



Informatiesessie

Onderzoek "Analyse op de
bedrijfsvoering en maatregelen
voor het sociaal domein"

Gemeente Maastricht

3 maart 2020

Disclaimer

Deze presentatie is uitsluitend bestemd voor de gemeente Maastricht



AGENDA

Inleiding en voorstellen

Context onderzoek | onderzoeksvraag



Aanpak onderzoek



Uitkomsten onderzoek



Aanbevelingen



Vraag & antwoord

Afsluiting



Inleiding en voorstellen

Motie Raad en tekorten gemeente Maastricht aanleiding voor extern onderzoek

- Prognoses van de gemeente laten structurele overschrijding zien van begroting
- Gemeente heeft '10 miljoen euro' als structureel besparingsdoel geformuleerd
- Eigen maatregelen door de gemeente in voorbereiding voorafgaand aan onderzoek
- Vragen in Raad over de mate van 'control'

Raad en gemeente op zoek naar 'objectivering' en 'aanscherping' van inzet maatregelen en de gehanteerde aanpak en planning & control cyclus

Arjan Ogink

Partner

KPMG Advisory N.V.

ogink.arjan@kpmg.nl



Ronald Muller

Senior Consultant

KPMG Advisory N.V.

muller.ronald@kpmg.nl



Context onderzoek en onderzoeksvraag

Hoofddoelstelling en onderzoeksvragen van het externe onderzoek

- Oorzaken voor de tekorten in de huidige begroting en prognoses Sociaal Domein
- Passendheid aannames en uitgangspunten in de begroting?
- Is het beeld anders in Maastricht | sluit het aan op landelijke ontwikkelingen?

Suggesties voor:

- de inrichting van de organisatie
- faciliteren van de begroting en sturing vanuit planning & control
- de voorgestelde ombuigingen of maatregelen

Belangrijk voor context:

- Er is geen toetsing van beschikbare middelen binnen Maastricht gedaan
- Feitelijk doelstelling Maastricht een ‘tempering van groei in uitgaven’

Transitie in 2015 en transformatie voltooid in 20??

- Gemeenten in voorafgaande jaren (in het bijzonder 2013 en 2014) actief met ‘zachte landing’ en zorgcontinuïteit – Maastricht zocht vernieuwing
- Doelen gericht op integraliteit, normaliseren en lokale aanpak in verbinding met werk en onderwijs
- Veronderstelde ombuiging van groei in kosten Wmo en Jeugd - ‘triple aim’ (toegankelijkheid, doelmatigheid en betaalbaarheid)

