



| | |
|-----------------------|--|
| Raadsvergadering | |
| Volgnummer | 65-2021 |
| Onderwerp | Budget Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022 |
| Programmanummer | 6 Sociaal domein |
| Registratienummer | 2021-17901 |
| Collegevergadering | 22-06-2021 |
| Portefeuillehouder | Wethouder Bastiaans |
| Organisatieonderdeel | BO Sociaal |
| Behandelend ambtenaar | CJ Hendriks Telefoonnummer: 043-3504687 Karin.Hendriks@maastricht.nl |
| Bijlagen | bijlage 1 Raadsbesluit bijlage 2 Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022 |

AAN DE GEMEENTERAAD

Samenvatting

Om de balans te hervinden in het op peil houden van de sociale basis binnen de gemeentelijke financiële kaders is een grote verandering gevraagd van interne organisatie en dienstverlening. In tegenstelling tot de externe oorzaken (zoals rijksmiddelen en volumeontwikkeling) is dat deel van het vraagstuk direct beïnvloedbaar. Op grond van de raadsopdracht van 16 maart j.l. is daartoe een het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein opgesteld. Dit is erop gericht de dienstverlening en organisatie zo vorm te geven dat de inwoners van Maastricht passende ondersteuning krijgen die financieel houdbaar en zodoende toekomstbestendig is. Voortgaan op de ingeslagen weg is geen optie meer. De aanpak (van de totstandkoming) van dit plan is daarom anders dan anders. De gemeenteraad wordt gevraagd om een bijdrage te leveren aan de realisatie van dit plan door een budget van €430.000 beschikbaar te stellen.



Beslispunten

Ten behoeve van het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022 een budget van € 430.000 beschikbaar te stellen, te bekostigen uit de algemene reserve.

1. Aanleiding, bevoegdheden en context.

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:

| 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 |

Cumulerend in de raadsopdracht om de verbeterisporen 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 raadsvoorstel gevoegd als onderbouwing voor de nog openstaande budgetclaim. Dat plan ziet primair op de veranderopgave van de interne organisatie en dienstverlening. En hoewel dat thema formeel niet tot de bevoegdheden van uw raad behoort, is het goed hier integraal kennis van te nemen. Allereerst natuurlijk als onderbouwing van de nog openstaande budgetclaim. Daarnaast om samen de complexiteit van (de verandering in) het sociaal te doorleven, om van daaruit weer vooruit te kunnen kijken in de aanloop naar het opstellen en vaststellen van de Sociale Visie 2040.

Voortgaan op de ingeslagen weg is geen optie meer. Daarom wordt het deze keer anders aangepakt.

2. 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 lijst van 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.

Het 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 er rust ontstaat en 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, 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. Gelijktijdig 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.

3. Argumenten.

Het belang van de stad en haar inwoners staat altijd voorop. Maatschappij en wetgeving bepalen immers wat van ons als gemeente gevraagd wordt. En die externe ontwikkelingen gaan steeds sneller; de buitenwereld vraagt intussen iets anders dan een paar jaar geleden. Daar moeten we onze dienstverlening en organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk op inrichten.

4. Alternatieven.

“De definitie van waanzin is steeds opnieuw hetzelfde doen, maar een andere uitkomst verwachten.”

- Albert Einstein –



5. 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 daarmee 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 rondom de Sociale Visie en het daarin te doorlopen participatietraject. In aansluiting op het kaderstellend niveau van uw raad. Voor nu dient het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein primair ter onderbouwing van de nog openstaande budgetclaim, zoals op grond van het amendement gevraagd.

