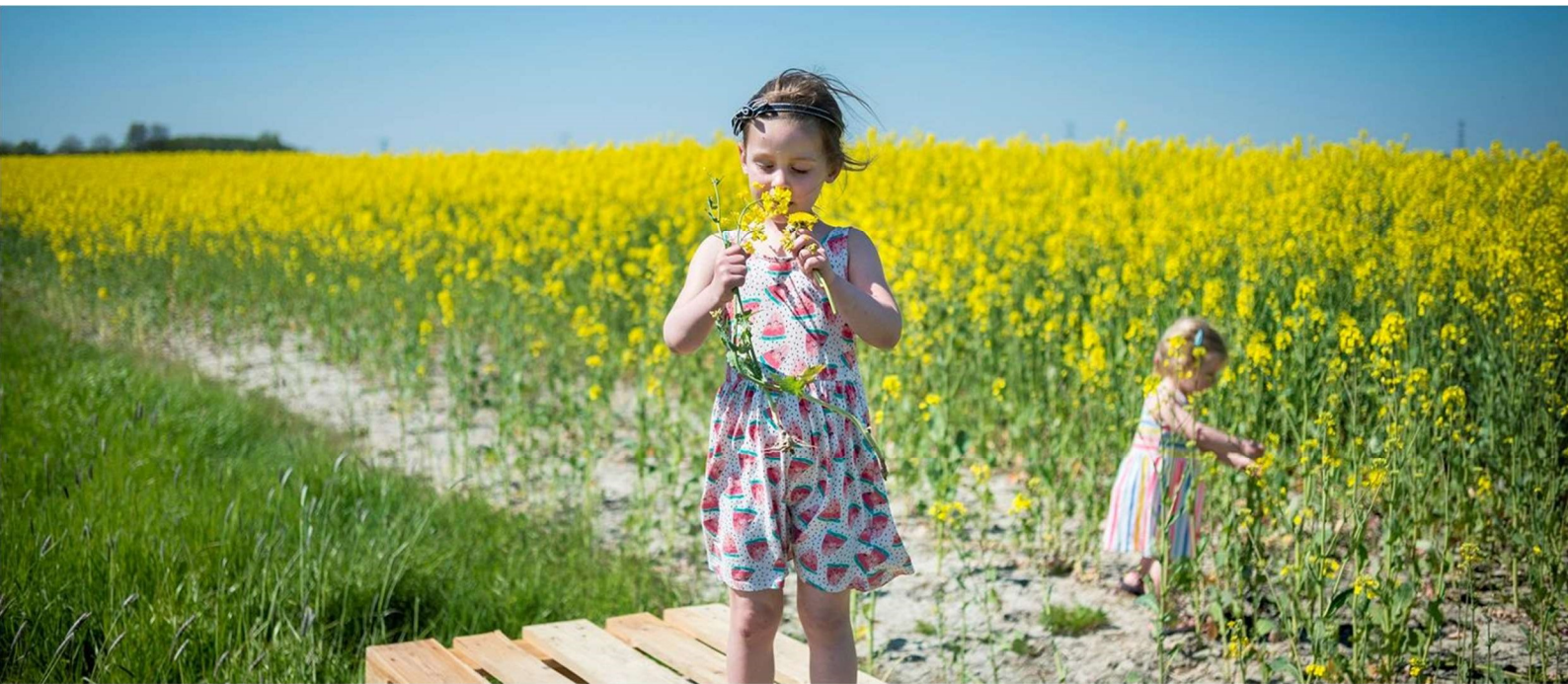


Rapport aan gemeente Westland

Onderzoek sociaal domein Westland



Andersson Elffers Felix

Maliebaan 16
Postbus 85198
3508 AD Utrecht

+31 30 236 30 30
mail@aef.nl
www.aef.nl

Kamer van Koophandel
30096560

Datum

24 september 2019

Opdrachtgever

Gemeente Westland

Auteurs

Michiel Ehrismann
Merel Venhuizen
Irene Niessen

Referentie

NG29/rapport

Inhoud

1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Vraagstelling	5
1.3 Ontwikkeling van de opdracht	5
1.4 Aanpak.....	6
1.5 Leeswijzer.....	7
2 Sociaal domein	8
2.1 Inrichting.....	8
2.2 Financiën.....	9
2.3 Sturing.....	12
3 Maatregelen	15
3.1 Groslijst	15
3.2 Speerpunten	17
3.3 Selectie door te rekenen maatregelen.....	18
4 Effect maatregelen	19
4.1 Speerpunt Jeugdhulp	20
4.2 Speerpunt Wmo	24
4.3 Speerpunt Integraliteit	26
4.4 Samenvatting financiële effecten	28
5 Conclusies en aanbevelingen	30
5.1 Conclusies	30
5.2 Aanbevelingen	31
Bijlage I: Groslijst maatregelen	33
Bijlage II: Verkenning andere maatregelen	37
Bijlage III: Bronnen	38

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds 2015 is gemeente Westland verantwoordelijk voor jeugdzorg en alle maatschappelijke ondersteuning voor haar inwoners. In de afgelopen jaren heeft de gemeente een *transitie* doorgemaakt om die taken goed in te vullen. Voor de korte termijn stond zorgvuldigheid daarbij voorop. Het uitgangspunt was een ‘zachte landing’ voor de Westlanders en een lerend vermogen ontwikkelen voor het stelsel.

Net als veel andere gemeenten heeft Westland echter te maken met overschrijdingen en financiële tekorten in het sociaal domein. De overschrijding bedraagt € 7 miljoen¹ en is opgebouwd uit verschillende onderdelen.

Het tekort wordt bepaald door verschillende factoren op gemeentelijke, regionaal en landelijk niveau. Een deel ervan kan de gemeente zelf beïnvloeden en een ander deel kan de gemeente samen met andere regiogemeenten beïnvloeden. Weer andere factoren, zoals landelijk beleid en brede maatschappelijke ontwikkelingen liggen goeddeels buiten de invloedssfeer dan de gemeente. De figuur hieronder vat dit samen.



De gemeente zoekt naar manieren om het tekort terug te dringen, waarbij de kwaliteit zoveel mogelijk op peil blijft. De gemeente heeft zichzelf tot doel gesteld om de zorg voor de burgers te verbeteren zodat iedereen mee kan blijven doen, maar ook dat Westland met minder middelen toe kan dan voorheen.²

¹ Gemeente Westland (2019) *Voorjaarsnota gemeente Westland*, [link](#), p. 15. Daarbij is een taakstelling om het tekort van € 9 miljoen naar € 7 miljoen terug te brengen al inbegrepen.

² Gemeente Westland (2016) *Uitgangspunten beleidskader sociaal domein 2016- 2021 'Kernachtig sociaal'*, [link](#), p. 5

De gemeente vraagt specifiek om te onderzoeken in hoeverre maatregelen kunnen bijdragen aan de transformatie. En welk maatschappelijk en financieel effect er van deze maatregelen (op termijn) te verwachten is.

Het gaat om vijf categorieën maatregelen, zie hoofdstuk 3 en bijlage I voor meer toelichting:

- **Verbetering sturing.** Dit zijn verschillende voorstellen om de ambtelijke organisatie te helpen sturen. Sommige ervan lopen al, andere (nog) niet.
- **Maatschappelijke initiatieven.** Dit zijn voorstellen die de afgelopen jaren bij de gemeente zijn ingediend. Sommige ervan lopen al, sommige (nog) niet.
- **Resultaatsturing.** Dit zijn projecten die nieuwe bekostigingssystemen creëren voor jeugd en Wmo. De projecten bevinden zich al in de implementatiefase en er zijn middelen voor gealloceerd.
- **Uitvoeringsprogramma SBK.** Dit zijn maatregelen uit het sociaal beleidskader 2016-2020 van de gemeente. Veel van deze maatregelen zijn gefinancierd met incidenteel geld en lopen binnenkort af, tenzij ze verlengd worden.
- **Ombuiging jeugdzorgkosten.** Dit zijn lopende projecten waar de gemeenteraad van Westland al eerder over is geïnformeerd

De gemeente wil inzicht in de haalbaarheid, randvoorwaarden en financiële consequenties van de verschillende maatregelen. Andersson Elffers Felix (AEF) is door de gemeente gevraagd om onderzoek te doen naar dit vraagstuk.

1.2 Vraagstelling

Doel van het onderzoek is in beeld te brengen welke maatregelen de kostenoverschrijdingen in het sociaal domein terugdringen. De formele vraagstelling van het onderzoek luidt:

Onderzoek in hoeverre maatregelen wel en niet in voldoende mate bijdragen aan de transformatie van het sociaal domein van de gemeente Westland, en wat de gemeente daarvan in maatschappelijk en financieel effect op termijn kan verwachten.

Binnen de scope van het onderzoek vallen maatregelen voor jeugdzorg en Wmo, maar niet voor Participatie. Hier heeft de gemeente namelijk geen oplopende tekorten. Soms worden ook onderwijs en cultuur tot het sociaal domein gerekend, maar deze disciplines zijn niet in scope van het onderzoek. Ook diepgaande juridische toetsing is buiten scope.

Deze rapportage beschrijft het financiële effect van maatregelen, maar financiën zijn niet het enige dat telt. Er is steeds een integrale afweging nodig over wat op zowel korte en lange termijn het beste is voor Westland. Dit is een politieke afweging met veel aspecten. Deze rapportage geeft alleen inzicht in de financiële en praktische aspecten. Voor de uiteindelijke weging is de visie van de gemeente op het sociaal domein minstens zo belangrijk.

1.3 Ontwikkeling van de opdracht

De opdracht aan AEF is gedurende het onderzoek veranderd. In eerste instantie gaf de gemeente aan zelf veel lopende en voorgenomen maatregelen te hebben, en vooral meer zicht te willen krijgen op de financiële effecten ervan. AEF heeft een aanpak geformuleerd die daarbij past.

In de eerste delen van het onderzoek kwamen echter nieuwe ontwikkelingen naar voren:

- De sturingsmogelijkheden van de gemeente bleken op veel punten beperkt. Hoewel de gemeente aangaf zelf het sturingsvraagstuk op te pakken, is AEF wel gevaagd om mee te denken over het sturingsmodel (zie hoofdstuk 2)
- De beperkte sturingsmogelijkheden werden regelmatig verklaard vanuit beperkte beleidscapaciteit in combinatie met gebrek aan focus. Daarop heeft AEF een voorstel ontwikkeld voor een aantal speerpunten in de gemeentelijke lijst maatregelen (zie hoofdstuk 3).
- Voor veel maatregelen bleek zeer beperkt informatie beschikbaar over de (financiële) effecten. Daarmee ontbrak een basis voor gedetailleerde doorrekeningen en werken we met bandbreedtes (zie hoofdstuk 4).

Deze veranderingen zijn steeds besproken met de begeleidingsgroep van het onderzoek, bestaande uit een afvaardiging van het directieteam. Het resultaat van deze veranderingen is een rapportage die minder diepgaand, maar breder is dan oorspronkelijk gedacht. Door deze wijzigingen wordt beoogd de gemeente zoveel mogelijk te versterken in grip en sturing op het sociaal domein.

1.4 Aanpak

AEF heeft de analyse uitgevoerd in vijf fases. Deze staan in de figuur hieronder schematisch weergegeven.



- In **fase 1** hebben we een financiële analyse uitgevoerd naar oorzaken van het tekort: op welke posten zijn de overschrijdingen van de gemeentelijke begroting het grootst?
- In **fase 2** is er op basis van een documentenanalyse en verkennende interviews een longlist van mogelijke maatregelen opgesteld.
- In **fase 3** brachten directieleden van de gemeente samen met AEF de longlist terug tot een shortlist van maatregelen waarvan het effect wordt doorgerekend.
- In **fase 4** maakte AEF een schatting van het financiële effect van de maatregelen op de shortlist, op basis van werksessies met experts van de gemeente en onze eigen expertise.
- In **fase 5** hebben we onze bevindingen samengebracht in dit adviesrapport en op basis daarvan conclusies en aanbevelingen geschreven.

Samengevat hebben we verschillende onderzoeksmethoden gebruikt: deskresearch van inhoudelijke en financiële documenten, interviews met medewerkers van de gemeente en partnerorganisaties, en werksessies met medewerkers vanuit beleid, uitvoering en financiën. Daarbij benut AEF zijn expertise en ervaring van vergelijkbare onderzoeken voor andere Nederlandse gemeenten.

1.5 Leeswijzer

Het vervolg van dit rapport is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 2** beschrijft hoe het sociaal domein in Westland is ingericht. U leest over de inrichting, de staat van de financiën en de huidige sturingsmogelijkheden.
- **Hoofdstuk 3** schetst welke maatregelen er denkbaar zijn. Dit zijn er teveel om allemaal tegelijk uit te voeren, dus stelde de begeleidingsgroep samen met AEF een selectie op.
- **Hoofdstuk 4** geeft een inschatting hoeveel de geselecteerde maatregelen kunnen opleveren, als er aan bepaalde randvoorwaarden is voldaan.
- **Hoofdstuk 5** vat tenslotte onze conclusies en aanbevelingen samen.

Onderaan dit rapport staan drie bijlagen. Bijlage I beschrijft de 'longlist' van alle maatregelen. Bijlage II verkent welke maatregelen van andere gemeenten buiten deze lijst zijn gebleven. Bijlage III geeft een overzicht van onze bronnen; geraadpleegde personen en documenten.

2 Sociaal domein

In dit hoofdstuk leest u hoe het sociaal domein in Westland is ingericht, wat de financiële situatie is en welke sturingsmogelijkheden de gemeente momenteel heeft.

2.1 Inrichting

Beleidskaders

De koers van de gemeente in het sociaal domein wordt in grote lijnen bepaald door drie documenten.

In 201 heeft de gemeente specifiek voor het sociaal domein het Sociaal Beleidskader (SBK) ‘Kernachtig Sociaal’³ vastgesteld. In het beleidskader staan de ambities en doelen beschreven die de gemeente in het sociaal domein nastreeft, en in grote lijnen wat er moet gebeuren om dat te bereiken. Zo zette de gemeente sterk in op regie door inwoners zelf.

