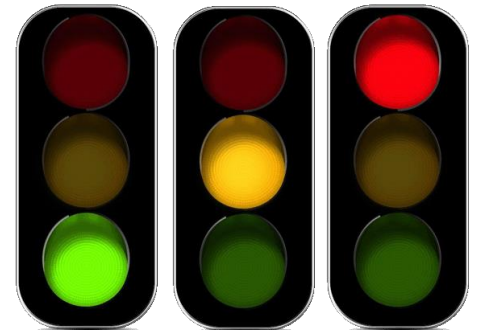


3D Scan gemeente Texel

Analyse van de voorbereidingen op de decentralisaties

1 juli 2014

Drs. H.M. (Menno) ter Wal
Deloitte Consulting



Inhoud

Situatie, opgave en vraag	<u>Pagina 02</u>
Opbouw Scan en rapportage	<u>Pagina 04</u>
Samenvatting	<u>Pagina 05</u>
Verkennen en visie vormen	<u>Pagina 07</u>
Doorontwikkelen en uitwerken	<u>Pagina 13</u>
Inrichten en organiseren	<u>Pagina 19</u>
Gebruikte bronnen	<u>Pagina 25</u>

Klik op de paginanummers om door het document te navigeren

Situatie, opgave & vraag

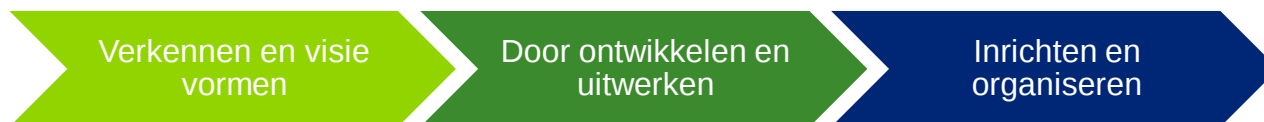


De gemeente Texel heeft een '3D Scan' uit laten voeren om inzichtelijk te maken hoe de voorbereiding op de decentralisaties verloopt

Situatie	Opgave	Vraag
Per 1 januari 2015 krijgen gemeenten er nieuwe taken bij op het gebied van zorg, ondersteuning, jeugdzorg, werk en inkomen. Dit brengt nieuwe verantwoordelijkheden en risico's met zich mee. Zoals alle gemeenten in Nederland is ook de gemeente Texel volop bezig met de voorbereidingen. Er is een project opgestart binnen de gemeente Texel waarin alle drie de decentralisaties worden voorbereid. Daarnaast is een apart project 'sociaal team'. Op regionaal niveau (Kop van Noord-Holland) is er een programma opgestart voor alle regionale zaken. Er wordt met de regiogemeenten samengewerkt in de totstandkoming van visie- en uitvoeringsdocumenten, het voorbereiden van lokale contractering en in de uitvoering op de verplichte onderdelen en via een gemeenschappelijke backoffice..	De opgave waar gemeenten voor staan kent op hoofdlijnen 5 dimensies: 1. Maatschappelijke opgave Hoe zorgen we voor kwalitatief goede zorg, ondersteuning en dienstverlening, op de juiste plek en op het juiste moment? 2. Financiële opgave Hoe blijven we binnen gestelde budgettaire kaders en hoe monitoren we dat? 3. Personele opgave Hoe zorgen we voor de juiste competenties en een mindsetverandering (niet zorg voor, maar zorgen dat)? 4. Informatie opgave Hoe zorgen we dat we over de juiste informatie beschikken om te kunnen monitoren, sturen, leren, evalueren en bijstellen? 5. Veranderopgave en communicatie Hoe zorgen we ervoor dat de veranderingen gestroomlijnd verlopen en hoe communiceren we met burgers, instellingen en regio gemeenten?	Het vraagt veel van organisaties om op een goede manier en tijdig invulling te geven aan de genoemde opgaven. Om tussentijds te balans op te kunnen maken heeft de gemeente Texel Deloitte gevraagd een scan uit te voeren op de voorbereiding van de decentralisaties. De scan is erop gericht om voor de gemeente inzichtelijk te maken of men op koers ligt in de voorbereiding en welke witte vlekken of aandachtspunten daarbij nog kunnen worden aangemerkt.

De '3D Scan' richt zich zowel op beleid als op inrichting en geeft een beeld op hoofdlijnen

Voor u ligt het resultaat van de '3D Scan'. De rapportage is gebaseerd op een tweetal interviews en een documentstudie ([zie bronvermelding](#)). De scan richt zich wel op visie vormen, uitwerken als inrichten.



De bovengenoemde drie fasen vindt u terug in de opbouw van de rapportage. Voor elke fase is naar vijf thema's gekeken:

- Maatschappelijke opgave
- Financiële opgave
- Personele opgave
- Informatie opgave
- Veranderopgave en communicatie

Op pagina 5 vindt u een [samenvatting](#) van deze bevindingen (**in blauw**) en onze aanbevelingen (**in groen**). In de rest van de rapportage vindt u per bevinding / aanbeveling één slide waarop deze nader wordt onderbouwd. De onderbouwing geschiedt door activiteiten binnen een thema te duiden met behulp van een stoplicht. Onderstaand vindt u de betekenis van de drie kleuren.



De activiteit al afgerond of reeds opgestart en in een eindfase. Er is geen reden om extra in te zetten op deze activiteit om ervoor te zorgen dat deze tijdig en voldoende wordt uitgevoerd.



De activiteit is reeds opgestart, maar nog niet afgerond. Als de huidige activiteiten worden voortgezet bestaan er weinig risico's, maar er zijn wel enkele aandachtspunten.



De activiteit nog niet opgestart of nog in een beginfase. Als er geen extra inzet wordt gepleegd loopt de gemeente het risico dat de activiteit niet, onvoldoende of te laat wordt uitgevoerd.

