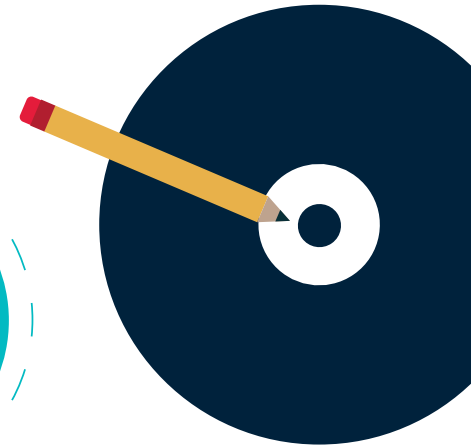
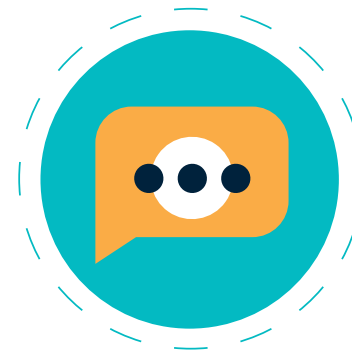


# duurzaam sociaal domein



## Uitvoeringsplan

juli 2021 - december 2022



van veelvoud  
naar eenvoud



Gemeente Maastricht

## Inhoud

1. Inleiding en toelichting	3
2. Kerndoelen en veranderverhaal	8
3. Strategie	13
4. Organisatie	17
5. Bemensing en cultuur	21
6. Processen	24
7. Systemen	27
8. Sturingsinformatie	30
9. Kosten uitvoeringsplan	33
10. Risico's en aandachtspunten	36
11. Vervolgproces	38
Bijlage	40

versie: 25.06.2021





# Inleiding en toelichting

1

## Context

De gemeente Maastricht staat voor een enorme opgave: het structureel beheersbaar en bestuurbaar maken van het sociaal domein. Voortgaan op de ingeslagen weg is al lang geen optie meer. 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 lange lijst aan rapporten, verbeterplannen, bezuinigings- en beleidsmatige maatregelen, hieronder op hoofdlijnen weergegeven:

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

De rode draad in al deze documenten en acties is dat er handvatten worden aangereikt om meer grip te krijgen op het sociaal domein. Het onderscheid is dan weer het gekozen perspectief; (beleids)inhoudelijk, bedrijfsmatig of financieel. Dit Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein brengt al die handvatten en perspectieven nu samen in één integrale uitvoeringsagenda voor de korte en middellange termijn.

De basis hiervoor is gelegen in de raadsopdracht om de verbeterpunten uit het Verbeterplan Sociaal Domein 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.”*

### **Focus en samenhang**

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 ook wel degelijk 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.

Gezien de omvang lijkt dit Uitvoeringsplan niet meteen aan te sluiten bij het kernthema ‘van veelvoud naar eenvoud’. Echter 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, het integrale visietraject en het recente rapport van de VNG-visitatiecommissie Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein.

De behoefte om inzicht en overzicht te krijgen en focus aan te brengen leeft breed binnen de gemeente. Met als doelstelling onze dienstverlening en organisatie zo vorm te geven dat passende zorg en ondersteuning wordt geboden die financieel

houdbaar en daardoor toekomstbestendig is: een Duurzaam Sociaal Domein. Er is geen wondermiddel om de tekorten in één klap op te lossen. Wel kunnen we werken aan samenhang en focus. Van fragmentarisch en incident gedreven naar een duidelijke koers en daarmee een helder kader voor ons handelen. Zodat er rust komt en meer grip ontstaat op het sociaal domein. Om de blik weer vooruit te kunnen richten. Vanuit een goede basis die straks ondersteunend en faciliterend is voor de uitvoering van de (nog vast te stellen) Sociale Visie 2040.

Die Sociale Visie wordt de stip op de horizon voor de beleidsontwikkeling op lange termijn. Een heldere rode draad, integraal vormgegeven voor het sociaal domein én domeinoverstijgend gemeentebreed. Waarbij op grond van politieke keuzes uiteraard nog steeds accenten te leggen zijn. Daarop vooruitlopend vormt dit Uitvoeringsplan het kader voor ons handelen op de korte en middellange termijn, primair gericht op onze organisatie en dienstverlening. Een heldere, eenduidige en integrale agenda, waaraan iedereen zijn of haar dagelijkse doen en laten kan toetsen. En die richting geeft aan waar we als gemeente wel - en vooral ook niet - van zijn. Het is enerzijds bedoeld als houvast voor de interne organisatie 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. Door Sociale Visie 2040 en Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein 2021-2022 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. Zo kan ook weer financiële ruimte worden gecreëerd, zodat we onze verantwoordelijkheid in het sociale domein en voor de stad Maastricht als geheel kunnen blijven nemen.