Om het SBK uit te voeren, heeft de gemeente een uitvoeringsprogramma opgesteld.⁴ Dit uitvoeringsprogramma is geschreven voor 2016-2020. In dit uitvoeringsprogramma staan concrete projecten beschreven die de gemeente uitvoert om de beleidsdoelen te halen. Het uitvoeringsprogramma van het SBK loopt tot 2020 en is dus al goeddeels afgerond. Daarbij speelt dat de gemeente inmiddels te maken heeft met een andere financiële werkelijkheid.

Na de gemeenteraadsverkiezingen hebben de coalitiepartijen een bestuursakkoord opgesteld. In dit Westlands Akkoord⁵ staan kernpunten waarop de focus van het college de komende jaren komt te liggen. In het sociaal domein focust het college zich onder andere op de zelfredzaamheid van burgers, het tegengaan van eenzaamheid en resultaatsturing voor Wmo en jeugdzorg. Het bestuursakkoord vormt de basis voor het meer uitvoerende WestlandProgramma.

Verantwoordelijkheden en partners

De gemeente Westland besteedt enkele taken uit en doet enkele taken zelf:

- De **gemeente Westland** verzorgt zelf de toegang voor Wmo en doet een deel van de uitvoering. Zo verzorgt de gemeente uitkeringen en bijstand, schuldhulpverlening, handhaving van de leerplicht en de aanpak van vroegtijdig schoolverlaten.

³ Gemeente Westland (2016) *Sociaal Beleidskader ‘Kernachtig Sociaal’*. [Link](#)

⁴ Gemeente Westland (2016) *Uitvoeringsprogramma 2016-2022 ‘Kernachtig Sociaal’*. [Link](#)

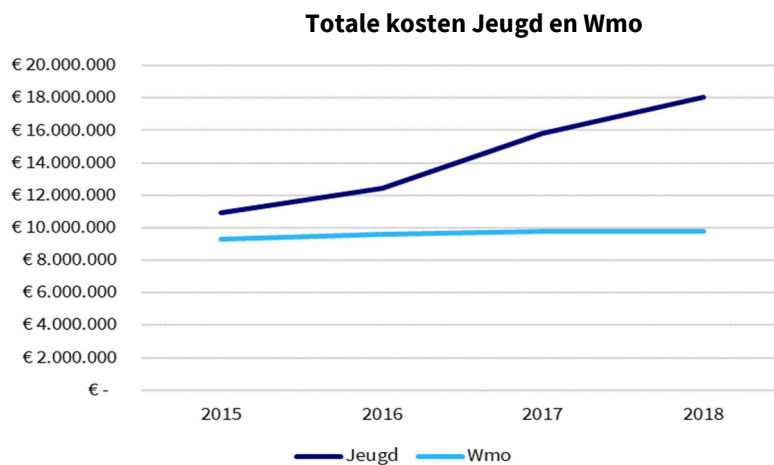
⁵ Gemeente Westland (2018) *Westlands Akkoord 2018-2022*. [Link](#)

- Het **Sociaal Kern Team (SKT)** is een aparte BV van de gemeente Westland. Het SKT verzorgt de toegang voor jeugdhulp en voor complexe Wmo gevallen. Voor zowel jeugd als Wmo verzorgt het SKT regievoering op casussen.
- De inkoop van jeugdhulp van gecontracteerde instellingen loopt via **Inkoopbureau H10**, samen met negen andere gemeenten in de regio Haaglanden. Voor de inkoop van Wmo werkt Westland samen met drie andere gemeenten, de H4.
- De gemeente werkt nauw samen met verschillende partners. Een belangrijke partner is **Patijnenburg**, dat de re-integratietrajecten en de Wet Sociale Werkvoorziening uitvoert na een indicatie van de gemeente en waar de gemeente Westland aandeelhouder van is. Een andere belangrijke partner is **Vitis Welzijn**, de welzijnsorganisatie in de gemeente Westland. Vitis is verantwoordelijk voor diensten zoals jongerenwerk, steun aan mantelzorgers en andere welzijnsdiensten.

De gemeente Westland kent drie clusters met een rol spelen in het sociaal domein. Cluster Beleid is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van kaders. Cluster Dienstverlening is verantwoordelijk voor de uitvoering. Delen van de financiële cyclus zijn belegd bij de cluster Bedrijfsvoering.

2.2 Financiën

De gemeente Westland heeft te maken met groeiende uitgaven in het sociaal domein. De figuur hieronder laat de uitgaven voor Wmo en Jeugdhulp over de afgelopen jaren zien.⁶



Op het eerste gezicht lijkt er op basis van de grafiek vooral sprake te zijn van kostenstijging op Jeugdhulp, maar ook voor de Wmo is er een stijging geweest. De uitgaven stijgen dusdanig dat sinds enkele jaren een tekort is op deze posten. Dit tekort wordt gedekt uit de reserve voor het sociaal domein. Deze reserves zijn echter eindig. Uit het onderzoek komt naar voren dat veel medewerkers de urgentie hiervan echter nog niet voelen. Mogelijk wordt er nog (te) veel vanuit het oude paradigma waarbij zorgvuldigheid en goede zorg aan iedereen prioriteit had boven financiën.

⁶ De cijfers over Wmo betreffen alleen de 'nieuwe' Wmo. Voorzieningen uit de 'oude' Wmo (zoals woonvoorzieningen) en apparaatskosten (zoals ICT) blijven buiten beschouwing. Deze kosten zijn samen circa € 3 miljoen.

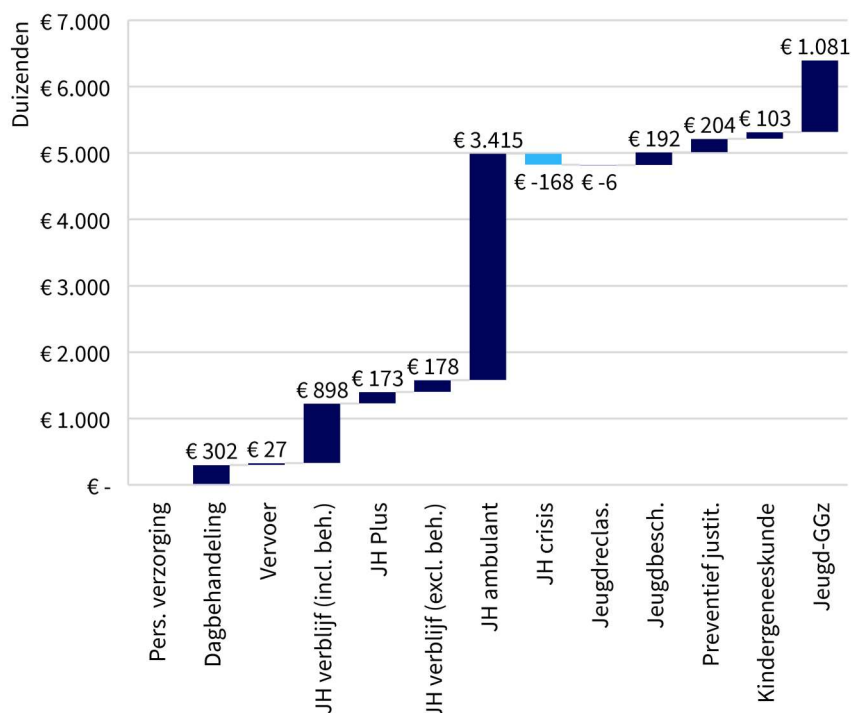
De gemeente heeft geen exacte cijfers hoe groot het tekort op Wmo en Jeugd op dit moment precies is. Dat komt mede omdat de gemeente begroot op basis van de ontvangen middelen en niet op basis van de verwachte uitgaven.⁷ Een schatting van financiële medewerkers is dat het tekort in 2020 oploopt tot een bedrag van tussen de € 7 miljoen en 9 miljoen.⁸ Dat zou een tekort van tussen de 23% en 29% op jeugd en Wmo zijn. De gemeente geeft aan dat dit beeld in de hele H10 is te zien.

Overigens is de omvang van het tekort afhankelijk van de vraag hoeveel middelen de gemeente aan jeugd en Wmo beschikbaar stelt. Een recent rapport van Cebeon concludeert dat de gemeente Westland relatief weinig algemene middelen aan het sociaal domein beschikbaar stelt in vergelijking met andere gemeenten.⁹

Jeugdhulp

De kosten voor Jeugdhulp zijn de afgelopen jaren sterk gestegen. In de grafiek hieronder is de kostenstijging voor jeugdhulp in meer detail zichtbaar.

Kostenontwikkeling jeugdhulp 2015-2018



De grootste kostenstijgers in absolute aantallen zijn ambulante jeugdhulp en jeugd-GGZ. Relatief gezien zijn ook de uitgaven aan verblijf, kindergeneeskunde en preventieve activiteiten sterk gestegen; die zijn allemaal meer dan verdubbeld in een periode van drie

⁷ Het uitgangspunt van de begroting is dat de uitgaven gelijk zijn aan de inkomsten. Die verwachting wordt gecorrigeerd voor een tekort of overschot in het jaar ervoor, maar niet met actuele verwachtingen voor het jaar zelf. Dit uitgangspunt is ooit opgezet om te voorkomen dat overschotten in het sociaal domein naar andere delen van de gemeentelijke begroting zouden stromen. Echter, in de huidige tijd waarin de uitgaven steeds toenemen, is dat uitgangspunt niet meer realistisch.

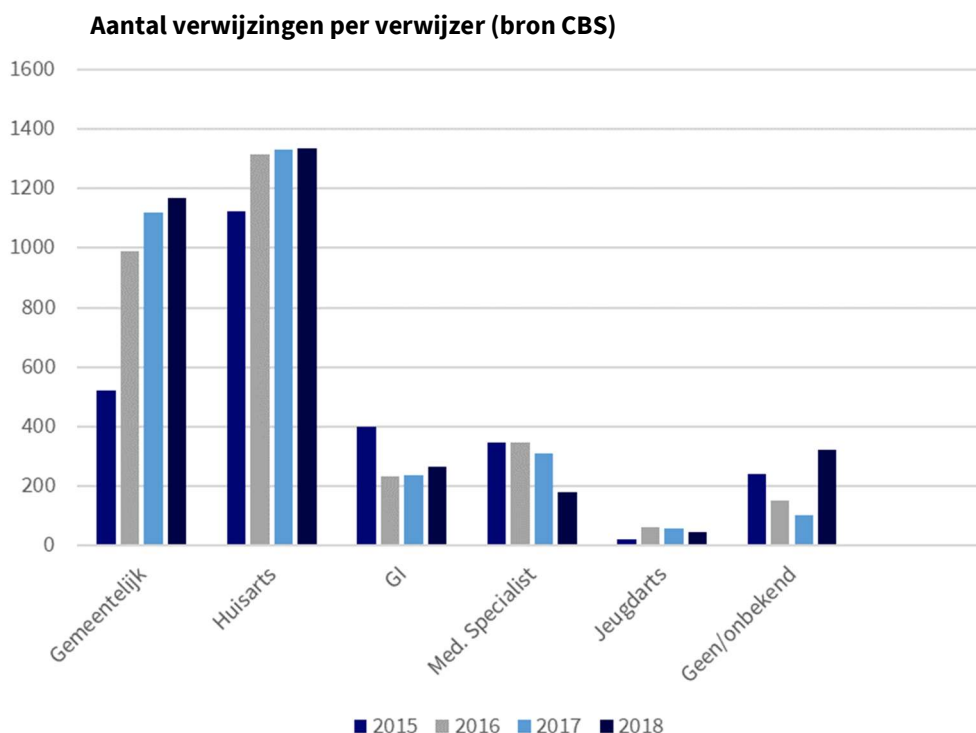
⁸ Deze schatting is gebaseerd op de dekking van de structurele lasten uit de reserves, de onderschatting van de jeugdhulpkosten in de begroting en de noodzaak tot inhuur van extra personeel wegens capaciteitsgebrek.

⁹ Cebeon (2019) *Doorlichting gemeente Westland: inzicht en houvast voor gedragen keuzes door spiegeling aan externe referenties*, p. 23. [Link](#)

jaar. Verder valt op dat de kosten voor alle voorzieningen in deze periode zijn gestegen. Enige uitzondering zijn de kosten voor jeugdhulp crisis en jeugdreclassering, die iets zijn gedaald.¹⁰

Onderliggend aan deze kostenstijgingen is dat zowel de cliëntenaantallen als de kosten per cliënt zijn toegenomen. Voor de twee grootste stijgers (ambulante jeugdhulp en jeugd-GGZ) woog de stijging van de cliëntaantallen voor jeugdhulp ambulant (58%) het sterkst.

Onderstaande grafiek toont het aantal verwijzingen per soort verwijzer voor jeugdhulp per jaar. Voor een meer consistente, landelijke vergelijking zijn cijfers van CBS gebruikt.¹¹



Wat we in bovenstaande tabel zien, is dat het aantal verwijzingen van het SKT (gemeentelijke verwijzingen) van 2015 tot 2018 is toegenomen met 125%, terwijl de verwijzingen van de huisarts niet zijn afgenomen (er was een stijging van 19%). De cijfers van 2018 laten zien dat op dit moment 40% van de verwijzingen door de huisarts wordt gedaan, 35% door het SKT en 24% door overige of onbekende verwijzers.

De verhouding tussen persoonsgebonden budgetten (PGB's) en Zorg in Natura¹² is tot 2017 vrij constant gebleven. Hoewel de kosten voor PGB's van 2017 op 2018 ineens snel gestegen zijn¹³, is dit een klein effect op het totaalplaatje van de uitgaven aan jeugd (waarvan 87% Zorg in Natura is).

¹⁰ De daling voor crisishulp kan er mogelijk op wijzen dat de uitgaven aan andere voorzieningen soms crises voorkomen. De financiële effecten hiervan wegen (nog) niet tegen elkaar op maar voor de inwoners in kwestie maakt het veel verschil.

¹¹ CBS Statline (2019) *Jeugdhulptrajecten in natura*, [Link](#). Voor 2018 betreft het een voorlopig resultaat.

