



gemeente [gD] Doetinchem

## *"Twee schakels, één keten"*

Resultaat bestuursopdracht sociaal domein

**20-04-2017**

# Inhoud

1. Inleiding
2. Uitgangspunten en primair kader
  - 2.1. Zelfredzaam & zelfregie
  - 2.2. Wijkgericht
  - 2.3. Samenwerking
  - 2.4. Taken op afstand
3. De organisatieonderdelen "in de tijd"
  - 3.1. De drie D's
  - 3.2. De start in 2015
  - 3.3. Huidige stand van zaken
4. Bestuursopdracht
  - 4.1. Doelstelling
  - 4.2. Werkwijze
5. Scenario's
  - 5.1. Algemeen
  - 5.2. Gekozen scenario/structuur
6. "Twee schakels, één keten"
  - 6.1. Regie en aansturing
  - 6.2. Structuur
    - 6.2.1. Algemeen
    - 6.2.2. Maatschappelijke Ontwikkeling
    - 6.2.3. Zorgplein
    - 6.2.4. PBU Sociaal
    - 6.2.5. Buurtplein
    - 6.2.6. Juridisch
    - 6.2.7. ICT
7. Sociaal paragraaf
  - 7.1. Bezetting
  - 7.2. Sociaal plan
  - 7.3. Medezeggenschap

## 8. Vervolgproces

Bijlagen: Memo mandatering & Spoorboekje

# I. Inleiding

In 2015 hebben burgemeester en wethouders en de gemeenteraad besloten tot doorontwikkeling van het gemeentelijke organisatiemodel (gD2020). De gemeente Doetinchem streeft na een organisatie met een compacte kern te zijn die in verbinding staat met in- en externe uitvoerende partijen én daarbij een organisatie die open is, flexibel inspeelt op externe ontwikkelingen, die buiten naar binnen haalt en vice versa.

Ook in het sociaal domein is men in 2015 gestart met vorm en inhoud te geven aan structuren die datgene waar gD2020 voor staat als uitgangspunt hebben. Namelijk binnen de gemeente een afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) en het Zorgplein en de verzelfstandigde organisatie Buurtplein BV. Tot slot is de interne afdeling werk & inkomen per 1 januari 2016 opgegaan in de gemeenschappelijke regeling Laborijn.

De volgende taken/verantwoordelijkheden die in de huidige situatie bij de afdeling MO liggen blijven ook na de doorontwikkeling gD2020 bij de gemeentelijke kernorganisatie:

1. de beleidsontwikkeling en beleidsadvisering op het brede sociaal domein, waaronder in ieder geval de Wmo 2015, armoedebeloid, de Jeugdwet en de Participatiewet;
2. de beleidsregie op de uitvoering, inhoudende de bewaking van de samenhang van de activiteiten, de monitoring van de realisatie van de beleidsdoelen en zo nodig het doen van voorstellen aan burgemeester en wethouders voor het plagen van interventie;
3. het opdrachtgeverschap van de verbonden uitvoeringspartijen.

De regisseur sociaal domein stuurt inhoudelijk op deze taken. Dat wil zeggen op het voorbereiden, uitwerken, coördineren en bewaken van samenhang van activiteiten m.b.t. de gekozen strategische koers en de hieruit voortvloeiende beleidslijnen.

Het Buurtplein is een verbonden partij met de gemeente als enige aandeelhouder. De kernactiviteiten van het Buurtplein zijn het verbinden en versterken van de 0<sup>de</sup> lijn en het inrichten van de eerste lijn en het bieden van eerste lijnsondersteuning aan burgers door kortdurende ondersteuning, ontmoeting en collectieve activiteiten. Een andere belangrijke taak is de toegang tot de tweede lijns zorg en voorzieningen door middel van het zwaarwegend advies van de buurtcoach aan het Zorgplein vanuit de regietaak in gezinnen met meervoudige problematiek.

Het Zorgplein is een gemeentelijke afdeling voor het sociaal domein. Het proces van beleidsvertaling, toekenning en afhandeling van maatwerkvoorzieningen en beheren van (contract)gegevens zijn kerntaken van het Zorgplein. De afdeling geeft uitvoering aan de Wmo 2015 (waaronder beschermd wonen), de Jeugdwet, onderdelen van de Participatiewet, de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, basismobiliteit en diensten en regelingen i.h.k.v. armoedebestrijding. Klantvragen worden door beide pleinen afgehandeld. Beschikkingen, inzet van maatwerkvoorzieningen en de afhandeling daarvan vindt plaats bij het Zorgplein en de afdeling bedrijfsvoering van de gemeente.

gD2020 geeft nadrukkelijk aan dat evaluatie, herijking en eventueel bijsturen onderdeel is van de strategische weg die gevolgd wordt. Uiteraard geldt dit ook voor gekozen structuren en wijze van werken binnen het sociaal domein en tussen MO, het Zorgplein en Buurtplein in het bijzonder.

Diverse onderzoeken en de wens vanuit de diverse organisaties, nu men 2 jaar ervaring heeft opgedaan, laten zien dat er behoefte is de huidige structuren en wijze van werken te evalueren. Om vervolgens naar aanleiding daarvan te komen tot een plan, dat de basis moet gaan leggen voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening aan burgers.

De inhoud van dit plan zoals dit nu gepresenteerd wordt, heeft betrekking op:

1. Hoe de samenwerking op het gebied van de diverse onderdelen van het sociaal domein, waar MO, Buurtplein en Zorgplein voor staan, binnen de vastgestelde financiële kaders, haar dienstverlening richting maatschappij en burger verder kan verbeteren.
2. Oplossingen voor in de praktijk voorkomende negatieve effecten van de huidige structuren en processen. Antwoord op wat dit betekent voor vraagstukken m.b.t. de regie, de organisatiestructuur en de operationele processen.
3. Op welke wijze en langs welke weg vanaf medio 2017 stappen gezet kunnen worden om 1 januari 2018 tot een nieuwe organisatiestructuur en werkwijze te komen. Borging van de regiefunctie en de sturing op de uitvoering, vanuit de opdrachtgevende rol van de regisseur sociaal domein en de afdeling MO (later de afdeling Regie & Samenleving).

Uitgangspunt in het kader van de bestuursopdracht is dat de gemeente Doetinchem een aantal rollen o.a. in de richting van Buurtplein heeft.

Namelijk:

*1. Eigenaars en opdrachtgevende rol*

In haar eigenaarsrol is de gemeente bestuurlijk en financieel verantwoordelijk. Ze stelt begrotingen vast en keurt deze goed. Hier hoort bij dat de gemeente, met consultatie van inwoners en maatschappelijke partners, bepaalt vanuit welke visie en missie, welke doelstellingen worden nagestreefd. Vanuit haar opdrachtgevende rol bepaalt ze op hoofdlijnen hoe en wat door wie e.e.a. juridisch, bestuurlijk en operationeel wordt vorm gegeven.

*2. Regie rol*

Vanuit haar regierol monitort en stuurt de gemeente op integraliteit van beleid, bewaakt de financiële kaders en bepaalt de doelstellingen die worden doorvertaald naar meer concrete subdoelstellingen. Aan deze subdoelstellingen worden indicatoren gekoppeld. De gemeente richt zich zoveel mogelijk op overall resultaat en stuurt op inhoud. De gemeente stuurt in principe niet op de wijze van uitvoering als het gaat om gestelde doelen te bereiken.