In 2019 en ook 2020 nog volop in ontwikkeling

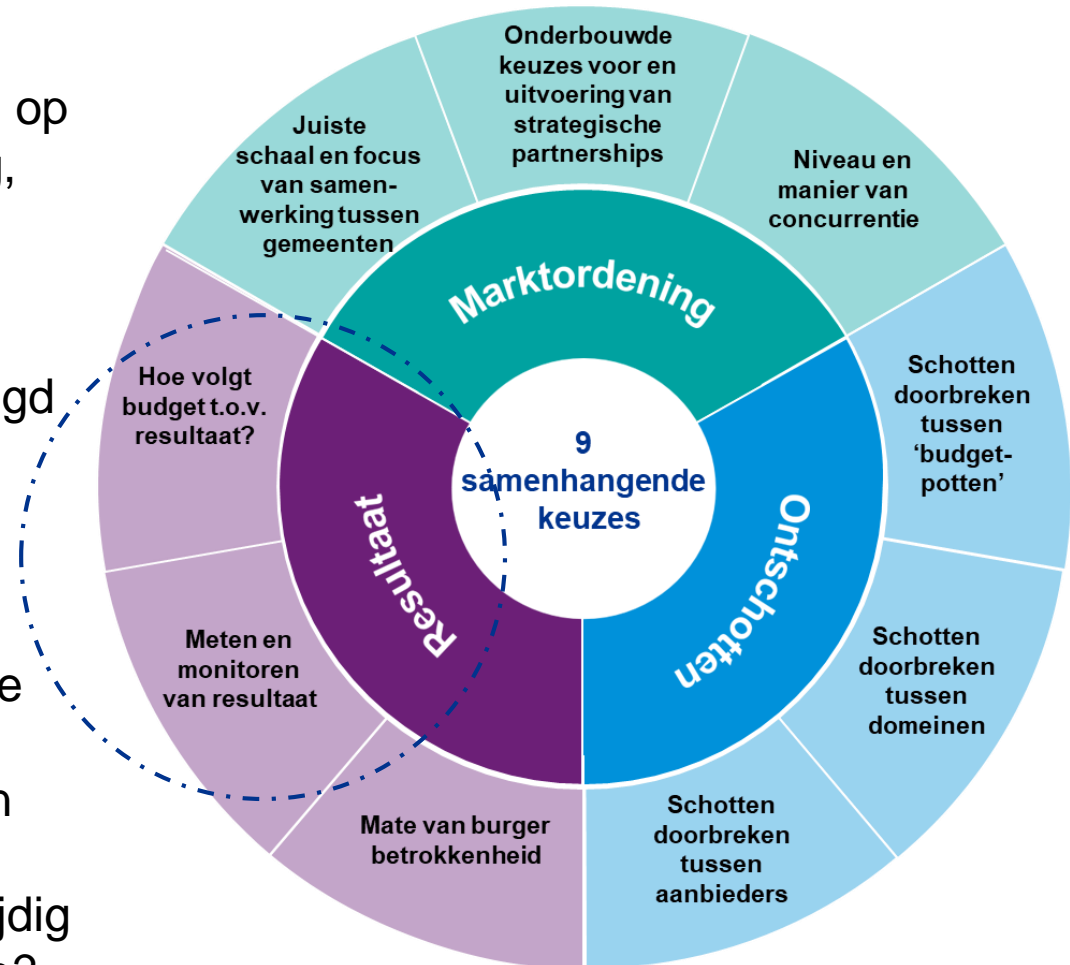
- Tussentijdse evaluatie Jeugdwet (jan 2018)
- Actieprogramma Zorg voor de Jeugd (april 2018 -)
- Programma Sociaal Domein als onderdeel IBP
- Beleidswijzigingen, waaronder wegvallen inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo
- Transformatiefonds
- Jeugdautoriteit als vervolg op TAJ
- Onderzoek Rijk naar tekorten Jeugd en Wmo gemeenten
- 'Visitatiecommissie financiële beheerbaarheid sociaal domein' ingesteld (mrt 2019)
- Onderzoek verdeelmodellen gemeentefonds en noodzaak structurele middelen ('20)

Negen keuzes rondom stelsel

- Een heldere ontwikkelvisie nodig op het gebied van systeeminrichting, sturing en bekostiging
- Er bestaat geen blauwdruk, samenhang en consistentie in aansluiting lokaal beleid en beoogd zorglandschap van belang

