



Samenvatting

Het college onderschrijft het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022, de daarin voorgestelde aanpak en acties en adviseert de gemeenteraad om op grond van dit plan een budget van € 430.000 beschikbaar te stellen, te bekostigen uit de algemene reserve.

Beslispunten

Voorgesteld wordt:

1. kennis te nemen van het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022;
2. de daarin voorgestelde aanpak en acties te onderschrijven;
3. de gemeenteraad te adviseren om op grond van dit uitvoeringsplan een budget van € 430.000 beschikbaar te stellen, te bekostigen uit de algemene reserve.

Besluit Burgemeester en Wethouders d.d. 22 juni 2021:

Conform.



1. Aanleiding

De gemeente Maastricht staat voor een enorme opgave: het structureel beheersbaar en bestuurbaar maken van het sociaal domein. We lopen financieel uit de pas, waardoor de ondersteuning aan de inwoners van de stad in het gedrang dreigt te komen.

Dit is geen eenvoudige opgave, zoals blijkt uit de lijst van rapporten, verbeterplannen, bezuinigings- en beleidsmatige maatregelen. Cumulerend in de raadsopdracht om de verbetersporen uit het vastgestelde Verbeterplan Sociaal Domein 2021-2022 tot uitvoer te brengen:

Raadsopdracht n.a.v. Verbeterplan Sociaal Domein – amendement PvdA cs 16.03.2021

“Voor de zomer te komen met een overkoepelend uitvoeringsplan, inclusief een mogelijk budgetvoorstel ter hoogte van € 0,75 mln. Een uitvoeringsplan dat een zorgvuldig proces doorlopen heeft met de daarbij behorende medewerkersbetrokkenheid. Waar van toepassing zullen adviesplichtige aanvragen tijdig aan de OR worden voorgelegd.”

Het gevraagde uitvoeringsplan is bij dit collegevoorstel gevoegd en dient **richting gemeenteraad als onderbouwing voor de nog openstaande budgetclaim**. De aanpak van (de totstandkoming van) dit plan is nadrukkelijk anders dan anders.

2. Context

Wat ging vooraf?
Bestuursopdracht draaiknoppen sociaal domein 2017-2020
Onderzoek F-Fort: evaluatie Zorg-Inkoop ZL 2019
Transformatie SZMH & evaluatie 2018-2020
Veranderprogramma organisatieontwikkeling Sociaal 2019 e.v.
KPMG-onderzoek: adviezen verbeterinitiatieven 2019
Noodplan Jeugd 2020 e.v.
Ontwikkelagenda 2020 e.v. (gemeentebreed)
Bezuinigingen & beleidsmatige maatregelen 2021 e.v.
Verbeterplan Sociaal Domein 2021-2022
Herijking ondersteuning Wmo - Inkoop 2022 (regio)
Transformatieplan Jeugd ZL 2023 (regio)
VNG-visitatie Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein



3. Gewenste situatie

Duurzaam Sociaal Domein

**Duurzaam: 1) solide, geschikt om te duren; 2) toekomstbestendig, aansluitend op de behoeftes in het heden zonder in de toekomst tot complicaties te leiden.*

Het is zaak de balans te vinden in het op peil houden van de sociale basis binnen de gemeentelijke financiële kaders. Het doel van dit Uitvoeringsplan is dan ook om de dienstverlening en interne organisatie zo vorm te geven dat de inwoners van Maastricht passende ondersteuning krijgen die financieel houdbaar en zodoende toekomstbestendig is: een Duurzaam Sociaal Domein.

van veelheid naar eenheid

Er is geen wondermiddel om de tekorten in één klap op te lossen. Wel kan worden gewerkt aan **samenhang en focus**. Immers, de rode draad in de hiervoor weergegeven documenten en acties is dat er handvatten worden aangereikt om meer grip te krijgen op het sociaal domein. Echter, het gekozen perspectief was tot nu toe vaak eenzijdig: (beleids)inhoudelijk, bedrijfsmatig of financieel.