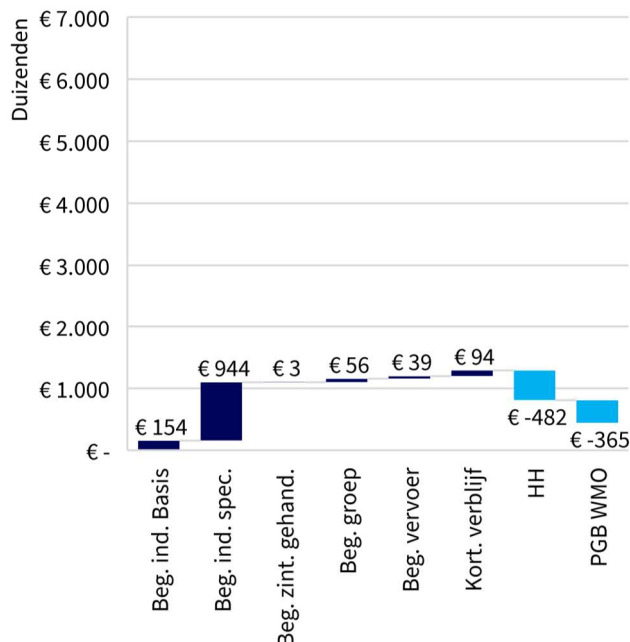
¹² Bij zorg in natura krijgt een client Wmo of jeugdhulp via een instelling die een contract heeft met de gemeente.

¹³ Tussen 2017 en 2018 stegen de uitgaven aan PGB's met 43% terwijl de uitgaven voor jeugd als geheel nog geen 13% stegen.

Wmo

Binnen Wmo is er ook een kostenstijging zichtbaar voor de gemeente Westland. In de grafiek hieronder is de kostenontwikkeling voor Wmo tussen 2015 en 2018 in meer detail zichtbaar.

Kostenontwikkeling Wmo 2015 - 2018



Uiteindelijk zijn de totale Wmo kosten in de periode tussen 2015 en 2018 maar heel licht toegenomen. Daarbij wordt opgemerkt dat er twijfels zijn of de registratie over 2015 uniform is met de andere jaren; mogelijk werden toen nog niet alle Wmo-uitgaven onder dezelfde noemer geregistreerd. Als we 2015 buiten beschouwing laten en alleen kijken naar de periode 2016-2018, zijn de kostenveranderingen (nog) minder groot.

De grootste kostenstijger binnen Wmo is individuele begeleiding (basis en specialistisch). Deze kostenstijging binnen individuele begeleiding wordt zowel veroorzaakt door een stijging van het aantal cliënten als door gestegen kosten per cliënt – al is het effect kleiner wanneer alleen data sinds 2016 worden meegenomen. Wat we hier ook zien is dat de kosten voor huishoudelijk hulp en PGB's juist zijn afgenomen. Sinds de transitie is het aandeel van PGB's ten opzichte van Zorg in Natura gedaald.

2.3 Sturing

Effectieve sturing vraagt een goed sturingsmodel, de juiste inzet van sturingsmiddelen en goede sturingsinformatie. Op dit moment zijn er op alle drie de aspecten nog verbeterpunten.

Sturingsmodel

Voor een sturingsmodel is een visie nodig met de gemeentelijke ambities in het sociaal domein. Die visie moet zoveel mogelijk worden geoperationaliseerd in concrete ('SMART' geformuleerde) doelen, bijvoorbeeld op het gebied van kosten, cliëntaantallen of kwaliteit. De gemeente kan dan vervolgens sturen op het bereiken van deze doelen.

Binnen Westland bestaat een duidelijke visie. Zoals beschreven in paragraaf 2.1 zijn er beleidskaders die aangeven waar de gemeente in het sociaal domein naartoe wil. Er is wel blijvende aandacht nodig om te borgen dat deze visie daadwerkelijk domeinoverstijgend wordt uitgevoerd.

Echter, deze visie is nog niet geoperationaliseerd in meetbare doelen, die aangeven welke resultaten er worden verwacht. Als onduidelijk is wat de verwachtingen precies zijn, wordt het moeilijker om te leren van de ervaringen uit de praktijk en daar het beleid op af te stemmen. Mogelijk zijn onduidelijke verwachtingen ook een oorzaak voor het eerder geconstateerde gebrek aan urgentiegevoel voor kostenstijgingen. Een operationalisering van de ambities hoeft niet in een apart document. Het kan onderdeel zijn van het transformatieplan voor het sociaal domein dat toch al wordt ontwikkeld.

Sturingsmiddelen

Voor goede sturing op het sociaal domein moet in ieder geval gestuurd worden op een aantal basiselementen:

- Instroom van cliënten in zorg
- Doorstroom van cliënten naar andere vormen van zorg
- Uitstroom van cliënten uit zorg
- Tarieven van zorgaanbieders
- Uitvoeringskosten van de organisatie, wat alle personele en materiële kosten zijn voor het functioneren van een organisatie

Als de sturing op één of meer onderdelen niet op orde is, betekent dat een risico voor de financiën en de kwaliteit van de zorg. In theorie zijn er minstens vijf categorieën middelen die gemeenten kunnen inzetten om te sturen het sociaal domein. Deze middelen zijn:

- **Toegang**, afspraken onder welke voorwaarden inwoners toegang tot voorzieningen in het sociaal domein krijgen
- **Inkoop en contractering**, bijvoorbeeld aanbestedingen, budgetplafonds, en andere prikkels en afspraken die je kan maken via contractmanagement
- **Bekostigingssystematiek**, die aangeeft voor welke prestaties externe aanbieders bekostigd worden voor hun zorg en ondersteuning.
- **Subsidiebeleid**, bijvoorbeeld door voorwaarden op te stellen waaronder externe partijen in aanmerking komen voor subsidies.
- **Management van de interne organisatie**, zoals de organisatiestructuur, mandaten, financiën, begroten en monitoring.

Uit het onderzoek komt echter naar voren dat de gemeente Westland maar een beperkt deel van de sturingsmogelijkheden benut.¹⁴

Bij jeugd stuurt de gemeente er bijvoorbeeld wel op dat de toegang bepaalt of een cliënt instroomt. Het SKT geeft doorgaans korte beschikkingen af, en dat vergroot de sturingsmogelijkheden. Veel stromen verlopen echter via huisartsen. In de inkoop zijn geen contractuele afspraken met aanbieders gemaakt over instroom, doorstroom of uitstroom. Wel zijn er tariefafspraken. Het gebruik van de bekostiging als sturingsmiddel is nog in ontwikkeling met de aanstaande introductie van resultaatsturing.

¹⁴ Overigens is het niet per se wenselijk om alle denkbare combinaties van middelen en factoren te benutten. Bij invoering van sommige resultaatsturing stuurt het bekostigingssysteem bijvoorbeeld bewust niet op instroom en doorstroom.

Ook bij Wmo bepaalt de toegang of een cliënt in-, door- of uitstroomt. Dat gaat op basis van gesprekken met de cliënt en herindicaties. Er zijn echter weinig contractuele afspraken met aanbieders over instroom of uitstroom, afgezien van de afspraak dat aanbieders contact moeten opnemen als situaties wijzigen (doorstroom). Het subsidiebeleid zet in op algemene voorzieningen en GGZ-inloop.

Om de inzet van sturingsmiddelen tot een succes te maken is bovendien versterking van het opdrachtgeverschap van belang. Voor succesvolle sturing dient het op elk niveau binnen de gemeente duidelijk te zijn wie opdrachtgever is en wie opdrachtnemer. Ook tussen niveaus is het belangrijk hier expliciete afspraken over te maken indien dit nog niet is gebeurd.

Samengevat zet de gemeente relatief weinig sturingsmiddelen in. De sturing is bijna volledig belegd bij de toegang. Andere sturingsmiddelen zijn nog niet ver ontwikkeld.

Sturingsinformatie

Uit de gesprekken komt naar voren dat het de gemeente naast sturingsmiddelen momenteel ook ontbreekt aan voldoende sturingsinformatie. Zo zijn weinig gedetailleerde monitoringgegevens beschikbaar over cliëntstromen.

Ook de financiële informatie is niet ver ontwikkeld. Zoals al opgemerkt in paragraaf 2.2 is er momenteel geen realistische begroting van de verwachte uitgaven aan jeugd en Wmo. Ook zijn er (mede daardoor) geen goede actuele gegevens beschikbaar die laten zien hoe de financiële realisatie zich verhoudt tot de begroting. Deze situatie bemoeilijkt de besluitvorming, omdat die niet op actuele data kan worden gebaseerd.

Oorzaken

In dit onderzoek is niet in detail onderzocht waarom de sturing op het sociaal domein niet ver ontwikkeld is. Wel horen we hier verschillende geluiden over vanuit de gemeente:

- In gesprekken is gebrek aan tijd en capaciteit genoemd. Onderzoek van Cebeon, dat laat zien dat de gemeentelijke apparaatskosten laag zijn, ondersteunt die gedachte.
- In gesprekken is ook genoemd dat verschillende afdelingen van de gemeente hun samenwerkingsafspraken kunnen verbeteren.
- Er is een landelijke trend te zien bij gemeenten dat de focus de afgelopen jaren op de transitie heeft gelegen, en prioriteit voor sturing ontbrak. Bij de gemeente Westland heeft dit er bijvoorbeeld in geresulteerd dat de visie van de gemeente nog niet is vertaald in meetbare doelen of KPI's. Dat bemoeilijkt vervolgens het opzetten van stuurinformatie. Een ander voorbeeld is dat data in de uitvoering, bijvoorbeeld rond cliëntstromen, nog niet is geaggregeerd naar andere niveaus in de organisatie.

Overigens lopen er al initiatieven om de sturingsinformatie en de inzet van sturingsmiddelen te verbeteren, zoals het Transformatieplan Sociaal Domein. Ook is met het Uitvoeringsprogramma 2019 besloten om de formatie van de gemeente met 5 fte uit te breiden; die wordt ingezet om te kunnen sturen op verandering.¹⁵

Daarbij kan nog worden opgemerkt dat de gemeente voor sturing en stuurinformatie deels afhankelijk is van anderen. Rond jeugdhulp liggen sturingsinformatie bijvoorbeeld deels bij de regionale inkooporganisatie.

¹⁵ Gemeente Westland (2019) *Uitvoeringsprogramma 2019 – Westlandprogramma 2018 – 2022: Samen werken*. p. 25. [Link](#).

3 Maatregelen

In dit hoofdstuk leest u welke maatregelen denkbaar zijn om het tekort terug te dringen, en welke aanbevelingen AEF doet om hier prioriteit in aan te brengen.

3.1 Groslijst

Binnen de gemeente Westland zijn er veel ideeën en voorstellen om het sociaal domein efficiënter te maken. AEF heeft een groslijst van deze ‘maatregelen’ opgesteld. Deze staat hieronder weergegeven, met de maatregelen op alfabetische volgorde. Zie bijlage I voor een inhoudelijke beschrijving van de maatregelen.

#	Maatregel	#	Maatregel
Verbeteren sturing		18	SBK N2: Waakvlamfunctie
1	Accountgesprekken Jeugd	19	SBK N3: Investeren financiële zelfredzaamheid
2	Accountgesprekken Wmo	20	SBK N3: Ontwikkelen preventief budgetbeheer
3	Breder inzetten Hulp bij huishouden	21	SBK N3: Voorlichting & training budgetbeheer
4	Data gedreven werken en monitoring	22	SBK N4: Ondersteunen vrijwilligers & mantelzorg
5	Materiële controle	23	SBK N5: Westland gezond
6	Transformatieplan Sociaal Domein	24	SBK O: Talenten ontwikkelen
Maatschappelijke initiatieven		25	SBK O: Participatie jongeren consulent
7	Aanpak laaggeletterdheid en Taalhuis	26	SBK P1: Persoonlijk ontmoeting & participatie
8	Entreeonderwijs	27	SBK P2: Verbreden opdracht sport en cultuur
9	Huis van de buurt (huisvesting)	28	SBK P3: Amateurlunten
10	Huis van de buurt (exploitatie)	29	SBK P4: Burgerinitiatieven
11	Onderwijs en Kinderopvang	30	SBK Q: Gewoon thuis
12	Stoeltjesgroep en passende opvang	31	SBK R: Netwerkbijeenkomst
13	Schoolmaatschappelijk werk VO/MBO	32	SBK R: Sociaal plein Westland
14	Taalontwikkeling en leesbevordering	33	SBK R: Ontwikkeling Integrale Bureaudienst
Resultaatsturing		34	SBK S: Samen komen we verder
15	Resultaatsturing Jeugd	Ombuiging jeugdzorgkosten	
16	Resultaatsturing Wmo	35	Nader onderzoek aanpak top 20 cliënten
Sociaal Beleidskader		36	Onderzoek Jeugdhulp
17	SBK N1: Versterken algemeen aanbod	37	Onderzoek afwenteleffecten
	a. Pilot zelfstandig leren reizen	38	Uitvoering jeugd- en opvoedhulp door SKT
	b. Project pleegzorg versterken	39	Verbeteren verbinding jeugdhulp en huisarts
	c. Pilot VoorZorg		

De maatregelen op deze groslijst komen voort uit verschillende bronnen. Zo hebben we gebruik gemaakt van formele plannen, waaronder het uitvoeringsprogramma bij het Sociaal Beleidskader, het WestlandProgramma, raadsbesluiten, enzovoorts. Daarnaast hebben we in het kader van dit onderzoek in werksessies, een inloopsessie en interviews gevraagd welke maatregelen nog meer denkbaar zijn. De groslijst is gericht op (kosten)effectiever werken.

Het woord 'maatregel' wordt in dit rapport gebruikt als verzamelnaam voor alle projecten, plannen en voorstellen die zijn bedoeld om het sociaal domein (kosten)effectiever te maken. Niet alle 'maatregelen' zijn dus echt een ingreep, of (oorspronkelijk) bedoeld om kosten te besparen. Wel zijn het allemaal tijdelijke activiteiten.

De lijst bevat zowel maatregelen die al genomen zijn, maatregelen die reeds gestart zijn als maatregelen waar de gemeente plannen voor heeft. Een overzicht van de actuele stand van zaken rond deze maatregelen is opgenomen in bijlage I.

