



Project Ravijn

Verdiepende analyse en ombuigingsmaatregelen Wmo

Datum: 4 juni 2025

Echte waarde voor gemeente Midden-Drenthe

Aanbiedingsbrief

Geachte mevrouw Gils,

Met genoegen bieden wij u hierbij de eindrapportage aan van het onderzoek naar de Wmo binnen de gemeente Midden-Drenthe. Dit onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van het bredere Ravijn-traject, waarin de gemeente toewerkt naar een structureel sluitende begroting voor de jaren 2026-2028.

Zoals vastgelegd in de opdrachtbevestiging d.d. 10 februari 2025 (kenmerk: 25-093/PH/MP/AB/13420), hebben wij ons binnen dit deeltraject gericht op het verdiepen van de benchmark, het analyseren van de uitgavenstructuur, het formuleren en toetsen van hypothesen en het aandragen van concrete besparingsopties voor de Wmo. De uitkomsten van dit onderzoek geven u inzicht in de oorzaken van de relatief hoge Wmo-uitgaven en bieden handvatten voor structurele beheersing en reductie van de kosten binnen dit domein.

Wij danken u voor de prettige samenwerking gedurende dit traject. Een speciale dank aan de betrokkenen vanuit het Wmo-team en de openheid gedurende het traject. Mocht u naar aanleiding van deze rapportage nog vragen hebben of behoefte hebben aan een toelichting, dan lichten wij onze bevindingen uiteraard graag nader toe in een gesprek.

Met vriendelijke groet, mede namens de onderzoekers Pia, Dirkje en Jacco,

M.E. (Marco) Pot
Partner BDO Advisory
marco.pot@bdo.nl | 06 11 00 31 51

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	6
2. BEVINDINGEN ANALYSES	8
3. HYPOTHESES	18
4. OMBUIGINGSMOGELIJKHEDEN	27
Bijlage A: Referentiegemeenten en indicatoren	35
Bijlage B: Aanvullende analyses	36
Bijlage C: Gebruikte documenten	40
Bijlage D: Strategieën voor ombuigen	42

Management samenvatting (I/II)

In 2024 heeft BDO in het kader van de opdracht “Ravijn” een financiële benchmark over de gehele begroting van Midden-Drenthe uitgevoerd. Uit deze analyse is gebleken dat Midden-Drenthe hogere Wmo-uitgaven heeft dan andere gemeenten. In dit verdiepende onderzoek zijn de mogelijke oorzaken hiervan geanalyseerd. Daar zijn vervolgens ombuigingsmogelijkheden aan gekoppeld.

Bevindingen

De mogelijke oorzaken zijn in kaart gebracht op basis van gedegen financiële analyses, documentanalyses en een workshop over beleidskeuzes en uitvoering. Midden-Drenthe is tijdens deze analyses vergeleken met twee referentiegroepen:

- 1. Referentiegroep 1: NMD-samenwerking
- 2. Referentiegroep 2: Vergelijkbare gemeenten op basis van Monitor Sociaal domein

Er zijn verschillende analyses uitgevoerd, waaruit de volgende inzichten zijn gekomen.

- ▶ Midden-Drenthe begroot hogere lasten ten opzichte van beide referentiegroepen.
- ▶ Midden-Drenthe heeft meer huishoudelijke hulp arrangementen en begroot hogere lasten voor huishoudelijke hulp ten opzichte van de referentiegroepen. Dit betekent dat Midden-Drenthe zowel meer arrangementen heeft per 1.000 inwoners, als een hogere prijs betaalt per cliënt met huishoudelijke hulp.
- ▶ Midden-Drenthe wil een sociale gemeente zijn en geeft Wmo-consulenten daarom meer flexibiliteit door criteria voor maatwerk te beperken. Dit creëert ruimte voor passende oplossingen, maar vereist een zorgvuldige balans om te voorkomen dat de Wmo als een recht wordt beschouwd in plaats van een noodzaak.
- ▶ Huishoudelijk hulp werd tot 2024 geïndiceerd conform het ruimere CIZ-normenkader, in 2024 is de overstap gemaakt naar het HHM-normenkader. Oude indicaties zijn niet opnieuw geïndiceerd en een aantal hiervan kent een looptijd voor onbepaalde tijd.

Hypothesen voor hogere uitgaven

Naar aanleiding van de analyses zijn er zes mogelijke oorzaken voor de hogere uitgaven benoemd:

Hypothese	Conclusie
1. Midden-Drenthe indiceert relatief vaker huishoudelijke hulp dan vergelijkbare gemeenten. Oorzaken: Sociaal beleid; veel verlengingen, weinig beëindigingen; demografie, GGZ-populatie	Waar
2. De omvang van de huishoudelijke hulp indicaties is relatief groot doordat er indicaties van onbepaalde tijd bestaan die zijn toegekend op basis van het oudere en ruimere CIZ-normenkader. Oorzaken: Indicaties op basis van CIZ-normenkader	Waar
3. Het sociale Wmo-beleid vergroot mogelijkheden voor maatwerk en flexibiliteit, maar bemoeilijkt tegelijkertijd de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van kosten. Oorzaken: Indicaties op basis van CIZ-normenkader	Deels waar
4. Het voorliggend veld en de bijbehorende toeleiding beschikken mogelijk niet over voldoende realisatiekracht om de druk op Wmo-maatwerkvoorzieningen effectief te verminderen. Oorzaken: Inwoners weten de weg naar ondersteuning goed te vinden, hoge client tevredenheid (CEO)	Waar
5. De hogere kosten worden primair veroorzaakt door volume en arrangements-grootte, niet door inkooprijzen. Oorzaken: Inkooprijzen NMD-gemeenten, verzilveringspercentage	Waar
6. De hoge apparaatskosten dragen bij aan de hogere Wmo-lasten. Oorzaken: personeelskosten, werk achterstanden	Onwaar

Management samenvatting (II/II)

Ombuigingsmaatregelen

Op basis van de oorzakenanalyse en onderzochte hypothesen is gekeken naar aanknopingspunten voor het beheersen en verlagen van de kosten binnen de Wmo. Er zijn zes mogelijke ombuigingsmaatregelen inclusief besparing vastgesteld.

1. Herindicatie op basis van het HHM-normenkader	€850k - €1,4 mln
2. Aanscherping toegang tot Wmo	€200k - €400k
3. Bij herindicatie inzetten op afbouw waar mogelijk	€200k - €400k
4. Herijking beleid en begrenzing van maatwerk	Ntk
5. Versterking van het voorliggend veld	Ntk
6. Controle op daadwerkelijk geleverde ondersteuning	€ 0 - € 300k

De gekwantificeerde financiële impact is berekend per jaar kan bij elkaar worden opgeteld. Na het doorvoeren van ombuiging 1 t/m 3 kan de jaarlijkse besparing liggen tussen de € 1,25 mln en € 2,78 mln.

1. Inleiding



1. Inleiding

Wmo-uitgaven duurzaam reduceren

Aanleiding

De Gemeente Midden-Drenthe werkt aan een sluitende begroting voor 2026 - 2028 in het kader van de Ravijn jaren. In 2024 heeft BDO in het kader van de opdracht “Ravijn” een financiële benchmark over de gehele begroting en een begrotingsanalyse uitgevoerd. In de benchmark is Midden-Drenthe vergeleken, voor het cluster Wmo, met gemeenten die vergelijkbaar zijn op basis van de indicatoren van het gemeentefonds. Deze gemeenten ontvangen een vergelijkbare algemene uitkering.

Uit deze analyse blijkt dat Midden-Drenthe jaarlijks tussen de € 2-3 miljoen meer aan netto lasten begroot dan de vergelijkbare gemeenten. De verschillen zitten voornamelijk in het taakveld Maatwerkvoorzieningen 18+ (taakveld 6.71) binnen de economische categorie uitkeringen in natura (kostensoort 6.4.1).

Deze benchmark biedt algemene inzichten. Echter was er onvoldoende inzicht in de oorzaken en mogelijkheden voor ombuigingen. Het doorvoeren van ombuigingsmaatregelen in de Wmo is een complexe aangelegenheid door de sterke afhankelijkheid van externe partners in de taakuitvoering en kan, afhankelijk van de maatregel, direct of indirect invloed hebben op inwoners en de leefomgeving. Daarnaast is de minimale wettelijke omvang van het sociaal domein niet eenduidig te stellen. De impact van keuzes die gemaakt worden in dit domein zijn mogelijk groot, voor zowel de gemeente als haar inwoners. Tegelijkertijd is er een aanzienlijk deel van de begroting voor Wmo en is er ruimte voor sturing en keuzes.

Vraag aan BDO

Midden-Drenthe heeft BDO gevraagd een analyse te maken van de oorzaken achter de verhoogde uitgaven voor de Wmo. Daarnaast is BDO gevraagd maatregelen te ontwikkelen die bovenop de bezuiniging door de afschaffing van het abonnementstarief van circa € 1,5 miljoen komen, met als doel de Wmo-uitgaven op een duurzame manier te verminderen.

Onze aanpak

In de periode maart tot en met mei 2025 is een onderzoek uitgevoerd samen met de ambtelijke organisatie om de oorzaken van de verschillen te kunnen duiden en te komen tot duurzame bijsturingsopties. Het onderzoek is gestart met een uitbreiding van de benchmarkanalyse met een andere dwarsdoorsnede in de kosten van de Wmo en de aantallen. Tevens zijn de lokale beleidskeuzes besproken en geanalyseerd middels een workshop. Op basis van deze inzichten zijn hypothesen geformuleerd die de mogelijke oorzaken voor de hogere kosten in de Wmo beschrijven. De hypothesen zijn gevalideerd en er zijn verdiepende analyses uitgevoerd. Op basis hiervan zijn ombuigingsmogelijkheden geformuleerd.

Tijdens dit proces zijn met de projectgroep (bijlage C2) een viertal bijeenkomsten gehouden, zijnde:

- ▶ Kick-off workshop (11 maart 2025)
- ▶ Workshop lokale beleidskeuzes en beleid Wmo (1 april 2025)
- ▶ Bespreking hypothesen (15 april 2025)
- ▶ Bespreking concept rapportage (27 mei 2025)

Leeswijzer

In deze rapportage worden de resultaten van dit onderzoek toegelicht. De rapportage bestaat uit drie delen:

- ▶ Bevindingen analyses: in dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van de verdiepende benchmark analyse en aanvullende analyses toegelicht. Dit vormt het vertrekpunt voor het formuleren van de hypothesen.
 - ▶ Hypothesen: in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de geformuleerde hypothesen die zijn onderzocht als mogelijke oorzaak voor de hogere kosten in de Wmo.
 - ▶ Ombuigingsmogelijkheden: in dit hoofdstuk worden handvatten gegeven om de opgedane inzichten uit deze rapportage door te vertalen naar concrete ombuigingsmogelijkheden binnen de Wmo.
-

2. Bevindingen analyses



2.1 Aanpak analyses

Inzicht als basis

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen gepresenteerd op basis van de uitgevoerde analyses. Door middel van de benchmarkanalyse, de workshop over lokale beleidskeuzes en uitvoering en aanvullende analyses wordt een gedetailleerd inzicht gegeven in de kostenstromen binnen de Wmo bij Midden-Drenthe. De resultaten van deze analyses vormen de basis voor aanbevelingen ter optimalisatie van de uitgaven.

De benchmarkanalyse

Een financiële benchmark is een hulpmiddel om de uitgaven en inkomsten van Midden-Drenthe te vergelijken met andere vergelijkbare gemeenten. De benchmark is zo opgesteld dat het richting geeft aan de hypothesen over de mogelijke oorzaken van hogere kosten voor de Wmo. Voor deze analyse zijn twee referentiegroepen gedefinieerd. Door vanuit twee invalshoeken te vergelijken, ontstaat een completer beeld. De vergelijking is gebaseerd op IV3 data van het CBS en regiobeeld.nl (bijlage C1). De volgende twee referentiegroepen zijn gedefinieerd:

► *Referentiegroep 1: NMD-samenwerking*

NMD-samenwerking vertegenwoordigt een omvangrijke en structurele samenwerking tussen de gemeenten Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo. Deze gemeenten bundelen hun krachten bij de inkoop van ondersteuning en/of behandeling vanuit de Wmo. Vanwege deze samenwerking hanteren alle genoemde gemeenten dezelfde tarieven. Bijzonder in deze context is de gemeente Assen, die binnen de Wmo een unieke positie inneemt door haar centrumfunctie voor zowel beschermd wonen als vrouwenopvang. Assen voert deze taken uit voor de gehele regio. Gezien de bijkomende hogere lasten die deze functies met zich meebrengen, is de gemeente Assen niet meegenomen in de benchmarkanalyse.

► *Referentiegroep 2: Vergelijkbare gemeenten op basis van Wmo gemeentevergelijker (hierna Monitor Sociaal Domein)*

De tweede referentiegroep voor de benchmark is geselecteerd op basis van de gemeentelijke monitor Sociaal domein*, een tool die gemeenten vergelijkt op populatie- en beleidskenmerken. Deze methode biedt een ander perspectief door vergelijkbare gemeenten buiten de gebruikelijke regionale en grootteclassificaties te identificeren. Door inzicht te verschaffen in de overeenkomsten tussen gemeenten op deze specifieke kenmerken, wordt een ander perspectief gegeven in de benchmark (bijlage A).

De volgende analyses zijn uitgevoerd (sectie 2.2):

- *Benchmarkanalyse taakvelden Wmo*: deze analyse richt zich op het vergelijken van verschillende taakvelden binnen de Wmo om inzicht te krijgen in de kostenverdeling.
- *Benchmarkanalyse kostensoorten Wmo*: een gedetailleerde vergelijking van de verschillende soorten kosten binnen de Wmo, zoals personeelskosten, zorg in natura, en andere uitgaven, om te identificeren waar de grootste kostenposten liggen.
- *Benchmark aantallen arrangementen Wmo*: deze analyse geeft inzicht in het aantal arrangementen dat binnen de Wmo wordt aangeboden en vergelijkt dit met andere gemeenten om inzicht te krijgen in de verschillen van het aantal voorzieningen en de kosten per voorziening.

