

Twynstra Gudde

Onderzoek uitvoeringskosten en uitvoeringsvorm Sociaal Domein

Gemeente Leusden



Rapport - Concept

8 december 2017

Rianne de Jong
Henk Wokke
Ageeth Telleman

Samenvatting

Dit advies is tot stand gekomen door de grote betrokkenheid en zinvolle bijdragen van alle door ons geïnterviewde personen vanuit de verschillende gemeenten. De onderzoekers danken de betrokkenen voor hun openheid in de gesprekken en de beschikbaar gestelde informatie.

Tijdens een bespreking met de gemeente Leusden (opdrachtgever) hebben we de hoofdconclusies toegelicht en besproken.

Hoofdconclusies

1. *Prijs-kwaliteitverhouding.* In de huidige samenwerking met 'gastheergemeente' Amersfoort is de zorgadministratie (ZA) effectief en efficiënt ingericht. Wel is er sprake van hoge overheadkosten en leidt dit, samen met de doorberekening van datameldingen, tot hoge uitvoeringskosten per inwoner van Leusden. De managementinformatie van de ZA is niet geschikt voor beleidsdoeleinden van Leusden.
2. *Keuze varianten.* Alle onderzochte varianten om de ZA elders uit te voeren zijn suboptimaal. Er zijn (grote) transformatierisico's met beperkte effecten op de prijs-kwaliteitverhouding. Vanuit alleen kostenperspectief heeft de uitvoering van de ZA door een commerciële partij de eerste en het onderbrengen bij Larikslaan2 (LL2) de tweede voorkeur. De doorontwikkeling van de huidige situatie is een optie als randvoorwaarden ingevuld kunnen worden.
3. *Stip op de horizon.* Om een duurzame keuze te maken is er behoefte aan een stip op de horizon. Uitgangspunten hierbij zijn: de eigen rol van de gemeente en de visie op de samenwerking in het sociaal domein. Dit geeft richting aan de governance en de vormgeving (richten, inrichten, verrichten) van het sociaal domein, inclusief de ZA.

Deze hoofdconclusies zijn gebaseerd op de beantwoording van de centrale vraag en de deelvragen.

In hoeverre sluit de huidige uitvoeringsvorm van de zorgadministratie Jeugd en Wmo voor de gemeente Leusden nog steeds aan, in het licht van de kostenstijgingen, of zijn er (beter passende) alternatieven tegen lagere maar realistische uitvoeringskosten?

Beantwoording deelvragen

1. In hoeverre is de huidige uitvoering van de zorgadministratie (ZA) voor Leusden effectief en efficiënt? (ten opzichte van andere gemeenten)
2. In hoeverre is er sprake van een realistische verhouding tussen verstrekking- en uitvoeringskosten?
3. Wat betekent het als de gemeente Leusden ervoor kiest om de zorgadministratie (ZA) te organiseren in een van de vijf voorkeursvarianten?

Hoofdpunten van de onderbouwing en het samenvattend antwoord op deelvraag 1

- De gemeente Leusden heeft nog geen eigen lokaal kwaliteitsniveau bepaald voor de uitvoering van diensten door de ZA (DVO).
- De verdeling van de inzet van fte van de ZA over de diverse gemeenten is realistisch.
- Alle stakeholders (toeleverend als gebruikend) bevestigen dat de ZA diensten uitvoert op een wijze die zowel servicesgericht als ondersteunend is aan alle ketenpartijen.

- De inzet op kwaliteit van informatie in berichten, het verbeteren van de controle en de correctie van activiteiten leiden tot verhoging van de kwaliteit van de ZA.
- Er zijn scrum masters en een eigen kwaliteitsmedewerk(st)er in huis die continu sturen op het lean inrichten van processen.
- Bij de ontwikkeling van de ZA is er veel aandacht voor en investeringen in ICT-ontwikkelingen.
- De kosten (exclusief overhead) van de ZA zijn vergelijkbaar met elders gevoerde zorgadministraties.
- De overheadkosten bedragen 45% van het totale tarief en zijn hoog ten opzichte van andere administraties.

Antwoord

Het primaire proces van de ZA is efficiënt en effectief ingericht. In het ondersteunende proces (overheadkosten) valt op dat de kosten relatief hoog zijn ten opzichte van andere gemeenten.

Hoofdpunten van de onderbouwing en het samenvattend antwoord op deelvraag 2

- Historisch is bepaald dat de uitvoeringskosten zijn gebaseerd op het aantal datameldingen dat, omgezet in uren, vermenigvuldigd wordt met een standaard tarief.
- De begrote uitvoeringskosten 2017 zijn, op basis van benodigde fte's voor behandeling van de datameldingen, verdeeld tussen de gemeenten. De uitvoeringskosten (basis datameldingen) per inwoner in Leusden (€ 13) zijn iets lager dan in Amersfoort en hoger dan Woudenberg.
- De verstrekingskosten zijn gebaseerd op het aantal indicaties, vermenigvuldigd met het tarief per indicatie/zorgaanbieder. De verstrekingskosten per inwoner in Leusden (€ 233) zijn lager dan in Amersfoort en hoger dan in Woudenberg.
- Er is dus sprake van twee verschillende sturingsmechanismen; elke datamelding levert dezelfde uitvoeringskosten op maar NIET dezelfde verstrekingskosten. De verstrekingskosten zijn mede afhankelijk van beleid en demografie per gemeente. Deze effecten zijn niet geanalyseerd.

Antwoord

- A. Zowel de verstrekingskosten (invloed beleid en demografie per gemeente) als de uitvoeringskosten (meer datameldingen) per inwoner zijn in Amersfoort en Leusden hoger dan in andere gemeenten.
- B. Vanwege een verschillend effect van datameldingen op deze kosten en het ontbreken van de analyse van de verstrekkingen per gemeente, kunnen wij geen verdere uitspraak doen over een realistische verhouding tussen uitvoeringskosten en verstrekingskosten.

Hoofdpunten van de onderbouwing en het samenvattend antwoord op deelvraag 3.

We hebben hierbij de verschillende varianten gewogen op basis van een afwegingskader (zie paragraaf 3.1.3)

- *Variant 1: Huidige situatie.* Er is een goede kwaliteit van de ZA, wel met relatief hoge (overhead)kosten. Er is aandacht nodig voor kaderstelling, samenwerking binnen de regio en de overheadkosten. Besparingen in de flexibele schil zijn mogelijk door te sturen op minder fouten van gemeenten en zorgaanbieders.

Elke keuze voor een andere variant brengt (veel) risico's met zich mee om een (nieuwe) vorm op te bouwen. Dit vraagt om belangrijke investeringen in o.a. aansturing, (kennis van) personeel en ICT.

- *Variant 2: Intergemeentelijke samenwerking.* Bij voldoende schaalgrootte levert dit naar verwachting lagere kosten op door een lagere overhead. Een goede kwaliteit van de ZA vraagt om een lange-termijninvestering. Hierzij zijn nodig: een specifieke inzet op ICT, HRM, juridische zaken, en het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie.
- *Variant 3: Eigen gemeente.* Dit is een kwetsbare constructie met schaalnadelen. Het vraagt veel investering in specifieke kennis en ICT, die ook goed aangestuurd moet worden. De schaal van Leusden is hiervoor klein. Dit schaalnadeel kan opgevangen worden door samenwerking (variant 2) of samenvoeging met andere gemeentelijke administraties.
- *Variant 4: Commercieel partner.* Kostenverlaging is hierdoor mogelijk met behoud van een goede basiskwaliteit van uitvoering van de basisadministratie. Het is een interessante optie voor beheergemeenten die een standaardbehoefte hebben. Wel zijn een kleine backoffice en investering nodig in de eigen gemeente ten behoeve van aansturing van de partner en aansluiting op de ICT systemen. Indien meer kwaliteit (managementinformatie) gewenst is, stijgen de kosten.
- *Variant 5: LL2; samenvoeging frontoffice (FO) en backoffice (BO).* Belangrijkste voordeel is de snelheid/duidelijkheid van contacten tussen FO en BO. Naar verwachting levert dit op termijn een kostenvoordeel op. Wel is een grote investering nodig aan de start omdat de corebusiness van LL2 nu gericht is op de frontoffice en er geen ervaring is met een backoffice. Ook de ICT vraagt veel aandacht om systemen en koppelingen in te richten omdat de huidige ICT is uitbesteed.

Antwoord

Alle varianten zijn op dit moment suboptimaal, ondanks de verwachting van vermindering van kosten op de lange termijn. Alle varianten hebben (veel) risico's, zowel ten aanzien van implementatie-/frictie-kosten als ten aanzien van het behouden van de huidige kwaliteit. Daarom is ook het doorontwikkelen van de huidige situatie een optie. Voor alle varianten is het zinvol eerst de stip op de horizon te bepalen. Ook zal in alle varianten een aantal randvoorwaarden qua kaderstelling en sturing ingevuld moeten worden.

Hoofdaanbevelingen

De analyse brengt ons tot de volgende hoofdaanbevelingen.

1. *Prijs-kwaliteitverhouding.* Geef als opdrachtgevende gemeente(n) meer sturing aan de prijs-kwaliteitverhouding. Belangrijk zijn: het definiëren van kwaliteitseisen aan administratie en managementinformatie, het nadenken over andere kosten-verdeelmethodes en het analyseren van de ruwe data.
2. *Keuze varianten.* Maak een bewuste keuze voor een vervolgstap, liefst vanuit een breed perspectief. Neem bij het kostenperspectief ook de kosten van uittreding, transformatie en implementatie mee.
3. *Stip op de horizon.* Bepaal eerst de eigen rol van de gemeente en vervolgens de (regionale) visie op het sociaal domein. Richt op basis van deze uitgangspunten de governance van de samenwerking in die ook bepalend is voor de inrichting van de ZA. Geef vooral invulling aan de randvoorwaarden qua sturing op kwaliteit en kosten voor alle varianten.

Tot slot

Als onderzoekers willen we - naast de beantwoording van de onderzoeksvragen - een aantal reflecties meegeven. Dat begint met de constatering dat er de afgelopen jaren veel bereikt is, juist ook voor inwoners van de betrokken gemeenten. Gelijkzeitig ontstaat in de dynamiek van alle dag steeds meer behoefte aan het delen van een integrale visie. De verwachting is dat dit prijs-kwaliteitvoordelen oplevert die breder zijn dan alleen de ZA. Voor een volgende stap in de transformatie is het zinvol hiervoor een platform voor betekenisgeving (verder) te ontwikkelen. Wij wensen alle betrokkenen daarbij veel inspiratie en wijsheid toe.

Inhoudsopgave

Samenvatting

Hoofdconclusies	1
Hoofdaanbevelingen	3
Tot slot	4

1. Inleiding **1**

1.1 Onderzoeksvraag	1
1.2 Onderzoeksaanpak	2
1.3 Onderzoeken vanuit een visie	2
1.4 Leeswijzer	3

2. Het onderzoekskader **4**

2.1 De huidige situatie	4
2.2 Varianten van samenwerking	5
2.3 Afwegingskader	9

3. Analyse **11**

3.1 Effectiviteit en efficiëntie uitvoering zorgadministratie	11
3.2 Verhouding verstrekings- en uitvoeringskosten	14
3.3 Organiseren van zorgadministratie: verschillende varianten	16

4. Conclusies en aanbevelingen **21**

4.1 Conclusies	21
4.2 Beantwoording hoofdvraag	22
4.3 Aanbevelingen	22

5. Reflecties van de onderzoekers **24**

5.1 De afgelopen jaren is veel bereikt	24
5.2 Behoefte aan een integrale visie	24
5.3 Platform van betekenisgeving	24

Bijlage 1. Overzicht documenten **25**

Bijlage 2. Overzicht interviews **27**

1. Inleiding

De gemeente Leusden werkt in het sociaal domein nauw samen met andere gemeenten in de regio. De gemeente Amersfoort fungeert hierbij als 'gastheergemeente' en voert werkzaamheden uit voor de gemeente Leusden op het gebied van de Wmo en de Jeugdzorg (backoffice). Daarnaast neemt de gemeente Leusden diensten af op het gebied van Werk & Inkomen (front- en backofficetaken). Ook verzorgt de gemeente Amersfoort de zorgadministratie voor de gemeenten Woudenberg en Eemnes.