Samenvatting



[Terug naar inhoudsopgave](#)

De gemeente Texel heeft haar inhoudelijke visie en visie op de uitvoering helder in beeld. Nu is het zaak deze verder te operationaliseren

Samenvatting

De gemeente Texel heeft, samen de regiogemeenten, al een visie en ideeën over de uitvoering op papier staan. Deze moeten lokaal vertaald. Hierbij formuleren we de volgende aandachtspunten: richt het wijkteam zo snel mogelijk in, ontwikkel heldere kaders voor inkoop en contractering, maak de begroting en P&C cyclus '3D proof', blijf communiceren met interne en externe actoren, inventariseer de informatiebehoefte en maak afspraken over informatiestromen.

Verkennen en visie vormen

De visie en ideeën voor uitvoering staan op papier. Het is nu zaak deze lokaal te vertalen, zowel inhoudelijk al financieel. We adviseren hierbij zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande databronnen en voorbeelden

- **Maatschappelijke opgave:** visie en uitvoering staan op papier. Nu is het zaak instrumenten (door) te ontwikkelen en een besluit te nemen over het RACK (administratie centrum)
- **Financiële opgave:** met meer inzicht in de huidige financiële consumptie (sociaal domein) kan de gemeente Texel straks nauwkeuriger begroten voor 2015.
- **Personele opgave:** de personele opgave ligt bij het wijkteam. De gemeente Texel weet globaal wat het wijkteam moet gaan doen en weet dat er extra capaciteit bij moet
- **Informatie opgave:** er is beperkt zicht op gebruik van voorzieningen, bestaande informatiestromen en -systemen. Hier kan meer uit worden gehaald voor beleidsvorming
- **Veranderopgave en communicatie:** Texel gaat gefaseerd veranderen, werkt samen, met behoud van autonomie. Zijn risico's in beeld? Communicatie moet worden geïntensiveerd

Doorontwikkelen en uitwerken

We adviseren de gemeente Texel om de kaders voor het wijkteam te specificeren, de 3D's in de begroting verwerken (incl. risico's) en de communicatie met interne en externe actoren te intensiveren

- **Maatschappelijke opgave:** uitgangspunten voor wijkteams zijn bekend (regionaal). Deze moeten de komende periode worden vertaald (instrumenten, arrangementen, etc.)
- **Financiële opgave:** door meer gebruik te maken van data kan de gemeente Texel meer zicht krijgen op financiële risico's, de begroting en besparingsmogelijkheden
- **Personele opgave:** aandacht voor werven, opleiden, bewust maken en goed werkgeverschap is nodig om mindset en competenties van medewerkers te versterken.
- **Informatie opgave:** de juiste informatie is cruciaal voor goede verantwoording. Wat Texel hier zelf aan moet doen is afhankelijk van de besluitvorming rond het RACK
- **Veranderopgave en communicatie:** communicatie met stakeholders moet de komende periode worden geïntensiveerd nu het aankomt op het vertalen van ambities

Inrichten en organiseren

We adviseren de gemeente Texel om het wijkteam tijd te geven om te oefenen, de P&C cyclus toe te rusten om te kunnen monitoren en voorspellen en afspraken te maken over de hiervoor benodigde informatie

- **Maatschappelijke opgave:** om het wijkteam te laten functioneren en hier grip op te houden moet de dienstverlening worden ingericht en moeten er goede bestekken komen
- **Financiële opgave:** begroting en P&C cyclus '3D proof' maken. Afspraken maken over levering informatie t.b.v. facturatie, verantwoording, budgettering en forecasting
- **Personele opgave:** de komende periode moet het wijkteam haar definitieve vorm krijgen. Hiertoe moeten eerst de regionale uitgangspunten worden vertaald
- **Informatie opgave:** de gemeente Texel moet klaar staan om cliëntgegevens te ontvangen, privacy maatregelen doorvoeren en een dashboard inrichten
- **Veranderopgave en communicatie:** in 2015 is het van belang om in dialoog te blijven met interne en externe actoren. Alleen dan kan de gemeente Texel leren en verbeteren

Bevinding of constatering Aandachtspunt of advies

Verkennen en visie vormen



Visie en uitvoering staan op papier. Nu is het zaak instrumenten (door) te ontwikkelen en een besluit te nemen over het RACK

