

Transformatie Wmo en Jeugdhulp: een aanpak die werkt

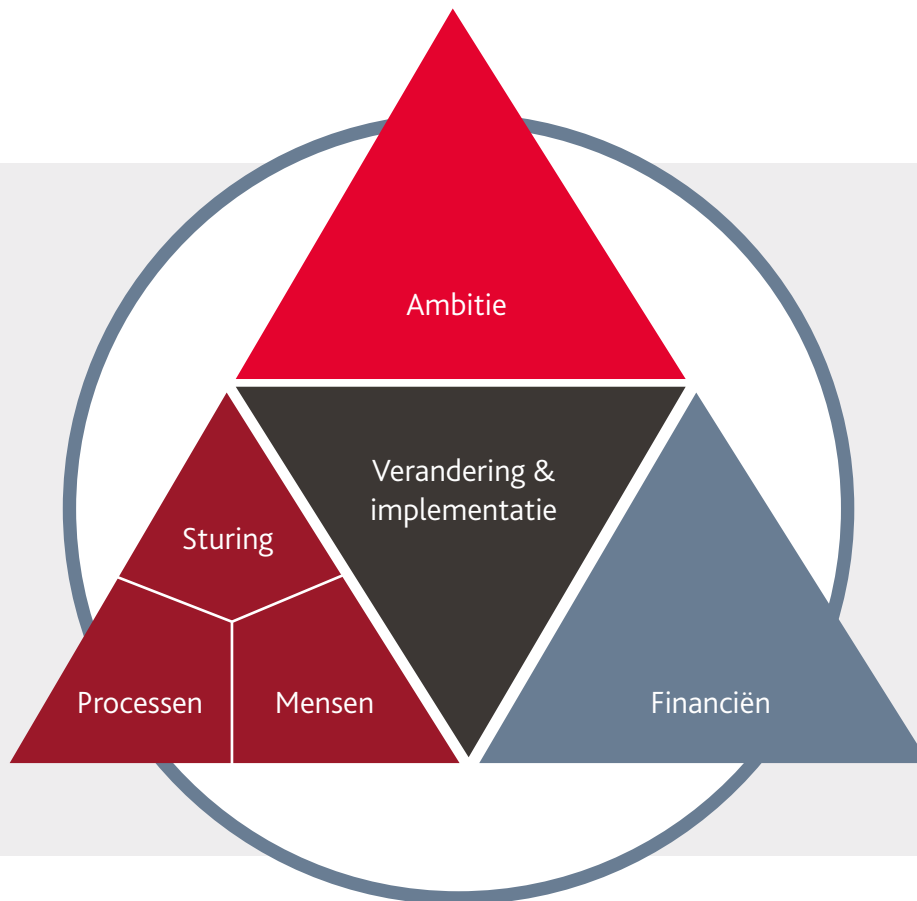


De uitvoering van de transformatie in het sociaal domein is voor de gemeente een grote uitdaging. Dit vraagt om een gezamenlijke integrale kijk op de transformatie, zowel voor de eigen organisatie als voor de zorgorganisaties. In deze factsheet leest u hoe u op een goede manier de terreinen van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdhulp met elkaar kunt verbinden. Zorg dat u klaar bent voor deze verandering!

Integrale visie op de uitvoering in het sociaal domein

Een integraal en samenhangend beleid én uitvoering in het sociaal domein, dat is waar het bij de noodzakelijke transformatie om draait. Gemeenten bevinden zich aan de vooravond van deze vernieuwingsslag of zijn al gestart, met als doel de integrale ondersteuning aan de burger

concreet te maken, te verbeteren en de uitvoering te vernieuwen. Het is hierbij belangrijk om het principe van 'één gezin, één plan en één regisseur' te vertalen naar de uitvoering. Deze verantwoordelijkheid wordt gezamenlijk door gemeenten en zorgorganisaties gedragen.



Om dit waar te kunnen maken is een gezamenlijke integrale visie op de uitvoering nodig. BDO heeft hiervoor een concept ontwikkeld, waarbij we sterk focussen op de organisatie-aspecten bij de Wmo en Jeugdhulp. Dit doen we vanuit vier invalshoeken die met elkaar samenhangen.

- ▶ Ambitie;
- ▶ Organisatie-inrichting;
- ▶ Financiën;
- ▶ Verandering en implementatie.