*<https://www.waarstaatjegemeente.nl/mosaic/dashboard/gemeentelijke-monitor-sociaal-domein>

2.1 Aanpak analyses

Inzicht als basis

Beleidskeuzes en uitvoering (sectie 2.3)

Het doel van analyse op beleidskeuzes en uitvoering is geweest om te achterhalen of het beleid en/of de uitvoering mogelijk bijdragen aan de hogere Wmo-uitgaven.

De volgende aanvullende analyses zijn uitgevoerd:

- ▶ *Visie- en beleidsdocumenten*: voor de analyse van lokale beleidskeuzes en de uitvoering zijn de visie- en beleidsdocumenten van Midden-Drenthe onderzocht (bijlage C).
- ▶ *Workshop beleidskeuzes en uitvoering*: op 1 april 2025 heeft workshop plaatsgevonden met twee kwaliteitsmedewerkers, twee Wmo-consulenten en een strategisch adviseur. De workshop bestond uit drie onderdelen: het bespreken van de visie en beleidskeuzes met betrekking tot de Wmo, het uitvoeren van een SWOT-analyse van de visie en beleidskeuzes voor de Wmo, en het identificeren en bespreken van praktijkuitdagingen per maatwerkvoorziening.

Aanvullende analyses (bijlage B)

Tevens zijn er enkele aanvullende analyses uitgevoerd om meer zicht te krijgen op de oorzaken van de verschillen in de benchmarkanalyses en de analyse van beleidskeuzes en uitvoering.

De volgende aanvullende analyses zijn uitgevoerd:

- ▶ *Vergelijking leeftijdsverdeling Wmo*: een analyse van de leeftijdsverdeling van Wmo-cliënten om te zien hoe deze zich verhoudt tot demografische gegevens en om mogelijke trends en behoeften binnen verschillende leeftijdsgroepen te identificeren.
- ▶ *Vergelijking cliënt ervaringsonderzoeken (CEO's)*: een evaluatie van de resultaten van cliënt ervaringsonderzoeken om inzicht te krijgen in de tevredenheid en ervaringen van Wmo-cliënten met de aangeboden diensten en ondersteuning.

2.2 Benchmark analyse (I/V)

Midden-Drenthe begroot en realiseert meer lasten dan referentiegemeenten

In deze paragraaf worden de totale Wmo-uitgaven vergeleken met de twee referentiegroepen (zie sectie 2.1). Vervolgens wordt er een verdieping gedaan op taakveldniveau.

1. Vergelijking met NMD (*excl. Assen)

- ▶ De NMD gemeenten (excl. Assen) begroten 34% minder lasten dan de referentiegemeenten in 2023 en 22% minder lasten in 2024. Het verschil tussen Midden-Drenthe en de NMD-gemeenten is dus afgenomen. Dit komt door de lagere begrote lasten van Midden-Drenthe en de verhoging van de begrote lasten van de NMD-gemeenten.
- ▶ Midden-Drenthe realiseerde 41% meer lasten dan de NMD-gemeenten in 2023.

2. Vergelijking Monitor Sociaal Domein (SD)

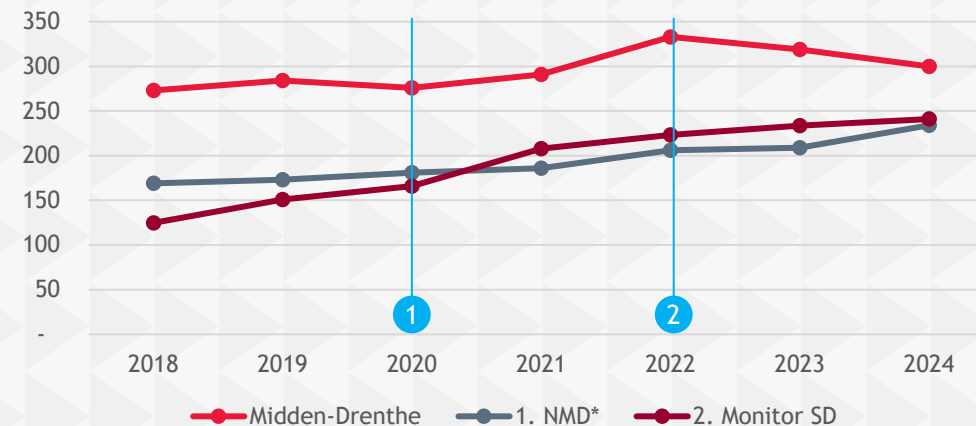
- ▶ De referentiegroep met een vergelijkbare beleidskeuzes begroten 27% minder lasten dan de Gemeente Midden-Drenthe in 2023 en 20% minder in 2024.
- ▶ De gerealiseerde lasten voor deze referentiegroep waren in 2023 23% lager t.o.v. Midden-Drenthe.

Bevindingen

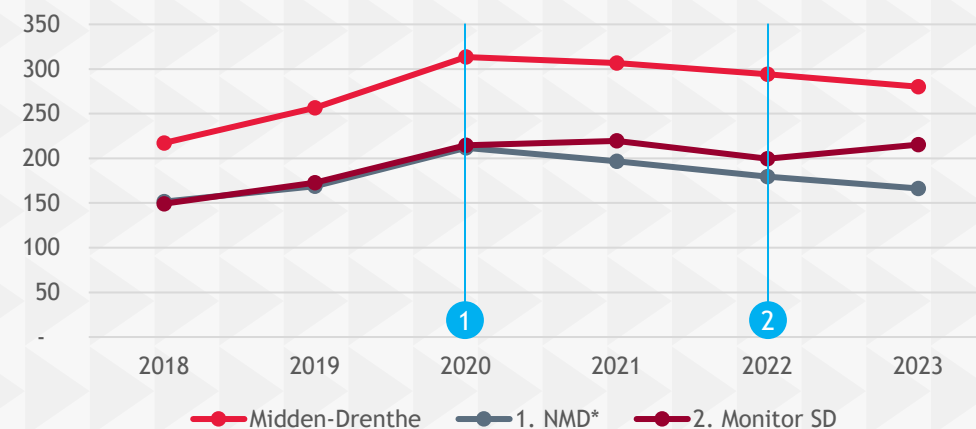
Het meerjaren beeld van de totale Wmo-uitgaven laat zien dat Midden-Drenthe meerjarig meer lasten begroot en realiseert ten opzichte van de referentiegemeenten. Daarnaast zien we het effect van de invoering van het abonnementstarief per 1 januari 2020, waardoor de lasten bij alle gemeenten stegen. De (gefaseerde) invoering van het scherpere HHM-normenkader zorgt voor een daling in de kosten.

Op de volgende pagina's wordt de benchmark verdiept op basis van maatwerkvoorzieningen en maatwerkdienstverlening. Gezien de wijziging in de verslaggevingsmethode voor gemeenten (BBV) voor de Wmo, wordt er enkel een vergelijking gemaakt in de periode vanaf 2023.

Netto lasten Wmo | Begroting | per inwoner



Netto lasten Wmo | Jaarrekening | per inwoner



1 Invoering abonnementstarief Wmo

2 Invoering HHM-normenkader

2.2 Benchmark analyses (II/V)

De lasten voor maatwerkvoorzieningen, zoals hulpmiddelen, zijn vergelijkbaar met referentiegemeenten

Maatwerkvoorzieningen

Maatwerkvoorzieningen in het taakveld van de benchmark bestaan uit hulpmiddelen en diensten om zelfstandig te kunnen functioneren voor mensen met fysieke beperkingen die op basis van een beschikking worden verstrekt, zoals woondiensten, vervoersdiensten, rolstoelen, vervoersvoorzieningen, woonvoorzieningen en overige hulpmiddelen. Dit is een smallere definitie dan Midden-Drenthe zelf hanteert wanneer wordt gesproken over maatwerkvoorzieningen.

1. Vergelijking met NMD (*excl. Assen)

- ▶ Midden-Drenthe begroot en realiseert iets meer kosten voor maatwerkvoorzieningen (€ 48 versus € 45 in 2024).

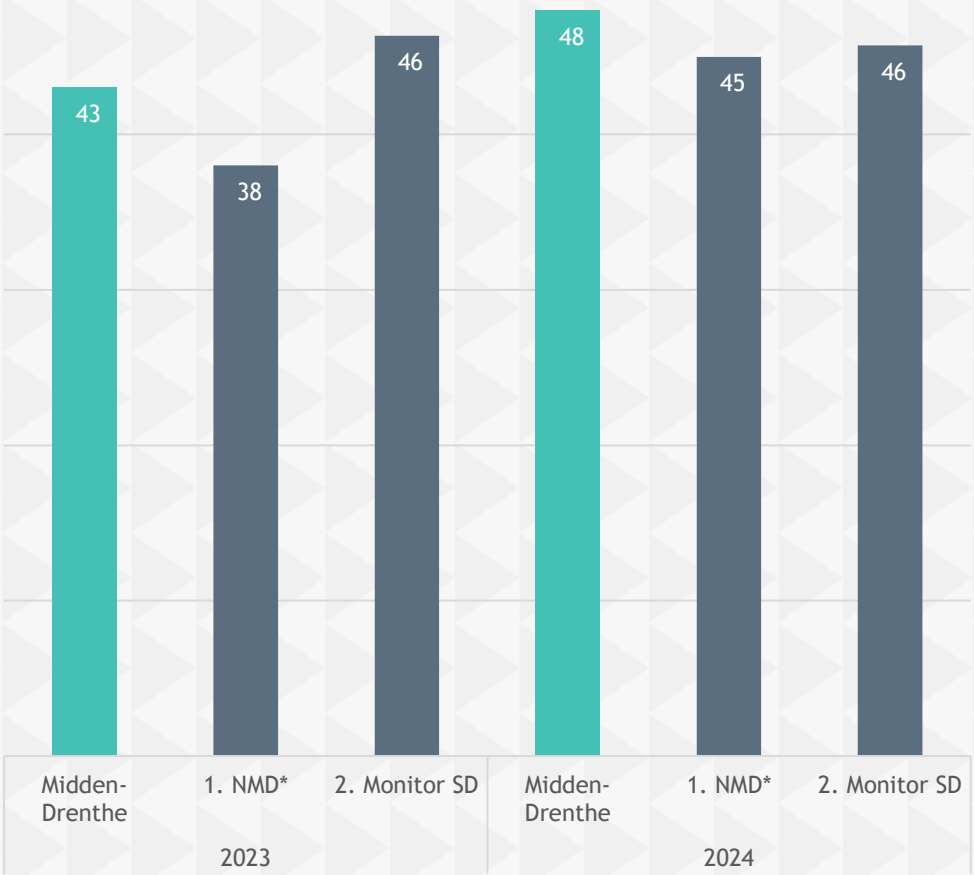
2. Monitor Sociaal Domein (SD)

- ▶ Midden-Drenthe begrote in 2023 iets minder lasten voor maatwerkvoorzieningen (€ 43 versus € 46) en in 2024 iets meer (€ 48 versus € 46).

Bevindingen

Op basis van deze benchmark kan geconcludeerd worden dat de netto lasten voor maatwerkvoorzieningen in Midden-Drenthe vergelijkbaar zijn met de referentiegemeenten.

6.6 Maatwerkvoorziening



2.2 Benchmark analyses (III/V)

De huishoudelijke hulp kosten zijn hoger bij Midden-Drenthe

Maatwerkdienstverlening Wmo is dienstverlening aan individuele cliënten met een beperking (fysiek of psychisch), die zelfstandig wonen en ondersteuning nodig hebben in de vorm van huishoudelijke hulp, begeleiding en persoonlijke verzorging en/of dagbesteding.

Huishoudelijke hulp

- ▶ In 2023 had Midden-Drenthe een hoger kosten (€ 185) in vergelijking met de NMD-gemeenten (€ 76) en Monitor Sociaal Domein (€ 97).
- ▶ In 2024 zijn de kosten in Midden-Drenthe gedaald naar € 166, maar blijft nog steeds hoger dan de NMD-gemeenten (€ 86) en Monitor Sociaal Domein (€ 114).

Begeleiding

- ▶ Voor begeleiding blijven de kosten in Midden-Drenthe vrij consistent van 2023 (€ 63) naar 2024 (€ 62). De kosten voor de referentiegemeenten zijn iets gestegen van 2023 naar 2024.

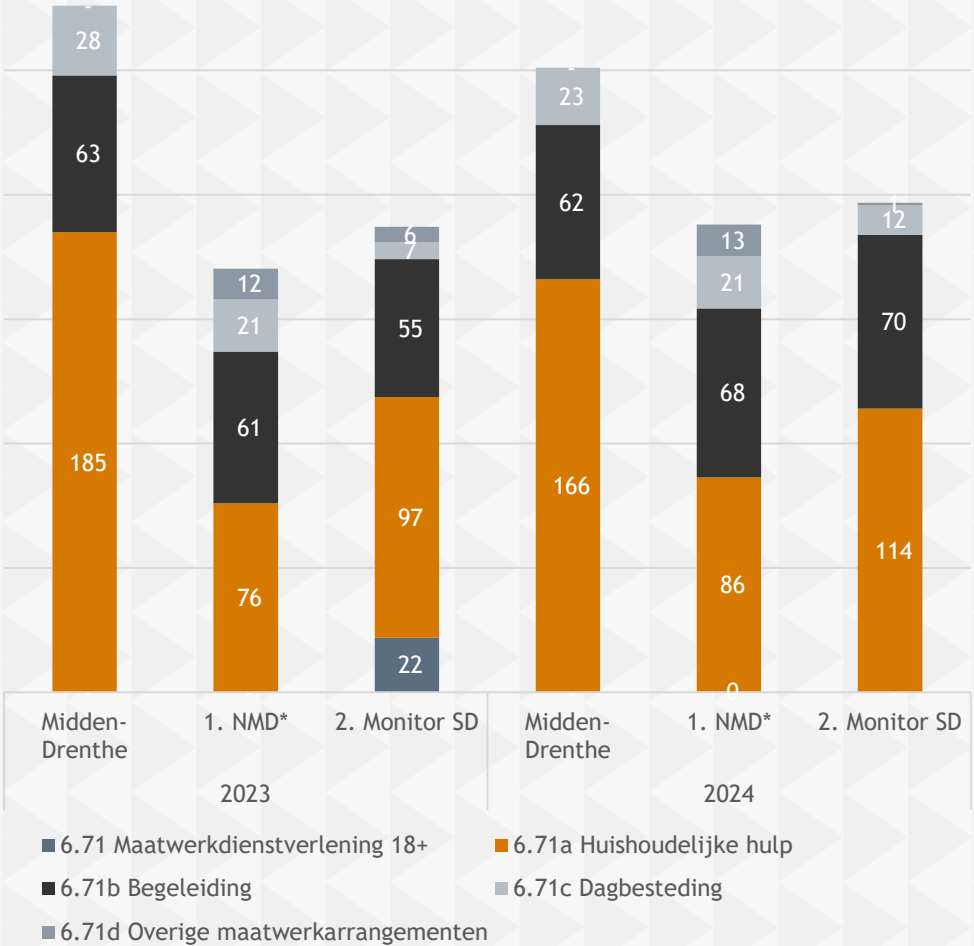
Dagbesteding

- ▶ Het aantal dagbesteding in Midden-Drenthe daalt van € 28 in 2023 naar € 23 per inwoner in 2024.
- ▶ Monitor Sociaal Domein laat een stijging zien van €7 naar €12 per inwoner in dezelfde periode.