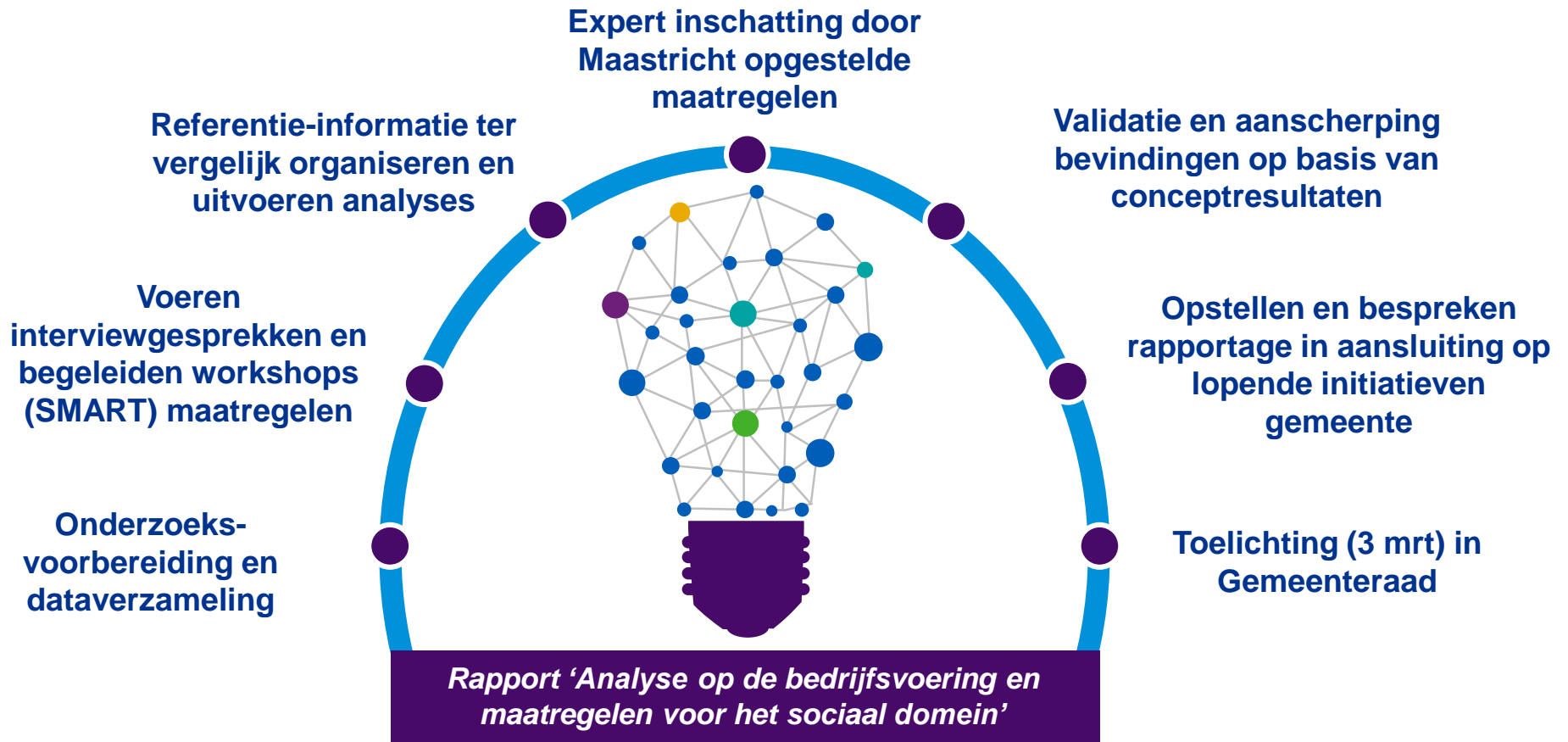
Focus in opdracht op sturing

- Beheersing vanuit de informatievoorziening en in relatie tot de kostenontwikkeling
- Hoe zijn processen, systemen en inrichting te versterken om (toekomstige) overschrijdingen tijdig te signaleren en terug te brengen?



Bron: KPMG voor Netwerk Directeuren Sociaal Domein (NDSO) inzake evaluatie inkoop 2015

