jaareinde rapportages (met een vertraging van meerdere maanden), een goed totaalbeeld gecreëerd kan worden. Zo zijn er verschillende bronnen, zowel interne als externe systemen en medewerkers, waaruit geput dient te worden. Daarnaast hanteren deze bronnen een andere prestatie indicatoren en taxonomieën die door verschillende tekortkomingen (beschikbaarheid middelen) enkel 1-maal per jaar worden geüniformeerd.

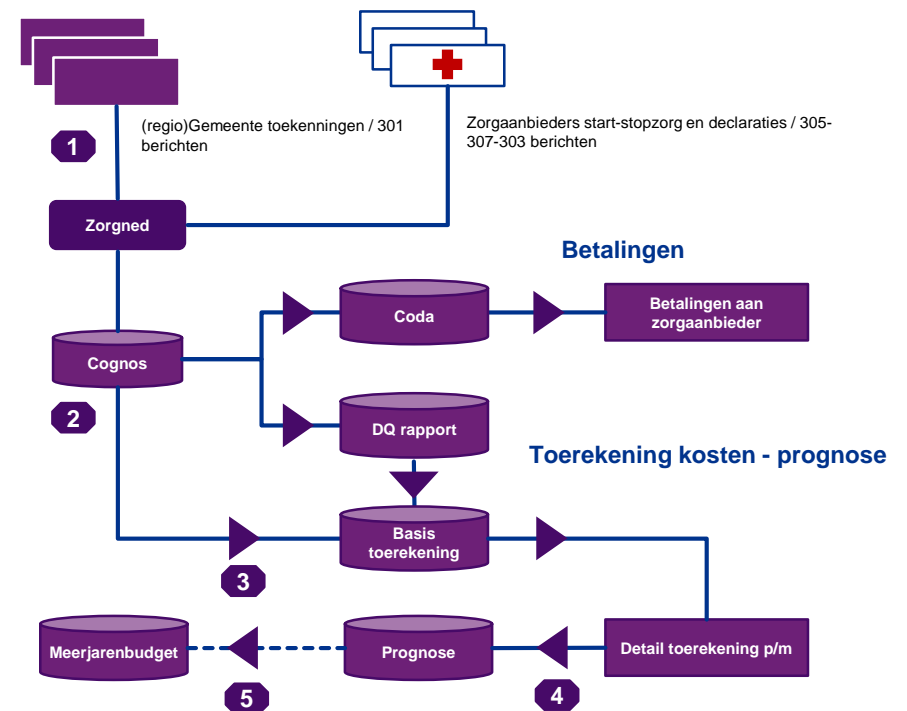
Ketenafhankelijkheid verhoogt risico op incomplete data

De eerder genoemde ketenafhankelijkheid hindert Maastricht om tijdig en real-time betrouwbare managementinformatie op te kunnen leveren. Normaliter kampen andere centrumgemeenten met soortgelijke problematiek wanneer ze regionaal de inkoop uitvoeren gezien het feit dat er afhankelijkheid bestaat van ketenpartners (gemeenten en zorgaanbieders), waarbij logischerwijs het risico toeneemt zodra Maastricht met meer ketenpartners dient samen te werken. Bij Maastricht uit zich dit via een grote tijdsinvestering om de benodigde data überhaupt te kunnen produceren en zo compleet mogelijk te maken. Naast het feit dat er op deze manier minder tijd overblijft om trends en analyses vanuit de data met de relevante inhoudelijk betrokkenen periodiek effectief te kunnen bespreken betekent dit tegelijkertijd dat prognoses dus zijn gebaseerd op incomplete informatie en je dus als gemeente verrast kunt worden door grillig declaratiegedrag van aanbieders. Dit wordt versterkt door de wijze waarop Maastricht momenteel aanbestedingen uitvoert: de Open-huis constructie op basis van een DVO maakt dat het aantal aanbieders voor Jeugd alleen al zijn toegenomen met >300% vanaf 2015 (62) tot en met 2019 (199).

uitkomst, onvoldoende grip op

Aandachtspunten in de vaststelling van de prognose

- 1 Intrekkingen, toekenningen <2017 & onjuiste toekenningen (wanneer aanbieder niet gecontracteerd etc. wordt dit niet automatisch afgevangen in Zorgned).
- 2 In Cognos wordt beoordeling uitgevoerd op de aangeleverde data. Dit leidt tot handmatig herstelwerk (corrigeren voor vervuiling (zie 1)).
- 3 Bij het vaststellen van de prognose ontbreekt een deel van de verplichtingen. Hier bestaat een afhankelijkheid van de aanbieder.
- 4 Prognose is niet gerelateerd aan volumestromen, maar aan bedragen in EUR.
- 5 De ontwikkelingen in de prognose zijn niet verwerkt in het meerjarenbudget.



Figuur 12

Beperkte mogelijkheden voor organiseren van tijdig beschikbare managementinformatie maakt werkwijze bij Maastricht ad-hoc

Indien Maastricht niets zou doen en het aantal aanbieders blijft jaarlijks toenemen heeft verhoogd dit het risico op onbetrouwbare data en dit heeft dus zijn weerslag op capaciteit via een toenemende tijdsinvestering die Maastricht moet maken om een volledig en getrouw beeld te krijgen van de administratieve afwikkeling van de contractafspraken.

Geen duidelijk proces over opvolging en naleving van afspraken

Naast tijd technische problemen is de wijze waarop prognoses momenteel bij Maastricht worden opgesteld te verbeteren. Prognoses nu bevorderen het inzicht beperkt. De vaststelling vindt namelijk plaats op basis van toerekeningen van platte bedragen zonder onderliggende volumegegevens (drijvers van kosten). Tegelijkertijd is dit de meest pragmatische manier om gegeven de huidige staat van informatie-uitwisseling uitspraken te kunnen doen over ontwikkelingen en voortgang op budgetuitnutting. Indien er lijkt te worden afgekoerst op budgetoverschrijding wordt dit signaal wel afgegeven in periodiek beschikbare rapportages. De kern zit hem in de **opvolging en eigenaarschap van het budget**, “wie zal (en behoort) actie te ondernemen zodra er een tekort op het budget dreigt?” blijkt een vraag die de gemeente Maastricht niet eenduidig kan beantwoorden. Een mogelijke verbetering zou zijn om persoonlijke doelstellingen te creëren op het gebied van budgetverantwoordelijkheid. De informatie over budgetten en tekorten zijn de afgelopen jaren in voldoende mate aanwezig en inzichtelijk gemaakt (o.a. in factsheets van SZMH). Wanneer budgetten in het verleden niet behaald werden, werd het tekort gecorrigeerd met buffers en/of overschotten vanuit andere domeinen en het geconsolideerde resultaat (na correctie, binnen budget) gepresenteerd. Het beeld bestaat bij medewerkers dat hierdoor minder urgentie is losgekomen bij de raad. Het beeld dat hierover geschetst wordt is dat binnen het ambtelijk domein met meer financiële scherpheid is gesproken dan binnen de raad. Uitkomsten van prognoses zouden input moeten zijn voor effectief operationeel bijsturen. Daarnaast geven actuele prognoses informatie op basis waarvan budgetten adequaat kunnen worden opgesteld.

Concluderend kan gesteld worden dat de afgelopen jaren, onder andere in de kaderbrief 2017¹, meerdere signalen zijn afgegeven over het niet uitkomen binnen het budget van het Rijk en het niet in voldoende mate slagen in draaiknoppen (waaronder de stropenpot), al is de exacte grootte van het tekort daarbij niet scherp aangeduid.

Prognosemodel verdient verrijking om het meer van nut te laten zijn

De opvolging en eigenaarschap ten aanzien van de vaststelling van de budgetten blijkt bij Maastricht diffuus, waarbij discrepanties zijn aangegeven over wie verantwoordelijk is voor welk budget.

De mate waarin trends en ontwikkelingen worden doorvertaald naar getrouwe prognoses is daarnaast één van de randvoorwaarden op basis waarvan de gemeente succesvol in-control kan zijn en in staat zou moeten zijn om risico's zoveel als mogelijk te beheersen. Dit is voor de huidige vaststelling van het meerjarenbudget 2020-2023 niet gebeurd. Mede als gevolg van onzekerheid over de verwachte ontvangsten vanuit de ontwikkelingen binnen de algemene uitkering is besloten het budgetverloop vlak te houden. Impliciet betekent dit dat trends en ontwikkelingen momenteel niet adequaat zijn geland in het vastgestelde meerjarenbudget en mocht gemeente dit per heden graag anders willen doen, zou het huidige prognosemodel verbeterd of verrijkt moeten worden met behulp van het opnemen van uitgangspunten en accurate financiële doorvertalingen van grote bewegingen. Denk hierbij aan het nieuwe verdeelmodel Sociaal (per meicirculaire 2020), de Wlz-uitname GGZ en de doordecentralisatie. Daarbij is het ook cruciaal om meer met scenario's te werken bij het al dan niet halen van transformatiedoelstellingen, iets wat momenteel nog niet geborgd is.

¹ [Kaderbrief 2017](#)

Adequaat risicomanagement (lines of defences) is momenteel te beperkt ingeregeld

Risicomanagement op basis van three lines of defences te versterken

Binnen de P&C cyclus van de gemeente Maastricht is aandacht nodig voor het versterken van de zogenaamde 'three lines of defence' (3LoD) binnen de organisatie. Het framework rondom het beheersen van mogelijke risico's in een proces helpt bij het vergroten van grip en control. Ook bij de gemeente Maastricht wordt reeds gebruik gemaakt van dit gedachtegoed. De inrichting bij de gemeente Maastricht kenmerkt zich echter door een beperkt ingericht framework en vermenging van rollen en verantwoordelijkheden bij hoofdzakelijk de tweede lijn en het ontbreken van een derde lijn.

Eerstelijns verdediging

Binnen het operationeel management van het sociaal domein is een gediversifieerde verdeling van het eigenaarschap. Daar er vanuit de uitvoering SZMH niet actief wordt gestuurd op een budget maar hoofdzakelijk op het ondersteunen van de burger. Zoals reeds aangegeven betreft dit een principiële uitgangspunt. Op het gebied van eigenaarschap en verantwoordelijkheid ten aanzien van met name het budget, kan geen eenduidig antwoord gegeven worden door meerdere teamleden. Waardoor geconcludeerd kan worden dat dit onvoldoende duidelijk is en mogelijk onvoldoende is ingericht.

Daarnaast worden herijkingen onvoldoende geïncorporeerd in een nieuwe uitvoeringswijze waardoor dit minimaal tot geen effect heeft.

Tijdens interviews is aangegeven dat ingebouwde procescontroles door middel van KPI's en overige maatstaven onvoldoende aanwezig zijn binnen het Sociaal Domein; er wordt niet gemeten op basis van performance KPI's die zijn doorvertaald naar PI's waarop management stuurde.

Tweedelijns verdediging

De tweedelijns verdediging op het gebied van compliance aan processen, risico management en het beheren van de kwaliteit is belegd bij de Planning & Control afdeling binnen het Sociaal Domein, echter gebeurt dit op

operationele basis voornamelijk op financiële gegevens en niet op proces-compliance en risicofactoren. Op het gebied van systemen/IT komt naar voren dat deze het huidige proces niet volledig ondersteunen, aangezien deze inrichtingen veelal gebaseerd zijn op verouderde procedures die niet meer (volledig) van toepassing zijn. Stakeholders worden binnen het Sociaal Domein van de gemeente Maastricht dan ook onvoldoende ondersteund door de tweedelijns verdediging met betrekking tot (eventuele) risico's.

Derde- (en vierde)lijns verdediging

Binnen de gemeente Maastricht is geen derdelijns verdediging ingeregeld binnen het Sociaal Domein rondom strategische, ethische aspecten, rapportages en compliance. Binnen het Sociaal Domein is wel een externe auditor aangewezen om te controleren op interne proces compliance, deze fungeert als vierdelijns defence.





Inhoudelijke toetsing op de planvorming maatregelen

De volgende stap naar een meer structurele oplossing is gezet

Besparingsmaatregelen gemeente Maastricht

De gemeente heeft eigenstandig werkgroepen gevormd welke zicht naast bedrijfsvoering op acht inhoudelijke thema's hebben gericht waarbinnen maatregelen zijn voorgesteld:

1. Wmo
2. Jeugd
3. Participatie en I-deel (BUIG)
4. Armoede
5. Toegang en wijkteams
6. Volksgezondheid
7. Sport en onderwijs
8. Samenkracht en burgerparticipatie

De maatregelen zijn gericht op verbeterde transformatie, ander beleid danwel het staken van activiteiten. Ze worden kort benoemd echter verder niet op zichzelf besproken. KPMG heeft gemeente Maastricht de afgelopen periode ondersteund bij het nader concretiseren van de door hen opgestelde set aan besparingsmaatregelen. Dit met als doel een meer geïnformeerde discussie te kunnen voeren over de bezuinigingsopdracht en de in te zetten maatregelen. Specifiek is gelet op de mate waarin de maatregelen potentie hebben (kwalitatief / kwantitatief), dan wel SMART zijn uitgewerkt. Het doorlopen proces zag in hoofdlijnen er als volgt uit:

- Kick-off: vaststellen contactpersonen per werkgroep en kennismaking
- Voorafgaand aan de eerste werkgroepen is informatie over de planning en een template gedeeld met alle deelnemers van de werkgroepen ter ondersteuning bij het uitwerken van de maatregelen
- Werkgroepen KPMG / Maastricht (19-11-2019 / 26-11-2019): afstemming over verwachtingen, werkafspraken en het inhoudelijk doorlopen van de maatregelen
- Op basis van de door de werkgroepen aan het MT en KPMG aangeleverde set maatregelen op 29-11-2019 is KPMG aan de slag gegaan met een inhoudelijke review op de kwaliteit en de potentie van de maatregelen per werkgroep. De maatregelen per werkgroep hebben een gewogen score toegekend gekregen aan de hand van de in tabel 3

weergegeven criteria ter onderlinge vergelijkbaarheid op potentie en robuustheid.

- Vaststelling shortlist i.s.m. Maastricht: werksessie met alle werkgroep voorzitters ter vaststelling van de shortlist uitgewerkt in de huidige conceptrapportage (27-12-2019)
- Op basis van de ontvangen feedback (14, 15 en 16 januari) heeft er een herijking van de short- en longlist uit de conceptrapportage plaatsgevonden ter vervanging van de lijst van de conceptversie.

Beoordelingscriteria maatregelen

Beoordelingscriteria	Bijbehorende vraagstelling	Beoordelingstermen
Categorie	Op welke termijn is de maatregel van toepassing?	'Korte termijn', 'Lange termijn' of 'Onbekend'
Status fase	In welke fase verkeert de maatregel?	'Ready to implement', 'Uitwerkingsfase' of 'In onderzoeksfase'
S / I	Gaat het om een structurele of incidentele maatregel?	S of I
S (specifiek)	Is de maatregel specifiek genoeg uitgewerkt?	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ^{1a}
M (meetbaar)	Is het doel en effect van de maatregel meetbaar?	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ^{1b}
A (acceptabel)	Is het invoeren van de maatregel (maatschappelijk gezien) acceptabel?	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ^{1c}
R (realistisch)	Is het realistisch de maatregel te implementeren?	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ^{1d}
T (tijdsgebonden)	Is de maatregel tijdsgebonden?	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ^{1e}
Investering	Welke investering is vereist om te kunnen implementeren	In Euro (EUR x1.000)
Besparing	Wat is de verwachte besparing per jaar in de jaren 2019 t/m 2023?	In Euro (EUR x1.000)
Risico	Wat is de inschatting van het risico, wanneer de maatregel geïmplementeerd wordt?	'LAAG', 'MIDDEL' of 'HOOG'
Impact	Wat is de impact die wordt verwacht als resultaat van invoer van de maatregel ?	'LAAG', 'MIDDEL' of 'HOOG'
Potentie	Heeft de maatregel potentie om kwaliteit / besparingen op te leveren?	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ²
Robuust	Is de maatregel voldoende doordacht en in detail uitgewerkt? (SMART)	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ³
Gewogen score	Wat is de eindscore van de maatregel, gewogen voor de potentie en robuustheid	Score 1 (laag) t/m 4 (hoog) ⁴
In Shortlist	Wordt de maatregel opgenomen in de shortlist?	'JA' of 'NEE' ⁵

Tabel 3: Beoordelingscriteria maatregelen

Actualisatie longlist en shortlist (1/3)

Resultaten

De volgende pagina's tonen een bondig overzicht van de inzichten in de resultaten van de review op totaal- en werkgroep niveau, alsmede de belangrijkste bevindingen.

Wijzigingen in de long- en shortlist

Ten opzichte van het conceptrapport van 6 januari zijn er aan de hand van de ontvangen feedback, doorontwikkeling en evaluatie door de werkgroepen een aantal wijzigingen doorgevoerd op de totale long- en shortlist aan maatregelen. De aanvullingen zijn door werkgroepen ingebracht, met KPMG besproken en voor verwerking aangeboden. De wijzigingen zijn als volgt te kenmerken:

- Bestaande maatregelen van shortlist naar longlist en vice versa.
- Verwijdering / clustering van een aantal maatregelen, doordat:
 - Deze maatregelen als onderdeel zijn opgenomen in andere, overkoepelende maatregelen (dubbeltellingen);
 - Deze maatregelen niet in lijn liggen met de transformatiedoelstellingen;
 - Deze maatregelen al reeds deels waren verwerkt in de begroting;
 - Deze maatregelen momenteel te summier zijn uitgewerkt om in aanmerking te komen voor beoordeling;
 - Deze maatregel dubbel bij werkgroepen was opgevoerd;
 - De politieke impact die implementatie van deze maatregel zou hebben momenteel te groot is.
- Aanpassingen in de omvang en verwachte ingroei van besparingen
 - Gemeente Maastricht heeft in plaats van de generieke correctie (ingroei) die eerder door KPMG op de lijst met maatregelen was toegepast, een eigen inschatting gemaakt van de ingroei per specifieke maatregel. Dit geeft een accurater beeld t.o.v. een generieke correctie.

- Daarnaast zijn enkele maatregelen berekend op basis van bandbreedten (bijvoorbeeld: “terug van 110% naar 100, of 105%”). Streven is hier om zo veel als mogelijk terug te gaan naar de wettelijk minimale norm. Goed om te zien dat de gemeente ook als zodanig heeft besloten om voor een aantal maatregelen op het minimum te zitten

Totale lijst aan maatregelen na aanpassing

- In de oorspronkelijke shortlist waren 113 maatregelen opgenomen waarvan 45 in de shortlist waren opgenomen.
- De laatste actuele inzichten hebben tot diverse mutaties geleid. De doorlooptijd van de verwachte ingroei is realistisch door vertaald. In totaal zijn diverse maatregelen van de longlist gehaald en zijn er een aantal maatregelen toegevoegd t.o.v. de oorspronkelijke longlist op verzoek van gemeente Maastricht (zie bijlage 1). Per saldo bevat de longlist nu in totaal 92 maatregelen.
- In de oude shortlist waren 45 maatregelen opgenomen. Na voortschrijdend inzicht (recentelijke rechterlijke uitspraak, dubbeltellingen) zijn een aantal maatregelen verwijderd, geclusterd en toegevoegd waardoor de nieuwe shortlist in totaal 52 maatregelen telt.
- In totaal zijn er nu 92 (i.p.v. 113) maatregelen door de 8 werkgroepen aangedragen en is er na evaluatie een shortlist ontstaan van 52 (i.p.v. 45) maatregelen op basis van de door gemeente Maastricht gecommuniceerde onderbouwingen en besprekingen na presentatie van de conceptrapportage (versie 6 januari).
- Zoals eerder genoemd, vragen de voorgestelde maatregelen (deels) een wijziging in de huidige beleidsuitvoering en daarmee keuzes en besluiten. Ze kunnen voor de langere termijn een nieuwe koers betekenen. Deze maatregelen dienen veelal vanuit het college te worden voorgesteld en door de raad gemaakt bekrachtigd te worden.