Bevindingen

De Gemeente Midden-Drenthe vertoont over het algemeen hogere kosten bij huishoudelijke hulp vergeleken met de referentiegroepen, ondanks een lichte daling van 2023 naar 2024. Begeleiding en dagbesteding vertonen een stabiel patroon, terwijl de NMD-gemeenten en Monitor Sociaal Domein hier enige stijgingen laten zien.

Maatwerkdienstverlening (begroting per inwoner)



2.2. Benchmark analyses (IV/V)

Midden-Drenthe heeft meer en omvangrijkere huishoudelijke hulp arrangementen

Aantal arrangementen

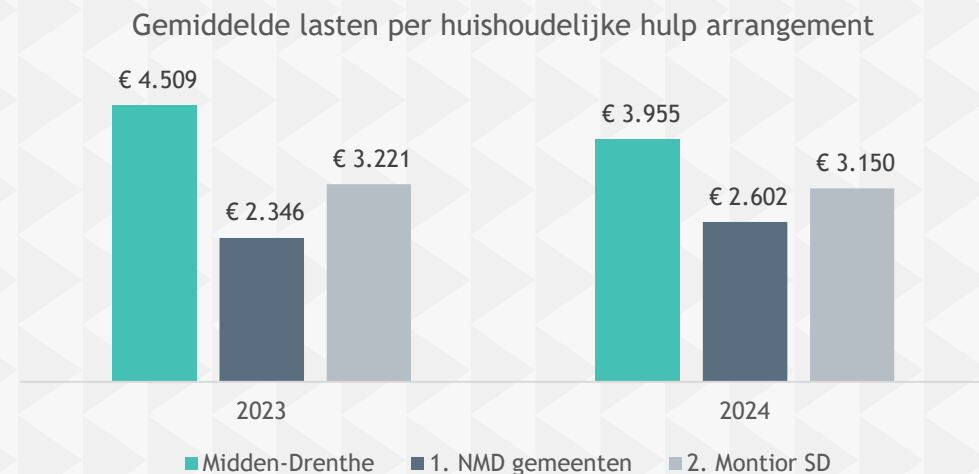
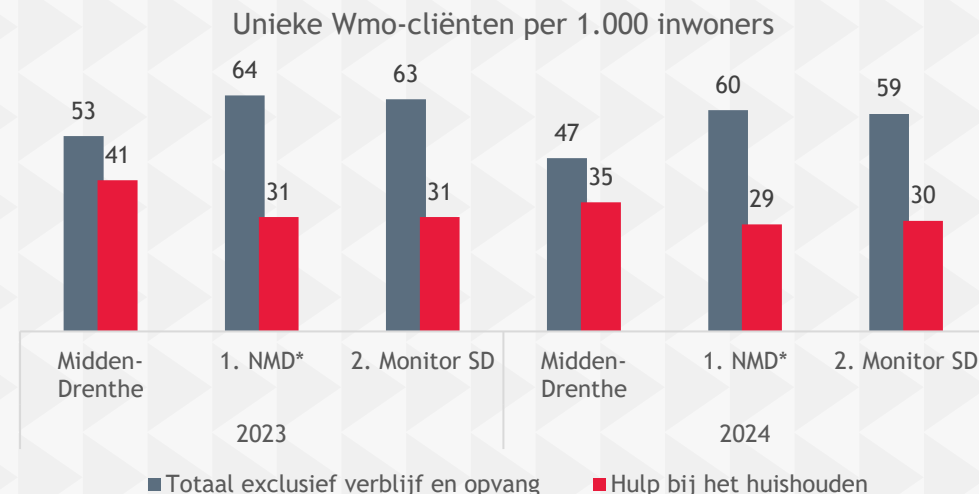
- ▶ De referentiegemeenten hadden in 2024 17-20% minder arrangementen Wmo dan Midden-Drenthe. Dit impliceert dat Midden-Drenthe meer mensen in huishoudelijke hulp heeft, wat neerkomt op circa 170 tot 204 cliënten. Daarentegen zien we dat Midden-Drenthe minder totaal aantal arrangementen heeft binnen de Wmo. Er zijn dus, relatief gezien, minder inwoners met een Wmo-indicatie.

Gemiddelde kostprijs per arrangement (huishoudelijke hulp)

- ▶ De gemiddelde kosten per arrangement zijn berekend door de lasten voor huishoudelijke hulp te delen door het aantal huishoudelijke hulp arrangementen. Deze kosten geven een goed beeld van hoeveel Midden-Drenthe uitgeeft aan één huishoudelijk hulp arrangement. Het verschil in kosten per arrangement kan onder andere worden veroorzaakt door meer minuten per arrangement, duurdere arrangementen (HH1 versus HH2) of hogere prijzen van de inkopen.
- ▶ In 2023 liggen de gemiddelde kosten in Midden-Drenthe hoger dan die van de beide referentiegemeenten. Opvallend is dat het grootste verschil zit in de kosten per arrangement bij de NMD-gemeenten. Deze gemeenten kopen tegen nagenoeg dezelfde tarieven in als Midden-Drenthe, wat suggereert dat zij waarschijnlijk kleinere arrangementen huishoudelijke hulp hebben, oftewel minder minuten per arrangement.
- ▶ In 2024 blijven de kosten in Midden-Drenthe hoger, hoewel de verschillen kleiner worden.

Bevindingen

De Gemeente Midden-Drenthe heeft gemiddeld meer huishoudelijke hulp arrangementen per 1.000 inwoners dan de referentiegroepen. Ook de gemiddelde kosten per arrangement huishoudelijke hulp, en daarmee het aantal minuten huishoudelijk hulp per arrangement, ligt bij Midden-Drenthe hoger. Opvallend is dat het totaal aantal arrangementen per 1.000 inwoners bij Midden-Drenthe lager ligt.



2.2 Benchmark kostensoorten (V/V)

Verschillen worden voornamelijk veroorzaakt door hogere lasten voor Sociale uitkeringen in natura.

In deze analyse worden de kosten voor de Wmo vergeleken, waarbij drie kostensoorten worden onderscheiden: goederen en diensten, salarissen en overdrachten. De hoogte van deze kosten varieert per gemeente afhankelijk van de uitvoeringspraktijk.

Goederen en Diensten

- Midden-Drenthe heeft structureel hogere kosten voor goederen en diensten, met € 288 in 2023, vergeleken met € 141 en € 197 bij referentiegemeenten. Onder goederen en diensten vallen voornamelijk de kosten voor zorg in natura (ZIN).

Salarissen en Sociale Lasten

- De personeelskosten in Midden-Drenthe waren in 2023 hoger dan die van de referentiegemeenten, maar dalen in de begroting 2024 naar het niveau van de monitor sociaal domein.

Overdrachten

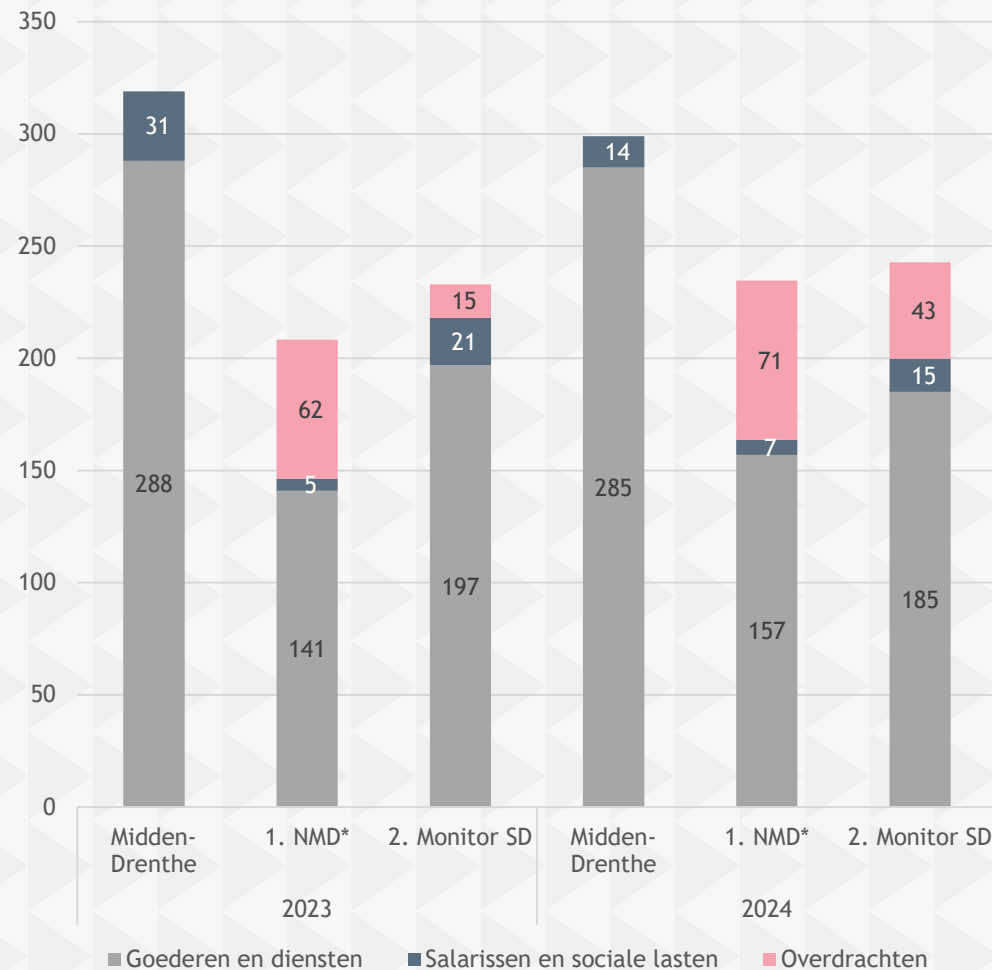
- Midden-Drenthe doet (nagenoeg) de gehele uitvoering van de Wmo zelf en heeft geen overdrachten aan instellingen of personen, in tegenstelling tot de referentiegemeenten. Dit zijn overdrachten aan bijvoorbeeld gemeenschappelijke regelingen of andere organisaties waar de gemeente structureel zaken aan uitbesteedt.

In bijlage B4 zijn de realisatie cijfers van de kostensoorten toegevoegd.

Bevindingen

De referentiegemeenten besteden meer uit binnen de Wmo dan Midden-Drenthe, echter heeft Midden-Drenthe slechts beperkt hogere personeelskosten. Wel begroot Midden-Drenthe meer kosten voor arrangementen van o.a. de huishoudelijke hulp. We zien op basis van deze analyse geen significante aanwijzingen voor hogere apparaatskosten van de Wmo.

Begroting Wmo per kostensoort



2.3 Workshop beleid en uitvoering

Achterhalen of het beleid en/of de uitvoering mogelijk bijdragen

Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uit de workshop rondom beleidskeuzes en uitvoering beschreven.

Visie en beleidskeuzes met betrekking tot de Wmo

- ▶ Midden-Drenthe streeft ernaar een sociale gemeente te zijn en hecht waarde aan een sterk voorliggend veld en maatwerk in voorzieningen.
- ▶ Het college stelt minder criteria voor het vaststellen van de Wmo-indicatie om Wmo-consulenten meer flexibiliteit te geven, wat zowel kansen biedt voor passende oplossingen als uitdagingen in beleidsgrenzen en uniformiteit.
- ▶ De samenwerking tussen Wmo-consulenten en de welzijnsaanbieder verloopt goed, maar er is onvoldoende zicht op de omvang en activiteiten binnen het voorliggend veld.
- ▶ Duidelijke toeleiding naar het voorliggend veld en inloopvoorzieningen ontbreekt.

SWOT-analyse

- ▶ De uitkomsten van de SWOT-analyse zijn hiernaast weergegeven.
- ▶ Er zijn verbanden te leggen tussen de verschillende vlakken. Bijvoorbeeld het risico dat het leveren van maatwerk ertoe kan leiden dat de Wmo wordt gezien als een recht in plaats van een noodzaak, wat kan resulteren in een 'u vraagt, wij beschikken'-mentaliteit. Of het streven naar een sociale gemeente dat de keuze beïnvloed om het CIZ-protocol aan te houden voor bestaande indicaties.

Praktijkuitdagingen per maatwerkvoorziening (focus huishoudelijke hulp*)

- ▶ Sinds 2024 indiceert de gemeente nieuwe huishoudelijke hulp verzoeken volgens het 'striktere' HHM-normenkader, in plaats van het 'ruimere' CIZ-protocol.
- ▶ De 727 bestaande indicaties (479 onbepaald en 248 bepaald) op basis van het CIZ-protocol zijn niet opnieuw geïndiceerd, dit is door gemeenten in het NMD verband wel gedaan.
- ▶ Er zijn geen eenduidige afspraken over de afbouw van huishoudelijke hulp.

