

## Beleidskader sociaal domein Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel 2019 - 2022

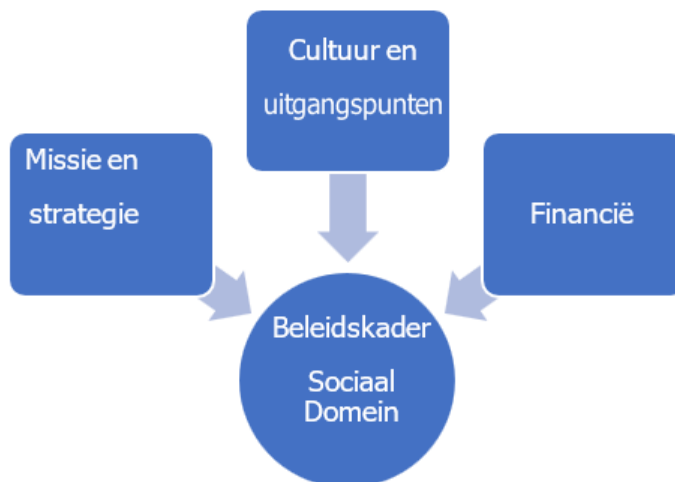
### Inleiding

Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de dienstverlening op het vlak van jeugd, zorg en arbeid. De transitie is inmiddels gerealiseerd, maar de echte transformatie naar een nieuwe manier van werken en samenwerken moet nog verder groeien. Anders denken, anders doen en anders positioneren. De ontstane tekorten spelen ons daarbij parten.

Het sociaal domein is van ons allemaal. In de basis gaat het over het vermogen van de samenleving om gezamenlijk om te gaan met, en het inspelen op veranderingen. Veranderingen op het gebied van ontgroening en vergrijzing. De digitalisering en de nieuwe technologie. Onder andere deze ontwikkelingen maken dat er grotere en andere verschillen kunnen ontstaan in de samenleving. Vergrijzing leidt tot een grotere zorgvraag en bijvoorbeeld ook naar een andere woonvraag. Het niet kunnen lezen en schrijven kan effect op de gezondheid hebben. Door de digitalisering van de toegang tot voorzieningen, informatie en zorg wordt het voor laaggeletterden steeds lastiger om de juiste zorg te ontvangen. Het leven van jongeren speelt zich af in de telefoon, internet en sociale media is een deel van hun leven. De jeugd krijgt niet altijd het juiste beeld van de wereld mee en staan voortdurend bloot aan beeldvorming en beïnvloeding.

Als gemeente hebben wij de taak om de juiste zorg en ondersteuning te bieden vanuit de Wmo, Jeugd- en Participatiewet. Zorg en ondersteuning bieden aan de mensen die het nodig hebben. Tegelijkertijd moeten we als gemeente ook letten op de bijbehorende geldstromen. Tytsjerksteradiel en Achtkarspelen willen sociale en financieel gezonde gemeenten zijn: of te wel gemeentes met vitale en zelfredzame burgers met waar nodig resultaatgerichte, kwalitatief goede ondersteuning en zorg binnen de kaders van de begroting. Dit vraagt om het maken van de juiste keuzes en dit beleidskader biedt het fundament om die balans te bereiken.

In 2014 is op basis van de landelijke transformatiedoelen een gemeenschappelijk beleidskader voor de transitie opgesteld. Het is nu tijd voor de transformatie. In dit beleidskader worden gedeelde lokale strategische doelen en een gedeelde manier van werken beschreven die de transformatie moeten bewerkstelligen. Dit beleidskader geeft in de basis antwoord op de vraag wat voor gemeente we willen zijn. Het hoe en de manier waarop wordt in beleidsplannen uitgewerkt. Ook worden er maatregelen benoemd die genomen moeten worden om financieel weer binnen de kaders van de begroting van het sociaal domein te komen. Het College heeft in oktober 2018 aangegeven dat het beleidskader ingezet wordt als een van de maatregelen om de financiële situatie te kunnen beïnvloeden. Hierover zijn in januari 2018 en maart 2019 bijeenkomsten georganiseerd waarin ook de input van de adviesraden en partijen uit het maatschappelijk veld zijn meegenomen. Separaat aan dit beleidskader is een personeel- en organisatieplan opgesteld waarin de structuur, personele bezetting en de taakstelling op de formatie binnen het gemeentelijke sociaal domein in opgenomen is.



Figuur 1 schematische weergave

Doelstelling van het beleidskader is om richting te bieden en een consistente basis te leggen. Het bevat geen uitgewerkt plan maar biedt ruimte om per thema of onderdeel een verdieping te maken de komende vier jaar.

### **Begrippenlijst**

**110% - 130%:** Bedoeld wordt een percentage van het sociaal minimum, oftewel de voor de belanghebbende geldende bijstandsnorm.

**Activerend armoedebeleid:** Minima worden waar mogelijk gemotiveerd om hun situatie van armoede te doorbreken. De ondersteuning moet erop gericht zijn dat financiële problemen geen belemmering zijn om te werken of op een andere manier te participeren.

**BAB:** baan afspraak baan.

**Beschut Werk:** Beschut werk is bedoeld voor mensen met een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking. Mensen die alleen kunnen werken in een 'beschutte' omgeving, onder aangepaste omstandigheden. Zij hebben meer begeleiding en aanpassing van hun werkplek nodig dan van een reguliere werkgever is te verwachten.

**Collectieve Ziektekostenverzekering:** De bij De Friesland ingekochte zorgverzekering voor inwoners met een hoge zorgvraag en een laag inkomen. De verzekering kenmerkt zich in het bieden van een uitgebreid pakket aan vergoedingen (AV Frieso Compleet). Deze verzekering is bedoeld voor mensen met een hoge zorgvraag, waaronder chronisch zieken en gehandicapten. Er bestaat bij een lagere zorgvraag ook de mogelijkheid om zich (tegen een lagere premie) aan te sluiten bij een minder uitgebreide verzekering (AV Frieso Compact). Het voordeel voor de deelnemers is de collectiviteitskorting, de bijdrage van de gemeente aan het uitgebreide pakket en de bijdrage van de gemeente in de kosten van de premie.

**Individuele Inkomenstoelage/ Kansregeling:** De wettelijke regeling op basis van de Participatiewet, waarmee financiële ondersteuning kan worden geboden aan inwoners die al lange tijd een laag inkomen hebben gehad. Voor de verdere invulling geldt gemeentelijke beleidsvrijheid.

**Jobcoach:** Job coaching is een veelvuldig ingezet en gewaardeerd instrument om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Job coaching is een individuele voorziening die wordt toegekend door UWV of gemeente, bedoeld om mensen met een arbeidsbeperking te ondersteunen bij hun werk.

**Kindregeling:** Het Kindpakket, dat door Leergeld, Jeugdfonds Sport en Jeugdfonds Cultuur wordt uitgevoerd. Dit kindpakket behelst het bieden (binnen grenzen) van de mogelijkheid tot deelname aan sport-, cultuur- en schoolactiviteiten, het voorziet in schoolbenodigdheden, kleding/schoenenbonnen, zwemlessen, kortom alles wat een kind nodig heeft om mee te kunnen doen.

**Loonkostensubsidie:** Een loonkostensubsidie compenseert de werkgever voor het verlies aan productiviteit van een werknemer.

**Maatschappelijke participatieregeling/ Topregeling 18+:** De eigen gemeentelijke regeling op basis van de Gemeentewet, waarmee ondersteuning kan worden geboden aan inwoners om maatschappelijk te kunnen participeren. Met het "kindsdeel" wordt in dit kader bedoeld de verstrekkingen die ten behoeve van kinderen worden gedaan.

**Participatiewet:** Iedereen die kan werken maar het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redt, valt onder de Participatiewet. De wet moet ervoor zorgen dat meer mensen werk vinden, ook mensen met een arbeidsbeperking.

**Sociaal minimum:** Dit is het minimale bedrag dat iemand nodig heeft om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Het sociaal minimum ligt (meestal) gelijk aan de van toepassing zijnde bijstandsuitkering.

**Wajong:** Wajong is een uitkering voor jonggehandicapten. Jonggehandicapt ben je als je onder de 30 jaar bent en door ziekte of handicap nooit meer kunt werken.

**Werkvoorziening:** Om uw werk goed te kunnen doen is er soms een bepaalde voorziening op de (toekomstige) werkplek nodig. Denk aan een brailleleesregel of bijvoorbeeld orthopedische werkschoenen.

**WMO:** Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015)

De Wmo is gericht op het bevorderen van zelfredzaamheid en participatie van mensen met een beperking of een chronisch psychisch of psychosociaal probleem. Met passende ondersteuning wordt beoogd om inwoners zolang mogelijk in hun eigen omgeving te laten wonen en mee te laten doen in de samenleving.

**WSW:** De Wet sociale werkvoorziening is er voor mensen die een beperking hebben en die willen werken, maar die door hun beperking niet zelfstandig in een gewoon bedrijf kunnen functioneren.

**VSO Pro:** Voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs.

## 1 Transitie sociaal domein

De transitie in het sociaal domein is in 2015 ingezet omdat onder invloed van de vergrijzing en de snelle technologische veranderingen de bestaande ondersteunings- en zorgsystemen niet meer aansluiten bij de behoeften van inwoners. De huidige visie en doelstellingen zijn hierop gebaseerd: Het sociaal domein is er voor iedereen, niet alleen voor de inwoners die ondersteuning nodig hebben maar zeker ook voor de mensen daaromheen. Landelijk is een aantal kerndoelen en werkwijzen benoemd met als basis: van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat.' Zo is het van belang dat de zorg en ondersteuning in eerste instantie door de omgeving zelf gedaan wordt en pas professioneel moet zijn als het nodig is. Mensen staan zoveel mogelijk zelf aan het roer en houden zelf de regie. De leefwereld van de mensen stellen we voorop en de systeemwereld (overheid, zorgorganisaties en instanties) zetten we wat meer op afstand. De bedoeling van een wet (of regel, of procedure) gaat voor de letter (de letter van de wet en de nauwkeurige toepassing daarvan). De belangrijkste regel in de zorg zou moeten zijn dat er eerst gekeken wordt naar de mens en daarna naar de regel. Echter, gezien de huidige financiële situatie is daar wel een aantal afspraken bij nodig.

Onder transitie wordt de technische overgang van taken en verantwoordelijkheden naar gemeenten verstaan, ook wel decentralisatie genoemd. Transformatie is de cultuuromslag die van betrokken organisaties wordt gevraagd in manier van denken en werken. Vandaag de dag is de transitie klaar, de transformatie is volop bezig. Daar zitten we middenin en vergt nog veel van de organisatie. Dit beleidskader legt, samen met het personeelsplan, de basis voor de verdere ontwikkeling van de transformatie.