*3. Juridische rol*

De gemeente is verantwoordelijk voor het afgeven van beschikkingen m.b.t individuele voorzieningen voor burgers (zij kan echter anderen hier wel voor mandateren). Het advies voor het verstrekken van individuele maatwerkvoorzieningen -de indicatie- is primair belegd bij professionals. De gemeente voert wel een financiële- en rechtmatigheidstoets uit en is verantwoordelijk voor bezwaar- en beroepsprocedures.

De uitwerking van het plan in deze notitie staat niet op zichzelf. Immers in het kader van het besluit van college en directie om de organisatievisie te herijken wordt thans invulling gegeven aan het project gD 2020. Het doel van het project gD2020 is het verder uitwerken en realiseren van de herinrichting van de gemeentelijke organisatie en de nieuwe manier van werken die aansluit op de visie gD2020 en de vastgestelde besturingsfilosofie. Dit wordt gerealiseerd door het uitzetten van bouwopdrachten, invulling van de regisseursrol en de realisatie van diverse ontwikkellijnen. De opdracht en het plan uitgewerkt in deze notitie, maakt daar onderdeel van uit. Het staat dus niet op zichzelf maar is een onlosmakelijk onderdeel van een groter geheel en heeft als zodanig directe verbanden met de bouwopdrachten en ontwikkellijnen zoals die nu binnen de gemeente vormgegeven worden.

## 2. Uitgangspunten en primair kader

Vanuit haar rol als de uitvoerder van wetten in het sociaal domein en vanuit haar zorgplicht als gemeente voor burgers die op het gebied van maatschappelijke hulpverlening, zorg en inkomensvoorziening ondersteuning behoeven, werkt Doetinchem op basis van een aantal kernwaarden.

### 2.1. Zelfredzaam & zelfregie

Het belangrijkste uitgangspunt binnen de beleidskaders van het sociaal domein is dat elke inwoner zoveel mogelijk zelfstandig de regie voert over zijn eigen leven en zelf bepaalt hoe hij zijn leven vormgeeft en inricht.

Dat betekent dat we in Doetinchem vinden dat zoveel mogelijk meedoen aan “het gewone leven” het belangrijkste doel is. Er is ondersteuning beschikbaar voor iedereen die dat (tijdelijk) niet (helemaal) zelfstandig kan. Deze hulp is zoveel mogelijk gericht op participeren in de Samenleving. Ondersteuning is waar dat kan tijdelijk en gericht op het bereiken van concrete resultaten.

Bij een ondersteuningsvraag van een inwoner wordt er samen met een professional gekeken naar hoe deze ondersteuningsvraag zo effectief, duurzaam en efficiënt mogelijk kan worden opgelost. Het eerste vertrekpunt daarbij is steeds dat we kijken naar wat iemand wél kan, waar hij zelf invloed of regie op heeft en wat hij zelf, met behulp van zijn omgeving, kan oplossen.

Dat kan zijn door de inwoner te informeren over of verwijzen naar passende voorliggende oplossingen (bijv. een collectieve activiteit in een wijkcentrum, ondersteuning door vrijwilligers etc.), het bieden van kortdurende ondersteuning of een geïndiceerde maatwerkvoorziening. Steeds blijft het doel om -met zo min mogelijk verstrekkende middelen- de inwoner weer zo veel mogelijk in zijn eigen kracht te zetten.

Zelfredzaamheid houdt ook in dat een probleem zoveel mogelijk wordt voorkomen: zoveel mogelijk inzetten op preventie, en daarmee het voorkomen van zwaardere ondersteuningsvragen, past daarom bij de gedachte van de decentralisaties. En als eigen regie of het oplossen van je eigen problemen (tijdelijk) niet lukt, dan biedt de gemeente hierbij ondersteuning.

Zelfredzaamheid gaat niet alleen over individuele burgers, maar ook over de mate waarin de maatschappij als geheel zelfredzaam is. We geven daarom ruimte aan initiatieven uit de samenleving, zetten in op zelf oplossend vermogen van burgers en de wijk waarin zij wonen. Burgers nemen zelf het initiatief en daar waar nodig faciliteert de gemeente oplossingen die burgers zelf bedenken en legt op voorhand geen oplossingen op.

Ook in onze rol van beleidsmaker moeten we ons nadrukkelijk afvragen of de problemen die wij zien ook door de samenleving als probleem worden ervaren. En vervolgens of het onze rol is om die problemen op te lossen. De gemeente zal minder vaak zelf het stuur in handen nemen.

### 2.2. Wijkgericht

Elke wijk heeft z'n eigen karakteristiek. We kiezen daarom voor een wijkaanpak samen met de lokale gemeenschap (bewoners, vrijwilligers, sportverenigingen, en maatschappelijke initiatieven), zodat onze inzet maatschappelijk het meest rendeert. Buurtcoachteams in wijken zijn toegespitst op de specifieke situatie in die wijk en voeren activiteiten uit die daarop gericht zijn. In een wijk met bijv. relatief veel ouderen of werklozen, worden activiteiten meer op deze twee groepen gericht dan in een wijk met bijv. relatief meer jongeren (waar de activiteiten juist relatief meer op deze groep worden gericht). Gelet op het uitgangspunt van zelfredzaamheid in bredere zin, ondersteunen en

faciliteren we ook de initiatieven afkomstig uit de wijk zelf. In de opstartfase wordt -indien nodig- een actievare, aanjagende rol gepakt, waarbij we er steeds naar streven om na verloop van tijd zo'n initiatief zelfstandig te laten bestaan (wijk overstijgende ondersteuningsvragen of initiatieven kunnen, waar dit zinvol/nodig is, ook op een grotere schaal ondersteund of gefaciliteerd worden).

### **2.3. Samenwerking**

Voor steeds meer taken bundelen we onze krachten en zoeken we de samenwerking op. Met andere gemeenten uit de regio Achterhoek, met organisaties en instellingen én met bewoners in wijken en buurten. Doetinchem heeft binnen de regionale samenwerking ook een aantal unieke kenmerken: als centrumgemeente dragen we voor ca. 300.000 inwoners de verantwoordelijkheid voor het inregelen van beschermd wonen en maatschappelijke opvang, en zijn we de grootste inkoper van 2<sup>e</sup>-lijns zorg in de regio. Dit en de vele nieuwe taken en uitdagingen nopen ook tot een andere benadering van partijen in het veld; kennis, expertise en "couleur locale" zijn immers over veel actoren verdeeld. Als overheid realiseren we ons dat vernieuwing en transformatie écht samen met professionals (aanbieders) en inwoners (cliënten) moet plaatsvinden. Dat betekent ook een transformatie voor de gemeente: van direct sturende partij naar regisseur- en accounthouderschap.

### **2.4. Taken op afstand**

Politiek gezien is er de ambitie om toe te groeien naar een kleinere overheid. Met uitvoerende organisaties, die meer op afstand staan. Bij het ontwikkelen van DDK is deze verhouding vormgegeven langs de lijn van de zogeheten *opdrachtgever/opdrachtnemer relatie (OGON)*. De facto betekent dat met de verbonden partij (i.c. Buurtplein) concrete afspraken worden gemaakt over de te leveren diensten (i.c. ondersteuning, collectivering, doorverwijzing etc.) en de bijbehorende bekostiging. De verbonden partij (i.c. Buurtplein) legt vervolgens verantwoording af over de geleverde producten en de behaalde resultaten aan de betrokken regisseur. Dat betekent ook dat de overeenkomst in principe hét instrument is om als opdrachtgever te sturen op de taken die op afstand worden uitgevoerd.