Deze aanpak is op basis van praktijkervaringen opgesteld. Gemeenten worden geconfronteerd met allerlei problemen bij het verbinden van Wmo- en Jeugdhulptaken, zoals een toenemende zorgvraag, bureaucratie, onduidelijkheid over de reële prijs van zorg en niet goed geregelde toegang tot ondersteuning. De grootste bottleneck is de betaalbaarheid en beheersbaarheid van de ingezette zorg en ondersteuning. Gemeenten kampen vooral bij Jeugdhulp met tekorten. Meer informatie hierover vindt u in de BDO-Benchmark Financiële positie Nederlandse gemeenten onder druk (verschenen in februari 2019), die gaat over de impact van het sociaal domein. Dergelijke problemen kunt u alleen oplossen door integraal naar de diverse organisatiethema's te kijken. Hoe dat kan, leest u in het vervolg.

Ambitie: wat wilt u bereiken?

De kernvraag is: wat is de gemeentelijke ambitie bij de transformatie of vernieuwing? Het is van groot belang om een *integrale visie* op de organisatie op te stellen, die wordt gedeeld door andere partijen. Deze bestaat uit vier elementen: een missie, een visie, een strategie en concrete doelstellingen. Integraal betekent hierbij dat niet alleen de terreinen van de Wmo en Jeugdhulp aan elkaar worden gekoppeld. Het gaat om de brede samenhang in het sociaal domein, dus ook de verbinding met de terreinen van de Participatiewet, de Wet langdurige zorg en het onderwijs.

Stel eerst de *behoefte* vast. Dat kan aan de hand van onder andere de toekomstige demografische opbouw van de bevolking, de infrastructuur, het innovatieniveau van markt en gemeente en de beoogde resultaten. Op basis van deze behoefte formuleert u uw ambitie voor het zorglandschap en de inkoopstrategie.

Aandachtspunten bij het formuleren van de ambitie:

- ▶ Werk de integrale visie uit in leidende principes. Zo is het van belang dat zorgorganisaties arrangementen leveren,

resultaatgericht indiceren en werken en binnen de budgettaire kaders blijven.

- ▶ Betrek de zorgorganisaties bij het opstellen van de visie, zodat deze echt gedeeld wordt.
- ▶ Neem in de visie op dat alle partijen in de keten opgavegericht werken.
- ▶ Houd rekening met de innovatie binnen het zorgland- schap, bijvoorbeeld door arrangementen te vragen waarin kan worden op- en afgeschaald. Denk ook aan de koppeling met de Participatiewet en het onderwijs.
- ▶ Zorg ervoor dat het gemeentelijke inkoopbeleid aansluit bij de ambitie en ga voor meerjarige inkooprelaties waar- binnen leren, ontwikkeling en vernieuwing mogelijk is.

Organisatie-inrichting: kunt u de ambitie uitvoeren?

U wilt de organisatie natuurlijk zo inrichten dat een goede kwaliteit bij de uitvoering van de ambitie is gewaarborgd. Hierbij staan drie aspecten centraal: mensen, processen en sturing.

Aandachtspunten bij het aspect *mensen*:

- ▶ Ga met behulp van strategische personeelsplanning na of de huidige en toekomstige kwaliteit en kwantiteit van de professionals voldoende zijn. Dat is van belang voor de gemeente maar ook voor de zorgorganisaties.
- ▶ Zorg dat professionals adequaat zijn opgeleid.
- ▶ Geef professionals voldoende regelruimte om hun werk te doen. Het is essentieel dat zij vanuit de leidende principes werken, want dat biedt hen deze regelruimte.
- ▶ Neem methodisch handelen van de medewerkers van sociale teams of gebiedsteams als uitgangspunt. De ervaring leert dat veel gemeenten het maximale indiceren, terwijl dit niet hoeft. Door medewerkers te bekwalen in methodisch handelen is dat te verbeteren.

Aandachtspunten bij het aspect *processen*:

- ▶ Werk toe naar een procesgestuurde organisatie en richt processen efficiënt in.
- ▶ Let erop dat het proces van declaratie en facturatie op orde is.
- ▶ Zorg ervoor dat de toegang tot de Wmo en Jeugdhulp binnen de hele keten adequaat geregeld is. Het is van belang dat de gemeente de eerste toegang voor de zorg- vrager is en dat die daarna meteen terechtkomt bij de juiste organisatie. Zeker bij complexere gevallen gaat dit nu in de praktijk nogal eens mis. Denk daarom vanuit de inwoner en stem de toegangsprocessen af met sociale teams en met zorgorganisaties.