Dit Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein brengt al die handvatten en perspectieven nu samen in één integrale uitvoeringsagenda. Een benadering dus vanuit het gehele sociaal domein, in de combinatie van (beleids)inhoud, bedrijfsvoering en financiën. Van fragmentarisch en incident gedreven naar een **duidelijke en breed gedragen koers**. Zodat onze eigen basis op orde komt. Van waaruit we de blik weer vooruit kunnen richten en uitvoering kunnen geven aan de (nog vast te stellen) Sociale Visie 2040.

van veelvoud naar eenvoud

Er is de afgelopen jaren al veel gebeurd in het sociaal domein en er is door velen in de organisatie hard gewerkt vanuit een grote betrokkenheid en hart voor de stad. Er zijn goede resultaten bereikt, alleen nog onvoldoende in samenhang. Bestuur en ambtelijk apparaat staan al geruime tijd in de hoogste versnelling om grip te krijgen op de uitgaven en gelijktijdig de ondersteuning en dienstverlening overeind te houden. Daardoor raakt het grotere plaatje soms onbedoeld uit beeld. Met als gevolg dat alle afzonderlijke acties niet voldoende samenkomen tot één logisch geheel.

Daarom biedt dit Uitvoeringsplan nu **inzicht en overzicht**. Een eenduidig kader voor de korte en middellange termijn, primair gericht op de interne organisatie en dienstverlening. Waaraan iedereen zijn of haar dagelijkse doen en laten kan toetsen. Dat richting geeft aan waar we als gemeente wel - en vooral ook niet - van zijn. Het is enerzijds bedoeld als houvast voor management en medewerkers



en anderzijds om in de samenwerking met bestuur, politiek, externe partners en regiogemeenten richting te geven. Om voornemens en initiatieven te spiegelen en weloverwogen keuzes te maken.

van abstractie naar actie

Gezien de omvang lijkt het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein niet meteen aan te sluiten bij het kernthema 'van veelvoud naar eenvoud'. Maar niets is minder waar. Juist om te voorkomen dat dit het zoveelste plan in de reeks wordt en om nu daadwerkelijk **van papier naar praktijk** te komen, is alles wat voorafging bijeengebracht. Van Transformatie SZMH via KPMG-rapport naar Noodplan Jeugd en Verbeterplan Sociaal Domein etc. Gelijkijdig is de verbinding gemaakt met de gemeentebrede Ontwikkelagenda (m.n. centralisering Inkoop, Subsidies en Bedrijfsvoering), het integrale visietraject (m.n. Sociale Visie 2040) en het recente rapport van de VNG-visitatiecommissie Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein.

Door ook deze overkoepelende ontwikkelingen bijeen te brengen en nauw op elkaar af te stemmen, wordt beoogd meer grip te krijgen op het **formuleren én realiseren** van de strategische, tactische en operationele doelen in het sociaal domein. Zodat er een duidelijke verbinding ontstaat tussen het lange termijnperspectief en de dagdagelijkse praktijk.

practice what you preach

Een verandering is noodzakelijk in de inrichting van onze organisatie en dienstverlening. Dat zit natuurlijk in zaken als processen en systemen, die vooral ondersteunend moeten zijn om het werk voor de stad goed te kunnen doen. Maar bovenal zit het in **sturing en cultuur**, in houding en gedrag. En dat is misschien nog wel de grootste opgave.

De wijze waarop het Uitvoeringsplan tot stand is gekomen, met een brede betrokkenheid van medewerkers en vroegtijdige afstemming met de OR, is een flinke stap in de goede richting. Anders dan anders. Met als doel de weg naar een Duurzaam Sociaal Domein gezamenlijk te doorleven en verder vorm te geven, zodat de inwoners van Maastricht ook in de toekomst kunnen rekenen op de ondersteuning die nodig is.

4. Effect op duurzaamheid en/of gezondheid

Het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein is erop gericht de dienstverlening en organisatie zo vorm te geven dat ze bijdragen aan ondersteuning die financieel houdbaar en daardoor toekomstbestendig is. Juist door dit vanuit verschillende perspectieven in samenhang te benaderen –



inhoudelijk, bedrijfsmatig en financieel – en grip te krijgen op het hier en nu, stellen we de toekomst(ige uitvoering) van het sociaal domein veilig.

5. Effect op de openbare ruimte

Dit collegevoorstel heeft geen effect op de openbare ruimte.