Samenstelling

AEF heeft een analyse uitgevoerd van de samenstelling van de groslijst. Daaruit blijkt dat de maatregelen op de groslijst onderling zeer verschillend zijn. Ze verschillen in karakter, doel, stand van zaken en financiële omvang:

- **Karakter:** Iets meer dan een kwart van de maatregelen is gericht op jeugd, en iets meer dan een kwart van de maatregelen is gericht op Wmo. De andere maatregelen zijn gericht op participatie, een combinatie van verschillende (sub)domeinen of het sociaal domein als geheel.
- **Doel:** De maatregelen verschillen onderling in het doel dat ze nastreven. De groslijst omvat maatregelen gericht op preventie, op substitutie, op integraliteit, op continuïteit en op combinaties van deze doelen. Van deze doelen komt preventie het vaakst voor. Wat opvalt is dat de meeste maatregelen niet per se bedoeld zijn om een financieel effect te realiseren.
- **Stand van zaken:** De groslijst omvat zowel voorstellen voor maatregelen als maatregelen waar al budget voor gealloceerd is (en soms al begonnen zijn). Stopzetting van deze laatste categorie maatregelen zou resulteren in een minder groot financieel tekort.
- **Financiële omvang:** AEF heeft voor alle maatregelen de uitvoeringskosten uitgevraagd. Daaruit komen grote verschillen naar voren. Sommige maatregelen zijn klein, beperkt van scope en hebben nauwelijks uitvoeringskosten. Andere maatregelen zijn ambitieus, proberen veel Westlanders te bereiken en hebben hoge uitvoeringskosten.

In bijlage I staat een nadere toelichting op de samenstelling van de groslijst, met cijfermateriaal over de samenstelling van de lijst in termen van karakter, doelstelling en financiële omvang.

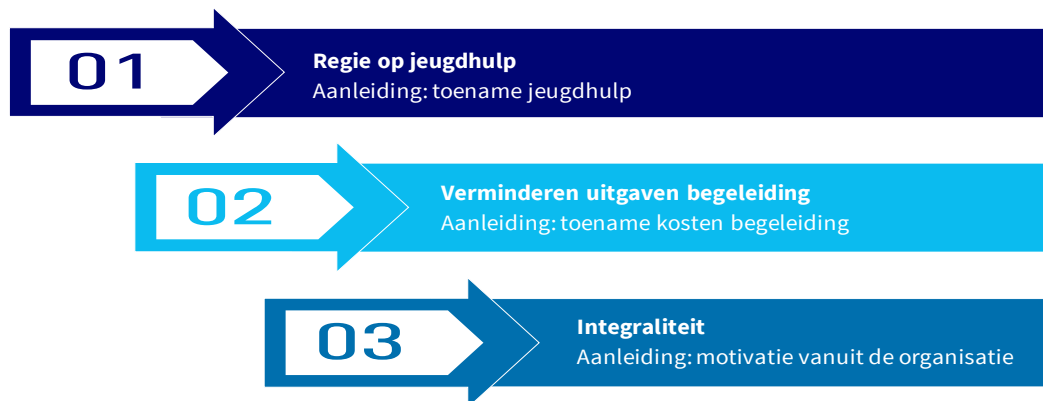
Samengevat zijn de maatregelen op de groslijst erg divers van bron, aard, karakter en beoogd effect. De gemeente moet keuzes maken om hieruit een samenhangend beleid te vormen.

3.2 Speerpunten

De vorige paragraaf liet zien dat er op dit moment veel maatregelen denkbaar zijn. Echter, de gemeente kan deze maatregelen niet allemaal tegelijk uitvoeren. Daarvoor zijn twee redenen:

- **Andere prioriteit:** Zoals blijkt uit paragraaf 2.2 zijn er tekorten in het sociaal domein. Dit vraagstuk is urgent. Daarom ligt het voor de hand om de nadruk te leggen op maatregelen die bijdragen aan een verbetering van de financiële situatie.
- **Beperkte capaciteit:** De ambtelijke organisatie van een middelgrote gemeente zoals Westland heeft onvoldoende (beleids)capaciteit om alle maatregelen tegelijkertijd te ontwikkelen, implementeren en begeleiden. Een intern overzicht van juni 2019 liet zien dat gemeente 7,7 fte beschikbaar heeft voor Wmo waarvan 2,6 bedoeld voor regie op de uitvoering. Voor jeugd is 7,4 fte beschikbaar waarvan 4,2 fte voor regie op de uitvoering.¹⁶

De gemeente moet dus keuzes maken. AEF heeft onderzocht welke maatregelen voorrang verdienen. Uit onze interviews en de financiële analyse kwamen drie mogelijke speerpunten naar voren. Zoals hieronder weergegeven, adviseert AEF de volgende drie speerpunten:



Speerpunt 1 betreft **Regie op jeugdhulp**. Aanleiding voor dit speerpunt is het feit dat er voor Jeugd over de hele linie sterke kostenstijgingen te zien zijn. Daarbij passen maatregelen die deze kostenstijging beperken. Bijvoorbeeld maatregelen die de gemeente (direct of indirect) meer sturingsmogelijkheden geven.

Speerpunt 2 is **Vermindering van de uitgaven op begeleiding**. Bij begeleiding waren er (vooral tussen 2015-2017) sterke uitgavenstijgingen te zien. Het doel van dit speerpunt is dergelijke stijgingen terug te draaien of in elk geval te voorkomen in de toekomst. In tegenstelling tot bij Jeugd valt hier dus maar een deel van de Wmo onder het speerpunt.

Speerpunt 3 gaat over **Integraal werken**. Deze maatregelen bevorderen een samenhangend aanbod richting de Westlander, bijvoorbeeld door de processen, werkwijze en expertise van professionals op elkaar af te stemmen.¹⁷ In de gesprekken met medewerkers van de gemeente bleek dat zij op dit punt veel ruimte zien om effectievere zorg te bieden.

Voor maatregelen die niet onder een speerpunt vallen, geldt ‘**nee, tenzij**’. AEF adviseert om deze maatregelen (nu) niet uit te voeren, zoals hierboven beschreven zowel vanwege de

¹⁶ Dit is voor het volledige jeugd en Wmo domein, inclusief capaciteit voor zaken als onderwijs, de GGD, , etc.

¹⁷ Integraal werken kan op drie niveaus: tussen verschillende medewerkers in het sociaal domein van de gemeente, tussen de gemeente en haar ketenpartners in het sociaal domein, of tussen het sociaal domein en aanpalende domeinen. Het speerpunt heeft vooral betrekking op de eerste twee niveaus, maar het laatste is ook zeker niet onbelangrijk.

noodzaak om de financiële situatie te verbeteren als vanwege de beperkte personele capaciteit. Er kunnen wel uitzonderingen worden gemaakt voor maatregelen waarvoor een dringende reden geldt om door te gaan. Dit soort redenen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Er is een wettelijke verplichting om een bepaalde voorziening aan te bieden. Door een maatregel stop te zetten zou de gemeente niet aan die verplichting voldoen.
- Er kan veel resultaat worden behaald met een maatregel die nauwelijks geld en nauwelijks capaciteit kost. Stopzetten zou dan ‘penny wise, pound foolish’ zijn.
- Er zijn politieke redenen om een maatregel voort te zetten, bijvoorbeeld omdat de maatregel erg gewenst is door de Westlanders.
- Et cetera.

De gemeente bepaalt voor welke maatregelen buiten de speerpunten een uitzondering geldt. Voor een deel van de maatregelen in de ‘nee, tenzij’ categorie is overigens al budget gealloceerd. Als deze maatregelen worden stopgezet, zou het tekort minder groot uitvallen.

3.3 Selectie door te rekenen maatregelen

Onder elk van de drie speerpunten vallen verschillende maatregelen uit de groslijst. Hieronder staat hier een overzicht van.

Speerpunt 1: Regie op jeugdhulp

1. Verbeteren verbinding jeugdhulp en huisartsen
2. Materiële controle
3. Resultaatsturing Jeugd
4. Uitvoering jeugd- en opvoedhulp door SKT
5. Accountgesprekken lokaal contractmanagement Jeugd
6. Onderzoek Jeugdhulp
7. Onderzoek mogelijke afwenteleffecten op jeugdhulp

Speerpunt 2: Vermindering uitgaven op begeleiding

1. Resultaatsturing Wmo
2. Accountgesprekken, lokaal contractmanagement Wmo
3. SBK project N2 - ontwikkelen waakvlamfunctie en cliëntondersteuning

Speerpunt 3: Integraliteit

1. Sociaal Plein Westland
2. Ontwikkeling Integrale Bureaudienst
3. Spoor 2 van het Transformatieplan Sociaal Domein

Deze lijst van maatregelen die binnen Westland zijn voorgesteld, zou in theorie nog verder kunnen worden aangevuld, maar AEF ziet niet direct grote omissies. Bijlage II geeft hier een verkenning van.

AEF schat in dat de bovenstaande lijst al een compleet pakket aan maatregelen is binnen de beperkte beleidscapaciteit.¹⁸ In de invulling van de maatregelen en de samenhang tussen maatregelen kunnen nog wel verschillende keuzes gemaakt worden. Het volgende hoofdstuk geeft een overzicht van het financiële effect dat van elke maatregel te verwachten is.

¹⁸ De beleidscapaciteit beschouwen we hier als gegeven. We hebben niet onderzocht of meer capaciteit ook tot betere sturing leidt.

4 Effect maatregelen

In dit hoofdstuk leest u welk financieel effect AEF verwacht van de maatregelen die onder de drie speerpunten vallen. Onze verwachtingen zijn gebaseerd op input vanuit de gemeente Westland (uit documenten, gesprekken en werksessies) en onze eigen expertise.

Op dit moment is het niet mogelijk om ‘businesscases’ op te stellen die precies aangeven hoeveel besparing maatregelen opleveren. Dat komt ten eerste omdat de decentralisatie van 2015 nog vrij recent is (er is dus nog weinig onderzoek¹⁹) en ten tweede omdat de gemeente Westland momenteel beperkte managementinformatie heeft (zie paragraaf 2.3).

Wel is het mogelijk om ramingen te maken die de orde van grootte van financiële effecten weergeven. AEF heeft deze ramingen opgesteld op basis van werksessies met medewerkers van de gemeente vanuit beleid, uitvoering en financiën, in combinatie met de expertise van AEF en vergelijkingen vanuit andere gemeenten. We onderscheiden zes categorieën effecten:

Effect	Netto jaarlijkse omvang
Negatief	< € 0
Neutraal	€ 0 (onzekerheidsmarge tussen de – 150k€ en 150k€)
Klein	€ 150.000 - € 300.000
Midden	€ 300.000 - € 600.000
Groot	€ 600.000 - € 1.200.000
Zeer groot	> € 1.200.000

Definitie van de effecten

Het gaat om structurele netto effecten. ‘Netto’ omdat ze het saldo weergeven van de baten verminderd met de lasten van een maatregel. ‘Structureel’ omdat het om jaarlijks terugkerende effecten gaat zodra die hun maximale omvang hebben bereikt.

In het weergegeven jaarlijks netto effect zijn ook de eenmalige (introductie)kosten en de structurele uitvoeringskosten al verrekend.²⁰

Bij veel maatregelen bereiken baten en de lasten niet meteen hun volledige omvang. Daarom schetsen we het groeipad van de financiële effecten.

¹⁹ Er is bijvoorbeeld nog niet veel (wetenschappelijk) onderzoek dat aangeeft of preventieve maatregelen (op korte termijn lichte zorg met als doel om op lange termijn zware zorg te voorkomen) voor gemeenten financieel lonend zijn.

²⁰ Eenmalige kosten worden verrekend met de assumptie dat deze over vier jaar worden afgeschreven. De berekening is echter niet altijd zo precies. Bijvoorbeeld: bij middelgrote baten (€300.000 - €600.000 per jaar) is de bandbreedte zo groot dat € 50.000 implementatiekosten (afgeschreven over 4 jaar is €12.500 per jaar) wegvallen in de bandbreedte.

4.1 Speerpunt Jeugdhulp

Onder het speerpunt 'Regie op jeugdhulp' vallen zeven voorgestelde maatregelen. Hieronder schetsen we ramingen van het financiële effect, inclusief de randvoorwaarden die nodig zijn om dat effect te bereiken.

Maatregel 1: Verbeteren verbinding jeugdhulp en huisartsen

Deze maatregel houdt in dat een zorgregisseur intervenueert en problematiek normaliseert voordat er dure zorg ingezet hoeft te worden. Het doel is om het aantal kinderen in de tweedelijns jeugdhulp terug te brengen doordat deze zorgregisseur in de huisartsenpraktijk aanwezig is en schakelt met de huisarts.

Verbeteren verbinding jeugdhulp en huisartsen			
Effect	Midden: € 300.000 - € 600.000	Groeipad	Langzaam oplopend, volledig vanaf 2022
Randvoorwaarden:			
– Draagvlak onder huisartsen – Kaders die aangeven hoe de samenwerking met de huisarts precies loopt – Zorgregisseurs moeten goed zicht hebben op de verbinding met andere professionals – Uitvoeringskosten mogen niet te hoog uitpakken			

Deze maatregel is in eerste instantie voorgesteld vanwege de inhoudelijk effecten. De zorgregisseurs moeten borgen dat direct de juiste zorg wordt geleverd. Toch verwachten we een vrij groot financieel effect, omdat de zorgregisseurs kunnen bijdragen aan minder stapeling van zorg. AEF acht dat haalbaar: huisartsen zijn in de helft van alle gevallen de verantwoordelijke verwijzer. De cijfers suggereren dat er voor die groep zeker ruimte voor meer dan 3% verbetering is.²¹ De gemeente heeft echter nog niet gedetailleerd in kaart gebracht wat de kosten van de nieuwe zorgregisseurs zijn, onder andere omdat de aansluiting met huisartsen pas ongeveer een jaar versterkt is.

Maatregel 2: Materiële controle

Bij materiële controle gaat (een partij in opdracht van) de gemeente na of een dienst of product daadwerkelijk geleverd is. Hierdoor worden onrechtmatigheden vastgesteld, en kan handhaving plaatsvinden. Op deze manier kan de gemeente misstanden aanpakken en beter inzicht realiseren vanuit de interne organisatie.