In 2016 is het vertrek van de BBS-gemeenten uit de regionale samenwerking aanleiding voor de gemeente Leusden geweest om haar positie opnieuw te bepalen. Dit is mede gedaan op basis van een onderzoek, destijds uitgevoerd door Twynstra Gudde, en heeft geresulteerd in het rapport d.d. 23 juni 2016 over "de integrale, doelmatige en doeltreffende dienstverlening in het sociaal domein en de efficiënte schaal waarop dat georganiseerd kan worden". Het advies in deze rapportage is om, onder voorwaarden, de huidige samenwerking rondom de backoffice sociaal domein met de gemeente Amersfoort en de gemeente Woudenberg voort te zetten.

Recentelijk is geconstateerd dat de kosten voor de zorgadministratie (gericht op Jeugdhulp en Wmo) die wordt uitgevoerd door de gemeente Amersfoort aanzienlijk stijgen. Oorzaken die de gemeente Leusden constateert zijn de uitbereiding van een aantal fte, de relatieve toename van het aantal uren en het gehanteerde interne uurtarief. Deze stijging in kosten is voor de gemeente Leusden aanleiding om de huidige situatie nader te onderzoeken. Voorliggende rapportage richt zich op de uitvoeringskosten en uitvoeringsvorm van de zorgadministratie (Jeugd en Wmo).

1.1 Onderzoeksvraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt.

In hoeverre sluit de huidige uitvoeringsvorm van de zorgadministratie Jeugd en Wmo voor de gemeente Leusden nog steeds aan in het licht van de kostenstijgingen of zijn er (beter passende) alternatieven tegen lagere maar realistische uitvoeringskosten?

Deelvragen

1. In hoeverre is de huidige uitvoering van de zorgadministratie (ZA) voor Leusden effectief en efficiënt? (ten opzichte van andere gemeenten)
2. In hoeverre is er sprake van een realistische verhouding tussen verstrekings- en uitvoeringskosten?
3. Wat betekent het als de gemeente Leusden ervoor kiest om de zorgadministratie (ZA) te organiseren in een van de vijf voorkeursvarianten?

Bij de beantwoording van deelvraag 3 wordt uitgegaan van de huidige situatie van de gemeente Leusden. In dit rapport worden daarmee vijf voorkeursvarianten onderzocht:

1. de huidige situatie
2. alternatieve intergemeentelijke samenwerking¹
3. uitvoering voor Leusden beleggen in de eigen gemeentelijke organisatie
4. samenwerking met een commercieel partner
5. samenwerking met de lokale uitvoeringsorganisatie (Larikslaan2).

1.2 Onderzoeksaanpak

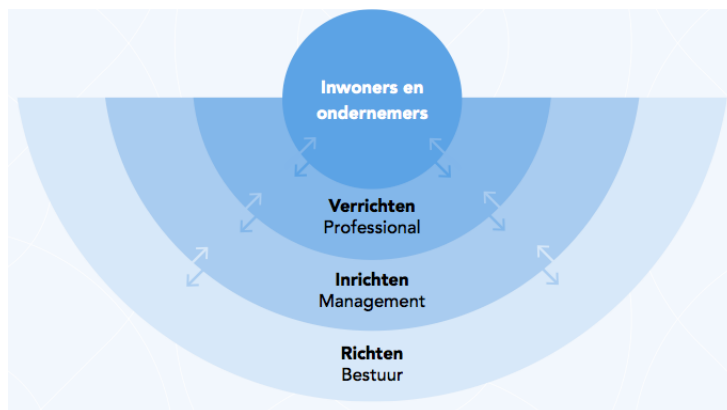
In dit onderzoek is gewerkt in een aantal fasen. In de eerste fase is een uitgebreide documentenstudie gedaan (een documentenoverzicht is te vinden in bijlage 1). Op basis van de documenten is een afwegingskader opgesteld en is er per interview een gedetailleerde gespreksleidraad opgesteld. In fase 2 zijn interviews uitgevoerd met een aantal gemeenten in de regio en Larikslaan2 en is aanvullende documentatie gevraagd ter aanvulling van de eerdere documentatie (een overzicht van de interviews is te vinden in bijlage 2). In fase 3 is het afwegingskader ingevuld en is een conceptrapportage gepresenteerd. Deze conceptrapportage is besproken met de begeleidingscommissie waarna de definitieve rapportage is gepresenteerd.

1.3 Onderzoeken vanuit een visie

Tijdens het onderzoek is gebruikgemaakt van twee belangrijke elementen uit de visie van Twynstra Gudde op de transformatie in het sociaal domein.

1.3.1 De opgave centraal

Binnen het sociaal domein kan gesproken worden van drie lagen waarop de transformatie wordt vormgegeven. De laag waarop richting wordt gegeven focust zich op het vormen van een visie en het uitzetten van de grote lijnen (strategisch). Deze laag is dan ook gekoppeld aan het bestuur. De tweede laag richt zich op het – vanuit de visie en de doelen - zo optimaal mogelijk inrichten van de organisatie (tactisch). Dit wordt voornamelijk georganiseerd vanuit het management van een gemeente. Verrichten gebeurt door de laag die het dichtst bij de inwoners en ondernemers (zorgaanbieders) staat, dit is waar de professionals hun taken uitvoeren (operationeel).



Figuur 1. Richten, inrichten en verrichten

¹ In het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Nijkerk, de gemeente Woudenberg en de BBS-gemeenten.

De drie lagen vormen één geheel en zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de complexe praktijk van de transformatie in het sociaal domein zijn deze lagen niet volgordelijk maar vormen ze parallelle processen die elkaar wederzijds beïnvloeden.

In dit geval is de onderzoeksvraag voornamelijk gericht op het niveau van verrichten en inrichten. Het gaat om de kosten voor de uitvoering van de taken van het sociaal domein en hoe die taken ingericht zijn. Echter, deze niveaus zijn onlosmakelijk verbonden aan enerzijds de inwoners die gebruikmaken van de zorg die geleverd wordt en anderzijds het bestuur dat opereert in de regio met verschillende samenwerkingspartners op verschillende thema's. De kostenstructuur en de organisatie-inrichting moeten daarom worden gezien over het geheel van deze niveaus.

1.3.2 Vergroten effectiviteit en efficiency van sociaal domein

Naast het centraal stellen van de maatschappelijke opgave, was het doel van de decentralisaties vooral het vergroten van de effectiviteit en de efficiency van de kosten. In de eerste jaren stond de transitie op de voorgrond terwijl juist door de transformatie (o.a. door samenwerken en innoveren dicht op de lokale vraagstelling), ook invulling gegeven moest worden aan de doelmatigheid van de kosten. Deze landelijke opgave hebben de verschillende gemeenten elk op hun eigen manier opgepakt. De eigen lokale situatie/opgave, de beleidskeuzen (zoals de wijze van samenwerken, integraliteit, kwaliteitsniveaus, en vervolgens de efficiency van inrichting en verrichting) hebben elk hun invloed op deze doelmatigheid. Daarnaast zijn de huidige monitoringssystemen - zowel landelijk als lokaal - nog volop in ontwikkeling. Deze combinatie maakt dat een vergelijking tussen varianten vraagt om maatwerk en dat de analyses die gedaan kunnen worden, niet kunnen worden beoordeeld zonder het geheel aan andere contextfactoren mee te nemen.

De volgende punten zijn van belang bij het verkrijgen van inzicht in (en vergelijken van) de financiën:

- extern perspectief: een relatie leggen naar de (gewenste) outcome resultaten, bijvoorbeeld aan hoeveel en welke doelgroepen van burgers worden diensten geleverd? (en hoe tevreden zijn zij over de kwaliteit?)
- intern perspectief: een relatie leggen naar de mate van 'alignment' tussen het richten, inrichten en verrichten van processen. Kort gezegd: zijn beleidskeuzes optimaal vertaald naar de efficiënte wijze van verrichten door professionals? En zijn ontwikkelings- en innovatieopgaven voldoende adequaat opgepakt?

Het uitgangspunt in dit onderzoek is de combinatie van en het evenwicht in het externe en het interne perspectief. Dit vormt ook de basis voor het afwegingskader en het daarmee beoordelen van de varianten.

1.4 Leeswijzer

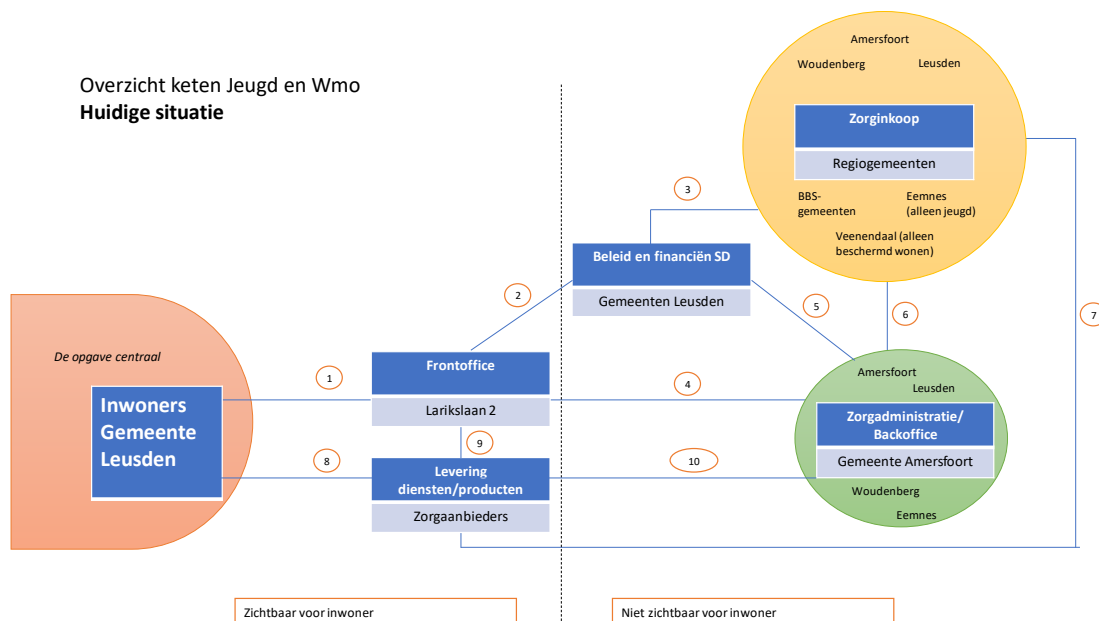
In hoofdstuk 2 hebben wij het onderzoekskader opgenomen en is een toelichting gegeven op de verschillende varianten. Per variant is een visuele weergave van de keten Wmo/Jeugd opgenomen. In hoofdstuk 3 analyseren we de varianten en beantwoorden we de deelvragen van het onderzoek. In hoofdstuk 4 beantwoorden we de hoofdvraag van het onderzoek en zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen. In hoofdstuk 5 geven we tot slot enkele reflectiepunten van de onderzoekers mee.