Sterktes

- Ruimte voor maatwerk
- Sociale gemeente
- Eén welzijns partij
- Breed welzijnswerk

Zwaktes

- "U vraagt wij beschikken"
- Ontstaan willekeur
- HH CIZ-protocol
- Onduidelijke toeleiding voorliggend veld
- Beperkte inloopvoorzieningen
- (Te)veel ruimte voor discussie met burgers
- Geen grens in beleid
- Geen transparantie over uitgaven richting burgers
- Doelgroepen gebouwen incl. voorzieningen
- Inkomensafhankelijke bijdrage

Kansen

- Noaberschap
- Inloopvoorzieningen
- Collectieve voorzieningen in appartementencomplexen
- Striktere keuzes in beleid

Bedreigingen

- Platteland
- Inkomsten zijn niet altijd gelijk aan uitgaven
- Te hoge verwachtingen burgers
- De grenzen van langer zelfstandig thuiswonen
- Willkeur
- Dubbele vergrijzing

*Dagbesteding, woningaanpassingen en vervoersvoorzieningen zijn tevens besproken, maar hier zijn geen duidelijke aanknopingspunten gevonden die de hogere uitgaven verklaren dan hier al benoemd. Voor individuele begeleiding en kortdurend verblijf geeft Midden-Drenthe juist minder uit ten opzichte van de referentiegemeenten.

2.4 Belangrijkste bevindingen

Belangrijkste bevindingen

- ▶ Midden-Drenthe begroot hogere Wmo-lasten ten opzichte van beide referentiegroepen, terwijl Midden-Drenthe naar verhouding minder Wmo-cliënten heeft ten opzichte van het aantal inwoners. De kosten van de gemiddelde Wmo-cliënt bij Midden-Drenthe zijn dus hoger dan bij de twee referentiegroepen.
- ▶ De verhouding van het aantal Wmo-cliënten die (ook) huishoudelijke hulp ontvangen is in verhouding groter ten opzichte van de referentiegemeenten.
- ▶ De grootste afwijking is te zien bij de huishoudelijke hulp. De referentiegroepen begroten hier tussen de 20 en 22% minder lasten in 2024 ten opzichte van Midden-Drenthe. Daarnaast heeft Midden-Drenthe meer huishoudelijke hulp arrangementen dan de twee referentiegroepen. Dit betekent dat Midden-Drenthe zowel meer arrangementen heeft per 1.000 inwoners, als hogere kosten per cliënt met huishoudelijke hulp.
- ▶ Midden-Drenthe heeft geen significante hogere personeelskosten t.o.v. de referentiegemeenten.
- ▶ De cliënten van Midden-Drenthe zijn zeer tevreden over de dienstverlening van de Wmo. Midden-Drenthe scoort dan ook op alle punten van het client ervaringsonderzoek hoger dan de andere gemeenten (bijlage B2).
- ▶ Midden-Drenthe heeft naar verhouding meer ouderen in de huishoudelijk hulp dan het landelijk gemiddelde (bijlage B1)
- ▶ Er zijn aanwijzingen dat het beleid en/of de uitvoering van de Wmo in Midden-Drenthe bijdraagt aan de hogere uitgaven. Dit komt met name door het algemene beleid gericht op het streven naar het zijn van een sociale gemeente en het minimaliseren van specifieke criteria voor het vaststellen van een Wmo-indicatie. Daarnaast speelt het beleid en de uitvoering rondom huishoudelijke hulp een belangrijke rol.

3. Hypotheses



3. Hypotheses

Mogelijke oorzaken van de hogere uitgaven

Op basis van de uitgevoerde beleidsanalyse, benchmark en gesprekken met betrokkenen zijn zes hypothesen geformuleerd die inzicht geven in mogelijke verklaringen voor de relatief hoge Wmo-kosten in de Gemeente Midden-Drenthe. In dit hoofdstuk worden de hypothesen toegelicht, er zit geen volgorde in deze beschrijving. Doel hiervan is om een onderbouwde analyse te kunnen maken van de kostendrijvers en handelingsperspectieven voor kostenbeheersing te formuleren.

Hypothese 1: Midden-Drenthe indiceert relatief vaker huishoudelijke hulp dan vergelijkbare gemeenten.

- Meer inwoners met huishoudelijke hulp
- Hogere uitgaven voor huishoudelijke hulp

Hypothese 2: de omvang van de huishoudelijke hulp indicaties is relatief groot, doordat er indicaties van onbepaalde tijd bestaan die zijn toegekend op basis van het oudere en ruimere CIZ-normenkader.

- Kosten per arrangement zijn hoger

Hypothese 3: het sociale Wmo-beleid en beperkte uitvoeringskaders geven mogelijkheden voor maatwerk en flexibiliteit, maar bemoeilijken tegelijkertijd de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van kosten.

- Hogere kosten voor Wmo
- Hogere kosten per voorziening

Hypothese 4: het voorliggend veld en de bijbehorende toeleiding beschikken mogelijk niet over voldoende realisatiekracht om de druk op Wmo-maatwerkvoorzieningen effectief te verminderen.

- Hogere kosten voor Wmo

Hypothese 5: de hogere kosten worden primair veroorzaakt door volume en arrangements-grootte, niet door inkooprijzen.

- De NMD gemeenten (exclusief Assen) hebben lagere Wmo uitgaven met vergelijkbare inkooprijzen

Hypothese 6: de hoge apparaatskosten dragen bij aan de hogere Wmo-lasten.

- Benchmark kostensoorten

3. Hypotheses

Hypotheses 1: Midden-Drenthe indiceert relatief vaker huishoudelijke hulp dan vergelijkbare gemeenten.

Constatering

Uit de benchmarkanalyse blijkt dat de Gemeente Midden-Drenthe 17-20% meer indicaties huishoudelijke hulp verstrekt per 1.000 inwoners. Deze verhoogde indicatiegraad is het gevolg van beleidsmatige keuzes, de uitvoeringspraktijk en regionale karakteristieken.

Verklaringen:

- ▶ **Sociaal beleid:** de Gemeente Midden-Drenthe hanteert binnen de Wmo een sociaal beleid dat is gericht op maatwerk en flexibiliteit. Door te kiezen voor een sociaal profiel met minder strikte criteria bij het toekennen van voorzieningen, krijgen Wmo-consulenten meer ruimte om passende oplossingen te vinden. Deze aanpak vergroot de beleidsvrijheid, maar brengt ook uitdagingen met zich mee. Zo kan het leiden tot een hogere instroom omdat de drempel om voorzieningen toe te kennen lager ligt. Daarnaast bestaat het risico dat Wmo maatwerkvoorzieningen door inwoners worden gezien als een recht in plaats van een noodzaak, wat een 'u vraagt, wij beschikken'-cultuur in de hand kan werken. Midden-Drenthe scoort hoog op het cliënt ervaringsonderzoek t.o.v. de NMD-gemeenten (bijlage B). Hieruit blijkt dat de hogere kosten ook daadwerkelijk een positieve bijdrage leveren aan de tevredenheid over de Wmo.
- ▶ **Meer indicaties in vergelijking dan referentiegemeenten:** Midden-Drenthe heeft 17% tot 20% meer huishoudelijke hulp indicaties dan de referentiegemeenten. Daarnaast is de verhouding van inwoners met een Wmo-indicatie die huishoudelijke hulp ontvangen ook groter t.o.v. de referentiegemeenten. Dit impliceert dat Midden-Drenthe vaker huishoudelijke hulp indiceert of dat indicaties bij Midden-Drenthe minder snel worden afgebouwd of vaker worden verlengd.
- ▶ **Demografische ontwikkeling:** in vergelijking met de referentiegemeenten heeft Midden-Drenthe een grotere populatie ouderen t.o.v. de referentiegroep uit de monitor Sociaal Domein, maar een vergelijkbare populatie ouderen met de referentiegroep van de NMD-gemeenten.

T.o.v. beide referentiegroepen wordt bij Midden-Drenthe een hoger aantal indicaties waargenomen, waardoor de hogere indicatiegraad niet eenduidig kan worden toegeschreven aan de demografische opbouw. Wel blijkt dat Midden-Drenthe naar verhouding meer ouderen in de Wmo heeft dan het gemiddelde in Nederland (bijlage B1). Een groter aandeel ouderen in de Wmo kan mogelijk een kostenverhogend effect hebben. Het blijft daarom essentieel om bij beleidsvorming rekening te houden met de toenemende vergrijzing.

- ▶ **GGZ-populatie:** in de Gemeente Midden-Drenthe zijn meerdere GGZ-instellingen gevestigd, het is mogelijk dat een deel van de GGZ-populatie uit deze instellingen uitstroomt uit de intramurale setting en daarna aanspraak maakt op huishoudelijke hulp vanuit de Wmo. In de NMD-gemeenten zijn minder GGZ-instellingen gevestigd, waardoor de aanspraak van deze doelgroep mogelijk kleiner is. Het is op basis van de beschikbare data niet mogelijk een verband aan te tonen tussen de aanwezigheid van GGZ-locaties en de hogere indicatiegraad. Uit de gegevens blijkt wel dat het percentage 18+ inwoners met psychische klachten in Midden-Drenthe iets hoger ligt dan in de NMD-gemeenten (bijlage B3). Het aantal mensen met ernstige psychische aandoeningen is daarentegen niet hoger dan de NMD-gemeenten (bijlage B3). Ook heeft Midden-Drenthe niet meer volwassenen of jongeren in de Wmo dan de referentiegroep (bijlage B1). Hierdoor lijkt de invloed van de GGZ-populatie op de geobserveerde verschillen beperkt te zijn.

Conclusie

De hypothese is waar. De verhoogde indicatiegraad huishoudelijke hulp in Midden-Drenthe is op basis van de analyse slechts beperkt te verklaren door een hogere zorgbehoefte in de populatie. De grootste verschillen worden verklaard door de beleidskeuzes en bijbehorende uitvoeringspraktijk.

3. Hypotheses

Hypothese 2: De omvang van de huishoudelijke hulpindicaties is relatief groot, doordat er indicaties van onbepaalde tijd bestaan die zijn toegekend op basis van het oudere en ruimere CIZ-normenkader.

Constatering

De omvang van de toegekende ondersteuning per cliënt is bovengemiddeld. Een groot deel van de bestaande indicaties is toegekend op basis van het verouderde CIZ-normenkader, wat leidt tot een hogere toekenning van minuten per indicatie dan bij toepassing van het nieuwe, strakkere HHM-normenkader. Een simulatie laat zien dat toepassing van het nieuwe normenkader tot substantiële kostenbesparingen zou kunnen leiden. Daarnaast hebben een deel van deze indicaties op basis van het CIZ-normenkader een onbepaalde looptijd.

Verklaringen

- **Indicaties op basis van het CIZ-normenkader in bestaande caseload:** hoewel Midden-Drenthe sinds 2024 werkt met het nieuwe HHM-normenkader, zijn alleen nieuwe indicaties en indicaties die in aanmerking komen voor herbeoordeling geïndiceerd conform dit normenkader. Inwoners met een bestaande indicatie op basis van het oude CIZ-normenkader behouden deze toekenning. Het CIZ-normenkader indiceert aanzienlijk ruimer dan het HHM-normenkader, waardoor het effect van de ruimere indicaties structureel blijft doorwerken in de omvang van de huishoudelijke hulp. Uit onderzoek van KPMG blijkt dat het HHM-normenkader gemiddeld 30% minder uren indiceert dan het CIZ-normenkader. Deze ‘dubbele werkelijkheid’ in het indicatiebeleid draagt substantieel bij aan de hogere kosten.
- **Raadvoorstel herindicering HHM afgewezen:** de indicaties op basis van het CIZ-normenkader voor bepaalde tijd lopen maximaal tot 2028 en worden bij het verstrijken van die termijn herbeoordeeld op basis van het nieuwe HHM-normenkader. Er is ook een aantal indicaties onbepaalde tijd (+/- 500) op basis van het CIZ-normenkader. In 2024 is voorgesteld deze indicaties te herindiceren op basis van het HHM-normenkader. Dit zou resulteren in een vermindering van de toegekende ondersteuning. Dit voorstel is afgewezen door de gemeenteraad omdat het niet in lijn ligt met het sociale beleid van Midden-Drenthe.

Conclusie

De hypothese is waar. De combinatie van het sociale beleid en de beperkte herindicatie van bestaande indicaties op basis van het CIZ-normenkader verklaart de bovengemiddelde omvang van de toegekende huishoudelijke ondersteuning. De keuze om bestaande cliënten niet te herindiceren onder het nieuwe normenkader leidt ertoe dat een aanzienlijk deel van het budget structureel wordt toegekend op basis van verouderde, ruimhartigere normen. Dit beperkt de sturingsruimte op het volume en daarmee op de kosten. Daarnaast wordt het sturingsinstrument niet benut, doordat herindicering niet structureel plaatsvindt.

3. Hypotheses

Hypothese 3: Het sociale Wmo-beleid en beperkte uitvoeringskaders geven mogelijkheden voor maatwerk en flexibiliteit, maar bemoeilijken tegelijkertijd de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van kosten.

Constatering

De wens om een sociale gemeente te zijn vertaalt zich in ruime beleidskaders. Deze ruimte faciliteert maatwerk bij complexe casussen, maar maakt het moeilijker om op strategisch niveau sturing te geven aan volume en kostenontwikkeling. De balans tussen professionele afwegingsruimte en bestuurlijke grip verdient nadere aandacht.