Aanpak onderzoek



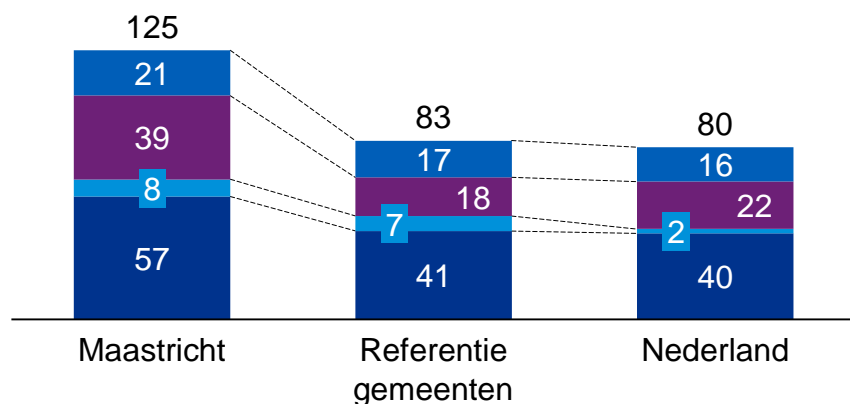
Het tekort is niet nieuw - het structurele karakter vraagt nu actie

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

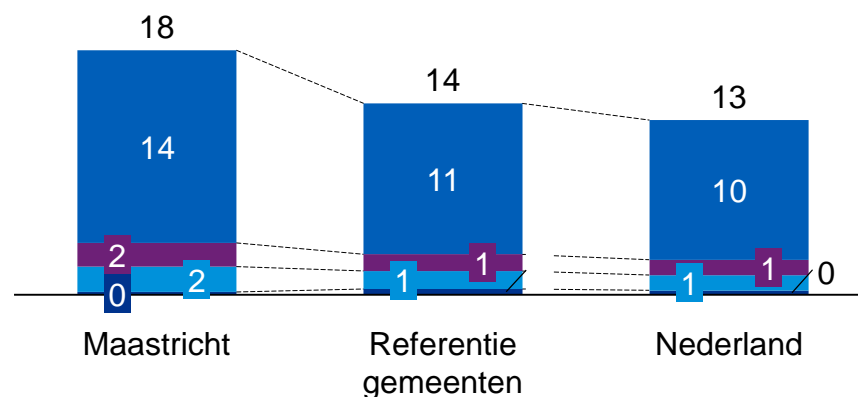
Uitkomsten: meer kosten door meer inwoners met ondersteuning

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

Wmo voorzieningen per 1.000 inwoners



Gebruik Jeugdhulp in % jongeren

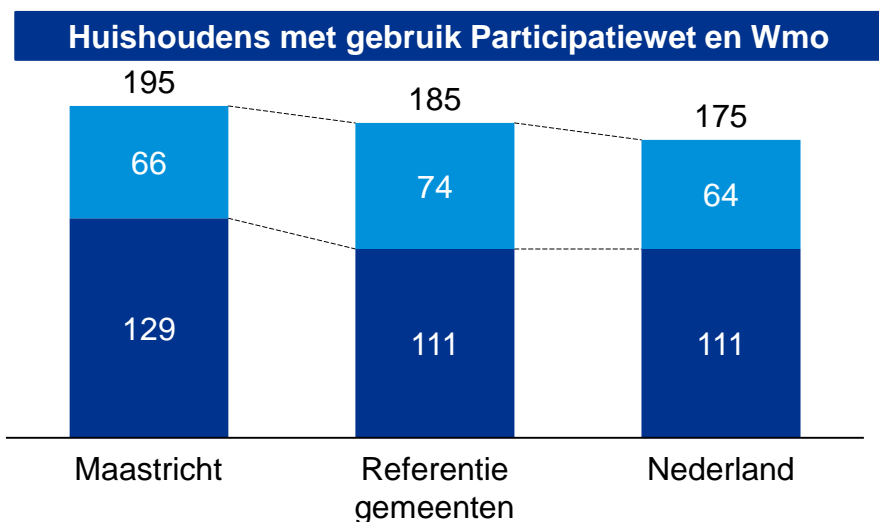


- Ondersteuning thuis (Wmo aantal per 1.000 inwoners)
- Hulp bij het huishouden (Wmo aantal per 1.000 inwoners)
- Verblijf en opvang (Wmo aantal per 1.000 inwoners)
- Hulpmiddelen en diensten (Wmo aantal per 1.000 inwoners)