Wet	Participatiewet	Wmo 2015	Schuldhelp	Jeugdwet
<b>Basis</b>	Bestaans minimum	Meedoen aan het maatschappelijk leven	Ondersteuning bij financieel beheer	Gezond en veilig opgroeien
<b>Complementair</b>	Overheid vult aan op middelen die zelf verworven kunnen worden	Van burgers wordt verwacht dat zij zelf zoveel mogelijk oplossen en organiseren	Burgers moeten in eerste instantie zelf de eigen financiën regelen	Ouders zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor veilig opgroeien
<b>Bevorderen zelfredzaamheid</b>	Bij voorkeur door betaald werk, anders door vrijwilligerswerk of tegenpresentatie	Zo lang mogelijk in eigen leefomgeving	Regie over de eigen financiën	Regie over eigen leven

*Figuur 2 onderlinge verhouding van de verschillende wetten binnen het Sociaal Domein*

In figuur 2 zijn de verschillende wetten, de verwevenheid en onderlinge raakvlakken weergegeven. Om dit in de praktijk soepel te kunnen laten werken moet er effectief en efficiënt gewerkt worden. Dit kan door de schotten tussen wetten en financieringsstromen weg te halen en integraal te werken in de ondersteuning. In theorie is dat eenvoudiger te stellen dan in de praktijk. Het is daarom goed om nader in te gaan op de doelstellingen van de transitie.

### 1.1 Doelstellingen transitie

Voor de transitie in 2015 in beide gemeenten werden de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Voorkomen dat inwoners tussen wal en schip vallen bij de technische overgang van rijk/provincie naar gemeente.
2. Het voorkomen van problemen of de escalatie ervan door vroegtijdige signalering en een laagdrempelige toegang tot ondersteuning en zorg.
3. Het bieden van kwalitatief goede zorg en ondersteuning, met optimale keuzevrijheid voor inwoners en ruimte voor lokale ondernemers. Wachtlijsten moesten worden voorkomen.

- Het verlagen van de kosten door naast de twee bovenstaande doelen te realiseren, integraal samen te werken en de bureaucratie aanzienlijk te verkleinen.

Om de doelstellingen te kunnen realiseren zijn in beide gemeenten de gebiedsteams<sup>1</sup> geïntroduceerd om laagdrempeligheid te bereiken. De teams maakten geen deel uit van de gemeentelijke organisatie en vormden ook niet een gezamenlijk team. Binnen Fryslân is het Sociaal Domein Fryslân (SDF) in het leven geroepen om het grootste deel van dit (vaak ingewikkelde) inkoopproces te coördineren met betrekking tot jeugd en een klein gedeelte Wmo (maatschappelijke opvang en beschermd wonen). Als Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel hebben wij ervoor gekozen om ons hierbij aan te sluiten. Hoewel een aantal zaken in gemeenschappelijkheid opgepakt is door de gezamenlijke werkorganisatie, voerden de beide gemeenten eigen beleid en bepaalden een eigen prioriteitstelling.

## 1.2 Gerealiseerde doelen

Ondertussen is het 2019 en kan er na vier jaar een balans opgemaakt worden. Wat is er gelukt en wat is minder goed gegaan? Hoewel niet alles hard te maken is met cijfers en resultaten is wel duidelijk geworden dat:

- Er een toename is van het aantal mensen dat wordt bereikt door de gebiedsteams;
- De mate van tevredenheid onder cliënten over de verleende zorg hoog is en
- De kosten vanaf 2017 significant zijn gestegen.



Figuur 3 de opgave binnen het Sociaal Domein visueel weergegeven

De eerste drie doelstellingen (zie 1.1.) zijn gerealiseerd. De vierde doelstelling, kostenreductie, is helaas niet behaald. De kosten zijn dusdanig gestegen dat er een fors tekort is ontstaan in de al krappe budgetten. Als gemeenten staan we hier overigens niet alleen in, bij veel gemeenten is een vergelijkbare situatie aan de orde. Wij hebben zelf uiteraard de taak om de kosten te beteugelen en dat noopt tot herijken en herbezinnen.

## 2 Financiële analyse sociaal domein

De financiën binnen het sociaal domein liggen onder een vergrootglas. Er is sprake van een niet sluitende begroting met grote overschrijdingen op het sociaal domein en dat vraagt om een nadere analyse. Sinds mei 2018 is gewerkt aan het achterhalen van de oorzaken en het vinden van de oplossingen. De belangrijkste oorzaken zijn gebundeld in het document "financiële analyse sociaal domein" en gepresenteerd aan beide raden in oktober 2018. Daarnaast zijn in januari en maart 2019 bijeenkomsten georganiseerd voor de raden en externe betrokkenen waarin de actuele ontwikkelingen en inzichten zijn gedeeld. Ook zijn mogelijke oplossingen verkend.

De kosten die gemaakt worden binnen het sociaal domein kunnen opgesplitst worden in een drietal elementen:

- Kosten voor ondersteuning waarbij geen indicatie nodig is;

1) 0-100 teams (voorheen Jeugd en Dorpentteams) heten vanaf 2019 gebiedsteams. Hiervoor is gekozen omdat deze naam het beste aansluit bij de naamgeving in andere gemeenten. Daarnaast was het de wens van het team zelf.

2. Kosten van ondersteuning waarbij wel een indicatie nodig is (de maatwerkvoorzieningen) en
3. Kosten van personeel.

De eerste twee kostensoorten worden nader toegelicht. De derde kostensoort wordt toegelicht in het separate personeels- en organisatieplan.

### 2.1 Kosten zonder indicatie

In grote lijnen betreffen de uitgaven aan de voorzieningen zonder een indicatie een investering in de veerkracht van de samenleving als geheel. De activiteiten hebben een sterk preventief karakter, waardoor er wellicht minder aanspraak gedaan hoeft te worden op de – duurdere- maatwerkvoorzieningen. De gemeente heeft hierin een ruime bevoegdheid om eigen beleid te maken, om eigen prioriteiten te stellen. De samenwerking met bijvoorbeeld welzijnsorganisatie Kearn en andere vormen van sociaal cultureel werk maakt onderdeel uit van deze kostensoort.

Voorbeelden:

- Algemene voorzieningen zoals het Odense Huis in Tytsjerksteradiel;
- Ondersteuning van mantelzorgers;
- Subsidies voor sociaal cultureel werk;
- Subsidies voor regulier welzijnswerk;
- Jongerenwerk;
- Door de gebiedsteams verleende ondersteuning;
- Vrijwilligerswerk;
- Leefbaarheidssubsidies en dorpsbelang.

### 2.2 Kosten met indicatie – maatwerkvoorzieningen

Een maatwerkvoorziening is een voorziening voor een individuele inwoner, waar de gemeente een indicatie voor afgeeft. Aan een indicatie ligt een onderzoek van het gebiedsteam ten grondslag. Het gebiedsteam gaat in gesprek met de inwoner, bespreekt wat de vraag is en of de inwoner zelf in een oplossing kan voorzien, bijvoorbeeld vanuit het netwerk. Wanneer het een inwoner niet lukt om zelf of met behulp van het netwerk een oplossing te vinden, kan er een maatwerkvoorziening aangevraagd worden bij de gemeente. Een indicatie wordt afgegeven en passend gefinancierd op basis van te behalen resultaten – wat wil en kan de inwoner bereiken met de voorziening.

De gemeente is wettelijk verplicht deze ondersteuning te leveren, ongeacht het aantal gebruikers. Ook is er sprake van een 'open einde'-regeling. Dit betekent dat de gemeente geen budgetplafond voor de totale kosten van Wmo- of jeugdzorg kan instellen. Het is niet eenvoudig om vooraf in te schatten wat de maatwerkvoorzieningen op jaarbasis zullen kosten en/of hoeveel mensen er gebruik van zullen maken, wat maakt dat het een onzeker onderdeel vormt in de begroting.

De invloed van de gemeente op de inzet van deze voorzieningen is wisselend. Aan de voorkant ligt hierin een rol voor de gebiedsteams, om gedegen onderzoek te doen en de voorziening(en) aan te vragen die passend is bij de situatie van de individuele inwoner.

Een beperkende factor op de gemeentelijke invloed zijn de directe verwijzingen door de huisarts of Gecertificeerde Instellingen naar de specialistische jeugdhulp. In die gevallen is het gebiedsteam niet betrokken bij het bespreken van de vraag, het opstellen van de resultaten en/of het bepalen van het budget. Dit doet de zorgaanbieder. De gemeente is wel verantwoordelijk voor de betaling van deze zorg. Iets meer dan de helft van de indicaties voor de Jeugd verloopt via directe verwijzing door de huisarts. Door een betere samenwerking met de huisartsen, bijvoorbeeld door de inzet van een POH-Jeugd of een gezinswerker in de huisartsenpraktijk, wordt geprobeerd hier meer grip op te krijgen.

Binnen de Participatiewet kan de gemeente door re-integratie en/of minima -en armoedebelaid wel sturen door eigen beleid en daarbinnen prioritering aan te brengen. Ook binnen de Wmo kan de gemeente op een aantal onderdelen zelf bepalen hoe om te gaan met bijvoorbeeld maatwerk op het collectief vervoer. Het aantal mensen dat een beroep doet op uitkeringen is weer volledig afhankelijk van de ontwikkeling van de economie en uiteraard omstandigheden waarin de inwoner verkeert.

Voorbeelden:

- Inkomensregelingen
- Minimabeleid
- Re-integratie
- Huishoudelijke hulp
- Woningaanpassingen

- Individuele begeleiding
- Mobiliteit en vervoersvoorzieningen
- Specialistische jeugdzorg
- Pleegzorg
- Gezinsgerichte hulp
- Jeugdbescherming
- Ambulante begeleiding

### 2.3 Effecten van gevoerde beleid op de ontstane tekorten

De kostenstijging vanaf 2017 doet zich met name voor bij de voorzieningen die vallen onder de Jeugdwet en bij de Wmo. Zoals al eerder aangegeven staan we daar als gemeente niet alleen in. Vanuit zowel de Provincie als door het Sociaal Domein Fryslân wordt nader onderzoek gedaan naar de oorzaken van het tekort op de voorzieningen binnen deze wetten. Er lopen landelijk ook gerichte onderzoeken die we met grote interesse volgen. Bijzonder is ook dat het aantal cliënten in de jeugdzorg in de gemeenten niet noemenswaardig toegenomen zijn maar de kosten stijgen wel. We zoomen verder in op de effecten.

Opvallend is dat naast de meest ingezette voorzieningen binnen de Wmo (huishoudelijke hulp en vervoer) een stijging zichtbaar is van de individuele begeleiding en de woningaanpassingen. Dit laat zich verklaren door de vergrijzing in beide gemeenten.

Vanuit de Participatiewet is van meet af aan bekend dat de rijksmiddelen met name voor de gemeente Tytsjerksteradiel hierin echt tekortschieten (zie ook Financiële Analyse Sociaal Domein oktober 2018), maar is inmiddels nagenoeg ingelopen.