Actualisatie longlist en shortlist (2/3)

Verwachte besparing na doorvoeren aanpassingen

- De totale omvang in het besparingspotentieel wijzigt niet significant, maar betreft wel een meer accuraat beeld ten opzichte van 6 januari jongstleden. De op de volgende pagina's opgenomen besparingsoverzichten zijn nog steeds voorlopige inschattingen opgesteld door de gemeente. De huidige inschattingen betreffen een momentopname (peildatum 17-jan) en kunnen wijzigen als gevolg van voortschrijdend inzicht in het proces dat de gemeente Maastricht hierin doorloopt gegeven de voorbereidingen op de begrotingsbehandeling.
- Momenteel mist nog een duidelijk executieplan, wat gegeven de recente inzet op het ontwikkelen van een bezuinigingsplan niet onlogisch is. Dit heeft impact gehad op de ingroei berekening door de werkgroepen in 2020, waarbij rekening is gehouden met een meer realistische executie tijd (voornamelijk het oog op het realiseren van de verwachte besparingen al reeds in 2020). Voor de meeste maatregelen is daarnaast een raadsbesluit benodigd, wat tijd zal vergen alvorens dit besluit gemaakt wordt en overgegaan kan worden tot executie.
- De herbeoordeling van de maatregelen en doorontwikkeling van de aanpak door de werkgroepen is conservatiever of realistischer gemaakt. Dat heeft een meer haalbare verwachting als perspectief. Een vertaling van de generieke ingroei door KPMG (versie 6 januari) naar meer gerichte ingroei-schema's per maatregel maakt de inschatting meer accuraat. In deze inschatting lijkt de gewenste en structurele besparing van minimaal 10 miljoen euro dan ook meer tijd nodig te hebben dan eerder is voorzien en is het de vraag of de gewenste besparing wel haalbaar is met alleen de maatregelen op de herijkte shortlist. Dit vergroot de uitdaging om de besparingen ook daadwerkelijk in de praktijk te realiseren. Hiervoor lijkt nu nog meer commitment, tijd en inzet van middelen nodig te zijn vanuit de betrokken medewerkers.
- Gemeente Maastricht is vervolgens aan de slag gegaan met een herijking en nieuwe inzichten waarmee ze sneller de besparingsdoelstellingen beoogt te behalen. Dit heeft als input voor de huidige rapportage impact gehad op zowel de shortlist als de longlist: beide totaal verwachte uitkomsten per 2023 liggen nu circa EUR 1,2 miljoen hoger bij de nieuwe shortlist (14.180) en ruim EUR 4,5 miljoen hoger bij de longlist (25.810)
- Verwacht wordt dat er middels implementatie van de shortlist – mits gedegen uitvoering en uitgaand van besluitvorming college en gemeenteraad – dat in het jaar 2023 een besparing van EUR 14,2 miljoen gerealiseerd kan zijn (i.p.v. de eerder ingeschatte 12.888K). In 2020 blijft nog een tekort verwacht. In 2021 kan de besparingsdoelstelling van 10 miljoen euro bijna worden bereikt.
- Naast de omvang van het besparingspotentieel is de verwachte ingroei van de besparingen sterk afhankelijk van de snelheid en de wijze waarop besluitvorming en executiekracht zullen gaan plaatsvinden. Dit betekent dat de gemeente nu al dient na te denken over de vervolgstappen in het proces om het momentum vast te blijven houden. Er dient rekening gehouden te worden gehouden met het feit dat de gemeente bij een aantal maatregelen uitgaat van de maximaal mogelijke besparing, welke alleen haalbaar is indien daar de nodige beleidskeuzes voor worden doorgevoerd.

Actualisatie longlist en shortlist (3/3)

Grootste mutaties

De grootste mutaties zitten in de periodiciteit wanneer de besparingen effect zullen gaan sorteren. Dit is met name bij Wmo duidelijker gemaakt. In de oude shortlist was nog generiek voor elke maatregel uitgegaan van een algemene correctie op de doorlooptijd van de ingroei van verwachte besparingen. Voor maatregelen met de hoogste besparingen is gecorrigeerd op basis van het feit of implementatie wel/niet kan plaatsvinden met terugwerkende kracht. Zodoende is tot een meer realistisch verloop in de verwachte ingroei van de besparingen gekomen. Ook Bij BUIG zien we een forse toename in zowel de longlist- als de shortlistbedragen. Dit is met name het gevolg van het uitgangspunt om meer terug te bewegen richting de

wettelijke minimum kaders: voor BUIG betekent dit een longlist besparing oplopend van EUR 1 mln. naar EUR 4 mln. mocht alles wat Maastricht bovenwettelijk doet worden teruggedraaid. Onderstaande tabellen zetten de ontwikkelingen in de ingroei van de besparingen en de omvang tegen elkaar af en daar uit valt op te maken dat op de ingroei conservatiever is neergezet maar eindigt op een hoger totaalniveau per ultimo 2023. De nieuwe lijst houdt rekening met een ingroei en weergave t/m 2023, conform de meerjarenbegroting. Schattingen vanuit de werkgroepen reiken t/m 2024 (hier niet weergegeven). Deze zijn daar waar relevant verdisconteerd naar 2023 en eerdere jaren.

Longlist - uitkomst	2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	0	4.941	5.069	4.853	6.285
2. Jeugd	554	1.360	3.485	3.515	3.541
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	475	475	475	475
4. Armoede	50	3.793	3.513	3.513	3.513
5. Toegang en wijkteams	0	900	1.238	2.513	3.750
6. Volksgezondheid	0	177	967	1.194	1.194
7. Sport en onderwijs	0	230	323	351	461
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	978	1.803	1.803	1.803
Totaal	604	12.854	16.873	18.217	21.022

Longlist (17 januari)	2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	450	1.977	3.114	3.703	5.685
2. Jeugd	0	510	1.240	1.411	1.582
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	2.360	3.360	4.360	5.360
4. Armoede	0	100	4.447	4.447	4.422
5. Toegang en wijkteams	0	700	300	300	300
6. Volksgezondheid	0	209	783	836	873
7. Sport en onderwijs	0	900	4.351	5.714	5.839
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	1.333	1.729	1.951	1.749
Totaal	450	8.089	19.323	22.721	25.810

Shortlist - uitkomst	2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	0	1.235	2.534	3.882	6.285
2. Jeugd	0	184	919	1.495	1.895
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	-81	155	475	475
4. Armoede	50	667	1.307	2.090	2.613
5. Toegang en wijkteams	0	900	0	0	0
6. Volksgezondheid	0	15	78	125	156
7. Sport en onderwijs	0	8	74	149	296
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	81	567	928	1.169
Totaal	50	3.008	5.634	9.144	12.888

Shortlist (17 januari)	2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	450	1.460	2.484	3.243	5.385
2. Jeugd	0	510	1.140	1.211	1.282
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	1.360	1.360	1.360	1.360
4. Armoede	0	100	3.322	3.322	3.297
5. Toegang en wijkteams	0	700	0	0	0
6. Volksgezondheid	0	197	322	360	397
7. Sport en onderwijs	0	200	270	605	730
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	1.313	1.709	1.931	1.729
Totaal	450	5.840	10.607	12.031	14.180

Tabel 4: Kenmerken longlist vs. shortlist resultaat uitkomst en inkomst

Longlist en shortlist uitkomst peildatum 17-01-20 vs 06-01-20

Longlist vs. shortlist op totaalniveau na verwerking feedback

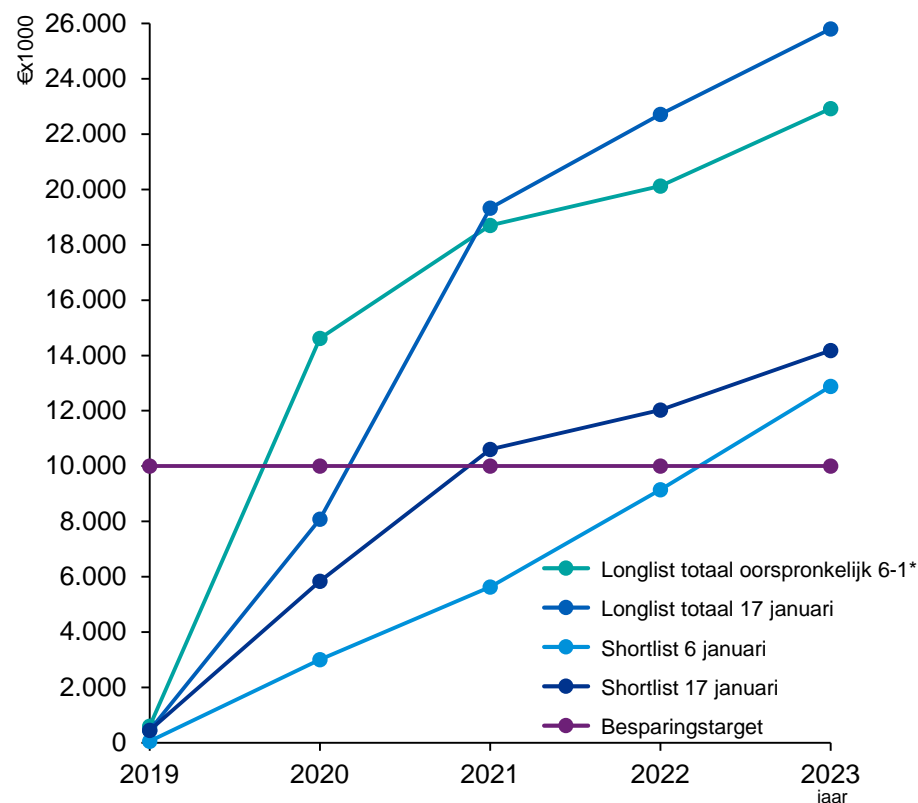
In figuur 13 zijn ingeschatte besparingen per jaar tot en met 2023 weergegeven, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de verwachtingen aan de hand van de gehele longlist en de maatregelen geselecteerd voor de shortlist. Daarnaast zijn in tabel 5 per werkgroep de ingeschatte besparingen per werkgroep tot en met 2023 voor de shortlist getoond. Hierbij is er niet voor reële prijzen gecorrigeerd en dit effect houdt geen rekening met andere effecten uit het prognosemodel zoals de herijking van het verdeelmodel.

Door de mutaties op de longlist laat deze ten opzichte van eerder een minder sterke groei zien maar een hogere uitkomst per ultimo 2023. Dit is met name het gevolg van de herijking van de ingroei van de besparingen door gemeente Maastricht. Voor de shortlist geldt juist dat de recente uitkomst hoger is en dat sneller effect wordt gesorteerd. De peildatum van 17 jan 2020 gold als input voor een tweedaagse van het DT en MT Sociaal en is voor definitieve vaststelling op 21 jan 2020 voor het onderzoek gebruikt.

*De maatregelen zijn voor werkgroep 9 (Bedrijfsvoering) gecorrigeerd

Shortlist gecorrigeerd	2019	2020	2021	2022	2023
Longlist totaal oorspronkelijk 6-1*	604	12.854	16.873	18.217	21.022
longlist totaal 17 januari	450	8.089	19.323	22.721	25.810
Shortlist 6 januari	50	3.008	5.634	9.144	12.888
Shortlist 17 januari	450	5.840	10.607	12.031	14.180
Besparingstarget	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Tabel 5: Kenmerken ontwikkeling longlist vs. shortlist



Figuur 13: totaal ingeschatte besparingen long- en shortlist t/m 2023 voor en na verwerking mutaties

Resultaten longlist naar shortlist: samenvattend overzicht

Longlist vs. shortlist op totaalniveau na herijking

In figuur 14 zijn de door de werkgroepen ingeschatte verwachte besparingen per jaar tot en met 2023 weergegeven, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de verwachtingen aan de hand van de gehele longlist en de maatregelen geselecteerd voor de shortlist. Daarnaast zijn in tabel 6 per werkgroep de ingeschatte besparingen per werkgroep tot en met 2023 voor de longlist en shortlist getoond, evenals de totaalbesparingen van de long- en shortlist ten opzichte van het besparingstarget en het totale budget van het Sociaal Domein gemeente Maastricht. Hierbij is er niet voor reële prijzen gecorrigeerd en dit effect houdt geen rekening met andere effecten uit het prognosemodel zoals de herijking van het verdeelmodel.

Longlist vs. shortlist op totaalniveau

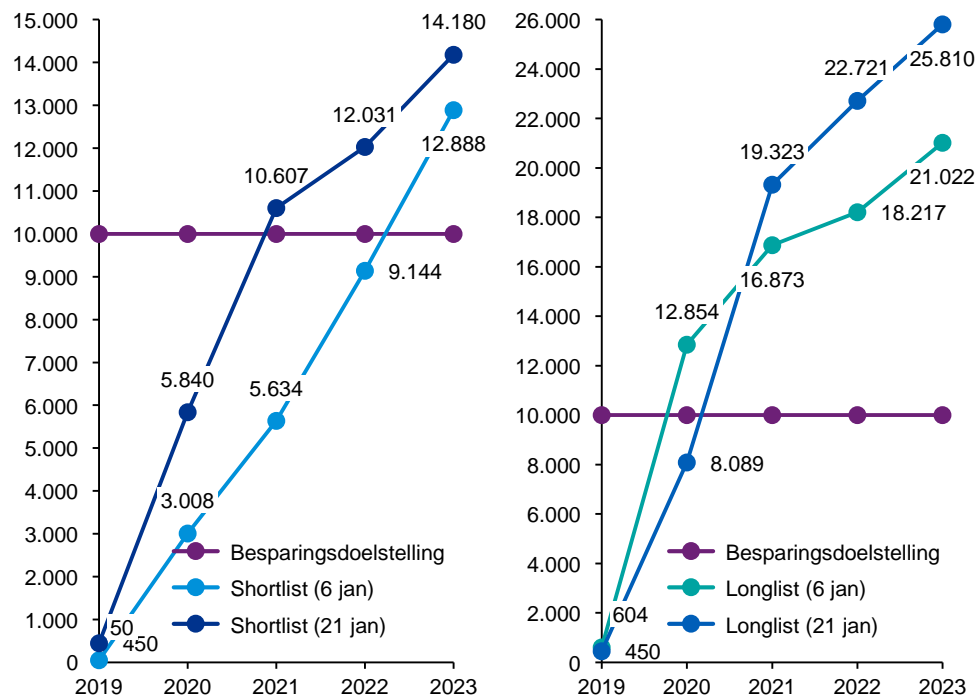
In figuur 14 zijn de door de werkgroepen ingeschatte verwachte besparingen per jaar tot en met 2023 weergegeven, waaruit de volgende punten naar voren komen:

Maastricht is hard aan de slag geweest om de totale scope aan maatregelen uit te breiden zodat op totaalniveau circa EUR 4,5 miljoen meer besparing (potentieel) is te behalen bij de longlist. Daarnaast is de ingroei van de verwachte besparing vanaf 2021 versneld. Beide effecten zijn vooral het gevolg van de beweging naar het wettelijk minimum, waarbij voor diverse maatregelen het mogelijk is om per terugwerkende kracht de maatregel te implementeren. Daarnaast zijn de besparingen die hierbij horen relatief hoger dan de ander opgenomen besparingen. Randvoorwaarden die gelden bij het kunnen realiseren van dergelijke besparingen zijn raadsbesluiten aangaande de in de shortlist opgenomen maatregelen en de snelheid waarmee de gemeente gemobiliseerd kan worden (inzet resources en middelen) om de maatregel te implementeren. Hoe eerder Maastricht aan de slag gaat met implementatie, hoe eerder een besparing zal worden gerealiseerd

Totaal ontwikkeling short- en longlist	2019	2020	2021	2022	2023
Shortlist (6-1-2020)	50	3.008	5.634	9.144	12.888
Shortlist (21-1-2020)	450	5.840	10.607	12.031	14.180
Longlist (6-1-2020)	604	12.854	16.873	18.217	21.022
Longlist (21-1-2020)	450	8.089	19.323	22.721	25.810
Besparingstarget	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Tabel 6: Kenmerken longlist vs. Shortlist voorlopig resultaat in EUR * 1.000

Ontwikkeling short- en longlist op totaalniveau (6-1-2020 vs. 17-1-2021)



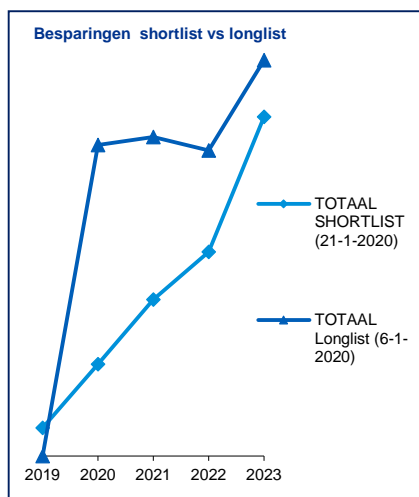
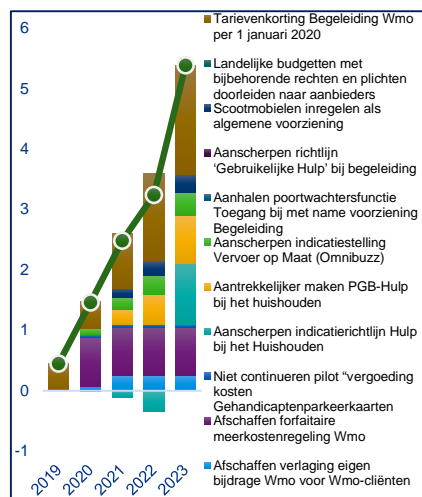
Figuur 14: totaal ingeschatte besparingen per jaar t/m 2023 in EUR *1.000