2. Het onderzoekskader

Het voorliggende hoofdstuk richt zich op het onderzoekskader. De eerste paragraaf beschrijft de huidige situatie waarin de ZA zich bevindt. Vervolgens komen de te onderzoeken voorkeursvarianten aan bod en wordt het afwegingskader gepresenteerd dat is gebruikt om de voorkeursvarianten af te wegen tegen de huidige situatie.

2.1 De huidige situatie

Het uitgangspunt in deze rapportage is de huidige situatie voor de domeinen Jeugd en Wmo zoals vormgegeven in onderstaande afbeelding. De relaties tussen de verschillende onderdelen in de keten zijn genummerd van 1-10.



Figuur 2. Overzicht keten Jeugd en Wmo in de huidige situatie

- *Inkoop*: de inkoop voor Jeugd en Wmo gebeurt (grotendeels) in regionaal verband (acht gemeenten) en is georganiseerd vanuit het Regionaal Inkoop- en Subsidiebureau Amersfoort (RISB). Er wordt door de gemeenten in de regio geen capaciteit geleverd aan dit inkoopbureau; de capaciteit wordt verzorgd vanuit de gemeente Amersfoort. De inkoop heeft een duidelijke relatie met het beleid voor het sociaal domein (vertaling van keuzes in het beleid) (relatie 3), de zorgadministratie (verwerken contractgegevens) (relatie 6), en uiteraard de levering van producten en diensten door de zorgaanbieders (relatie 7).

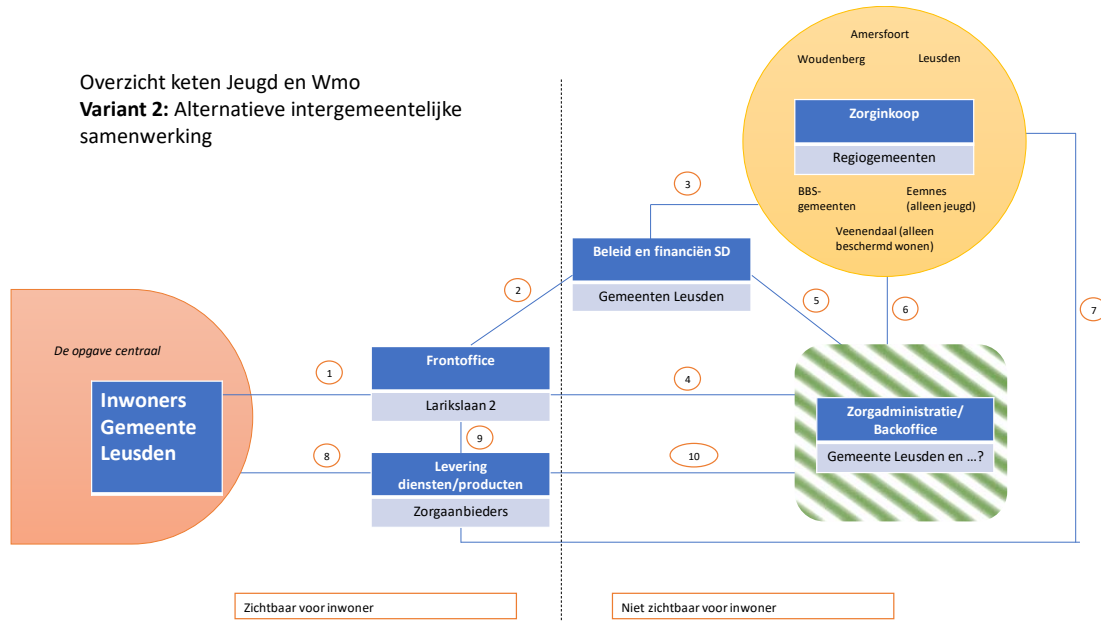
- *Beleid SD en financiën:* in de gemeente Leusden wordt het beleid voor Jeugd en Wmo opgesteld (geldt overigens voor alle domeinen binnen het sociaal domein). Ook wordt er binnen de gemeente Leusden aandacht besteed aan informatiemanagement, financiële administratie en bedrijfsvoering (kwaliteit) voor het gehele sociaal domein. Bovenstaande taken hebben een relatie met de uitvoering van taken door Larikslaan2 (beleid als kader voor de uitvoering) (relatie 2), met de zorginkoop (zie hierboven, relatie 3) en de ZA (informatie ten behoeve van rapportage en verantwoording) (relatie 5).
- *Zorgadministratie:* de zorgadministratie Jeugd en Wmo wordt vanuit de gemeente Amersfoort verzorgd (gastheergemeente) voor een aantal gemeenten in de regio. De gemeente Leusden is een van de opdrachtgevers voor de uitvoering van de ZA. Afspraken over de uitvoering van de ZA zijn vastgelegd in een jaarlijkse dienstverleningsovereenkomst (DVO). De ZA heeft regelmatig contact met Larikslaan2 in de keten (relatie 4, FO en BO), levert informatie ten behoeve van rapportage en verantwoording aan de regiogemeenten, waaronder Leusden (relatie 5), verwerkt de gegevens uit de zorgcontracten die worden afgesloten (regionale inkoop) (relatie 6) en heeft daarnaast contact met de zorgaanbieders over de levering van producten en diensten (relatie 10).
- *Frontoffice:* Larikslaan2 (LL2) is de lokale uitvoeringsorganisatie en is verantwoordelijk voor de frontoffice van Jeugd en Wmo voor Leusden. Larikslaan2 heeft in dat kader direct contact met de inwoners van de gemeente Leusden (relatie 1). De kaders voor de uitvoering door LL2 worden vastgesteld in het beleid van de gemeente Leusden (relatie 2). Daarnaast is er regelmatig uitwisseling over de uitvoering van taken tussen de FO en BO (ZA Amersfoort) (relatie 4) en heeft LL2 contact met de zorgaanbieders over de levering van diensten en producten op cliëntniveau (relatie 9).
- *Inwoners gemeente Leusden:* de inwoners van de gemeente Leusden hebben contact met de medewerkers bij LL2/het wijkteam (intakes/gesprekken, relatie 1) en de zorgaanbieders (levering producten en diensten, relatie 8).

2.2 Varianten van samenwerking

In dit onderzoek starten wij vanuit van de huidige situatie van de gemeente Leusden; we vergelijken deze met een aantal voorkeursvarianten. Paragraaf 2.1 beschrijft de huidige situatie; in deze paragraaf visualiseren en beschrijven wij de voorkeursvarianten.

- Variant 1. De huidige situatie
- Variant 2. Alternatieve intergemeentelijke samenwerking
- Variant 3. Uitvoering voor Leusden beleggen in de eigen gemeentelijke organisatie
- Variant 4. Samenwerking met een commercieel partner
- Variant 5. Samenwerking met de lokale uitvoeringsorganisatie (Larikslaan2)

2.2.1 Variant 2. Alternatieve intergemeentelijke samenwerking

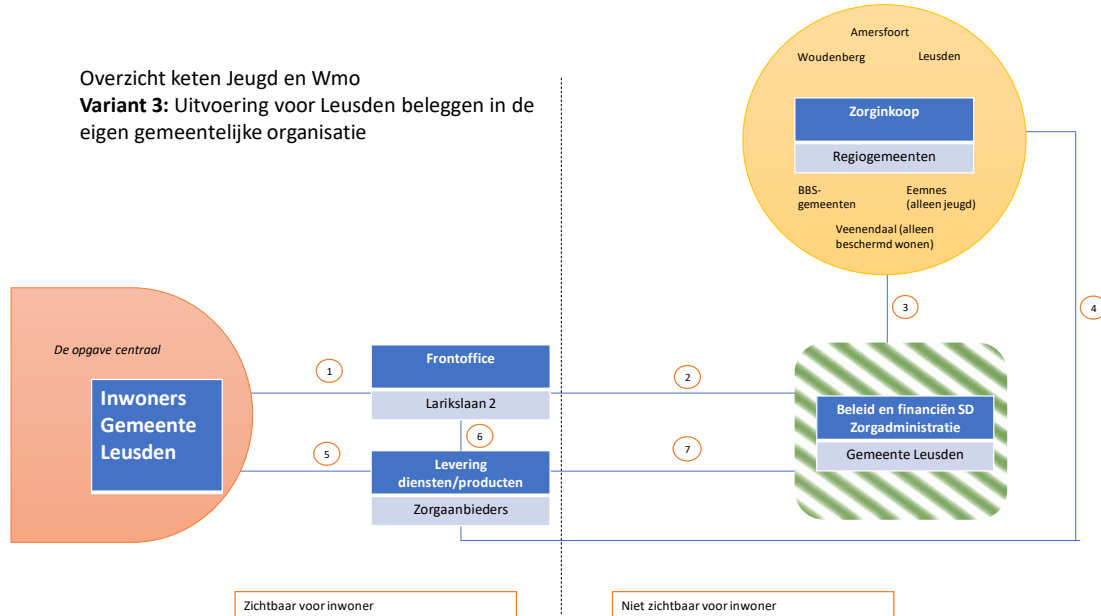


Figuur 3. Overzicht keten Jeugd en Wmo in variant 2: Alternatieve intergemeentelijke samenwerking

In voorkeursvariant 2 wordt de ZA uitgevoerd door de gemeente Leusden in samenwerking met een of meerdere andere gemeente(n) (Wijziging rechtsonder: zie groen-wit gestreepte onderdeel). In dit onderzoek is geen specifieke intergemeentelijke variant gemeenten (tussen gemeenten) onderzocht. Er is gesproken met de gemeente Woudenberg, de gemeente Nijkerk en de BBS-gemeenten om inzicht te verkrijgen in deze voorkeursvariant en de lessen die vanuit de BBS-gemeenten zijn geleerd over samenwerking in een dergelijke variant.

In deze variant wijzigt een aantal onderdelen ten opzichte van de huidige situatie. Er ontstaat een aantal nieuwe samenwerkingsrelaties binnen het sociaal domein. Dit komt tot uiting in relatie 4 (FO Larikslaan2 en ZA), relatie 5 (Beleid gemeente Leusden en ZA), relatie 6 (zorginkoop en ZA) en relatie 10 (contact ZA en zorgaanbieders over uitvoering producten en diensten). Hoofdstuk 3 (Analyse) gaat dieper in op de invloed van deze wijzigingen.