Materiële controle			
Effect	Midden: € 300.000 - € 600.000	Groeipad	Oplopend, volledig effect vanaf 2021
Randvoorwaarden:			
– Voldoende capaciteit binnen de gemeente om controles uit te voeren – Heldere meetinstrumenten, met actief gebruik van de regionale monitor – Samenhangende invoering met de maatregelen rond resultaatsturing – Samenhangende invoering met de maatregel rond account- en contractmanagement – Duidelijke prioriteiten waar materiële controle zich op gaat richten			

Op basis van interviews en werksessies verwachten we dat deze maatregel een middelgroot financieel effect kan hebben. Het is onbekend hoeveel juridische onregelmatigheden er

²¹ Huisartsen zijn in de periode 2015-2018 vaker gaan verwijzen, ondanks dat het SKT een deel van hun verwijzingstaken overnam. Hoewel de verwijzingen van het SKT met 125% gestegen, stegen de verwijzingen van huisartsen met 19%.

momenteel plaatsvinden. Maar materiële controle kan alle jeugdhulp raken, onafhankelijk van voorziening of verwijzer. Bovendien kan materiële controle een afschrikkend effect hebben op toekomstige fraude. Bij elkaar bezien is een effect van 2,0 – 3,5% dan niet onaannemelijk. In het bovenstaande netto effect is verwerkt dat de gemeente circa € 52.000 aan uitvoeringskosten raamt.

Maatregel 3: Resultaatsturing jeugd

Aanbieders van jeugdhulp krijgen vanaf 2020 niet meer per uur betaald, maar per behaald resultaat. Op deze manier wordt een stap gezet naar meer efficiënte en effectieve jeugdhulp om de kwaliteit van jeugdhulp te borgen, met ook meer ruimte voor maatwerk.

Resultaatsturing jeugd			
Effect	Groot: < € 0 - € 1.200.000	Onzekerheid	Oplopend, eerste effect vanaf 2022
Randvoorwaarden:			
– Voldoende meetinformatie en stuurinformatie om ongewenste effecten snel in kaart te brengen – Snelle handhaving bij ongewenste effecten – Eenduidig contractmanagement (is nu deel bij H10 en deels bij Westland zelf belegd) – Duidelijke mandaten voor alle betrokken medewerkers bij de gemeente – Zorgvuldig implementatietraject met voldoende ruimte en tijd voor goede scholing – Nieuw systeem administratieprotocol en toetstaak start 2020			

Resultaatsturing is in de eerste plaats een inhoudelijke maatregel, bedoeld om de kwaliteit te borgen. Resultaatsturing kan ook helpen bij de transformatieopdracht binnen de jeugdzorg door duidelijker in beeld te brengen wat het beoogde resultaat is. Resultaatsturing heeft echter ook een financieel effect omdat het de financiële prikkels bij aanbieders verandert.²²

Op basis van werksessies verwachten we dat resultaatsturing een groot financieel effect kan hebben: door een andere financiële prikkel kunnen aanbieders sneller en beter resultaat bereiken. Dat kan een positief financieel effect van tonnen hebben. AEF onderschrijft dat dit in principe mogelijk is: de maatregel is een duidelijke ingreep die rechtstreeks aan de financiën raakt. De maatregel is van toepassing op alle voorzieningen en niet afhankelijk van verwijzers. Ervaringen in de regio West-Brabant-West laten zien dat grote kostenbesparingen (meer dan 7%) dan zeker haalbaar zijn, mits er aan alle genoemde randvoorwaarden is voldaan.

Echter, de invoering van resultaatsturing is risicovol, ook financieel. Het is moeilijk om in één keer de juiste kostprijs voor elk denkbaar resultaat vast te stellen. Bovendien kan er een prikkel naar 'upcoding' ontstaan. Daarom moet er voldoende monitoring, sturing en handhaving zijn op de resultaten die aanbieders presenteren. Dit zijn absolute randvoorwaarden om een positief financieel effect te kunnen bereiken met resultaatsturing. Ervaringen in andere regio's, recent bijvoorbeeld in Friesland, laten zien dat het financiële effect juist sterk negatief kan uitpakken als er niet aan die randvoorwaarden is voldaan. In het netto effect is verwerkt dat de gemeente circa € 1,2 miljoen²³ implementatiekosten raamt.

²² Bekostiging per uur kent een prikkel om (bewust of onbewust) zoveel mogelijk uren te besteden aan behandeling. Bekostiging op resultaat kent deze prikkel niet.

²³ Gemeente Westland (2019) *Concept Programmaplan Transformatie Sociaal Domein*, p. 11

Maatregel 4: Jeugd- en opvoedhulp door SKT

In het kader van deze maatregel gaat het SKT zelf meer zorg bieden om te voorkomen dat cliënten worden doorverwezen naar specialistische jeugdhulp. Het doel is om het aantal kinderen in de tweedelijnszorg te verminderen.

Jeugd- en opvoedhulp door SKT			
Effect	Midden: € 300.000 - € 600.000	Groeipad	Volledig effect vanaf 2022

Randvoorwaarden:

- Voldoende capaciteit en middelen bij het SKT
- Goede scholing van de medewerkers bij het SKT
- Duidelijke afbakening van taken: Wat doen we wel en wat niet? Wanneer is het goed genoeg?
- Goede monitoring op de inhoudelijke en financiële effecten

De Businesscase 'Zelf Doen' schetst een positief effect van € 655.000. Dat is het saldo van baten als jeugd- en opvoedhulp niet meer als Zorg in Natura hoeft te worden ingekocht, en lasten voor extra medewerkers in loondienst. Daar ligt de aanname aan ten grondslag dat het SKT de hulp even efficiënt uitvoert als de ingekochte zorg. Die aanname is nog niet onderbouwd. Niettemin is de onderbouwing goed genoeg om ten minste een middelgroot netto effect te verwachten.

Een meer kwalitatief effect is dat de gemeente directer kan sturen op het SKT dan op externe organisaties. Dat kan de grip op deze kosten verbeteren. Daar staat tegenover dat de rollen van toegang en zorgverlener door elkaar gaan lopen. Er is in die situatie kostenbewustzijn bij het SKT nodig om te voorkomen dat het veel meer jeugd- en opvoedhulp gaat verlenen. Recent onderzoek van Significant geeft geen steun aan het idee dat meer jeugd- en opvoedhulp door gemeenten zelf uiteindelijk duurdere zorg voorkomt.²⁴

Maatregel 5: Accountgesprekken lokaal contractmanagement Jeugd

Deze maatregel houdt in dat er een proces wordt ingericht om systematisch contracten met jeugdhulp aanbieders te monitoren, en bij te sturen indien afspraken niet worden nagekomen. Er is zo meer sturing op de afspraken die gemaakt zijn met aanbieders.

Accountgesprekken lokaal contractmanagement Jeugd			
Effect	Midden: € 300.000 - € 60 .000	Groeipad	Oplopend, effect vanaf 2021

Randvoorwaarden:

- Aansluiting en samenwerking beleid en uitvoering: verantwoordelijk voor gezamenlijk resultaat
- Goede samenwerking tussen lokaal en regionaal contractmanagement (H10)

Op dit moment is er weinig contractmanagement ingericht voor jeugdhulp, zie ook paragraaf 2.3. Dat beperkt de grip op de kosten. Dit knelpunt is in beeld bij de gemeente: in het uitvoeringsprogramma van het Westlandprogramma is hier al formatie voor gekomen.

Op basis van werksessies schatten we in dat er relatief veel winst te behalen is met deze maatregel. AEF acht een besparing van 2% tot 3,5% in deze situatie niet onaannemelijk, te meer omdat de maatregel betrekking heeft op alle voorzieningen en verwijzers. In dat netto effect is verwerkt dat de gemeente de uitvoeringskosten op € 70.000 schat.

²⁴ Zie: Significant (2019) *Benchmarkanalyse uitgaven jeugdhulp in 26 gemeenten: Lerende van overeenkomsten en verschillen in beleid en uitvoering jeugdhulp*, [Link](#) en AEF (2019) *Analyse Fonds tekortgemeenten: Wat vertellen de aanvragen?* [Link](#)

De accountgesprekken hoeven zich niet te beperken tot financiële zaken alleen, en kunnen zich ook richten op de inhoud en kwaliteit van zorg (bijvoorbeeld over lessen die er uit eerdere casussen zijn te leren). Zo kan deze maatregel ook een kwalitatief effect hebben.

Maatregel 6: Onderzoek Jeugdhulp

Dit onderzoek in opdracht van inkooporganisatie H10 gaat na of er is bij te sturen op de effecten van de tariefharmonisatie tussen aanbieders. Ook worden de effecten van de groei van cliënten, de ingezette zorg per cliënt en de verschuiving naar duurdere zorg onderzocht.

Onderzoek Jeugdhulp			
Effect	Negatief: < € 0	Groeipad	Effecten vallen goeddeels weg na 2020
Randvoorwaarden:			
– Aansluiting en samenwerking beleid en uitvoering: verantwoordelijk voor gezamenlijk resultaat – Samenloop tussen lokaal en regionaal			

De belangrijkste component van het onderzoek is tariefharmonisatie. Door het nieuwe systeem van resultaatsturing speelt tariefharmonisatie echter geen rol meer. Het is wel relevant om zicht te krijgen op het fenomeen van steeds meer en steeds duurdere jeugdhulp, en daardoor om financiële urgentie te realiseren. Een goed begrip hiervan is een randvoorwaarde voor het operationaliseren van de gemeentelijke ambities (zie paragraaf 2.3). Kwalitatief heeft dit onderzoek dus meerwaarde.

Financieel gezien is er van deze maatregel op zichzelf echter geen winst te verwachten. De belangrijkste verklaringen van steeds duurdere jeugdhulp lijken landelijke trends als veranderende normen rond ‘normaal’ gedrag van kinderen en een boeggolfeffect sinds de decentralisaties.²⁵ Die kan de gemeente niet beïnvloeden. De gemeente kan er niet op voorhand vanuit gaan dat er concrete, kostenbesparende effecten uit het onderzoek volgen.

Maatregel 7: Onderzoek mogelijke afwenteleffecten op jeugdhulp

Dit onderzoek verkent ruimte om cliënten naar andere ondersteuning te verwijzen dan jeugdhulp. Het vermoeden bestaat namelijk dat sommige kinderen jeugdhulp ontvangen terwijl eigenlijk ondersteuning vanuit onderwijs, kinderopvang, Zvw of de Wlz beter past. Ook krijgen kinderen soms jeugdhulp terwijl de kern van de problematiek bij de ouders ligt.

Onderzoek mogelijke afwenteleffecten op jeugdhulp			
Effect	Klein: 150.000 - € 300.000	Groeipad	Oplopend, volledig effect vanaf 2021
Randvoorwaarden:			
– Duidelijke kaders die aangeven wat de meest geschikte financiële stroom is – Afwenteling vindt plaats vanuit partijen buiten de gemeente – Strakke sturing om geleerde lessen in praktijk te brengen – Urgentie bij de uitvoering om de geleerde lessen in praktijk te brengen			

Gemeentelijke medewerkers van beleid, uitvoering en financiën zijn het erover eens dat er momenteel zorgtaken op de gemeentelijke jeugdhulp worden afgewenteld. Het is voor de Westlanders niet onwenselijk dat de gemeente verantwoordelijkheid neemt als andere

²⁵ Zie bijvoorbeeld: Significant (2019) *Analyse volume jeugdhulp*. [Link](#)

partijen die niet oppakken. Financieel gezien is het echter beter als de zorg wordt uitgevoerd door de partijen die daarvoor bekostigd krijgen.

Toch wordt het financieel effect gedempt door verschillende factoren. Afwenteling kan alleen optreden bij sommige voorzieningen, en alleen bij kinderen met complexe problematiek. Dat beperkt de doelgroep van deze maatregel. Bovendien is een 'top-down' onderzoek niet altijd de beste manier om afwenteling tegen te gaan omdat de taakverdeling tussen zorgpartijen vaak maatwerk is. Die wordt per case afgesproken. Wel kan dit onderzoek urgentie creëren bij gemeentelijke medewerkers om zich meer kostenbewust op te stellen.

4.2 Speerpunt Wmo

Onder het speerpunt 'Vermindering uitgaven op begeleiding' vallen drie voorgestelde maatregelen. Daarbij wordt opgemerkt dat Westland minder uitgeeft aan de betreffende vormen van Wmo dan aan Jeugdhulp. Logischerwijs vallen dan de besparingen kleiner uit.

Maatregel 1: Resultaatsturing Wmo

Maatwerkaanbieders voor Wmo krijgen vanaf 2019 niet meer per uur betaald, maar per behaald resultaat. Op deze manier wordt een stap gezet naar meer efficiënte en effectieve jeugdhulp om de kwaliteit van jeugdhulp te borgen.

Resultaatsturing Wmo			
Effect	Klein: € < 0 - € 300.000	Onzekerheid	Oplopend, eerste effect vanaf 2022
Randvoorwaarden:			
– Lerend stelsel, met een goed ingerichte Plan-Do-Check-Act cyclus – Voorkomen afwenteling Wlz & Zvw op werkwijze consultant – Meenemen ervaringen overgangsjaar – Reparatie van schrijnende gevallen – Jaarlijks onderzoek naar tarieven – Positieve evaluatie in 2020			

In tegenstelling tot bij jeugd wordt er in de Wmo geen groot financieel effect verwacht; hooguit enkele tonnen. Dat komt door inhoudelijke verschillen: bij jeugd geldt er voor veel kinderen straks één budget voor het hele traject, maar bij Wmo vaak nog steeds één bedrag voor vier weken. Na die vier weken start een nieuw budget. Daardoor is er minder financiële impact op de gemeente en aanbieders. AEF onderschrijft dat het effect niet groot is, zeker als het effect van herindicaties buiten beschouwing blijft. Bovendien is in het netto financieel effect ook de afschrijving van de implementatiekosten meegerekend.

Daarbij moet worden opgemerkt dat de resultaatsturing Wmo bedoeld is om financieel in control te komen, maar minstens zo sterk als inhoudelijke maatregel gericht op kwalitatieve opbrengsten. Het gaat dan om meer regie voor de cliënt, betere kwaliteit van zorg, meer samenwerking tussen zorgaanbieders en gemeente en innovatie bij zorgaanbieders.

Toch loopt de gemeente ook bij de Wmo financieel risico als er niet aan de bovenstaande randvoorwaarden wordt voldaan. Er moet een juist bedrag aan de juiste prestatie worden gekoppeld. Dat is niet eenvoudig. Bij Wmo bestaat een risico dat aanbieders minder zorg leveren voor hetzelfde bedrag. Bij onvoldoende sturing en handhaving op de declaraties van zorgaanbieders kunnen de kosten sterk toenemen. Dan ontstaat er een sterk negatief financieel effect in plaats van het positieve effect. Dit is bijvoorbeeld in Almere gebeurd.