Mede gelet op het gezamenlijk ontwikkeltraject en de grote veranderingen die geïmplementeerd moesten worden -zonder dat daarbij inwoners tussen wal en schip vielen- is de scheiding dus niet zo strak gerealiseerd als bij andere partijen op afstand (bijv. Rozengarde) wel het geval was. Directe sturing -soms ad hoc- van de opdrachtgever was en is nog steeds mogelijk (en soms nodig, vanwege urgente ontwikkelingen). Het op afstand plaatsen van taken en bevoegdheden geeft een aanscherping aan ieders verantwoordelijkheid m.b.t. sturing en uitvoering. Dit vraagt een wijze van sturing die vertrouwen geeft aan professionals m.b.t. de uitvoering en de gemeente sturing geeft, als het gaat op het wezen van de opdracht.

Minder directe sturing, betekent niet alleen groeien naar een kleinere overheid, maar ook dat die onderdelen die midden in de samenleving staan zodanig te faciliteren dat ze goed hun uitvoeringstaken kunnen uitvoeren en we dus een grote verantwoordelijkheid leggen bij de betrokken professionals. Daarnaast vinden we het belangrijk de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie(s) te beleggen om daarmee de inwoner zo optimaal mogelijk te bedienen. Dat betekent dat in principe de beslissingsbevoegdheid dáár zou moeten liggen waar de inwoner het meest effectief, duurzaam en efficiënt geholpen kan worden.

Dat vereist ook een grote mate van (uitgesproken) vertrouwen van politiek, bestuur en regisserende moederorganisatie. Echt vertrouwen betekent durven sturen op hoofdlijnen en macro-resultaat. En de professionals in de uitvoeringsorganisatie(s), door het wegnemen van belemmeringen, het aandacht geven aan verdere persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling, in staat te stellen in te zetten op een passende, individuele en resultaatgerichte aanpak.

## 3. De organisatieonderdelen "in de tijd"

### 3.1. De drie D's

In 2013 kondigde zich vanuit de centrale overheid een grote verandering aan in het sociaal domein. Gemeenten werden in 2015 verantwoordelijk voor jeugdhulp (Jeugdwet) nieuwe taken op het gebied van werk en inkomen (Participatiewet) en begeleiding, dagbesteding en beschermd wonen (Wmo 2015). Een deel van deze taken voerden ze al uit, een deel moest overgenomen worden van de Rijksoverheid of de provincie. Een decentralisatieslag op 3 sociale domeinen (die ook wel de 3 decentralisaties worden genoemd, ofwel de 3D's). Een transitie en transformatie met een forse impact voor gemeenten.

De gemeente Doetinchem sorteerde hier op voor door reeds eind 2013 en begin 2014 op basis van gD2020, strategische beleidskaders met betrekking tot beleid en te kiezen structuren aan te geven. Ook voor het sociaal domein startte men in 2015 met vorm en inhoud te geven aan een model waar gewerkt kon worden vanuit een compacte gemeentelijke organisatie en verbonden partijen. Daarnaast werd gekozen, ook binnen het sociaal domein, om te gaan werken met een organisatie die meer op afstand stond (Buurtplein BV). Het Buurtplein was en is een verbonden partij met de gemeente als enige aandeelhouder. De kernactiviteiten van het Buurtplein zijn o.a. het verbinden en versterken van de 0<sup>e</sup> lijn en het inrichten van de eerste lijnsondersteuning door kortdurende ondersteuning, regievoering, ontmoeting, collectieve activiteiten en sociaal makelen (zie ook bij l. Inleiding).

Een andere belangrijke taak van de gemeente was o.a. de toegang tot de 2e lijns maatwerkvoorzieningen, o.a. door middel van het zwaarwegend advies vanuit het Buurtplein aan de reeds bestaande gemeentelijke afdeling Zorgplein (zie ook l. Inleiding). De dienstverlening van Zorgplein bevatte al taken als schulddienstverlening, bijzondere bijstand, minima regelingen, huishoudelijke hulp, hulpmiddelen, etc. Tevens werden daar taken belegd m.b.t de Jeugdwet en nieuwe taken binnen de Wmo. Dit is inclusief de taak beschermd wonen welke als centrumgemeente voor de regio Achterhoek wordt uitgevoerd.

Tevens was bij de gemeente ook de afdeling MO aanwezig met o.a. als taken, beleidsontwikkeling en beleidsadvisering op het brede sociaal domein, de beleidsregie op de uitvoering en het opdrachtgeverschap aan de verbonden uitvoeringspartijen (zie ook l. Inleiding).

### 3.2. De start in 2015

Gekozen werd voor een groeimodel. Het betrof immers een omvangrijke en gecompliceerde operatie. Duidelijk was dat, werkende weg, er zaken naar voren kwamen die nadere uitwerking dan wel aanpassing en/of verandering vroegen. Er werden diverse tussentijdse evaluaties gehouden, zowel door interne als door externe partijen. In 2015 werd een kwalitatief onderzoek "Positionering van het Buurtplein en Zorgplein" uitgevoerd. Daarnaast werden in 2015 en 2016 door de firma BMC een tweetal onderzoeken gehouden. Het "referentieonderzoek sociaal domein" (2015) en recenter "De klantreis geanalyseerd" (juni 2016). Uit het "referentieonderzoek" kwam naar voren dat gemeenten onderling verschillen in; wijze hoe de toegang tot voorzieningen is vormgegeven, de mate waarin taken aan de voorkant van het proces georganiseerd zijn en dat Doetinchem in vergelijking met andere gemeenten relatief meer formatie inzet voor uitvoering van vergelijkbare taken. Uit "de klantreis geanalyseerd" kwamen aanbeveling naar voren op het gebied van HRM en ICT en werden voorstellen gedaan voor een betere informatie overdracht, het ongedaan maken van overlap van taken en een betere afstemming van taken tussen Zorg en Buurtplein. Daarnaast werd geadviseerd om de rol en inzet van buurtcoaches, mogelijk in combinatie met activiteiten van de consulenten B vanuit Zorgplein, te versterken.

De gemeente heeft naar aanleiding van de conclusies van het onderzoek “De klantreis geanalyseerd” een vervolgonderzoek laten houden naar diverse processen binnen de betreffende organisatieonderdelen (Buurtplein en het Zorgplein). De kernvraag was of de samenwerking op de klantvraag zowel binnen het Buurtplein en Zorgplein als ook tussen het Buurtplein en het Zorgplein efficiënt was ingericht. Ook uit dit onderzoek kwamen diverse aanbevelingen naar voren met betrekking tot structuur, processen, bemensing en ICT.

Een evaluatie van de bevindingen uit de diverse onderzoeken en rapporten met medewerkers van zowel de afdeling MO, Zorg- en Buurtplein begin 2017, geeft aan dat veel zuiver operationele knelpunten op het gebied samenwerking, afstemming van processen tussen verschillende organisatieonderdelen, maar ook hele basale zaken, zoals het beschikken over mobiele telefoons etc., inmiddels opgelost zijn. Kortom, de organisaties hebben niet stilgezeten en veel zaken die schuurden in de operationele uitvoering zijn opgepakt en verbeterd. Toch zijn er nog steeds verbeterpunten die vragen om een structurele oplossing. Wat ook een serieus aandachtspunt blijft is de relatieve forse omvang van de bezetting betrokken bij het totale proces. Op dit moment circa 200fte ( Bedrijfsvoering, MO, Buurt-en Zorgplein).