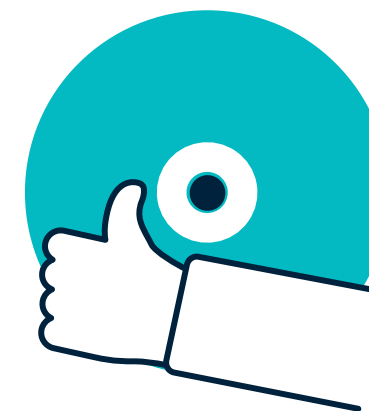
### Andere aanpak

De aanpak van dit plan is nadrukkelijk anders dan voorheen. Die verandering begint al met het feit dat de ambtelijke organisatie zelf dit plan vorm en inhoud heeft gegeven. Primair met eigen mensen uit het brede sociaal domein, die gezamenlijk de schouders zetten onder deze majeure opgave. Het gaat er immers om dat we als gemeente Maastricht onze eigen basis op orde krijgen. En dan niet meer vanuit de diverse (beleids)onderdelen of perspectieven afzonderlijk, maar integraal vanuit

het gehele sociaal domein. In de combinatie van (beleids)inhoud, bedrijfsvoering en financiën.

De totstandkoming van het Uitvoeringsplan is voortvarend opgepakt door medewerkers vanuit Beleid, Uitvoering, Inkoop, Subsidie, Bedrijfsvoering (breed) en P&O. 8 kwartiermakers, 3 projectleiders en een kwaliteitsborger vormen het zogeheten kernteam dat de belangrijkste thema's en ontwikkelingen verbindt:

Thema's en ontwikkelingen
Preventie - Vroegsignalering - Gezondheid
Toegang
Jeugd - Onderwijs
Wmo - Beschermd Wonen - Maatschappelijke Opvang
Werk & Inkomen
Sociale Visie 2040
Inkoopbureau
Subsidiebureau
P&O
ICT en Processen
Bedrijfsvoering



Ondanks de forse tijdsdruk heeft dit kernteam tal van partijen actief geïnformeerd en ook betrokken om de benodigde informatie bijeen te brengen. Bijgevoegde communicatiekalender geeft een beeld van de activiteiten die in dit kader al hebben plaatsgevonden en nog zullen volgen. 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. Voor het vervolg wordt opnieuw bekeken welke kennis en ervaring op welk moment nodig is om het Uitvoeringsplan te laten slagen. Er ligt immers een grote opgave om de beoogde veranderingen waar te maken. Een opgave die we alleen samen kunnen volbrengen.

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. Het uittekenen van die precieze inrichting en de gevolgen voor individuele medewerkers zal een eerste vervolgstap zijn na de oplevering van dit Uitvoeringsplan. 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. Het belang van de inwoners staat immers voorop. De maatschappij en wetgeving bepalen wat van ons als gemeente gevraagd wordt. Daar moeten we onze dienstverlening en organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk op inrichten.

En die externe ontwikkelingen gaan steeds sneller. De buitenwereld vraagt intussen iets anders dan een paar jaar geleden. Dat vergt een *lenige organisatie* met een stevig fundament, naar buiten gericht, om zodra dat nodig is snel te kunnen schakelen op wat onze inwoners nodig hebben. Ook vraagt dit een *lerende organisatie*. Om te kunnen verbeteren moeten we accepteren dat er ook wel eens iets niet goed gaat. Dan is het zaak in de spiegel te kijken en van daaruit te leren en ontwikkelen. En daarvoor is een *veilige organisatie* nodig, waar mensen kunnen leren van hun fouten. En waar de ruimte ervaren wordt om je mening te laten horen, zonder daarop te worden afgerekend. En er vertrouwen is dat mensen doen

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. Waarbij we elkaar ook bij de les houden; doen wat is afgesproken en elkaar aanspreken als dat niet het geval is.