Uit de onderzoeken en analyses welke zijn gedaan binnen onze gemeenten blijkt dat de gemaakte beleidskeuze voor een *laagdrempelige toegang tot zorg en ondersteuning* naar alle waarschijnlijkheid heeft bijgedragen aan de toename van het aantal inwoners dat ondersteuning en zorg ontvangt. Voor wat betreft de Wmo is dit goed inzichtelijk. De analyse laat ook zien dat de gebiedsteams meer mensen bereikt hebben, dit is te relateren aan het feit dat het aantal (opgeloste) vragen is gestegen. Het te verwachten effect van preventie is nog niet inzichtelijk te maken of dit tot daling van de kosten bij de duurdere maatwerkvoorzieningen leidt.

De decentralisaties van 2015 hebben nieuwe taken en verantwoordelijkheden voor gemeenten met zich meegebracht en in veel gevallen een naar beneden bijgesteld budget voor de uitvoering ervan. Desondanks zitten gemeenten niet volledig aan de knoppen en hebben we zowel inhoudelijk als financieel als juridisch te maken met centrale besluitvorming. Zo is bijvoorbeeld ten aanzien van huishoudelijk hulp (Wmo) landelijk besloten tot het verlagen van de eigen bijdrage naar €17,50 euro. Niet alleen betekent dit een verlies van inkomsten voor gemeenten, de verwachting is ook dat het een aanzuigende werking heeft op het aantal aanvragen. Ander voorbeeld is een uitspraak van De Centrale Raad van Beroep, over het resultaatgerichte inkopen bij de Wmo. Deze uitspraak kan gevolgen hebben voor de inkoopsystematiek met alle (financiële) gevolgen van dien en is daarmee een beperking van de beleidsruimte van gemeenten.

Naast de landelijke ontwikkelingen hebben we te maken met diverse regionale samenwerkingsverbanden. Niet alleen maken we onderdeel uit Centraal Domein Fryslân, maar ook van regionale verbanden vanuit Jeugdzorg en vanuit gemeentelijke samenwerking zoals Jobinder voor taxivoer. Hoewel alle samenwerkingsverbanden zijn gericht op het verhogen van de kwaliteit van de betreffende diensten, betekent het ook dat Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel niet volledig zelfstandig zijn in het maken van beleidskeuzes.

De oorzaken voor de kostenstijging liggen met name aan de samenstelling van de bevolking en de demografische ontwikkeling daarvan. Zo zijn de gevolgen van de vergrijzing merkbaar binnen de Wmo. Daarnaast is de in 2014 gesignaleerde problematiek nog altijd actueel. Wel heeft het gevoerde re-integratiebeleid samen met een goed draaiende economie gezorgd voor een lager aantal inwoners in de bijstand.

Een andere conclusie die kan worden getrokken is dat er sprake is van een sterke samenhang binnen het sociaal domein. Dit wordt ook wel het "waterbed-effect" genoemd: door ergens te bezuinigen loop je het risico dat het ergens anders tot meer druk op de uitgaven leidt. Zo kan het beëindigen van de kwijtschelding gemeentelijke belastingen een bezuiniging opleveren. Dit wordt dan weer tenietgedaan door de extra aanvraag op bijzondere bijstand of binnen de schulddienstverlening.

De effecten van preventie zijn ook moeilijk te meten en toe te rekenen naar financiële opbrengsten. In welke mate jongerenwerk bijvoorbeeld bijdraagt aan het verlagen van de schooluitval is niet door te rekenen en waar het dan vervolgens in de begroting zichtbaar wordt is niet duidelijk. Hoeveel vandalisme,



pesten, geweld, seksueel misbruik en overdosissen drank en drugs is voorkomen door voorlichting, gezinsondersteuning of buurtbemiddeling evenmin.

Daarnaast zitten de schotten tussen wetgeving in de weg. Wanneer huisaanpassingen, Odense Huis, persoonlijke begeleiding en huishoudelijke hulp ertoe kunnen leiden dat een ouder echtpaar langer zelfstandig kan blijven wonen, zijn de financiële kosten voor de gemeente en de baten voor de zorgverzekeraar.

### 3 Sociaal fundament voor 2019-2022

Zoals benoemd is op de kosten na de transitie van het sociaal domein in beide gemeentes geslaagd. Het is daarom nu tijd om de transformatie in te zetten en de kosten terug te brengen binnen de kaders die daarvoor gesteld zijn in de begroting. Het is daarbij van belang om de basis voor ogen te houden en duidelijk te hebben wat voor gemeente we willen zijn en daar onze missie en strategische doelen voor de komende jaren op te baseren.

De gemeente heeft de wettelijke taak om drie wetten uit te voeren (Wmo, Jeugdwet en de Participatiewet). Daarbinnen hebben we als gemeente de taak om aandacht te besteden aan de landelijke en lokale thema's zoals overgewicht, gebruik van alcohol en drugs, armoede en schulden gerelateerde problematiek. Achtkarspelen bijvoorbeeld kent een hoger aantal mensen met een licht verstandelijke beperking. In beide gemeenten is er sprake van een laag/ lager opleidingsniveau en een hoger percentage laaggeletterden. Tytsjerksteradiel kent daarbij een bovengemiddelde snelle vergrijzing.

Op basis van deze feiten zijn er grofweg vier scenario's te schetsen hoe beide gemeentes het sociaal domein kunnen inrichten:

1. Doorgaan met de uitvoering en toepassing van het huidige beleid;
2. Doorgaan met de huidige lijn, maar dan kostenbewuster handelen;
3. Wettelijke taken kostenbewust uitvoeren, aangevuld met beleids- en uitvoeringsmaatregelen die passen bij wat voor gemeente we willen zijn en
4. Alleen wettelijke taken uitvoeren en de toegangspoort tot zorg strenger inzetten.

Uit het zorgvuldig intern verricht (beleid)onderzoek, in combinatie met de input uit de brede bijeenkomsten van januari en maart 2019 waarin ook de Wmo en Cliëntenraden zijn gehoord, zijn opties uitgewerkt. Op grond hiervan is er gekozen voor scenario 3: we voeren de verplichte wettelijke taken uit en kiezen op basis van de samenstelling en problematiek van onze bevolking voor aanvullende beleids- en uitvoeringsmaatregelen.

#### 3.1 Missie en uitgangspunten

Op basis van dit scenario is de missie van de gemeente Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel:

***De inzet binnen het sociaal domein draagt bij aan de vitaliteit en zelfredzaamheid van al onze inwoners. Wanneer een inwoner dit (tijdelijk) niet zelf kan, staan wij voor resultaatgerichte en kwalitatief goede ondersteuning en zorg.***

Deze missie verwoord samen met de volgende uitgangspunten de sociale basis van de gemeenten die we willen zijn:

1. Het voorliggende veld<sup>2</sup> als cement van de Mienskip versterken en bundelen
2. Het bieden van goede ondersteuning basis van middelen die de inwoner zelf heeft en de aanvulling die de gemeente kan bieden;
3. Het voeren van activerend armoedebeleid;
4. Het inzetten van participatiemiddelen voor diegenen die ondersteuning nodig hebben in het vinden van een baan en
5. Een werkwijze die zich kenmerkt van werken vóór naar werken mét de inwoner: preventief, Integraal, kostenbewust en datagestuurd.

Met de missie en de uitgangspunten als basis streven we een sociaal en financieel gezonde gemeente na. Dat betekent dat nog altijd kwalitatief goede ondersteuning en zorg geboden kan worden aan de inwoner in de dorpen terwijl in de oplossing nadrukkelijker het kostenaspect wordt meegewogen. De gebiedsteams spelen hierin een cruciale rol.

2) Onder voorliggend veld worden al het georganiseerde ondersteunende aanbod in de gemeente dat vrij toegankelijk is verstaan. Er is geen indicatie of besluit van de gemeente of huisarts nodig is. Ook de ondersteuning die inwoners met elkaar en als vrijwilligers organiseren.

### 3.2 Doelen als afwegingskader voor toekomstig beleid

De missie en uitgangspunten zijn in dit beleidskader vertaald naar vier doelen waarvan per project of thema actieplannen kunnen worden uitgewerkt. Daarnaast zijn vijf basisprincipes voor de werkwijze opgenomen. Door dit beleidskader op deze manier als een “afwegingskader” te hanteren voor verdere beleidsplannen kunnen naast de landelijke transformatie doelen ook onze missie en bijhorende uitgangspunten worden gehandhaafd en behaald. Deze doelen vormen dus de basis voor de huidige en toekomstige plannen.



Figuur 4 Doelen 2019 en verder

#### 1. Inwoners zijn fysiek en mentaal zo gezond mogelijk

Met dit doel wordt ingezet op het meest basale element van zelfredzaamheid; de gezondheid. De grondslag voor de aanpak is “Positieve Gezondheid” (Machteld Huber) waarin wordt gekeken naar wat mogelijk is en hoe mensen zelf hun gezondheid en welzijn ervaren. Ook in onze gemeenten is blijvend aandacht nodig voor kennis en bewustwording van een gezonde leefstijl om te voorkomen dat onze inwoners in een kwetsbare positie komen. Bijvoorbeeld als het gaat om inwoners met een hersenaandoening, dementie, verward gedrag, depressie en aandoeningen als eetstoornissen en verslaving. *Dit doel heeft betrekking op het eerste uitgangspunt: het bieden van goede zorg op basis van middelen die de inwoner zelf heeft en de aanvulling die de gemeente kan bieden.*

#### 2. Inwoners hebben financiële rust en passend werk, danwel een zinvolle bezigheid.

Er is een verband tussen een onzekere en krappe financiële positie en de gezondheid en het welbevinden van mensen. Financiële problemen maken mensen kwetsbaar en men is minder of niet in staat om goede beslissingen te nemen. Niet zelden is sprake van een groeiend isolement en is deelname aan de samenleving ver te zoeken. Er is sprake van een groeiende afstand tussen mensen met financiële problemen en zij die deze problemen niet hebben. Schaamte speelt hierbij een grote rol. Gebleken is wanneer er sprake is van financiële problemen dit een multiplier kan zijn voor andere problemen en eventuele andere hulpverlening zoals opvoedingsondersteuning veel minder effectief is. *Dit doel sluit aan bij uitgangspunt 3, 4 en 5: Het voeren van activerend armoedebelief en ondersteuning naar werk.*