- Jeugdhulp ambulant (in % van alle jongeren tot 18 jaar)
- Jeugdhulp met verblijf (in % van alle jongeren tot 18 jaar)
- Jeugdbescherming (in % van alle jongeren tot 18 jaar)
- Jeugdreclassering (in % van alle jongeren van 12 tot 23 jaar)

Uitkomsten: *meer kosten door meer inwoners met ondersteuning*

In Maastricht worden wel minder voorzieningen van de participatiewet gebruikt dan in referentiegemeenten. Het gebruik ligt iets hoger dan landelijk gemiddeld.

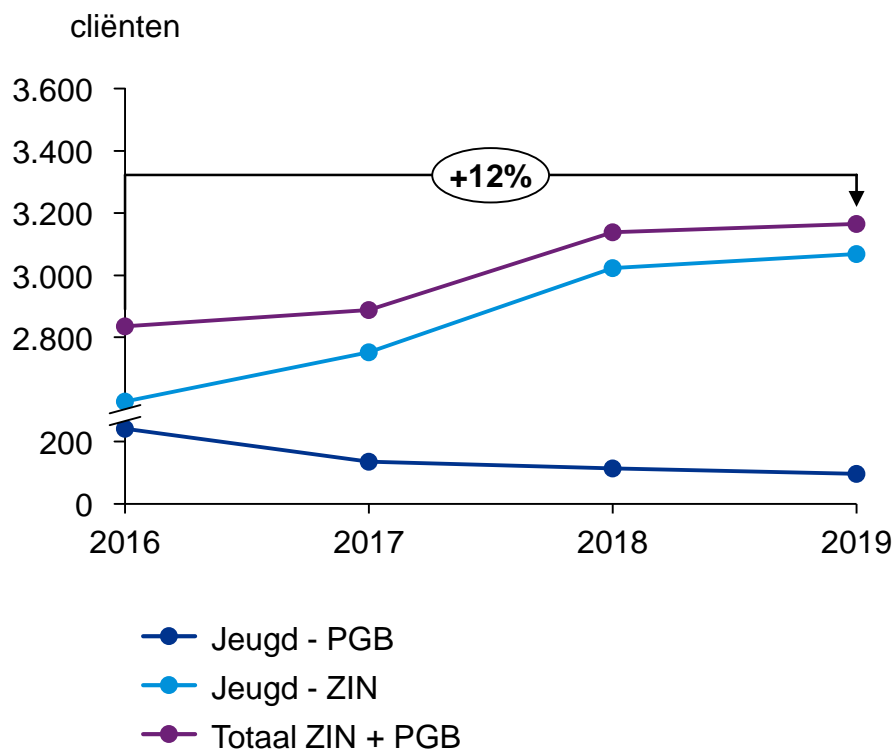


- Huishoudens met P-wet voorzieningen (per 1.000)
- Huishoudens met Wmo voorziening (per 1.000)