We hebben dan ook een noodzakelijke verandering te maken 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. Dat is misschien nog wel de grootste opgave vanuit dit Uitvoeringsplan. Dat we deze beweging nu samen in gang zetten is een flinke stap in de goede richting. Om 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.

### Fasering

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 verbeterpunten worden 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. 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 en wordt uitvoering gegeven aan de door de raad vastgestelde bezuinigingsmaatregelen. Eveneens een stevige opgave die niet nogmaals is opgenomen in dit Uitvoeringsplan. Anderzijds wordt

wel nadrukkelijk 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. Dat betekent keuzes maken. Weten waar je als gemeentelijke overheid wel en niet van bent; het is een illusie dat we alles kunnen oplossen of ondervangen. Het is juist zaak de samenleving ruimte en handvatten te geven om problemen zelf op te lossen; normaliseren is daarbij van belang. Daar waar lopende zaken direct bijdragen aan de activiteiten van dit Uitvoeringsplan, worden ze nu al meegenomen. Andere moeten nog aangepast, getemporiseerd of stopgezet worden. Dergelijke afwegingen zullen bij de verdere uitvoering van dit Uitvoeringsplan continu aan de orde zijn. Zodoende groeit het totaaloverzicht en de samenhang, kunnen we zaken vereenvoudigen en faciliteren dat mensen hun werk effectief, efficiënt, met plezier en voldoening kunnen doen.

### **Routekaart**

Het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein is nadrukkelijk geen statisch plan. Het is een dynamisch document dat, naarmate de tijd vordert, wordt geëvalueerd en bijgesteld. Feit is immers dat er in de samenhang van het Uitvoeringsplan, de Sociale Visie 2040 en de VNG-visitatiecommissie sprake is van wisselende snelheden van totstandkoming en uitwerking. En misschien ook wel van een ogenschijnlijk verkeerde volgorde. Dat hoeft ons er echter niet van te weerhouden de belangrijkste vraagstukken nu al op te pakken. Immers door grip te krijgen op het hier en nu, leggen we het fundament voor de toekomst. Beoogd is een heldere focus op de veranderopgave om van daaruit verder te werken en aan te scherpen. Om vanuit gedeelde noties te komen tot een samenhangend en gedragen verhaal; óns verhaal als gemeente Maastricht.

De routekaart op de volgende pagina geeft een visuele indruk van waar we vandaan komen, waar we naar toe gaan en welke sporen wanneer samenkomen.



# Routekaart

## van veelvoud naar eenvoud

### De weg naar een Duurzaam Sociaal Domein

Duurzaam Sociaal Domein is een beweging in het hier en nu met de blik vooruit gericht: De balans vinden in het op peil houden van de sociale basis binnen de gemeentelijke financiële kaders. Zodat de inwoners van Maastricht nu en in de toekomst de ondersteuning krijgen die nodig is.

Deze routekaart geeft een indruk van de weg die te gaan is, de sporen die parallel lopen of samenkomen, en de mijlpalen onderweg. Afhankelijk van het verloop - vlot en zonder complicaties of met onverwachte obstakels - wordt deze routekaart onderweg bijgesteld als dit nodig mocht zijn.

juni 2021

Sociale Visie 2040

Juli 2021

- VNG-visitatie Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein
- Potloodschets Sociale Visie 2040
- Integraal visietraject Maastricht 2040
- Verbeterplan Sociaal Domein 2021-2022
- Bezuinigingen & beleidsmatige maatregelen 2021 e.v.
- Ontwikkelagenda 2020 e.v. (gemeentebreed)
- Noodplan Jeugd 2020 e.v.
- KPMG-onderzoek: adviezen verbeterinitiatieven 2019
- Veranderprogramma organisatie-ontwikkeling Sociaal 2019 e.v.
- Transformatie SZMH & evaluatie 2018-2020
- Onderzoek F-Fort: evaluatie Zorg-Inkoop ZL 2019
- Bestuursopdracht draaiknoppen sociaal domein 2017-2020

2022

Transformatieplan Jeugd ZL 2023 (regio)

Herijking ondersteuning Wmo - Inkoop 2022 (regio)

2023



### Strategie

geeft richting aan organisatie en dienstverlening

- 3 Strategie toegang/uitvoering sociaal domein is vastgesteld
- 4 Sociale Visie is vastgesteld
- 12 Samenhangende verwervingsstrategieën sociaal domein (inkoop en subsidies) zijn vastgesteld