Maatregel 2: Accountgesprekken, lokaal contractmanagement Wmo

Deze maatregel betekent dat de gemeente capaciteit vrijmaakt om systematisch contracten te monitoren en bij te sturen als afspraken niet worden nagekomen. Er vindt hierdoor een sturing plaats op gecontracteerde Zorg in Natura zorgaanbieders.

Accountgesprekken, lokaal contractmanagement Wmo			
Effect	Klein: € 150.000 - € 300.000	Onzekerheid	Oplopend, eerste effect vanaf 2022
Randvoorwaarden:			
- Inrichten integraal account- en contractmanagement door goed opgeleide medewerkers - Koppeling van toezicht & handhaving - Afstemming met inkooporganisatie - Informatie uit uitvoering			

Op basis van werksessies met de gemeente verwachten we dat deze maatregel een bescheiden effect van enkele honderdduizenden euro's kan hebben. Dat zijn enkele procenten van de totale Wmo-uitgaven. AEF acht dat een aannemelijk besparingspotentieel. De maatregel is erg geschikt om meer inzicht en sturing te realiseren rond de uitgaven richting zorgaanbieders. Dat kan stevige besparingen realiseren zonder effect op de kwaliteit van zorg. Het effect is alleen haalbaar voor voorzieningen met een besparingspotentieel; bij Wmo is dat vooral te verwachten bij maatwerk begeleiding want dat is de enige post met grote mutaties afgelopen jaren.

Maatregel 3: Ontwikkelen waakvlamfunctie en cliëntondersteuning

De waakvlamfunctie is een lichte vorm van begeleiding waarbij een begeleider een vinger aan de pols houdt bij mensen die uit de specialistische zorg komen. Onder project N2 valt ook cliëntondersteuning, maar die is wettelijk verplicht en wordt door AEF daarom niet doorgerekend.

SBK project N2 - ontwikkelen waakvlamfunctie			
Effect	Negatief: < € 0	Onzekerheid	Langzaam verbeterend, effect na 2022
Randvoorwaarden:			
- Outreachende werkwijze, op basis van vrijwilligheid - Terugdringen administratieve lasten toegang, bijvoorbeeld door goede ICT-ondersteuning - Grote schaal; er zijn op dit moment niet genoeg cliënten om effect te merken			

De waakvlamfunctie moet voorkomen dat cliënten waarvoor een geïndiceerd traject is afgerond volledig terugvallen op specialistische zorg door ze langer zeer lichte begeleiding te geven. Daarmee moet later duurdere (complexere) zorg worden voorkomen. Dat heeft in elk geval grote kwalitatieve waarde.

Kwantitatief gezien heeft de waakvlamfunctie waarschijnlijk een (klein) wervend effect: de betere nazorg leidt er toe dat er meer mensen in zorg blijven. Dat geeft op korte termijn hogere kosten. Daar tegenover staat dat op lange termijn veel zorg moet worden voorkomen. Binnen Nederland²⁶ is nog niet goed aangetoond dat de gemeente per saldo geld bespaart, ook omdat niet alle zorg te voorkomen is. Als er al besparingen zijn, dan ontstaan die na

²⁶ In Denemarken is in 2007 al een decentralisatie van jeugdzorg naar gemeenten geweest. Er zijn signalen dat daar na een 'boeggolf' van kosten inmiddels besparingen door betere preventie worden gerealiseerd, maar dat heeft veel tijd gekost.

verloop van tijd, dus ná 2022. In het bovenstaande financieel effect, dat licht negatief is, zit ook verwerkt dat de uitvoeringskosten op € 145.000 per jaar zijn geschat.

4.3 Speerpunt Integraliteit

Aanleiding voor dit speerpunt is de overtuiging binnen de gemeente dat een integraal aanbod het beste pad is naar een effectiever sociaal domein.

Maatregel 1: Sociaal Plein Westland

Sociaal Plein Westland is een online overzicht van zorgaanbod voor inwoners, verwijzers en zorgaanbieders. Een basisversie bestaat al; de voorgestelde maatregel omvat het opwaarderen van Sociaal Plein Westland. Dan komt er een informatieportal waarmee professionals elkaar sneller kunnen vinden en wordt de inhoudelijke informatie voor inwoners ('content') verbeterd.

Sociaal Plein Westland			
Effect	Neutraal: € 0	Onzekerheid	Snel effect, vanaf 202
Randvoorwaarden:			
– Adequaats beheer zodat platform technisch op orde is en vrijwel altijd toegankelijk – Goede marketing gericht op de bekendheid onder inwoners – Goede interne communicatie – Informatie moet actueel zijn; met constante informatie vanuit alle delen van de gemeente			

Met Sociaal Plein Westland kan de gemeente kwalitatief veel waarde creëren. Inwoners verwachten een goed online overzicht van het zorgaanbod; in die zin wordt er met deze tool aan het minimale verwachtingsniveau van inwoners voldaan. Ook is de nieuwe portal een van de meest concrete maatregelen waarmee de samenwerking tussen professionals in het sociaal domein verbeterd kan worden. Daarmee past de maatregel goed in dit speerpunt.

Sociaal Plein Westland kan vier financiële deeleffecten veroorzaken:

- Betere informatievoorziening aan inwoners kan bijdragen aan een groter aandeel inwoners dat (relatief goedkope) voorliggende voorzieningen gebruikt.
- Betere informatievoorziening aan inwoners kan een wervend effect hebben en daardoor bijdragen aan een groter absoluut aantal inwoners in zorg.
- Betere informatievoorziening aan professionals kan bijdragen aan iets (kosten)efficiëntere samenwerking.
- De uitvoeringskosten bedragen circa € 97.000, waarvan € 37.400 voor de informatie aan inwoners en € 56.300 voor de portal.

De eerste twee effecten zijn van dezelfde orde van grootte (precieze kwantificering is niet goed mogelijk) en werken tegen elkaar in. Het derde effect is van min of meer dezelfde omvang als de uitvoeringskosten. Daarmee lijkt het netto financieel effect per saldo neutraal.

Maatregel 2: Ontwikkeling Integrale Bureaudienst

De 'Ontwikkeling Integrale Bureaudienst' is een initiatief om een team op te zetten dat telefonische screening, intake en regie uitvoert over disciplines heen. Zo ontstaat integrale intake voor Inkomen, SKT, Wmo, SHV en Leerplicht/VSV. Het initiatief is een vervolg op de pilot Brede Intake en staat ook wel bekend als 'Integrale Toegang' of 'Bureaudienst plus'. Ook maatregel 3 betreft een integrale toegang, zie aldaar.

Ontwikkeling Integrale Bureaudienst			
Effect	Negatief: < € 0	Groeipad	Oplopend, volledig effect vanaf 2022
Randvoorwaarden: – Afspraken over doelen en beoogde resultaten, met regelmatige monitoring en evaluatie daarop – Overeenstemming binnen de gemeente waar de grenzen van deze aanpak liggen – Goede samenwerking tussen caseregisseur en dienstverlening – Verdere inrichting van de samenwerkingsafspraken met het SKT			

Deze maatregel is in de eerste plaats kwalitatief. Toch wordt ook een financieel effect niet uitgesloten. De gemeente heeft geen businesscase opgesteld van de financiële effecten. In grote lijnen verwacht AEF drie deeleffecten:

- Op langere termijn moet duurdere zorg worden voorkomen. Daar staat tegenover dat op kortere termijn gezinnen intensiever worden geholpen met meer zorg. Het is nog de vraag in hoeverre met telefonische screening het inhoudelijk effect kan worden bereikt.
- Door interdisciplinair te kijken, kan duplicatie in dienstverlening worden voorkomen (bijvoorbeeld een Wmo-traject én schuldhulptraject, terwijl één traject genoeg is). Daar staat tegenover dat altijd verscheidene professionals aan tafel hebben ook tot méér zorg kan leiden (bijvoorbeeld een Wmo-consulent die in allerlei cases aangrijpingspunten voor ondersteuning ziet, zelfs bij cases die vooral over inkomen gaan). Er is groot kostenbewustzijn nodig om dit ‘aanbod-schept-vraag’ effect tegen te gaan.
- De geschatte uitvoeringskosten bedragen € 577.000 op jaarbasis²⁷, exclusief facilitaire kosten en exclusief de kosten bij het SKT.

Per saldo verwacht AEF geen netto positief financieel effect. Zo is de maatregel gericht op een klein aantal cases; in eerste instantie rond de 35 gezinnen. Daarmee richt deze maatregel zich slechts op circa € 2,8 miljoen aan Wmo- en jeugduitgaven.²⁸ De maatregel zou die uitgaven met meer dan 20% moeten reduceren om de uitvoeringskosten terug te verdienen. AEF acht dit onwaarschijnlijk, ook als de budgetten voor schuldhulpverlening, VSV en dergelijke worden meegenomen. Dat komt omdat de eerste twee deeleffecten allebei een keerzijde hebben: meer zorg op korte termijn en een risico op ‘aanbod schept vraag’.

Maatregel 3: Spoor 2 van het Transformatieplan Sociaal Domein

Dit is spoor 2 van het Programmaplan transformatie sociaal domein. Dit spoor beoogt om de teams in de toegang (KCC, Wmo, Werk en Inkomen, Schuldhulpverlening en het SKT) een gedeeld paradigma te laten ontwikkelen. Dat wordt vervolgens verankerd in de organisatie, werkprocessen, cultuur, mensen en middelen. Deze maatregel overlapt deels met de vorige maatregel maar gaat om alle toegang, niet alleen om toegang voor complexe cases.

Spoor 2 van het Transformatieplan Sociaal Domein			
Effect	Onduidelijk	Groeipad	Waarschijnlijk langzaam oplopend
Randvoorwaarden: – Gedeeld beeld bij alle partijen over het gewenste paradigma en hoe daar te komen – Gezamenlijke taal, doel, handelingsperspectief – Urgentie van sturen			

²⁷ Gemeente Westland (2019) *Startnotitie ontwikkelen integrale bureaudienst*, p. 6. Deze notitie berekent de kosten als vervanging op basis van externe inhuur voor 24,5 week. Voor een bedrag op jaarbasis gaan we uit van 40 weken.

²⁸ Gemeentelijke cijfers laten zien dat de 49 duurste cliënten verantwoordelijk waren voor 9% van alle jeugd uitgaven in 2016 en 13% van alle jeugd uitgaven in 2017. Op basis daarvan doen we de assumptie dat de 35 meest complexe gezinnen verantwoordelijk zijn voor 10% van alle jeugd- en nieuwe Wmo uitgaven á € 28 miljoen.

De ontwikkeling van deze maatregel is pas net in ontwikkeling dus veel is nog onzeker. Dat komt ook door de trapsgewijze opbouw: Het doel is om éérst een gedeeld paradigma op integrale toegang op te stellen en dat daarna te implementeren. Dat kan om allerlei veranderacties vragen. Het is bijvoorbeeld niet uitgesloten dat de maatregel een reorganisatie omvat, maar dat staat ook zeker niet bij voorbaat vast en is geen doel op zich.

Omdat nu nog niet duidelijk is welke concrete veranderacties richting het nieuwe paradigma nodig zijn, is nu nog niet aan te geven wat het financieel effect wordt. Wel is duidelijk dat het een veelomvattende maatregel is met zowel grote baten als grote lasten. Een allereerste schatting gaat bijvoorbeeld uit van meer dan € 1 miljoen uitvoeringskosten, omdat dit spoor bijscholing, projectleiding en intensieve inzet van de teams vraagt.

Eén van de kerndoelen van deze maatregel is om het sturingsmodel in te richten op alle niveaus. Op deze manier draagt de maatregel bij aan sterkere sturing.

4.4 Samenvatting financiële effecten

In de vorige drie paragrafen is beschreven welke maatregelen onder de speerpunten vallen. De tabel hieronder geeft een samenvatting van de verwachte financiële effecten weer.

Maatregel	Omvang effect		Groeipad	Risico
Speerpunt 1: Regie op jeugdhulp				
Verbind jeugdhulp / huisarts	Midden	€ 300.000 - € 600.000	Vanaf 2022	Laag
Materiële controle	Midden:	€ 300.000 - € 600.000	Vanaf 2021	Laag
Resultaatsturing Jeugd*	Groot:	< € 0 - € 1.200.000	Vanaf 2022	Hoog
Uitvoering J&O door SKT	Midden:	€ 300.000 - € 600.000	Vanaf 2022	Midden
Account- en contractmgt.*	Midden:	€ 300.000 - € 600.000	Vanaf 2021	Laag
Onderzoek Jeugdhulp*	Negatief:	< € 0	Vóór 2020	Laag
Onderzoek afwenteleffecten	Klein	€ 150.000 - € 300.000	Vanaf 2021	Laag
Speerpunt 2: Vermindering uitgaven op begeleiding				
Resultaatsturing Wmo*	Klein:	€ < 0 - € 300.000	Vanaf 2022	Hoog
Account- en contractmgt.*	Klein:	€ 150.000 - € 300.000	Vanaf 2022	Laag
Waakvlamfunctie	Negatief:	< € 0	Na 2022	Midden
Speerpunt 3: Integraliteit				
Sociaal Plein Westland	Neutraal:	€ 0	Vanaf 2020	Midden
Integrale Bureaudienst	Negatief:	< € 0	Vanaf 2022	Midden
Plan integraal werken*	Onbekend	?	Na 2022	Onbekend
Totaal		1.350.000 – 4.200.000	Vanaf 2022	

Maatregelen die de sturingsmogelijkheden versterken, zijn gemarkeerd met een *

De tabel laat alleen de *financiële* effecten zien, maar dat is niet het enige wat telt. Maatregelen hebben ook inhoudelijke, kwalitatieve effecten. Een positief verwacht effect hoeft nog niet te betekenen dat een maatregel moet worden uitgevoerd, en een negatief verwacht effect niet dat een maatregel moet worden stopgezet. Zo wordt op speerpunt 3 het kleinste financieel effect verwacht, maar het doel van dat speerpunt is ook niet primair financieel.