### **3.3. Huidige stand van zaken**

Eind 2016 werden, op basis van verschillende hiervoor aangegeven onderzoeken en adviezen, en het Verbeterplan werkprocessen Zorgplein, pilots georganiseerd in de uitvoering van de Jeugdzorg, die betrekking hebben op de organisatie van, en de verhouding tussen, Buurt- en Zorgplein (waar het jeugd- en gezinscasuïstiek betrof). Tegelijkertijd honoreerde de gemeente een verzoek van het Zorgplein tot een eenmalige extra financiële bijdrage ter dekking van formatiekosten gedurende het eerste halfjaar 2017 (€ 300.000).

Kortom de situatie gaf eind 2016, passend binnen de kaders van gD2020, ondanks het oplossen van operationele knelpunten, nog wel degelijk aanleiding tot een project dat moest gaan leiden tot mogelijke wijzigingen in regie en aansturing, organisatie van processen en operationele uitvoering. Immers er was in 2015 gekozen voor een groeimodel met nadrukkelijk de ruimte voor evaluatie, aanpassing en verdere ontwikkeling van de organisatie en de in eerste instantie gekozen processen en wijze van uitvoering. In november 2016 werd dan ook een bestuursopdracht gegeven om tot een project te komen dat nadrukkelijk moest kijken naar de actuele organisatie invulling binnen de nog steeds geldende strategische kaders zoals eerder door de raad vastgesteld.

De strategische kaders zijn in het voorjaar van 2017 herijkt. Eerst door middel van een sortering van de oude kaders door de raad, daarna door een voorstel voor op de toekomst gerichte kaders door het college. Van toepassing op deze bestuursopdracht zijn o.a. de kaders:

- We zoeken samen met inwoners naar ondersteuning gericht op resultaat
- We bieden maatwerk afgestemd op de ondersteuningsbehoefte
- We zijn eenduidig voor onze inwoners in behandeling, benadering en in doel
- We werken integraal (over de verschillende beleidsvelden heen)

Dat betekent dat, hoe de organisatievorm(en) er uiteindelijk ook uit komen te zien, deze vier kaders ten minste geborgd moeten zijn. Kernwaarden daarbij zijn dat elke inwoner weet wat hij van ons/onze organisaties mag verwachten, wat het beoogde resultaat is van de ondersteuning en dat er één duidelijk aanspreekpunt is voor zijn vraag/probleem. Niet de organisaties of het ondersteuningsaanbod zijn leidend, maar wat echt werkt voor de inwoner in kwestie.



## 4. De bestuursopdracht

### 4.1. Doelstelling

De doelstelling van de bestuursopdracht is:

Op basis van de huidige stand van zaken, gecombineerd met de resultaten van diverse onderzoeken, om samen met alle betrokken organisatie onderdelen van de gemeente en de verbonden partij Buurtplein te komen tot:

1. Een inhoudelijke evaluatie. De evaluatie moet leiden tot een voorstel waarin staat welke keuzes er gemaakt moeten worden (uiterlijk in de tweede helft van 2017/uiterlijk begin 2018) die betrekking hebben op de inrichting van taken van Buurt- en Zorgplein.
2. Het maken van een plan. Met als inhoud: hoe kan de samenwerking op het gebied van de diverse onderdelen van het sociaal domein (waar MO, Buurtplein en Zorgplein voor staan) binnen de vastgestelde financiële kaders haar dienstverlening richting maatschappij en burger verder verbeteren.  
Vragen waar het plan een antwoord op moet geven zijn;
  - Hoe lossen we in de praktijk voortkomende negatieve effecten van de huidige structuren en processen op?
  - Wat betekent dit voor de regie, de organisatiestructuur, de samenhang en de operationele processen.
  - Op welke wijze en langs welke weg kunnen vanaf medio 2017 stappen gezet worden om januari 2018 tot een nieuwe organisatiestructuur en -vorm te komen.

### 4.2. Werkwijze

Het tot stand gekomen plan is het resultaat van intensief overleg tussen alle betrokken partijen:

- een stuurgroep waarin zitting hadden, wethouder Sluiter en de gemeentesecretaris.
- een projectgroep met de verantwoordelijk afdelingshoofden van het Zorgplein en MO, de regisseur Sociaal Domein en de directeur van Buurtplein BV.
- een werkgroep met de leden van de projectgroep en de teamleiders van de betrokken organisaties.
- Een projectbegeleider fungeerde als “linking pin” tussen de stuurgroep en de projectgroep en was voorzitter van de projectgroep en werkgroep.

De projectgroep heeft nadrukkelijk stilgestaan bij de aanbevelingen zoals verwoord in de diverse rapporten en adviezen. Daarnaast heeft men intensief met elkaar gesproken over de huidige gang van zaken en waar de verbeteringen gevonden kunnen worden.

Alle taken die bij MO, Zorg- en Buurtplein liggen zijn geïnventariseerd en opnieuw ingedeeld. Op basis van inhoudelijke en operationele discussies, waarbij een optimale dienstverlening aan de klant leidend is geweest, gecombineerd met de vaststaande gemeentelijke verantwoordelijkheden is tot een voorgenomen nieuwe organisatiestructuur gekomen ( zie ook 6. ”twee schakels één keten” ) Parallel hieraan is door medewerkers van het team informatiemanagement, in samenspraak met betrokken medewerkers, opnieuw gekeken naar de ICT structuur zowel binnen Zorgplein als Buurtplein.

## 5. Scenario's

### 5.1. Algemeen

Er is in eerste instantie gekeken naar verschillende scenario's als het gaat om het herschikken van de diverse processen, structuren en taken:

*1. Het blijft zoals het was*

Taken worden niet herschikt, geïntegreerd etc. Dit wordt als een niet realistisch scenario gezien. Immers er wordt geen stap gezet m.b.t. structurele verbetering in de dienstverlening en additionele noodzakelijke financiële dekking van de loonsom blijft noodzakelijk.

*2. Alle "taken" bij de gemeente.*

Alle activiteiten van Buurtplein gaan terug naar de gemeente. Buurtplein BV wordt opgeheven. Dit scenario staat haaks op de doelstellingen van gD2020 en het op afstand zetten van 0<sup>e</sup> en 1<sup>e</sup> lijns activiteiten.

*3. Terug naar het verleden.*

Buurtplein B.V. vormt zich om tot een welzijnsorganisatie pur sang, gericht op algemene voorzieningen. Kortom feitelijk terug naar de situatie van voor 2015, toen deze activiteiten waren ondergebracht bij de toenmalige stichting IJsselkring. Een keuze die niet leidt tot een verdere integrale aanpak en benadering in de wijken. En in die zin ook niet in lijn met de door de raad aangegeven kaders.