Verklaringen

- ▶ **Inwoners weten de weg naar ondersteuning goed te vinden:** volgens de Wmo-consulenten zijn de inwoners van Midden-Drenthe goed op de hoogte van de mogelijkheden die de Wmo biedt en weten zij de weg naar ondersteuning goed te vinden. Deze actieve houding van inwoners sluit aan bij de open en toegankelijke beleidslijn van de gemeente. Tegelijkertijd betekent dit dat het initiatief van ondersteuning vaak vanuit de inwoner komt, waarbij ook een specifieke voorkeur voor de aard van de voorziening wordt uitgesproken. Binnen het huidige beleid is er ruimte om op dergelijke verzoeken in te gaan, waardoor het zorgvuldige afweging vraagt om de balans tussen eigen regie en noodzakelijke ondersteuning te behouden. Het ontbreken van duidelijke beleidsmatige richtlijnen over welke situatie de voorkeur verdient – zoals bij een stepped care-benadering, waarbij men start met de minst kostbare voorziening en opschaaft indien nodig – maakt deze afweging complex.
- ▶ **Hoge cliënt tevredenheid:** op basis van het cliënt ervaringsonderzoek blijkt dat inwoners van Midden-Drenthe beter weten waar ze moeten zijn voor de Wmo t.o.v. van de NMD-gemeenten. Daarnaast sluit de ondersteuning bij Midden-Drenthe beter aan bij de hulpvraag. Dit laat zien dat het maatwerkbeleid van Midden-Drenthe een positief effect heeft op de cliënttevredenheid (bijlage B2).

- ▶ **Vergelijkbare uitgaven:** de benchmark laat zien dat Midden-Drenthe vergelijkbare uitgaven heeft aan maatwerkvoorzieningen (zoals hulpmiddelen) als de referentiegemeenten. Dit toont aan dat deze onderdelen van het Wmo-beleid redelijk in lijn liggen met het gemiddelde en dus geen verklaring vormen voor de verschillen in totale Wmo-kosten. Desalniettemin, is dit beleid een potentiële draaiknop. Als de financiële druk toeneemt, kan de gemeente overwegen om ook binnen deze voorzieningen scherper te indiceren of te sturen op alternatieven.
- ▶ **Ruimere interpretatie van beleidskaders:** Midden-Drenthe hanteert binnen de Wmo een sociaal beleid dat is gericht op maatwerk en flexibiliteit. Door te kiezen voor een sociaal profiel met minder strikte criteria bij het toekennen van voorzieningen, krijgen Wmo-consulenten meer ruimte om passende oplossingen te vinden.

Conclusie

De hypothese is deels waar. De huidige beleidsruimte in Midden-Drenthe geeft de Wmo-consulenten de mogelijkheid om maatwerk te leveren, maar maakt de uitvoering minder voorspelbaar en stuurbaar. Inwoners maken daar bewust gebruik van. Ook de ruimte in het beleid maakt dat variatie ontstaat in de aard, omvang en duur van ondersteuning. Voor een kostenverlaging zijn sturende kaders en normeringen noodzakelijk. Omdat de benchmark echter niet voor alle maatwerkvoorzieningen afwijkingen in uitgaven toont, maar de Wmo-consulenten wel voorbeelden geven van uitdagingen door de beperkte criteria, is de zekerheid van deze hypothese deels onduidelijk.

3. Hypotheses

Hypothese 4: Het voorliggend veld en de bijbehorende toeleiding beschikken mogelijk niet over voldoende realisatiekracht om de druk op Wmo-maatwerkvoorzieningen effectief te verminderen.

Constatering

De activiteiten in het voorliggend veld worden door één welzijnsaanbieder uitgevoerd. De rol van de Wmo-consulenten is om uit te vragen en door te verwijzen naar de welzijnsaanbieder indien er nog geen sprake hoeft te zijn van Wmo. Hoewel het programmaplan Sociaal Domein diverse initiatieven biedt ter ondersteuning van ouderen en mensen met een fysieke beperking, vormen deze initiatieven vooral een aanvulling op de Wmo en minder een verlaging van de druk op Wmo-ondersteuning. Op basis van de benchmark is het niet exact te duiden hoe de uitgaven van het voorliggend veld gerelateerd aan de Wmo zich verhouden ten opzichte van de referentie gemeenten. Wel blijkt uit de interne administratie dat de kosten van het voorliggend veld van Midden-Drenthe slechts beperkt gericht is op de Wmo. Hieruit blijkt het voorliggend veld in de praktijk nog onvoldoende realisatiekracht heeft om de druk op de Wmo te verminderen.

Verklaringen

- ▶ **Zicht en grip op het voorliggend veld:** De samenwerking tussen Wmo-consulenten en de welzijnsaanbieder verloopt goed, maar er is onvoldoende inzicht in de omvang en activiteiten binnen het voorliggend veld. Er zijn vragen over de mate waarin er voldoende wordt opgevangen binnen dit veld en er ontbreken duidelijke kaders die aangeven waar het voorliggend veld ophoudt en de maatwerkvoorzieningen beginnen. Hoewel de welzijnsaanbieder de opdracht heeft gekregen om het voorliggend veld in kaart te brengen, is deze taak tot op heden nog niet uitgevoerd.
- ▶ **Beleid samenwerking voorliggend veld en Wmo niet aanwezig:** Midden-Drenthe beschikt over beperkt beleid wat betreft de samenwerking tussen het voorliggend veld (welzijnswerk) en de Wmo. Bij meldingen van cliënten wordt doorgaans direct gezocht naar een oplossing binnen de Wmo, zonder eerst alternatieve, algemene voorzieningen of goedkopere opties te overwegen in afstemming met de welzijnsaanbieder.

- ▶ **Toeleiding:** Duidelijke toeleiding naar het voorliggend veld en inloopvoorzieningen voor inwoners ontbreken, in de NMD-gemeenten zijn deze wel aanwezig. Inwoners weten het Wmo-loket goed te vinden, maar bij indicatie wordt niet actief gestuurd op de activering van het voorliggend veld.

Conclusie

De hypothese is waar. Er zijn mogelijkheden om het voorliggend veld te versterken, hierdoor kan de behoefte aan of de frequentie van Wmo-maatwerkvoorzieningen mogelijk worden verminderd. Met andere woorden, een deel van de instroom in de Wmo kan worden opgevangen door passende ondersteuning binnen het voorliggend veld. Het is lastig om precies vast te stellen hoeveel verbeterpotentieel er specifiek voor de Wmo is, omdat er in de begrotingsanalyse geen onderscheid wordt gemaakt tussen jeugd en Wmo.

3. Hypotheses

Hypothese 5: De hogere kosten worden primair veroorzaakt door volume en arrangementsgrootte, niet door inkooprijzen.

Constatering

De benchmark laat geen aanwijzingen zien dat Midden-Drenthe hogere inkooprijzen hanteert dan andere gemeenten.

Verklaringen

- ▶ **Uniforme tarieven NMD-gemeenten:** Midden-Drenthe maakt onderdeel uit van het NMD inkoopverband, samen met onder meer de gemeenten Aa en Hunze, Tynaarlo en Noordenveld. Binnen dit verband worden uniforme tarieven gehanteerd voor de inkoop van de voorzieningen binnen de arrangementen. Ondanks de gelijke tarieven, laat de benchmark zien dat de kosten per arrangement in Midden-Drenthe structureel hoger liggen dan bij andere NMD-gemeenten. Dit laat zien dat er gemiddeld meer zorg per arrangement geïndiceerd wordt bij Midden-Drenthe. Hoewel we geen diepgaande analyse hebben kunnen uitvoeren op de inkooprijzen van Midden-Drenthe ten opzichte van andere gemeenten, lijkt het hogere kostenniveau primair te worden veroorzaakt door de omvang van de verstrekte ondersteuning en niet door verschillen in prijs per uur.
- ▶ **Hoog verzilveringspercentage:** Een belangrijke verklaring voor de relatief hoge kosten van de huishoudelijke hulp in de gemeente Midden-Drenthe is het hoge verzilveringspercentage. Hoewel er geen eenduidig landelijk cijfer beschikbaar is, wordt in de praktijk aangenomen dat een verzilveringspercentage boven de 85% als hoog geldt. In Midden-Drenthe ligt dit percentage structureel rond de 90%, met in 2024 uitschieters tussen de 77% en 94% per aanbieder. Een hoog verzilveringspercentage kan verschillende oorzaken hebben. Positief bezien kan het wijzen op een goede toegang tot zorg en passende toekenningen, maar het kan ook duiden op aanbieders die meer kosten declareren dan daadwerkelijk geleverde ondersteuning, bijvoorbeeld door inefficiënte registratie of beperkte controle op de declaraties. Aan de andere kant kunnen lagere verzilveringspercentages duiden op uitvoeringsproblemen, zoals personeelstekorten bij zorgaanbieders, waardoor toegekende ondersteuning (deels) niet wordt geleverd. De verzilveringspercentages voor de andere Wmo-producten is in de scope van dit onderzoek niet onderzocht.

- ▶ **Resultaat gericht indiceren:** Midden-Drenthe indiceert op basis van minuten, terwijl de NMD-gemeenten resultaatgericht indiceren. Hierdoor kunnen de arrangementen kleiner zijn.

Conclusie

De hypothese is waar. De kostendruk zit met name in het volume (meer cliënten) en de omvang van de toegekende ondersteuning, niet in de inkooprijzen, omdat deze gelijk zijn aan de andere NMD-gemeenten. Dit onderstreept dat het herijken van de toegang en het normenkader grotere impact heeft dan het heronderhandelen van tarieven. Daarnaast vraagt dit om verder onderzoek op basis van het huidige verzilveringspercentage. Aanbieders met een hoog verzilveringspercentage kunnen mogelijk ruim factureren, waardoor de kosten per arrangement toenemen.

3. Hypotheses

Hypothese 6: De hoge apparaatskosten dragen bij aan de hogere Wmo-lasten.

Constatering

De benchmark laat zien dat Midden-Drenthe in het verleden meer personele lasten heeft begroot en gerealiseerd dan de referentiegemeenten. Echter, dit verschil is vanaf 2023 afgenomen.

Verklaringen

- ▶ **De apparaatslasten verminderen:** in eerdere jaren zijn de apparaatslasten (personele lasten) verhoogd door personeelsverloop en de inzet van tijdelijke krachten. Deze extra lasten hebben bijgedragen aan de hogere kosten, maar zijn grotendeels van tijdelijke aard (zie bijlage B4).
- ▶ **Achterstanden:** de continuïteit in de personele bezetting cruciaal is voor het versterken van professionele reflectie en het verbeteren van de toegang. Momenteel zijn veel medewerkers nieuw in hun functie, wat zorgt voor een inwerktijd en extra achterstanden, met als gevolg aanvullende inhuur.

Conclusie

De hypothese is onwaar. In het verleden hebben de apparaatskosten van Midden-Drenthe voor de Wmo bijgedragen aan het verklaren van de hogere kosten. Hoewel de apparaatskosten inmiddels zijn afgenomen, blijven de kostenverschillen bestaan, zij het in iets mindere mate. Dit suggereert dat de apparaatskosten wel een rol speelden, maar momenteel geen significante oorzaak zijn van de verschillen in kosten. Het is belangrijk om te realiseren dat een stijging van de apparaatskosten in de toekomst de kostenafwijkingen opnieuw zou kunnen vergroten.

4. Bevindingen en conclusies hypothesen

Midden-Drenthe geeft meer uit aan de Wmo dan vergelijkbare gemeenten en dit wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren.

Op basis van de analyse van de beleidsdocumenten, de benchmark, gesprekken met betrokkenen en onafhankelijke onderzoeken trekken wij de volgende conclusies ten aanzien van de hogere Wmo-kosten in de Gemeente Midden-Drenthe.

Conclusie 1: hogere kosten door socialer beleid huishoudelijke hulp

Een belangrijke reden voor de hogere kosten is het sociale indicatiebeleid voor de huishoudelijke hulp en de bijbehorende indicatieregels. Midden-Drenthe indiceert vaker en kent omvangrijkere indicaties toe. Dit wordt veroorzaakt door het bestaan van indicaties op basis van het oude en ruimere CIZ-normenkader, de beleidsvrijheid bij het toekennen en/of een lagere inzet van het voorliggend veld. Daarnaast zijn daardoor ook de gemiddelde kosten per Wmo-cliënt hoger in vergelijking met andere gemeenten.

Conclusie 2: sociale profiel gemeente maakt kosten minder voorspelbaar en moeilijk beheersbaar

Het sociale profiel van de gemeente speelt eveneens een grote rol. Midden-Drenthe voert een beleid dat gericht is op maatwerk en flexibiliteit, wat veel ruimte geeft voor het vinden van passende oplossingen voor inwoners, iets wat terug is te zien in de tevredenheidsonderzoeken. Dit beleid heeft echter ook een keerzijde: het maakt de kosten minder voorspelbaar en moeilijk beheersbaar. Ook beïnvloedt het politieke keuzes zoals de keuze om bestaande indicaties volgens het CIZ-normenkader niet te herindiceren.

Conclusie 3: beleidskeuzes bepalend voor kostendynamiek

De uitkomsten bevestigen dat de kostendynamiek in belangrijke mate verklaard wordt door beleidsmatige keuzes die in lijn zijn met het sociale profiel van de gemeente, maar ook risico's met zich meebrengen voor de financiële houdbaarheid.