Resultaten longlist naar shortlist: Wmo

1. Wmo

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
Afschaffen verlaging eigen bijdrage Wmo voor Wmo-cliënten	0	75	250	250	250
Afschaffen forfaitaire meerkostenregeling Wmo	0	800	800	800	800
Niet continueren pilot 'vergoeding kosten Gehandicaptenparkeerkaarten	0	50	50	50	50
Aanscherpen indicatierichtlijn Hulp bij het Huishouden	0	-11	-108	-345	1.000
Aantrekkelijker maken PGB-Hulp bij het huishouden	0	0	250	500	800
Aanscherpen indicatiestelling Vervoer op Maat (Omnibuzz)	0	96	192	308	385
Aanhalen poortwachtersfunctie Toegang bij met name voorziening Begeleiding	0	PM	PM	PM	PM
Aanscherpen richtlijn 'Gebruikelijke Hulp' bij begeleiding	0	PM	PM	PM	PM
Scotmobielen inregelen als algemene voorziening	0	0	150	240	300
LTA met bijbehorende rechten en plichten doorleiden naar aanbieders	0	0	0	0	0
Tariefkorting Begeleiding Wmo per 1 januari 2020	450	450	900	1.440	1.800
TOTAAL SHORTLIST (21-1-2020)	450	1.460	2.484	3.243	5.385

Tabel 7: Resultaat shortlist Wmo



Resultaten shortlist: Wmo

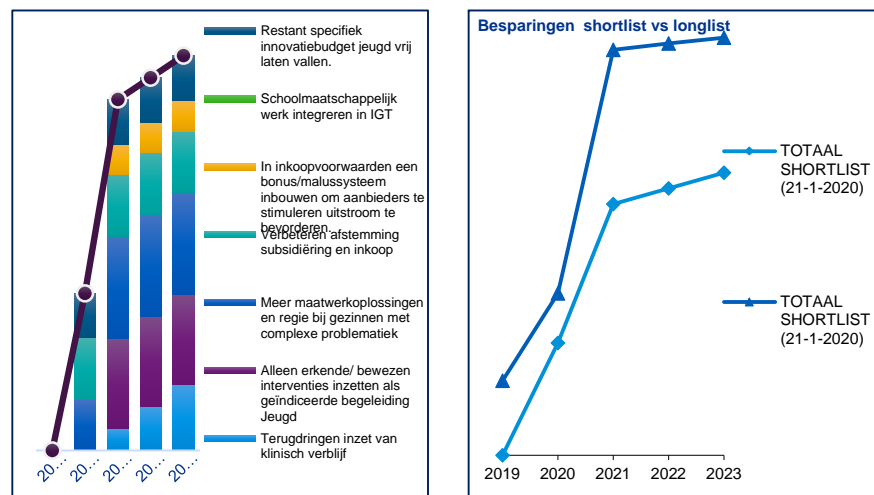
- Voor Wmo is een groot deel van de maatregelen gericht op het in lijn brengen met de lange termijn transformatie, waarbij wel een wijziging van huidig beleid is voorzien.
 - Het resultaat van de shortlist per eind 2023 is vastgesteld op 5.385K (shortlist) op basis van 9 maatregelen
- De maatregelen opgenomen in de shortlist bestaan voor circa de helft uit het wel of niet afschaffen, of verlagen van specifieke voorzieningen. Daarbij is het van belang vast te stellen in hoeverre de voorziening passend is bij de huidige ambities van de raad
- De overige maatregelen kenmerken zich enerzijds door het meer terug bewegen naar de wettelijke kaders (zie de bovenste drie maatregelen opgenomen in tabel) en anderzijds door het stimuleren van de transformatie. Maatregelen waarbij normalisatie plaatsvindt doordat wordt terug bewogen naar de wettelijke minimum kaders is sterk aan te bevelen. Overige maatregelen die volume instromen beogen te stimuleren lijnen daarnaast goed uit met de transformatie ambities (zie bijvoorbeeld de maatregel waarbij een poortwachter wordt ingesteld)
- De maatregel aanscherpen indicatierichtlijn voor hulp bij huishouden gaat gepaard met eenmalige hoge uitvoeringskosten. Daarbij geldt ook de randvoorwaarde dat consulenten in staat moeten zijn de poortwachtersfunctie beter uit te voeren. Daarnaast roepen de maatregelen rondom huishoudelijke hulp (Aanscherpen indicatierichtlijn & Aantrekkelijker maken PGB) op zichzelf nog vragen op. We vermoeden dat het simuleren van PGB niet perse de snellere route is en verwachten dat de effecten van herindicatie, zowel in tijd als risico wordt overschat. Als totaal kan de maatregel meelopen in de optelling, bij verdere uitlijning verwachten we dat de gemeente eerder kiest voor het versneld ontwikkelen en toepassen van aangescherpt beleid en richtlijnen huishoudelijke hulp. Dit is per heden nog niet gedaan.

Resultaten longlist naar shortlist: Jeugd

2. Jeugd

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
Terugdringen inzet van klinisch verblijf	0	0	72	143	214
Alleen erkende/ bewezen interventies inzetten als geïndiceerde begeleiding Jeugd	0	0	293	293	293
Meer maatwerkoplossingen en regie bij gezinnen met complexe problematiek	0	165	331	331	331
Verbeteren afstemming subsidiëring en inkoop	0	200	200	200	200
In inkoopvoorwaarden een bonus/malussysteem inbouwen om aanbieders te stimuleren uitstroom te bevorderen.	0	0	100	100	100
Schoolmaatschappelijk werk integreren in IGT	0	PM	PM	PM	PM
Restant specifiek innovatiebudget jeugd vrij laten vallen.	0	145	145	145	145
TOTAAL SHORTLIST (21-1-2020)	0	510	1.140	1.211	1.282

Tabel 8: Resultaat shortlist Jeugd



Resultaten shortlist

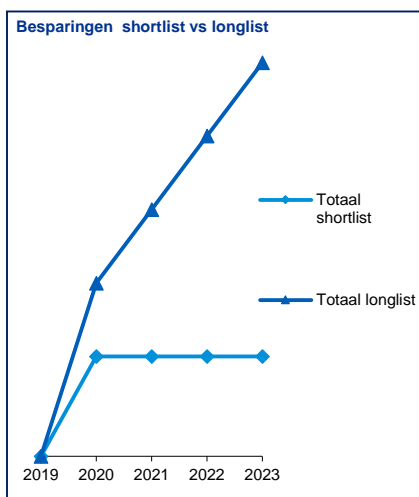
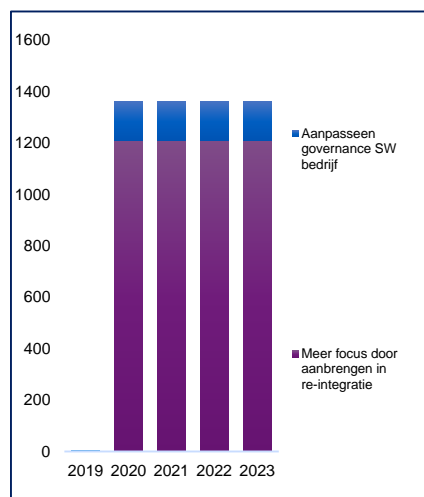
- Het resultaat van de shortlist bij Jeugd per eind 2023 is vastgesteld op 1.282K op basis van 7 maatregelen
- De in de shortlist opgenomen maatregelen zijn in hoofdlijnen SMART uitgewerkt waarbij de opgenomen besparingen realistische inschattingen lijken te zijn. Veel maatregelen op de longlist zijn niet opgenomen omdat deze nog in onderzoeksfase verkeren. Een uitzondering hierin betreft om in de inkoopwaarden een bonus malus op te nemen. Ondanks een beperkte uitwerking is elke maatregel die potentieel negatieve prikkels in het stelsel wegnemen een mogelijkheid om volumestijgingen en bijhorende kosten te mitigeren.
- Jeugd is een grote stijger in het aantal inwoners met ondersteuning. Relatief gezien is qua omvang de jeugdpopulatie als aandeel van totaalpopulatie bij gemeente Maastricht kleiner ten opzichte van andere vergelijkbare gemeenten. De huidige shortlist is nog minder gericht op het aanpakken van de volume stijging.
- Maastricht kan inzake Jeugd meer kansen benutten door de bekostigingssystematiek te heroverwegen in combinatie met;
 - Meer sturing op het aantal aanbieders
 - Inrichting van administratieve beheersmaatregelen om ongewenste verlenging van trajecten te voorkomen
 - Effectiever account- en contractmanagement toe te passen
- Bovenstaande impliceert dat maatregelen die naar verwachting meer impact zullen hebben werkgroep overstijgend zijn: het is sterk aan te bevelen als medewerkers binnen jeugd op integrale wijze maatregelen uitdenken samen met Toegang, Inkoop, Contractmanagement, beleid en financiën, gefaciliteerd door gerichte aansturing met duidelijke rollen- en verantwoordelijkheden

Resultaten longlist naar shortlist: Buig

3. Buig

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
Meer focus door aanbrengen in re-integratie		1.210	1.210	1.210	1.210
Aanpassen governance SW bedrijf		150	150	150	150
Totaal shortlist	0	1.360	1.360	1.360	1.360

Tabel 9: Resultaat shortlist Buig



Resultaten shortlist

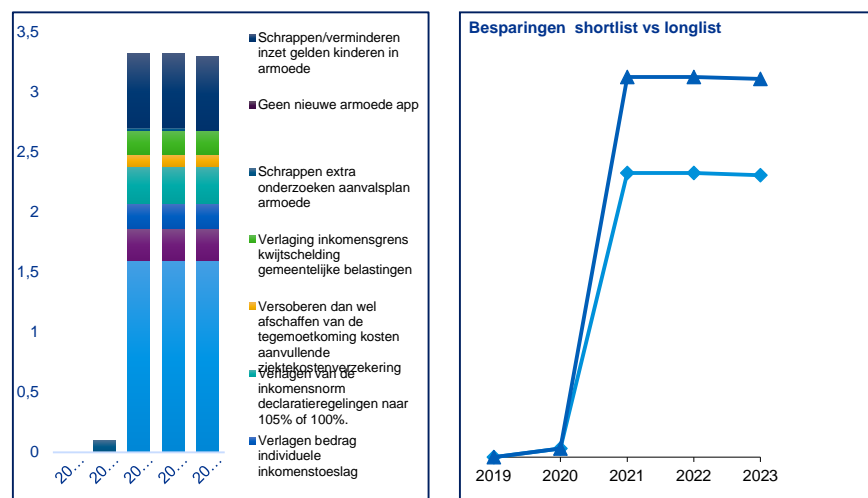
- Het resultaat van de shortlist bij Buig per eind 2023 is vastgesteld op 1.360K op basis van 2 maatregelen
 - De eerste maatregel betreft een combinatie van deelmaatregelen (aanpassen poortproces / first suppliers etc.)
 - Daar waar in een eerdere versie nog expliciet werd uitgegaan van opnieuw investeren elk jaar (750K) is bij Buig de focus meer komen te liggen op de terug beweging naar de minimaal wettelijke norm. In de longlist is hier rekening gehouden met een ontwikkeling van EUR 1 mln. per 2020 naar EUR 4 miljoen per eind 2023 mocht daartoe de keuze worden gemaakt
- Participatie & I-deel (BUIG) maakt met 475K EUR ~3,8% uit van de ingeschatte besparing van de totale shortlist (EUR 12.388K)
- Mogelijk te behalen winstpunt kan zitten in maatregelen die bedrijven in de omgeving stimuleren om mensen aan werk te helpen en zelfredzaamheid te stimuleren, waarbij een integrale benadering wordt toegepast. Met integrale benadering wordt expliciet bedoeld in coherentie met Toegang, beleid en inhoudelijk betrokkenen vanuit de uitvoering. Net als bij werkgroepen Jeugd, Wmo is een integrale coherente werkwijze / samenwerkingsverband randvoorwaardelijk om snel resultaten te kunnen halen
- NB: Momenteel heeft Participatie & I-deel (BUIG) relatief veel onderschrijding op het budget welke wordt gebruikt om tekorten op andere plekken binnen Sociaal op te vangen. Risico bestaat dat het verdeelmodel op termijn anders wordt waardoor budget onderschrijding niet meer voorkomt.

Resultaten longlist naar shortlist: Armoede

4. Armoede

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
Inkomensgrens bijzondere bijstand naar 105% danwel 100%	0	0	1.600	1.600	1.600
Verhogen termijn individuele inkomens toeslag	0	0	263	263	263
Verlagen bedrag individuele inkomens toeslag	0	0	212	212	212
Verlagen van de inkomensnorm declaratieregelingen naar 105% of 100%.		0	305	305	305
Versoberen dan wel afschaffen van de tegemoetkoming kosten aanvullende ziektekostenverzekering	0	0	99	99	99
Verlaging inkomensgrens kwijtschelding gemeentelijke belastingen	0	0	200	200	200
Schrappen extra onderzoeken aanvalsplan armoede	0	100	25	25	0
Geen nieuwe armoede app	0	PM	PM	PM	PM
Schrappen/verminderen inzet gelden kinderen in armoede	0	0	618	618	618
Totaal Armoede	0	100	3.322	3.322	3.297

Tabel 10: Resultaat shortlist Armoede



Resultaten shortlist

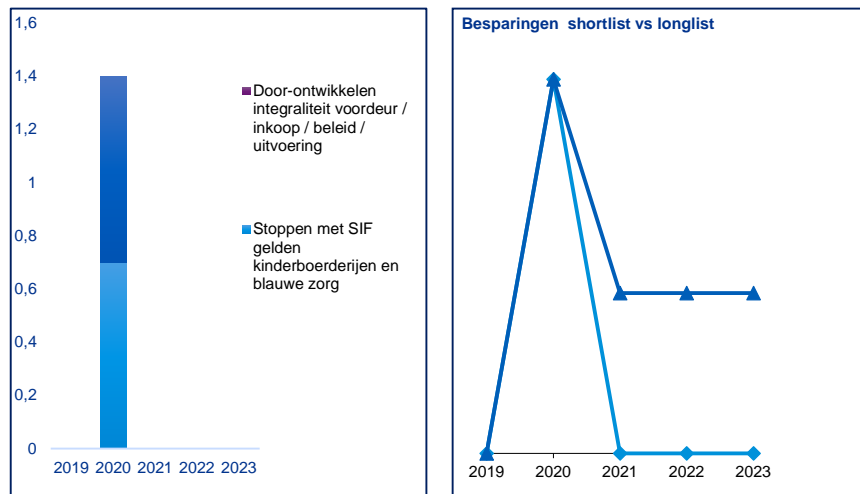
- De hieronder toegelichte shortlist van het armoedebeleid betreft samen met de maatregelen bij Wmo als een van de grootste besparingsposten op het totaal.
- Hoewel veel potentieel, vragen deze maatregelen wel om een ander beleid van de gemeente. De bovenwettelijke standaard die Maastricht gewend is te hanteren om de burger zodoende tegemoet te komen kan bij Armoede worden teruggevoerd naar de minimale wettelijke vereisten, waarbij aan de hand van 10 maatregelen opgenomen in de shortlist een besparing kan worden gerealiseerd van circa EUR 3,3 miljoen.
- Veel maatregelen zijn gericht op inkomensbeleid. Beleidskader armoede / declaratieregeling is nog onderdeel van de besparingsdiscussie en kan daarom nog niet in februari worden aangeboden. De gemeenteraad zal hier standpunt bij moeten innemen.
- NB. Voorkeur is om niet onnodig te snijden in de sociale basis infrastructuur. Belang hier is om wel de zelfredzaamheid van de mensen te stimuleren en daar nieuwe balans in te vinden. Uitwerkingen dienen gezien de mogelijk maatschappelijke impact zorgvuldig te worden afgewogen bij de uitwerking
- Advies is om goed te monitoren per case of dit kan en eventueel een aantal maatregelen van de shortlist af te halen.

Resultaten longlist naar shortlist: Toegang

5. Toegang

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
Stoppen met SIF gelden kinderboerderijen en blauwe zorg		700	0	0	0
Door-ontwikkelen integraliteit voordeur / inkoop / beleid / uitvoering		Pm	pm	pm	pm
Totaal	0	700	0	0	0

Tabel 11: Resultaat shortlist Toegang



Resultaten shortlist

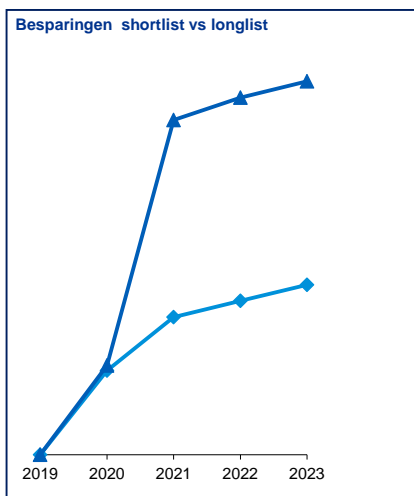
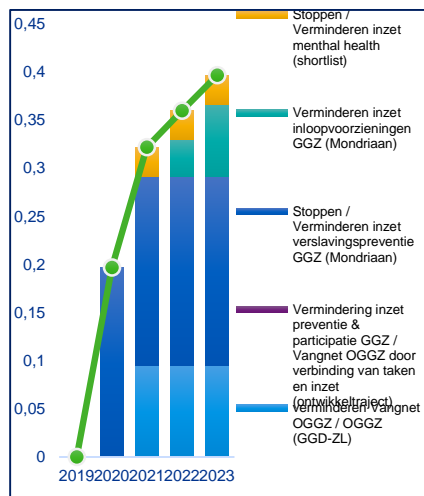
- De shortlist van toegang betreft slechts twee maatregelen, echter wel twee met relatief veel besparingspotentie.
- Toegang & Wijkteams heeft een beperkte shortlist, waarvan het staken van de gelden voor de kinderboerderijen een eenmalige opbrengst genereert (700k)
- Grote kans zit voor wat betreft Toegang in management op het aantal aanbieders, heroverwegen van huidige ondersteunende diensten intern, prioriteren en vergroten van effect, in samenhang met het strakker inregelen van de toegang aan de voorkant. Zie ook de onder Jeugd, Wmo en Buig opgenomen toelichtingen.
- Momenteel is er nog geen besparingsbedrag aan gekoppeld, echter is het zo dat deze maatregel de hoogste potentie heeft om besparingen te gaan effectueren. Als gemeente Maastricht in staat is, of gemobiliseerd wordt om op multidisciplinaire wijze het werk te organiseren wordt de kans om besparingen te realiseren significant hoger.
- Dit betekent een andere wijze van organiseren op het niveau van onder meer aansturing, werkwijze, mindset, datagedrevenheid.
 - Winst zit in het integraal anders organiseren waarbij kritisch wordt gekeken naar de bekostigingssystematiek in combinatie met management op het # aanbieders en strikter aan de voorkant stimuleren op substitutie. Daartegenover valt winst te behalen in het strakker organiseren van de toegang tot zorg in het kader van correcte en nodige verwijzing (zorg op maat).
 - NB: voorkomen dient te worden dat maatregelen dubbel tellen. Deze maatregel raakt ook aan het effect op andere maatregelen.