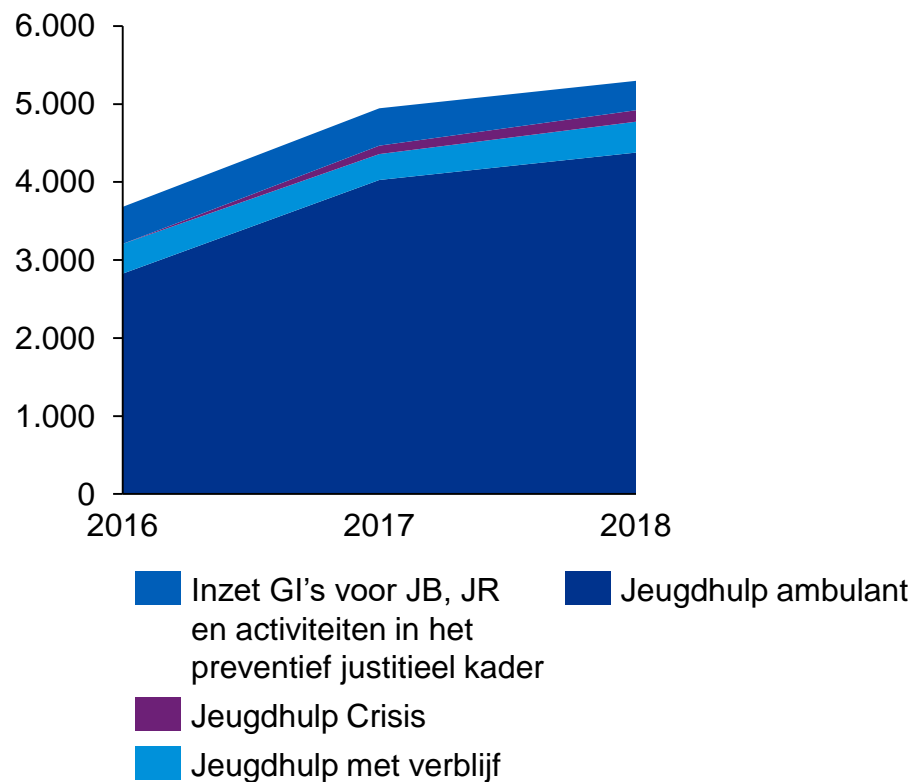
Uitkomsten: meer kosten door meer inwoners met ondersteuning

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

Ontwikkeling aantal cliënten PGB en ZIN



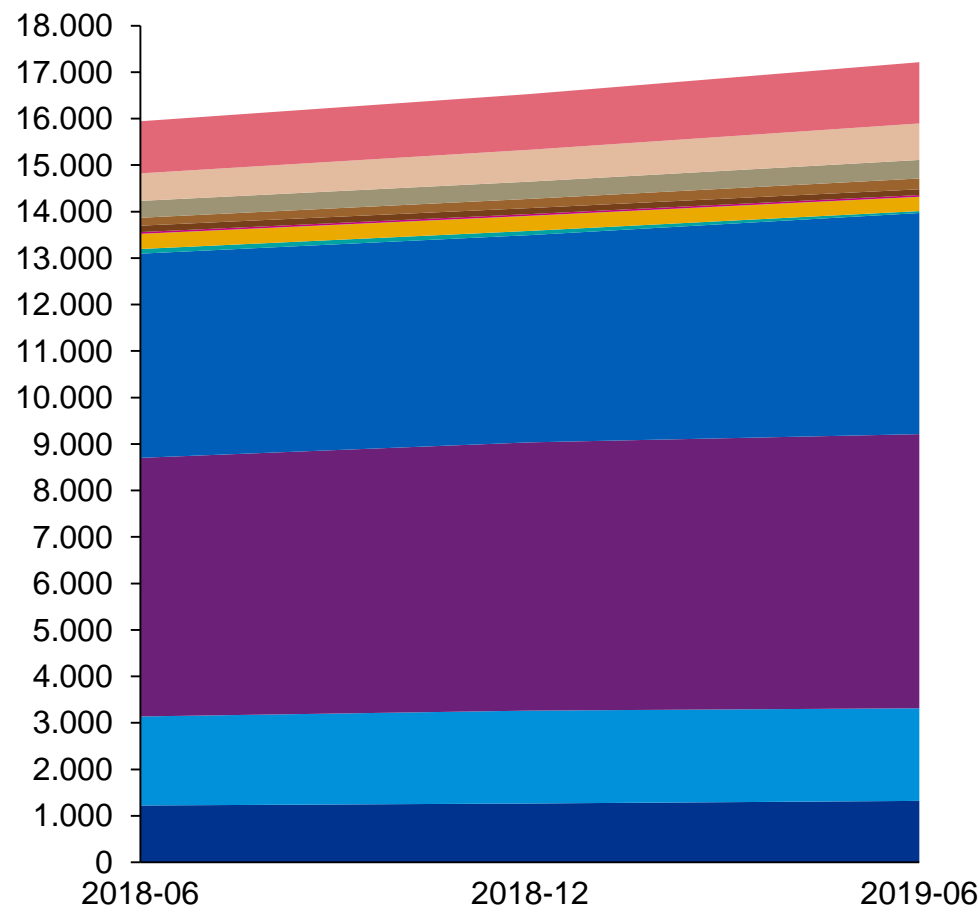
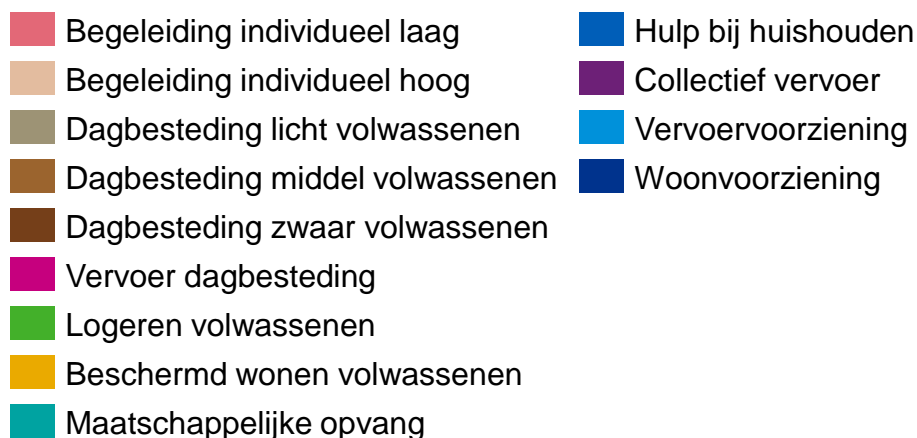
Cliënten per productcategorie