4.1 Handvatten voor het vervolg

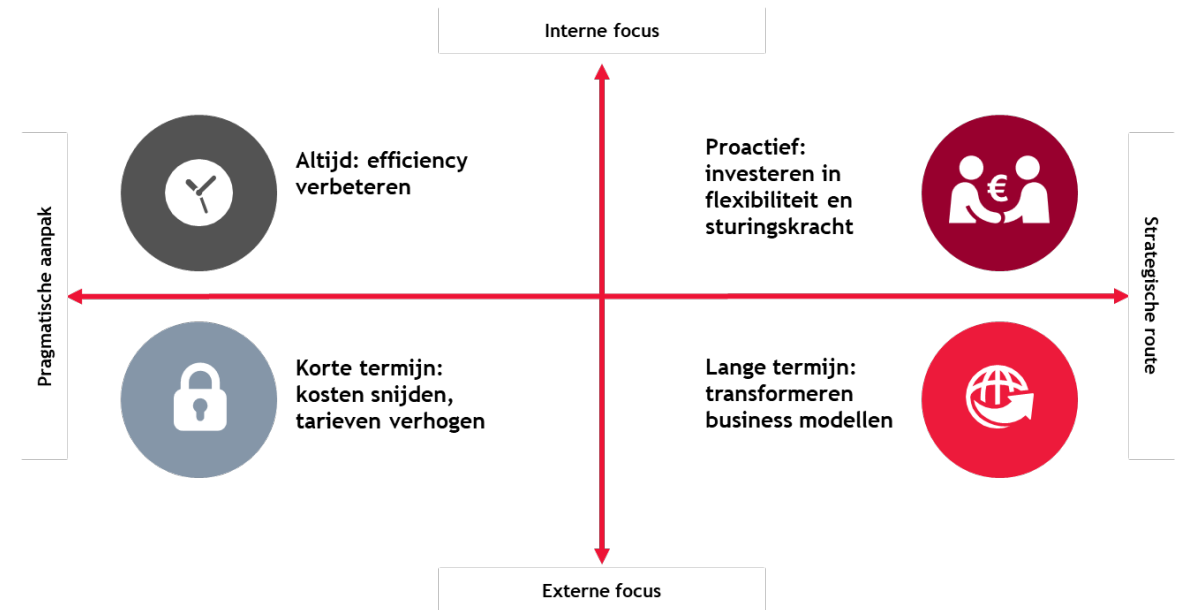
Het combineren van maatregelen met vier verschillende strategieën om tot duurzame lagere Wmo-kosten te komen.

Er zijn verschillende strategieën te hanteren om de Wmo-uitgaven op een duurzame manier te verminderen:

- ▶ **Altijd: efficiency verbeteren.** Deze strategie gaat over het continu verbeteren en wendbaar maken de dienstverlening door in te zetten op doelmatigheid via het optimaliseren of automatiseren van processen. De kosten van dergelijke verbeteringen lopen echter vaak voor de baten uit.
- ▶ **Proactief: investering in flexibiliteit en sturingskracht.** Deze strategie vraagt om een andere mindset om vaste patronen te doorbreken en nieuwe perspectieven boven tafel te krijgen. Het gaat niet om snijden, maar om kiezen, ruimte maken en de groei in de begroting beheersen.
- ▶ **Korte termijn: kosten snijden, tarieven verhogen.** Deze strategie creëert snel ruimte in de begroting door te snijden in kosten en tarieven te verhogen. Het is concreet, geeft snel resultaat en vraagt om weinig politieke keuzes. De lange termijn effecten zijn echter beperkt, omdat er geen echte keuzes worden gemaakt.
- ▶ **Lange termijn: transformeren, business modellen.** Deze strategie gaat over het fundamenteel anders nadenken over de rol van de gemeente ten opzichte van de context en belangrijke stakeholders. Het geeft mogelijkheden om fundamenteel en out-of-the box te vernieuwen maar resultaten zijn vaak onzeker.

De details van de verschillende strategieën zijn te vinden in bijlage D1.

Wij adviseren om tot een goede mix van maatregelen vanuit verschillende invalshoeken te komen: lange termijn versus korte termijn en strategisch versus pragmatisch. Op de volgende pagina zijn de kansrijke ombuigingsmogelijkheden voor Midden-Drenthe weergegeven, hier zit geen volgorde in. Bij elke ombuigingsmogelijkheid is aangegeven om welk type strategie het gaat.



4.1 Kansrijke ombuigingsmogelijkheden

€ 1,41 tot € 2,78 miljoen aan ombuigingen om de uitgaven voor Wmo te beheersen.

1. Herindicatie op basis van HHM-normenkader



Proactief: investering in
flexibiliteit en sturingskracht
Intern / strategisch
Huishoudelijke hulp

€ 850.000 - € 1.400.000
PER JAAR

2. Aanscherping toegang tot Wmo



Altijd: efficiency verbeteren
Intern / pragmatisch
Huishoudelijke hulp

€ 200.000- € 400.000
PER JAAR

3. Bij herindicatie inzetten op afbouw waar mogelijk



Altijd: efficiency verbeteren
Intern / pragmatisch
Huishoudelijke hulp

€ 200.000- € 400.000
PER JAAR

4. Herijking beleid en begrenzing van maatwerk



Proactief: investering in
flexibiliteit en sturingskracht
Intern / strategisch
Maatwerkvoorzieningen / hulpmiddelen

Nader te kwantificeren

5. Versterking van het voorliggend veld



Lange termijn: transformeren,
business modellen
Extern / strategisch
Wmo algemeen

Nader te kwantificeren

6. Regie verzilvering van arrangementen per aanbieder



Proactief: investering in
flexibiliteit en sturingskracht
Intern / strategisch
Wmo algemeen

€ 0 - € 300.000
PER JAAR

4.2 Aanknopingspunten voor ombuigingen binnen de Wmo

De analyse van het Wmo-beleid en de uitvoeringspraktijk in Midden-Drenthe wijst op meerdere aanknopingspunten voor het beheersen en verlagen van de kosten binnen de Wmo. Deze maatregelen verschillen in aard: sommige vragen om beleidskeuzes, andere om transformatie van de uitvoering of investeringen in sturing. Voor het maken van bestuurlijke afwegingen is het van belang inzicht te geven in het type maatregel, de benodigde samenwerking en de verwachte financiële effecten. De verwachte financiële effecten zijn per ombuiging bekeken en overlappen hierdoor niet.

Maatregel	Omschrijving	Type:	Financiële impact
1. Herindicatie op basis van HHM-normenkader waardoor indicaties worden verkleind of afgebouwd (huishoudelijke hulp)	Veel inwoners hebben nog een indicatie voor huishoudelijke hulp op basis van het oude CIZ-normenkader. Dit indiceert gemiddeld 30% meer uren dan het HHM-normenkader (bron: KPMG). Door cliënten te herindiceren op basis van het nieuwe HHM-normenkader, ontstaat structureel besparingspotentieel. Op basis van de uitgevoerde analyse blijkt dat de arrangementen bij Midden-Drenthe circa € 1.000 meer kost.	Type maatregel: Keuzes maken Afhankelijkheid: Intern	€ 0,85 tot € 1,1 miljoen Van de 1.430 cliënten huishoudelijke hulp, heeft ±51% nog een CIZ-indicatie. Als deze groep gemiddeld 30% minder uren krijgt, tegen een totale begroting van € 5,6 mln, levert dit bij volledige herindicatie circa € 0,85 miljoen op. Tevens zijn de arrangementen € 1.000 euro duurder bij Midden-Drenthe. Er van uitgaande dat 70% hiervan wordt veroorzaakt door het andere normenkader, zal dit een besparing opleveren van € 1,1 miljoen. Wanneer het aantal uren vermindert, kunnen er cliënten van de wachtlijst worden geplaatst. Deze impact is beperkt gezien de wachtlijst circa 1 cliënt per 1.000 inwoners bedraagt. Desalniettemin is er rekening gehouden met een veiligheidsmarge in de geschatte financiële impact. ► Benodigde investering/randvoorwaarde: kosten inzet extra capaciteit circa € 200.000 (bron: raadsvoorstel herindicering Wmo HHM) en aandacht voor communicatie richting inwoners (vooral wanneer ombuiging 1, 2 en 3 gezamenlijk worden ingevoerd omdat dit veel impact heeft op de inwoners).

4.2 Aanknopingspunten voor ombuigingen binnen de Wmo

Vervolg

Maatregel	Omschrijving	Type:	Financiële impact
2. Aanscherping toegang tot Wmo	Midden-Drenthe profileert zich als een sociale gemeente wat als neveneffect kan hebben dat inwoners ondersteuning als recht ervaren. Doordat de regels onderliggend aan de verordening ruim geïnterpreteerd kunnen worden, is de toegang tot ondersteuning relatief laagdrempelig. Door meer nadruk te leggen op het beoordelen van de 'noodzaak' kan de instroom worden beperkt en kunnen de kosten worden verlaagd. Omdat de analyse de grootste afwijking laat zien bij huishoudelijke hulp, kan gestart worden met een aanscherping voor dit onderdeel.	Type maatregel: Transformeren Afhankelijkheid: Intern	€ 0,2 tot € 0,4 miljoen We zien dat Midden-Drenthe 19% meer arrangementen heeft dan de referentiegemeenten. Hierbij wordt aangenomen dat de helft (9,5%) veroorzaakt door de toegang. Als er 5% tot 9,5% minder indicaties worden gegeven, is er een verwachte besparing tussen de € 200.000 en € 400.000 bij een gemiddelde kostprijs van een huishoudelijke hulp arrangement (o.b.v. benchmark) van € 3.000. ► Benodigde investering/randvoorwaarde: beleid transformeren middels het opstellen van duidelijke richtlijnen, criteria en werkinstructies, training van medewerkers en aandacht voor communicatie richting inwoners (vooral wanneer ombuiging 1, 2 en 3 gezamenlijk worden ingevoerd omdat dit veel impact heeft op de inwoners).
3. Bij herindicatie inzetten op afbouw waar mogelijk	In de huidige werkwijze worden structurele herbeoordelingen uitgevoerd bij afloop van de indicatie voor huishoudelijke hulp, doorgaans via huisbezoek. Wel is er sprake van achterstanden in het uitvoeren van herbeoordelingen. Vaak wordt er met maximaal een half jaar verlengd en wordt tijdens deze termijn de herbeoordeling uitgevoerd. Om onnodige voortzetting van ondersteuning te beperken en om de kwaliteit van het proces te waarborgen, kan de focus worden gelegd op het actief onderzoeken van mogelijkheden tot afbouw tijdens de herindicatie. Daarnaast kan worden ingezet op het inlopen en structureel voorkomen van achterstanden bij herbeoordelingen. Zo wordt geborgd dat ondersteuning alleen wordt voortgezet als daar een actuele noodzaak voor is.	Type maatregel: Efficiëntie verbeteren Afhankelijkheid: Intern	€ 0,2 - € 0,4 miljoen We zien dat Midden-Drenthe 19% meer arrangementen heeft dan de referentiegemeenten. Hierbij wordt aangenomen dat de helft (9,5%) veroorzaakt door herindicering. Als er 5% tot 9,5% minder indicaties worden gegeven, is er een verwachte besparing tussen de € 200.000 en € 400.000 bij een gemiddelde kostprijs van een huishoudelijke hulp arrangement (o.b.v. benchmark) van € 3.000. ► Benodigde investering/randvoorwaarde: capaciteit voor tijdige herbeoordeling indicaties bij einddatum, optimaliseren van processen, training medewerkers en aandacht voor communicatie richting inwoners (vooral wanneer ombuiging 1, 2 en 3 gezamenlijk worden ingevoerd omdat dit veel impact heeft op de inwoners).

4.2 Aanknopingspunten voor ombuigingen binnen de Wmo

Vervolg

Maatregel	Omschrijving	Type:	Financiële impact
4. Herijking uitvoeringskaders en begrenzing van maatwerk	De sociale ambitie van de gemeente uit zich in veel beleidsvrijheid voor Wmo-consulenten. De huidige beleidsvrijheid in combinatie met een mondige burger leidt tot hogere indicaties. De Wmo-consulent kan nu niet terugvallen om een duidelijk kader. Door meer richtlijnen te formuleren, ontstaat meer sturingsruimte voor Wmo-consulenten.	Type maatregel: Transformeren Afhankelijkheid: Intern	PM Besparing volgt uit minder ruime indicaties. Op basis van de uitgevoerde analyses voor dit onderzoek is het niet mogelijk om de verwachte besparing te kwantificeren. ► Benodigde investering/randvoorwaarde: beleid transformeren middels het opstellen van duidelijke richtlijnen, criteria en werkinstructies, en training van medewerkers.
5. Versterking van het voorliggend veld	Lichte ondersteuningsvragen kunnen vaker worden opgevangen via algemene voorzieningen, vrijwilligerswerk of welzijn. Door deze alternatieven te versterken en te positioneren als standaardoptie, kan instroom in de Wmo worden afgeremd. Hiermee heeft deze ombuiging de potentie om ombuiging 3 te versterken. Hierbij kan de vraag worden gesteld: 'Waarom is het niet mogelijk om de cliënt vraag in een algemene voorziening op te vangen?'.	Type maatregel: Transformeren Afhankelijkheid: Extern	PM Besparing volgt uit lagere instroom in individuele voorzieningen. Per voorkomen indicatie gaat dit om circa € 4.000 per jaar. ► Benodigde investering/randvoorwaarde: investeren in samenwerking voorliggend veld, kosten nader te bepalen. Richtlijnen opnemen in beleid
6. Regie verzilvering van arrangementen per aanbieder	Midden-Drenthe heeft een hoog verzilveringspercentage voor huishoudelijke hulp. Door het verbeteren van de sturing middels (steekproefsgewijze) realisatiecontroles en dashboarding, wordt er structureel inzicht opgebouwd in het daadwerkelijke gebruik van de voorzieningen, in plaats van enkel te sturen op de toegerekende voorzieningen. Met behulp van dashboards kunnen bijzonderheden worden geïdentificeerd, die vervolgens besproken kunnen worden met de aanbieders. In de scope van dit onderzoek is enkel huishoudelijke hulp onderzocht, echter geldt dit principe ook voor de andere voorzieningen.	Type maatregel: Efficiëntie verbeteren Afhankelijkheid: Intern	€ 0 - € 0,3 miljoen Midden-Drenthe heeft een verzilveringspercentage van 90%. Bij het terugbrengen van het verzilveringspercentage naar 85% is een besparing van circa € 0,3 miljoen. Nader onderzoek moet uitwijzen welk deel van het verzilveringspercentage komt door ruime facturing. ► Benodigde investering/randvoorwaarde: personele capaciteit, strakkere sturing, aanpassing van het dashboard sociaal domein en een open en onderzoekende houding ten op zichte van de aanbieder om de relatie te waarborgen.