Resultaten longlist naar shortlist: Volksgezondheid

6. Volksgezondheid

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
verminderen Vangnet OGGZ / OGGZ (GGD-ZL)	0	0	95	95	95
Vermindering inzet preventie & participatie GGZ / Vangnet OGGZ door verbinding van taken en inzet (ontwikkeltraject)	0	0	0	0	0
Stoppen / Verminderen inzet verslavingspreventie GGZ (Mondriaan)	0	197	197	197	197
Verminderen inzet inloopvoorzieningen GGZ (Mondriaan)	0	0	0	38	75
Stoppen / Verminderen inzet mental health (shortlist)	0	0	30	30	30
Totaal	0	197	322	360	397

Tabel 12: Resultaat shortlist Volksgezondheid



Resultaten shortlist

- Het resultaat van het besparingspotentieel voor Volksgezondheid betreft
- 873K (longlist) : 10 maatregelen
 - 156K (shortlist): 5 maatregelen
- Vele maatregelen hebben betrekking op het wel of niet doorgaan met verstrekken van subsidies op specifieke aandachtsgebieden veelal gericht op preventie (verslaving / tienermoeders etc.) Stoppen met dergelijke projecten kan een grote negatieve maatschappelijke impact met zich meebrengen.
- Maastricht heeft dit beoordeeld en is tot een meer compacte en concretere shortlist gekomen, waarbij maatregelen die eerst overlappend waren / raakvlakken hadden in de huidige shortlist gecombineerd worden aangeboden.
- Het is voor Maastricht raadzaam om te heroverwegen of je als gemeente juist meer wil inzetten op de reeds lopende initiatieven in lijn met de ambities rondom transformatie in plaats van bezuinigen op de korte termijn.
- Indien Maastricht besluit door te gaan, dan is het raadzaam meer te investeren op specifieke aandachtsgebieden waarbij vooraf goed nagedacht dient te worden over;
 - de beoogde doelstelling: wat is het beoogde resultaat
 - gedurende implementatie of achteraf: periodiek monitoren in welke mate de beoogde doelstellingen zijn behaald.

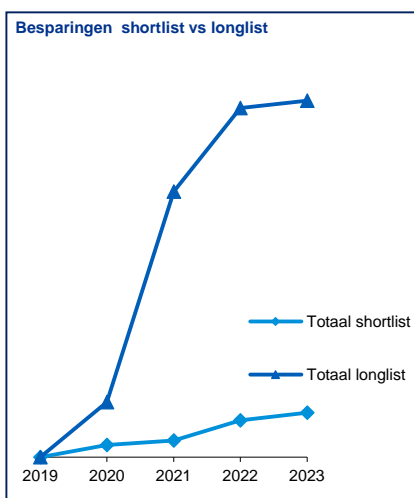
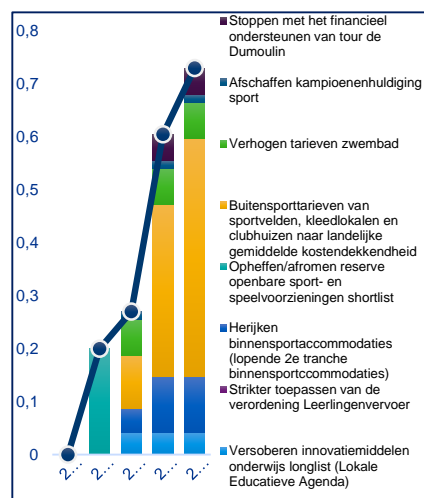
Dit is met name relevant in situaties waarbij de effort niet direct zichtbaar is of direct te vertalen naar concrete resultaten, zoals bij Volksgezondheid het geval is. Maatregelen zijn namelijk vooral gericht op preventie, waarbij het per definitie een uitdaging is om resultaten in beeld te krijgen.

Resultaten longlist naar shortlist: Sport & Onderwijs

7. Sport en Onderwijs

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
Versoberen innovatiemiddelen onderwijs longlist (Lokale Educatieve Agenda)	0	0	42	42	42
Strikter toepassen van de verordening Leerlingenvervoer	0	pm	pm	pm	pm
Herijken binnensportaccommodaties (lopende 2e tranche binnensport accommodaties)	0	0	45	105	105
Opheffen/afromen reserve openbare sport- en speelvoorzieningen shortlist	0	200	0	0	0
Buitensporttarieven van sportvelden, kleedlokalen en clubhuizen naar landelijke gemiddelde kostendekkendheid	0	0	100	325	450
Verhogen tarieven zwembad	0	0	68	68	68
Afschaffen kampioenenhuldiging sport	0	0	15	15	15
Stoppen met het financieel ondersteunen van tour de Dumoulin	0	0	PM	50	50
Totaal	0	200	270	605	730

Tabel 13: Resultaat shortlist Volksgezondheid



Resultaten shortlist

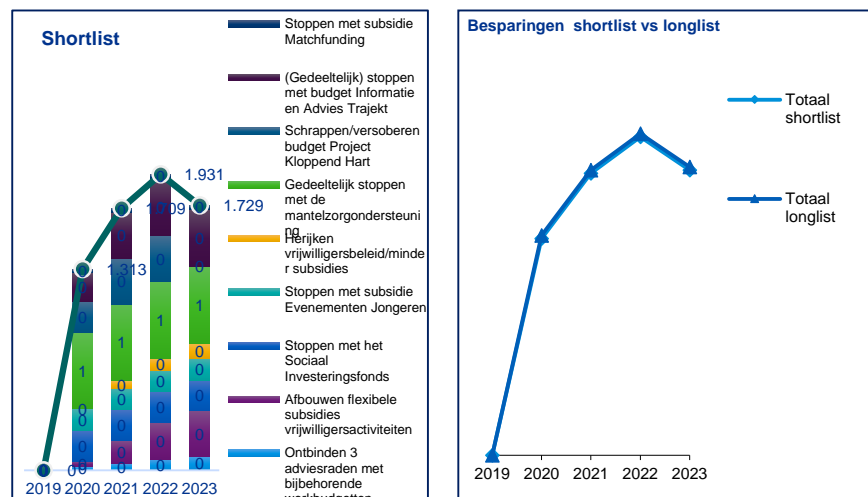
- Sport & Onderwijs beoogt op basis van 8 maatregelen per 2023 in totaal EUR 730K te besparen.
- Veel van de maatregelen hebben betrekking op het wel of niet doorgaan met verstrekken van subsidies op specifieke aandachtsgebieden. Stoppen met dergelijke projecten kan een grote negatieve maatschappelijke impact met zich meebrengen.
 - Maatregelen die maatschappelijk een grote impact kunnen hebben zijn bijvoorbeeld de sluiting van het zwembad of volledig te stoppen met het exploiteren van alle buitensport accommodaties.
- Het is voor Maastricht raadzaam om te heroverwegen of je als gemeente juist meer wil inzetten op de reeds lopende initiatieven in lijn met de ambities rondom transformatie in plaats van bezuinigen op de korte termijn.
- Gezien het feit dat Het is raadzaam een extra beoordeling uit te voeren op de geopperde besparingsmaatregelen op het gebied van Sport. Momenteel is hier een mager pakket aan besparingsmogelijkheden aangeleverd (ook gezien het feit dat besteding Sport niet wettelijk vereist is).

Resultaten longlist naar shortlist: Samenkracht & Burgerparticipatie

8. Samenkracht en Burger Participatie

Shortlist	2019	2020	2021	2022	2023
Ontbinden 3 adviesraden met bijbehorende werkbudgetten	0	22	44	71	89
Afbouwen flexibele subsidies vrijwilligersactiviteiten	0	38	150	240	300
Stoppen met het Sociaal Investeringsfonds	0	200	200	200	200
Stoppen met subsidie Evenementen Jongeren	0	140	140	140	140
Herijken vrijwilligersbeleid/minder subsidies	0	0	50	80	100
Gedeeltelijk stoppen met de mantelzorgondersteuning	0	500	500	500	500
Schrappen/versoberen budget Project Kloppend Hart	0	200	300	300	0
(Gedeeltelijk) stoppen met budget Informatie en Advies Trajekt	0	188	300	375	375
Stoppen met subsidie Matchfunding	0	25	25	25	25
Totaal	0	1.313	1.709	1.931	1.729

Tabel 14: Resultaat shortlist: Samenkracht en Burger Participatie



Resultaten shortlist

Samenkracht en burgerparticipatie heeft voornamelijk schrappende maatregelen, waarbij de impact op lange termijn verder belicht dient te worden.

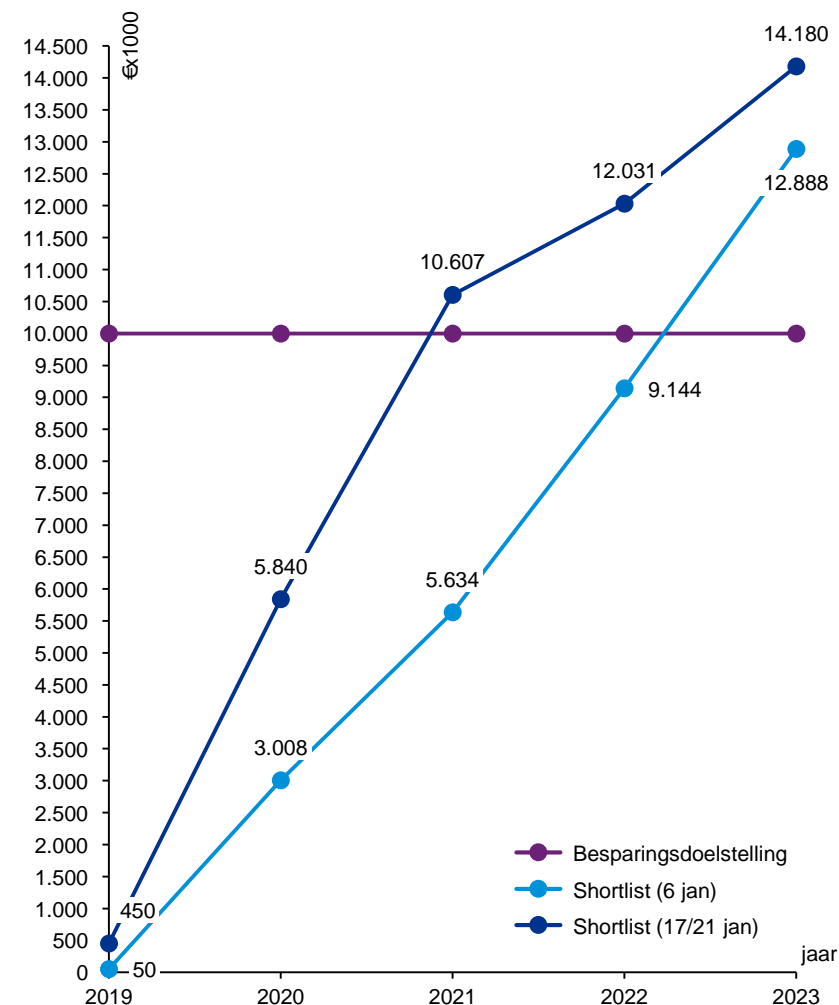
- Samenkracht en Burgerparticipatie maakt met 1.169K EUR ~9,4% uit van de ingeschatte besparing van de totale shortlist
- De meeste maatregelen hebben betrekking op de keuze wel of niet doorgaan met het verstrekken van de subsidies. Aangeraden wordt om hier zoveel als mogelijk de noodzaak van subsidies te heroverwegen en de besparingen voortkomend uit het niet meer verstrekken van de subsidie te benutten voor dekking op bestaande uitgaven.
- Enkele van de subsidies hebben een rol in de sociale basisinfrastructuur. Het is belangrijk na te gaan in welke mate het stoppen van de subsidies ook de demping op kosten in de 2^e lijn tempert. Idealiter blijven vrijwilligers ook zonder subsidies actief en houdt Maastricht een sociaal gezicht. Op lange termijn kan het nuttig en noodzakelijk zijn de sociale basis te versterken om laagdrempelige ondersteuning te organiseren en juist hiermee ook de kosten en inzet binnen het specialistische domein verder terug te brengen. Dat volgt na eerste stabilisatie.

Shortlist uitkomst peildatum 17-1 vs 6-1

Shortlist op totaalniveau voor en na verwerking feedback

In figuur 15 zijn de ingeschatte besparingen per jaar tot en met 2023 weergegeven, waarbij alleen de shortlist is opgenomen en de wijzigingen aan de longlist buiten beschouwing zijn gelaten. Daarnaast zijn in tabel 15 per werkgroep de ingeschatte besparingen per werkgroep tot en met 2023 voor de shortlist getoond. Hierbij is er niet voor reële prijzen gecorrigeerd en dit effect houdt geen rekening met andere effecten uit het prognosemodel zoals de herijking van het verdeelmodel. De eerste tabel en lichtblauwe lijn betreffen de effectinschattingen vanuit de eerdere rapportage met een generieke ingroei als correctie op bruto schattingen. De nieuwe lijst bevat de aanvullingen en aanscherpingen per 17-1 (vastgesteld op 21-1) waarbij rekening is gehouden met een ingroei en weergave t/m 2023, conform de meerjarenbegroting. Schattingen van de werkgroepen reiken t/m 2024. Er dient rekening gehouden te worden gehouden met het feit dat de gemeente bij een aantal maatregelen van Armoede uitgaat van de maximaal mogelijke besparing, welke alleen haalbaar is indien daar de nodige beleidskeuzes voor worden doorgevoerd.

Shortlist (6 januari)	2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	0	1.235	2.534	3.882	6.285
2. Jeugd	0	184	919	1.495	1.895
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	-81	155	475	475
4. Armoede	50	667	1.307	2.090	2.613
5. Toegang en wijkteams	0	900	0	0	0
6. Volksgezondheid	0	15	78	125	156
7. Sport en onderwijs	0	8	74	149	296
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	81	567	928	1.169
Totaal	50	3.008	5.634	9.144	12.888
Shortlist (21 januari)	2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	450	1.460	2.484	3.243	5.385
2. Jeugd	0	510	1.140	1.211	1.282
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	1.360	1.360	1.360	1.360
4. Armoede	0	100	3.322	3.322	3.297
5. Toegang en wijkteams	0	700	0	0	0
6. Volksgezondheid	0	197	322	360	397
7. Sport en onderwijs	0	200	270	605	730
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	1.313	1.709	1.931	1.729
Totaal	450	5.840	10.607	12.031	14.180



Figuur 15: totaal ingeschatte besparingen shortlist t/m 2023 voor en na verwerking mutaties



Aanbevelingen organiserend vermogen Gemeente Maastricht met focus op het Sociaal Domein

Aanbevelingen ter verbetering van de organisatie, mens & cultuur en ondersteunende systemen

Voorgestelde aanbevelingen in de vorm van verbeterinitiatieven

Op basis van de observaties en identificatie van mogelijk verbeterpotentieel, zoals in vorige paragrafen beschreven, zijn een aantal verbeterinitiatieven opgesteld. De initiatieven zijn ingedeeld naar de domeinen die we eerder hebben gedefinieerd, namelijk; Organisatie, Mens & Cultuur en Systemen. De initiatieven zijn in onderstaande tabellen per domein weergegeven en zijn op de volgende pagina's toegelicht. Het opvolgen van de initiatieven vergroot de kans op succes van de door Maastricht opgestelde maatregelen die in het voorgaande hoofdstuk zijn benoemd.

#	Verbeterinitiatief Organisatie (extern & intern)
1	Aansturen op passende inzet per arrangement en organiseren van voldoende kennis en expertise van cliëntdoelgroepen binnen de toegang
2	De begrenzing van instroom meer besluiten in de methodiek door het partnerschap met aanbieders meer financieel maken (inclusief het aantal aanbieders waarmee de gemeente werkt rationaliseren om volumeafspraken te kunnen realiseren)
3	Vereenvoudigen van de complexiteit van de keten
4	Her evalueren lokaal / centraal inkoopbeleid
5	Opzetten van feedback loops tussen uitvoering, beleid en inkoop, o.a. bij de totstandkoming en herijking van het budget
6	Creëren van een heldere en concrete vertaling van de visie naar de operatie en deze organisatie breed verspreiden
7	Sturen en belonen op behalen van doelstellingen
8	Sturen en belonen op budgetrealisatie
9	Data-gedreven werken, monitoren, evalueren en bijsturen
10	Openstaan voor het ter discussie stellen van beleid en durven maken van nodige beleidskeuzes

#	Verbeterinitiatief Mens & Cultuur
1	Change management mindset doorvoeren binnen de organisatie
2	Mindset van medewerkers veranderen naar een realisatiedoelstelling
3	Data gedreven werken laten landen

#	Verbeterinitiatief Systemen
1	Uniformiteit op het gebied van registreren doorvoeren / systemen op elkaar aan laten sluiten
2	Rapportages opstellen en standaardiseren van data uit verschillende bronsystemen
3	Data afhankelijkheid verlagen uit externe bronnen

Aanbevelingen voor het optimaliseren van de organisatie binnen het Sociaal Domein a.d.h.v. onze bevindingen - extern

Aan de hand van de doorlopen analyse zouden we een aantal aanbevelingen willen voorstellen om de organisatie mogelijk te optimaliseren. Hierbij maken we een onderscheid tussen extern (partners en derden) en intern (binnen het Sociaal Domein van de gemeente Maastricht).

Partners en derden

De gemeente Maastricht heeft per 1 januari 2015 gekozen voor vernieuwende vormen van bekostiging van het Sociaal Domein, namelijk met een arrangementensystematiek. Daarmee wordt er meer autonomie aan de aanbieders gegeven om te transformeren en is er minder sprake van betalen per verrichting. Het kunnen afschalen binnen arrangementen geeft aanbieders ruimte om te kijken naar mogelijkheden binnen het voorliggend veld, het benutten van creatieve oplossingen (e-health etc.) en brengt aandacht op efficiënte(re) aanpak.

De arrangementensystematiek geeft vanwege gerichte toewijzingen ook de mogelijkheid op grip en controle, zowel op budget en passende ondersteuning / maatwerk. Deze grip en controle kan in de praktijk meer vorm krijgen. Ook krijgt de aanbieder per arrangement betaald, daarom is er een prikkel om nieuwe cliënten in zorg te nemen en niet tot het verkleinen van afhankelijkheid van hulp en ondersteuning. Dit maakt dat de gemeente in de begrenzing van de instroom een grote rol in de toegang blijft houden en ook samen dient te werken met andere verwijzers. Dit gebeurt bijvoorbeeld voor Jeugd met praktijkondersteuners, een manier die net als in Maastricht, breed in Nederland wordt opgepakt en tot resultaten leidt (beperkingen instroom, afschaalmogelijkheden).

Bij het werken met arrangementen wordt de aanbieder betaald ongeacht de inzet per cliënt. Dit leidt tot een risico omdat de bekostiging niet is gekoppeld aan het behalen van een vooraf afgesproken resultaat van de cliënt. Belangrijke prikkels in trajectbekostiging (betalen per arrangement) om te mitigeren zijn het opdrijven van de startkwalificatie (bandbreedte bij aanvang) en het voorkomen dat er onderproductie (minder inzet dan bedoeld) in de

ondersteuning komt. Als verantwoordelijke in het lokale stelsel is het van groot belang dat de gemeente inzichtelijk maakt en heeft of de prijs per traject gemiddeld genomen niet onnodig stijgt, dat er geen afwenteling van zwaardere cliënten (in termen van de kosten die voor deze cliënten worden gemaakt) plaatsvindt en dat er een realistische hoeveelheid inzet van voldoende gekwalificeerd personeel wordt gerealiseerd.