*4. Alle "taken" bij Buurtplein.*

De gemeente zet het hele proces van a tot z op afstand. Een scenario dat de verantwoordelijkheden, die gepaard gaan met het zijn van eigenaar, opdrachtgever en regisseur van het sociale domein, flink onder druk zet. Immers de mogelijkheid tot gemeentelijke sturing wordt beperkt. Een scenario dat dus wel tot eenvoud in de processen leidt, maar niet goed past in de gemeentelijke eindverwoordelijkheid voor het sociaal domein.

### 5.2. Gekozen scenario/structuur.

De vorm en het scenario waar uiteindelijk voor gekozen wordt, en die hierna verder wordt uitgewerkt, gaat uit van een versterking van de operationele slagkracht in de wijken terwijl de gemeente, als verantwoordelijke, grip en regie houdt op het proces en de resultaten. Daarnaast betekent de gekozen structuur dat diverse taken, daar gepositioneerd worden (of na verder onderzoek gepositioneerd worden) waar e.e.a. vanuit de inhoud het beste aansluit bij taken die reeds in die organisaties zijn ondergebracht (R&S, bedrijfsvoering, eventueel op termijn Laborijn etc).

## 6. “Twee schakels, één keten”

### 6.1. Regie en aansturing

De regie en eindverantwoordelijkheid op het totale proces, zowel qua inhoud als budget, is en blijft een verantwoordelijkheid van de gemeente. De regisseur sociaal domein heeft daarin een belangrijke rol als adviseur van de directie en het college van B&W. Als het gaat om de uitvoering en aansturing van het totale proces, heeft de regisseur de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke integraliteit en afstemming over interne afdelingen van de gemeente en Buurtplein als verbonden partij. Voor interne afdelingen van de gemeente geldt dat de regisseur handelt in naam van de directie. Richting Buurtplein is hij de ambtelijk opdrachtgever namens het college. Een opdracht die in een Opdrachtgever-Opdrachtnemer (OGON) overeenkomst wordt vastgelegd. Tevens is hij de adviseur van het collegelid dat de rol heeft van aandeelhouder naar Buurtplein. De regisseur stuurt en controleert primair op hoofdlijnen als het gaat om de uitvoering van de door de gemeente verstrekte opdracht aan Buurtplein. Het zelfde geldt voor activiteiten en organisatieonderdelen die in het kader van de uitvoering, binnen de gemeentelijke organisatie plaatsvinden. Naast de hiervoor aangegeven formele aspecten van de rol van de regisseur is een belangrijk aspect, de wijze waarop samengewerkt wordt. Elkaar goed informeren, respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid zowel binnen de gemeente als Buurtplein, en er samen uit willen komen, is essentieel.

De directie van Buurtplein is verantwoordelijk voor de operationele uitvoering van de door de gemeente aan haar opgedragen taken en valt onder het toezicht van het collegelid dat de rol van aandeelhouder heeft namens de gemeente. Indien er verschil van inzicht/mening ontstaat tussen de regisseur en de directie van Buurtplein zal de regisseur afstemmen met de directie van de gemeente/de aandeelhouder. Deze zullen vanuit hun rol en bevoegdheid (afhankelijk van het onderwerp) handelen richting de betrokken partij(en).

### 6.2. Structuur

#### 6.2.1. Algemeen

Bij het vormgeven van een nieuwe structuur rondom de processen en taken zoals deze tot op heden in de diverse organisatieonderdelen belegd zijn, is uitgegaan van de kaders zoals die in deze notitie onder “2. Uitgangspunten en primair kader” beschreven zijn.

Kort herhaald en samengevat zijn de basisuitgangspunten :

1. De gemeente is eigenaar van het complete proces.
2. De gemeente is opdrachtgever. Vanuit haar opdracht gevende rol bepaalt ze op hoofdlijnen hoe en door wie e.e.a. juridisch, bestuurlijk en operationeel wordt vorm gegeven.
3. Het regisseurschap is een gemeentelijke verantwoordelijkheid en blijft dan ook altijd belegd bij de gemeente.
4. De gemeente is en blijft verantwoordelijk voor de financiële middelen, stelt de integrale begroting vast en toetst en controleert de uitnutting hiervan.
5. De gemeente is en blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde diensten aan haar burgers.
6. De gemeente is verantwoordelijk voor het afgeven van beschikkingen voor de maatwerkvoorzieningen aan de burgers. Zij kan echter wel anderen hiervoor mandateren. De gemeente voert wel een financiële en rechtmatigheidstoets uit en is verantwoordelijk voor bezwaar- en beroepsprocedures. Tevens is zij beslissingsbevoegd m.b.t. ingediende bezwaarschriften
7. Zelfredzaamheid. Het belangrijkste uitgangspunt binnen de beleidskaders van het sociaal domein is dat elke inwoner zoveel mogelijk zelfstandig de regie voert over zijn eigen leven en zelf bepaalt hoe hij dit wil vormgeven en inrichten.

8. Wijkgericht. Elke wijk heeft z'n eigen karakteristiek. Gekozen is voor een wijkgerichte aanpak, zodat de inzet maatschappelijk het meest rendeert.
9. Samenwerking. Voor steeds meer taken worden krachten gebundeld en wordt de samenwerking gezocht. Met andere gemeenten uit de regio Achterhoek, met organisaties en instellingen én met bewoners in wijken en buurten.
10. Taken op afstand. Politiek is er de ambitie om toe te groeien naar een kleinere overheid. Met uitvoerende organisaties, die meer op afstand staan. Er zal dan ook gewerkt worden vanuit een zogeheten opdrachtgever/opdrachtnemer relatie (OGON).

De hiervoor kort aangegeven basisuitgangspunten laten zich operationeel doorvertalen in de volgende uitgangspunten voor de nieuwe organisatiestructuur:

Dit betekent op hoofdlijnen het volgende:

- 1<sup>e</sup> lijns activiteiten die georganiseerd kunnen worden in de Buurtplein BV als verbonden partij en uitvoeringorganisatie in opdracht van de gemeente, liggen ook daadwerkelijk daar. De afhandeling van de genomen besluiten en de daaraan gekoppelde administratieve/ financiële processen, ter ondersteuning van de uitvoerings organisatie(s), ligt bij de gemeente.
- Daar waar specifieke (maatwerk)voorzieningen nodig zijn, worden die aangeboden vanuit een palet aan mogelijkheden zoals door de gemeente in voorzien.
- De huidige afdeling MO houdt in zijn huidige vorm op te bestaan. Faciliteren van strategisch sociaal beleid met zijn verschillende deelgebieden wordt ondergebracht bij R&S.
- Taken van Zorgplein die direct gekoppeld zijn aan de uitvoering van de Wmo (incl BW) en Jeugdwet worden overgeheveld naar Buurtplein.
- Administratief financiële processen die nu belegd zijn bij Zorgplein worden geïntegreerd in de afdeling bedrijfsvoering.
- Overige activiteiten van Zorgplein die niet ondergebracht worden bij Buurtplein en/of bedrijfsvoering, worden met taken vanuit MO, die niet ondergebracht worden binnen R&S, gebundeld binnen de gemeente als apart uitvoerend organisatie-onderdeel met de werktitel "PBU Sociaal" ingevoegd. Met een directe hiërarchische lijn naar de directie.
- Het totaal aantal fte MO Buurt en Zorgplein en bedrijfsadministratie binnen Bedrijfsvoering en gekoppeld aan dit proces (thans ruim 200 fte) zal door efficiency verbetering, integratie van taken, vereenvoudiging van processen, het maken van keuzes m.b.t. de uitvoering van taken etc, taakstellend, op termijn dalen met tenminste 10 %.
- In het verleden aanwezige onduidelijke lijnen, als het gaat om aansturing en beslissingsbevoegdheid, worden opgelost via de rol van de regisseur en de uiteindelijke opdrachtgevende rol van de directie aan alle betrokken partijen en de positie van de gemeente als aandeelhouder (zie ook hiervoor "regie en aansturing")
- Frontoffices/balieactiviteiten worden geïntegreerd/geharmoniseerd tot één loket voor de burger. Waarbij helderheid en eenduidigheid voor de burger centraal staat. Dit zal nog nader onderzocht en uitgewerkt worden.
- Daar waar mogelijk en verstandig bundeling/ intensieve onderlinge afstemming van PIOFACH (lees ondersteunende) taken en hier ook duidelijke afspraken over maken tussen de gemeenten en Buurtplein en deze vast te leggen in een dienstverleningsovereenkomst.