2.2.2 Variant 3. Uitvoering door de eigen gemeentelijke organisatie

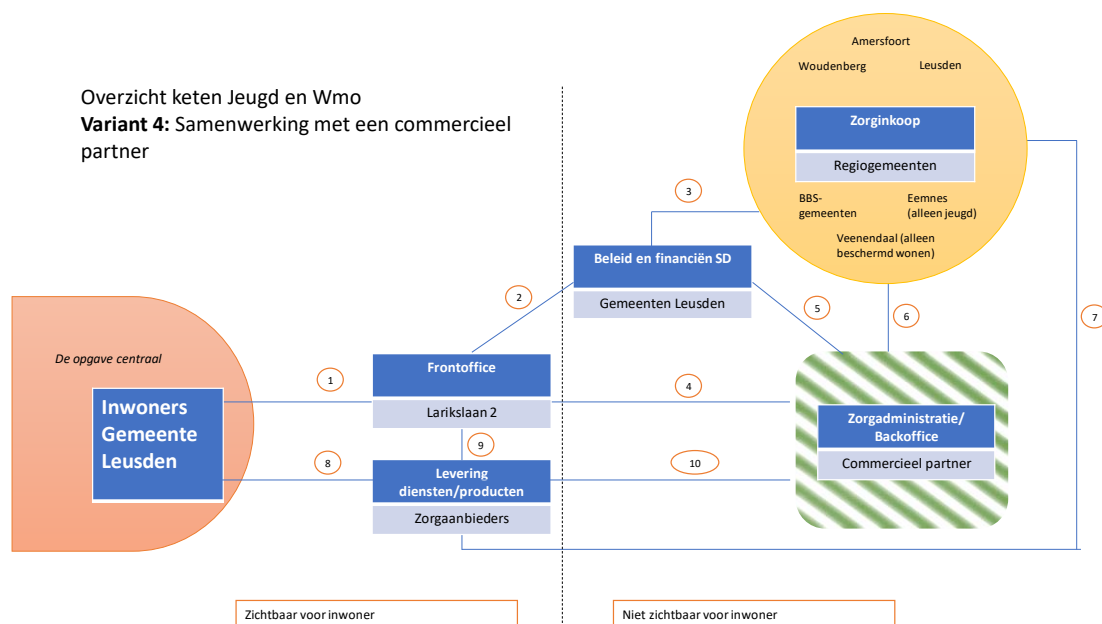


Figuur 4. Overzicht keten Jeugd en Wmo in variant 3: Uitvoering door Leusden beleggen in eigen gemeentelijke organisatie

In voorkeursvariant 3 wordt de ZA uitgevoerd door de gemeente Leusden zelf. Zoals zichtbaar is in bovenstaande visualisatie, ontstaan er minder relaties maar komt er meer gewicht te liggen bij de gemeente Leusden als individuele gemeente. Voor de gemeente Leusden betekent dit o.a. het inrichten van een nieuwe afdeling (inclusief personeel, ICT etc.), het organiseren van andere/nieuwe relaties (met zorgaanbieders, met Larikslaan2) en daardoor bijvoorbeeld het verwerken van de contractgegevens en het monitoren van de prestaties van zorgaanbieders. Hoofdstuk 3 neemt deze gevolgen mee in de beschrijving van de varianten aan de hand van het afwegingskader.

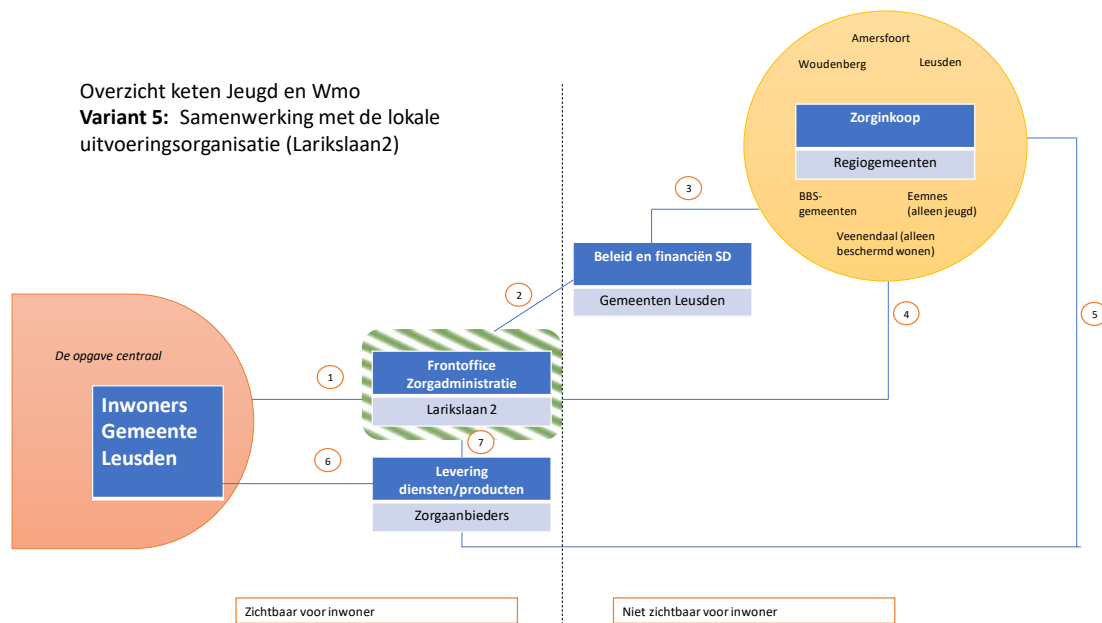
2.2.3 Variant 4. Samenwerking met een commercieel partner

In voorkeursvariant 4 wordt de uitvoering van de zorgadministratie gedaan door een commercieel partner (opdrachtnemer) met de gemeente Leusden als opdrachtgever. Qua aantal relaties is deze variant vergelijkbaar met de huidige situatie en variant 2. Echter, de inhoud van deze relaties verandert wel degelijk. Er ontstaat een zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie en deze variant vraagt om het opnieuw inrichten van de ZA bij een andere partij en daarmee het opnieuw inrichten van de relaties 4, 5, 6 en 10.



Figuur 5. Overzicht keten Jeugd en Wmo in variant 4: Samenwerking met een commercieel partner

2.2.4 Variant 5: Samenwerking met de lokale uitvoeringsorganisatie



Figuur 6. Overzicht keten Jeugd en Wmo in variant 5: Samenwerking met lokale uitvoeringsorganisatie (Larikslaan2)

In voorkeursvariant 5 wordt de ZA ondergebracht bij Larikslaan2. Dit resulteert in minder relaties maar vraagt om de inrichting van een backoffice bij Larikslaan2, inclusief personeel, ICT en andere organisatieaspecten. Ook vraagt dit om een nieuwe inrichting van de relaties 2 en 7. Relatie 4 is een nieuwe samenwerkingsrelatie (LL2 en zorginkoop) en bestaat nog niet in de huidige situatie. Hier valt te denken aan bijvoorbeeld het verwerken van de contractgegevens en het monitoren van prestaties van zorgaanbieders. Ook bijvoorbeeld de afspraken tussen de gemeente Leusden en Larikslaan2 moeten opnieuw worden vormgegeven.

2.3 Afwegingskader

Voor de beantwoording van deelvraag 3 wordt gebruikgemaakt van een afwegingskader. Dit afwegingskader is gebaseerd op de onderzoeksvragen en onze kijk op dit vraagstuk (zie 1.3).

Tabel 1. Afwegingskader

	Aandachtspunten	Afwegingsnorm
Efficiency	Beleid en uitvoering	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Richtingskosten, inrichtings- verrichtingskosten 2. Integraliteit tussen: <ul style="list-style-type: none"> - beleid en uitvoering - front- en backoffice - beleidskolommen 	<ol style="list-style-type: none"> a) Uitvoeringskosten incl. en excl. overhead b) Omvang en complexiteit afstemming: <ul style="list-style-type: none"> - beleid en uitvoering - beleidskolommen - front- en backoffice
Effectiviteit	Beleid en uitvoering	
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Alle doelgroepen binnen Jeugd en Wmo hebben toegang tot en krijgen kwalitatieve zorg 4. Kwaliteit uitvoering is professioneel en ontwikkeling- en innovatieopgaven worden opgepakt 	<ol style="list-style-type: none"> c) Toegang tot alle diensten voor alle doelgroepen binnen het Sociaal Domein en mate van tevredenheid burgers over dienstverlening d) Kwaliteit en beschikbaarheid professionals, innovatiebudget en ruimte voor ontwikkeling
Transformatie	Van oude naar nieuwe vorm	
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Acceptatie van nieuwe organisatievorm bij samenwerkingspartners en andere gemeenten 6. Omvang en duur transformatie 7. Transformatie en implementatie kosten en risico's 	<ol style="list-style-type: none"> e) Stakeholders ondersteunen en accepteren de nieuwe vorm f) Aspecten (personeel, ICT) en termijn van transformatie voor voltooiing nieuwe vorm g) Niveau van transformatie en implementatiekosten en mate risicobeheersing

Met het bovenstaande afwegingskader worden de varianten vergeleken met de huidige situatie.

De scores van de varianten op de normen kunnen daarbij als volgt zijn.

Legenda scores

+/+	Dit aspect verbetert aanzienlijk ten opzichte van de huidige situatie	
+	Dit aspect verbetert enigszins ten opzichte van de huidige situatie	
o	Dit aspect blijft grotendeels ongewijzigd ten opzichte van de huidige situatie	
-	Dit aspect verslechtert enigszins ten opzichte van de huidige situatie	
-/-	Dit aspect verslechtert aanzienlijk ten opzichte van de huidige situatie	
N.t.b.	Op dit moment is het effect t.o.v. de huidige situatie niet (voldoende) te bepalen	

Bij de analyse en de conclusies gebruiken wij een aantal begrippen; deze zijn toegelicht in onderstaand kader.

Definitie begrippen

Uitvoeringskosten: de kosten voor de uitvoering van de ZA door Amersfoort, die in rekening worden gebracht bij de betrokken gemeenten. Deze kosten zijn dus exclusief de eigen gemeentelijke kosten. De uitvoeringskosten worden berekend op basis van het aantal datameldingen (zie definitie hieronder), omgerekend naar uren, vermenigvuldigd met een standaardtarief per uur (geen onderscheid in type datameldingen).

Verstrekkingskosten: de kosten voor de zorg die geleverd wordt aan de inwoners van de gemeenten, die zorgaanbieders in rekening brengen bij de gemeenten. De verstrekkingskosten voor de gemeente Leusden worden berekend op basis van het aantal indicaties, vermenigvuldigd met het tarief per indicatie/zorgaanbieder.

Datameldingen: elke melding over een handeling die wordt gedaan bij het team ZA van de gemeente Amersfoort, bijvoorbeeld het starten van een zorgtraject (1 datamelding) en het wijzigen van een zorgtraject (1 datamelding) zoals bijvoorbeeld gebeurt vanuit Larikslaan2.

3. Analyse

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de deelvragen van het onderzoek; in hoofdstuk 4 beantwoorden we hiermee de hoofdvraag.

3.1 Effectiviteit en efficiëntie uitvoering zorgadministratie

De uitvoering van de ZA wordt gedaan door de gemeente Amersfoort. Binnen de gemeente Amersfoort zijn er twee subteams gericht op administratieve werkzaamheden: subteam WRV (Wonen, rollen en vervoer) en subteam ZA. In deze paragraaf komen de effectiviteit en de efficiëntie van de uitvoering van deze laatste administratie aan bod. Aan het eind van deze paragraaf wordt deelvraag 1 beantwoord.

Kaders voor uitvoering van zorgadministratie

De afspraken rondom de uitvoering van de ZA zijn vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen de gemeente Leusden (opdrachtgever) en de gemeente Amersfoort (opdrachtnemer). Artikel 9 is gericht op de geleverde kwaliteit (zie hierna).