4.3 Beschouwing: de Wmo in een ander perspectief

Zoektocht naar balans in de Wmo: tussen ruime ondersteuning, eigen regie en toenemende financiële druk

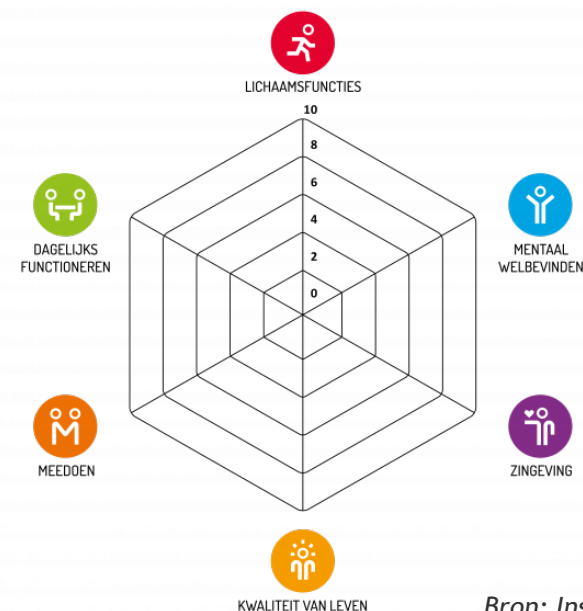
In deze paragraaf wordt een beschouwing gegeven op de aanknopingspunten voor ombuigingen. Ons beeld is dat Midden-Drenthe een sociale en betrokken gemeente is. Dit blijkt onder andere uit de ruime indicaties huishoudelijke hulp, het aantal toegekende arrangementen en de hoge client tevredenheid. De gemeente kiest er bewust voor om inwoners breed te ondersteunen, met als doel hen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen en waar mogelijk te ontlasten.

Tegelijkertijd hebben gemeenten in het sociaal domein te maken met kostenbeheersingsvraagstukken en ombuigingen. Op basis van onze conclusies vraagt kostenbeheersing en het realiseren van Wmo-ombuigingen in de context van Gemeente Midden-Drenthe primair om een aanscherping en aanpassing in het beleid en de onderliggende overtuigingen. Het is daarbij belangrijk de betekenis van een sociale gemeente te willen zijn te herijken. Daarnaast om de overtuiging dat méér hulp altijd leidt tot betere uitkomsten opnieuw af te wegen. Wij zien dat gemeenten steeds vaker het sociaal domein benaderen vanuit het gedachtengoed van positieve gezondheid, ontwikkeld door Machteld Huber. In dit gedachtengoed wordt gezondheid niet langer alleen gedefinieerd als de afwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om zich aan te passen en eigen regie te voeren in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen. De nadruk ligt op wat mensen wél kunnen, en niet op hun beperkingen.

Vanuit dit perspectief kan het juist bevorderlijk zijn voor de langdurige gezondheid en het welzijn van inwoners om hen te ondersteunen in hun zelfstandigheid en zelfregie, in plaats van (volledig) te ontzorgen. Primair kan deze benadering voor inwoners minder aantrekkelijk lijken dan het ontvangen van meer ondersteuning. Toch kan deze focus juist bijdragen aan meer veerkracht, autonomie en een beter welzijn van inwoners. Het versterken van deze eigen kracht is niet een stap terug in ondersteuning, maar een andere, minstens zo sociale benadering van zorg en welzijn.

Het sociaal domein benaderen vanuit het gedachtengoed van positieve gezondheid vraagt om een fundamentele herziening van de huidige zienswijze. Door maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, is een hervorming van het stelsel op termijn onvermijdelijk. Hoewel verandering vrijwel altijd gepaard gaat met weerstand, betekent dit niet dat beleidsaanpassingen of ombuigingsmaatregelen afbreuk doen aan het sociale karakter van de gemeente. Integendeel: ze kunnen juist bijdragen aan een toekomstbestendig en veerkrachtig sociaal beleid.

Figuur positieve gezondheid - Machteld Huber



Bron: Institute for Positive Health

Een andere kijk
op waarde



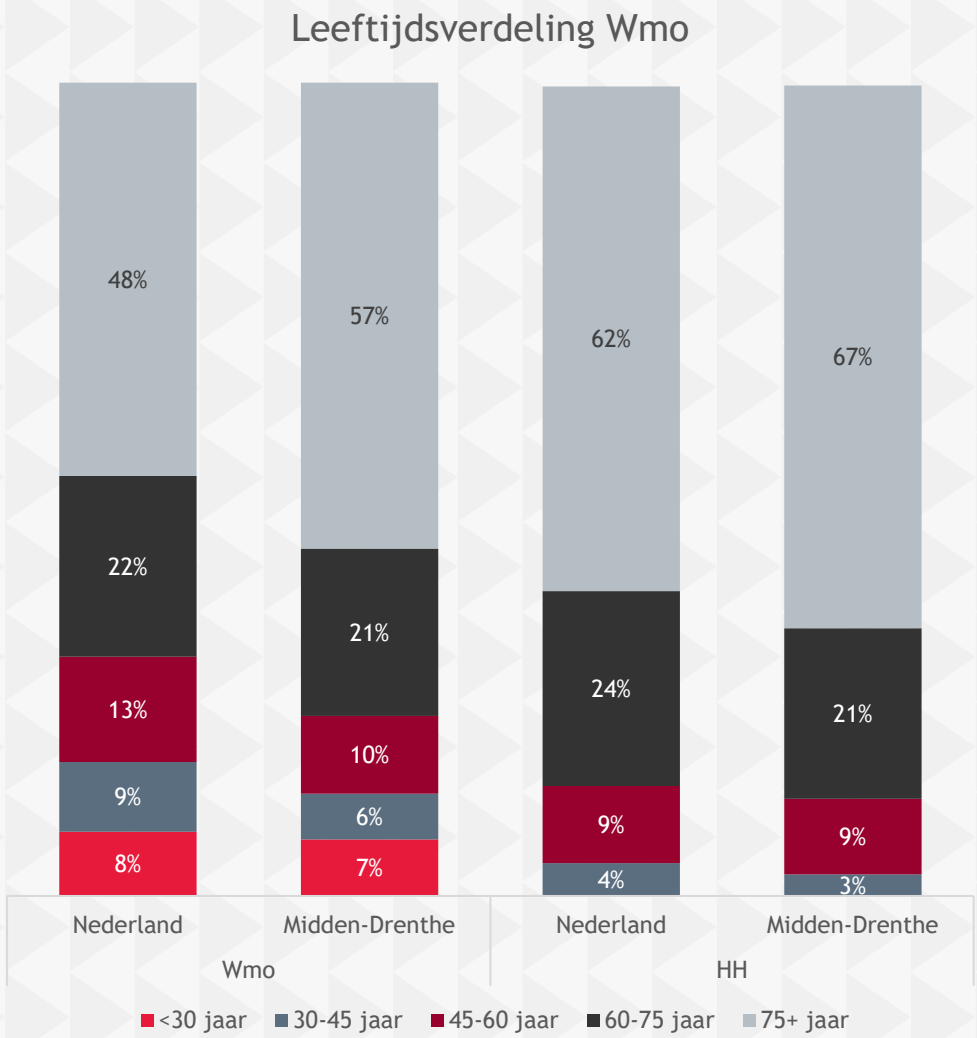
Bijlage A: Referentiegemeenten

Referentiegroep	Gemeente	Inwoners	Uitkering gemeentefonds Wmo per inwoner	Per 1.000 inwoners						
				Lage inkomens met drempel	Eenpersoonshuishou dens	Inwoners 75+	Inwoners met laagopleidingsniveau	Regionale centrumfunctie	Meerkernigheid	
Gemeente	Midden-Drenthe	34.092	€ 266	76	132	57	74	407	0,9	
1. NMD-gemeenten	Aa en Hunze	25.845	€ 277	65	129	69	71	140	1,3	
	Noordenveld	31.686	€ 239	82	149	86	71	464	0,6	
	Tynaarlo	34.736	€ 320	52	127	65	31	310	0,6	
Gemiddelde NMD-gemeenten		30.756	€ 279	67	135	73	58	305	1	
2. Monitor SD	Cranendonck	20.841	€ 282	76	136	62	159	298	0,5	
	Geertruidenberg	22.060	€ 254	86	142	47	131	434	0,1	
	Heerde	19.226	€ 278	77	113	63	126	353	0,4	
	IJsselstein	33.421	€ 197	62	139	33	81	452	0,1	
	Nederweert	17.492	€ 284	83	136	54	168	429	0,5	
	Vijfheerenlanden	61.669	€ 229	75	123	36	113	333	0,3	
	Voorst	25.377	€ 255	70	121	57	87	275	0,7	
	Westerkwartier	64.896	€ 239	84	129	44	69	354	0,6	
Gemiddelde Monitor SD gemeenten		33.123	€ 252	77	130	49	117	366	0,4	

Bijlage B1: Leeftijdsverdeling Wmo

In deze bijlage is de leeftijdsverdeling geanalyseerd van personen met een Wmo-indicatie en een huishoudelijke hulp indicatie in Midden-Drenthe ten opzichte van Nederland. Het is belangrijk te benadrukken dat het niet mogelijk is om een analyse uit te voeren op de referentiegemeenten met de beschikbare informatie. Daarnaast evalueren we of de GGZ-populatie een significante verklaring biedt voor de hogere kosten die worden waargenomen in Midden-Drenthe.

Op basis van verdeling kunnen we concluderen dat Midden-Drenthe een groter aandeel 75+ers heeft dan het landelijk gemiddelde. Kan er geconcludeerd worden dat er geen significante aanwijzingen zijn dat de GGZ-populatie een verklaring biedt voor de hogere kosten in Midden-Drenthe. Als de GGZ-populatie een significante factor zou zijn, zouden we verwachten dat Midden-Drenthe een hoger aandeel jonge mensen met een Wmo-indicatie zou hebben. Echter, de verdeling toont aan dat het aandeel jonge mensen (< 75 jaar) in Midden-Drenthe zelfs lager is dan het gemiddelde in Nederland.



Bijlage B2: Analyse cliënt ervaringsonderzoek

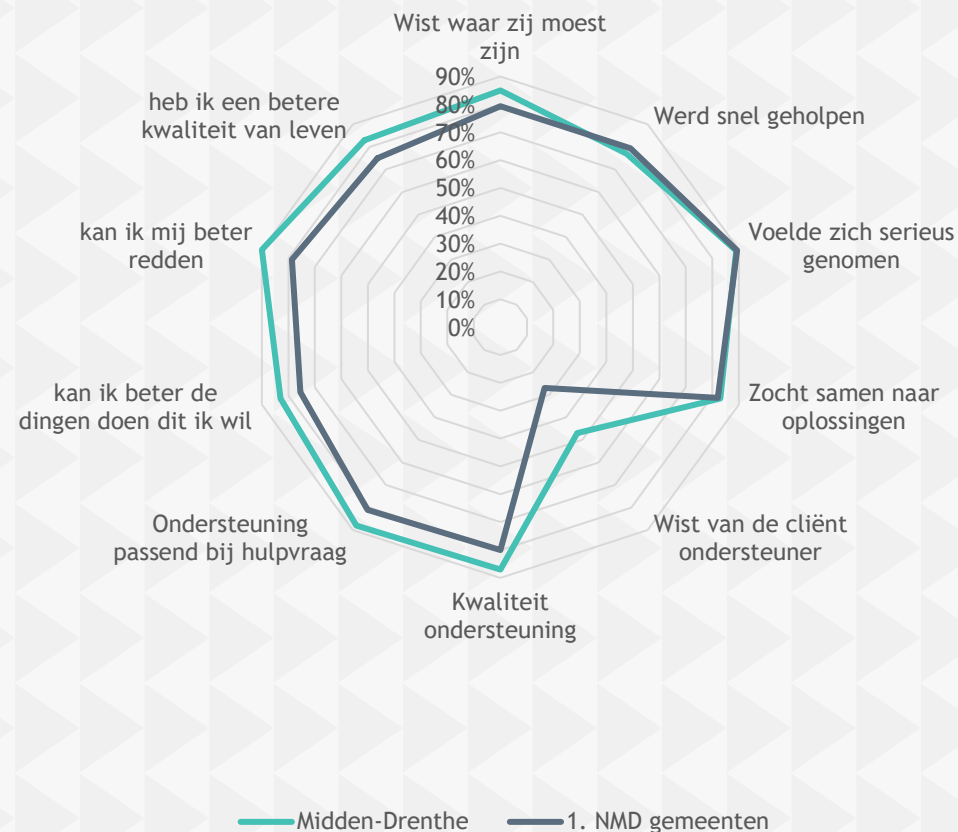
Vergelijking tussen Midden-Drenthe en NMD-gemeenten

Het doel van deze analyse is om de resultaten van de cliënt ervaringsonderzoeken voor de Wmo van Midden-Drenthe te vergelijken met de NMD-gemeenten. De NMD-gemeenten die in deze vergelijking zijn opgenomen zijn Aa en Hunze, Noordenveld en Tynaarlo in de periode 2023. Ook wordt de impact van de hogere kosten die Midden-Drenthe voor de Wmo maakt onderzocht.

Uit de gegevens blijkt dat Midden-Drenthe aanzienlijk hogere scores behaalt op verschillende aspecten van de Wmo-ondersteuning in vergelijking met de NMD-gemeenten. Vooral de kwaliteit van de ondersteuning, de passende ondersteuning bij de hulpvraag, en de bekendheid met de cliënt ondersteuner zijn opmerkelijk beter in Midden-Drenthe. De hogere kosten die Midden-Drenthe maakt voor de Wmo lijken een positieve invloed te hebben op de cliënt ervaringen. Deze hogere uitgaven resulteren in een betere kwaliteit van leven voor de cliënten en een grotere mate van zelfredzaamheid. Cliënten in Midden-Drenthe voelen zich ook beter geïnformeerd en ondersteund, wat bijdraagt aan hun algehele tevredenheid met de Wmo-voorzieningen.