	Ontwikkelen visie op sociaal domein De gemeenten in de regio Kop van Noord-Holland hebben gezamenlijk een visie op het sociaal domein vastgelegd in Visiedocument 'Voor elkaar / met elkaar'. In dit document wordt onder andere ingegaan op: ambities en visie, strategische uitgangspunten per domein, dienstverlening en uitgangspunten voor de uitvoeringsorganisatie. Zoals in de meeste visiedocumenten vormen termen als integraal, sturen op resultaat, eigen kracht en maatwerk de boventoon. De visie is in 2013 vastgesteld door de gemeenteraden van de vier gemeenten.
	Inzicht in cliënten Voor de vier gemeenten in de Kop van Noord-Holland zijn getallen bekend van het aantal mensen dat gebruik maakt diverse voorzieningen (3D breed). Er wordt gewerkt met veronderstellingen en – met name bij jeugd – met oudere data (2009). Het inzicht in de aard en omvang van de vraag naar jeugdzorg verdient extra aandacht. Juist ook vanwege de financiële risico's, de verhoogde kans op incidenten en het belang van preventie voor deze doelgroepen. De gemeente kan hierin gebruik maken van data van zorgaanbieders en de bureau jeugdzorg.
	Heroriëntatie op de rol van de gemeente De gemeente Texel wil een heroriëntatie van de regiefunctie van de gemeente door: • Contracting: de gemeente Texel wil toegroeien naar resultaatafspraken. Hiervoor zal de gemeente de komende jaren goede KPI's (prestatie indicatoren) moeten ontwikkelen. Voorlopig contracteert de gemeente op basis van prijs en volume (of subsidiering). • Verandering structuur: taken binnen de verschillende onderdelen van het sociaal domein worden herverdeeld. De belangrijkste vernieuwing zit in het opzetten van een wijkteam. De gemeente Texel streeft hiermee naar zoveel mogelijk eenduidigheid voor de burger. • Fricatie: de gemeente Texel heeft zicht op de mogelijke frictie (intern en extern) die, met name, de transformatie kan opleveren en probeert deze te beperken.
	Verkennen van huidig instrumentarium In uitvoeringsdocument wordt gesproken over 'eigen kracht' en 'slimme toegang' als belangrijke onderdelen van het instrumentarium: • Eigen kracht: de gemeente zet in op het benutten van de eigen kracht van burgers en netwerken om daarmee de aanspraak op voorzieningen te beperken. Er wordt gesproken over een diagnose instrument (voor bepalen eigen kracht). Het is niet duidelijk of dit al verder is uitgewerkt. De gemeente Texel zou gebruik kunnen maken van voorbeelden van een zelfredzaamheidsmatrix. • Slimme toegang: de gemeente Texel introduceert het concept 'click call face' waarmee gestuurd wordt op het gebruik van het digitale kanaal. Het succes van dit concept hangt nauw samen met de kwaliteit van de digitale dienstverlening (lees: gemeentelijke website). Beide onderwerpen worden op hoofdlijnen beschreven en behoeven nog nadere uitwerking.
	Vormgeven aan relatie met aanbieders, cliëntorganisaties en regiogemeenten In de visievorming wordt samengewerkt tussen de vier gemeenten in de Kop van Noord-Holland. Daarnaast zijn instellingen en cliëntorganisaties betrokken bij de totstandkoming van het uitvoeringsdocument. Samenwerking in de uitvoering beperkt zich tot een gezamenlijke backoffice. De gemeente Texel laat nog onderzoeken of ze wil deelnemen. Texel zou er goed aan doen om snel een besluit te nemen, omdat dit besluit de aard van de voorbereidingen deels bepaald (bij een nee moet Texel meer zelf organiseren).

Met meer inzicht in de huidige financiële consumptie (sociaal domein) kan de gemeente Texel straks nauwkeuriger begroten voor 2015

	Inzicht in financiële consumptie Het is voor gemeenten relevant om zicht te hebben in de financiële consumptie van voorzieningen en regelingen die per 1 januari 2015 onder gemeentelijke verantwoordelijkheid komen te vallen. De eerder genoemde wijkscans bieden wellicht een aanknopingspunt om ook de financiële impact te kunnen bepalen. Dit helpt om een reële begroting te kunnen maken. Is al duidelijk hoe deze zich verhouden tot de
	Inzicht in zorgaanbieders en financieel beslag Inzicht in de financiële opgave kan ook worden verkregen door te kijken naar de huidige sociale infrastructuur en bestaande afspraken. De gemeente Texel zou er goed aan doen om zicht te krijgen op alle aanbieders die actief zijn op het eiland en in de regio en welke contractafspraken er de afgelopen jaren met deze aanbieders zijn gemaakt.
	Financiële taakstelling en budgetten in beeld Het is lang onduidelijk gebleven hoe de financiële taakstelling vanuit het Rijk en precies uit zou komen te zien. De meicirculaire van 2014 heeft meer duidelijkheid verschaft. Deze geeft echter alleen zicht op de totale budgetten. Op basis de bovenstaande punten (zicht op aantallen en consumptie) kan de gemeente de budgetten beter alloceren naar de verschillende beleidsterreinen en doelgroepen.
	Inzicht in huidige manieren van bekostigen In de fase van verkennen en visie vormen gaat het er bij het bekostigingsvraagstuk vooral om dat helder is uit welke verschillende bekostigingsmodellen de gemeente kan kiezen. Texel kiest vooralsnog voor contracteren (P*Q) en subsidiëren. Voor een gemeente als Texel is het legitiem om niet direct te starten met het experimenteren met nieuwe vormen van bekostiging. Als de gemeente Texel echter toe wil naar resultaatafspraken zal men hiertoe op termijn ook een ander bekostigingsmodel moeten introduceren. Een model dat meer prikkels geeft op resultaat dan op inzet. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het model van 'shared savings'. Hierbij stroomt, bij een verschuiving van de 2e naar de 1e lijn (bij een cliënt), de winst voor 50 % naar de gemeente en voor 50 % naar de betreffende aanbieder.

De personele opgave ligt bij het wijkteam. De gemeente Texel weet globaal wat het wijkteam moet gaan doen en weet dat er extra capaciteit bij moet



Zicht krijgen op wat de veranderingen vragen van personeel

De decentralisaties vragen om veranderingen in de wijze waarop de gemeente is georganiseerd en vragen om nieuwe of andere competenties van medewerkers. De gemeente Texel gaat werken met een wijkteam. Het zwaartepunt van de personele opgave ligt bij dit team. De gemeente heeft een visie op de taken van het wijkteam. Ook zijn er al functieprofielen gemaakt. Is al duidelijk hoe deze zich verhouden tot de competenties van de huidige medewerkers?



Analyse van kennis, kunde, competenties eigen organisatie

De gemeente Texel is een kleine gemeente. Dit betekent dat de omvang van het ambtelijk apparaat ook beperkt is. De vraag of de gemeente Texel 'het gaat redden' met de huidige formatie is daarmee legitiem. Om deze gevraag gefundeerd te kunnen beantwoorden is het aan te raden om een analyse uit te voeren van de kennis, kunde en competenties van die onderdelen van het ambtelijk apparaat die zich bezig houden met 'sociale zaken'.

Er is beperkt zicht op gebruik van voorzieningen, bestaande informatie-stromen en -systemen. Hier kan meer uit worden gehaald voor beleid.