### Processen

faciliteren een optimale dienstverlening

- 5 Basis voor een lerende organisatie is gelegd: inhoudelijke, bedrijfsmatige en financiële doelen komen bijelkaar
- 10 Proces- en systeemketen verwerving sociaal domein (inkoop en subsidies) is ingericht



### Organisatie

faciliteert het resultaatgericht werken

- 2 Eenvoudige organisatiestructuur is bepaald
- 9 Adequate verbinding tussen sociaal domein en centrale inkoop/subsidie/bedrijfsvoering is ingericht



### Systemen

ondersteunen het resultaatgericht werken

- 7 ICT-landschap sociaal domein is (her)ingericht
- 8 Zaakstelsel inkoop en contractmanagement is afgestemd op sociaal domein



### Bemensing & Cultuur

bevordert deskundigheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen

- 1 Nieuwe cultuur: klantgericht, kostenbewust en resultaatgericht
- 6 Nieuwe organisatiestructuur is bemensd



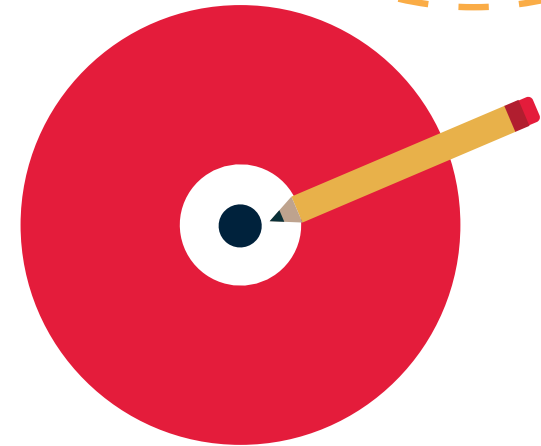
### Sturingsinformatie

bevordert de resultaatsturing

- 11 Toereikende kennis en kunde is aanwezig om datagedreven te werken
- 13 Sturingsinformatie sociaal domein is doorontwikkeld (dashboards en p&c)



# Kerdoelen en veranderverhaal



2

## Kerdoelen

De kerndoelen die alle acties in dit Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein verbinden, laten zich als volgt kort omschrijven:

### Inhoudelijk

- Normaliseren van de zorgvraag
- Vormgeven van passende ondersteuning
- Ondersteuning daar laten landen waar deze echt nodig is

### Bedrijfsmatig

- Vormgeven van een eenduidige koers en kaders
- Sturing geven, doen wat is afgesproken
- Zorgen voor heldere rollen, taken en verantwoordelijkheden

### Financieel

- Stoppen met oplopende zorgkosten en gemeentelijke tekorten

Door grip te krijgen op het hier en nu, stellen we de toekomst(ige uitvoering) van het sociaal domein veilig. Op de weg naar die nieuwe, wenselijke situatie geeft het veranderverhaal betekenis aan wat we met elkaar doen. Het helpt om een beeld te vormen van wat er nog niet is, maar waar we wel met elkaar invulling aan moeten geven. Het maakt het *waarom, hoe en wat* van de veranderingen tastbaar.

Het veranderverhaal vormt daarom de basis voor de communicatie. Voor alle middelen en tools die ontwikkeld worden. Het helpt ons om een consistent verhaal te vertellen over de verandering. Het is geen statische boodschap, maar een dynamisch verhaal dat gedurende het proces mee ontwikkelt en iedere keer wordt toegesneden op de situatie, doelgroep en aanleiding om te communiceren. Puntsgewijs is de rode draad beschreven.

## Samen naar een 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.*

*Vertaling: De balans vinden in het op peil houden van onze sociale basis binnen de gemeentelijke financiële kaders. Zodat onze inwoners nu en in de toekomst de ondersteuning krijgen die nodig is.*