6. Personeel en organisatie

Op de weg naar een Duurzaam Sociaal Domein staat het belang van de stad en haar inwoners voorop. Maatschappij en wetgeving bepalen immers wat van ons als gemeente gevraagd wordt. Daar moeten we onze dienstverlening en organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk op inrichten. Het is helder dat dit consequenties zal hebben voor personeel en organisatie. De koers is immers ingezet om de organisatiestructuur anders vorm te geven en een cultuuromslag te bewerkstelligen. Gelijktijdig zal op een andere manier (samen)gewerkt en gestuurd worden. De exacte gevolgen zullen de komende maanden blijken. Waarbij vanzelfsprekend de juiste trajecten op vlak van medezeggenschap en besluitvorming worden gevolgd. De hoofdactiviteiten in dit kader zijn terug te vinden in hoofdstuk 4. Organisatie en in hoofdstuk 5. Bemensing en cultuur van het Uitvoeringsplan.

structuur

Als een eerste vervolgstap na de oplevering van dit Uitvoeringsplan wordt het organisatieplaatje Sociaal Domein verder uitgewerkt. De hoofdstructuur is gebaseerd op het organisatiemodel uit het Verbeterplan Sociaal Domein, bestaande uit een aantal taakvelden:

- Werk & Inkomen;
- Jeugd/Onderwijs;
- Wmo/Beschermd Wonen /Maatschappelijk Opvang en
- Preventie/Volksgezondheid/Vroegsignalering.

Binnen deze taakvelden worden de medewerkers van Beleid en Uitvoering organisatorisch bij elkaar gebracht. Tevens wordt de verbinding gemaakt met Inkoop, Subsidies en Bedrijfsvoering, die in het kader van de gemeentebrede Ontwikkelagenda centraal worden gepositioneerd. De definiëring en positionering van het onderdeel Toegang/Uitvoering heeft nog bijzondere aandacht.

(samen)werken

De uitvoering sociaal domein is nu – niet alleen organisatorisch, maar ook qua werkwijze – ingericht op de uitzonderingen. Daar waar gebiedsgericht, integraal werken en maatwerk een middel moeten zijn om een doel te bereiken, zijn ze een doel op zich geworden. Dat vraagt opnieuw focus aanbrengen; richten op de grootste groep en het werk daarvoor zo efficiënt en effectief mogelijk



inrichten. In aansluiting op het individu en diens situatie, waarbij ook een standaardoplossing een prima vorm van ondersteuning kan zijn.

sturing

Als organisatie, als team en als medewerker wordt steviger ingezet op realisatie van de gemaakte afspraken. En daar wordt door het management op gestuurd. We doen wat we afspreken en spreken elkaar daar ook op aan. Zoals dat van een professionele organisatie verwacht mag worden.

cultuur

De organisatorische kant van de beweging naar een Duurzaam Sociaal Domein richt zich op de realisatie van een *lenige organisatie*. Met een stevig fundament, naar buiten gericht, om zodra dat nodig is snel te kunnen schakelen op wat de inwoners nodig hebben. De buitenwereld vraagt nu immers iets anders dan een paar jaar geleden en de ontwikkelingen gaan snel.

Om te kunnen verbeteren is echter ook een *lerende organisatie* nodig, waar mensen van fouten kunnen leren. En daarvoor is een *veilige organisatie* nodig, waar de ruimte ervaren wordt om je mening te laten horen en er vertrouwen is dat gedaan wordt wat is afgesproken. Wat een *transparante organisatie* vraagt, waar voor iedereen helder is waarom bepaalde besluiten worden genomen en wat er dan van hem of haar verwacht wordt.

7. Informatiemanagement en automatisering (incl. Smart City)

Als processen, systemen en sturingsinformatie adequaat zijn ingericht, dragen ze bij aan een optimale dienstverlening. Waardoor medewerkers hun werk effectief, efficiënt, met plezier en voldoening kunnen doen. De hoofdactiviteiten op dit vlak zijn terug te vinden in de hoofdstukken 6. Processen, 7. Systemen en 8. Sturingsinformatie van het Uitvoeringsplan.

8. Financiën

Door grip te krijgen op het hier en nu, wordt de toekomst(ige uitvoering) van het sociaal domein veiliggesteld. Gelijktijdig kan zo ook weer (financiële) ruimte worden gecreëerd voor de stad als totaal. Dit vraagt dat er keuzes worden gemaakt. Dat helder is waar we als gemeente wel en niet van zijn. Dat wordt ingezet op normalisering van de samenleving. Het is immers niet langer houdbaar dat steeds meer onvolkomenheden van het leven gecompenseerd moeten worden door de (gemeentelijke) overheid. En wanneer is die ondersteuning dan 'goed genoeg'?