De gemeente heeft in 2017 aanpassingen gemaakt aan de werkwijze, bijvoorbeeld door arrangementen in hoog, midden, laag te verfijnen voor een betere match zorgbehoefte burger en betreffende arrangement en het toepassen van uniforme tarieven. Ook wordt specifiekere gekeken naar de feitelijke levering zodat bij grote afwijkingen kan worden ingegrepen. De sturing en inzichten in kwaliteit komen meer terug in monitoring en blijven in ontwikkeling. In 2019 zijn geen grootschalige aanpassingen van de arrangementensystematiek gemaakt. Hiertoe is besloten omdat de aanbieders en de gemeentelijke uitvoerende organisaties behoefte hadden aan rust om zich op de kwaliteit van de uitvoering van de gemaakte afspraken te kunnen concentreren.¹

In de ogen van KPMG vormt de bekostigingssystematiek nog geen eindoplossing om een aantal redenen:

- 1** Zoals ook bij de vroegere trapsgewijze GGZ DBC systematiek gebeurde, kunnen aanbieders – op lange termijn - nog steeds aansturen op inzet onder het gemiddelde per arrangement of het organiseren (vooraf danwel achteraf) van het opvolgende duurdere arrangement. Dit laatste effect vraagt voldoende kennis en expertise van cliëntdoelgroepen binnen de toegang.

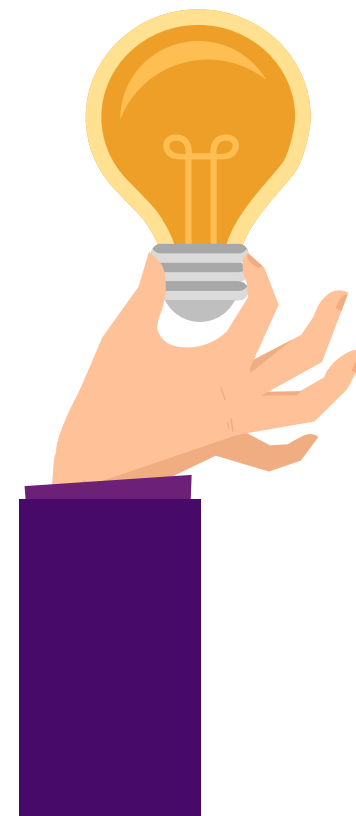
¹ [Ontwikkeltafel](#) 5 oktober 2018

Aanbevelingen voor het optimaliseren van de organisatie binnen het Sociaal Domein a.d.h.v. onze bevindingen - extern (vervolg)

- 2 De begrenzing van instroom is minder besloten in de methodiek. De financiële prikkel die meegaat om te verkennen of het mogelijk is om de ondersteuningsvraag in het voorliggend veld of door de inwoner en omgeving zelf in te vullen is alleen bij de toegang belegd. In taakgerichte bekostigingsvarianten of in vormen met populatiebekostiging is het partnerschap met aanbieders ook meer financieel te maken. Daarbij is het wel noodzakelijk om volumeafspraken te kunnen organiseren wat noodzakelijk maakt om het aantal aanbieders waarmee de gemeente werkt te rationaliseren (zie 3).
- 4 De effectiviteit en impact van een regionaal inkoopbeleid her evalueren ter verhoging van de grip en controle op het wederzijds naleven van de gemaakte afspraken met de aanbieders. Hierbij is de notie gegeven dat de evaluatie rondom het inkoopbeleid reeds in transitie is en naar verwachting halverwege 2020 afgerond zal worden.

Daarnaast zou de gemeente de organisatie kunnen verbeteren door;

- 3 Door de complexiteit en keten volop te vereenvoudigen en door het aantal contractpartijen sterk terug te dringen, zou de gemeente meer kunnen sturen op effectieve inzet vanuit kwaliteitsmaten en kosten (kwaliteit vs. kwantiteit) en zich meer kunnen focussen op het mitigeren van perverse prikkels (ofwel het inbedden van positieve prikkels). De (verstevigde) toegang kan dan een goede rol spelen in combinatie met afspraken uit partnerschap. Ook kan de door de raad gewenste 'keuzevrijheid' meer vorm krijgen binnen het aanbod van een beperkte aantal aanbieders (diversificatie). Het streven naar minder aanbieders is een goede start voor de gemeente, echter geen totaal oplossing. Het is van belang dat dit in samenhang met andere aanbevelingen wordt uitgevoerd om de meest optimale resultaten te bereiken.



Aanbevelingen voor het optimaliseren van de organisatie binnen het Sociaal Domein a.d.h.v. onze bevindingen - intern

Aan de hand van de doorlopen analyse zouden we een aantal aanbevelingen willen voorstellen om de organisatie mogelijk te optimaliseren. Hierbij maken we een onderscheid tussen extern (partners en derden) en intern (binnen het Sociaal Domein van de gemeente Maastricht).

Binnen het Sociaal Domein

In de ogen van KPMG kan de gemeente Maastricht intern een aantal verbeteringen organiseren om de organisatie van het Sociaal Domein naar een hoger niveau te brengen. Een eerste aanbeveling is meer aandacht te leggen op het intensiveren van de samenwerking tussen beleid, inkoop en uitvoering. Op dit gebied zijn de eerste verbeteringen al in gang gezet. Onderstaand zijn een aantal mogelijkheden voor de gemeente genoemd om de wederzijdse communicatie en interne sturing te verbeteren:

- 5 Het opzetten van feedback loops tussen uitvoering, beleid en inkoop, waarbij het beleid bij de totstandkoming en herijking van het budget voor het Sociaal Domein niet alleen het budget van het vorige jaar als uitgangspunt genomen wordt, maar ook de mogelijke trends en ervaringen van de uitvoerende partijen binnen SZMH geïncorporeerd worden in het beschikbaar gestelde budget.
- 6 Het creëren van een heldere en concrete vertaling van de visie naar de operatie en deze organisatie breed verspreiden. Zoals in het onderdeel met betrekking tot de organisatiestructuur is beschreven ontbreekt het over een eenduidige visie waarop organisatiedoelstellingen op elkaar zijn afgestemd en wordt er onvoldoende over gecommuniceerd. Het opstellen van duidelijke doelstellingen op afdelings-, team en persoonlijk niveau en hier van bovenaf herhaaldelijk en helder over communiceren helpt bij het eenduidig overbrengen van de visie naar concrete en op elkaar afgestemde doelen in de operatie.
- 7 Hierbij is het noodzaak dat er niet alleen gecommuniceerd wordt over de doelstellingen, maar er ook gestuurd wordt op het wel of niet behalen van de gestelde doelen om enerzijds de medewerkers te motiveren en anderzijds het 'in control zijn' te bevorderen.
- 8 Sturen op budgetrealisatie. Het is momenteel een principiële uitgangspunt dat uitvoering geen zicht heeft op het budget aangezien zij zich moeten focussen op het bieden van de best passende hulp aan de burgers. Naast het sturen op doelrealisatie wordt er momenteel niet gestuurd op budgetrealisatie, daar er vanuit de uitvoering gepercipieerd wordt dat het eigenaarschap van het budget bij concern valt, waar de uitvoering geen zicht heeft op de nuttigheid van het budget, terwijl het hier wel direct invloed op uitoefent met de toekenning van arrangementen. De medewerkers van de uitvoering en de consultants die de zorgpakketten samenstellen te voorzien van inzicht in de uitnutting van de budgetten draagt bij aan het stimuleren van het kostenbewustzijn en kennis van financiële effecten. Door naast het voorzien in inzicht, de verantwoordelijkheid voor het budget (deels) bij de uitvoering zelf neer te leggen en te sturen en belonen aan de hand van budgetrealisatie zal eigenaarschap bij de uitvoering en zo ook het 'in control zijn' nog meer bevorderd kunnen worden. Naar verwachting dient hiervoor afgeweken te worden van de eerder genoemde principiële uitgangspunt.
- 9 Data-gedreven werken en aan de hand van dashboards en rapportages continu monitoren, periodiek de stand van zaken evalueren en waar nodig bijsturen kan hierbij zeer waardevol zijn om meer controle en grip te krijgen op de visie in praktijk ook daadwerkelijk te realiseren (deze zal meer uitgebreid bij systemen worden toegelicht).
- 10 Om bovenstaande succesvol te kunnen implementeren is het wel van belang dat de gemeente er minimaal voor openstaat om gevoelige onderwerpen ter discussie te stellen en om bepaalde keuzes te durven maken. Dit vraagt steviger discussie in de raad waarbij er breed aandacht is voor het matigen van de uitgaven, ook via ander beleid. Om enerzijds passende ondersteuning te bieden en anderzijds realistische doelen te stellen en bezuinigingen te kunnen realiseren, dient de gemeente er minimaal voor open staan de Maastrichtse maat ter discussie te stellen. Daarnaast betreft grofweg de helft van de voorgestelde maatregelen de noodzaak tot het maken en doorvoeren van beleidskeuzes. Hierbij is het aanbevolen om de keuzes te onderbouwen met inhoudelijke kennis, praktijkinzichten en data. Ook is het van belang de snelheid in de besluitvorming waar mogelijk te bevorderen en de besluitvormingsverschillen tussen de verschillende gemeentes waarmee wordt samengewerkt te minimaliseren.

Aanbevelingen voor optimaliseren van de gemeente Maastricht op het domein Mens & Cultuur

Aan de hand van de doorlopen analyse zouden we een aantal aanbevelingen willen voorstellen om de organisatie mogelijk te optimaliseren. Hierbij is gefocust op het domein Mens & Cultuur.

Binnen de gemeente Maastricht zijn er de afgelopen jaren al verscheidene optimalisatieslagen doorgevoerd op het domein van Mens & Cultuur. Gedurende de interviews zijn er meerdere signalen over ontvangen dat de juiste koers is ingeslagen, echter zijn er gebieden waar dit geïntensiveerd en/of geoptimaliseerd kan worden. Onderstaand in meer detail uitgewerkt welke elementen dit betreft:

- 1** Er is veel te winnen in het organiseren van een veranderstrategie, waarin een groot deel van de collega's uitdaging ziet, maar wat ook ontwikkelkansen geeft. Wel is het verandervermogen van de organisatie hierbij een zorgpunt. Een veranderstrategie vraagt aanpassing van werkwijze en daarmee (doorloop)tijd en mogelijk aanvullende investeringen, die wel beschikbaar gemaakt moet worden om de strategie in praktijk te kunnen realiseren. Ook is het van belang hierbij rekening te houden met het feit dat het personeelsbestand binnen de gemeente voor een groot gedeelte bestaat uit werknemers die al een geruime tijd werkzaam zijn binnen de gemeente Maastricht. Hierdoor hebben zij al reeds verschillende organisatiewijzigingen meegemaakt en wordt er genoemd dat de organisatie in een flinke mate 'verander moe' is geworden. Het is belangrijk de realisatie en urgentie binnen de organisatie te laten leven dat verandering aan de orde van de dag is en dat het tempo moet passen bij de doelstellingen van de gemeente. Een eenduidige 'Tone at the Top' vertaling door college, raad en DT/MT naar de werkvloer draagt hier aan bij.
- 2** We merken we bij verschillende teams binnen de gemeente Maastricht een gevoel van een hoge werkdruk en dynamiek in koerswisselingen die deels door de politiek is gedreven. Daarnaast wordt een beeld geschetst dat duidt op een gebrek aan het stellen van en sturen op realisatie van doelstellingen. Een meer rationele aansturing waarin rollen en verantwoordelijkheden explicieter zijn gemaakt en waarbij wordt gestuurd op de realisatie van doelstellingen biedt mogelijkheden om aan de ene kant de medewerkers te motiveren en aan de andere kant meer grip en controle te verkrijgen op het behalen van de gewenste resultaten.

Hiervoor is het van belang dit in de mindset en werkwijze van medewerkers door de gehele organisatie te integreren.

- 3** Er is geen uitvoerig beeld ontstaan van de mate van uitvoeringskosten en effectiviteit. Ook hebben we in het onderzoek moeite moeten doen om feiten van meningen en beeldvorming te scheiden. Dat dit niet altijd gelukt is laat zien dat beeldvorming een grote rol speelt in het dagelijks handelen en samenwerken. Een meer data-gedreven werkwijze helpt om meer zakelijkheid en scherpte te organiseren, waarbij er meer aandacht is voor feiten en KPI's en minder nadruk ligt op beeldvorming. Daarnaast draagt het bij aan bovengenoemde aanbeveling om de mindset van medewerkers veranderen naar een realisatiedoelstelling. Aan de andere kant zien we processen en systemen die gemoderniseerd effectiever kunnen zijn en minder inspanning hoeven te vragen. Er ligt daarmee ook kans om ook intern te verbeteren om de output per euro te vergroten.

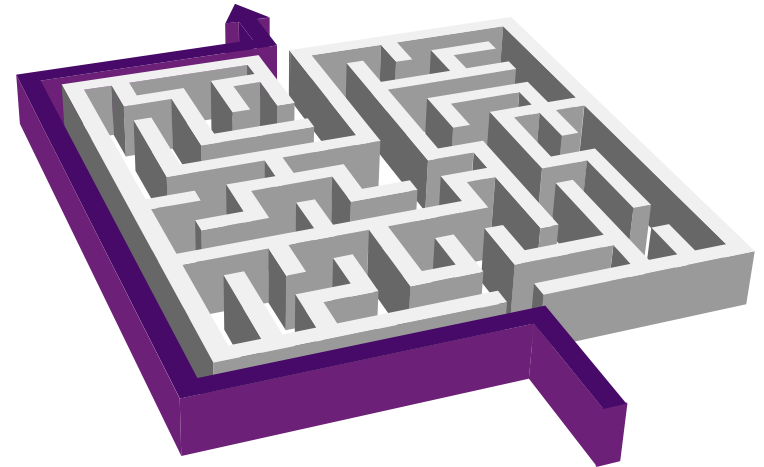


Aanbevelingen voor optimaliseren van de gemeente Maastricht op het domein Systemen

Aan de hand van de doorlopen analyse zouden we een aantal aanbevelingen willen voorstellen om de organisatie mogelijk te optimaliseren. Hierbij is gefocust op het domein Systemen.

De gemeente Maastricht heeft de beschikking over veel data, om de transitie te kunnen maken van data naar informatie is momenteel intensief menselijk handelen benodigd. Om in de toekomst meer data gedreven te kunnen opereren zijn er verscheidene aanbevelingen te maken op het domein systemen, waar ook data als kernelement is meegenomen. Onderstaand de optimalisatiemogelijkheden in meer detail beschreven:

- 1** De verschillende systemen binnen het landschap zijn niet op dezelfde manier ingericht op het gebied van datamanagement. Dit maakt een hoge mate van manueel handelen benodigd om de verschillende databronnen op elkaar aan te laten sluiten. Door hier een uniformeringsslag te slaan wordt het ophalen van data en het omvormen naar informatie vele malen efficiënter.
- 2** Het is momenteel arbeidsintensief om de rapporten en inzichten te creëren die aansluiten bij de informatiebehoefte van de teamleden. Wanneer systemen op elkaar zijn aangesloten en data op een efficiënte manier ontsloten kan worden, kunnen automatische rapporten opgeleverd worden en kunnen business controllers ingezet worden op de rol van business partner van de teams.
- 3** Doordat data uit vele externe systemen gehaald dient te worden, is de gemeente momenteel niet goed in staat op korte termijn inzichten te presenteren. Het is aan te raden om de beschikbaarheid van de data te verhogen door 1) wanneer mogelijk eerder toegang tot cijfers te bewerkstelligen en 2) data classificatie automatisch op elkaar aan te sluiten. Wanneer dit lukt is ook het prognosemodel meer op volumestromen en transformatieprincipes op te bouwen. De monitoring kan daarop aansluiten.





Bijlagen

Bijlage I: Rollen geïnterviewde(n) en betrokkenen workshop(s)

#	Rol geïnterviewde	Afdeling	Datum interview / Workshop
1	Manager Sociale Zaken	SZMH	18/12
2	Teammanager Integrale Gebiedsteam	SZMH	18/12
3	Teammanager Ontwikkeling & Ondersteuning	SZMH	18/12
4	Manager Sociale Zaken	SZMH	18/12
5	Senior Adviseur Bedrijfsvoering & Control	Beleid en Ontwikkeling	18/12
6	Teammanager Centrale Administratie	SZMH	19/12
7	Teammanager Sociale integratie Toegang	SZMH	19/12
8	Beleidsadviseur	Concern	19/12
9	Manager Bedrijfsvoering en Control	Beleid en Ontwikkeling	20/12
10	Senior Beleidsmedewerker re-integratie	Beleid en Ontwikkeling	17/12
11	Senior Beleidsmedewerker	Beleid en Ontwikkeling	17/12
12	Senior Beleidsmedewerker	Beleid en Ontwikkeling	17/12
13	Senior Beleidsadviseur Jeugd	Beleid en Ontwikkeling	17/12
14	Senior Beleidsmedewerker	Beleid en Ontwikkeling	17/12
15	Programmamanager B&O	Beleid en Ontwikkeling	17/12
16	Beleidsmedewerker gemeenschappelijk vastgoed	Beleid en Ontwikkeling	17/12
17	Projectmanager	SZMH	17/12
18	Senior adviseur Sociaal Domein / WMO	Beleid en Ontwikkeling	17/12
19	Senior adviseur	Beleid en Ontwikkeling	17/12
20	Strategisch beleidsadviseur transformatie Sociaal Domein	Beleid en Ontwikkeling	17/12
21	Integrale gebiedsteam	SZMH	17/12
22	Financieel adviseur	Concern	17/12
23	Senior finance	Concern	17/12
24	Senior Beleidsmedewerker	Beleid en Ontwikkeling	17/12
25	Programmamanager Zorg & Welzijn	SZMH	17/12
26	Procescoördinator Sociale transformatie in buurten	SZMH	17/12
27	Senior Beleidsadviseur Strategie	Beleid en Ontwikkeling	17/12