## Veranderverhaal

**Waarom** een nieuwe koers: de noodzaak om te veranderen

- **De juiste dingen doen en verantwoordelijk omgaan met geld**  
Onze uitgaven zijn structureel groter dan onze inkomsten. Als we niets doen, wordt het tekort alleen maar groter en nemen de financiële problemen van de gemeente verder toe. Wat ten koste kan gaan van de ondersteuning aan onze inwoners. Het is belangrijk dat we ons huishoudboekje op orde krijgen en het geld zorgvuldig en aan de juiste zaken besteden. Voorwaarden daarbij zijn dat we weten voor welke zorg wij verantwoordelijk zijn, wie het aanbiedt en wat het kost. Door vervolgens goede afspraken te maken over het resultaat en daarop actief te sturen, houden we een vinger aan de pols en kunnen we bijstellen wanneer dat nodig is.
- **Focus op de grootste groep en maatwerkenaanpak**  
Onze uitvoering is nu – zowel organisatorisch als qua werkwijze – ingericht op de uitzonderingen. Daar waar gebiedsgericht en integraal werken een middel moeten zijn om een doel te bereiken, zijn ze een doel op zich geworden. Wij moeten opnieuw focus aanbrengen. Door ons te richten op de grootste groep en het werk daarvoor zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten, worden zaken eenvoudiger en sneller te regelen. Als wij zo het grootste deel van de inwoners met een hulpvraag de juiste ondersteuning kunnen bieden, houden we meer tijd over om maatwerk te bieden waar dat echt nodig is. Daarbij is maatwerk nadrukkelijk een aanpak/benaderingswijze, geen instrument of arrangement; we sluiten aan bij het individu en diens persoonlijke situatie, want iedereen is anders. En ook dan kan een standaardoplossing een prima vorm van ondersteuning zijn.
- **Geen aparte werelden meer**  
De afstand tussen Beleid en Uitvoering, Inkoop, Subsidie en Bedrijfsvoering, en tussen de teams onderling belemmert een optimale samenwerking. Als we beter op elkaar aangesloten zijn, bereiken we meer.

- **Gemeentebrede ontwikkelingen**  
Het sociaal domein is onderdeel van de gemeente Maastricht. Het is dus van belang dat het sociaal domein aangehaakt wordt bij zaken die gemeentebreed ontwikkeld zijn, zoals de sturingsleidraad en integraal werken.

**Wat** willen we bereiken:

- **Een sociale stad zijn voor onze inwoners, binnen de gestelde kaders**  
We streven ernaar om onze wettelijke taken op het gebied van jeugdzorg, onderwijs, werk en inkomen, en zorg aan langdurig zieken en ouderen zo aan te pakken dat het efficiënt, effectief en betaalbaar is. Door met oog voor de inwoner en behoud van kwaliteit, alleen te doen wat nodig is, zo kort en zo goedkoop mogelijk.
- **Daarvoor is het nodig om meer *in control* te zijn**  
Dat doen we door Beleid, Uitvoering, Inkoop, Subsidie en Bedrijfsvoering bij elkaar te brengen. Zodat we focus aanbrengen en optimaal gebruik kunnen maken van ervaringen en gegevens (data) uit de praktijk. Samen komen we dan tot de beste aanpak en kunnen we snel bijsturen als dat nodig is. Onze nieuwe manier van werken leggen we vast in systemen en processen. We maken afspraken over de kosten en het resultaat en controleren tussentijds hoe we ervoor staan. Zo krijgen we meer grip op ons werk, de dienstverlening en de kosten.
- **Zodat onze dienstverlening aansluit bij de behoeften van onze inwoners en de (financiële) mogelijkheden van onze gemeente, nu en in de toekomst**  
Wij bieden passende zorg en ondersteuning aan onze inwoners die dit nodig hebben en dat niet zelf of met hun netwerk kunnen organiseren.
- **Dat doen wij vanuit een professionele werkomgeving**  
Met vakbekwame collega's die op de juiste plek zitten en over de juiste faciliteiten beschikken. Die zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen en met plezier hun werk doen. Trainingen, opleidingen en goed werkende systemen en processen horen daarbij. Net zoals heldere kaders, resultaatafspraken en sturing daarop.