Deze fundamentele discussie en de dilemma's die ermee samenhangen maken nog geen deel uit van het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein, maar raken wel aan de basis. Dit komt dan ook meer expliciet aan de orde in het kader van het Transformatieplan Jeugd alsmede de Sociale Visie en het daarin te doorlopen participatietraject. Dat sluit ook aan bij het kaderstellend niveau waarop met de raad het gesprek over dit Uitvoeringsplan kan/moet worden gevoerd. Het ziet immers primair op de interne organisatie en dienstverlening. Richting raad dient het Uitvoeringsplan daarom enkel ter onderbouwing van de nog openstaande budgetclaim.

Bij de behandeling van het Verbeterplan Sociaal Domein 2021-2022 heeft de raad € 0,55 mln. van de oorspronkelijke claim van € 1,3 mln. toegezegd. Dit was van belang om de meest urgente zaken (m.n. op het gebied van Inkoop) al op te kunnen pakken. Zoals op grond van het amendement gevraagd, bevat het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein de onderbouwing voor de nog openstaande claim van € 0,75 mln. Uit het financieel overzicht (hoofdstuk 9. Kosten Uitvoeringsplan) volgt dat van dat bedrag nog slechts € 0,43 mln. nodig is ter dekking van de totale kosten.

Ook de financiën zijn deze keer anders benaderd; de reflex om bij extra taken al snel extra mensen en middelen in te zetten is losgelaten. Er is kritisch gekeken naar de mogelijkheden tot herprioriteren en temporiseren van reguliere mensen en middelen. Tevens is de samenhang met de gemeentebrede Ontwikkelagenda gezocht. Zodoende wordt er niet meer budget gevraagd dan op basis van de huidige inzichten nodig is, waardoor nu € 0,32 mln. minder budget gevraagd wordt dan aanvankelijk gedacht.

Binnen de gevraagde € 0,43 mln. is wel een post 'onvoorzien' opgenomen ter grootte van 10% van de totale kosten van het Uitvoeringsplan (hoofdstuk 3 t/m 8). Deze post dient als buffer voor bijvoorbeeld extra inzet van personeel voor de uitvoering van dit plan, indien dit toch niet binnen de reguliere personele capaciteit kan worden opgevangen.

Een potentieel risico dat nog niet kan worden gekwantificeerd zijn de eventuele frictiekosten. Hiervoor is in het Uitvoeringsplan nog geen bedrag opgenomen. De strategieën, positionering en organisatiestructuur zijn immers nog niet geheel uitgewerkt en gematcht op de aanwezige personele competenties. Dit kan betekenen dat de raad op enig moment om aanvullende budget moet worden gevraagd.



9. Aanbestedingen

Daar waar activiteiten in het kader van dit Uitvoeringsplan aanbestedingsplichtig zijn, worden de geldende procedures van het Inkoop- & Aanbestedingsbeleid gevolgd. Dit speelt in ieder geval bij de procesanalyse van de verwervingsketen sociaal domein (hoofdstuk 6. Processen), bij de aanschaf van het gemeentebrede operationeel zaaksysteem (hoofdstuk 7. Systemen) en het dataplatform incl. BI-tooling (hoofdstuk 8. Sturingsinformatie).

10. Participatie tot heden

Dit Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein is, vanuit het amendement dat de raad op 16 maart 2021 heeft aangenomen, in een kort tijdsbestek tot stand gekomen. Desondanks is er veel aandacht uitgegaan naar de zorgvuldigheid, zowel van informatie als proces, het ophalen van input en het informeren en meenemen van direct betrokken medewerkers en medezeggenschap, maar ook portefeuillehouders en gemeenteraad. Het is immers ons eigen plan, het plan van de gemeente Maastricht.

Deze aanpak is nadrukkelijk anders dan voorheen. De verandering begint al met het feit dat de ambtelijke organisatie zelf dit plan vorm en inhoud heeft gegeven. Geen externen, maar eigen mensen uit het brede sociaal domein, die gezamenlijk de schouders zetten onder deze majeure opgave.