Bijlage II: Definitieve shortlist

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist?
1	1. WMO	Afschaffen verlaging eigen bijdrage Wmo voor Wmo-cliënten	0	75	250	250	250	Ja
2	1. WMO	Afschaffen forfaitaire meerkostenregeling Wmo	0	800	800	800	800	Ja
3	1. WMO	Niet continueren pilot "vergoeding kosten Gehandicaptenparkeerkaarten	0	50	50	50	50	Ja
4	1. WMO	Aanscherpen indicatierichtlijn Hulp bij het Huishouden	0	-11	-108	-345	1.000	Ja
5	1. WMO	Aantrekkelijker maken PGB-Hulp bij het huishouden	0	0	250	500	800	Ja
6	1. WMO	Aanscherpen indicatiestelling Vervoer op Maat (Omnibuzz)	0	96	192	308	385	Ja
7	1. WMO	Aanhalen poortwachtersfunctie Toegang bij met name voorziening Begeleiding	0	PM	PM	PM	PM	Ja
8	1. WMO	Aanscherpen richtlijn 'Gebruikelijke Hulp' bij begeleiding	0	PM	PM	PM	PM	Ja
9	1. WMO	Scotmobielen inregelen als algemene voorziening	0	0	150	240	300	Ja
10	1. WMO	Landelijke budgetten met bijbehorende rechten en plichten doorleiden naar aanbieders	0	0	0	0	0	Ja
11	1. WMO	Tarievenkorting Begeleiding Wmo per 1 januari 2020	450	450	900	1.440	1.800	Ja
12	2. Jeugd	Terugdringen inzet van klinisch verblijf	0	0	72	143	214	Ja
13	2. Jeugd	Alleen erkende/ bewezen interventies inzetten als geïndiceerde begeleiding Jeugd	0	0	293	293	293	Ja
14	2. Jeugd	Meer maatwerkoplossingen en regie bij gezinnen met complexe problematiek	0	165	331	331	331	Ja
15	2. Jeugd	Verbeteren afstemming subsidiëring en inkoop	0	200	200	200	200	Ja
16	2. Jeugd	In inkoopvoorwaarden een bonus/malussysteem inbouwen om aanbieders te stimuleren uitstroom te bevorderen.	0	0	100	100	100	Ja
17	2. Jeugd	Schoolmaatschappelijk werk integreren in IGT	0	PM	PM	PM	PM	Ja
18	2. Jeugd	Restant specifiek innovatiebudget jeugd vrij laten vallen.	0	145	145	145	145	Ja
19	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Meer focus door aanbrengen in re-integratie		1.210	1.210	1.210	1.210	Ja
20	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Aanpassen governance SW bedrijf		150	150	150	150	Ja
21	4. Armoede	Inkomensgrens bijzondere bijstand naar 105% danwel 100%	0	0	1.600	1.600	1.600	Ja
22	4. Armoede	Verhogen termijn individuele inkomensvoet	0	0	263	263	263	Ja
23	4. Armoede	Verlagen bedrag individuele inkomensvoet	0	0	212	212	212	Ja
24	4. Armoede	Verlagen van de inkomensnorm declaratieregelingen naar 105% of 100%.		0	305	305	305	Ja
25	4. Armoede	Versoberen dan wel afschaffen van de tegemoetkoming kosten aanvullende ziektekostenverzekering	0	0	99	99	99	Ja
26	4. Armoede	Verlaging inkomensgrens kwijtschelding gemeentelijke belastingen	0	0	200	200	200	Ja
27	4. Armoede	Schrappen extra onderzoeken aanvalsplan armoede	0	100	25	25	0	Ja
28	4. Armoede	Geen nieuwe armoede app	0	PM	PM	PM	PM	Ja
29	4. Armoede	Schrappen/verminderen inzet gelden kinderen in armoede	0	0	618	618	618	Ja
30	5. Toegang en wijkteams	Stoppen met SIF gelden kinderboerderijen en blauwe zorg	0	700	0	0	0	Ja
31	6. Volksgezondheid	Stoppen/verminderen Vangnet OGGZ / Verminderen Vangnet OGGZ (GGD-ZL)	0	0	95	95	95	Ja
32	6. Volksgezondheid	Vermindering inzet preventie & participatie GGZ / Vangnet OGGZ door verbinding van taken en inzet (ontwikkeltraject)	0	0	0	0	0	Ja
33	6. Volksgezondheid	Stoppen / Verminderen inzet verslavingspreventie GGZ (Mondriaan)	0	197	197	197	197	Ja
34	6. Volksgezondheid	Verminderen inzet inloopvoorzieningen GGZ (Mondriaan)	0	0	0	38	75	Ja
35	6. Volksgezondheid	Stoppen / Verminderen inzet mental health (shortlist)	0	0	30	30	30	Ja
36	7. Sport en onderwijs	Versoberen innovatiemiddelen onderwijs longlist (Lokale Educatieve Agenda)	0	0	42	42	42	Ja
37	7. Sport en onderwijs	Strikter toepassen van de verordening Leerlingenvervoer	0	pm	pm	pm	pm	Ja
38	7. Sport en onderwijs	Herijken binnensportaccommodaties (lopende 2e tranche binnensportaccommodaties)	0	0	45	105	105	Ja
39	7. Sport en onderwijs	Opheffen/afroepen reserve openbare sport- en speelvoorzieningen shortlist	0	200	0	0	0	Ja
40	7. Sport en onderwijs	Buitensporttarieven van sportvelden, kleedlokalen en clubhuizen naar landelijke gemiddelde kostendekkendheid	0	0	100	325	450	Ja
41	7. Sport en onderwijs	Verhogen tarieven zwembad	0	0	68	68	68	Ja
42	7. Sport en onderwijs	Afschaffen kampioenenhuldiging sport	0	0	15	15	15	Ja
43	7. Sport en onderwijs	Stoppen met het financieel ondersteunen van tour de Dumoulin	0	0	PM	50	50	Ja
44	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Ontbinden 3 adviesraden met bijbehorende werkbudgetten	0	22	44	71	89	Ja
45	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Afbouwen flexibele subsidies vrijwilligersactiviteiten	0	38	150	240	300	Ja
46	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Stoppen met het Sociaal Investeringsfonds	0	200	200	200	200	Ja
47	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Stoppen met subsidie Evenementen Jongeren	0	140	140	140	140	Ja
48	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Herijken vrijwilligersbeleid/minder subsidies	0	0	50	80	100	Ja
49	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Gedeeltelijk stoppen met de mantelzorgondersteuning	0	500	500	500	500	Ja
50	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Schrappen/versoberen budget Project Kloppend Hart	0	200	300	300	0	Ja
51	8. Samenkracht en burgerparticipatie	(Gedeeltelijk) stoppen met budget Informatie en Advies Trajekt	0	188	300	375	375	Ja
52	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Stoppen met subsidie Matchfunding	0	25	25	25	25	Ja

Bijlage III: Definitieve longlist Wmo (1/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
1	1. WMO	Afschaffen verlaging eigen bijdrage Wmo voor Wmo-cliënten	0	250	250	250	250	Ja
2	1. WMO	Afschaffen forfaitaire meerkostenregeling Wmo	0	850	850	850	850	Ja
3	1. WMO	Afschaffen 'restvoorzieningen' die bekostigd worden uit het budget Maatwerkinkomsondersteuning	0	350	350	350	350	Ja
4	1. WMO	Versoberen c.q. afschaffen Mantelzorgwaardering	0	500	500	500	500	Ja
5	1. WMO	Aanscherpen indicatierichtlijn Hulp bij het Huishouden	0	-43	-216	-432	1.000	Ja
6	1. WMO	Aantrekkelijker maken PGB-Hulp bij het huishouden	0	850	850	850	850	Ja
7	1. WMO	Aanscherpen indicatiestelling Vervoer op Maat (Omnibuzz)	0	385	385	385	385	Ja
8	1. WMO	Aanhalen poortwachtersfunctie bij met name Begeleiding	0	0	0	0	0	Nee
9	1. WMO	Aanscherpen richtlijn 'Gebruikelijke Hulp' bij begeleiding	0	0	0	0	0	Nee
10	1. WMO	Scootmobielen inregelen als algemene voorziening	0	0	300	300	300	Ja
11	1. WMO	Landelijke budgetten met bijbehorende rechten en plichten doorleiden naar aanbieders	0	0	0	0	0	Nee
12	1. WMO	Inzet gedeelte Rijkscompensatie volumestijging + ambulantisering GGZ	0	0	0	0	0	Nee
13	1. WMO	Tarievenkorting Begeleiding Wmo per 1 januari 2020	0	1.800	1.800	1.800	1.800	Ja
14	1. WMO	Opeisen bedrag aan gemiste eigen bijdrage dat niet gecompenseerd is door het Rijk na invoering abonnementstarief per 1 januari 2019	0	1.300	1.300	1.300	1.300	Nee
Totaal			0	6.242	6.369	6.153	7.585	

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
1	1. WMO	Afschaffen verlaging eigen bijdrage Wmo voor Wmo-cliënten	0	75	250	250	250	Ja
2	1. WMO	Afschaffen forfaitaire meerkostenregeling Wmo	0	800	800	800	800	Ja
3	1. WMO	Niet continueren pilot 'vergoeding kosten Gehandicaptenparkeerkaarten	0	50	50	50	50	Ja
4	1. WMO	Aanscherpen indicatierichtlijn Hulp bij het Huishouden	0	-11	-108	-345	1000	Ja
5	1. WMO	Aantrekkelijker maken PGB-Hulp bij het huishouden	0	0	250	500	800	Ja
6	1. WMO	Aanscherpen indicatiestelling Vervoer op Maat (Omnibuzz)	0	96	192	308	385	Ja
7	1. WMO	Aanhalen poortwachtersfunctie Toegang bij met name voorziening Begeleiding	0					Ja
8	1. WMO	Aanscherpen richtlijn 'Gebruikelijke Hulp' bij begeleiding	0					Ja
9	1. WMO	Scootmobielen inregelen als algemene voorziening	0	0	150	240	300	Ja
10	1. WMO	Landelijke budgetten met bijbehorende rechten en plichten doorleiden naar aanbieders	0	0	0	0	0	Ja
11	1. WMO	Tarievenkorting Begeleiding Wmo per 1 januari 2020	450	450	900	1440	1800	Ja
12	1. WMO	Stoppen met de dagopvang Singel 9	0	300	300	300	300	Nee
13	1. WMO	Stoppen crisis opvang	0	120	120			Nee
14	1. WMO	Verminderen opvang vrouwen vanuit geweldrelaties	0				0	Nee
15	1. WMO	Verminderen opvang zwerfjongeren	0			0	0	Nee
16	1. WMO	Plafond aan aantal in nachtopvang Singel 9	0	50	50	0	0	Nee
17	1. WMO	Stop Maatjesproject Verwarde Personen	0	18	0	0	0	Nee
18	1. WMO	Stoppen met training MHFA 2020	0	29	0	0	0	Nee
19	1. WMO	Stoppen met opvang overig	0	0	160	160	0	Nee
Totaal			450	1977	3114	3703	5685	

Bijlage III: Definitieve longlist Jeugd (2/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist	Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist	
15	2. Jeugd	Handhaven op onderlevering gemiddeld aantal uren (zie format)	0	370	370	370	370	Nee	20	2. Jeugd	Terugdringen inzet van klinisch verblijf	0	0	72	143	214	Ja	
16	2. Jeugd	Integrale crisishulp Jeugd met afbouw lumpsumbudget	0	0	101	131	157	Ja	21	2. Jeugd	Alleen erkende/ bewezen interventies inzetten als geïndiceerde begeleiding Jeugd	0	0	293	293	293	Ja	
17	2. Jeugd	Afbouw verblijf door stimuleren pleegzorg en gezinshuizen	354	380	761	761	761	Ja	22	2. Jeugd	Meer maatwerkoplossingen en regie bij gezinnen met complexe problematiek	0	165	331	331	331	Ja	
18	2. Jeugd	Alleen erkende/ bewezen interventies inzetten als geïndiceerde begeleiding Jeugd	0	0	293	293	293	Ja	23	2. Jeugd	Verbeteren afstemming subsidiëring en inkoop	0	200	200	200	200	Ja	
19	2. Jeugd	Meer maatwerkoplossingen en regie inzetten in gezinnen met complexe problematiek (i.p.v. stapeling geïndiceerde voorzieningen)	0	0	331	331	331	Ja	24	2. Jeugd	In inkoopvoorwaarden een bonus/malussysteem inbouwen om aanbieders te stimuleren uitstroom te bevorderen.	0	0	100	100	100	Ja	
20	2. Jeugd	Inventariseren dubbels subsidiëring en inkoop (2020 inventarisatie, 2021 e.v. opschonen)	200	200	200	200	200	Nee	25	2. Jeugd	Budgetplafonds of normbudgetten per aanbieder hanteren						Nee	
21	2. Jeugd	Bonus/malussysteem inbouwen in DVO's om aanbieders te stimuleren uitstroom te bevorderen.	0	0	100	100	100	Ja	26	2. Jeugd	Toegang tot dyslexiebehandeling in nauwere samenwerking met scholen vormgeven door professionals eerder te betrekken.	0						Nee
22	2. Jeugd	Vorm van budgetplafonds of normbudgetten per aanbieder hanteren.	0	0	900	900	900	Nee	27	2. Jeugd	Uitbreiden 50 gezinnen aanpak	0	0	100	200	300		Nee
23	2. Jeugd	Normbudgetten en monitoring per IGT hanteren waardoor sturing per buurt mogelijk is.	0	0	0	0	0	Nee	28	2. Jeugd	Schoolmaatschappelijk werk integreren in IGT	0						Ja
24	2. Jeugd	Toegang tot dyslexiebehandeling in nauwere samenwerking met scholen vormgeven door professionals eerder te betrekken.	0	20	40	40	40	Nee	29	2. Jeugd	Restant specifiek innovatiebudget jeugd vrij laten vallen.	0	145	145	145	145		Ja
25	2. Jeugd	Vereenvoudigen administratief proces rond het toekennen van kinderopvang obv sociaal-medische indicatie. Na inschatting jeugdarts geen controle meer door SZMH.	0	45	45	45	45	Nee	30	2. Jeugd	Transformatieplan gecertificeerde instellingen waardoor vanuit GI's minder aanvullende jeugdhulp wordt ingezet	0						Nee
26	2. Jeugd	Verder uitrollen 50-gezinnenaanpak	0	200	200	200	200	Nee										
27	2. Jeugd	Bespreekbaar maken anticonceptie bij kwetsbare moeders, door verloskundigen, maar ook bijv. door consulenten.	0	PM	PM	PM	PM	Nee										
28	2. Jeugd	Schoolmaatschappelijk werk integreren in IGT.	0	PM	PM	PM	PM	Nee										
29	2. Jeugd	Uitstroom bevorderen door nazorg te laten bieden door POH, maatschappelijk werk en mogelijk andere partners uit voorliggend veld. Hierdoor kunnen arrangementen korter ingezet worden.	0	PM	PM	PM	PM	Nee										
30	2. Jeugd	Huisvesting organiseren voor jongeren die uitstromen uit verblijf maar door gebrek aan huisvesting bijv een beroep doen op begeleid of beschermd wonen	0	PM	PM	PM	PM	Nee										
31	2. Jeugd	Geen nieuwe innovatie meer stimuleren; bewezen innovaties structureel dekken, innovatiebudget valt deels vrij	0	145	145	145	145	Nee										
Totaal			554	1.360	3.486	3.516	3.542		Totaal			0	510	1240	1411	1582		

Bijlage III: Definitieve longlist BUIG (3/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
32	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Doelgroepkeuze 30-100%, m.u.v. 27-	0	200	200	200	200	Ja
33	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Aanpassen poortproces/first suppliers/bundelen krachten uitvoering (2a t/m 2d)	0	680	680	680	680	Ja
34	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Focus op plaatsing en ontwikkeling	0	345	345	345	345	Ja
35	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Investering groeibanen	0	-750	-750	-750	-750	Ja
Totaal			0	475	475	475	475	

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
31	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Meer focus door aanbrengen in re-integratie	0	1210	1210	1210	1210	Ja
32	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Aanpassen governance SW bedrijf	0	150	150	150	150	Ja
33	3. Participatie en I-deel (BUIG)	Minder re-integratie (met als 'bodem' het wettelijk minimum)	0	1000	2000	3000	4000	Nee
Totaal			0	2360	3360	4360	5360	

Bijlage III: Definitieve longlist Armoede (4/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist	Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
36	4. Armoede	1a en 1b: Inkomensgrens bijzondere bijstand naar 105% danwel 100%	0	800	800	800	800	Ja	34	4. Armoede	Inkomensgrens bijzondere bijstand naar 105% danwel 100%	0	0	1600	1600	1600	Ja
37	4. Armoede	2a. Verhogen termijn individuele inkomens toeslag	0	263	263	263	263	Ja	35	4. Armoede	Verhogen termijn individuele inkomens toeslag	0	0	263	263	263	Ja
38	4. Armoede	2b. Verlagen bedrag individuele inkomens toeslag	0	212	212	212	212	Ja	36	4. Armoede	Verlagen bedrag individuele inkomens toeslag	0	0	212	212	212	Ja
39	4. Armoede	3a. Schrappen beide declaratieregelingen	0	900	900	900	900	Nee	37	4. Armoede	Schrappen beide declaratieregelingen	0	0	900	900	900	Nee
40	4. Armoede	3b. Schrappen onderdelen uit regelingen	0	0	0	0	0	Nee	38	4. Armoede	Generieke declaratieregelingen ombouwen tot maatwerkbudget.	0					Nee
41	4. Armoede	3c. Verlaging inkomensnorm naar 105 of 100%	0	260	260	260	260	Ja	39	4. Armoede	Verlagen van de inkomensnorm declaratieregelingen naar 105% of 100%.	0	0	305	305	305	Ja
42	4. Armoede	3d. Verlagen uit te keren bedragen	0	185	185	185	185	Ja	40	4. Armoede	Versoberen dan wel afschaffen van de tegemoetkoming kosten aanvullende ziektekostenverzekering	0	0	99	99	99	Ja
43	4. Armoede	4. Tegemoetkoming kosten aanvullende ziektekostenverzekering	0	100	100	100	100	Ja	41	4. Armoede	Verlaging inkomensgrens kwijtschelding gemeentelijke belastingen	0	0	200	200	200	Ja
44	4. Armoede	5. Verlaging inkomensgrens kwijtschelding gemeentelijke belastingen	0	150	150	150	150	Ja	42	4. Armoede	Inkoopplafond inkoop KBL	0					Nee
45	4. Armoede	6. Inkoopplafond inkoop KBL	0	0	0	0	0	Nee	43	4. Armoede	Schrappen extra onderzoeken aanvalsplan armoede	0	100	25	25	0	Ja
46	4. Armoede	7. Schrappen extra onderzoeken aanvalsplan armoede	50	50	25	25	25	Ja	44	4. Armoede	Geen nieuwe armoede app	0					Ja
47	4. Armoede	8. Geen nieuwe armoede app	0	30	0	0	0	Ja	45	4. Armoede	Schrappen/verminderen inzet gelden kinderen in armoede	0	0	618	618	618	Ja
48	4. Armoede	9. Schrappen/verminderen inzet gelden kinderen in armoede	0	618	618	618	618	Ja	46	4. Armoede	Schrappen/verminderen inzet No Credit Game over	0	0	100	100	100	Nee
49	4. Armoede	10. Schrappen/verminderen inzet No Credit Game over	0	100	0	0	0	Nee	47	4. Armoede	Schrappen/verminderen cursussen Liftjeleven	0	0	35	35	35	Nee
50	4. Armoede	11. Schrappen/verminderen cursussen Liftjeleven	0	35	0	0	0	Nee	48	4. Armoede	Schrappen professionele coördinatie schuld en budgetbuddy's Trajekt & vrijwilligers coördinatie Humanitas thuisadministratie	0	0	90	90	90	Nee
51	4. Armoede	12. Schrappen professionele coördinatie schuld en budgetbuddy's Trajekt & vrijwilligers coördinatie Humanitas thuisadministratie	0	90	0	0	0	Nee	49	4. Armoede	Bijzondere bijstand duurzame gebruiksgoeders o.b.v. prijslijst 2e hands Nibud	0					Nee
52	4. Armoede	13. VOORWAARDEN STELLEN AAN VERSTREKKEN BIJZONDERE BIJSTAND voor SCHULDENBEWIND	0	0	0	0	0	Nee									
53	4. Armoede	14. MEER BUDGETBEHEER INZETTEN/AANBIEDEN/MEER DIENSTVERLENING BETALING VASTE LASTEN BIJ SZMH.	0	0	0	0	0	Nee									
Totaal			50	3.793	3.513	3.513	3.513		Totaal			0	100	4.447	4.447	4.422	