De concretisering tot op detailniveau, in structuren, processen en operationele werkzaamheden is een ingewikkeld proces. Na besluitvorming van het college, en overleg met de ondernemingsraden van de gemeente en Buurtplein, is het voornemen om vanaf de zomer tot aan begin 2018 hier met elkaar invulling aan te geven. Door middel van verdere afstemming, in specifiek te formeren werkgroepen, moet men komen tot een detailinvulling waarlangs e.e.a. vorm en inhoud moet krijgen ( zie ook 8 Vervolgproces ). Medewerkers zullen hier nadrukkelijk bij betrokken worden.

De voorgenomen veranderingen vinden plaats in een complex domein. Bewust is dan ook gekozen om het geheel in 2 fasen op te knippen.

Allereerst fase 1: het vaststellen van de voorgenomen hoofdlijnen op basis van deze notitie. Vervolgens de uitwerking tot in de details. De 2e fase biedt de gelegenheid de diepte in te gaan en die keuzes te maken die tot het beste resultaat leiden. Zorgvuldigheid is dan ook een sleutelbegrip.

### 6.2.2. MO

De huidige afdeling MO houdt in zijn huidige vorm op te bestaan. Faciliteren van strategisch sociaal beleid met zijn verschillende deelgebieden wordt ondergebracht bij R&S. Wijkregisseurs, en de daarbij behorende taken zullen in R&S worden ondergebracht. Wel is de doelstelling dat er een ontwikkeling ingezet wordt met als eindresultaat een betere effectieve samenwerking in de wijken op diverse fysieke sociaal maatschappelijke domeinen. Dit wordt nog nader uitgewerkt.

Dit betekent aansluitend dat de uitvoerende taken rondom Maatschappelijke ontwikkelingen, Sport/cultuur/onderwijs en Leren werkt/ RMC ondergebracht worden in "PBU Sociaal" .

Afdelingsleiding en (secretariële) ondersteuning wordt samengevoegd met activiteiten op dit gebied vanuit Zorgplein binnen PBU Sociaal (zie ook 6.2.3. Zorgplein).

### 6.2.3. Zorgplein

Ook voor Zorgplein geldt dat deze afdeling in zijn huidige vorm opgeheven wordt. Concreet betekent dit het volgende:

- Alle Consulents B Wmo & Jeugd, met de hieraan gekoppelde activiteiten zoals kwaliteit, screenen en plannen gaan over naar Buurtplein. Dit betekent ook dat binnen de organisatie van Buurtplein besluitvorming rondom maatwerkvoorzieningen Beschermd Wonen, de Jeugdwet, leerlingenvoer en de WMO plaatsvindt en beschikkingen worden opgesteld. E.e.a. zal via een mandateringsregeling worden georganiseerd. De huidige functie consultant Jeugdhulp zal/kan op termijn worden omgevormd tot "jeugd en gezin werker" afhankelijk van de verdere besluitvorming rondom de "pilot jeugd" in de komende maanden.

Naar aanleiding van de pilots Jeugd, in het kader van het verbeteren van de werkwijze op het gebied van jeugd casuïstiek zoals die in 2016 en begin 2017 is gehouden, is een van de opties met ingang van 1 januari 2018 of zoveel eerder als mogelijk is, na instemming van de raad, te (gaan) werken met de jeugd en gezinswerkers.

- Activiteiten van consultants A en screenings activiteiten zijn enerzijds gekoppeld aan activiteiten zoals die belegd zijn en worden bij Buurtplein (Frontoffice), en anderzijds een sterke affiniteit en overlap hebben met processen in de financiële backoffice bij de afdeling bedrijfsvoering. Immers daar vindt nu ook al het financiële afhandelingsproces, lees facturatie en bestelling proces, plaats. In fase 2 zal e.e.a. verder uitgewerkt worden Er zal gekeken worden hoe administratieve taken gepositioneerd kunnen worden binnen de afdeling bedrijfsvoering van de gemeente en taken die gerelateerd zijn aan Buurtplein (Frontoffice), bijvoorbeeld screening, daar kunnen worden gepositioneerd.
- Bureaudienst activiteiten van consultants B gaan over naar Buurtplein en zullen ondergebracht worden in één nog opnieuw op te richten frontoffice eventueel later nog gekoppeld aan de gemeentewinkel/ het frontoffice bij Laborijn. Hier zal in een later stadium in gezamenlijkheid nog nader onderzoek naar plaatsvinden.
- De secretariële ondersteuning van de Sociale raad gaat over naar PBU Sociaal.
- Als het gaat om het team Beleid en Kwaliteit, zullen de volgende stappen gezet gaan worden. Operationeel beleid, beleidsondersteuning, contractbeheer en fraudepreventie beleid

worden ondergebracht in in de kerngemeente PBU-Sociaal waar ook achterblijvende activiteiten van MO, die niet overgaan naar R&S, worden ondergebracht. Dit geldt ook voor bezwaar en beroep zoals dat nu door Zorgplein wordt uitgevoerd.

- PGB verwerking, SVB controle, rechtmatigheid/ juridische toetsing, interne controle en applicatie- en gegevensbeheer worden ondergebracht bij de afdeling bedrijfsvoering van de gemeente. Kwaliteit als aparte activiteit zal niet meer los van kwaliteits activiteiten van Buurtplein of bedrijfsvoering opereren.
- Voor het team financiële ondersteuning geldt dat een aantal activiteiten integraal met elkaar verbonden zijn (budgetcoach, regelingen, schulddienstverlening, budgetbeheer, bijzondere bijstand). Vooralsnog worden deze activiteiten ondergebracht bij PBU-Sociaal. Een andere mogelijkheid is om een deel van deze activiteiten op termijn binnen Laborijn te positioneren. Hierover zal in 2018, zodra dit ook binnen de organisatorische planning van Laborijn past nadere afstemming en overleg over moeten plaatsvinden.
- Kwijtschelding belastingen kan op termijn worden gekoppeld aan “heffing en invordering” binnen de afdeling Bedrijfsvoering.
- De backofficetaken van Leerlingenvervoer hebben een sterk administratief karakter en worden in dat kader toegevoegd aan de afdeling Bedrijfsvoering.
- De coördinatie en uitvoering van het meedoenarrangement, de compensatieregeling en zorgkosten, worden voorlopig onderdeel van PBU Sociaal.
- Afhankelijk van de precieze taakverdeling worden de activiteiten rondom administratie en secretariaat, zoals die nu samengebracht zijn bij het team “Bureau voor financiële ondersteuning verdeeld over Buurtplein, Bedrijfsvoering en PBU Sociaal daar waar nodig en waarbij de efficiencywinst zal leiden tot afname van capaciteit. Het huidige aparte secretariaat van de afdeling Zorgplein met diverse administratieve en beheersmatige taken, houdt op te bestaan.
- Communicatie ter ondersteuning van de uitvoering wordt geïntegreerd met de communicatie activiteiten van Buurtplein.