Uitkomsten: meer kosten door meer inwoners met ondersteuning

Stijging kosten en gebruik Wmo op veel van de voorzieningen

- Eind 2019 7,9% meer indicaties afgegeven dan in dezelfde periode van 2018.
- In uitgaven 7,9% stijging verwacht in 2019 ten opzichte van 2018 en 9,7% ten opzichte van 2017



Uitkomsten: *observaties processen en systemen*

De huidige informatievoorziening verbeteren versterkt ook de grip

- Voor verschillende beslissingsnemers is adequate stuurinformatie beperkt aanwezig. *Rapportages* komen moeizaam tot stand (vragen handwerk en tijd) en prognoses kunnen ‘misvoorspellen’ doordat modellen vooral op kosten en minder op onderliggende volume/aannames zijn gebaseerd
- Er is geen sluitende keten voor een juiste, volledige en betrouwbare verwerking van data. De data is in voldoende mate aanwezig, echter vertraagd en verspreid beschikbaar. *Informatiestromen en systemen* kennen onvoldoende integratie.
- **Let op:** ‘grip’ betekent niet dat bijvoorbeeld grotere vraag naar hulp zomaar is om te buigen. Je vergroot vooral je kennispositie (en dat scheidt vele kansen).

Uitkomsten: *observaties organisatie*

De huidige organisatie kan sterk verbeteren door meer actief kennis en gegevens te delen en perspectieven op het stelsel te integreren