De tabel laat wel zien wat er in totaal van de maatregel te verwachten valt. De maatregelen met een verwacht positief financieel effect kunnen opgeteld tussen de € 1,35 miljoen en € 4,2 miljoen opleveren. Omdat maatregelen op elkaar inwerken, wordt het maximale effect gedempt tot € 4,0 miljoen.²⁹

Behalve eerdere kostenstijgingen terugdraaien, kunnen de maatregelen ook toekomstige kostenstijgingen voorkomen. Materiële controle kan bijvoorbeeld een afschrikwekkend effect hebben op potentiële fraudeurs en zo voorkomen dat de Jeugd-uitgaven (verder) stijgen. Dit effect is niet gekwantificeerd.

Voor sommige van deze maatregelen zijn goede sturingsmogelijkheden een randvoorwaarde. Sommige maatregelen dragen juist bij aan betere sturingsmogelijkheden. Deze maatregelen zijn in de tabel gemarkeerd met een asterisk. De gemeente kan overwegen om die maatregelen met voorrang op te pakken.

Als de gemeente focust op de maatregelen die onder de speerpunten vallen, ontstaat er ook een categorie van ‘nee, tenzij’ maatregelen. Als deze maatregelen niet door zouden gaan, heeft dat ook nog een klein financieel effect, omdat dit dan resulteert in een minder groot tekort. Opgeteld gaat het om € 354.000.³⁰ Bijlage II licht dit nader toe. Voor geen enkele maatregel was al (eigen) budget gealloceerd voor na 2020, dus dan valt het effect weg.

²⁹ Bijvoorbeeld: Resultaatsturing jeugd bespaart 4,2% op de totale uitgaven. Materiële controle bespaart 2,1% van de totale uitgaven. Als resultaatsturing eerst wordt doorgevoerd, bespaart materiële controle niet meer 2,1% op *alle* uitgaven, maar nog maar op 95,8% ervan.

³⁰ De Sociaal Beleidskader (SBK) projecten zijn hierbij niet meegerekend. Het SBK is vastgesteld met uitgaven die lopen tot uiterlijk 2020. Er is ook besloten om € 1,6 miljoen aan structurele uitgaven vast te leggen, voor investeringen in de preventieve sfeer. Enkele projecten uit de lijst komen ook in de € 1,6 miljoen voor. De gemeente kan deze € 1,6 miljoen nog eens doorlopen om te bezien of daar uitgaven tussen zitten die kunnen komen te vervallen.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Sinds de transitie van het sociaal domein in 2015 is er veel gebeurd bij Nederlandse gemeenten, zo ook bij de gemeente Westland. Alle zeilen zijn bijgezet om inwoners niet de dupe te laten worden van de stelselveranderingen. Deze keuze voor een ‘zachte landing’ is bewust gemaakt in samenspraak met de gemeenteraad. Ondertussen heeft de gemeente echter met een andere werkelijkheid te maken gekregen, met oplopende kosten.

De kostenoverschrijdingen in het sociaal domein van Westland zijn een urgent vraagstuk. De uitgaven voor Wmo en vooral jeugd nemen snel toe. Daardoor is een groot tekort ontstaan. Dat tekort is naar (met een besparende taakstelling al meegerekend) schatting € 7 miljoen in 2020, oftewel 22% van alle uitgaven aan jeugd en Wmo. Toch wordt er nog niet overal binnen de gemeente evenveel urgentie gevoeld. Mogelijk wordt er nog (te) veel vanuit het oude paradigma waarbij zorgvuldigheid en goede zorg aan iedereen prioriteit had boven financiën. In de huidige situatie moeten die doelen gelijkwaardig aan elkaar worden.

De stijging van kosten is ontstaan omdat zowel de cliëntenaantallen als de kosten per cliënt toenemen. Dat heeft verschillende oorzaken. Een deel ervan kan de gemeente niet of nauwelijks beïnvloeden, bijvoorbeeld stelselwetgeving. Een deel komt echter ook voort uit de manier waarop het sociaal domein in Westland is ingericht. Daarbij valt in de eerste plaats op dat de gemeente nog beperkte sturingsmogelijkheden heeft. De gemeente heeft al haar ambities geformuleerd, maar moet die operationaliseren in concrete doelen waarop ze met meer sturingsmiddelen en sturingsinformatie naartoe kan bewegen.

Westland is een gemeente van doeners. Er liggen dan ook veel ‘maatregelen’ (plannen, maar ook lopende projecten) die het Westlandse sociaal domein kostenefficiënter kunnen maken. Een groslijst daarvan telt op tot meer dan 38 maatregelen. Sommige van deze maatregelen lopen al, andere staan nog op de planning. Die kunnen niet allemaal tegelijk worden uitgevoerd. De gemeente heeft daar onvoldoende capaciteit en middelen voor. Meer focus kan leiden tot betere resultaten.

Daarom stelt AEF drie speerpunten voor:

- Regie op jeugdhulp
- Vermindering uitgaven op begeleiding
- Integraliteit

Maatregelen op de groslijst die onder één van deze speerpunten vallen, kunnen op hun maatschappelijke en financiële opbrengst worden beoordeeld. Voor andere maatregelen geldt ‘nee, tenzij’. Deze kunnen beter (voorlopig) worden stopgezet, of nog niet uitgevoerd in

het geval ze nog op de planning staan, tenzij er een dringende reden is om de maatregel door te zetten. Voor sommige van deze maatregelen was al budget gealloceerd; dat budget dat draagt eenmalig bij aan een kleiner tekort.

AEF heeft in beeld gebracht welk financieel effect er van de maatregelen onder de speerpunten te verwachten valt. Daaruit blijkt dat er substantiële winst is te behalen met deze maatregelen. Precieze cijfers zijn bij gebrek aan financiële informatie niet te geven, maar een raming gaat er vanuit dat een positief financieel effect tussen de € 1,35 en € 4,0 miljoen mogelijk is – mits er aan alle randvoorwaarden is voldaan.

Daarbij loopt de gemeente ook risico. Als er *niet* aan de benodigde randvoorwaarden wordt voldaan, leiden de maatregelen juist tot méér kosten. Vooral resultaatsturing kent, naast kansen, ook risico's. Ervaringen uit andere delen van het land laten zien dat hier alleen een positief financieel effect van te verwachten is wanneer er strakke monitoring en handhaving is. Bij gemeenten waar dat niet gebeurt, ontstaat een negatief financieel effect. Ook Westland zal haar mogelijkheden voor monitoring en handhaving moeten versterken.

Hoewel de maatregelen de potentie hebben om het financieel tekort te verkleinen, kunnen ze het naar verwachting niet dichten; AEF schat dat de maatregelen maximaal € 4 miljoen van het tekort dichten, waarbij de volle omvang pas in 2022 bereikt wordt. Betere sturing kan ook kosten besparen, maar het is sterk de vraag of daarmee wel het totale tekort gedicht wordt. De Rijksoverheid zal in de komende tijd meer middelen beschikbaar stellen. Toch moet Westland overwegen of het ook zelf meer middelen aan het sociaal domein toerekent.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van onze conclusies doen we vier aanbevelingen:

1. **Verbeter de sturingsmogelijkheden.** Operationaliseer de ambities rond het sociaal domein in meetbare doelen. Dan kan de gemeente sturen op het bereiken van die doelen. Stuur niet alleen via de toegang, maar ook via contactmanagement, inkoop, bekostiging, subsidiebeleid en de interne organisatie. Streef ernaar om versneld de beschikbaarheid van sturingsinformatie en financiële informatie te verbeteren. Binnen de gemeente ligt er al een transformatieplan om hieraan (mede) vorm te geven.
2. **Focus op de speerpunten.** De gemeente kan niet alle voorstellen voor activiteiten rond jeugd en Wmo uitvoeren. Daar is niet genoeg beleids capaciteit voor. Bovendien zijn veel van deze 'maatregelen' niet gericht op een financieel effect, terwijl het financieel tekort wel een urgent vraagstuk is. Focus daarom op de drie speerpunten. Die kunnen wel een belangrijk effect voor de gemeente bewerkstelligen. Vermijd de verleiding om al te vaak terug te vallen op de 'tenzij' in 'nee, tenzij'.
3. **Besluit snel over de maatregelen.** Geef zo snel mogelijk aan welke maatregelen die wel onder de speerpunten vallen, worden uitgevoerd. Dit rapport heeft in beeld gebracht welke kwalitatieve en financiële effecten de maatregelen hebben. Weeg deze effecten af tegen andere belangen die de gemeente ziet. Dit vraagt om besluitvorming over afdelingen heen. Er is dit voorjaar al afgesproken hoe het opdrachtgeverschap in het sociaal domein binnen het Directieteam wordt ingericht. Daarbij is bijvoorbeeld besloten om zo snel mogelijk goede afspraken te maken over de inrichting omtrent het

sturingsmodel, en deze ook te implementeren. AEF adviseert om die afspraken te volgen en zo snel mogelijk via dat proces tot besluitvorming te komen.

4. **Overweeg meer middelen beschikbaar te stellen.** Zoals beschreven in paragraaf 5.1 kunnen de maatregelen onder de speerpunten het tekort in het sociaal domein niet volledig dichten - zeker niet de komende jaren. Om het goede gesprek hierover te voeren, is het van belang om realistisch te begroten, op basis van wat in Westland nodig is. In de eerste jaren zal dat betekenen dat er meer kosten voor het sociaal domein begroot moeten worden.

Naast deze vier algemene aanbevelingen, is de beschouwing in hoofdstuk 4 te zien als advies voor elke individuele maatregel. De gemeente moet hierin echter een eigen afweging maken. Dit rapport heeft in de eerste plaats financiële effecten in kaart gebracht. Financiële effecten zijn echter niet het enige wat telt. Daarom is het van groot belang dat de gemeente een zorgvuldige afweging maakt welke maatregelen ze uitvoert.

Bijlage I: Groslijst maatregelen

Toelichting

De onderstaande tabellen licht per maatregel toe wat de maatregel inhoudt.

Verbeteren sturing		
#	Maatregel	Toelichting
1	Accountgesprekken en lokaal contractmanagement Jeugd	Sturing op naleven van de gemaakte afspraken tussen inkoopbureau H10 en aanbieders, door de aanbieders en de lokale toegang.
2	Accountgesprekken en lokaal contractmanagement Wmo	Het bewaken van contracten met aanbieders van Zorg in Natura, zodat wordt voldaan aan de doelstellingen van beleid en contracten.
3	Breder inzetten basisvoorziening Hulp bij huishouden	Breder inzetten basisvoorziening huishoudelijk hulp, zodat minder maatwerkvoorzieningen ingezet hoeven te worden.
4	Data gedreven werken en monitoring	Goede monitoring over staat van samenleving om besluitvorming te optimaliseren.
5	Materiële controle	Grondslag hebben om materiële controle uit te voeren. Onrechtmatigheid vast te stellen en hierop kunnen handhaven.
6	Spoor 2 van het Transformatieplan Sociaal Domein	Het spoor bouwt een paradigma van integraal werken en implementeert dat.

Maatschappelijke initiatieven		
#	Maatregel	Toelichting
7	Aanpak laaggeletterdheid en Taalhuis	Dit omvat drie projecten rond laaggeletterdheid: 'Taalhuis', 'Week van de alfabetisering' en 'Digisterker'
8	Entreeonderwijs	De entreeopleiding bereidt jongeren voor op arbeidsmarkt of doorstroming naar mbo-2.
9	Huis van de buurt (huisvesting)	Een substantieel bedrag investeren in de huisvesting van de bibliotheek in Westland.
10	Huis van de buurt (exploitatie)	Een verbindende functie van de bibliotheek ontwikkelen voor kwetsbare inwoners.
11	Onderwijs en Kinderopvang	Voorschoolse educatie en onderwijs aan kinderen van vrouwen in crisisopvang.
12	Schoolmaatschappelijk werk VO/MBO	Een betere verbinding tussen onderwijs (VO en MBO) en jeugdzorg door communicatie te verbeteren en meer snelheid in juiste traject.
13	Stoeltjesgroep en passende kinderopvang	Speciale peutergroep voor kinderen die niet naar reguliere opvang kunnen. Voorkomen dat ze naar groep buiten Westland hoeven.
14	Taalontwikkeling en leesbevordering	Stimuleren taalontwikkeling Westlandse jeugd (Boekstart, voorlees-visite, gratis bibliotheekabonnement voor kinderen van 16 en 17)

Resultaatsturing		
#	Maatregel	Toelichting
15	Resultaatsturing Jeugd	Verandering van het bekostigingssysteem voor jeugdhulp, waarbij aanbieders worden bekostigd op basis van hun resultaat.
16	Resultaatsturing Wmo	Verandering van het bekostigingssysteem voor Wmo, waarbij aanbieders worden bekostigd op basis van hun resultaat.