Artikel 9 Kwaliteit

1. Opdrachtnemer spant zich in om gedurende de duur van deze DVO om:
 - a. Bij de uitvoering van de in de delen B en C genoemde opdracht in ieder geval dezelfde kwaliteit te handhaven als de kwaliteit van vergelijkbare werkzaamheden die zij voor haar eigen inwoners uitvoert.
 - b. Zich te houden aan de toepasselijke wet- en regelgeving, waaronder in ieder geval de Wet bescherming persoonsgegevens en de Wet Basisregistratie personen.
 - c. In ieder geval te houden aan de wettelijk verplichte termijnen bij de uitvoering van de dienstverlening.
2. Opdrachtnemer spant zich in om de taken voor de opdrachtgever uit te voeren volgens de protocollen, kwaliteitsstandaarden en procedures zoals zij deze voor zichzelf hanteert, bedrijfsvoeringstaken hierbij inbegrepen. Aanvullingen of afwijkingen van deze standaarden en/of procedures worden beschouwd als aanvullende dienstverlening.
3. Indien dit voor de uitvoering van de opdracht noodzakelijk is, verplichten partijen zich het personeel van de wederpartij toegang te verlenen tot de plaats, waar de overeengekomen werkzaamheden worden verricht.

Uit bovenstaand artikel (lid 1a en lid 2) blijkt dat de gemeente Leusden (nog) niet heeft gekozen om een (eigen) lokaal kwaliteitsniveau te bepalen. In die zin is de gemeente Leusden afhankelijk van de kwaliteit die door de gemeente Amersfoort wordt geleverd aan haar eigen inwoners. Ook blijkt uit de DVO tussen de gemeente Amersfoort en de gemeente Leusden dat het begrip 'kwaliteit' niet nader is gespecificeerd (bijvoorbeeld KPI's) en dat er geen afspraken zijn gemaakt over de aanlevering van managementinformatie (elementen, detailniveau, vorm).

Twynstra Gudde

Uitvoering van de zorgadministratie (processen)

In het rapport van Significant van februari 2017 is het volgende geconcludeerd over de keuzes die effect hebben op de benodigde kwaliteit en de kwaliteit van de uitvoering door het subteam ZA zelf²:

Keuzes

- De regio Eemland heeft gekozen voor een inspanningsgerichte uitvoeringvariant in contractafspraken en informatievoorziening. Dit betekent een *gedetailleerde en omvangrijke informatie-uitwisseling* tussen gemeenten en aanbieders. De ZA vervult een centrale rol in dit berichtenverkeer.
- Contracten in de regio Eemland, aangeduid als 'lumpsum', gaan uit van een budget met bandbreedte. In tegenstelling tot de beeldvorming is dit geen taakgericht contract maar een onwenselijke mix. Immers, de betaling in dit contract hangt af van de omvang van de geleverde zorg of het aantal cliënten. Consequentie van deze mix is dat zowel verantwoording als controle daarmee op cliëntniveau plaatsvindt. Dit leidt tot *verwarring en vertraging in het jaarrekeningproces* bij gemeenten en aanbieders.

Kwaliteit van uitvoering

- De ZA functioneert als het centrale aanspreekpunt voor de regionaal ingekochte aanbieders. Alle stakeholders (toeleverend als gebruikend) bevestigen dat dit gebeurt op een wijze die zowel servicegericht is als ondersteunend aan alle ketenpartijen.
- De regio Eemland heeft (voor zover gezien in deze quick scan) haar processen en het berichtenverkeer ingericht zoals beschreven voor de inspanningsgerichte variant. Er is veel aandacht voor kwaliteit van de informatie in berichten. Dit is een belangrijke basis voor de regionale informatievoorziening en het jaarrekeningproces.
- 84% van de capaciteit wordt besteed aan directe activiteiten. Beheersactiviteiten (beleidswijzigingen, proces- en kennismanagement) vragen 6% van de capaciteit. Intern overleg (inclusief kwaliteitsmanagement en kennisoverdracht) vraagt 4% van de capaciteit, terwijl voor overleg met externe partijen 2% van de capaciteit wordt ingezet. De resterende 4% wordt besteed aan projecten (bijzondere uitkeringen, vernieuwingen in uitvoering). Dit is een realistische verdeling van de inzet.
- In 2016 heeft een volledige nieuwe initiële vulling plaatsgevonden. Daardoor konden in de loop van 2016 steeds meer controle- en correctieactiviteiten plaatsvinden. Waar begin 2016 nog 9 fte werd ingezet, is dat naar eind 2016 toegenomen tot 18 fte. Deze controle- en correctieactiviteiten zijn essentieel en verhogen de kwaliteit van de administratie en leiden tot een correcte afrekening met de zorgaanbieders, die voorheen niet controleerbaar was.

Uit de interviews en de documentenstudie blijkt verder dat de processen van het team ZA binnen de gemeente Amersfoort lean zijn ingericht. Er wordt gewerkt met (interne) scrum masters en er is een kwaliteitsmedewerker aangesteld die toeziet op de efficiëntie en de effectiviteit van de werkprocessen binnen de ZA. Hiermee zijn de randvoorwaarden ingevuld voor een continu verbeterproces.

Opvallend is dat er verschillende verwachtingen zijn vanuit zowel de gemeente Leusden als de gemeente Amersfoort omtrent de rapportage/managementinformatie over de uitvoering van de ZA. Er wordt verschillend gedacht over wat er precies wordt verstaan onder de rapportage/managementinformatie, welke elementen hierin zijn opgenomen, de mate van analyse van de data en het detailniveau. Hierdoor ontstaat ontevredenheid bij de gemeente Leusden over de geleverde informatie. Over de kwaliteit van de rapportage, zoals hierboven benoemd, zijn geen afspraken opgenomen in de DVO tussen de gemeente Amersfoort en de gemeente Leusden.

² De inzet van het subteam WRV is niet in de inzetraming van Significant meegenomen.

Op basis van documentatie over het aanleveren van de rapportage kan geconstateerd worden dat de informatie die Leusden ontvangt vanuit Amersfoort met name bestaat uit ruwe data met beperkte toelichting. Hierdoor zijn verschillen in data (in jaartallen, tussen gemeenten) moeilijk te analyseren. De gemeente Leusden is onvoldoende in staat om de ruwe data te vertalen naar rapportages aan de raad in Leusden. Ter vergelijking merken we op dat uit het rapport van Significant blijkt dat in de gemeente Groningen de RIGG³ (in tegenstelling tot de zorgadministratie in Amersfoort) ook een rol heeft in het interpreteren en het gebruik van de informatie voor beleids- en sturingsdoeleinden. Zie pagina 4 voor de rol van het RISB van de gemeente Amersfoort.

Kosten van zorgadministratie

Uit het rapport van Significant blijkt het volgende:

- De totale inzet voor het subteam ZA is berekend op 21,1 fte. Dit is gebaseerd op 1.315 uur per fte en tijdsbestedingen van de verschillende activiteiten. De bezetting op het moment van onderzoek (februari 2017) was 18 fte, voornamelijk tijdelijke krachten met een hogere inzetbaarheid per fte. De berekende inzet bleek goed aan te sluiten bij de intuïtieve verwachting en de werkelijke bezetting op dat moment.
- De besparing op de inzet zal vooral moeten worden gezocht in de verwerking van datameldingen van gemeenten en de facturen van zorgaanbieders. Beperking van de correcties hierbij kunnen leiden tot een besparing op de inzet van 5,44 fte.

De uren van deze teams worden tegen een tarief doorberekend aan de gemeenten (de uren zijn gebaseerd op de datameldingen zoals eerder benoemd). Onderstaande tabel geeft inzicht in het aantal beschikkingen (als indicatie van activiteiten), het aantal benodigde fte per gemeente, het aantal uren, het tarief en de kosten (bron: Conceptbegroting 2017 DVO).

Tabel 2. Verhoudingen van activiteiten, fte's en begrote uitvoeringskosten 2017

	Leusden	Amersfoort	Woudenberg	Eemnes	Totaal	Leusden in % Totaal
2017						
Aantal beschikkingen	185	1.311	47	P.M.	1.543	12,0%
Aantal fte subteam WRV	0,51	3,71	0,11	0	4,33	11,8%
Aantal fte subteam ZA	3,02	16,7	0,94	0,44	21,1	14,3%
Totaal aantal uren	4.666	26.842	1.376	582	33.466	13,9%
Tarief	€ 84	€ 84	€ 84	€ 84	€ 84	
Kosten (* € 1.000)	392	2.255	116	49	2.812	13,9%
<i>Aantal inwoners</i>	<i>29.677</i>	<i>154.337</i>	<i>12.701</i>	<i>8.999</i>	<i>205.714</i>	<i>14,4%</i>
<i>Kosten per inwoner</i>	<i>€ 13,20</i>	<i>€ 14,61</i>	<i>€ 9,13</i>	<i>€ 5,45</i>	<i>€ 13,67</i>	<i>96,5%</i>

Uit tabel 2 blijkt een evenwichtige verdeling in het aantal fte per gemeente in relatie tot een indicatie van de werkzaamheden (beschikkingen) die moeten worden uitgevoerd. Als je het totaal van uitvoeringskosten vervolgens afzet tegen het aantal inwoners blijkt dat de gemeente Leusden (€ 13,20) en Amersfoort (€ 14,61) duurder uit zijn ten opzichte van de gemeenten Woudenberg (€ 9,13) en Eemnes (€ 5,45). Dit verschil heeft te maken met het aantal datameldingen dat verwerkt wordt voor deze gemeenten. Zowel voor de gemeente Leusden als voor de gemeente Amersfoort worden in verhouding meer datameldingen gedaan ten opzichte van de andere regiogemeenten.

³ Regionale inkooporganisatie Groninger Gemeenten

Hierbij zij opgemerkt dat Eemnes alleen maar datameldingen Jeugd heeft. Zoals eerder vermeld zijn er verschillende verwachtingen over het maken van managementinformatie. Een analyse van de verschillen in datameldingen is derhalve niet uitgevoerd door de regiogemeenten.

Naast de verschillen in kosten per inwoner, is er gekeken naar de tarieven waar mee wordt gerekend. De volgende opbouw⁴ wordt gehanteerd:

Salariskosten p/u	€ 46
Overhead	€ 38
Totaal uurtarief	€ 84

Bij de beschrijving van deze opbouw wordt het volgende over de overheadkosten benoemd.

“Het bij de herstellbegroting geïntroduceerde normbedrag voor overhead op direct personeel ad. € 50.000. Dat komt uit op € 38 p/u. Vanuit de overheadtoeslag moeten alle bijkomende indirecte kosten gedekt worden zoals: leidinggevende- en ondersteunende functies, ICT, huisvesting, bijkomende personeelslasten, etc.”

Uit het documentenonderzoek en de interviews blijkt dat de kosten voor het primaire proces (salariskosten) vergelijkbaar zijn met die in andere gemeenten. De overheadkosten zijn echter opvallend hoog (45% van het totale tarief) ten opzichte van andere gemeenten.

Beantwoording deelvraag 1

In hoeverre is de huidige uitvoering van de zorgadministratie voor Leusden effectief en efficiënt? (ten opzichte van andere gemeenten)

Het primaire proces (de zorgadministratie zelf) is efficiënt en effectief ingericht. Echter, de rapportage/managementinformatie is op dit moment niet geschikt voor de gemeente Leusden om te gebruiken als informatie ten behoeve van eigen rapportages aan de raad en daarmee als sturingsinformatie. Om afspraken te kunnen maken over de rapportage/managementinformatie, dient de benodigde kwaliteit nader gespecificeerd te worden.

Bij het ondersteunende proces valt op dat de overheadkosten relatief hoog zijn ten opzichte van zorgadministraties bij andere gemeenten. Deze overheadkosten zijn via een opslag berekend en daarmee indirect gerelateerd aan de uitgevoerde werkzaamheden voor de zorgadministratie. De opslag is gebaseerd op de overheadkosten van de gemeente Amersfoort en wordt vervolgens toegerekend aan de afdelingen/teams binnen de gemeente Amersfoort. In de huidige situatie is er door de zorgadministratie daarom geen sturing mogelijk op de overheadkosten.