Overgang van activiteiten van Zorgplein naar Buurtplein zoals hiervoor aangegeven, betekent dat er ook gekeken moet worden naar de effecten op de ondersteunende functies binnen de gemeente en de financiële dekking daarvan. Binnen de kaders die gD2020 hier voor aangeeft zal hierop zowel binnen de gemeente als ook richting Buurtplein op geacteerd en nadere afspraken over gemaakt moeten worden.

#### *6.2.4 PBU Sociaal*

Samengevat betekent het voorgaande dat PBU Sociaal op hoofdlijnen, bestaat uit de volgende huidige organisatie onderdelen:

- De uitvoerende taken rondom maatschappelijke ontwikkeling, sport/cultuur/onderwijs en Leren werkt/ RMC van de afdeling MO exclusief wijkregie en het strategisch beleid.
- Medewerkers en activiteiten zoals die nu in Zorgplein gepositioneerd zijn. Het betreft dan een deel van Team Beleid en Kwaliteit en het Team financiële ondersteuning (zie ook hiervoor 6.2.3 Zorgplein).
- Afdelingsleiding en (secretariële) ondersteuning vanuit MO en Zorgplein die met elkaar

geïntegreerd zijn.

Met name op het gebied van operationeel beleid en beleidsondersteuning (Armoede, WMO, jeugdhulp, beschermd wonen, etc) kan overlap/synergie/efficiency gevonden worden tussen gelijksoortige activiteiten zoals die nu die binnen MO en Zorgplein plaatsvinden. Hier zal nadrukkelijk in fase 2 naar gekeken worden en daar waar dit noodzakelijk is de organisatie op aangepast worden.

#### 6.2.5. Buurtplein

Buurtplein als gemeentelijke BV en verbonden partij blijft in de nieuwe setting gehandhaafd. Wel zullen zoals ook uit het voorgaande blijkt, taken die door Zorgplein worden uitgevoerd, en die feitelijk tot de uitvoering gerekend worden, binnen Buurtplein opnieuw belegd worden. Dit betekent dat ook binnen Buurtplein zaken opnieuw geclusterd /ingedeeld en herschikt moeten worden, en dat mogelijk functies gecombineerd/ gewijzigd dan wel opgeheven kunnen worden. Ook hier geldt dat dit een zorgvuldige analyse en voorbereiding tot op detailniveau vraagt, die vanaf de zomer in fase 2 van het totale proces moet worden voorbereid en opgepakt.

Op hoofdlijnen blijven de taken zoals Buurtplein die nu uitvoert, binnen de wijkteams gehandhaafd. Immers, aan het basismodel van de wijkteams verandert inhoudelijk niet veel. Wel zal het aantal buurtcoaches door efficiency verbetering, clustering en herschikking van taken moeten kunnen dalen. Het concreet aantal is afhankelijk van een nadere analyse in fase 2, Binnen de wijkteams worden alle activiteiten rondom wat in die wijk gebeurt ondergebracht. Van activeringsprojecten, sociaal makelen tot ook het verbinding hebben met huisartsen en onderwijsinstellingen en ander netwerkpartners zoals bijvoorbeeld woningcorporaties.

Kwaliteit als centrale ondersteunende activiteit blijft bestaan en richt zich op het optimaal en kwalitatief goed oplijnen van de operationele processen, de rechtmatigheid hiervan, het genereren van informatie voorkomend uit de uitvoering en het verder professionaliseren van medewerkers en de onderlinge samenwerking in en buiten de organisatie.

Stedelijke diensten ( Vrijwilligers centrale, Jeugd Interventie Team, coördinatie brede scholen netwerk, buurtbemiddeling, sociaal raadslieden werk, integrale vroeghulp etc.) zullen als overkoepelende ondersteunende diensten t.b.v. van de wijkteams blijven bestaan. Ook zal gekeken worden in de komende periode, hoe en op welke wijze deze activiteiten beter geclusterd / verbonden kunnen worden met activiteiten die overkomen naar Buurtplein.

Wijkcentra en het beheer hiervan, blijft gehandhaafd. Volgens de ingezette koers m.b.t. huisvesting en samenwerken rond ontmoeting en daginvulling zal Buurtplein de samenwerking met andere instanties op het gebied van beheer en huisvesting, verder door ontwikkelen. Dit kan op termijn tot efficiency verbeteringen en besparingen leiden.

Buurtplein beschikt over een kleine unit “bedrijfsvoering” die noodzakelijk is om als gemeentelijke BV te kunnen opereren. Men beschikt over een eigen HRM functionaris, een financiële administratie en een eigen controller. Het zijn taken gerelateerd aan het zijn van een juridisch/fiscale eenheid en de noodzaak met de afdeling bedrijfsvoering van de gemeente te kunnen overleggen en af te stemmen waar het gaat over rapportages/budgetten/begrotingen/Hrm aangelegenheden etc. Buurtplein verzorgt op verzoek van de gemeente bestuursinformatie voorkomend uit het operationele proces zoals dit uitgevoerd wordt.

Er is een functionaris verantwoordelijk voor operationele communicatie ten behoeve van de activiteiten in de wijk. Strategische communicatie en contacten met de pers verlopen altijd via afstemming met de communicatie verantwoordelijken van de gemeente. Men kan hier geen eigen koers in varen. Als het gaat om ICT wordt samengewerkt met de afdeling ICT van de gemeente. Echter voor operationeel applicatiebeheer en informatievoorziening is een functionaris binnen

Buurtplein werkzaam. Strategische keuzes met ICT en informatievoorziening worden voorbereid en afgestemd met de ICT afdeling van de gemeente. ICT van Buurtplein staat in dit opzicht niet los van de gemeente. Het zelfde geldt voor HRM activiteiten, ook hier moet sprake zijn van goed onderling overleg en afstemming. Voor alle hiervoor genoemde taken geldt dat hier concrete afspraken over worden gemaakt.

#### 6.2.6. Juridisch

Een belangrijke vraag bij de voorgestelde structuur is: in hoeverre het mogelijk is om publiekrechtelijke taken, zoals opgenomen in de Wmo 2015 en de Jeugdwet te mandateren naar een door de gemeente gedomineerde rechtspersoon, te weten Buurtplein B.V.?

In de bijlage “memo mandatering” wordt hier uitgebreid op ingegaan. Het antwoord op de hiervoor aangegeven vraag luidt dat mandatering van de uitvoering van de Wmo 2015 en de Jeugdwet aan Buurtplein B.V. kan, maar dat het wel het accepteren van een juridisch risico betekent. Er is een kans dat een rechter oordeelt dat mandatering niet is toegestaan, maar de kans is klein dat een dergelijk risico zich verwezenlijkt. Er wordt immers volop geëxperimenteerd in den lande met allerlei vormen van mandaatverlening voor wat betreft de uitvoering van de Wmo 2015 en de Jeugdwet. Bovendien bieden zowel de Wmo 2015 als de Jeugdwet meer mogelijkheden voor mandatering (namelijk aan aanbieders) dan menig andere wet. Beide aspecten zullen ook de rechterlijke macht niet ontgaan zijn.