Bijlage III: Definitieve longlist Toegang en wijkteams (5/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist	Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
54	5. Toegang en wijkteams	Stoppen sociale teams	0	300	300	300	300	Nee	50	5. Toegang en wijkteams	Stoppen met financiering sociale teams	0	0	300	300	300	Nee
55	5. Toegang en wijkteams	SIF gelden kinderboerderijen en blauwe zorg	0	900	0	0	0	Ja	51	5. Toegang en wijkteams	Stoppen met SIF gelden kinderboerderijen en blauwe zorg	0	700	0	0	0	Ja
56	5. Toegang en wijkteams	Afbouw subsidies bij instellingen die ook een DVO hebben voor zorg op beschikking	0	0	0	0	0	Nee	52	5. Toegang en wijkteams	Door ontwikkelen integraliteit voordeur / inkoop / beleid / uitvoering	0	0				Nee
57	5. Toegang en wijkteams	Afbouw informatie en advies bij Trajekt, functie beleggen bij integrale toegang in de wijk en bezien of invullen vanuit PW middels participatieplaats mogelijkheden biedt.	0	0	187	375	375	Nee									
58	5. Toegang en wijkteams	Kijken naar de huidige ondersteunende diensten intern, prioriteren dossiers en de effecten	0	0	0	0	0	Ja									
Totaal			0	1.200	487	675	675		Totaal			0	700	300	300	300	

Bijlage III: Definitieve longlist Volksgezondheid (6/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
59	6. Volksgezondheid	Stoppen vangnet GGZ	0	0	95	95	95	Ja
60	6. Volksgezondheid	Samenwerking GGD - Mondriaan inzake wijkznet; andere optie voor Vangnet	0	0	75	150	150	Nee
61	6. Volksgezondheid	Stoppen met Programma Trendbreuk ad 25.000	0	0	13	25	25	Nee
62	6. Volksgezondheid	Heroïne project beperken tot rijksbijdrage	0	31	31	31	31	Ja
63	6. Volksgezondheid	Heroïne project minder units	0	0	0	0	0	Nee
64	6. Volksgezondheid	Minder verslavingspreventie (mede afhankelijk van regio) 10% resp 20% door efficiency en anders inrichten	0	30	30	30	30	Ja
65	6. Volksgezondheid	Participatie GGZ preventie: stoppen met 4 fte GGZ-regisseurs	0	0	140	280	280	Nee
66	6. Volksgezondheid	GGZ preventie: combineren met Sociale teams, IGT's, Vangnet en met POH etc.	0	0	PM	0	0	Ja
67	6. Volksgezondheid	GGZ inzet: beperken inhuur Fact (snelle interventies in de wijk)	0	21	42	42	42	Nee
68	6. Volksgezondheid	Idem maar geheel stoppen ermee: besparing loopt dan op tot 85.000; alternatief is dit inbrengen in een brede afweging.	0	0	45	45	45	Nee
69	6. Volksgezondheid	Budget voor door de wijk gevraagde producten (104.730)	0	52	105	105	105	Nee
70	6. Volksgezondheid	Familiespreekuur (25.298)	0	13	25	25	25	Nee
71	6. Volksgezondheid	Herstelwerkgroep (36.764)	0	0	0	0	0	Nee
72	6. Volksgezondheid	Inloopfunctie GGZ (572.606) Of stoppen of combineren met andere inloopfuncties in de stad	0	0	286	286	286	Nee
73	6. Volksgezondheid	GIDS / JOGG: ofwel stoppen of de bijdrage aan de tenders stoppen ad 50.000	0	0	50	50	50	Nee
74	6. Volksgezondheid	Geweld in afhankelijkheidsrelaties (GIA): eigenlijk meer geld nodig	0	0	0	0	0	Nee
75	6. Volksgezondheid	Centrum seksueel geweld: stoppen of breder onderzoek	0	30	30	30	30	Nee
Totaal			0	177	967	1.194	1.194	

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
53	6. Volksgezondheid	Stoppen/verminderen Vangnet OGGZ / Verminderen Vangnet OGGZ (GGD-ZL)	0	0	95	95	95	Ja
54	6. Volksgezondheid	Stoppen/verminderen Vangnet OGGZ / Verminderen Vangnet OGGZ (GGD-ZL)	0	0	237	237	237	Nee
55	6. Volksgezondheid	Vermindering inzet preventie & participatie GGZ / Vangnet OGGZ door verbinding van taken en inzet (ontwikkeltraject)	0	0	0	0	0	Ja
56	6. Volksgezondheid	Stoppen met Trendbreuk (GGD-ZL)	0	0	25	52	52	Nee
57	6. Volksgezondheid	Stoppen / Verminderen inzet verslavingspreventie GGZ (Mondriaan)	0	197	197	197	197	Ja
58	6. Volksgezondheid	Verminderen Preventie en Participatie GGZ (Mondriaan)	0	0	130	130	130	Nee
59	6. Volksgezondheid	Verminderen inzet inloopvoorzieningen GGZ (Mondriaan)	0	0	0	38	75	Ja
60	6. Volksgezondheid	Stoppen met Zorgcoördinatie voor Slachtoffers van Mensenhandel (Koraalgroep + Veiligheidshuis)	0	12	12	0	0	Nee
61	6. Volksgezondheid	Stoppen met subsidiering Centrum Seksueel Geweld Zuid Limburg	0	0	25	25	25	Nee
62	6. Volksgezondheid	Stoppen / Verminderen inzet mental health (longlist)	0	0	62	62	62	Nee
Totaal			0	209	783	836	873	

Bijlage III: Definitieve longlist Sport en Onderwijs (7/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist	Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist	
76	7. Sport en onderwijs	Versobering duurzaamheids-ambitie BENG en Frisse scholen zoals overeengekomen in IHP PO met schoolbesturen	0	0	0	0	0	Nee	63	7. Sport en onderwijs	Versobering realisatie Integrale Huisvestingsplannen PO en VO	0					Nee	
77	7. Sport en onderwijs	Locatie Amby laten vervallen bij onderwijshuisvesting	0	0	0	0	0	Nee	64	7. Sport en onderwijs	Versoberen innovatiemiddelen onderwijs shortlist (Lokale Educatieve Agenda)	0	100	270	270	270		Nee
78	7. Sport en onderwijs	bouwheerschap zelf ter hand te nemen bij de realisatie van IHP PO en VO om nauwgezet op elke business-case te sturen	0	0	0	0	0	Nee	65	7. Sport en onderwijs	Strikter toepassen van de verordening Leerlingenvervoer	0						Ja
79	7. Sport en onderwijs	Leerlingenvervoer verordening versoberen en strikter uitvoeren	0	30	60	60	60	Ja	66	7. Sport en onderwijs	Sluiten Geusseltbad	0	0	1400	1400	1400		Nee
80	7. Sport en onderwijs	Leerplicht personeel	0	PM	PM	PM	PM	Nee	67	7. Sport en onderwijs	Privatiseren zwembad	0						Nee
81	7. Sport en onderwijs	Educatieve agenda (REA/LEA, minder locaties nodig)	0	0	42	42	42	Ja	68	7. Sport en onderwijs	Stoppen met het exploiteren van alle buitensportaccommodaties	0		2300	2300	2300		Nee
82	7. Sport en onderwijs	1Onderwijsachterstandenbeleid	0	NTB	NTB	NTB	NTB	Nee	69	7. Sport en onderwijs	Stoppen/verminderen sport- en bewegingstimulerings-activiteiten en verenigingsondersteuning.	0			800	800		Nee
83	7. Sport en onderwijs	Jekerdal, Biesland, gebouw	0	0	0	0	0	Nee	70	7. Sport en onderwijs	Beheer en onderhoud buitensportaccommodaties terug geven aan de sportverenigingen	0						Nee
84	7. Sport en onderwijs	Buitensport samenwerking in west (mn voetbal) toch weer afdwingen ipv afwachten; wel investeren maar op lange termijn efficiënter	0	PM	0	0	0	Nee	71	7. Sport en onderwijs	Stoppen met het in stand houden van binnensportaccommodaties zonder bewegingsonderwijs.	0						Nee
85	7. Sport en onderwijs	Zwembad 75.000 a 100.000 maar na nader onderzoek	0	0	0	0	0	Nee	72	7. Sport en onderwijs	Stoppen met subsidiëren de 3 Maastrichtse speeltuinen	0	0	0	28	28		Nee
86	7. Sport en onderwijs	Sluiting gymzaal Mariaberg 45d en de Heeg 60d (zonder onderwijsfunctie). De Heeg pas na gereedkomen	0	0	45	45	105	Ja	73	7. Sport en onderwijs	Herijken binnensportaccommodaties (lopende 2e tranche binnensportaccommodaties)	0	0	45	105	105		Ja
87	7. Sport en onderwijs	Afroken reserve sport en speelvoorzieningen	0	200	0	0	0	Nee	74	7. Sport en onderwijs	Opheffen/afroken reserve openbare sport- en speelvoorzieningen longlist	0	800	0	0	0		Nee
88	7. Sport en onderwijs	Sport en speeltoestellen indikken areaal 100d - 200d	0	0	150	150	150	NNB	75	7. Sport en onderwijs	Stoppen/verminderen met het in stand houden van openbare sport- en speelvoorzieningen	0	0	0	200	200		Nee
89	7. Sport en onderwijs	Tarieven: kostendekkendheid van 5 naar 10% (landelijk gemiddelde)	0	0	11	39	89	Ja	76	7. Sport en onderwijs	Stoppen met subsidiëren de 3 Maastrichtse speeltuinen: Fort Willem, Mergelhoof en Laan in den Drink	0	0	28	28	28		Nee
90	7. Sport en onderwijs	Tarieven: verhoging tarieven zwembad	0	0	PM	0	0	Nee	77	7. Sport en onderwijs	Buitensporttarieven van sportvelden, kleedlokalen en clubhuizen naar landelijke gemiddelde kostendekkendheid	0	0	100	325	450		Ja
91	7. Sport en onderwijs	Schrappen programma Meer Bewegen voor Ouderen	0	0	0	0	0	Nee	78	7. Sport en onderwijs	Verhogen tarieven zwembad	0	0	68	68	68		Ja
92	7. Sport en onderwijs	Afschaffen kampioenhuldiging	0	0	15	15	15	NNB	79	7. Sport en onderwijs	Schrappen sport- en bewegingstimuleringsprogramma Meer Bewegen voor Ouderen	0	0	125	125	125		Nee
93	7. Sport en onderwijs	Geen geld meer naar evenementen van Tom Dumoulin, JIM en Iron man (is niet sport maar economie)	0	0	PM	0	0	Nee	80	7. Sport en onderwijs	Afschaffen kampioenhuldiging sport	0	0	15	15	15		Ja
									81	7. Sport en onderwijs	Stoppen met het financieel ondersteunen van tour de Dumoulin	0	0		50	50		Ja
									82	7. Sport en onderwijs	Verlagen onderhoudsniveau sportaccommodaties	0						Nee
	Totaal		0	230	323	351	461		Totaal		0	900	4351	5714	5839			

Bijlage III: Definitieve longlist Samenkracht&burgerparticipatie (8/8)

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
94	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Ontbinden 3 adviesraden met bijbehorende werkbudgetten vanaf 2020 danwel 2021	0	89	89	89	89	Ja
95	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Afbouwen flexibele subsidies vrijwilligersactiviteiten	0	150	300	300	300	Ja
96	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Schrappen werkbudget Veilige Buurten Aanpak	0	20	20	20	20	Nee
97	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Schrappen Sociaal Investeringsfonds	0	0	200	200	200	Ja
98	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Schrappen Subsidie Evenementen Jongeren	0	140	140	140	140	Ja
99	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Meer samenhang creëren op weg naar de burgerbegroting (zie bijlage)	0	0	0	PM	0	Nee
100	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Herijken vrijwilligersbeleid (al in gang gezet)	0	0	100	100	100	Ja
101	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Gedeeltelijk schrappen budget mantelzorgondersteuning	0	500	500	500	500	Nee
102	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Gedeeltelijk schrappen budget project Kloppende harten	0	80	80	80	80	Nee
103	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Gedeeltelijk schrappen budget Informatie en advies bij Trajekt	0	0	375	375	375	Ja
104	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Schrappen budgetten doelgroepen waar inclusiviteit aan de orde is	0	0	0	0	0	Nee
Totaal			0	979	1.804	1.804	1.804	

Nr.	Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist
83	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Ontbinden 3 adviesraden met bijbehorende werkbudgetten	0	22	44	71	89	Ja
84	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Afbouwen flexibele subsidies vrijwilligersactiviteiten	0	38	150	240	300	Ja
85	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Stoppen met Werkbudget Veilige Buurten Aanpak	0	20	20	20	20	Nee
86	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Stoppen met het Sociaal Investeringsfonds	0	200	200	200	200	Ja
87	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Stoppen met subsidie Evenementen Jongeren	0	140	140	140	140	Ja
88	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Herijken vrijwilligersbeleid/minder subsidies	0	0	50	80	100	Ja
89	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Gedeeltelijk stoppen met de mantelzorgondersteuning	0	500	500	500	500	Ja
90	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Schrappen/versoberen budget Project Kloppend Hart	0	200	300	300	0	Ja
91	8. Samenkracht en burgerparticipatie	(Gedeeltelijk) stoppen met budget Informatie en Advies Trajekt	0	188	300	375	375	Ja
92	8. Samenkracht en burgerparticipatie	Stoppen met subsidie Matchfunding	0	25	25	25	25	Ja
Totaal			0	1333	1729	1951	1749	

Bijlage IV: Ontvangen documenten (1/5)

#	Naam document	Inhoud document	Datum
1	01. 2019-11-27, Keuzepakket begroting Wmo_v2.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen WMO	29-11-2019
2	02. Besparingsvoorstellen Jeugd 291119.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Jeugd	29-11-2019
3	03. Onderbouwing besparingsvoorstellen Jeugd 25112019.xlsx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Jeugd	29-11-2019
4	04. Keuzepakket Participatie en BUIG begroting 29112019.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Participatie & I-deel (BUIG)	29-11-2019
5	05. Bezuinigingen 2020 02122019.pptx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Participatie & I-deel (BUIG)	29-11-2019
6	06. bezuinigingsmogelijkheden armoede 2020 e.v. v281119.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Armoede	29-11-2019
7	07. Mindmap 021219.pdf	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Armoede	29-11-2019
8	08. Memo MT.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
9	09. Uitwerking bezuiniging1.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
10	10. Document 1 visuele weergave krachtenbundeling.pdf	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
11	11. Document 2 Krachtenbundeling 7 januari.pdf	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
12	12. Memo ontwikkeltafel.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
13	13. Samenwerken in de Krachtenbundeling.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
14	14. Stand van zaken Krachtenbundeling.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
15	15. 2019 10 09 Verslag bijeenkomst the next step.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
16	16. ProjectNetAanvraag81562 (3).pdf	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
17	17 Besluitbrief 212.pdf	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
18	18. 068 Magazine Blauwe zorg in de wijk oktober 2018.pdf	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Toegang en wijkteams	29-11-2019
19	19. 2019-11-28 Uitwerking bezuinigingsvoorstellen.xlsx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Volksgezondheid	29-11-2019
20	20. Bezuinigingsvoorstellen sport29112019.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Sport & Onderwijs	29-11-2019
21	21. Bezuinigingsopties Onderwijs.docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen Sport & Onderwijs	29-11-2019
22	22. Werkgroep Samenkracht en Burgerparticipatie_voorstellen (2).docx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen SKBP	29-11-2019
23	23. werkgroep8SKBP (2).pptx	Uitwerking voorstel besparingsmaatregelen SKBP	29-11-2019
24	24. kopie van Reactie voorstellen bedrijfsvoering_20191121.xlsx	Reactie op voorstellen door bedrijfsvoering	29-11-2019

Bijlage IV: Ontvangen documenten (2/5)

#	Naam document	Inhoud document	Datum
25	Aanvullingen Sociaal Review.xlsx	Aanvullingen op voorstel besparingsmaatregelen werkgroepen door review groep	9-12-2019
26	Overzicht Sociaal Review.xlsx	Overzicht van voorstel besparingsmaatregelen werkgroepen door review groep	9-12-2019
27	1. Sheets WMO.pptx	Voorstel besparingsmaatregelen WMO	11-11-2019
28	2. Bezuinigingsmogelijkheden Jeugd.xlsx	Voorstel besparingsmaatregelen Jeugd	11-11-2019
29	3. samenvatting Pw bezuiniging 2020.pptx	Voorstel besparingsmaatregelen Participatie & I-deel (BUIG)	11-11-2019
30	4. Bezuinigingsmogelijkheden 2020 e.v 081119.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Armoede	11-11-2019
31	4.1 Mindmap Lea.pdf	Voorstel besparingsmaatregelen Armoede	11-11-2019
32	5. Toegang.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Toegang en Wijkteams	11-11-2019
33	5.1 Uitwerking bezuiniging1.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Toegang en Wijkteams	11-11-2019
34	5.2 Quick Wins.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Toegang en Wijkteams	11-11-2019
35	6. Analyse Gezondheidsbeleid ihkv bezuinigingsopdracht versie 7 nov.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Volksgezondheid	11-11-2019
36	6.1 matrix bezuinigingen.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Volksgezondheid	11-11-2019
37	7.1 PresentatieMTbezuinigingsportenbewegen11112019.pptx	Voorstel besparingsmaatregelen Sport & Onderwijs	11-11-2019
38	7.2 Bezuinigingsvoorstellen sport 10112019.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Sport & Onderwijs	11-11-2019
39	7.3 Bezuinigingsopties Onderwijs.docx	Voorstel besparingsmaatregelen Sport & Onderwijs	11-11-2019
40	8. werkgroep8SKBP (2).pptx	Voorstel besparingsmaatregelen SKBP	11-11-2019
41	8.1. bezuinigingenwgr8.docx	Voorstel besparingsmaatregelen SKBP	11-11-2019
42	Bezuinigingen 2020 pitch 11112019.pptx	Voorstel besparingsmaatregelen Participatie & I-deel (BUIG)	12-11-2019
43	Toelichting.docx	Toelichting op aangeleverde documentatie prognosemodel Bedrijfsvoering & Control	25-11-2019
44	Leeswijzer factsheet prognose.docx	Leeswijzer ter interpretatie maandelijks verstuurde financiële prognose	25-11-2019
45	Opbouw vergelijk zorgned v2.pdf	Flowschema opbouw vergelijk Zorgned	25-11-2019
46	Zorgned aanvulling op toerekening.pttx	Toelichting aanvulling op toerekening van Zorgned	25-11-2019
47	Zorgned BI.pdf	Flowschema's Zorgned BI	25-11-2019
48	Zorgned BI.vsd	Flowschema's Zorgned BI	25-11-2019