Bij de behandeling van het Verbeterplan Sociaal Domein 2021-2022 heeft uw 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. Uit onderstaand financieel overzicht uit het Uitvoeringsplan volgt nu dat van de restantclaim ad € 0,75 mln. nog slechts € 0,43 mln. nodig is ter dekking van de totale kosten:



Overzicht van de kosten

| Beschrijving | Kenmerk | Bedrag |
|--|---------|--------------------|
| Lopende of voltooide opdrachten vanuit de Ontwikkelagenda | | € 954.000 |
| Strategie: organiseren bijeenkomsten toegang/uitvoering | 3.1 | € 5.000 |
| Strategie: versteviging verwerking en contractmanagement | 3.2 | € 100.000 |
| Organisatie: versteviging bedrijfsvoering | 4.1 | € 54.000 |
| Organisatie: versteviging control | 4.2 | € 57.000 |
| Organisatie: programma-organisatie DSD | 4.3 | € 443.000 |
| Bemensing en cultuur: ondersteuning cultuurverandering | 5.1 | € 100.000 |
| Bemensing en cultuur: expertise organisatieontwikkeling | 5.2 | € 100.000 |
| Bemensing en cultuur: ontwikkeling en professionalisering medewerkers | 5.3 | € 125.000 |
| Processen: procesanalyse verwerking | 6.1 | € 240.000 |
| Processen: begeleiding Europese aanbesteding | 6.2 | € 15.000 |
| Systemen: onderzoek applicatielandschap | 7.1 | € 50.000 |
| Systemen: marktconsultatie zaaksysteem | 7.2 | € 30.000 |
| Sturingsinformatie: datagedreven deskundigheid en managementinformatie | 8.1 | € 100.000 |
| Sturingsinformatie: herinrichting p&c-cyclus | 8.2 | € 96.000 |
| Post onvoorzien | | € 152.000 |
| Kosten totaal | | € 2.621.000 |

Overzicht van de dekking

| Beschrijving | Kenmerk | Bedrag |
|---|---------|--------------------|
| Ontwikkelagenda - dekking gemeentebreed | | € 1.036.000 |
| Ontwikkelagenda - dekking Sociaal Domein | | € 605.000 |
| Verbeterplan Sociaal Domein - eerste toezegging | | € 550.000 |
| Duurzaam Sociaal Domein - tweede toezegging | | € 750.000 |
| Duurzaam Sociaal Domein - restant | | € -320.000 |
| Dekking totaal | | € 2.621.000 |

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. Deze post dient als buffer voor bijvoorbeeld extra personele inzet voor de realisatie van dit plan, indien dit toch niet binnen de reguliere capaciteit kan worden opgevangen.



Een potentieel financieel risico dat nog niet kan worden gekwantificeerd betreft 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 uw raad op enig moment om aanvullend budget wordt gevraagd.

6. Vervolg

Deze grote beweging naar een Duurzaam Sociaal Domein is vanzelfsprekend niet van vandaag op morgen gerealiseerd. 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 het 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 uw 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. Gelijktijdig met deze koersbepaling gaat het dagelijks werk gewoon door, krijgen tal van reeds ingezette verbeteracties verder vorm, wordt uitvoering gegeven aan de door uw 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. In die beweging van 'was' naar 'wordt' zal zodoende sprake zijn van meerdere sporen met wisselende snelheden die gaandeweg bij elkaar komen. Zodoende groeit het totaaloverzicht en



de samenhang en worden zaken vereenvoudigd. Om in de loop van 2022 te resulteren in een nieuwe inrichting van organisatie en dienstverlening in het sociaal domein.

7. Participatie

Het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein is, vanuit het amendement dat uw 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 en Bedrijfsvoering 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 medewerkers 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.

Burgemeester en Wethouders van Maastricht,

De Secretaris a.i.,

W.G.H.M. Rutten

De Burgemeester,

J.M. Penn-te Strake

Raadsvoorstel



Bijlage 1.

DE RAAD DER GEMEENTE MAASTRICHT,

gezien het voorstel van Burgemeester en Wethouders d.d. 22-06-2021; organisatieonderdeel BO Sociaal, no. 2021-17901;

gelet op het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022;

BESLUIT:

ten behoeve van het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022 een budget van € 430.000 beschikbaar te stellen, te bekostigen uit de algemene reserve.

Aldus besloten door de raad der gemeente Maastricht in zijn openbare vergadering van

de griffier,

{{esl:Signer1:Signature.size(200,50)}}

de voorzitter,

{{esl:Signer2:Signature.size(200,50)}}

Raadsbesluit