Aandachtspunten bij het aspect *sturing*:

- ▶ Organiseer het contractmanagement op strategisch (bestuur en managementoverleg), tactisch (afdelings- hoofden) en operationeel (uitvoerende medewerkers) niveau. Op die manier worden ervaringen en ontwikkelingen op het juiste niveau ingebracht. Dit geeft een vertrouwens- basis voor de gezamenlijke opgave van de transformatie.
- ▶ Monitor regelmatig de voortgang van het plan van aanpak en meet de ervaringen van inwoners met de zorgorganisaties.
- ▶ Bespreek de uitvoering van het contract regelmatig met zorgorganisaties. Gespreksonderwerpen zijn onder andere: kengetallen, prestatie-indicatoren, vernieuwingen in het zorglandschap en terugkoppeling van ervaringen van burgers.
- ▶ Zorg voor toereikende en actuele managementinformatie over de ontwikkelingen bij de Wmo en Jeugdhulp.

Financiën: hoe betaalt u de ambitie?

Een stevige ambitie is mooi en ook noodzakelijk, maar zonder een goed financieel fundament komt u niet ver. Het gaat erom dat zowel de financieringsvorm als de financiering binnen de meerjarenbegroting haalbaar is.

Aandachtspunten bij de financieringsvorm en de financiering zelf:

- ▶ Stel een realistische meerjarenraming op. Houd bijvoor- beeld rekening met vergrijzing waardoor de kosten van de Wmo in de toekomst aanzienlijk zullen stijgen.
- ▶ Breng de data-analyse op orde, dus gebruik datagedreven tools voor het opstellen van financiële prognoses.
- ▶ Zorg ervoor dat u voldoende zicht heeft op de kostprijs van de dienstverlening van zorgorganisaties.
- ▶ Houd de kosten van indicering bij in de planning- en controlcyclus en in de verplichtingenadministratie. Het gaat niet alleen om verplichtingen maar ook om uitputting van budget. Een vraag is of de verwijzingen via de huisartsen voldoende in beeld zijn. Dit alles zal vaak leiden tot verbetering van de PDCA-cyclus.
- ▶ Maak gebruik van adequate risicoanalyses.
- ▶ Breng in beeld aan welke knoppen u kunt draaien om tekorten terug te dringen. Anders gezegd: waar zitten de mogelijkheden om hierop te sturen?
- ▶ Zorg voor goede financiële managementinformatie. Werkt uw gemeente bij de inkoop samen met een aantal andere gemeenten via een gemeenschappelijke regeling? Let er dan op dat het leveren van financiële manage- mentinformatie over deze inkoop opgenomen is in de planning- en controlcyclus.

Verandering en implementatie: hoe realiseert u de ambitie?

Wanneer de ambitie is geformuleerd en alle randvoorwaarden goed zijn geregeld, breekt het beslissende moment aan: de uitvoering van de vernieuwing op de terreinen van de Wmo en Jeugdhulp. Dit zal een aanzienlijke verandering voor medewerkers en externe partijen betekenen, dus ga zorgvuldig te werk.

Aandachtspunten bij de implementatie zijn:

- ▶ Maak een verbeterplan met concrete acties. Dat moet goed worden uitgevoerd en gemonitord. Het beste is om hiervoor een programmamanager verantwoordelijk te maken, die mandaat heeft van het college van B&W en de gemeentesecretaris.
- ▶ Neem medewerkers mee bij de implementatie van de verandering. Vertel concreet wat de transformatie voor hun werkzaamheden betekent, zowel voor lange termijn als voor de dag van morgen. Dat vermindert de weerstand tegen de verandering, leert de ervaring.
- ▶ Ga na of er voldoende verandervermogen bij de zorgorganisaties aanwezig is en maak hierover afspraken door bijvoorbeeld in meerjarige contracten ruimte voor deze verandering in te bouwen.

Ondersteuning nodig?

Voor alle vier de invalshoeken geldt dat wij u kunnen ondersteunen bij de analyse van de bestaande en gewenste situatie. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om het:

- ▶ maken van een nulmeting;
- ▶ formuleren van een inkoopstrategie;
- ▶ opstellen van een business case;
- ▶ doorvoeren van procesoptimalisatie;
- ▶ verbeteren van de interne PDCA-cyclus;
- ▶ inzetten en uitvoeren van de transformatie.

We kunnen eveneens kijken naar een goede samenhang tussen de invalshoeken. Ook ondersteunen wij bij de uitvoering van de ambitie.

Meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met een van onze specialisten.



Anton Revenboer

T 06 - 549 67 293

E anton.revenboer@bdo.nl



Zwanet van Kooten

T 06 - 219 75 497

E zwanet.van.kooten@bdo.nl

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met

haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt BDO gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van

het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.