#### 3. Inwoners zijn weerbaar in een veilige omgeving.

Onder andere vanuit scholen en zorgleveranciers komen signalen dat in onze gemeente niet alle inwoners zich veilig en geaccepteerd voelen. Voorbeelden zijn pestgedrag, uitsluiting vanwege een andere seksuele geaardheid of culturele afkomst, groepsdrang met betrekking tot alcohol -en drugsgebruik en (seksueel) misbruik en geweld. De norm voor wat geaccepteerd wordt, lijkt zich de laatste jaren te versmallen. Daarnaast hebben we te maken met hardnekkig hoog aantal meldingen van kindermishandeling en ook steeds vaker oudermishandeling. Ook de problematiek rondom inwoners met een licht verstandelijke beperking en hun positie in onze samenleving bestaat al langer. De effecten van (vecht)scheidingen op kinderen trekken een wissel in onze gemeentes. Het kennisplatform Kind en Echtscheiding in Noord-Nederland is heel helder: ongeveer de helft van jonge cliënten in de jeugdhulp is vanwege scheidingsproblematiek in behandeling is. Actueel is ook de toename van het aantal inwoners met dementie en het effect hiervan op hun. *Uitgangspunt 1 en 2 staan binnen dit doel centraal: het bieden van goede zorg op basis van middelen die de inwoner zelf heeft en de aanvulling die de gemeente kan bieden en de vrijwilligers en mantelzorgers als cement van de Mienskip versterken en bundelen.*

#### 4. In ons gebied is de leefbaarheid behouden en versterkt.

*Het behouden van de leefbaarheid vraagt inbreng van alle inwoners, nieuwe initiatieven, inspraak bij belangrijke beslissingen en het inspelen op de consequenties van een andere bevolkingsopbouw. De*



leefbaarheid van onze plattelandsgemeenten wordt beïnvloed door het verschraken van voorzieningen, het verschuiven van de bevolkingsopbouw (het aandeel 60-plussers stijgt), de ontwikkeling van de technologie en het veranderen van de behoeften van inwoners. Daarbij speelt ook de veranderende relatie tussen overheid en inwoners. Inwonersinitiatieven, participatie en zelforganisatie kunnen nog beter ontwikkeld worden binnen onze gemeentes. Welzijnswerk en collectieve preventie komen onvoldoende uit de verf en zijn te versnipperd georganiseerd. Bij dit doel staat uitgangspunt 2 centraal: De vrijwilligers en mantelzorgers als cement van de Mienskip versterken en bundelen.

### 3.3 Hoe gaan we werken

De transformatie en de focus op het behalen van de strategische doelstellingen en het afwegen van kosten en baten heeft consequenties voor de werkwijze. Om daar houvast bij te geven zijn een aantal basisprincipes benoemd.

1. Van werken voor naar werken met de inwoner
2. Preventief
3. Integraal, toepassen van de omgekeerde toets en de uitgangspunten per wet (zie figuur 2)
4. Kostenbewust
5. Datagestuurd



Figuur 5 leidende principes

De omschakeling van werken **voor de burger** naar werken **met de inwoner**. De grotere gelijkwaardigheid wordt bijvoorbeeld zichtbaar in meer inspraak, ruimte voor inwonersinitiatieven, gezamenlijk optrekken in processen, maar ook in duidelijkheid in wat niet (meer) kan tijdens de “keukentafelgesprekken”. Hiermee hangt samen dat het mandaat voor het nemen naar beslissingen van het team “verstrekkingen en voorzieningen” naar de gebiedsteams verschuift. Voor de inwoners betekent dit een schakel minder in het besluitvormingsproces.

Een intrinsiek **preventieve** manier van denken en werken. Bij elke actie benoemen we de meetbare en/of merkbare gewenste doelen en mogelijke consequenties. We schuiven van het *registreren van inzet* (welke activiteiten hebben we gedaan, hoeveel mensen waren daar, hoeveel uren gewerkt) naar het *volgen van maatschappelijk effect*; wat heeft/hebben de inwoner(s) er aangehad? De beleving van de inwoners staat hierbij centraal evenals het werken vanuit de bedoeling.

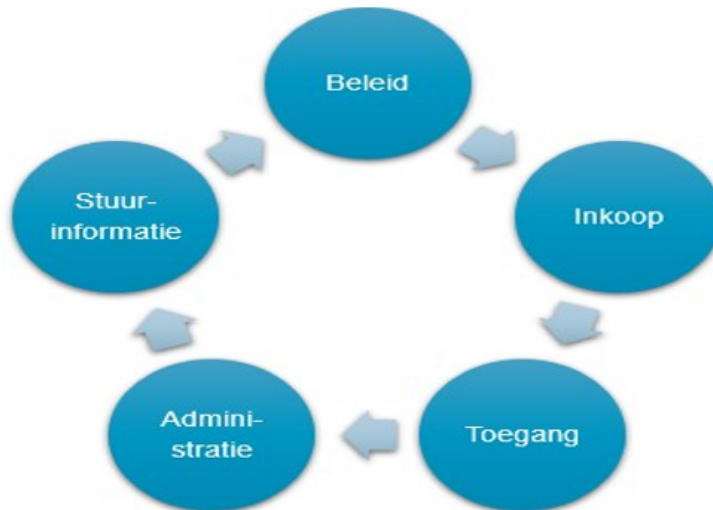
Extra aandacht bij de implementatie van deze twee werkwijzen is nodig voor het kantelen van “opschalen” (deze meneer heeft naast hulp met de administratie eigenlijk ook huishoudelijke hulp nodig) naar “normaliseren” en afschalen (meneer weet ons te vinden wanneer hij meer hulp nodig heeft dan wel hij onze hulp niet meer nodig heeft).

Een **integrale** aanpak die verder gaat verder dan samenwerken. We gaan dit zowel intern (teams onderling) als extern (bij de invoering van algemene voorzieningen) nadrukkelijker inzetten. Elk (strategisch) doel vraagt kennis en ervaring van verschillende mensen, teams en organisaties. Door vanaf het begin integraal samen te werken hoeven inwoners niet met diverse afdelingen/organisaties contact te onderhouden zijn minder (onderlinge) controlemomenten nodig waardoor de bureaucratie wordt verminderd en wordt door het delen van kennis het eindresultaat kwalitatief beter. Het inzetten van de customer journey is hier een mooi middel, zo kunnen overbodige stappen uit processen gehaald worden. Door integraliteit als werkwijze te benoemen en er actief op te sturen, wordt ook dit uitgangspunt van de transformatie beter ingevuld.

Een **kostenbewuste afweging** in de besluitvorming. Dit is voor velen een nieuw element in de benadering van hun vak en vraagt aandacht in aansturing en scholing. Scholing op het gebied van kennis van en inzicht in kosten maar ook in het voeren van andere gesprekken met inwoners. Juist de afwezigheid van deze kennis en vaardigheden, heeft in de afgelopen jaren naar alle waarschijnlijkheid bijgedragen aan het oplopen van de kosten. Dit geldt niet alleen voor de gebiedsteams. Ook de budgethouders van de beleidsteams hadden niet altijd inzicht in de opbouw van kosten en de ontwikkeling ervan. Dit wordt anders ingericht.

Tot slot, meer gebruik maken van eigen **data**, in combinatie met open data en voortschrijdende kennis. Dit is bijvoorbeeld afkomstig van de zorgadministratie, maar ook van collega gemeenten in de regio en andere (lokale) data leveranciers.

De basisprincipes zijn leidend in de beleidscyclus. In figuur 6 is de beleidscyclus weergegeven, een doorlopend proces van opeenvolgende stappen. De bovengenoemde basisprincipes dragen bij aan de doelstelling om de strategische doelen te realiseren.



Figuur 6 Beleidscyclus

#### 4 Sociaal en financieel in evenwicht

In de voorgaande hoofdstukken zijn de doelen aangegeven (sociaal en financieel gezonde gemeente), de wetten kort geschetst en de kostenstijging toegelicht. Als gemeenten staan we nu op een punt waarop echt keuzes gemaakt moeten worden. De kosten zijn te hoog. We willen graag alle inwoners helpen, maar hebben daar niet de benodigde middelen voor. In dit hoofdstuk worden voorstellen voor maatregelen gedaan die aansluiten bij de uitgangspunten en strategische doelen die gesteld zijn. Het maken van keuzes op basis van de strategische doelen binnen het Sociaal Domein is niet eenvoudig, het raakt ons namelijk allemaal. Tekorten leiden tot het verzetten van bakens, hoe pijnlijk dat ook kan zijn of worden. In de organisatie is zorgvuldig onderzocht welke mogelijkheden er nog binnen de eigen organisatie zijn (inkrimpen op personeel) en waar nog opties zijn om wetten en regels beperkter in te zetten. Vanuit de aangegeven uitgangspunten is het van belang om kostenbewust te werken. Bedrijfsmatiger, het (nog) slimmer inkopen, samen met partners optrekken en de zorg zoveel mogelijk nabij de inwoners organiseren en het voorkomen van stapelen van voorzieningen.

Per taakveld wordt inzichtelijk gemaakt welke maatregelen op korte termijn resultaat opleveren, zoals de reorganisatie het personeel en van de gebiedsteams, het verlagen van de welzijnssubsidies en de maatregelen die genomen kunnen worden op het gebied van inkomen en participatie. Daarnaast worden er ook maatregelen ingezet met langere termijneffecten. Deze worden nu opgepakt, waarbij de effecten later zichtbaar zijn. Het gaat hierbij om het moderniseren van het maatschappelijk veld, inderdieneffecten van de gebiedsteams, aanscherpen en het verzakelijken van de inkoopstrategie. Daarbij onderzoeken we in hoeverre ontschotting van de Wmo en Wlz kan bijdragen aan de bezuinigingsopgave. Voor Tytsjerksteradiel en Achtkarspelen leidt dit tot het volgende totaaloverzicht.