3.2 Verhouding verstrekings- en uitvoeringskosten

De verhouding tussen de uitvoeringskosten van de zorgadministratie en de verstrekingskosten heeft zich in Leusden in de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld.

In 2015 waren de uitvoeringskosten, zoals Amersfoort deze in rekening bracht bij Leusden, € 590.000. Deze hadden betrekking op de verstrekkingen voor oude en nieuwe Wmo-taken voor in totaal € 6,9 mln.⁵ De verhouding uitvoeringskosten/verstrekingskosten in het eerste jaar kwam daarmee op 8,6%.

⁴ Notitie Inrichting Zorgadministratie 2017 en verder, 12 mei 2017.

⁵ Gecorrigeerd voor detachingskosten van zorgleveranciers. Bron: Uitvoeringskosten ZA 2015-2017, gerelateerd aan verstrekkingen, bron KTF financiële administratie

Het uurtarief voor 2015 en 2016 bedroeg overigens € 97. Dat is weliswaar gezakt naar € 84, maar dat tarief wordt berekend over de héle formatie. Dit in tegenstelling tot 2015 en 2016 waar werd gewerkt met veel uitzendkrachten en externe inhuur, waarbij de werkelijke kosten zonder overheadtoeslag (ad € 50.000 per fte) werden berekend. In totaal zijn de uitvoeringskosten daardoor significant toegenomen. Vanaf 2017 werkt de zorgadministratie alleen voor de gemeenten Amersfoort, Eemnes, Leusden en Woudenberg. Dit levert de volgende vergelijking op.

Tabel 3. Vergelijking uitvoeringskosten en verstrekingskosten per gemeente 2016-2017⁶

(* € 1.000)	Leusden	Amers- foort	Wouden- berg	Eemnes	Totaal
2016					
Verstrekingskosten	5.426	47.420	2.666	1.073	56.585
Uitvoeringskosten	293		90	16	
Percentage	5,4%		3,3%	1,5%	
2017 Raming					
Verstrekingskosten	6.925	57.015	3.299	1.057	68.296
Uitvoeringskosten	386	2.254	116	49	2.805
Percentage	5,58%	3,95%	3,51%	4,63%	4,11%
Inwoners	29.677	154.337	12.701	8.999	205.714
Verstrekking per inwoner 2017	€ 233	€ 369	€ 260	€ 117	€ 332
Uitvoeringskosten per inwoner 2017	€ 13,01	€ 14,60	€ 9,12	€ 5,45	€ 13,63

Als we de verhouding uitvoeringskosten/ verstrekingskosten splitsen naar hun verhouding van kosten per inwoner, blijkt het volgende:

- de verstrekingskosten voor de gemeente Leusden per inwoner (€ 233) zijn lager dan voor Amersfoort en Woudenberg. Eemnes heeft de laagste verstrekingskosten per inwoner
- de uitvoeringskosten per inwoner liggen in Amersfoort (€ 14,60) en Leusden (€ 13,01) relatief hoog ten opzichte van andere gemeenten
- opgemerkt zij dat Eemnes alleen de datameldingen voor Jeugd door de ZA laat verwerken. De verstrekingskosten en uitvoeringskosten in Eemnes zijn ook alleen voor Jeugd opgenomen.

Dit zou betekenen dat Leusden naar verhouding meer datameldingen nodig heeft voor het verstrekken van zorgvoorzieningen aan haar inwoners dan Woudenberg, maar iets minder dan Amersfoort.

⁶ Bronnen data:

*1) Specificatie Kosten Jeugd en Wmo 2016 Jaarrekening Regio

*2) Uitvoeringskosten in relatie tot verstrekingskosten, in de raming 2017 van augustus 2017. In 2017 is er een aantal bespreekbare grotingen geweest. Daarom wijken getallen soms licht af van de tabel.

Beantwoording deelvraag 2

In hoeverre is er sprake van een realistische verhouding tussen verstrekings- en uitvoeringskosten?

Om de verhouding tussen verstrekings- en uitvoeringskosten te bepalen, is er inzicht nodig in beide elementen.

Uitvoeringskosten

De uitvoeringskosten zijn gebaseerd op het totaal aantal datameldingen (omgezet in uren), vermenigvuldigd met een uurtarief. Uit de analyse blijkt dat de uitvoeringskosten (aantal datameldingen) per inwoner voor de gemeente Leusden hoger zijn dan Woudenberg en iets lager dan Amersfoort. Daarnaast hebben alle gemeenten hoge overheadkosten doorberekend gekregen.

Verstrekingskosten

De verstrekingskosten voor de gemeente Leusden zijn afhankelijk van het aantal en het type indicaties. Uit de analyse blijkt dat de verstrekingskosten per inwoner voor de gemeente Leusden lager zijn dan de andere vergelijkbare gemeenten. Er is echter geen analyse (en daarmee onderliggende oorzaak naar bijvoorbeeld beleid of demografie) die inzicht biedt in de hoogte van de verstrekingskosten en de verschillen tussen de regiogemeenten.

Verhouding verstrekings- en uitvoeringskosten

Zonder een analyse van de verstrekingskosten kan er geen uitspraak worden gedaan over het feit of de verhouding realistisch is. Deze verhouding zegt op dit moment dan ook relatief weinig over de efficiency van de zorgadministratie of de verdeling van de kosten daarvan (zie wel vraag 1).

Het belang van de keuze voor een sturingsmechanisme

Het sturen op kosten kan vanuit twee verschillende sturingsmechanismen: het sturen op verstrekingskosten (groot aandeel kosten) en/of het sturen op uitvoeringskosten (kleiner aandeel).

Het sturen op verstrekingskosten is vooral een politieke keuze. Het type zorg dat wordt verleend wordt deels bepaald door de demografie binnen de gemeente Leusden en daarnaast door de keuzes in het beleid voor het sociaal domein. Om verschillen met andere gemeenten te kunnen begrijpen, vraagt dit om meer inzicht in verschillen in beleid en demografie tussen gemeenten om vervolgens te kunnen bepalen waar aandachtsgebieden (kunnen) zitten. Een keuze voor meer specifieke zorg kan bijvoorbeeld leiden tot hogere kosten.

Het sturen op uitvoeringskosten vindt zijn oorsprong in het bepalen van een zakelijke opdrachtnemer-opdrachtgeverrelatie. Op dit moment is de kostendriver het aantal datameldingen. In de huidige situatie vraagt dat dus om aandacht voor het aantal datameldingen (en de oorzaak daarvan) en de overheadkosten. Indien opdrachtnemer/opdrachtgever kiest voor een andere kostendriver, kan en moet hierop gestuurd worden.

3.3 Organiseren van zorgadministratie: verschillende varianten

Naast een analyse van de zorgadministratie (efficiency en effectiviteit, kosten) bevat dit onderzoek een analyse van mogelijke andere uitvoeringsvormen voor de zorgadministratie. Hierbij is de huidige situatie van de gemeente Leusden het uitgangspunt. Deze situatie is vergeleken met een aantal voorkeursvarianten.

Variant 1. De huidige situatie

Variant 2. Alternatieve intergemeentelijke samenwerking

Variant 3. Uitvoering voor Leusden beleggen in de eigen gemeentelijke organisatie

Variant 4. Samenwerking met een commercieel partner

Variant 5. Samenwerking met de lokale uitvoeringsorganisatie (Larikslaan2)

De analyse van de verschillende varianten geeft als rode draad de volgende onderzoeksuitkomsten.

Variant 1. De huidige situatie

- De overheadkosten (ondersteunende proces) zijn relatief hoog ten opzichte van andere gemeenten.
- In de huidige situatie is het primaire proces van de ZA efficiënt en effectief ingericht. In het onderzoek is naar voren gekomen dat er binnen de ZA veel aandacht is voor goede processen, ICT-systemen en de kwaliteit van de dienstverlening. De ZA heeft de administratieve aspecten afgestemd met de regionale inkooporganisatie. Er is meer aandacht nodig voor vermindering van fouten door gemeenten en zorgaanbieders. Mede door de daarin geïnvesteerde tijd heeft de kwaliteit van de administratie niet geleid tot merkbare effecten voor de inwoners.
- De huidige situatie vraagt om duidelijke afspraken (DVO) over kwaliteit en lokale sturing. Bij kwaliteit gaat het om het bepalen van een eigen niveau. Bij sturing noemen we vooral de rapportage/managementinformatie die nu onvoldoende houvast biedt. Er is bijvoorbeeld nog onvoldoende analyse van de oorsprong van de datameldingen en de hoogte van de verstrekkingskosten.
- In de huidige situatie is er aandacht nodig voor de governance binnen de regio. De gemeente Leusden is nu zowel opdrachtgever voor de zorgadministratie als samenwerkingspartner van de gemeente Amersfoort. Uit verschillende interviews blijkt zorg over de samenwerking tussen de gemeenten en de rollen binnen deze samenwerkingsrelaties.

Variant 2. Intergemeentelijke samenwerking

- Uit de interviews blijkt dat het uurtarief (inclusief overhead) van een ZA in deze variant lager kan zijn dan in de huidige situatie op de lange termijn (bij voldoende schaalgrootte). Het uurtarief exclusief overhead zal op termijn gelijk kunnen zijn dan de huidige situatie, maar hoger dan de tarieven van de andere varianten omdat er wel een aparte organisatie met eigen sturing ontstaat.
- In een intergemeentelijke samenwerking is het mogelijk kwaliteit van dienstverlening te leveren, mits met name de volgende lessons learned voldoende uitwerking krijgen:
 - hoge mate van ervaring van leidinggevenden bij transformatieprocessen
 - kwaliteit ondersteuning bij o.a. ICT, werkprocessen, HR, juridische zaken, privacy, archief. Belangrijk is dat de intergemeentelijke samenwerking zelf kan sturen op deze ondersteuning, zowel qua opbouw, uitvoering en verbetering van de ZA.Om deze kwaliteit op te bouwen is een lange termijn investering nodig.
- Ook in deze situatie is aandacht nodig voor de governance binnen de regio (samenwerking, rollen). Uit de interviews blijkt dat dit begint met een goede vertrouwensbasis tussen gemeenten, gekoppeld aan duidelijke afspraken bij het begin van de samenwerking waarbij een gelijke en actieve invloed van betrokken gemeenten essentieel is.

Variant 3. Uitvoering in de eigen gemeentelijke organisatie van Leusden

- Op dit moment heeft Leusden geen ervaring met het uitvoeren van een eigen ZA voor Jeugd en Wmo. Deze velden vragen veel specifieke kennis van deze domeinen. Kennis om dit op te bouwen is in beperkte mate aanwezig; investering in personeel zal daarom nodig zijn. Amersfoort zet circa 3,5 fte in voor de datameldingen voor Leusden. Dit zal minimaal nodig zijn in deze variant om de datameldingen te kunnen verwerken.
- Daarnaast is er blijvende inzet nodig voor de ondersteunende processen op het gebied van ICT, werkprocessen, HR, juridische zaken, privacy, archief. In de opbouwfase zal dit naar verwachting op korte termijn zelfs substantieel hoger zijn. Dit vraagt om tijdelijke inzet. Een zakelijke verhouding met de ondersteunende afdelingen die deze ondersteunende processen leveren, is daarbij een aandachtspunt om de overheadkosten te kunnen sturen.
- De keuze om de ZA te beleggen in de eigen organisatie resulteert, gezien de opgaven voor het sociaal domein de komende jaren (o.a. ontwikkelingen in relatie tot inkoop, wetgeving, budgetten, monitoring), in een kwetsbare constructie. Wellicht kan deze kwetsbaarheid opgevangen worden door schaalvergroting (variant 2) ofwel samenvoeging met andere gemeentelijke administraties. Deze variant kan dan ook vragen om afwegingen/keuzes voor het domein Werk & Inkomen in het kader van de benodigde schaalvergroting.