## Hoe doen we dat: onze basishouding

- **Wij hebben de regie op het sociale domein**
  - Wij kennen het voorliggend veld.
  - Wij weten welke zorg en ondersteuning wij (binnen de gestelde kaders van wet- en regelgeving, beleid en financiën) kunnen bieden.
  - Wij maken afspraken met onze partners over wat zij moeten leveren en we geven ze concrete en duidelijke opdrachten met een begin en einde.
  - Wij leggen de gewenste resultaten vast, monitoren de voortgang en evalueren het proces.
  - Wij bevorderen de veerkracht van onze inwoners door te zoeken naar balans tussen steunende en belastende factoren, zodat mensen zoveel mogelijk zelf de regie kunnen (blijven) voeren.
  - Wij passen 1gezin-1 plan-1 regisseur toe waar dat nodig is; enkelvoudig vragen handelen we snel en simpel af, meervoudige/complexen zaken pakken we integraal op.
- **Wij zijn kostenbewust**
  - Wij kijken eerst hoe iemand zelf het eigen netwerk kan benutten of welke ondersteuning geboden kan worden via het voorliggend veld.
  - Wij hebben inzicht in de kosten van de dienstverlening die we aanbieden of inkopen.
  - Wij bieden inwoners die dat nodig hebben passende zorg en ondersteuning; we doen wat nodig is, voor zolang dat nodig is en tegen zo laag mogelijke kosten
- **Wij zijn professionals**
  - Wij doen ons werk goed en professioneel.
  - Wij hebben vertrouwen in elkaars vakmanschap, deskundigheid en beoordelingsvermogen.
  - Wij nemen zelf de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van ons werk.
  - We doen wat we afspreken en spreken elkaar daar ook op aan.
  - Wij staan open om te leren en te groeien.

## De grootste veranderingen

- **We gaan op basis van de Sociale Visie uitvoeringsgericht te werk**
  - We herijken de Sociale Visie.
  - We vertalen de visie in strategische, tactische en operationele (beleids)doelen en gewenste resultaten.
  - We werken op basis van data en (beleids)evaluatie.
  - We houden een vinger aan de pols volgens een vastgesteld patroon.
- **We richten de organisatie anders in (nieuwe organisatiestructuur)**
  - De nieuwe organisatiestructuur wordt vormgegeven op basis van het organisatiemodel uit het Verbeterplan Sociaal Domein met een aantal taakvelden (Werk & Inkomen, Jeugd/Onderwijs, Wmo/Beschermd Wonen /Maatschappelijk Opvang en Preventie/Volksgezondheid/Vroegsignalering).
  - Binnen die taakvelden brengen we de medewerkers Beleid en Uitvoering organisatorisch bij elkaar.
  - Daarbij wordt de verbinding gemaakt met de gemeentebrede ontwikkelingen op vlak van Inkoop, Subsidie en Bedrijfsvoering.
  - De definiëring en positionering van het onderdeel Toegang/Uitvoering heeft hierbij bijzondere aandacht.
- **We gaan (verder met) op een andere manier aansturen en samenwerken; werkwijzen als middel om het doel te bereiken**
  - Integraal; waar nodig over de grenzen van je eigen werk, samenwerken met verschillende expertises.
  - Gebiedsgericht; waar dat nuttig is specifieke aandacht voor een wijk of gebied.
  - Resultaatgericht; als organisatie, team en medewerker inzetten op realisatie van gemaakte afspraken.
  - Leidinggeven met aandacht voor ieders talenten en persoonlijke groei.

# Strategie



3

In deze tabel wordt weergegeven op welke wijze in samenhang gewerkt wordt aan de voor het sociaal domein van belang zijnde strategieën. Deze strategieën geven mede richting aan dienstverlening en organisatie-inrichting.