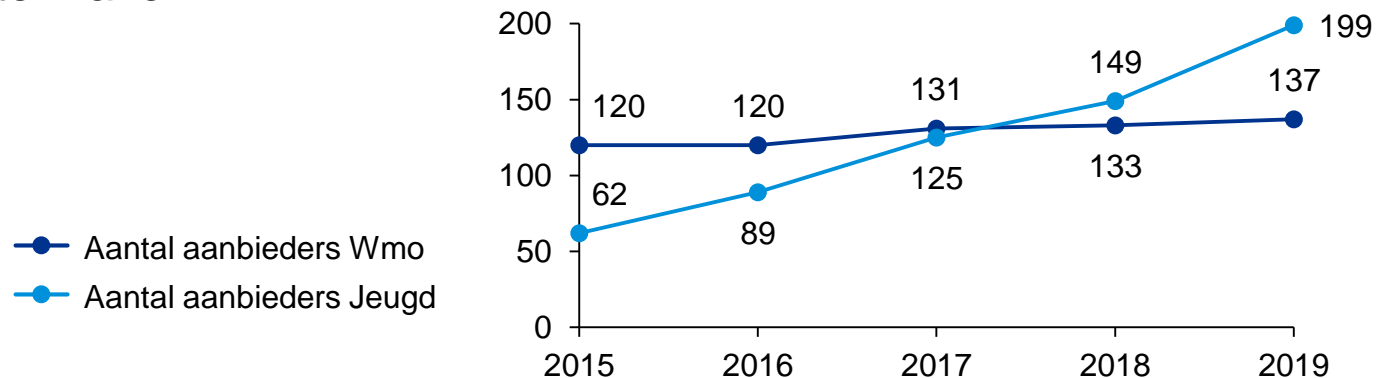
- Aanleiding te denken dat dit mede wordt veroorzaakt door de afstand tussen 'Beleid & Ontwikkeling (B&O)' en 'Sociale Zaken Maastricht Heuvelland (SZMH)'
- Binnen de gemeente is reeds een transformatie gestart om deze twee afdelingen dichterbij elkaar te brengen (medio 2019 gestart).

Belangrijke verbeterstappen:

- Beleidsmonitoring vs. financiële monitoring
- Gezamenlijke koers vanuit de afdelingen Beleid, SZMH en Bedrijfsvoering om efficiënt en effectief tot uitvoering te komen van de doelstellingen
- Minder op beeldvorming baseren – meer vanuit data redeneren
- Verbeteren eenduidige 'Tone at the top' – door college, gemeenteraad & DT/MT

Uitkomsten: stelsel vraagt doorontwikkeling

1. Het open (concurrentieel) stelsel vraagt om strakke sturing en beheersing, met name in contract- en relatiebeheer (uitnutting contracten, verwachte cliëntstromen, etc.) en de toegang. Op dit moment ontbreekt voldoende inzicht en grip hierop.
2. Arrangementen geven potentieel ruimte om zorg anders in te richten. En transformatie kan betekenen dat er meer cliënten in zorg komen. Dit kan een bedoeld effect zijn dat kosten naar voren haalt (boeggolf). Tegelijk geeft de mate van groei van **het aantal** in relatie tot het uitblijven van een minder sterke daling in gemiddelde **intensiteit** aan dat ombuiging nog te beperkt lukt.
3. Financiële verantwoordelijkheid op volume van cliënten ligt op dit moment bij de gemeente Maastricht, niet bij aanbieders. Een perspectief is om aanbieders mede verantwoordelijk te maken.



Uitkomsten: analyse maatregelen

De door Maastricht opgestelde maatregelen kunnen worden benut om de besparingsdoelstelling van 10 miljoen euro te behalen

- Opgeteld bedragen besparingskansen op de 'shortlist' 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.

Let op: de analyse op maatregelen betrof een herhaalde ijking en momentopname. Gemeente Maastricht heeft proces eind februari vervolgd via afwegingskader en nadere aanscherpingen in voorbereiding op kaderbrief.

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

Aanbevelingen: *initiatieven voor verbetering*

#	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 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

#	Verbeterinitiatief Mens & Cultuur
1	Verandermanagement inbedden binnen de organisatie (leren en verbeteren)
2	Mindset van medewerkers veranderen naar een realisatiedoelstelling
3	Data gedreven werken laten landen

Vraag & Antwoord





KPMG on social media



KPMG app

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2020 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, en 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.