<b>Gemeente Achtkarspelen</b>		2019	2020	2021	2022
<b>Taakstelling Sociaal Domein</b>		<b>-124.000</b>	<b>-415.000</b>	<b>-640.000</b>	<b>-922.000</b>
<b>Korte termijn bezuinigingen</b>					
	Maatregelen personeel en organisatieplan	200.000	431.000	431.000	431.000
6.1	Maatregelen "voortliggend veld"		100.000	200.000	200.000
6.3	Maatregelen "activerend armoedebeleid"		101.000	101.000	101.000
6.5	Maatregelen re-integratie / participatie		301.000	301.000	301.000
		200.000	933.000	1.033.000	1.033.000
<b>Nog te realiseren taakstelling</b>		<b>76.000</b>	<b>518.000</b>	<b>393.000</b>	<b>111.000</b>
<b>Lange termijn bezuinigingsopdrachten</b>					
6.1	Modernisering maatschappelijk veld				PM
6.2/6.71/6.72	Kostenbewustzijn gebiedsteams		50.000	200.000	400.000
6.4	Ontwikkelingen Caparis				PM
6.5	Versnellingsagenda regiodeal				PM
6.6/6.71	Gedifferentieerde inkoop WMO				200.000
6.6/6.71	Ontschotten WMO - WLZ				PM
6.6/6.71	Woon-zorgbehoefte				PM
6.72	Effecten inkoopmodel jeugdzorg				200.000
		-	50.000	200.000	800.000
<b>Restant taakstelling</b>		<b>76.000</b>	<b>568.000</b>	<b>593.000</b>	<b>911.000</b>

<b>Gemeente Tytsjerksteradiel</b>		2019	2020	2021	2022
<b>Taakstelling Sociaal Domein</b>		<b>-200.000</b>	<b>-700.000</b>	<b>-1.200.000</b>	<b>-1.700.000</b>
<b>Korte termijn bezuinigingen</b>					
	Maatregelen personeel en organisatieplan	200.000	431.000	431.000	431.000
6.1	Maatregelen "voortliggend veld"		200.000	400.000	400.000
6.3	Maatregelen "activerend armoedebeleid"		123.000	123.000	123.000
6.3	Herfinancieren kwijtschelding gemeentelijke belastingen		112.000	112.000	112.000
6.5	Maatregelen re-integratie / participatie		210.000	210.000	210.000
		200.000	1.076.000	1.276.000	1.276.000
<b>Nog te realiseren taakstelling</b>		<b>-</b>	<b>376.000</b>	<b>76.000</b>	<b>-424.000</b>
<b>Lange termijn bezuinigingsopdrachten</b>					
6.1	Modernisering maatschappelijk veld				PM
6.2/6.71/6.72	Kostenbewustzijn gebiedsteams		50.000	200.000	400.000
6.4	Ontwikkelingen Caparis				PM
6.5	Versnellingsagenda regiodeal				PM
6.6/6.71	Gedifferentieerde inkoop WMO				200.000
6.6/6.71	Ontschotten WMO - WLZ				PM
6.6/6.71	Woon-zorgbehoefte				PM
6.72	Effecten inkoopmodel jeugdzorg				200.000
		-	50.000	200.000	800.000
<b>Restant taakstelling</b>		<b>-</b>	<b>426.000</b>	<b>276.000</b>	<b>376.000</b>

Een grotere weergave is terug te vinden in bijlage 1 (Achtkarspelen) en bijlage 2 (Tytsjerksteradiel). In de volgende paragrafen worden deze maatregelen en de financiële doorrekening uiteengezet.

#### 4.1 Personele consequenties

De kostenreductie binnen het Sociaal Domein gaat uiteraard ook over de personele inzet en de kosten daarvan. Al eerder is aangegeven dat de verhouding direct 70% en indirect 30% moet zijn. Hierbij gaat het om het team verstrekkingen & voorzieningen en de gebiedsteams (de 70%) en de teams ontwikkeling & advies en de bedrijfsvoering (de 30%). Het herstructureren, sturen en bijsturen van personele kosten levert een bedrag op van ongeveer €862.000,-, hetgeen een personeelsreductie inhoudt van 10%.

Daarnaast wordt gekeken naar de inhuur. In tijden van ontwikkeling wordt meer gebruik gemaakt van externe inhuur. Juist omdat nog niet duidelijk is hoe het er allemaal uit komt te zien maakt dat flexibiliteit meer slagkracht geeft. Wat ook duidelijk is, is dat externe inhuur veelal duurder is. Inzet is om hier scherper op te zijn en goed af te wegen als er toch voor inhuur gekozen wordt.

Naast de reorganisatie starten ook een aantal projecten waarmee we de volgende doelen willen realiseren:

1. Kostenbewust en slimme minder gecompliceerde processen;
2. Meer samenhang tussen uitvoering, data en beleid, de beleidscyclus sluiten en
3. Betere en gedifferentieerde inkoop.

Achtkarspelen		Tytsjerksteradiel	
Korte termijn personeelsreductie	€ 200.000	Korte termijn personeelsreductie	€ 200.000
Langere termijn personeelsreductie	€ 231.000	Langere termijn personeelsreductie	€ 231.000
Totaal Achtkarspelen	€ 200.000 tot 431.000	Totaal Tytsjerksteradiel	€ 200.000 tot 431.000

#### 4.2 Gebiedsteams

Het bieden van zorg nabij inwoners, het in gesprek gaan met de inwoners. Samen goede zorg bieden op basis van de middelen die zowel de gemeente als andere ketenpartners, de Mienskip zelf en de inwoner heeft. De gebiedsteams worden bekostigd uit de vastgestelde werkbudgetten. Hierbij wordt direct de formatie reductie van 4 fte doorgevoerd. Er kan en mag geen sprake zijn van uitzetting van kosten, hier wordt goed op gemonitord. Twee van de vier gebiedsteams zullen gehuisvest worden in respectievelijk het gemeentehuis van Buitenpost en Burgum. In lijn met de opmerking van de verschillende adviesraden (uit de bijeenkomst van 7 maart 2019) zijn concreet de uitgangspunten:

- Werken met budgetten per team;
- Kostenbewust de Jeugd en Wmo wet uitvoeren, resultaatgericht indiceren;
- Inkoop differentiëren en
- Continue monitoring, sturing en bijsturen op basis van data.

Doelstelling is om continue in beeld te hebben hoever de teams zijn als het gaat om het behalen van de afgesproken doelen. Ook het onderzoeken hoe korte lijnen met de huisartsen (detacheren van een gebiedsteammedewerker bij de huisartsen), de huisarts voor een POH-GGZ kan bijdragen aan het verlagen van de kosten. Jeugdprofessionals inzetten in de teams zodat lichte problematiek zelf kan worden behandeld en hiervoor geen verwijzing meer nodig is, resultaatgericht indiceren en voorkomen van stapeling van voorzieningen. De effecten komen tot uitdrukking in minder kosten in de individuele maatwerkvoorzieningen binnen Jeugd en Wmo. Voor beide gemeenten komt dit neer op een bezuiniging van ongeveer €400.000, - op termijn waarbij in 2020 de eerste € 50.000, - gerealiseerd wordt. Hiervoor wordt een aparte monitoring opgezet.

Achtkarspelen		Tytsjerksteradiel	
Korte termijn reductie Gebiedsteams	€ 50.000	Korte termijn reductie Gebiedsteams	€ 50.000
Lange termijn reductie Gebiedsteams	€ 400.000	Lange termijn reductie Gebiedsteams	€ 400.000
Totaal Achtkarspelen	€ 50.000 oplopend tot 400.000	Totaal Tytsjerksteradiel	€ 50.000 oplopend tot 400.000

#### 4.3 Samenkracht en burgerparticipatie

Insteek is om zoveel mogelijk de kracht in onze Mienskip te behouden. Het cement wordt gevormd door de vrijwilligers en mantelzorgers en de verenigingen die binnen de dorpen actief zijn. Het inzetten van minder professionals en het efficiënter bundelen van zorg leidt tot nabijheid in de dorpen. Hoe kunnen we het met z'n allen zo doen dat mensen zelf en met hulp van anderen in de samenleving hun problemen oplossen en kunnen meedoen, waardoor zij geen of minder beroep hoeven te doen op de overheid? Het is met name hier dat de transformatie doorgezet kan worden. Minder versnippering van alle verschillende initiatieven, meer regie van de gemeente (kwam ook naar voren in de bijeenkomst van 31

januari 2019). Verbinden van de stevige Fryske Mienskip en werken aan meer samenkracht in de dorpen met (minder) professionals die juist deze Mienskipkracht versterken. Als het ergens kan, dan is het in Fryslân. Binnen het taakveld kunnen er op korte en op langere termijn maatregelen genomen worden.

Op korte termijn willen we de versnippering van de welzijnsopdrachten verminderen en dubbelingen eruit halen. Dit betekent dat de lopende welzijnssubsidies geïjkt worden aan de strategische doelstellingen van het strategische beleidskader. De welzijnsorganisatie zal meer vraag gestuurd ingezet worden. De vaste welzijnsopdracht wordt kleiner qua budget en gericht qua inzet. De gemeente benoemt een aantal speerpunten vanuit haar strategische doelen. Het zal daarbij vooral gaan om dorpen overstijgende, of in alle dorpen aanwezige, vraagstukken. Een basiscapaciteit aan professionele ondersteuning is en blijft noodzakelijk. Daarbij kan gedacht worden aan het organiseren van respijtzorg, het ambulante jongerenwerk, buurtbemiddeling etc. Schatting is dat deze aanscherping van welzijn en welzijn gerelateerde activiteiten een besparing van €400.000 voor Tytsjerksteradiel en €200.000 voor Achtkarspelen oplevert met ingang van 2021. Op de korte termijn wordt €100.000,- Achtkarspelen (verlagen innovatiebudget en het aanpassen van eerder te ruim begrote budgetten) bezuinigd. In Tytsjerksteradiel is dit minimaal €200.000,- (verlagen van het innovatiebudget, verlagen van de welzijnssubsidie aan Kearn en het hanteren van de nullijn voor 2020 voor de overige subsidies op het gebied van welzijn, sociaal cultureel werk en jeugd- en jongerenwerk<sup>3</sup>). De subsidie van Kearn is in Tytsjerksteradiel substantieel hoger dan in Achtkarspelen, ook na de uitbreiding van het budget voor de welzijnsopdracht in Achtkarspelen voor 2018 en 2019.

Voor de lange termijn wordt onderzocht welke mogelijkheden er zijn in het voorliggende veld, het georganiseerde ondersteunende aanbod in de gemeente dat vrij toegankelijk is. In de bijeenkomst van zowel 31 januari 2019 als 7 maart 2019 is naar voren gekomen dat het voorliggend veld een moderniseringsslag nodig heeft. Daarbij is het nodig te zorgen voor een betere koppeling tussen informele en formele zorg, zodat het voorliggend veld eerder en beter ingezet kan worden om inzet van duurdere maatwerkvoorzieningen te voorkomen. Dit betreft bijvoorbeeld een sterke verbinding tussen gebiedsteams en het welzijnswerk, gebiedsgericht werken, een betere coördinatie van die inzet, meer synergie en samenwerking binnen het voorliggend veld en het beter faciliteren, stimuleren van inwonersinitiatieven en een grotere resultaatgerichtheid op basis van monitoring.

De gemeente wil hier graag de regie in nemen en onderzoeken of de voorliggende voorzieningen in de dorpen beter samenwerken, anders samenwerken of bijvoorbeeld meer op één plek kunnen samenwerken. Zo kan er bijvoorbeeld een gemeenschappelijke voorziening ontstaan als een soort 'Huis van het Dorp'. Verbinding tussen vrijwilligers en welzijn, het samenwerken op basis van de gezamenlijke doelstellingen. Onderstaande partijen maken onderdeel uit van het voorliggende veld en zijn het cement van de Mienskip:

Inwoners en inwonersinitiatieven	Vrijwilligers
Mantelzorgers	Sportverenigingen
Ondernemersverenigingen	Ouderenorganisaties
Thuiszorg	Cliëntenraden
Verenigingen en kerken	Dorpshuizen en MFC's
Plaatselijk belang en Dorpsbelangen	Gemeentelijke afdeling, bv Beheer
Welzijnsorganisatie	Gebiedsteams

Er is geen indicatie of besluit van de gemeente of huisarts nodig om gebruik te kunnen maken van die ondersteuning. Onder het voorliggende veld valt overigens ook de ondersteuning die samen met de inwoners en vrijwilligers zelf georganiseerd wordt. De welzijnsvoorzieningen gaan we gefaseerd herijken en op een lager niveau brengen. Er zal altijd formele zorg nodig zijn, tijdig de juiste ondersteuning bieden is echter belangrijk om zo het erger worden van problemen en inzet van zwaardere hulp te voorkomen.