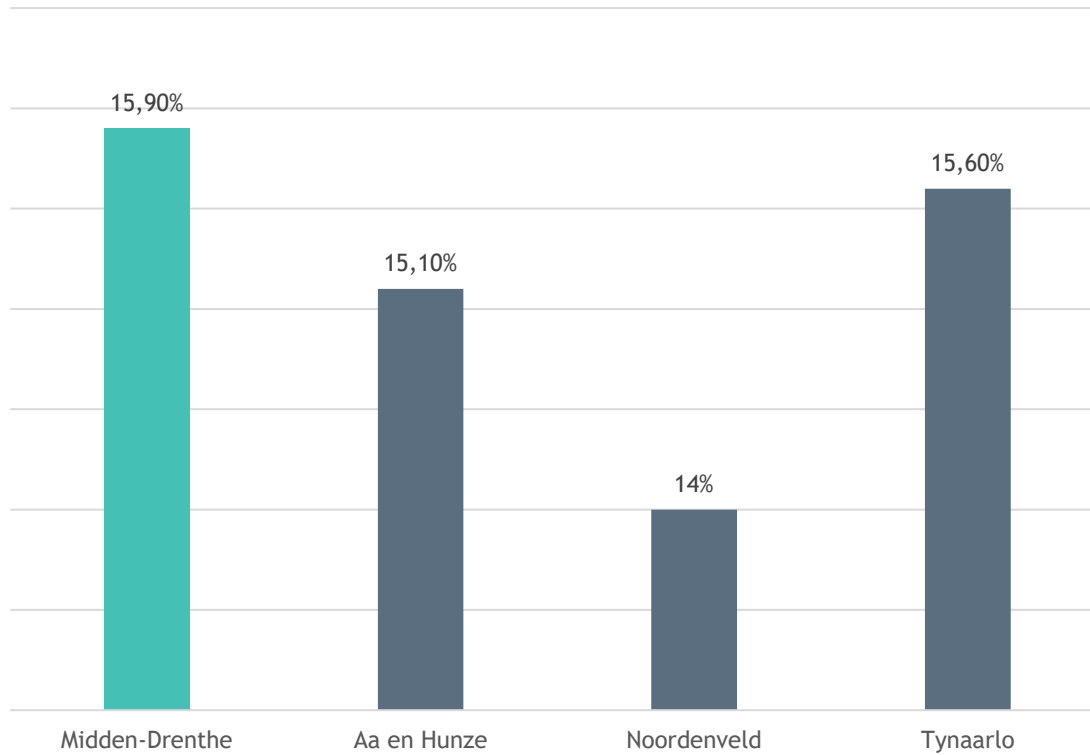
De resultaten van het cliënt ervaringsonderzoek voor de Wmo tonen aan dat de hogere kosten die Midden-Drenthe maakt voor de Wmo een positieve impact hebben op de kwaliteit van de ondersteuning en de tevredenheid van de cliënten.

Cliënt ervaringsonderzoek (CEO) 2023



Bijlage B3: Regiobeeld psychische klachten NMD-gemeenten

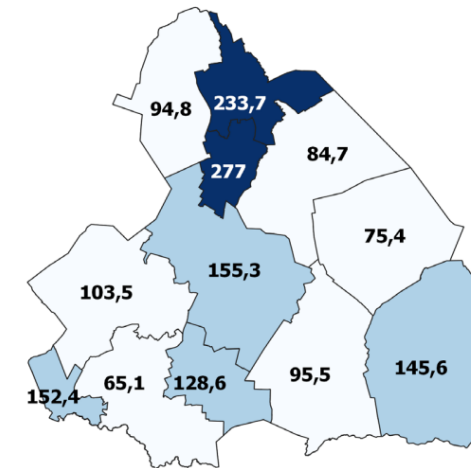
Percentage 18+ psychische klachten 2022



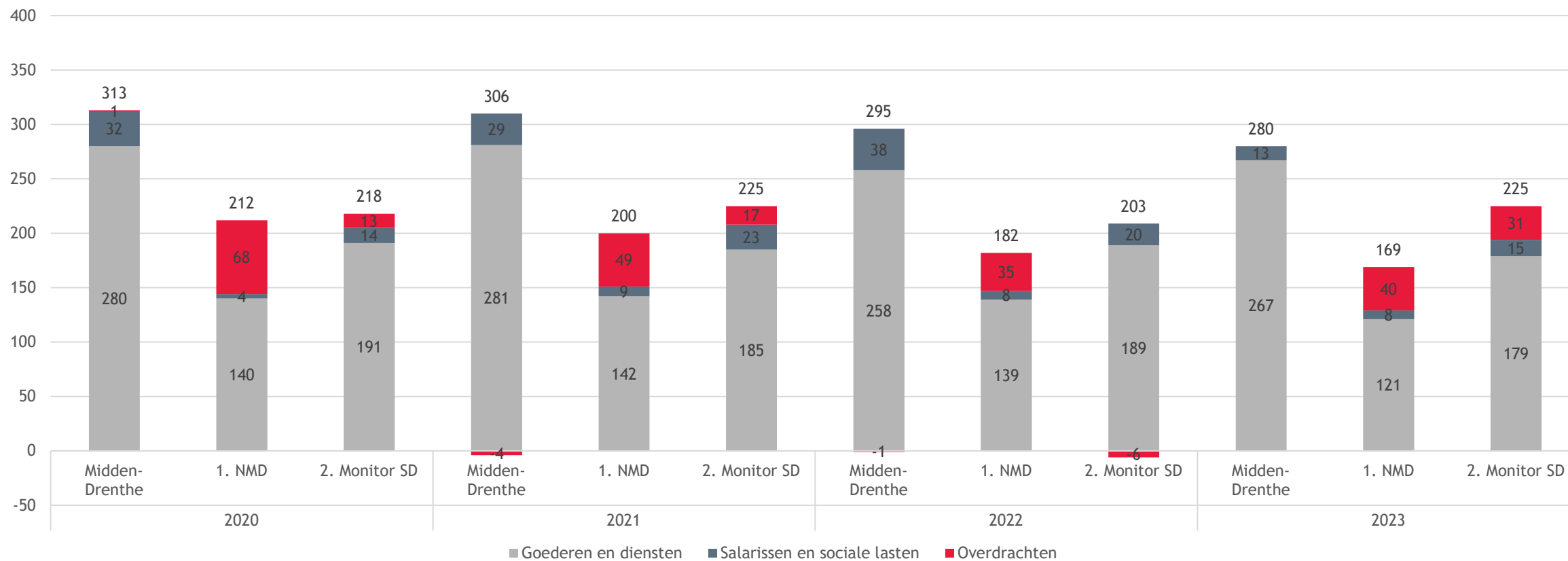
GGZ-hulp wordt regio-overstijgend aangeboden.

In onderstaande grafiek staat het aandeel EPA patiënten per gemeente.

Aandeel EPA-patiënten per 100.000 inwoners | Bron: Vektis 2022



Bijlage B4: Kostensoorten realisatie



Bijlage C1: Gebruikte bronnen

Opgeleverd vanuit Midden-Drenthe

020924 Midden-Drenthe_Wmo_2023_Rapport_Definitief.pdf
1.1 2024-03-05 Besluitenlijst Commissievergadering Zorg en Welzijn.docx
1.2 2021-04-22 Getekende besluitenlijst.pdf
1.3 2024-04-25 Besluitenlijst raad april.docx
1.4 2024-01-25 Besluitenlijst raadsvergadering januari 2024.docx
1.5 2024-01-09 Besluitenlijst commissie Zorg en Welzijn.docx
1.6 get. besluitenlijst cie ZW 12-01-2021.pdf
10 tarieven gecontracteerde producten Wmo.csv
11 Samenwerkingspartners cq contracten zorgaanbieders.docx
11. overzicht raamovereenkomsten Wmo en Jeugd.csv
12 20250304 Cliëntenoverzichten afgelopen 3 jaar BDO WMO.xlsx
13 Handboek Wmo CONCEPT.docx
13.2 Werkwijze toetsing.docx
2. Wmo nota Samen voor elkaar.pdf
2.1 Verordening maatschappelijke ondersteuning Gemeente Midden-Drenthe 2024 _ Lokale wet- en regelgeving.pdf
2.2 raadsvoorstel herindicering Wmo HHM (voorstel afgewezen door gemeenteraad).pdf
3.1 Kwaliteitsplan Wmo.docx
3.2 Werkinstructie CVS.docx
3.3 Werkwijze Q dienst frontbackoffice.docx
3.4 Werkwijze Jeugd-Wmo 18-+.docx
3.5 Afstemming team taak rolverdeling ondersteuningstructurr Wmo.docx
3.5 Stappen Wmo proces.pdf
4.1 Teamplan_jeugd_en_WMO_2022.docx
4.2 Teamplan2023WMO2.docx
4.3 Teamplan Wmo 2024.docx

4.4 Teamplan febr 2024 Professionalisering, Samenwerking, Communicatie en Back Office..docx
6. Samenwerkingspartners cq contracten zorgaanbieders.docx
6.1 Resultatenmatrix 2025 versie 6.0.pdf
7.1 Brainstorm front-backoffice.docx
7.2 Frontoffice inwerkprogramma planning 2024-2025.docx
Bestuursrapportage 2024.pdf
Gemeente Midden- Drenthe - Lijst op te leveren stukken - Verdieping Wmo.docx
Kadernota 2025 definitief.pdf
Najaarsnota 2022.pdf
Najaarsnota 2023 definitieve versie.pdf
Voorjaarsnota 2022.pdf
Voorjaarsnota 2023_raad 6 juli.pdf
werkelijk afdeling programma taakveld fcl ecl ui 2024.xlsx
werkelijk afdeling programma taakveld fcl ecl ui 2025.xlsx

Overige bronnen:

CEO Wmo 2023 - Gemeente Tynaarlo
Factsheet CEO Wmo 2023 - Gemeente Aa en Hunze
[Onderzoek: Wmo-cliënten in Noordenveld tevreden over Wmo](#)
Eindrapportage KPMG-HHM normenkader, 2021
IV3-data benchmark gemeenten via Findo.nl
Regiobeeld.nl
Programmaplan Sociaal Domein Midden-Drenthe 2022-2026
Volksgezondheid en zorg. Psychische klachten per gemeente 2022 - Regionaal. [Mentale gezondheid | Regionaal | Psychische klachten | Volksgezondheid en Zorg](#)

Bijlage C2: Projectgroep

Leden projectgroep	Functie
Hans Ritsma (tot 17.04.2025)	Programmamanager Sociaal domein; Projectleider van onderzoek tot 17.04.2025
Willie van der Spek	Strategisch adviseur Sociaal Domein; Projectleider van onderzoek vanaf 18.04.2025
Rolf Blom	Business controller
Martine Koops	Kwaliteitsmedewerker Wmo
Geerine Dekker	Kwaliteitsmedewerker Wmo
Janneke Beikes-Heidema	Manager Dienstverlening
Rob Bijker	Uitvoerend specialist Financiën Sociaal Domein
Marco Korf	Beleidsmedewerker Wmo
Bert Tijsseling	Procesverbeteraar
Lennard Steenwijk (per 01.04.2025)	Teamleider Wmo
Ina Moltmaker (alleen bij workshop beleid en uitvoering)	Wmo-consulent
Mark Boelens (alleen bij workshop beleid en uitvoering)	Wmo-consulent

Bijlage D1: Type ombuigingsmaatregelen

Het combineren van maatregelen met vier verschillende strategieën om tot duurzame lagere Wmo-kosten te komen.



Proactief:
investeren in
flexibiliteit en
stuuringskracht

Deze strategie daagt het adagium uit dat 80% van de begroting vast zit. Door vaste patronen te doorbreken komen nieuwe perspectieven op tafel waarmee de begroting kan worden opgeschud.

- Keuzes maken: herprioriteren, kortcyclisch beleid, nieuw voor oud, bijstellen beleid op inhoudelijke gronden
- Begrotings- en kostendiscipline en realistisch ramen
- Programmering en budgetoverheveling rationaliseren
- Optimaliseren en ontschotten budgetten en financieringsstromen
- Optimaliseren weerstandsvermogen en (inzet) vrij besteedbare reserves
- Kerntakenbudgettering, begroten vanuit resultaten



Niet snijden, maar kiezen, ruimte maken, groei begroting beheersen



Vraagt andere mindset



Korte termijn:
kosten snijden,
tarieven verhogen

Deze strategie gaat uit van het creëren van ruimte in de begroting door te snijden in kosten en door tarieven te verhogen. Deze aanpak vraagt relatief weinig politieke keuzes en is vooral geschikt om op korte termijn bezuinigingen door te voeren. Het lange termijn effect is vaak beperkt, omdat door het ontbreken van echte keuzes het beleid in stand blijft en uiteindelijk de kosten weer terug komen. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Laaghangend fruit plukken
- Vacature- en inhuurstop
- Tarieven verhogen
- Bezuinigen, kaasschaven
- Kwaliteitsreductie met bezuinigingsdoel



Snel resultaat, concreet, vraagt relatief weinig echte keuzes



Geeft weinig energie. schade op langere termijn?



Altijd: efficiency
verbeteren

Deze strategie refereert aan het voortdurende vraagstuk hoe de gemeente de dienstverlening doelmatiger kan organiseren. Doelmatiger processen zijn goedkoper en op die manier kan ruimte worden vrijgespeeld in de begroting. In onze visie start doelmatigheid altijd met de vraag of de betreffende processen en het bijbehorende beleid(nog) effectief zijn. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Optimaliseren processen
- Automatiseren en robotiseren



Cultuur van continu verbeteren maakt wendbaarder



Resultaten haalbaar maar niet zeker, kosten voor de baten uit



Lange termijn:
transformeren
business modellen

Deze strategie kijkt, in tegenstelling tot de andere strategieën, niet naar de bestaande werkwijze, maar naar de mogelijkheden om fundamenteel te vernieuwen. Dat kan leiden tot nieuwe business modellen en een heel nieuwe kostenbasis. Dit vraagt om een overheid die fundamenteel nadenkt over de rol van de eigen organisatie ten opzichte van inwoners, wijk, stad en regio. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Opgavegericht in plaats van inputgericht
- Ketensamenwerking/ontschotting
- Hervormen sociaal domein
- Shared Services



Businessmodellen vernieuwen, out of the box, huidige belemmeringen loslaten



Resultaten onzeker, kosten voor de baten uit, risico van wensdenken