Zicht krijgen op huidige en nieuwe gebruikers van voorzieningen

Er zijn veel data beschikbaar over het gebruik (aantallen) en de consumptie (bedragen) van voorzieningen en regelingen die per 1 januari 2015 over gaan naar gemeenten. Door gebruik te maken van gegevens van zorgkantoren, Vektis, het CIZ, het CAK en zorgaanbieders kan meer zicht worden verkregen in de aard en omvang van de opgave die op de gemeente afkomt. Er zijn wijkscans uitgevoerd, maar die geven niet altijd een compleet beeld.



Inzicht in informatiestromen en informatiesystemen

Per 1 januari 2015 gaan zorgaanbieders zorg leveren die is ingekocht en gecontracteerd. Vanaf dat moment moeten de informatiestromen tussen de gemeentelijke backoffice en de zorgaanbieders ingeregeld zijn (bijvoorbeeld facturatiestromen of verantwoordingsinformatie). Bij de visievorming en verkenning is het van belang dat zicht wordt verkregen op de mogelijkheden en onmogelijkheden van de gebruikte informatiesystemen. Binnen de regio 'Kop van Noord-Holland' wordt hierin voorzien door het Regionaal Administratie en Kenniscentrum. De gemeente Texel heeft zich hier echter nog niet aangesloten. Als de gemeente zou besluiten dit ook niet te gaan doen is de tijd om processen, informatiestromen en informatiesystemen nog in te richten erg beperkt.

Texel gaat gefaseerd veranderen, werkt samen, met behoud van autonomie. Zijn risico's in beeld? Communicatie moet worden geïntensiveerd



Bepalen veranderstrategie

De veranderstrategie van de gemeente Texel is behoudend. Het uitgangspunt is dat de gemeente de veranderingen gefaseerd invoert. Dit is, gezien de omvang de gemeente, ook verstandig. De gemeente Texel werkt op visievorming en voorbereiding veel samen met de andere drie gemeenten in de regio, maar wil uiteindelijk zoveel mogelijk lokaal organiseren (regionaal wat regionaal moet, lokaal wat lokaal kan). Er kunnen ook andere overwegingen zijn om samen te werken. Bijvoorbeeld voor het spreiden van financiële risico's, om specialistisch aanbod te kunnen bieden of om schaalvoordelen te behalen. Het is voor de gemeente Texel van belang om te bepalen of er, naast de verplichte onderdelen, nog andere onderdelen zouden zijn waarop intensiever zou kunnen worden samengewerkt.



Programmaplan en projectplan

De gemeente Texel heeft een projectleider aangesteld voor de '3D opgave'. Ook is er een project voor het ontwikkelen van het wijkteam. Op regionaal niveau is er een programma ingericht. Programmaplannen en projectplannen zijn voor de scan niet overlegd, maar er mag vanuit worden gegaan dat het programma en de projecten op basis van een plan in uitvoering zijn gebracht.



Consultatie en communicatie

Vanaf het verkenningsfase is het van belang dat de verschillende actoren in het sociaal domein worden geconsulteerd. De gemeente Texel heeft in de totstandkoming van het uitvoeringsdocument met diverse partijen gesproken. Communicatie met interne en externe stakeholders is eveneens van groot belang. De communicatie naar de samenleving, ambtelijke organisatie en gemeenteraad kan de komende periode nog verder worden geïntensiveerd.

Doorontwikkelen en uitwerken



[Terug naar inhoudsopgave](#)

Uitgangspunten voor wijkteams zijn bekend (regionaal). Deze moeten de komende periode worden vertaald (instrumenten, arrangementen, etc.)

	Innovatie in beleid en uitvoering (pilots) De belangrijkste innovatie voor de gemeente Texel is het opzetten van een wijkteam. Het zou goed zijn om in 2014 een pilot op te starten om te onderzoeken wat wel en niet goed werkt voor het wijkteam. De ervaringen uit een pilot kunnen worden meegenomen in de definitieve inrichting voor 2015.
	Ontwikkelen toegang en toeleiding tot ondersteuning In het uitvoeringsdocument is vastgesteld dat de toegang tot zorg en ondersteuning wordt neergelegd bij het wijkteam. Er is nagedacht over een dienstverleningsconcept (click call face). Alle contacten met het wijkteam verlopen via dit concept. Er is nagedacht over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het wijkteam. Wijkscans worden gebruikt voor de samenstelling van het wijkteam. Dit alles is regionaal voorbereid en nog globaal van aard. Nu is het dus vooral zaak dit lokaal te vertalen (werkprocessen, functieprofielen, etc.)
	Ontwikkelen zorg- en ondersteuningsarrangementen Er is vastgesteld dat de wijkteams gaan over de invulling van zorg- en ondersteuningsarrangementen. Uit de documentatie blijkt echter niet of de gemeente Texel dergelijke arrangementen al heeft ontwikkeld. Juist nieuwe arrangementen kunnen bijdragen aan het inperken van de aanspraken op individuele voorzieningen en daarmee het realiseren van bezuinigingen (bijvoorbeeld: slimmer organiseren van vervoer, individuele voorzieningen onderbrengen in collectieve voorzieningen)/
	Ontwikkelen zorgcoördinatie en casemanagement Ook voor zorgcoördinatie geldt dat deze bij de wijkteams wordt neergelegd. Ook hiervoor geldt de werkwijze waarop zorgcoördinatie plaats zal gaan vinden nog in ontwikkeling is. Het wijkteam is op dit moment nog niet samengesteld. Het heeft de voorkeur om werkwijzen en werkprocessen te ontwikkelen met mensen die deze ook gaan uitvoeren.
	Keuze en (door)ontwikkelen instrumentarium De keuze voor het 'hoofdinstrument' wijkteam is al gemaakt. De instrumenten die het wijkteam kan gaan gebruiken zijn nog in ontwikkeling. Het is van belang instrumenten zo vroeg mogelijk (lees: in de loop van 2014) gereed te hebben om de wijkteams de gelegenheid te geven met de instrument te experimenteren. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een instrument voor het bepalen van de mate van zelfredzaamheid.