Achtkarspelen		Tytsjerksteradiel	
Verlaging budget innovatie en aanpassen van eerder te ruim begrote budgetten.	€ 100.000	Verlaging budget welzijnssubsidies (oa Kearn) en innovatie en/ of hantieren nullijn voor overige subsidies welzijn, sociaal cultureel werk en jeugd- en jongerenwerk.	€ 200.000

3) De verleende subsidies voor 2019 zijn daarom ook de maximale aan te vragen subsidies voor 2020. De nullijn betekent dat er geen indexeringen worden toegepast.



Totaal Achtkarspelen	€ 100.000 oplopend tot 200.000	Totaal Tytsjerksteradiel	€ 200.000 oplopend tot 400.000
----------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------------------------

#### 4.4 Minimaregelingen

Wij willen het armoedebelied zoveel mogelijk uitvoeren op basis van het activeren van mensen. Tegelijkertijd willen we het mogelijk maken dat alle kinderen en mensen die langdurig (>3jaar) van een minimuminkomen hebben moeten leven, mee kunnen doen aan sport, muziek, cultuur en andere activiteiten. Het kostenbewust uitvoeren van de wettelijke taken waarbij de gemeente de regie heeft en houdt. Ten aanzien van dit minimuminkomen wordt de grens in Achtkarspelen vastgesteld op 130% van het sociaal minimum. In Tytsjerksteradiel wordt een grens van 110% van het sociaal minimum gehanteerd.

#### ***Uitgangspunten***

We willen dat mensen economisch zelfstandig zijn en dat sociale uitsluiting, schulden en armoede worden voorkomen. We bieden als gemeente een vangnet in de vorm van een uitkering indien dit nodig is. Deze inkomensondersteuning is bij voorkeur zo kort mogelijk. Op dit moment kent de gemeente nog een relatief groot aantal bijstand cliënten. Inkomensondersteuning is een doorlopend proces, gebaseerd op wettelijke bepalingen en is als zodanig onmisbaar in de uitvoeringspraktijk. Het is één van de belangrijkste pijlers met het oog op het organiseren van financiële rust voor onze inwoners. Het voorkomen van de armoedeval door de toegangsgrens van 130% te verlagen naar 110%. Als gemeentelijke organisatie willen we de uitvoeringskosten zo laag mogelijk houden en streven naar een zo eenduidig mogelijke werkwijze om dit daadwerkelijk te realiseren, het harmoniseren van beleid tussen beide gemeentes is hierbij essentieel. De adviesraden geven aan dat er met name gelet moet worden op die minima die net niet in aanmerking komen voor de regelingen. Oog hebben voor het missen van de toeslagen (bv zorg- en huurtoeslag) door bijvoorbeeld consulenten dichterbij de gebiedsteams te brengen. Door het maken van een integraal gebiedsteam verwachten we beter zicht te hebben op juist deze groep. We zetten in op maatwerk met bijzondere aandacht voor kinderen. Waar maatwerk niet past is er een vangnet in de vorm van bijzondere bijstand.

#### ***Mogelijkheden***

*1. Voor Tytsjerksteradiel wordt de Collectieve ziektekostenverzekering voortgezet, maar wordt deze afgesloten voor overige minima met een inkomen hoger dan 110% (eventueel maatwerk via bijzondere bijstand mogelijk).*

Hier gaat het ook over het onderhandelen met de zorgverzekeraar (De Friesland in dit geval) over de te betalen premies. Het verkleinen van de doelgroep is een besparing voor de gemeente. Het verlagen van de toegangsgrens van 130% naar 110% zal per jaar een besparing opleveren van € 83.000,-. Tevens zal vanuit een oogpunt van harmonisatie de maandelijkse bijdrage in de premie dalen van € 15,50 naar hetzelfde bedrag als Achtkarspelen wordt gehanteerd, te weten € 10,- per verzekerde per maand. De voorziening CER (Compensatie Eigen Risico) blijft intact.

*Voor Achtkarspelen blijft de regeling omtrent de Collectieve ziektekostenverzekering alsmede de voorziening Compensatie Eigen Risico ongewijzigd.*

Dit betekent dat inwoners met een inkomen tot 130% van het sociaal minimum tot de regeling kunnen worden toegelaten.

*2. Voor Tytsjerksteradiel wordt de Individuele inkomenstoelage aangepast en afgesloten voor overige minima met een inkomen hoger dan 110%.*

Voor de individuele inkomenstoelage is in de Participatiewet een bepaling opgenomen die aangeeft dat er een verordeningplicht geldt voor deze inkomenstoelage. Afschaffen mag niet, maar het verlagen van het bedrag, of de toelatingscriteria wijzigen kan wel.

In Tytsjerksteradiel krijgt men tot dusverre de individuele inkomenstoelage (> 3 jaar) bij een inkomen tot 105% van het sociaal minimum. Als de toelatinggrens wordt verhoogd naar 110% van het sociaal minimum, het bedrag wordt verhoogd en echtparen als twee afzonderlijke individuen worden beschouwd (conform Achtkarspelen) betekent dit voor Tytsjerksteradiel een geringe stijging van de uitgaven. Deze stijging wordt anderzijds gematigd door het feit dat men de toeslag alleen krijgt als men maatschappelijk actief is. Landelijk wordt hiervoor een percentage van 75% aangehouden. Na vaststelling van het Beleidskader door de gemeenteraden zal de verordening worden aangepast, indien noodzakelijk.

*Voor Achtkarspelen blijft de Kansregeling ongewijzigd.*

In Achtkarspelen krijgt men deze toeslag per individu als men langdurig (> 3 jaar) een inkomen heeft dat lager is dan 130% van het sociaal minimum én maatschappelijk actief is: mantelzorg verleent, vrij-



willigerswerk doet of ander individueel te bepalen maatwerk. Er is in Achtkarspelen dus al sprake van (maatschappelijk) activerend armoedebeleid.

### 3. Maatschappelijke participatieregeling

Met het verkleinen van de doelgroep door middel van de toegangsgrens van 130% naar 110% te verlagen, de onderdelen voor kinderen eruit te halen en samen te laten vallen met het kindpakket (zie punt 7) en te stoppen met ambtshalve verstrekking is een bezuiniging van € 40.000,- te verwachten.

#### *Voor Achtkarspelen blijft de Topregeling ongewijzigd*

Dit betekent dat inwoners met een inkomen tot 130% van het sociaal minimum tot de regeling kunnen worden toegelaten.

### 4. Bijzondere bijstand flexibeler inzetten

Naast de gebruikelijke inzet ook voor de negatieve effecten van de armoedeval inzetten met inachtneming van de draagkrachtcriteria. Als bijvoorbeeld de collectieve ziektekostenverzekering wegvalt kan dat tot kosten leiden. Voorwaarde is wel dat er door middel van eenvoudige berekeningsformulieren zo weinig mogelijk uitvoeringskosten uit voortvloeien. Dit is bij uitstek een passend middel tegen armoedeval, door maatwerk via de omgekeerde toets<sup>4</sup> toe te passen.

### 5. Kwijtschelding gemeentelijke belastingen.

Het anders financieren van de kwijtschelding door dit te koppelen aan het belastingstelsel. Vanuit de solidariteitsgedachte worden de bijdragen van uitkeringsgerechtigden opgeplust bij de meer draagkrachtigen binnen de gemeente (€ 6,- per éénpersoons huishouden en € 9,- op een meerpersoonshuishouden). Voor Tytsjerksteradiel zou dit een besparing opleveren van € 112.000,- Achtkarspelen past dit al toe.

### 6. Afstemmen van het minimabeleid in beide gemeenten.

Het onderling afstemmen van beleid zal leiden tot lagere uitvoeringskosten. Ook wordt gewerkt aan de zogenaamde omgekeerde toets, het meer vraaggericht werken richting inwoners. Niet meer ambtshalve toekennen. Specifiek aandachtspunt blijven de kinderen die in armoede opgroeien. Een activerend armoedebestrijdingsbeleid werkt positief naar re-integratie en participatie toe en zal op termijn ook positieve gevolgen hebben voor de persoonlijke financiële positie en gezondheid.

### 7. Kindregeling

Harmonisatie van het beleid in beide gemeenten zou inhouden dat ook in Tytsjerksteradiel het kindpakket van Achtkarspelen ingevoerd kan worden en er gebruik gemaakt kan worden van fondsen, zoals Leergeld, Jeugdfonds Sport en Jeugdfonds Cultuur. Hiermee kan een multiplieer effect behaald worden en dat past in de Mienskipsgedachte.

Achtkarspelen	€	Tytsjerksteradiel	€
Een eventuele besparing wordt helder na de organisatie brede takendiscussie binnen het Sociaal Domein. Hierbij blijven uitkeringen en/of verstrekkingen buiten beeld.	€ -	Collectieve ziektekosten	€ 83.000
		Maatschappelijke participatie 18+	€ 40.000
		Kwijtschelding belastingen	€ 112.000
<b>Totaal Achtkarspelen</b>	<b>€ -</b>	<b>Totaal Tytsjerksteradiel</b>	<b>€ 255.000</b>

## 4.5 Schulddienstverlening

We willen voorkomen dat mensen met problematische schulden te maken krijgen. Met schuldhulpverlening ondersteunen we mensen met schulden. Samen met de inkomensregelingen die de gemeente uitvoert en het armoedebeleid is dit één van de belangrijkste pijlers met het oog op het organiseren van financiële rust voor onze inwoners. We zetten daarbij in op preventie en vroegsignalering en samenwerking in de keten in het kader van preventie.

De wettelijke taken worden kostenbewust uitgevoerd, maatwerk biedend aan de doelgroep en de regie bij de gemeente. Op dit moment wordt op projectmatige basis gewerkt aan het doel om in het najaar

4) De omgekeerde toets houdt in dat eerst gekeken wordt naar wat nodig is en of dat past binnen de grondwaarden van de diverse wetten. Daarbij worden alle mogelijke effecten van het besluit in volle breedte mee.

van 2019 een nieuw beleidsplan schuldhulpverlening vast te stellen om per 1-1-2020 te kunnen starten met nieuw beleid en uitvoering. De inzet op vroegsignalering is een speerpunt. Op basis van daadwerkelijke signalen op huishoudensniveau wordt gewerkt aan het vroegtijdig oplossen van problemen. Outreachend en integraal hulp aanbieden, in 80% van het aantal huishoudens met financiële problemen is vaak sprake van bredere problematiek. Mogelijk kan door nieuw beleid en aangepaste uitvoering een reductie in de kosten plaatsvinden, dat is op dit moment nog niet te duiden.