Aan de basis van dit Uitvoeringsplan staat een kernteam van 12 medewerkers vanuit Beleid, Uitvoering, Inkoop, Subsidie, Bedrijfsvoering (breed) en P&O die de belangrijkste thema's en ontwikkelingen verbinden. Ondanks de forse tijdsdruk heeft dit kernteam tal van partijen actief geïnformeerd en ook betrokken om de benodigde informatie bijeen te brengen. Meer dan 65 collega's hebben als lid van diverse werkgroepen hun kennis, ervaring en betrokkenheid ingebracht in dit traject. Ook door hun teamgenoten te informeren en mee te nemen. En een klankbordgroep van zo'n 20 collega's heeft de finale aanwijzingen gegeven voorafgaand aan de definitieve oplevering van het Uitvoeringsplan. Dit is immers een opgave die we alleen samen kunnen volbrengen.

En juist vanuit die gezamenlijkheid is het zo belangrijk dat ook de medezeggenschap in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken is. Ook al is een formele adviesaanvraag op dit moment nog niet aan de orde, het is helder dat er personele consequenties zullen zijn als de organisatie-inrichting verandert. Daarop vooruitlopend wordt de Ondernemingsraad al meegenomen in de veranderaanpak en de



kansen die die aanpak met zich meebrengt om zaken anders te gaan organiseren op basis van de opgave en praktijkervaring.

11. Voorstel

Voorgesteld wordt:

1. kennis te nemen van het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022;
2. de daarin voorgestelde aanpak en acties te onderschrijven;
3. de gemeenteraad te adviseren om op grond van dit uitvoeringsplan een budget van € 430.000 beschikbaar te stellen, te bekostigen uit de algemene reserve.

12. Uitvoering, evaluatie en vervolg

Deze grote beweging naar een Duurzaam Sociaal Domein maken we vanzelfsprekend niet van vandaag op morgen. Daarom worden twee fases onderscheiden:

- In fase 1 ligt de focus op het bijeenbrengen van alle verbeterplannen en -activiteiten, het bepalen van de koers en richten van de aanpak door het stellen van prioriteiten en maken van expliciete keuzes. Dit is de fase van dit Uitvoeringsplan, waarin de reeds afzonderlijk vastgestelde en ingezette verbeteringssporen zijn vertaald naar een samenhangend geheel van doelen, resultaten en activiteiten. Op hoofdlijnen, met een eerste planning en kostenraming in relatie tot het door de raad toegezegde budget.
- In fase 2 vindt de nadere verfijning en uitvoering plaats oftewel het inrichten en verrichten. Voor zover de activiteiten niet al eerder zijn gestart. Na de besluitvorming over fase 1 kent fase 2 een doorlooptijd richting eind 2022.

Deze fasering betekent overigens geen wachtstand. De 'winkel' blijft immers open. Gelijkijdig met deze koersbepaling gaat het dagelijks werk gewoon door, krijgen tal van reeds ingezette verbeteracties verder vorm, wordt uitvoering gegeven aan de door de raad vastgestelde bezuinigingsmaatregelen en wordt straks ook de Sociale Visie 2040 opgeleverd. Eveneens stevige opgaves die niet nogmaals zijn opgenomen in het Uitvoeringsplan, maar daar wel nadrukkelijk mee samenhangen.

Anderzijds wordt wel bekeken of lopende initiatieven, projecten én geldende beleidskaders nog bijdragen aan de doelstellingen van een Duurzaam Sociaal Domein. Na koers bepalen volgt immers koers houden. Daar waar lopende zaken direct bijdragen aan de activiteiten van dit Uitvoeringsplan, worden ze nu al meegenomen. Andere moeten nog aangepast, getemporeerd of stopgezet



worden. Dergelijke afwegingen zullen bij de verdere uitvoering continu aan de orde zijn. Zodoende groeit het totaaloverzicht en de samenhang en worden zaken vereenvoudigd.

In die beweging van 'was' naar 'wordt' zal sprake zijn van meerdere sporen met wisselende snelheden die gaandeweg bij elkaar komen. Om in de loop van 2022 te resulteren in een nieuwe inrichting van organisatie en dienstverlening in het sociaal domein. Om dat in goede banen te leiden is een heldere governance alsmede voldoende personele capaciteit randvoorwaardelijk. De realisatie van deze majeure veranderopgave heeft immers effect op de 'lijn' en vraagt volledige focus. Daarom wordt een tijdelijke programmastructuur ingericht, met mensen vanuit de eigen geledingen en onder aansturing van de directie sociaal: in ieder geval 1 overall programmamanager en 2 projectleiders/coördinatoren op de inhoudelijke en bedrijfsmatige aspecten. Er ligt immers een grote opgave om de beoogde veranderingen waar te maken