Door meer gebruik te maken van data kan de gemeente Texel meer zicht krijgen op financiële risico's, de begroting en besparingsmogelijkheden

	Zicht op risico's, beheersing en besparingen In het uitvoeringsdocument wordt aangegeven dat de gemeente Texel een risico loopt als er zich meerdere cases voor gaan doen in zware (en daarmee kostbare) vormen van jeugdzorg. Besparingen zijn per domein globaal in beeld. Het is van belang de financials en beleidsambtenaren de komende periode samen optrekken om financiële risico's, de begroting en mogelijkheden voor besparingen te identificeren. Voor financiële risico's (jeugdzorg) zou de gemeente Texel regionale afspraken te maken over kosten- en risicoverevening.
	Inkoop- en bekostingsmodellen De gemeente Texel kiest in eerste instantie zowel voor aanbesteden als voor subsidiëren. De gemeente zal de inkoop en aanbesteding in eerste instantie vormgeven volgens het P*Q-model (prijs en hoeveelheid). Er kunnen in de inkoop- of aanbestedingscriteria wel kwaliteitseisen worden meegenomen, maar de verantwoording achteraf zal vooral gericht zijn op output. Het is legitiem voor een kleinere gemeente als Texel om niet vanaf het begin te gaan experimenteren met vernieuwende vormen van bekostiging vanuit het oogpunt van continuïteit van zorg en het beheersen van financiële risico's
	Businesscases en MKBA's Veel gemeenten voeren een MKBA (maatschappelijke kosten- en batenanalyse) uit om te onderzoeken welke beleidsinterventies het hoogste maatschappelijke en financiële rendement hebben. Zo zijn er gemeenten die een MKBA hebben uitgevoerd op het functioneren van wijkteams of interventies binnen het domein van Werk & Inkomen (welke interventie op welke doelgroep levert de hoogste uitstroom op?). De gemeente Texel zou enerzijds gebruik kunnen maken van de inzichten die eerder uitgevoerde MKBA's hebben opgeleverd. Daarnaast zou de gemeente kunnen overwegen zelf een MKBA uit te voeren op één van de beleidsthema's binnen de 3D's waar onzekerheid bestaat over de accenten die in het beleid moeten worden aangebracht. Inzichten uit een MKBA kunnen van grote betekenis zijn voor de allocatie van middelen over de verschillende beleidsterreinen of doelgroepen.
	Inrichten prestatie management en organiseren verantwoording De gemeente Texel kiest vooralsnog voor een P*Q bekostigingssystematiek. Hiermee is het beperkt mogelijk om te sturen op de prestaties van aanbieders binnen het sociaal domein. Het kost tijd om tot goede indicatoren te komen die inzicht geven in de mate van kwaliteit en daarmee in de prestaties van de contracteerde instellingen. Het verdient de aandacht de komende jaren te experimenteren met het ontwikkelen van KPI's (prestatie indicatoren) en gecontracteerde instellingen via de contracten te verplichten informatie aan te leveren rondom de kwaliteit van zorg, de tevredenheid van cliënten en dergelijke. Voor de komende jaren is vooral van belang om goede afspraken te maken met instellingen over wijze waarop ze de geleverde zorg- en ondersteuning verantwoorden.
	Criteria eigen bijdragen en PGB Zorg- en ondersteuningsvragen die bij de gemeenten binnen komen kunnen ook worden verzilverd met een (persoonsgebonden budget). Het is van groot belang dat gemeenten de criteria voor gebruik kunnen maken van een PGB vaststellen. Er is enige haast geboden omdat deze moeten worden opgenomen in de Wmo en Jeugd verordeningen die op 1 november 2014 door de raad moeten zijn vastgesteld?

Aandacht voor werven, opleiden, bewust maken en goed werkgeverschap is nodig om mindset en competenties van medewerkers te versterken.

	Competenties en scholing en eventueel werving De gemeente Texel heeft de intentie om voor de bemensing van het wijkteam nieuw personeel aan te trekken. De taken van het wijkteam zijn op hoofdlijnen duidelijk. Ook zijn er al wat competenties benoemd. Op basis van de wijkscan zal worden bekeken welke typen professionals specifiek voor het Texelse wijkteam nodig zijn. De komende periode zal de gemeente Texel invulling moeten geven aan het wijkteam door deze alvast samen te stellen (werven), waar nodig op te leiden, werkwijzen, processen en arrangementen te ontwikkelen en hen al te laten werken.
	Professionaliteit in de keten: bewustwording van gewenste vernieuwing In het uitvoeringsdocument wordt globaal beschreven welke taken en verantwoordelijkheden de verschillende actoren hebben (wijkteam, gemeente, instellingen en RAKC). Daarnaast wordt er een campagne opgestart voor professionals vanuit de regio. De decentralisaties vragen ook van professionals (zowel zorg professionals als ambtenaren) een omslag in het denken. Gemeenten kunnen daarom niet vroeg genoeg beginnen met het creëren van bewustwording. Er zijn al veel bijeenkomsten georganiseerd met zorgaanbieders, wmo-raden en dorps- en cliëntenraden. Het verdient de aanbeveling om deze activiteiten door te zetten. De eigen ambtelijke organisatie moet daarin zeker niet worden vergeten.
	Goed werkgeverschap om goed personeel te behouden De gemeente Texel is een bijzondere werkgever. Het is een kleine gemeente met een bijzondere ligging. Zeker gezien de ambitie van de gemeente om zoveel mogelijk autonomie te behouden is het van groot belang om goed personeel in dienst te houden of te nemen. Dit staat of valt met aantrekkelijk werkgeverschap.