Doel: samenhangende strategieën op het gebied van verwerving <sup>1</sup> en toegang die bijdragen aan de hoofddoelen van een Duurzaam Sociaal Domein			
Wat willen we bereiken?	Wat gaan we daarvoor doen?	Wat gaat het kosten?	Wanneer klaar?
De Sociale Visie 2040 is vertaald in strategische, tactische en operationele doelstellingen die gebruikt kunnen worden als kapstok en toetsingskader voor nieuwe initiatieven en subsidies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertalen Sociale Visie in strategische, tactische en operationele doelstellingen die toetsbaar zijn</li> <li>• Huidige beleidskaders en beleidsregels toetsen aan de doelstellingen (en juridisch), zo nodig aanpassen of nieuw opstellen</li> <li>• Subsidieverordening en -regelingen toetsen aan de doelstellingen (en juridisch), waar nodig aanpassen of nieuw opstellen. Samen met Beleid, Toegang/Uitvoering, Inkoop- en Subsidiespecialisten</li> <li>• Lopende projecten en initiatieven toetsen aan doelstellingen en besluiten over voortzetting (prioriteren, temporiseren of stoppen)</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporiseren.	<p>Q4 2021 Sociale Visie 2040 vastgesteld</p> <p>Q2 2022 vertaling in doelstellingen gereed (via DSD reeds gestart, mede afhankelijk van komende verkiezingen)</p> <p>Q4 2022 verordening en regelingen klaar (gestart Q2 2021), daarna continu proces</p>
Er is een vastgestelde toegangs-/uitvoeringsstrategie, waarbij de positie, rol en taak van de Toegang/Uitvoering is uitgewerkt en de input van betrokken partijen is meegenomen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken positiebepaling Toegang/Uitvoering, met in elk geval de volgende uitgangspunten: laagdrempelig, klantvriendelijk, kostenbewust, resultaatgericht en gebiedsgericht</li> <li>• Vaststellen definities: toegang, preventie, uitvoering</li> <li>• Uitwerken opdracht, rol, taken en verantwoordelijkheden Toegang/Uitvoering</li> <li>• Uitwerken uitgangspunten Toegang/Uitvoering</li> <li>• Uitwerken positiebepaling ten opzichte van regiogemeenten</li> <li>• Uitwerken positiebepaling ten opzichte van ketenpartners</li> <li>• Ophalen input betrokken partijen (partners, collega's en inwoners) tav strategie en creëren draagvlak</li> </ul>	<p>Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporiseren.</p> <p>€ 5.000 (bijeenkomsten met betrokkenen) <b>{3.1}</b></p>	1 november 2021
Er is een vastgesteld kader voor sociale maatschappelijke basis/preventie/vroegsignalering/gezondheid, waarbij de positie, rol en taak van deze functies/producten onderdeel is van de toegangs-/uitvoeringsstrategie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken positiebepaling sociale maatschappelijke basis/preventie/vroegsignalering/gezondheid in relatie tot Toegang/Uitvoering</li> <li>• Vaststellen definities: sociale maatschappelijke basis, preventie en vroegsignalering</li> <li>• Uitwerken uitgangspunten incl. keuzes op basis van strategische dilemma's</li> <li>• Ophalen input betrokken partijen (partners, collega's en inwoners) tbv eenduidig beeld en creëren draagvlak</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporiseren.	1 november 2021

1 Verwerving = inkoop en subsidie samen. Het te bereiken resultaat bepaalt voor welke vorm van verwerving wordt gekozen.

<p>D.m.v.verwervingsstrategieën wordt in gezamenlijkheid gestuurd op de inzet van professionele dienstverlening in het sociaal domein, binnen wettelijke, beleids- en financiële kaders.</p>	<p>Opstellen integrale en onderling samenhangende verwervingsstrategieën, die resulteren in concrete aanbestedingstrajecten/verwerving middels subsidie/afbouw van subsidie en implementatie op o.a. de onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteuning Wmo-nieuw (regio) en Wmo-oud</li> <li>• ondersteuning Jeugd (regio)</li> <li>• ondersteuning Maatschappelijke Basis/Preventie/ Vroegsignalering (0e- en 1e-lijns)</li> <li>• ondersteuning Scholing (ikv Participatiewet en Inburgering)</li> </ul>	<p>Uitvoering Wmo-nieuw en Jeugd vindt plaats in regioverband, door inzet medewerkers en budgetten ikv Herijking Wmo en Transformatieplan Jeugd.</p> <p>€ 100.000 (tijdelijke extra personele inzet tbv uitvoering overige thema's en versneling agv samenhang traject toegangs-/uitvoeringsstrategie.</p> <p><b>{3.2}</b></p>	<p>Q4 2021 Wmo-nieuw gereed (opstellen verwervingsstrategie reeds gestart)</p> <p>Q2 2022 Preventie en Vroegsignalering gereed</p> <p>Q4 2022 Jeugd gereed (opstellen verwervingsstrategie reeds gestart)</p> <p>Q4 2022 Wmo-oud en Scholing gereed</p>
<p>De verhouding met de regiogemeenten (relatie en verplichtingen) is helder voor alle betrokkenen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseren relatie en verplichtingen met regiogemeenten</li> <li>• Formaliseren middels herijkte service level agreement e/o samenwerkingsovereenkomst</li> <li>• Herijken rol- en taakverdeling Inkoopbureau en Beleid irt regio</li> <li>• Inrichten accountdesk voor de regio indien noodzakelijk voor stroomlijning regiocontacten</li> </ul>	<p>Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.</p>	<p>Q3 2022</p>