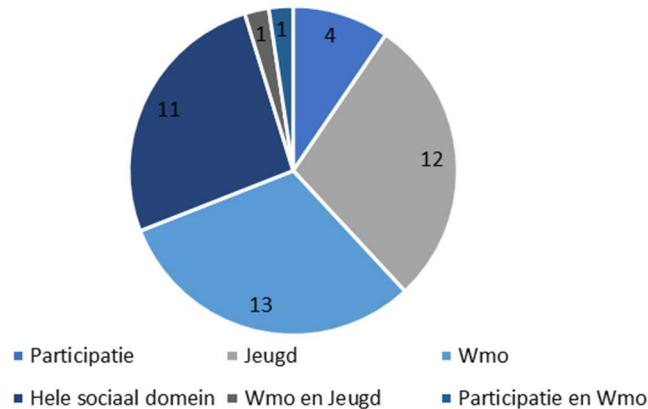
Sociaal beleidskader		
#	Maatregel	Toelichting
17	SBK project N1: Versterken algemeen toegankelijk aanbod	Laagdrempelig aanbieden van preventieve trainingen en lotgenotencontact. Hieronder vallen veel kleinschalige projecten.
a.	Pilot zelfstandig leren reizen	Zelfredzaamheid van leerlingen versterken om zelf naar school te gaan.
b.	Project pleegzorg versterken	Het behouden van en realiseren van nieuwe pleegzorgplekken binnen pleeggezinnen en gezinshuizen in Westland.
c.	Pilot VoorZorg	Een pilot gericht op het zelfredzamer maken van kwetsbare zwangere vrouwen.
18	SBK project N2: Waakvlamfunctie en cliëntondersteuning	Waakvlam: Voorkomen terugval na professionele ondersteuning. Cliëntondersteuning: kortdurende ondersteuning.
19	SBK project N3: Investeren in financiële zelfredzaamheid	Het identificeren van mensen in verborgen armoede om ondersteuning te bieden en erger voorkomen kan worden.
20	SBK project N3: Ontwikkelen preventief budgetbeheer	Ontwikkelen preventief budgetbeheer als schuldpreventie om recidive van schulden te voorkomen
21	SBK project N3: Voorlichting en trainingen (preventief) budgetbeheer	Voorlichting geven bij werkgevers en scholen en geven van trainingen (preventief) budgetbeheer.
22	SBK project N4: Ondersteunen vrijwilligers en mantelzorgers	Het behouden van vrijwilligers en ondersteunen van mantelzorgers zodat de kosten van ondersteuning en zorg hanteerbaar blijven.
23	SBK project N5: Westland gezond	Campagnes, voorlichting en handhaving omtrent gezonde leefstijl, alcohol, drugs en overgewicht.
24	SBK project O: Talenten ontwikkelen	Inzetten op talentontwikkeling van kinderen, zodat ze meer uit hun schoolloopbaan halen (RMC-wetgeving).
25	SBK project O: Participatie jongeren consulent	Invulling van de sluitende aanpak voor schoolverlaters van Pro/VSO onderwijs: Kwetsbare jongeren toeleiden naar werk/re-integratie.
26	SBK project P1: Persoonlijke ontmoeting en participatie	Kwetsbare inwoners mee laten doen door persoonlijke ontmoetingen en maatschappelijke participatie te bevorderen.
27	SBK project P2: Verbreden opdracht partners sport en cultuur	Bevorderen van initiatieven rond sport gericht op participatie en het voorkomen van sociaal isolement bij kwetsbare doelgroepen.
28	SBK project P3: Amateurkunsten	Kleine culturele initiatieven mogelijk maken om cultuurparticipatie en ontmoeten te bevorderen en sociaal isolement te voorkomen.
29	SBK project P4: Burgerinitiatieven	Mogelijkheid voor kleinschalige maatschappelijke initiatieven op gebied van jeugdhulp, MO, participatie of zorg.
30	SBK project Q: Gewoon thuis	Realisatie van een grotere levensloopbestendige woningvoorraad en meer gedifferentieerde woonconcepten die nabuurschap stimuleren.
31	SBK project R: Netwerkbijeenkomst (ketensamenwerking verbeteren)	Bijeenkomsten om het te hebben over het verbeteren van samenwerking binnen de gemeente.
32	SBK project R: Sociaal plein Westland	Een online overzicht van zorgaanbod voor inwoners, verwijzers en zorgaanbieders.
33	SBK project R: Ontwikkeling Integrale Bureaudienst	Implementeren van Integrale Toegang, een Integraal Gesprek. Dit richt zich op burger met multiproblematiek.
34	SBK project S: Samen komen we verder	Kennisdeling en kennisontwikkeling van partners in sociaal domein. Tweemaal per jaar werkconferentie.

Omhuizing jeugdzorgkosten		
#	Maatregel	Toelichting
35	Nader onderzoek integrale aanpak top 20 complexe cliënten	Onderzoek of het mogelijk is overstijgend te werken voor de 20 gezinnen met de meest intensieve ondersteuningstrajecten.
36	Onderzoek Jeugdhulp	Regionaal onderzoek naar effecten tariefharmonisatie, oorzaken van de groei van het aantal cliënten, en verschuiving naar duurdere zorg.
37	Onderzoek mogelijke afwenteleffecten op jeugdhulp	Onderzoek of er jeugdhulp is waar eigenlijk onderwijs, kinderopvang, Wlz of hulp voor ouders op zijn plaats is, en wat hieraan te doen valt.
38	Uitvoering jeugd- en opvoedhulp door SKT	SKT gaat zelf meer zorg bieden om te voorkomen dat cliënten worden doorverwezen naar gespecialiseerde jeugdzorg.
39	Verbeteren verbinding jeugdhulp en huisartsen	Het terugbrengen van tweedelijns jeugdhulp door de aanwezigheid van zorgregisseurs vanuit het SKT in de huisartsenpraktijk.

Disciplines

De onderstaande figuur laat zien op welke domeinen de maatregelen betrekking hebben.³¹

Disciplines voorgestelde maatregelen

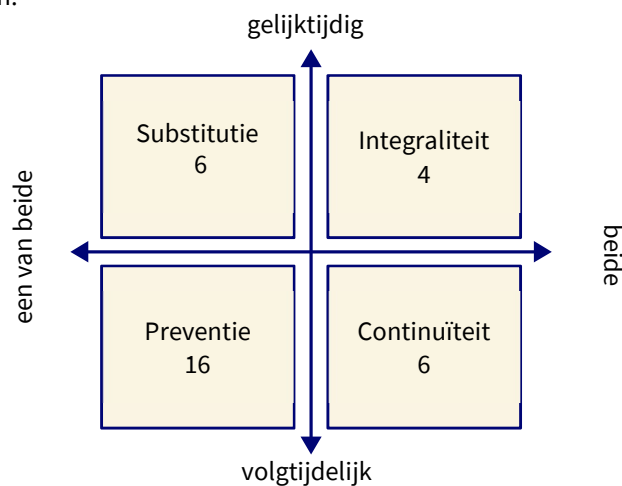


Zoals de figuur laat zien, hebben de maatregelen betrekking over veel verschillende disciplines. Ook hebben de maatregelen verschillende doelen. In theorie zijn er vier soorten doelen denkbaar:

- substitutie: de maatregel is een alternatief voor een andere (duurdere) maatregel
- integraliteit: de maatregel bevordert de samenwerking met andere domeinen
- preventie: de maatregel voorkomt duurdere vormen van zorg in de toekomst
- continuïteit: de maatregel bevordert de samenhang in een reeks van verschillende professionals

Doelen

De figuur hieronder laat zien op welke van deze doelen de maatregelen uit de groslijst betrekking hebben.³²



³¹ Het totaal aantal maatregelen in deze en volgende figuren telt op tot 42 maatregelen. Dat komt omdat de vier deelprojecten van SBK project N1: Versterken algemeen toegankelijk aanbod (maatregel #22) apart geanalyseerd zijn.

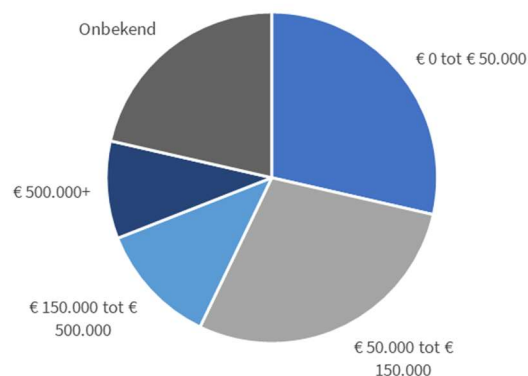
³² Van de 42 maatregelen zijn er 32 maatregelen met een duidelijk doel. Verder zijn er ook nog: 5 maatregelen gericht op drie meerdere doelen tegelijk; 3 maatregelen gericht op het verbeteren van de algehele samenwerking (maar niet per se gericht op integraliteit); 2 maatregelen specifiek gericht op het verbeteren van monitoring.

Wat opvalt is dat de meeste maatregelen niet per se bedoeld zijn om een financieel effect te realiseren. Wel reduceren ze in principe de kosten op een langere termijn (in meer of mindere mate). Hierbij gaat het bijvoorbeeld over maatregelen ten behoeve van preventie.

Het is niet onlogisch dat veel maatregelen nog betrekking hebben op preventie, want tijdens de transitie in 2015 was het belangrijk voor gemeenten om hun hele doelgroep in beeld te krijgen, en te zorgen dat geen burger tussen wal en schip viel. Nu, enkele jaren later, wordt het zaak om gericht in te zetten op selecte doelgroepen.

Uitvoeringskosten

De figuur hieronder laat zien wat de uitvoeringskosten zijn.



Hierbij is te zien dat de maatregelen erg uiteenlopen wat betreft de omvang van de uitvoeringskosten. Bij veel maatregelen zijn de uitvoeringskosten nog onbekend.

Mogelijke verlaging tekort

De onderstaande tabel geeft een overzicht van maatregelen in de 'nee, tenzij' categorie. Met uitzondering van de jongeren consulent blijven SBK projecten buiten beschouwing.

Maatregel	Budget gealloceerd?	Omvang
3 Breder inzetten basisvoorziening Hulp bij huishouden	ja, in budget HbH	€ 46.000
4 Data gedreven werken en monitoring	ja, in going concern	onbekend
7 Aanpak laaggeletterdheid en Taalhuis	ja, in Voorjaarsnota	€ 21.000
8 Entreeonderwijs	ja, in Voorjaarsnota	€ 25.000
9 Huis van de buurt (huisvesting)	nee	€ 0
10 Huis van de buurt (exploitatie)	nee	€ 0
11 Onderwijs en Kinderopvang	ja, in Voorjaarsnota	€ 65.000
12 Schoolmaatschappelijk werk VO/MBO	ja, in Voorjaarsnota	€ 22.000
13 Stoeltjesgroep en passende kinderopvang	ja, in Voorjaarsnota	€ 26.000
14 Taalontwikkeling en leesbevordering	ja, in Voorjaarsnota	€ 41.480
25 SBK O: Participatie jongeren consulent	ja, in Voorjaarsnota	€ 108.000
36 Onderzoek integrale aanpak top 20 cliënten	nee	€ 0
Totaal		€ 354.480

De reeds gealloceerde middelen zijn samen nog geen procent van de totale uitgaven.

Bijlage II: Verkenning andere maatregelen

In dit onderzoek zijn maatregelen geanalyseerd die binnen de gemeente Westland zijn voorgesteld. Zoals opgemerkt in paragraaf 3.4 schat AEF dit in als een compleet pakket aan maatregelen met de juiste omvang om een optimaal effect te bereiken binnen de beperkte beleidscapaciteit.

Niettemin zijn er aanvullende maatregelen denkbaar, die niet binnen de gemeente Westland zijn geopperd maar die wel binnen andere gemeenten denkbaar zijn. De onderstaande tabel schetst een aantal van dit soort maatregelen. Het is bedoeld als verkenning, *niet* als uitputtende lijst. Uitvoerige analyse is niet in scope van dit onderzoek.

Maatregel	Voordelen	Nadelen
Het aanscherpen van tarieven voor producten	– Raakt direct aan de uitgaven – Is mogelijk geschikt voor zaken zoals PGB's waarbij ouders zorg aan hun eigen kinderen leveren	– Nieuwe tarieven vragen hoge transactiekosten en een complex proces om in te voeren. – Onvoorspelbaar effect op volumes en declareergedrag – Aanbieders kunnen zich terugtrekken. Dit is een hoog risico, aangezien gemeenten zorgplicht hebben.
Het beperken van aanbieders	– Minder aanbieders kan een overzichtelijker zorglandschap geven waar duidelijker op te sturen is	– Beperkt keuzevrijheid voor burgers, dus juridisch moeilijk – Alleen (soms) toegestaan als de overwegingen van kwalitatieve (dus niet financiële) aard zijn. – Kan alleen met een nieuwe aanbesteding
Uitsluiten van bepaalde doelgroepen	– Zou in theorie verschuiving naar voorliggend veld moeten bereiken	– In de praktijk bijna altijd juridisch niet mogelijk
Instellen van budgetplafonds	– Is juridisch mogelijk – Beperkt kosten op bepaalde voorzieningen	– Onvoorspelbaar door kans op strategisch gedrag door aanbieders – Zorg onder druk als aanbieders alleen makkelijke cliënten helpen – Kans op wachtlijsten en reputatieschade voor gemeente

Samengevat ziet AEF geen maatregelen die op dit moment onomstreden een aanvulling zouden zijn op de huidige set van maatregelen die onder de speerpunten vallen.

Bijlage III: Bronnen

Geïnterviewde functionarissen

In totaal hebben we 47 relevante medewerkers gesproken.

- Zeventien medewerkers van cluster Beleid
- Dertien medewerkers van cluster Dienstverlening
- Drie medewerkers van cluster financiën
- De concerncontroller van de gemeente
- Vier medewerkers van Vitis Welzijn
- Drie medewerkers van het Sociaal Kernteam
- Eén medewerker van Patijnenburg
- Twee medewerkers van de Adviesraad Sociaal Domein
- Drie vertegenwoordigers van het Directieteam

Geraadpleegde documenten

- AEF (2019) *Analyse Fonds tekortgemeenten: Wat vertellen de aanvragen?*
- CBS Statline (2019) *Jeugdhulptrajecten in natura*.
- Cebeon (2019) *Doorlichting gemeente Westland: inzicht en houvast voor gedragen keuzes door spiegeling aan externe referenties*.
- Gemeente Westland (2016) *Uitgangspunten beleidskader sociaal domein 2016-2021 'Kernachtig sociaal'*.
- Gemeente Westland (2016) *Sociaal Beleidskader 'Kernachtig Sociaal'*.
- Gemeente Westland (2016) *Uitvoeringsprogramma 2016-2022 'Kernachtig Sociaal'*.
- Gemeente Westland (2018) *Westlands Akkoord 2018-2022*.
- Gemeente Westland (2019) *Uitvoeringsprogramma 2019 – Westlandprogramma 2018 – 2022: Samen werken aan een nieuwe balans*
- Gemeente Westland (2019) *Concept Programmaplan Transformatie Sociaal Domein*.
- Gemeente Westland en andere partijen (2019) *Maatschappelijke Business Case 'Beter Samenspel'*.
- Significant (2019) *Benchmarkanalyse uitgaven jeugdhulp in 26 gemeenten: Leren van overeenkomsten en verschillen in beleid en uitvoering jeugdhulp*.
- Gemeente Westland (2019) *Startnotitie ontwikkelen integrale bureaudienst*.
- Significant (2019) *Analyse volume jeugdhulp*.
- SKT (2019) *Business Case 'Zelf doen'*.
- Victor Advocaten (2018) *Da 'k wit wa 'k heb: Beoordeling beheersmaatregelen jeugdhulp*.