Variant 4. Samenwerking met een commercieel partner

- In deze variant is kostenverlaging mogelijk met goede basiskwaliteit van uitvoering van een basisadministratie (ten opzichte van andere varianten op kortere termijn). Het is mogelijk middels een contract een vaste prijs te betalen voor nader af te spreken dienstverlening. Uit een interview met een regiogemeente is gebleken dat deze tevreden was over de kwaliteit van de dienstverlening van een commerciële partij. Belangrijk hierbij is welke taken van de zorgadministratie uitbesteed (kunnen) worden en welke managementinformatie gewenst is. Bij toenemende wensen zullen de kosten wel stijgen.
- Deze variant is interessant voor met name een beheergemeente vanwege standaardisering van processen en managementinformatie. Wel is er vaak een kleine backoffice in de eigen gemeente nodig om de aansturing van en aansluiting met de (digitale) werkprocessen van de commerciële partij te verzorgen.
- Vanuit governanceperspectief is er in deze variant de makkelijke mogelijkheid om de commerciële partij vanuit zakelijke kaders (contract) aan te sturen.

Variant 5. Samenwerking met de lokale uitvoeringsorganisatie (Lariksaan2)

- Naar verwachting is er alleen op lange termijn kostenverlaging (zowel overhead als directe kosten) mogelijk doordat eerst de organisatie moet worden ingericht.
- De corebusiness van Lariksaan2 (LL2) is de uitvoering van het welzijnsbeleid in de sociale wijkteams. LL2 heeft op dit moment geen ervaring met het voeren van zorgadministraties, zodat het realiseren van kwaliteit tijd vraagt. Het aantal fte wat Amersfoort inzet voor de datameldingen voor Leusden, is circa 3,5. Dit zal ook minimaal extra nodig zijn in deze variant.
- LL2 heeft een kleine midoffice om de informatie vanuit de sociale teams te vertalen naar de ZA in Amersfoort. Deze zou in deze variant opnieuw ingericht moeten/kunnen worden. Er is geen bekendheid bij de medewerkers van LL2 met de ICT-systemen van Amersfoort. De eigen ICT van LL2 is uitbesteed. Specifieke aandacht is dus nodig voor de ICT-processen. Verder is blijvende inzet van de ondersteunende processen nodig op het gebied van werkprocessen, HR, juridische zaken, privacy, en archief. In de opbouwfase (korte termijn) zal dit naar verwachting substantieel hoger zijn. Dit vraagt om tijdelijke inzet.
- In deze variant worden de front- en de backoffice van Leusden samengevoegd in één organisatie. Dit kan in de keten van (informatie)management/werkprocessen voordelen opleveren. Te denken valt aan het terugdringen van fouten en een snellere verwerking van processen.

Twynstra Gudde

In onderstaande tabel is voor bovenstaande varianten met bovenstaande analyse ingeschat hoe zij zullen scoren op de hoofdcriteria van het afwegingskader (zie hoofdstuk 2 voor details en legenda).

		Variant 1. Huidige situatie	Variant 2. Inter- gemeente- lijke samen- werking	Variant 3. ZA in eigen organisatie	Variant 4. Commer- ciële partner	Variant 5. Lariks- laan2
Efficiency (kosten)	<i>Uitvoeringskosten (incl. overhead)</i>	0	+	+	+	+
	<i>Uitvoeringskosten (excl. overhead)</i>	0	0	0	+	+
	<i>Integraliteit tussen: beleid en uitvoering, FO en BO en be- leidskolommen</i>	0	0	+	-	+
Effectiviteit	<i>- Alle doelgroepen toegang en tevredenheid - Kwaliteit van uit- voering</i>	0	0	-	-	-
Transfor- matie (Risiko)	<i>- Acceptatie stakeholders - Omvang en duur - Transformatie en- implementatiekosten</i>	0	-	-/-	+	-
Totaal		0	0	-	+	+

Beantwoording deelvraag 3

Wat betekent het als de gemeente Leusden ervoor kiest om de zorgadministratie te organiseren in één van de vijf voorkeursvarianten?

Suboptimale varianten

Op basis van bovenstaande onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat elke andere variant suboptimaal is (ten opzichte van de huidige situatie). De reden hiervoor verschilt per variant (transformatierisico, integraliteit of kwaliteit). Elke keuze voor een andere variant brengt (veel) risico's met zich mee omdat in elke variant de uitvoeringsvorm (in zijn geheel) opnieuw ingericht moet worden.

Kostenperspectief

Mocht er vanuit kostenperspectief een keuze gemaakt (moeten) worden, dan heeft de uitvoering door een commerciële partij de voorkeur. Dit is met name omdat deze variant op korte termijn minder transformatiekosten met zich meebrengt (ten opzichte van andere varianten). Ook kan hier qua governance op een zakelijke manier de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie gecreëerd worden. Deze keuze is vooral interessant voor een beheergemeente, ofwel als eerste fase met het oog op het door ontwikkelen naar een andere variant. De tweede voorkeurvariant is de ZA organiseren binnen LL2. Deze keuze is met name ingegeven door de verbetering in integraliteit in tussen de front- en backoffice.

Kwaliteitsperspectief

Mocht vooral het kwaliteitsperspectief prefereren, dan is een intergemeentelijke samenwerking de voorkeursvariant. De transformatie hiernaar toe hangt wel af van het invullen van de lessons learned (vertrouwensbasis, ervaring van leidinggevend en duidelijke afspraken) en vraagt een langetermijninvestering.

Toekomstperspectief

Om tot een goede keuze te komen voor een volgende stap is het van belang om lokaal - en eventueel ook regionaal - het toekomstperspectief (stip op de horizon) te bepalen. Het gaat o.a. om de rol die de gemeente kiest (bijvoorbeeld beheren/sturen, opdrachtgever/samenwerkingspartner), de uitvoering van taken en de samenhang van de functionaliteiten binnen het sociaal domein (beleid, FO en BO, inkoop). Vanuit die stip op de horizon is het beter om te bepalen welke variant het beste aansluit bij de gekozen uitgangspunten. Een mogelijkheid zou hierbij ook zijn om de huidige situatie door te ontwikkelen (fase 2). In deze situatie moet in ieder geval ingezet worden op verbetering van de governance (samenwerking, rollen) en de overheadkosten. Hierbij kan het helpen om bijvoorbeeld een kwartiermaker (eventueel regionaal) aan te stellen.

Randvoorwaarden

Onafhankelijk van de keuze die de gemeente Leusden maakt voor de uitvoering van de zorgadministratie, moet aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden:

- er moet een realistische toerekening van overheadkosten plaatsvinden naar de ZA
- de ZA is in staat om zelf te sturen op kosten en daarmee in staat tot verantwoording
- de gemeente Leusden maakt met de ZA keuzes als het gaat om de sturing op de ZA:
 - 1) bepaling (beïnvloedbaar, eerlijk, eenvoudig) kosten-verdeelmethode
 - 2) definieer duidelijke kaders op het gebied van kwaliteit en aanlevering van rapportages/managementinformatie.

4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

Op basis van de analyse en de beantwoording van de deelvragen, geven wij de belangrijkste conclusies:

Prijs-kwaliteitverhouding

1. In de huidige situatie is het primaire proces (de zorgadministratie zelf) efficiënt en effectief ingericht. De rapportage-eisen zijn nog onvoldoende gedefinieerd en de managementinformatie mede daarom niet geschikt in relatie tot de verwachtingen van de gemeente Leusden.
2. De overheadkosten (ondersteunend proces) zijn in de huidige situatie relatief hoog ten opzichte van andere gemeenten. Sturing op deze overheadkosten is niet goed mogelijk door Leusden.
3. De uitvoeringskosten per inwoner in Leusden zijn hoger dan Woudenberg maar iets lager dan Amersfoort vanwege een ander aantal datameldingen per inwoner.
4. Om inzicht te verkrijgen in de (relatieve) hoogte van de verstrekingskosten en de verschillen in deze kosten tussen regiogemeenten, is een nadere analyse nodig. Deze analyse moet zich ook richten op de politieke (beleids)keuzes en de demografie van de gemeenten.
5. De verhouding tussen de verstrekings- en uitvoeringskosten (in de raming 2017) varieert van 3,51% voor Woudenberg tot 5,58% voor Leusden. Doordat het sturingsmechanisme (beleid en demografie) voor de niet geanalyseerde verstrekingskosten kan verschillen, is er geen verdere uitspraak mogelijk of deze percentages ten opzichte van elkaar reëel zijn.

Keuze varianten

6. Alle onderzochte varianten zijn suboptimaal (vanwege transformatierisico's, kwaliteit en/of integraliteit tussen domeinen, FO en BO en/of beleid en uitvoering). Elke keuze voor een andere variant brengt (veel) risico's met zich mee omdat in elke variant de uitvoeringsvorm (in zijn geheel) opnieuw ingericht moet worden.
7. Mocht er vanuit kostenperspectief (en/of korte termijn als tussenstap naar een duurzame oplossing) een keuze gemaakt (moeten) worden, dan heeft de uitvoering door een commerciële partij de voorkeur (transformatie en governance). De tweede voorkeurvariant (op langere termijn) is de ZA organiseren binnen LL2. Vanuit kwaliteitsperspectief is intergemeentelijke samenwerking, met invulling van lessons learned, een optie.
8. Om tot een goede keuze te komen, is het van belang het toekomstperspectief te bepalen op het duurzaam organiseren van de samenhang van de functionaliteiten (sociale wijkteams, inkoop, backoffice) in het sociaal domein. Deze visie en bijbehorende governance zijn dan uitgangspunten voor een toekomstbestendige inrichting van het sociaal domein, inclusief de plek van de ZA.
9. Naast de onderzochte varianten is het ook een mogelijkheid om de huidige situatie door te ontwikkelen (fase 2). Governance en overheadkosten zijn dan de aandachtspunten.

10. Onafhankelijk van de keuze die de gemeente Leusden maakt voor de uitvoering van de ZA, moet aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden.

4.2 Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal.

In hoeverre sluit de huidige uitvoeringsvorm van de zorgadministratie Jeugd en Wmo voor de gemeente Leusden nog steeds aan, in het licht van de kostenstijgingen, of zijn er (beter passende) alternatieven tegen lagere maar realistische uitvoeringskosten?

Als het gaat om de huidige kwaliteit (efficiency en effectiviteit) van de zorgadministratie, dan sluit de huidige uitvoeringsvorm goed aan. Wel is de gemeente Leusden ontevreden over de (levering van) managementinformatie en de hoogte van de uitvoeringskosten. Een alternatieve uitvoeringsvorm is naar verwachting wel goedkoper, maar alle (onderzochte) alternatieven zijn qua kwaliteit en/of transformatiekosten en risico's minder passend.

Bij een keuze voor een vervolgstap is het van belang om deze te maken vanuit de rol van de gemeente en een (regionale) visie op de uitvoering van taken binnen het sociaal domein (stip op de horizon). Dit levert een meer duurzaam resultaat op.