Bijlage IV: Ontvangen documenten (3/5)

#	Naam document	Inhoud document	Datum
49	Basis voor Toerekening-nl-nl-Maastricht_2019-11-04T091801910Z_zonder clientgegevens.xlsx	Voorbeeld basis voor Toerekening	25-11-2019
50	DQ - Leveringen-nl-nl-Maastricht_2019-11-04T092400288Z_zonder clientgegevens.xlsx	Voorbeeld DQ Leveringen	25-11-2019
51	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd JB_2FJR_2FJZ+-Jeugdbescherming_2019-11-04T093828190Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
52	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Begeleide Omgangs Regeling (BOR)_2019-11-04T093904051Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
53	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Begeleiding Groep_2019-11-04T093919465Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
54	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Begeleiding Individueel_2019-11-04T093934677Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
55	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Behandeling Individueel_2019-11-04T094004830Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
56	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Crisishulp_2019-11-04T094021391Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
57	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Dyslexie_2019-11-04T094051641Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
58	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Pleegzorg_2019-11-04T094122824Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
59	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-Jeugd-Verblijf_2019-11-04T094150401Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
60	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO Beschermd Wonen-Beschermd Wonen Basis_2019-11-04T094205990Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
61	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO Beschermd Wonen-Beschermd Wonen Licht_2019-11-04T094221526Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
62	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO Beschermd Wonen-Beschermd Wonen Zonder Verblijf_2019-11-04T094221526Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
63	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO Beschermd Wonen-Toeslag Basis_2019-11-04T094307235Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
64	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO Beschermd Wonen-Toeslag Licht_2019-11-04T094321946Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
65	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO-Begeleiding Groep_2019-11-04T094353414Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
66	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO-Begeleiding Individueel_2019-11-04T094408871Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
67	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO-Kortdurend Verblijf_2019-11-04T094438281Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
68	Factsheet prognose detail-nl-nl-Maastricht-WMO-Rolstoelvervoer_2019-11-04T094453629Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
69	Factsheet prognose-nl-nl-Maastricht-Jeugd JB_2FJR_2FJZ+_2019-11-04T092756259Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail Jeugd	25-11-2019
70	Factsheet prognose-nl-nl-Maastricht-WMO Beschermd Wonen_2019-11-04T092836322Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
71	Factsheet prognose-nl-nl-Maastricht-WMO_2019-11-04T092816212Z.pdf	Voorbeeld factsheet prognose detail WMO	25-11-2019
72	MTBV 190918 SCHRIFTELIJK Richtlijnen managementrapportage 2019 0.2.pfd	Richtlijnen en planning vd managementrapportage 2019	12-12-2019

Bijlage IV: Ontvangen documenten (4/5)

#	Naam document	Inhoud document	Datum
73	MTBV 190918 SCHRIFFTELIJK Vbl richtlijnen managementrapportage 2019.pdf	Voorblad Richtlijnen en planning voor de managementrapportage 2019	12-12-2019
74	MTBV 190925 ag 5 Discussiestuk bij de richtlijnen managementrapportage 2019.pdf	Discussiestuk bij de richtlijnen managementrapportage 2019	12-12-2019
75	MTBV 190925 ag 5 Richtlijnen managementrapportage 2019 planning aangepast voor MTBV.pdf	Richtlijnen en planning voor de managementrapportage 2019 met aangepaste planning	12-12-2019
76	MTBV 190925 ag 5 Vbl richtlijnen managementrapportage 2019.pdf	Voorblad Richtlijnen en planning voor de managementrapportage 2019	12-12-2019
77	Kaderbrief_2019.pdf	Opmaat richting begroting 2020 en schets voor meerjarenraming	12-12-2019
78	20190423 Richtlijnen bestuursrapportage 2019 concept.docx	Concept richtlijnen en planning voor de bestuursrapportage 2019	12-12-2019
79	memo richtlijnen BenO Berap Marap 2019.docx	Richtlijnen/planning bestuursrapportage BenO 2019	12-12-2019
80	MTBV 190522 ag 3 Vbl Richtlijnen bestuursrapportage 2019.pdf	Voorblad richtlijnen bestuursrapportage 2019	12-12-2019
81	MTBV 190213 ag 2 Richtlijnen Financiële rapportages directieteam 2019.pdf	Richtlijnen Financiële rapportages directieteam 2019	12-12-2019
82	MTBV 190213 ag 2 Vbl Richtlijnen finrap 2019.pdf	Voorblad Richtlijnen Financiële rapportages directieteam 2019	12-12-2019
83	memo hoofdlijnen planning jaarrekening B&O 2019.docx	Opsomming van de te leveren mijlpalen ter voorbereiding op de jaarrekening BenO 2019	12-12-2019
84	MTBV 191204 ag 3 Planning en richtlijnen jaarstukken 2019 MTBV.pdf	Richtlijnen planning, reviews en aandachtspunten jaarstukken 2019	12-12-2019
85	MTBV 191204 ag 3 Vbl Planning en richtlijnen jaarstukken 2019.pdf	Voorblad richtlijnen planning, reviews en aandachtspunten jaarstukken 2019	12-12-2019
86	planning Jaarrekening BenO 2019 def.xlsx	Planning jaarrekening BenO	12-12-2019
87	2019-10-01 Programmabegroting 2020 totaal.pdf	Totale programmabegroting 2020	12-12-2019
88	20190619 Richtlijnen en planning begroting 2020 Definitief.docx	Richtlijnen en planning voor opstellen programmabegroting 2020 en raming 2021-2023	12-12-2019
89	20181109 Planning en aandachtspunten jaarplannen 2019 def. na MTBV.docx	Definitieve versie planning en aandachtspunten jaarplannen 2019	12-12-2019
90	Jaarplan BenO 2019_na review.pdf	Jaarplan 2019 Beleid & Ontwikkeling	12-12-2019
91	Planning 2019.xlsx	Planning jaarplannen 2019 (en 2018/2017)	12-12-2019
92	Richtlijnen jaarplan 2018 BenO_definitief.pdf	Richtlijnen jaarplan 2018 Beleid & Ontwikkeling	12-12-2019
93	Controle Jeugd Deloitte.docx	Controle Jeugd (verantwoordingen 10 deelnemende gemeentes)	12-12-2019
94	Controle Jeugd Deloitte.pdf	Controle Jeugd (verantwoordingen 10 deelnemende gemeentes)	12-12-2019
95	Uitwerking excel.xlsx	Toerekening van de kosten controleobjecten Deloitte	12-12-2019
96	Prognose uitgaven jeugd en wmo 2019_augustus vs12 tbv KPMG notabladen	Financiën Sociaal Domein (prognose & realisatie WMO, Jeugd en Participatiewet 2017-2021)	12-12-2019

Bijlage IV: Ontvangen documenten (5/5)

#	Naam document	Inhoud document	Datum
97	Prognose uitgaven jeugd en wmo 2019_augustus vs12 tbv KPMG	Prognose uitgaven jeugd en wmo 2019	12-12-2019
98	Organogram_2019_alle_teams_met_namen_20191201.pdf	Organogram gemeente Maastricht	12-12-2019
99	Verbetering informatievoorziening Sociaal Domein_Bert Jongen.docx	Verbetervoorstellen en -vragen informatievoorziening Sociaal Domein	4-12-2019
100	Budgetten en realisaties 3D's 2017-2019 vs1_verzenden	Overzicht budget-realisatie 2017-2019	09-01-2020
101	5.2 Motie GroenLinks Opdracht KPMG.pdf	Verzoek inhoud opdrachtverstrekking KPMG van Groen Links aan College	13-11-2019
102	Planning gemeente_21_-_Procesaanpak_bezuinigingen.pdf	Uitgangspunten acties & planning Procesaanpak bezuinigingen 2020 en verder	13-11-2019
103	Presentatie inrichting budgethouderschap B&O Sociaal versie 2.pptx	Presentatie Budgethouderschap B&O Sociaal	12-12-2019
104	20.01.14 Maatregelen Onderwijs.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – Onderwijs	14-01-2020
105	20.01.14 Maatregelen Toegang.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – Toegang	14-01-2020
106	20.01.14 Maatregelen Armoede totaal.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – Armoede	14-01-2020
107	20.01.15 Maatregelen gezondheid.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – Gezondheid	15-01-2020
108	20.01.15 Maatregelen SKBP.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – SKBP	15-01-2020
109	20.01.15 Maatregelen Sport.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – Sport	15-01-2020
110	20.01.15 Maatregelen Wmo.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – Wmo	15-01-2020
111	20.01.15 Maatregelen Jeugd.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – Jeugd	15-01-2020
112	20.01.16 Aanvulling samenkracht en burgerkracht.docx	Aanvulling op herijkte maatregelen reviewgroep – SKBP	16-01-2020
113	20.01.16 aanvulling toegang.docx	Aanvulling op herijkte maatregelen reviewgroep – Toegang	16-01-2020
114	20.01.16 Aanvulling Wmo (geëscaleerde zorg) .docx	Aanvulling op herijkte maatregelen reviewgroep – Wmo	16-01-2020
115	20.01.16 Maatregelen BUIG.docx	Herijkte maatregelen reviewgroep – BUIG	16-01-2020
116	20.01.16 Reactie op inhoud.docx	Reactie op inhoud van conceptrapportage (06.01.2020) door review groep	16-01-2020
117	20.01.16 totaaloverzicht maatregelen Sociaal.docx	Totaaloverzicht maatregelen Sociaal Domein van review groep	16-01-2020
118	20.01.20 reactie longlist 19 januari.docx	Reactie van reviewgroep op door KPMG herijkte lijst aan maatregelen	20-01-2020

Bijlage V: Realisatiecijfers

Productcategorie, totale lasten	2016	2017	2018
Activiteiten in het preventief justitieel kader			32.684
Generalistische basis-ggz	636.728		
Jeugdbescherming	1.608.249	1.763.005	1.533.468
Jeugdhulp ambulant	21.636.420	19.272.798	18.673.433
Jeugdhulp crisis		1.110.785	1.377.344
Jeugdhulp verblijf (excl. beh)		1.721.229	5.959.677
Jeugdhulp verblijf (incl. beh.)		74.250	112.336
Jeugdhulp verblijf (overig)	8.684.055	4.702.825	1.453.331
Jeugdreclassering	537.734	418.632	128.332
Productcategorie aantallen	2016	2017	2018
Activiteiten in het preventief justitieel kader			9
Generalistische basis-ggz	38		
Jeugdbescherming	355	378	320
Jeugdhulp ambulant	2.787	4.026	4.377
Jeugdhulp crisis		108	147
Jeugdhulp verblijf (excl. beh)		165	293
Jeugdhulp verblijf (incl. beh.)		45	56
Jeugdhulp verblijf (overig)	381	122	47
Jeugdreclassering	120	101	48
Gemiddeld per cliënt	2016	2017	2018
Activiteiten in het preventief justitieel kader			3.632
Generalistische basis-ggz	16.756		
Jeugdbescherming	4.530	4.664	4.792
Jeugdhulp ambulant	7.763	4.787	4.266
Jeugdhulp crisis		10.285	9.370
Jeugdhulp verblijf (excl. beh)		10.432	20.340
Jeugdhulp verblijf (incl. beh.)		1.650	2.006
Jeugdhulp verblijf (overig)	22.793	38.548	30.922
Jeugdreclassering	4.481	4.145	2.674

Bijlage VI: Afgevoerd van de longlist

Groep	Maatregel	2019	2020	2021	2022	2023	Shortlist	Toelichting
1. WMO	Versoberen c.q. afschaffen Mantelzorgwaardering	0	500	500	500	500	Nee	stond dubbel verantwoord onder Samenkracht & Burgerparticipatie Maatregel is daarom hier uitgehaald en verantwoord onder S&BP
1. WMO	Inzet gedeelte Rijkscompensatie volumestijging + ambulantisering GGZ	0	0	0	0	0	Nee	Dit is een dekkingsmiddel en staat los van het beoogde doel om de uitgaven te beperken
1. WMO	Opeisen bedrag aan gemiste eigen bijdrage dat niet gecompenseerd is door het Rijk na invoering abonnementsstarief per 1 januari 2019	0	1.300	1.300	1.300	1.300	Nee	Dit is geen besparingsmaatregel en wordt daarom niet opgenomen in de longlist
2. Jeugd	Handhaven op onderlevering gemiddeld aantal uren (zie format)	0	370	370	370	370	Ja	Als gevolg van een rechterlijke uitspraak is deze maatregel niet meer haalbaar
2. Jeugd	Integrale crisishulp Jeugd met afbouw lumpsumbudget	0	0	101	131	157	Ja	Besparingen die hieruit voortkomen zijn reeds in het meerjarenbudget meegenomen en moet dus uit deze longlist
2. Jeugd	Normbudgetten en monitoring per IGT hanteren waardoor sturing per buurt mogelijk is.	0	0	0	0	0	Nee	Onvoldoende uitgewerkt om beeld te kunnen vormen
2. Jeugd	Vereenvoudigen administratief proces rond het toekennen van kinderopvang obv sociaal-medische indicatie. Na inschatting jeugdarts geen controle meer door SZMH.	0	45	45	45	45	Nee	Onvoldoende uitgewerkt om beeld te kunnen vormen
2. Jeugd	Bespreekbaar maken anticonceptie bij kwetsbare moeders, door verloskundigen, maar ook bijv. door consulenten.	0	PM	PM	PM	PM	Nee	MT- besluit om hier niet mee verder te gaan
2. Jeugd	Uitstroom bevorderen door nazorg te laten bieden door POH, maatschappelijk werk en mogelijk andere partners uit voorliggend veld. Hierdoor kunnen arrangementen korter ingezet worden.	0	PM	PM	PM	PM	Nee	Onvoldoende uitgewerkt om beeld te kunnen vormen. Klinkt echter wel als een initiatief waar Maastricht in zou kunnen duiken
2. Jeugd	Huisvesting organiseren voor jongeren die uitstromen uit verblijf maar door gebrek aan huisvesting bijv een beroep doen op begeleid of beschermd wonen	0	PM	PM	PM	PM	Nee	Onvoldoende uitgewerkt om beeld te kunnen vormen. Klinkt echter wel als een initiatief waar Maastricht in zou kunnen duiken
4. Armoede	3b. Schrappen onderdelen uit regelingen	0	0	0	0	0	Nee	Geclusterd met andere maatregel die wel in de longlist is opgenomen
4. Armoede	3d. Verlagen uit te keren bedragen	0	185	185	185	185	Ja	Onvoldoende overtuiging over het nut van deze maatregel
4. Armoede	13. VOORWAARDEN STELLEN AAN VERSTREKKEN BIJZONDERE BIJSTAND voor SCHULDENBEWIND	0	0	0	0	0	Nee	Onvoldoende uitgewerkt om beeld te kunnen vormen
4. Armoede	dienstverlening aanbieden aan de voorkant om zwaardere problematiek te voorkomen	0	0	0	0	0	Nee	Onvoldoende uitgewerkt om beeld te kunnen vormen
6. Volksgezondheid	Verminderen inzet inloopvoorzieningen GGZ (Mondriaan)	0	31	31	31	31	Nee	
6. Volksgezondheid	Stoppen met Trentbreuk (GGD-ZL)	0	0	0	0	0	Nee	Niet gewenst, bovendien ook nog in afwachting op een raadsbesluit op 211-2020
6. Volksgezondheid	Stoppen met subsidiëring Centrum Seksueel Geweld Zuid Limburg	0	0	PM	0	0	Nee	Stoppen is geen optie, omdat andere gemeenten ook zullen afhaken. Het probleem heeft een grote maatschappelijke impact
6. Volksgezondheid	Herstelwerkgroep (36.764)	0	0	0	0	0	Nee	-
6. Volksgezondheid	GIDS / JOGG: ofwel stoppen of de bijdrage aan de tenders stoppen ad 50.000	0	0	50	50	50	Nee	Gemeente geeft aan dat de impact te groot is als men stopt
7. Sport en onderwijs	Locatie Amby laten vervallen bij onderwijshuisvesting	0	0	0	0	0	Nee	
7. Sport en onderwijs	Leerplicht personeel	0	PM	PM	PM	PM	Nee	
7. Sport en onderwijs	1Onderwijsachterstandenbeleid	0	NTB	NTB	NTB	NTB	Nee	

Bijlage VII: Definitieve short- en longlist per werkgroep totalen

Shortlist (6-1-2020)						Longlist (6-1-2020)					
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	0	1.235	2.534	3.882	6.285	1. WMO	0	4.941	5.069	4.853	6.285
2. Jeugd	0	184	919	1.495	1.895	2. Jeugd	554	1360	3485	3.515	3.541
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	-81	155	475	475	3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	475	475	475	475
4. Armoede	50	667	1.307	2.090	2.613	4. Armoede	50	3793	3.513	3.513	3.513
5. Toegang en wijkteams	0	900	0	0	0	5. Toegang en wijkteams	0	900	1238	2513	3750
6. Volksgezondheid	0	15	78	125	156	6. Volksgezondheid	0	177	967	1194	1194
7. Sport en onderwijs	0	8	74	149	296	7. Sport en onderwijs	0	230	323	351	461
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	81	567	928	1.169	8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	978	1803	1803	1.803
Totaal	50	3.008	5.634	9.144	12.888	Totaal	604	12.854	16.873	18.217	21.022
Shortlist (21-1-2020)						Longlist (21-1-2020)					
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1. WMO	450	1.460	2.484	3.243	5.385	1. WMO	450	1.977	3.114	3.703	5.685
2. Jeugd	0	510	1140	1.211	1.282	2. Jeugd	0	510	1240	1.411	1.582
3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	1360	1360	1360	1360	3. Participatie en I-deel (BUIG)	0	2360	3360	4360	5360
4. Armoede	0	100	3.322	3.322	3.297	4. Armoede	0	100	4.447	4.447	4.422
5. Toegang en wijkteams	0	700	0	0	0	5. Toegang en wijkteams	0	700	300	300	300
6. Volksgezondheid	0	197	322	360	397	6. Volksgezondheid	0	209	783	836	873
7. Sport en onderwijs	0	200	270	605	730	7. Sport en onderwijs	0	900	4351	5714	5839
8. Samenkracht en burgerparticipatie	0	1313	1709	1931	1.729	8. Samenkracht&burgerparticipatie	0	1333	1729	1951	1.749
Totaal	450	5.840	10.607	12.031	14.180	Totaal	450	8.089	19.323	22.721	25.810



Arjan Ogink
KPMG Health
Partner, Amstelveen
KPMG Advisory N.V.
Tel: +31 206 564368
Mob: +31 6 48263503
Ogink.Arjan@kpmg.nl

Ronald Muller
Enterprise Performance Management
Senior Consultant, Amstelveen
KPMG Advisory N.V.
Tel: +31 206 568095
Mob: +31 6 53587575
Muller.Ronald@kpmg.nl



KPMG on social media



KPMG app

© 2020 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.