#### 4.6 Participatie & werk

Het doel van de Participatiewet (PW) is om iedereen, met en zonder arbeidsbeperking, aan de slag te krijgen. Het liefst bij een gewone werkgever. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de wet ligt bij de gemeenten. Met de invoering van de PW is de toegang tot de Wajong aangescherpt (alleen nog toegankelijk voor jonggehandicapten die duurzaam en volledig arbeidsongeschikt zijn) en de WSW afgesloten. Dit betekent dat iedere werkzoekende met arbeidsvermogen valt onder de werking van de PW en dus valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. Gemeenten kunnen deze ondersteuning-verantwoordelijkheid, en daarmee het doel van de PW, niet zomaar naast zich neerleggen. Sterker nog, werkzoekenden hebben recht op ondersteuning (zoals ondersteuning van een jobcoach, loonkostensubsidie, werkvoorzieningen, beschut werk, etc.). Allemaal instrumenten die zijn opgenomen in de wet. Deze voorzieningen zijn bedoeld voor alle mensen die onder de werking van de PW vallen. De participatiewet is erop gericht om te ontwikkelen, te groeien. Het is het sociaal vangnet, de regeling aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De PW wil een doorlopende lijn creëren en overstappen eenvoudiger maken:



Figuur 5 doorlopende leerlijn inclusief landelijke taakstelling VNG

Met de contourennotitie Participatiewet “Participeren in Tytsjerksteradiel en Achtkarspelen” hebben de beide gemeenten al voorgesorteerd op de nieuwe – instroom – doelgroep. Het college en de raad hebben besloten het Participatiebudget in te zetten op de groep werkzoekenden die juist een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt (groep participatie). Werkzoekenden die zelfstandig werk kunnen vinden of dicht bij de arbeidsmarkt staan krijgen geen of minimale ondersteuning vanuit het P-budget (groep werk). Dit geldt ook voor werkzoekenden waarvan tijdelijk of blijvend geen arbeidsparticipatie kan worden verwacht (groep zorg). Ook komt het voor dat mensen switchen tussen de groepen participatie, werk en zorg. Bijvoorbeeld iemand met een arbeidshandicap komt binnen als participatie, dankzij de re-integratie coach is hij werkfit gemaakt en komt in de groep werk. Door zijn handicap komt deze persoon alleen aan het werk m.b.v. ondersteuning en een voorziening.

We werken op basis van de wettelijke taak: *De gemeente heeft een wettelijke taak voor het bieden van ondersteuning bij arbeidsinschakeling voor alle mensen die vallen onder de werking van de Participatiewet. De mensen hebben recht op deze ondersteuning. We doen onze wettelijke taak en blijven daarnaast alleen VSO/PRO, BAB, mensen met extra ondersteuningsbehoefte begeleiden.*

In deze variant kiezen we er ook voor om mensen die langdurige werkloos en een bepaalde leeftijd hebben bereikt niet meer actief te benaderen. Wanneer deze groep aan trajecten wil deelnemen, is dat alleen mogelijk op basis van bestaande werk-leer-trajecten (bv Beurtschip). Uitgangspunt voor deze groep is maatschappelijke participatie en één contact moment per jaar. Voor Achtkarspelen gaat het om 161 personen, in Tytsjerksteradiel om 126. Categoriele ontheffing van de arbeidsverplichtingen is voor deze groep niet mogelijk.

We stoppen met de volgende projecten en dat houdt per project een besparing in van:

Instrument	Bedrag Achtkarspelen	Bedrag Tytsjerksteradiel
VW-project	€ 37.600	€ 37.600
Minder trajecten	€ 50.000	€ 50.000
Innovatiebudget	€ 166.000	€ 75.000
45+ project	€ 37.600	€ 37.600
Geen inkoop 55+	€ 10.000	€ 10.000
	<b>€ 301.200</b>	<b>€ 210.200</b>

De adviesraden (Wmo, Cliënten- en Seniorenraden) geven de suggestie om alleen nog geld aan re-integratietrajecten uit te geven als er daadwerkelijk resultaat verwacht wordt. Om in het laatste stuk van een re-integratie traject de werkgever te ondersteunen kan in specifieke gevallen een werkvoucher worden ingezet. Hier wordt behoedzaam mee omgegaan.

### **Regiodeal**

Naast de varianten gaan we de komende periode bekijken of bepaalde projecten ondergebracht kunnen worden in de regiodeal. We onderzoeken of en hoe we een deel van onze werkgeversdienstverlening samenbrengen met partners in de regio: ANNO en Fryslân Werkt.

Innovatie kan vanuit de Versnellingsagenda ingezet worden. Het is nog te vroeg om een indicatie te kunnen geven wat de Regiodeal uiteindelijk aan effect zal hebben. De verwachtingen zijn hoog, de samenwerking met Dantumadiel en NoardEast- Fryslân heeft de ambitie om het noordoosten van Fryslân te versterken. Een flinke ambitie waar we als gemeenten het effect zeker van moeten voelen.

### **4.7 Het belang van inkoop**

Elke wet binnen het sociaal domein heeft te maken met inkoop van producten, voorzieningen en maatregelen. Voor de effecten op de langere termijn is de rol van inkoop van belang. Belangrijk gegeven hierbij is dat de zorgmarkt niet zomaar aangepast kan worden. Wel kunnen we als gemeente strengere voorwaarden stellen en kijken naar een andere manier van inkoop. Zo wegen we de keuze af of er doorgegaan wordt met de open house inkoop Sociaal Domein. Deze manier van inkopen biedt een divers aanbod voor onze inwoners en daardoor maatwerk. De huidige raamovereenkomsten lopen nog twee jaar. Het loont om te kijken hoe andere gemeenten hier mee om gaan. Daarnaast moeten de gemeenten moeten een zakelijkere houding ten opzichte van de aanbieders aan gaan houden. Tijdigheid van het indienen van rekeningen is ook bij de accountant van belang, ook dat moet bij onze leveranciers helder zijn. Er is een nadrukkelijker sturing nodig op resultaat van inkoop en contractmanagement. Processen moeten beter en slimmer ingeregeld worden en de taken en bevoegdheden moeten helder zijn.

Iedere schakel is in dit proces van belang. De komende periode zal ook hier de nadruk op komen te liggen.

1. Meer sturen op instroom/uitstroom van zorg;
2. Rol van inkoop en contractmanagement duidelijk positioneren;
3. Gedifferentieerde benadering van producten en leveranciers in het sociaal domein toepassen door professioneel opdrachtgeverschap te ontwikkelen;
4. Meer sturen op resultaat en de producten daar goed op inrichten
5. Intensiever sturen, monitoren en contractmanagement toepassen;
6. Onderzoeken samen met andere gemeenten of open house inkoop verlaten moet worden.
7. Gedifferentieerd inkopen van specifieke producten met specifieke resultaten (bijv. wonen- zorg-combinaties).

### **4.8 Wmo**

#### **Huishoudelijke hulp**

Ten aanzien van de huishoudelijke hulp is landelijk besloten om de eigen bijdrage te verlagen naar €17,50. Dit betekent niet alleen een verlies aan inkomsten voor de gemeenten, dit heeft mogelijk ook een aanzuigende werking op het aantal aanvragen. Door de uitspraken van de Centrale raad van beroep (uren in de beschikking en gebaseerd op een onafhankelijk en deugdelijk onderzoek), CAO- aanpassingen en het Wmo-abonnement wordt huishoudelijke hulp in de huidige vorm onbetaalbaar. Dit heeft geleid tot gesprekken met de aanbieders over de huidige situatie en de toekomst. Voor het komende jaar wordt gekeken naar een oplossing die past binnen de huidige budgetten. Ook is afgesproken om met elkaar in overleg te gaan over de mogelijkheden die er zijn om de huishoudelijke hulp vanaf 2020 op een andere manier vorm te gaan geven. We kijken daarbij ook nadrukkelijk naar goed werkende alternatieven in het land, en naar mogelijkheden met dorpsbudgetten en inzetten van vrijwilligers of SROI.

### **Maatschappelijke opvang en beschermd wonen**

Vanaf 2021 zullen de budgetten voor maatschappelijke opvang (MO) en beschermd wonen (BW) gedecentraliseerd worden naar de gemeenten. Hiervoor is inmiddels landelijk een voorlopig verdeelmodel bekend gemaakt dat nog aangepast zal worden. De budgetten die lokaal beschikbaar gesteld zullen worden, zullen waarschijnlijk niet voldoende zijn om de huidige inzet op MO en BW te borgen, aangezien er in Tytsjerksteradiel een crisisopvang gevestigd is en de kosten voor BW momenteel regionaal overschreden worden. Op deze ontwikkeling sorteren we voor door bijvoorbeeld het opzetten van een ontmoetingspunt in Tytsjerksteradiel voor kwetsbare inwoners en het zoeken naar mogelijkheden om lokaal de instroom te voorkomen in opvang en BW. Daarnaast wordt met de andere Friese gemeenten gekeken welke mogelijkheden er zijn om vanaf 2021 te blijven samenwerken op het gebied van MO en BW.

### **Wonen-Zorg Wmo**

In vervolg op de inkoop kan ook wonen met zorg daar een onderdeel van zijn. Op dit moment gaan mensen soms op een wonen-met zorg plek wonen die eigenlijk te duur is. De gemeente springt dan bij vanuit de bijzondere bijstand. Dit is niet wenselijk en het gaat soms om erg hoge kosten. Beleid op dit terrein is in voorbereiding, doel is dit soort situaties niet langer dan nodig voort te laten bestaan en te ondersteunen.

Daarnaast komen er steeds meer verzoeken binnen van particuliere initiatieven die op het gebied van wonen en zorg willen starten. De wooncomponent in de zorg vormt nu een fors aandeel in de zorgkosten en hebben ook invloed op het woningbouwprogramma. Daarnaast kan ruimtelijke inpassing ingewikkeld zijn. In de gemeente Achtkarspelen is hier een afwegingskader voor vastgesteld. Daarin zijn een aantal zaken opgenomen waarnaar gekeken moet worden en met de initiatiefnemers over in gesprek gegaan wordt. Het is het onderzoeken waard of dit afwegingskader ook breder ingezet kan worden, in de gemeente Tytsjerksteradiel. Hier ligt een samenhang met de Omgevingsvisie en Woonvisie.

Vanuit inkooperspectief is er nog een andere optie: met een aantal aanbieders kunnen we afspraken maken m.b.t. wonen. Als zij aangeven dit wel te kunnen bieden kunnen we voorwaarden stellen aan de diensten die we afnemen. Bijvoorbeeld dat de huur een redelijke prijs moet zijn.