De juiste informatie is cruciaal voor goede verantwoording. Wat Texel hier zelf aan moet doen is afhankelijk van de besluitvorming rond het RAKC



Bepalen informatiebehoefte.

Nog voordat contracten met aanbieders worden afgesloten zal de gemeente Texel zich moeten afvragen welke informatiebehoefte zij heeft om te kunnen sturen en zich naar het gemeentebestuur en de samenleving te kunnen verantwoorden. De aanlevering van de benodigde informatie kan het best onderdeel worden gemaakt van de contractvoorwaarden. Er wordt op dit moment op regionale schaal gewerkt aan de kaders voor inkoop- en contractering.



Besluitvorming over systeem, ontwikkeling, organisatie en beheer

Voor de gehele backoffice van het sociaal domein wordt in de regio een Regionaal Administratie- en Kenniscentrum (RACK) ingericht. Texel zou er goed aan doen om hierbij aan te sluiten. Hiermee wordt voorkomen dat Texel zelf moet investeren in het aansluiten van systemen aan de aanbieders die worden gecontracteerd en dat de gemeente zelf alle backoffice activiteiten moet uitvoeren. Vanuit het perspectief van de aanbieders in de regio is het bovendien wenselijk dat er een eenduidige administratieve werkwijze wordt gehanteerd. Dit kan zelfs leiden tot lagere tarieven (minder overhead). Besluitvorming over het RACK is in afwachting van een onderzoek dat momenteel wordt uitgevoerd.



Zicht op juridische risico's (Privacy Impact Analyse)

Daar waar informatie over 'personen over de lijn gaat' hebben gemeenten te maken met regels rondom privacy. Het is van belang, ook als zich dit binnen het RAKC afspeelt, om na te gaan welke juridische risico's moeten worden ingeperkt. Hierbij kan de ervaring die de gemeente al heeft met het werken met persoonsgegevens (bijvoorbeeld bij burgerzaken) helpen. Het is van belang dat beleidsambtenaren en ambtenaren die zich bezigheid met ICT en informatie elkaar op dit punt gaan vinden.

Communicatie met stakeholders moet de komende periode worden geïntensiveerd nu het aankomt op het vertalen van ambities (uitwerken)



Voortgaande consultatie aanbieders en cliënten

Zowel in de vorming van beleid, als de uitwerking hiervan is het van belang in gesprek te blijven met aanbieders en vertegenwoordigers van cliënten. Bij de totstandkoming van het uitvoeringsdocument is dit zeker gebeurd. Het is zaak deze lijn de komende periode en ook gedurende 2015 door te zetten. 2015 zal in veel opzichten een jaar van leren en ervaren zijn. In dat kader is de dialoog met instellingen en cliënten zeer van belang.



Communicatie

- De samenleving: de communicatie richting de samenleving over de veranderingen in het sociaal domein is nog beperkt. Er is wel een aantal keer over gepubliceerd in de lokale krant. Er wordt in 2014 een publiekscampagne opgestart vanuit de regio. De gemeente Texel heeft onvoldoende capaciteit om alle burgers die gebruik maken van een voorziening te spreken. Het is echter wel verstandig om burgers, die bijvoorbeeld minder zorg consumeren dan geïndiceerd, tijdig te spreken om een nieuw ondersteuningsaanbod te doen (laag hangend fruit). Hiervoor zal de gemeente Texel wel inzicht moeten hebben in historisch gebruik van voorzieningen van de Texelse populatie. Deze data zijn beschikbaar (zorgaanbieders, zorgkantoren, Vektis, CIZ, CBS). Daarnaast kan de gemeente dit gesprek vanuit bestaande klantcontacten aangaan.
- De gemeenteraad: er zijn op regionale schaal een aantal bijeenkomsten georganiseerd voor de gemeenteraden. Voor de gemeenteraad van Texel is in het inwerkprogramma uitgebreid aandacht besteed aan de decentralisaties. Vanuit het 3D project worden raadvragen beantwoord. Het zou goed zijn om de gemeenteraad de komende periode met regelmaat vanuit het 3D project bij te praten, bijvoorbeeld tijdens informatieavonden, commissie- of raadsvergaderingen.
- De professional: vanuit de regio wordt er een campagne opgestart die zich richt op de professional (zorgprofessional, ambtenaar, colleges, etc.). Deze is vooral gericht op het bewerkstelligen van een omslag in het denken van aanbod- en voorzieningengericht naar vraag- en oplossingsgericht (oplossingen die beginnen bij de 0^e lijn). Uit de documentatie blijkt niet wanneer deze campagne zal starten.



Vervlechten van veranderkundige interventies in programma en projecten

De gemeente Texel heeft er goed aan gedaan vroegtijdig een project in te richten voor de '3D opgave'. Daarnaast is het goed dat er op regioniveau een programma is ingericht. Wel is het van belang om vanuit het project en programma te bakens te blijven verzetten. De rest van 2014 zal de inzet vooral gericht moeten zijn op het inrichten en organiseren van datgene wat in de visie en het uitvoeringsdocument is vastgelegd. Dit vraagt om andere competenties dan het formuleren van een visie.