Naast het hiervoor genoemde juridische risico is er een maatschappelijk risico in die zin dat bij mandaatverlening de gemeente inhoudelijk verantwoordelijk blijft voor de uitvoering hiervan. Fouten gemaakt in die uitvoering door Buurtplein BV, een BV waarvan de gemeente 100% eigenaar is en integraal voor verantwoordelijk is, komen voor rekening van de gemeente. In die zin is de situatie niet anders dan dat de gemandateerde taken door de gemeente zelf worden uitgevoerd.

De directie herkent dit risico maar acht dit aanvaardbaar. Waarbij wel gekeken wordt waar dit exact wel en niet mogelijk is (bijvoorbeeld bijzondere bijstand, kwijtschelding belasting, bepaalde Jeugdwet besluiten). Verder zal in fase 2 nog gekeken worden naar eventuele fiscale consequenties van de gekozen structuur en processen.

#### 6.2.7. ICT

Zoals reeds in hoofdstuk 3 “de start in 2015” aangegeven, waren en zijn er nog uitdagingen op het gebied van ICT. Een inventarisatie van de geconstateerde uitdagingen en een toets waar we nu binnen de gemeente en bij Buurtplein staan, heeft geleid tot een aantal conclusies en aanbevelingen.

De belangrijkste conclusie is dat er onafhankelijk van de nadere uitwerking van processen en structuren, in detail op basis van de in deze notitie aangegeven hoofdlijnen, nu al een 5 tal verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Het betreft verbeteringen in gebruikte hardware, softwareapplicaties en mail die inhoudelijk tot een verdere verbetering van de werkzaamheden zullen leiden. Deze worden op dit moment voorbereid als het gaat om de implementatie. Een 5 tal andere aanbevelingen kunnen opgepakt worden op het moment dat de uitwerking van de beoogde procesgang is afgerond in de tweede helft van 2017 en verder.



## 7. Sociale paragraaf

### 7.1. Bezetting

Zoals reeds eerder aangegeven, moet de verdere herschikking en optimalisering van alle processen leiden tot en efficiency en kwaliteitsverbetering. Doelstelling is om op termijn van 1,5 jaar met structureel ten minste 10% minder personeel toe te kunnen in de totale procesketen (gemeente en Buurtplein). Door natuurlijk verloop, pensionering van enkele medewerkers, het niet verlengen van tijdelijke contracten daar waar dit op kortere termijn mogelijk is, zal een eerste besparing van ongeveer 5% (ongeveer 10 FTE) behaald moeten kunnen worden. Deze flexibele schil binnen de verschillende organisatieonderdelen en Buurtplein (circa 58 fte) geeft hiervoor mogelijkheden. Niet uit te sluiten is dat er in een later stadium ook aanvullende maatregelen genomen moeten worden c.q. frictiekosten ontstaan. Mocht dit aan de orde komen, dan gelden de afspraken zoals die worden vastgelegd in het sociaal plan. Een verdere vermindering tot 10% in de periode na 2017 zal voort moeten komen uit de detailuitwerking van alle processen in de loop van 2017. Dit zonder daarbij actuele ontwikkelingen in het sociaal domein en het eventuele effect hiervan op de organisatie uit het oog te verliezen. Gekeken wordt ook naar de effecten van het voorgaande op de overheadtaken binnen de gemeente in de personele (qua aantallen fte) en materiële sfeer. Het effect hiervan zal in de periode na eind 2017 zichtbaar moeten zijn.

### 7.2. Sociaal plan

Met het *Georganiseerd Overleg* (GO) wordt overleg gevoerd over een passend sociaal plan. Bij het voorbereiden van de inhoud van het sociaal plan wordt rekening gehouden met het Sociaal Statuut gemeente Doetinchem. In aanloop naar de onderhandelingen worden de arbeidsvoorwaarden van Buurtplein en de gemeente met elkaar vergeleken en in kaart gebracht. Over de rechtspositie en de hieraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden zullen dan ook nadere afspraken worden gemaakt. In het sociaal plan worden naast de hierboven aangegeven punten, en afspraken over her-, om- en bijscholing -indien dit niet tot een structureel succesvolle plaatsing leidt- afspraken gemaakt over het vinden van nieuw werk binnen of buiten de organisatie.

Daarnaast worden afspraken gemaakt over de vertaling van huidige taken naar functies in de nieuwe structuren binnen de gemeente en Buurtplein. Tevens worden afspraken gemaakt over de plaatsingsprocedure van de medewerkers. Hetzelfde geldt voor de procedure en de afstemming met de BOR (*Bijzondere OndernemingsRaad*), die moet leiden tot het eventueel aanwijzen en de wijze van invulling van eventuele sleutelfuncties.

Goede begeleiding voor medewerkers die in de nieuwe organisatie werkzaam zijn en/of een traject van her-, om- en bijscholing volgen, is belangrijk. De implementatie van de voorgenomen proces- en structuuraanpassingen dient dan ook op een sociale en ook voor de organisatie verantwoorde en zorgvuldige wijze te verlopen. De reguliere bedrijfsvoering en dienstverlening en de implementatie van de voorgenomen proces- en structuuraanpassingen dienen beiden mogelijk te blijven.

### 7.3. Medezeggenschap

Parallel aan het politieke besluitvormingsproces loopt eveneens de adviesaanvraag procedure richting de betrokken ondernemingsraden (BOR en OR). Gedurende het gehele proces m.b.t. het tot stand komen van deze notitie zijn beide OR-en inhoudelijk op de hoogte gehouden van de voortgang. Voor alle betrokken medewerkers zijn en worden bijeenkomsten georganiseerd waarin uitleg wordt gegeven over de voorgenomen structuur- en procesaanpassingen. Men wordt geïnformeerd over reden en inhoud, de voorgenomen organisatiestructuur, de personele formatie en het hieraan gekoppelde tijdspad en de te volgen besluitvormingsprocedure.

## 8. Vervolgproces

Alle voorgenomen veranderingen en activiteiten dienen conform de daarvoor geldende regels en procedures te worden doorlopen in de maanden mei tot en met november/december 2017. Parallel hieraan loopt het spoor van overleg met de OR-en, het georganiseerd overleg (GO) en de betrokken medewerkers. Doelstelling is om uiteindelijk voor het einde van het jaar de vorming van nieuwe structuren en processen te hebben afgerond. Om dit te bereiken is ook een “Colleges en Raden” spoorboekje gemaakt. Dit is in bijlage 2 bijgevoegd.

Ter voorbereiding op de transformatiefase, zal in de zomer van 2017 gestart worden met het opstellen van een plan van aanpak/spoorboekje om beoogde de structuren en processen vorm en inhoud te geven. Bij deze voorbereiding worden reeds vanaf het begin medewerkers van de organisatie betrokken door het deelnemen aan diverse werkgroepen die e.e.a. in concept voorbereiden. Op deze wijze kan per direct, deze zomer nog gestart worden met het verder vormgeven van de in deze notitie aangegeven hoofdlijnen, hoe begin 2018 de structuren en processen in te gaan richten.