### **4.9 Ontschotting Wmo – Wiz**

Samen met de zorgverzekeraars en grote aanbieders kunnen nieuwe arrangementen onderzocht worden. Het project bij Heemstrastate is hier een mooi voorbeeld van en past in de onderzoeken die gedaan worden binnen het ANNO- zorglandschap. De financiële opbrengst hiervan is nog niet in te schatten, maar het is het onderzoeken waard. Hier gaat het ook om het samenbrengen van ideeën die ten goede komen aan een grotere groep.

### **4.10 Jeugd**

In Fryslân willen we samen optrekken als het gaat om de inkoop Jeugd. De verwachting is dat het inkoopmodel vanaf 2022 minder kosten met zich meebrengt. En door een intensievere samenwerking met de huisartsen vanuit de gebiedsteams leidt dit aantoonbaar tot minder kosten (blijkt uit resultaten bij andere gemeenten). We verwachten daarbij een opbrengst van €200.000 als gevolg van deze maatregel per gemeente vanaf 2022.

## **5 Bedrijfsvoering**

Naast inhoudelijke beleidskeuzes zal de verandering en bijstelling in het sociaal domein vooral plaatsvinden in de manier waarop we werken. Dat leidt tot de volgende uitgangspunten voor het personeels- en organisatieplan, de doelen voor het management en de structuur waarin we werken.

**1. Goede zorg en ondersteuning voor onze inwoners, zonder te verspillen en zonder hun eigen regie en verantwoordelijkheid over te nemen.** “Van zorgen voor naar zorgen dat”. Dat betekent ook een andere manier van werken voor onze professionals, de sociaal werkers, maar ook degene die hen aansturen, coachen en van advies voorzien. Maar het betekent ook een andere manier van werken voor onze ketenpartners. Het beleid hoeft niet zo zeer te veranderen. De uitvoering ervan moet preciezer, waardoor we meer grip krijgen op de geldstromen en de goede verdeling daarvan. Hier wordt vormgegeven aan de vijf uitgangspunten van de werkwijze, zoals genoemd in het Beleidskader Sociaal Domein: met inwoners, preventief, integraal, kostenbewust op basis van lokale gegevens.

**2. Kostenbewust, kostenbewust, kostenbewust.** Ook in de gesprekken met onze inwoners komt geld, en het slimmer inzetten van middelen ter sprake. Maar ook de gemeente zelf moet slimmer werken aan een efficiënte uitvoering, waarbij we zo min mogelijk verspillen, zodat zoveel mogelijk budget terecht kan komen bij onze inwoners. Dat is een meerjarig traject, waarbij we leren van andere gemeenten, en zo veel mogelijk met onze eigen medewerkers door- ontwikkelen. Tegelijkertijd is het helder dat we nieuwe vaardigheden verwachten en helpen ontwikkelen. Daarbij gaat het met name om creativiteit,

lef om ook met inwoners en ketenpartners het over de kostenkant van de zorg te hebben en tot maatwerkoplossingen te komen. Een instrument dat we hiervoor inzetten is de omgekeerde toets, deze methodiek ziet er op kostenbewustzijn een integraal onderdeel te maken van onze afwegingen.

3. Tegelijkertijd bouwen we aan een uitvoeringsorganisatie die ook in staat is om met de inwoners die aankloppen voor ondersteuning het goede gesprek te voeren over wat de gemeente kan bijdragen en wat de inwoner zelf kan bijdragen aan de oplossing van het probleem of het verkleinen van het probleem. Vandaar ons motto: 'samen met de inwoner oplossingen bedenken met de middelen die de inwoner zelf en de gemeente heeft.' Daarbij spelen de gebiedsteams een cruciale rol.

**4. Meer inzetten op bedrijfsmatige besturing van het hele sociaal domein**, samen met onze ketenpartners. Meer gebruik van data, en deze omzetten in stuur-informatie. We gaan bijsturen op basis van data op kwartaalbasis, samen met de uitvoering. En als dat binnen de huidige afspraken kan, gedifferentieerd gaan inkopen, al dan niet samen met onze buurgemeenten. Dit sluit naadloos aan bij het net vrijgekomen rapport van de provincie over het Sociaal Domein.

Het richten op de samenhang van de verschillende knoppen waaraan gedraaid kan worden en de samenhang daartussen:

- Beleid,
- Inkoop
- Gebiedsteams (toegang)
- Zorg-uitkeringsadministratie
- Monitoring
- (Bij-)Sturing

Tijdens de bijeenkomst op 7 maart hebben de adviesraden (Wmo, Cliëntenraden, Seniorenraden) ook aangegeven dat er behoefte is aan data-analyse.

## 6 Vervolg en planning

De onderdelen van dit beleidskader worden uitgewerkt in beleidsplannen, projectvoorstellen, beleidsregels en uitvoeringsplannen. Uiteraard met het doel om de taakstelling te behalen. Dit is een belangrijk vertrekpunt voor de organisatie en vormt voor de komende periode de basis. Uiteraard worden alle ontwikkelingen nauwkeurig gevolgd en stellen we voor Tytsjerksteradiel voortdurend bij. Ook in regioverband worden de ontwikkelingen gemonitord en waar nodig en handig verwerkt. Daarnaast voeren we altijd (ook in regioverband) lobby voor het verkrijgen van extra gelden en dan met name op het gebied van Jeugd en Wmo.

### 6.1 Monitoring, sturing en grip

In het voorjaar 2021 wordt de kadernota 2022 besproken en dit biedt een moment om een tussenevaluatie te kunnen doen over alle genoemde actiepunten. Zodra de Colleges duidelijk hebben welke keuzes de raden gemaakt hebben en waar de accenten moeten liggen, kan de organisatie gericht aan de slag. Bijstelling van grote opdrachten zal in samenhang plaatsvinden en worden gerelateerd aan de coalitieprogramma's en de afspraken welke zijn gemaakt met de gemeenteraden. Ondertussen blijft de organisatie in gesprek met alle partijen in het veld en met de adviesraden, een overweging kan zijn om een klankbordgroep in te stellen. Dit zal meegenomen worden in de uitvoering.

Intern wordt een businesscontroller dicht op de uitvoering gezet om zo een vinger aan de pols te houden, zodat daadwerkelijk een sociaal en financieel evenwicht kan ontstaan. En dat daadwerkelijk binnen vier jaar de uitgaven en inkomsten voor het sociaal domein gelijk zijn, rekening houdend met onze cirkel van invloed en de vele externe factoren die van invloed zijn. Hier anticiperen we op zoals ook zichtbaar is in de tabellen.

### 6.2 Dichterbij

Om als raden een goede vinger aan de pols te kunnen houden en de regie op de gestelde kaders goed te kunnen houden, is het voorstel om elke drie maanden een informatiemoment te organiseren. Deze kwartaalbijeenkomsten kunnen een voortgang zijn van de ingezette doelstellingen. We werken hierbij intern met een goede monitoring van de cijfers om de effecten goed in beeld te krijgen, hebben en te houden. Dit maakt tijdig bijstellen mogelijk.

### 6.3 Tot slot

In dit beleidskader zijn alle sporen zoveel mogelijk samengebracht, met als doel om een goed overzicht en inzicht te hebben in het Sociaal Domein. Niet alles is te vatten in tekst, veel gebeurt in de dagelijkse werkomgeving en bij mensen thuis. Dit is een momentopname, bedoeld om goede keuzes te maken

---

om te werken aan een gezond, sociaal en financieel fit sociaal domein. In dit beleidskader staan geen uitgewerkte plannen. Er zal per onderdeel goed afgewogen worden welke keuzes daadwerkelijk gemaakt worden, met het beleidskader als basis.



## Bijlage 1 Overzicht gemeente Achtkarspelen

<b>Gemeente Achtkarspelen</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Taakstelling Sociaal Domein</b>		<b>-124.000</b>	<b>-415.000</b>	<b>-640.000</b>	<b>-922.000</b>
<b>Korte termijn bezuinigingen</b>					
	Maatregelen personeel en organisatieplan	200.000	431.000	431.000	431.000
6.1	Maatregelen "voorliggend veld"		100.000	200.000	200.000
6.3	Maatregelen "activerend armoedebeleid"		101.000	101.000	101.000
6.5	Maatregelen re-integratie / participatie		301.000	301.000	301.000
		200.000	933.000	1.033.000	1.033.000
<b>Nog te realiseren taakstelling</b>		<b>76.000</b>	<b>518.000</b>	<b>393.000</b>	<b>111.000</b>
<b>Lange termijn bezuinigingsopdrachten</b>					
6.1	Modernisering maatschappelijk veld				PM
6.2/6.71/6.72	Kostenbewustzijn gebiedsteams		50.000	200.000	400.000
6.4	Ontwikkelingen Caparis				PM
6.5	Versnellingsagenda regiodeal				PM
6.6/6.71	Gedifferentieerde inkoop WMO				200.000
6.6/6.71	Ontschotten WMO - WLZ				PM
6.6/6.71	Woon-zorgbehoefte				PM
6.72	Effecten inkoopmodel jeugdzorg				200.000
		-	50.000	200.000	800.000
<b>Restant taakstelling</b>		<b>76.000</b>	<b>568.000</b>	<b>593.000</b>	<b>911.000</b>

## Bijlage 2 Overzicht gemeente Tytsjerksteradiel

Gemeente Tytsjerksteradiel		2019	2020	2021	2022
<b>Taakstelling Sociaal Domein</b>		<b>-200.000</b>	<b>-700.000</b>	<b>-1.200.000</b>	<b>-1.700.000</b>
<b>Korte termijn bezuinigingen</b>					
	Maatregelen personeel en organisatieplan	200.000	431.000	431.000	431.000
6.1	Maatregelen "voorliggend veld"		200.000	400.000	400.000
6.3	Maatregelen "activerend armoedebeleid"		123.000	123.000	123.000
6.3	Herfinancieren kwijtschelding gemeentelijke belastingen		112.000	112.000	112.000
6.5	Maatregelen re-integratie / participatie		210.000	210.000	210.000
		200.000	1.076.000	1.276.000	1.276.000
<b>Nog te realiseren taakstelling</b>		<b>-</b>	<b>376.000</b>	<b>76.000</b>	<b>-424.000</b>
<b>Lange termijn bezuinigingsopdrachten</b>					
6.1	Modernisering maatschappelijk veld				PM
6.2/6.11/6.12	Kostenbewustzijn gebiedsteams		50.000	200.000	400.000
6.4	Ontwikkelingen Caparis				PM
6.5	Versnellingsagenda regiodeal				PM
6.6/6.11	Gedifferentieerde inkoop WMO				200.000
6.6/6.11	Ontschotten WMO - WLZ				PM
6.6/6.11	Woon-zorgbehoefte				PM
6.12	Effecten inkoopmodel jeugdzorg				200.000
		-	50.000	200.000	800.000
<b>Restant taakstelling</b>		<b>-</b>	<b>426.000</b>	<b>276.000</b>	<b>376.000</b>