Inrichten en organiseren



Om het wijkteam te laten functioneren en hier grip op te houden moet de dienstverlening worden ingericht en moeten er goede bestekken komen

	Beleidsplan opstellen en uitvoeren Er wordt op dit moment op regioniveau gewerkt aan een integraal beleidsplan.
	Inrichten toegang & toeleiding waaronder loket en dienstverlening De uitgangspunten voor de dienstverlening en toegang zijn bekend. Om goed invulling te kunnen even aan bijvoorbeeld het 'click call face – concept' zullen de gemeenten de diverse kanalen en bijbehorende werkprocessen goed moeten inrichten. De gemeente Texel werkt met het 'project sociaal team' aan de verdere inrichting van de wijkteams. Hiervoor begint de tijd te dringen.
	Aanpassen interne organisatie en werkprocessen De precies werkwijze van en instrumenten voor het wijkteam zijn nog niet uitgewerkt. De komende periode zal het 'project wijkteam' moeten gaan starten met inrichten en organiseren om dit voor 2015 te hebben ingeregeld. Hier komt veel bij kijken en de gemeente Texel zou er verstandig aan doen ervaringen vanuit andere gemeenten mee te nemen in deze fase. Het besluit om al dan niet deel te gaan nemen aan het RACK is hier op van invloed. Er is daarom enige haast geboden om hierover een besluit te nemen.
	Bestek opstellen en inkoop De voorstellen om gezamenlijk in te kopen worden momenteel voorbereid. Het uitgangspunt is dat de gemeenten lokaal contracteren. Gemeenten kunnen leren van de bestekken die door zorgkantoren zijn opgesteld (die zijn openbaar). Het is van belang om, naast kwantitatieve elementen, ook zoveel mogelijk kwalitatieve elementen op te nemen (bijvoorbeeld over informatie aan leveren en verantwoorden). Daarmee wordt alvast voorgesorteerd op het maken van resultaatafspraken in de toekomst. Omdat het eerste jaar deels in het teken zal staan van ervaren en bijstellen verdient het de aanbeveling contracten voor een korte periode af te sluiten.
	Contracteren en opstellen SLA's (service lever agreements) Het is van belang om duidelijke afspraken over service en kwaliteit vast te leggen in de contracten die lokaal worden gesloten. Aangezien deze nog in voorbereiding zijn is niet duidelijk of hier voldoende aandacht voor zal zijn. Wel is helder dat de tijd om contracten daadwerkelijk af te sluiten steeds schaarser wordt. Als de gemeente Texel zich aan de bestaande planning houdt is er echter geen man over boord.

Begroting en P&C cyclus ‘3D proof’ maken. Afspraken maken over levering informatie t.b.v. facturatie, verantwoording, budgettering en forecasting

	Inrichten begroting De budgetten uit de meicirculaire moeten worden vertaald naar de begroting 2015. Een manier om dat te doen is door de budgetten een op een bij de uitgaven op te nemen. Het is echter de vraag of dit een realistisch beeld geeft. Het is daarom zaak om op basis van informatie (bijvoorbeeld uit de wijkscans, Vektis, etc.) een nauwkeurige voorspelling te maken van de te verwachten vraag. Hiermee kunnen budgetten nauwkeuriger naar de diverse beleidsterreinen worden gealloceerd. Daarnaast dient de begroting qua inrichting ‘3D proof’ te worden gemaakt. Komt er een programma voor het gehele sociaal domein of juist een apart programma per domein? Kiest de gemeente voor een apart paragraaf voor de nieuwe budgetten? Kortom: het gesprek tussen financials en beleidsambtenaren zou moeten leiden tot een aangepaste (inrichting) en reële (budgetverdeling) begroting. Vanuit de documentatie is niet bekend of de gemeente Texel hier al mee bezig is, maar feit is wel dat dit de komende periode moet gebeuren.
	Ontwikkelen en inrichten P&C cyclus De komende jaren is het van groot belang dat de gemeente Texel grip houdt op haar uitgaven in het sociaal domein. Monitorring van de uitgaven gebeurt middels de P&C cyclus. Om alle stakeholders goed en met regelmaat te informeren zal de gemeente Texel het aantal rapportage momenten moeten verhogen, de informatie behoefte van de verschillende interne actoren (raad, college, management) moeten inventariseren en de informatiestromen (om aan deze behoefte te kunnen voldoen) moeten inrichten. Dit laatste begint bij goede afspraken hierover in de contracten met instellingen.
	Opzetten forecasting Op basis van verzamelde gegevens vanaf 2015 kan de gemeenten Texel gaan voorspellen en op basis daarvan bijsturen en begroten. Dit kan pas worden uitgevoerd als er voldoende data beschikbaar zijn (lees: in de loop van 2015). Dit veronderstelt echter wel dat aan het begin van 2015 helder is welke informatie hiervoor nodig is, dat deze ook beschikbaar is en wordt vastgelegd of geleverd.
	Afspraken over facturatie en betaling aanbieders Vanaf 1 januari 2015 moet de gemeente Texel de facturen die binnenkomen kunnen betalen. Als onderdeel van de contractering moeten er dus afspraken worden gemaakt over facturatie en betaling. Systemen, al dan niet bij het RACK, moeten hierop worden ingericht.

De komende periode moet het wijkteam haar definitieve vorm krijgen. Hiertoe moeten eerst de regionale uitgangspunten worden vertaald

**Gewenste invulling professionaliteit vastleggen**

De gemeente Texel is nog niet zover dat het sociaal team al kan worden samengesteld. De komende periode zal hier wel invulling aan moeten worden gegeven, want het wijkteam heeft (een deel van) 2014 nodig om zich in te werken om op 1 januari 2015 klaar te staan.

**Taken, rollen en bevoegdheden diverse professionals vastleggen**

Taken, rollen, bevoegdheden en competenties zijn globaal bekend en vastgelegd in het uitvoeringsdocument. Het is nu zaak deze te vertalen naar de lokale situatie.