4.3 Aanbevelingen

Prijs-kwaliteitverhouding

Geef als opdrachtgevende gemeente(n) sturing aan de prijs-kwaliteitverhouding:

1. definieer de kwaliteitseisen aan de zorgadministratie zoals Leusden die stelt. Bepaal ook de rapportage-eisen vanuit Leusden en maak bijbehorende afspraken (in de DVO) over de managementinformatie. Wat is belangrijk voor de gemeente Leusden? Hoe wordt de kwaliteit gemeten en gerapporteerd?
2. krijg als gemeente meer grip op de overheadkosten of maak afspraken (in de DVO) over een andere kostenverdelmethode (beïnvloedbaar, duurzaam en eenvoudig). Het nadenken over en bespreken van andere verdeelmethodes (bijvoorbeeld op basis van inwonersaantallen/beschikbare rijksbudgetten) is daarbij de eerste stap
3. bij het handhaven van de huidige kostenverdelmethode op basis van datameldingen, is het van belang een analyse te maken van de herkomst en de omvang van deze datameldingen
4. maak eventueel een analyse van de verstrekingskosten en betrek daarbij het beleid en de demografie van de gemeente. Om dit te kunnen vergelijken, moet dit regionaal gebeuren
5. na het uitvoeren van de analyses genoemd onder de punten 3 en 4, is het mogelijk meer in detail uitspraken te doen over de verhouding uitvoerings- versus verstrekingskosten. Dan moet ook rekening worden gehouden met de (verborgen) kosten in de eigen gemeentelijke organisaties, als de ZA elders is georganiseerd.

Keuze varianten

Maak een bewuste keuze voor een vervolgstap. Doe dat vanuit een breed perspectief (in plaats van alleen een kostenperspectief):

6. maak een kwantitatieve inschatting van de omvang van de transformatierisico's, zoals in dit rapport benoemd. Van belang zijn vooral de effecten op de dienstverlening aan inwoners. Deze effecten zullen in kaart gebracht en beheerst moeten worden. Gebruik deze kwantitatieve inschatting bij het maken van een keuze tussen de verschillende varianten

7. indien Leusden besluit om de ZA elders te positioneren, zal dit kosten voor opbouw en kosten voor uittreding tot gevolg hebben. Het is belangrijk deze kosten af te zetten tegen de huidige kosten van de ZA
8. bepaal de eigen rol van de gemeente en neem deze mee in de visie op het sociaal domein:
 - a. bepaal welke rol de gemeente Leusden, ook in het sociaal domein, de komende jaren wil vervullen. Is de gemeente vooral uitvoerend bezig met beperkt eigen beleid (beheergemeente)? Is zij gericht op resultaten met veel eigen beleid en een leidende rol (sturende gemeente)? Is zij meer de regisseur, waarbij gewerkt wordt met programma's en projecten en burgerparticipatie (responsieve gemeente)? Of is zij vooral onderdeel van een netwerk van actoren en faciliteert de gemeente het proces (faciliterende gemeente)?⁷ Neem deze rol mee in de bepaling van de visie op het sociaal domein
 - b. ontwikkel een visie. Bepaal hoe de gemeente Leusden aankijkt tegen de samenhang van functionaliteiten in het sociaal domein. Stem deze visie af met de andere gemeenten om te kijken waar er een gedeeld beeld is van de stip op de horizon. Deze stip op de horizon is, samen met een beeld van een effectieve en efficiënte omvang van een administratieve unit, mede uitgangspunt voor de keuze van de positionering van de ZA. Bepaal vervolgens hoe de governance moet worden vormgegeven, waarbij gezamenlijke invloed het vertrekpunt is.
9. neem de doorontwikkeling van de huidige situatie ook mee als een (realistische) variant. In deze variant zal geïnvesteerd moeten worden in de kwaliteit van de samenwerking (governance inclusief managementinformatie) met alle partners in de regio. Dit vraagt om een gezamenlijk te bepalen (volgende) stip op de horizon en een definitie van fase 2 binnen de regio
10. Geef bij elke keuze invulling aan de genoemde randvoorwaarden: realistische toerekening van overhead, een ZA die zelf kan sturen op de kosten, en het als gemeente bepalen van kwaliteitsniveaus van dienstverlening en managementinformatie

⁷ Zie verder <https://ioresearch.nl/home/nieuws/artmid/445/articleid/326/typologien-voor-rollen-van-gemeenten#.WiYif7pFw2w>

5. Reflecties van de onderzoekers

In dit hoofdstuk geven wij als onderzoekers een aantal reflecties mee, waarbij we van een afstand kijken naar dit vraagstuk. We hebben gekozen om deze, los van de directe onderzoeksvragen, apart mee te geven aan de lezers van dit rapport.

5.1 De afgelopen jaren is veel bereikt

De transitie van het sociaal domein was en is een grote opgave voor gemeenten. Een opgave die met veel inzet in de gemeente Leusden, en in de andere gemeenten waar we interviews hebben mogen doen is uitgevoerd. Dit heeft tot aanzienlijke resultaten geleid waarbij inwoners in een nieuwe en zich steeds veranderde dynamiek toegang hebben gekregen tot invulling van hun zorgbehoefte voor Wmo en Jeugd. De opgave stond waarlijk centraal.

Als onderdeel van deze context is ook veel aandacht gegeven aan het inrichten van de zorgadministratie. Hierbij had het uittreden van de BBS-gemeenten, om haar moverende redenen, veel impact op de keten. Onze observatie is dat deze impact, mogelijk door de hectiek van alle dag, in eerste instantie beperkt betekenis heeft gekregen in de wijze van organiseren (bijvoorbeeld in de overlegvormen) rondom de zorgadministratie.

5.2 Behoeft aan een integrale visie

Uit de interviews blijkt nadrukkelijk dat er behoefte is aan visie op het vraagstuk vanuit integraliteit. Deze integraliteit is belangrijk omdat er sprake is van een grote en complexe samenwerking in de keten. Dat betekent dat, indien er veranderingen plaatsvinden in onderdelen van de keten, deze effect zullen hebben op de andere onderdelen. De relaties zullen herijkt moeten worden (zie ook figuren in hoofdstuk 2). Om dit duurzaam te doen, vraagt dit om een visie op de (ontwikkeling) van de keten. Essentieel is daarbij de wijze van de samenwerking in het sociaal domein en de plek daarin van zowel wijkteams, inkoop, backoffice (waaronder de ZA) van de verschillende gemeenten. Deze stip op de horizon is op dit moment niet gedeeld tussen de verschillende functionaliteiten bij de diverse gemeenten. In de interviews zijn daarvoor wel handreikingen en voorzichtige verkenningen gedaan. De centrale gedachte is dat als de verschillende functies vanuit deze integraliteit georganiseerd worden, dit positieve effecten zal hebben op de prijs-kwaliteitverhouding en een duurzame oplossing kan zijn.

5.3 Platform van betekenisgeving

De transformatie van het sociaal domein betekent ook dat er plek moet zijn om te leren en om betekenis te geven aan ontwikkelingen. Alle betrokkenen herkennen en erkennen dat dit gesprek nog niet voldoende plaatsvindt en dat de behoefte daaraan groeit. Het gaat hier over o.a. het delen van belangen van en verschillen tussen gemeenten en de wijze van bijvoorbeeld het informatiemanagement over de keten. Oftewel: het gaat over de samenhang tussen richten, verrichten en inrichten. Het vormgeven van in verbinding staande overleggen (bestuurlijk en ambtelijk) met elk een eigen afwegingsniveau en legitimering, is daarbij een sleutel naar de toekomst.

Bijlage 1. Overzicht documenten

Hierna zijn alleen de belangrijkste documenten opgenomen. Daarnaast is er informatie verschaft in bijvoorbeeld mails en is informatie van openbare internetsites verwerkt.

Gemeente Leusden

- Analyse uitvoeringskosten zorgadministratie DVO maart en DVO mei
- Begrotingen bij DVO's 2015 en 2016
- Berekening budgettair effect voorstel uitvoeringskosten 2017 Amersfoort
- Berekening overhead, paragraaf bedrijfsvoering
- Beleidskader Sociaal Domein 2017-2018
- Collegebesluit uitvoeringsplan Sociaal Domein 2017-2018
- Conceptbegroting bij DVO 2017
- DVO Werk & Inkomen (Leusden-Amersfoort)
- Mailwisselingen (incl. documenten) m.b.t.:
 - DVO
 - Reactie ROF op presentatie review zorgadministratie
 - KPI's
 - Zorguitnutting
- Memo begrotingsproblematiek 2015
- Memo begrotingsproblematiek 2016
- Memo Eddy Karrenbelt- Nadere toelichting begroting Zorgadministratie 2017 voor Leusden
- Memo vragen en opmerkingen mb.t uitvoeringskosten 2017 zorgadministratie Amersfoort
- Notitie Amersfoort- Kosten zorgadministratie Amersfoort en regio
- Notitie inrichting zorgadministratie 2017 en verder
- Offerte uitvoering 2017 en afrekening 2016
- Overzicht uitvoeringskosten Sociale Dienst i.r.t. verstrekkingen
- Programmabegroting Leusden 2017-2020
- Raadsvoorstel beleidskader Sociaal Domein
- Rapport BMC review zorgadministratie
- Rapportage Sociaal Domein (mrt 2017)
- Rapportage Significant
- Specificatie kosten Jeugd en Wmo jaarrekening 2016
- Uitvoeringsplan Sociaal Domein 2017-2018
- Uitvoeringskosten ZA 2015-2017
- Uitvoeringskosten Amersfoort 2015-2017
- Voorjaarsnota 2017
- Zorgkosten 2015, Q3 rapportage Amersfoort
- Zorgverantwoording 2015-geleverde zorg per gemeente

Larikslaan

- Jaarverslag 2016
- Korte analyse administratieve organisatie
- Signaleringsrapportage 1e halfjaar

Twynstra Gudde

Woudenberg

- Beleidskader Sociaal Domein 2013
- Financiële overzichten
- Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2017

Uitvoeringsorganisatie BBS

- Financiële overzichten uitvoering taken
- Overzichten activiteiten, structuur, werkzaamheden

Amersfoort

- Organisatieplan
- Overzichten KPI's per gemeente
- Processenmatrix ZA
- Rapportage I-sociaal Domein

Bijlage 2. Overzicht interviews

Interview	Contactgegevens
1. Gemeente Leusden	Jan Overweg, wethouder SD
2. Gemeente Leusden	Mark Leegwater, programmamanager SD Henk Krakkers, financieel adviseur Eva Molendijk, bedrijfsvoering
3. Gemeente Amersfoort	Fleur Imming, wethouder SD
4. Gemeente Amersfoort	Herm Kuipers, afdelingsmanager Samenleven Christa Hoogeveen, projectleider RISB
5. Gemeente Amersfoort	Willem van Ravenhorst, teamleider Zorgadministratie
6. Gemeente Woudenberg	Simone van der Marck, gemeentesecretaris
7. Gemeente Woudenberg	Saskia van Vliet, beleid SD Zaira van den Boogaard, financieel adviseur
8. Larikslaan2	Hester Frank, directeur Marjolein Winter, kwaliteit)
9. Gemeente Nijkerk	Jan Hutten, inkoop SD Mark Lagemaat, administratie Aline Boterenbrood, accounthouder Zorglokaal, administratie
10. Uitvoeringsorganisatie BBS-gemeenten	Jeannet Kool, directeur uitvoeringsorganisatie BBS