De gemeente Texel moet klaar staan om cliëntgegevens te ontvangen, privacy maatregelen doorvoeren en een dashboard inrichten

	Voorbereiding ontvangst cliënt gegevens In de aanloop van 1 januari 2015 zullen gemeenten cliëntgegevens ontvangen (eenmalige gegevensoverdracht AWZB en Jeugdzorg). Het is van belang dat de gemeente Texel in een verwerkingsmogelijkheid voorziet voor bestanden en dossiers. Systemen en processen moeten hierop zijn ingericht en medewerkers moeten worden geïnstrueerd over het werken met die processen en systemen. Dit geldt voor de gemeente Texel zelf, maar zal ook gelden voor het RACK.
	Uitvoering privacy- en beveiligingsmaatregelen De gemeente Texel werkt nu ook al met persoonsgegevens. Er komen met de decentralisaties echter nieuwe typen gegevens bij die waarvoor additionele maatregelen voor moeten worden getroffen. In inrichtings- en organisatiefase is het zaak deze maatregelen ook daadwerkelijk door te voeren.
	Dashboard met overzicht effecten (aantal , rendement en financiën) Vanaf 2015 is het van belang om te blijven volgen wat er in het sociaal domein gebeurt. Zijn de aantallen cliënten die gebruik maken van de diverse voorzieningen in de 1^e en 2^e lijn inderdaad in overeenstemming met de verwachtingen. Lopen de uitgaven in lijn met de begroting? Dit is typisch een samenspel tussen beleid en control dat doorlopend gespeeld moet gaan worden om zowel kwalitatief (kopen we de goede zorg in?) als kwantitatief (blijven we binnen budget en waarom wel of niet) in control te blijven.

In 2015 is het van belang om in dialoog te blijven met interne en externe actoren. Alleen dan kan de gemeente Texel leren en verbeteren



Voortgaande gerichte communicatie (intern en extern)

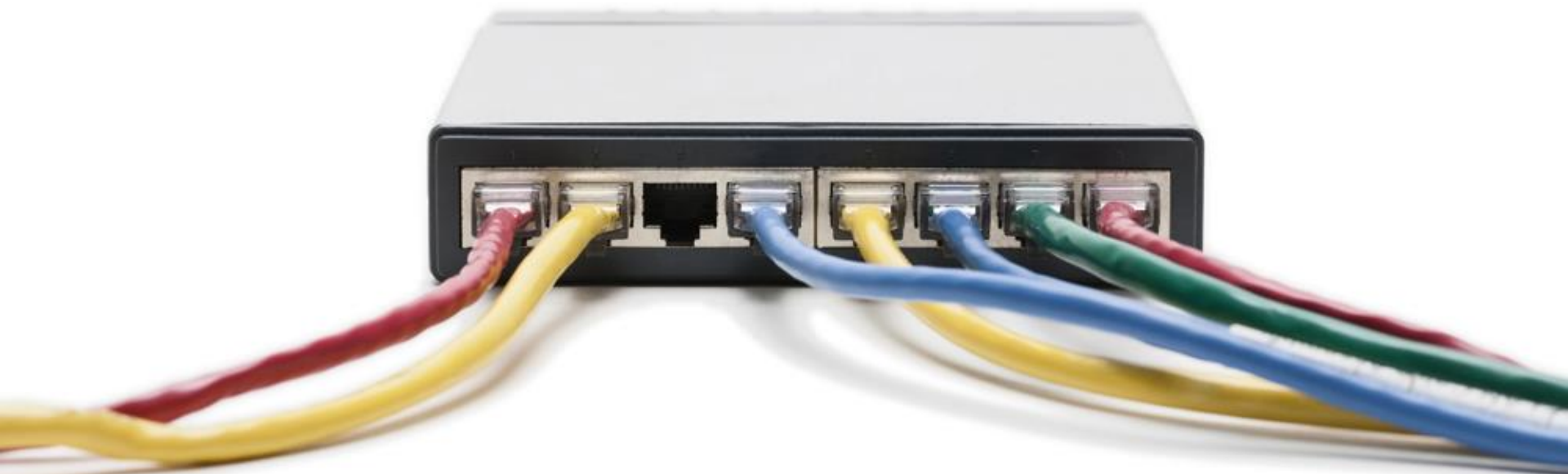
Het is voor de gemeente Texel van belang om, ook tijdens de inrichting, te blijven communiceren met interne (Raad, college en ambtelijk apparaat) en externe (instellingen, cliënten, cliëntorganisaties, zorgverzekeraars, etc.) actoren. Ook na 2015 is het verstandig om met deze partijen in dialoog te blijven over 'hoe het gaat'. Juist het eerste jaar is voor gemeenten een jaar van 'verantwoord experimenteren', leren en bijstellen. Om dit te kunnen doen moeten er expliciet een aantal platforms in stand worden gehouden waarop ervaringen kunnen worden uitgewisseld.



Voortgaande veranderkundige interventies

Alleen evalueren en reflecteren is niet genoeg. Op basis van inzichten die gedurende 2015 worden opgedaan moet kunnen worden bijgesteld. Dit betekent ook dat er ruimte moet worden gecreëerd in de afspraken met de raad en instellingen om bij te kunnen stellen. Uiteraard gebeurt dit op basis van dialoog en waar nodig besluitvorming.

Gebruikte bronnen



Gebruikte bronnen

Interviews

- Interview met de Projectleider 3D van de gemeente Texel.
- Interview met de Regionaal Programmamanager 3D van de regio Kop van Noord-Holland.

Documentatie

- Advies transitie sociaal domein: gemeente Texel, 2013
- Uitvoeringsdocument drie transitie sociaal domein: Regio Kop van Noord-Holland, 2013
- Overzicht taken & verantwoordelijkheden: Regio Kop van Noord-Holland, 2013
- Speerpunten uit de Wmo 2014: Regio Kop van Noord-Holland, 2013
- Transitiearrangement Jeugd, Regio Kop van Noord-Holland, 2013
- Analyse Impact & Risico's: Regio Kop van Noord-Holland, 2013
- Strategische visie op de drie transitie en transformatie binnen het sociaal domein Kop van Noord-Holland: Regio Kop van Noord-Holland, 2013



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.