## Toelichting

- Vormgeving van de toegangs-/uitvoeringsstrategie begint met het bepalen van de definitie van toegang. De inwoner ervaart dit als één (circulair) proces: van het proberen te voorkomen van hulpvragen (preventie), het tijdig signaleren van kleine problemen (vroegsignalering), tot het aanvragen van hulp en ondersteuning bij de gemeente (bijv. Wmo), en het gezamenlijk sturen op resultaat waardoor de inwoner het weer zelf kan (bijv. met hulp van netwerk). Daarom wordt er gewerkt aan een toegangs-/uitvoeringsstrategie die dit hele proces behelst en wordt de uiteindelijke aanpak in samenhang vormgegeven. Zodat de inwoner zo min mogelijk merkt van onze organisatorische inrichting.
- De organisatiestructuur in het vastgestelde Verbeterplan Sociaal Domein vormt de basis voor de uitwerking van de toegangs-/uitvoeringsstrategie.
- Bij het opstellen en inrichten van de genoemde strategieën wordt aangesloten bij de hoofddoelen die benoemd zijn voor een Duurzaam Sociaal Domein (hierna: DSD), het visietraject en de leidende principes die daarbij gehanteerd worden zoals resultaatgerichtheid en kostenbewustzijn.
- Bij het opstellen van deze strategieën wordt rekening gehouden met de reeds lopende processen (Inkoop Wmo-nieuw en Inkoop Jeugd) en worden de opgedane ervaringen in projecten zoals de Krachtenbundeling meegenomen.
- De overkoepelende beleidsdocumenten en de lopende initiatieven zijn onderdeel van de aanpak DSD (bijv. beleidskader versterken sociale en maatschappelijke basis, Knooppunt, Trendbreuk, plan Zicht Op Thuis). Deze worden getoetst op aansluiting bij de gestelde doelen DSD en de herijkte Sociale Visie. En zo nodig voorgelegd voor een besluit tot aanpassing of stopzetting.
- Er wordt geïnvesteerd in toetsing van de strategieën bij betrokken partijen. Per doelgroep wordt de juiste werkwijze bepaald.
- In het sociaal domein wordt in verschillende vormen en samenstellingen met de regiogemeenten samengewerkt. Ook deze samenwerkingen worden getoetst aan de opgestelde strategieën, zodat Maastricht daarin positie kan bepalen voor de toekomst.

- De toegangs-/uitvoeringsstrategie en verwervingsstrategieën kunnen ook effect hebben op de samenwerking met ketenpartners zoals bijv. Trajekt, GGD, Podium24 en de Kredietbank Limburg. Ook hierin is opnieuw positie te bepalen.
- Voor het opstellen en inrichten van de toegangs-/uitvoeringsstrategie, onderdeel preventie en vroegsignalering, is het van belang om eerst positie te bepalen op basis van een aantal strategische dilemma's. Een voorbeeld: alleen investeren in preventie bij kwetsbare doelgroepen of voor alle inwoners van Maastricht?
- De positiebepaling van het onderdeel sociaal maatschappelijke basis/preventie/vroegsignalering/gezondheid moet in samenhang worden gezien met de bredere ontwikkelingen in Maastricht. Denk aan het ruimtelijk beleid en de nieuwe Omgevingsvisie.
- Versterking van de strategische inkoopfunctie betekent een duidelijke keuze voor inkoop of subsidie incl. de daarbij horende werkwijze. Is er sprake van inkoop, dan wordt de inkoopopdracht in gezamenlijkheid (Beleid-Inkoop-Toegang/Uitvoering) uitgewerkt in een inkoopstrategie, gericht op realisatie van inhoudelijke beleidsdoelen. Is er sprake van subsidie, dan worden vanuit de strategische inhoudelijke visie en de beleidsdoelen verordeningen en regelingen voor subsidies opgesteld in samenwerking tussen beleids- en subsidie-adviseurs. Deze laatste zien toe op naleving van de gemaakte afspraken (monitoring en verantwoording).
- Waar wordt gekozen voor inkoop, moet steviger contractmanagement op de af te sluiten contracten worden ingeregeld. Wat er nodig is om dit vorm te geven, is pas zichtbaar nadat de verwervingsstrategieën zijn opgesteld en positieve besluitvorming over deze verwervingen heeft plaatsgevonden.



van veelheid  
naar eenheid



# Organisatie



4

In deze tabel wordt weergegeven op welke wijze wordt toegewerkt naar een nieuwe organisatiestructuur voor het sociaal domein. Deze organisatiestructuur is ondersteunend aan de realisatie van de inhoudelijke doelstellingen.

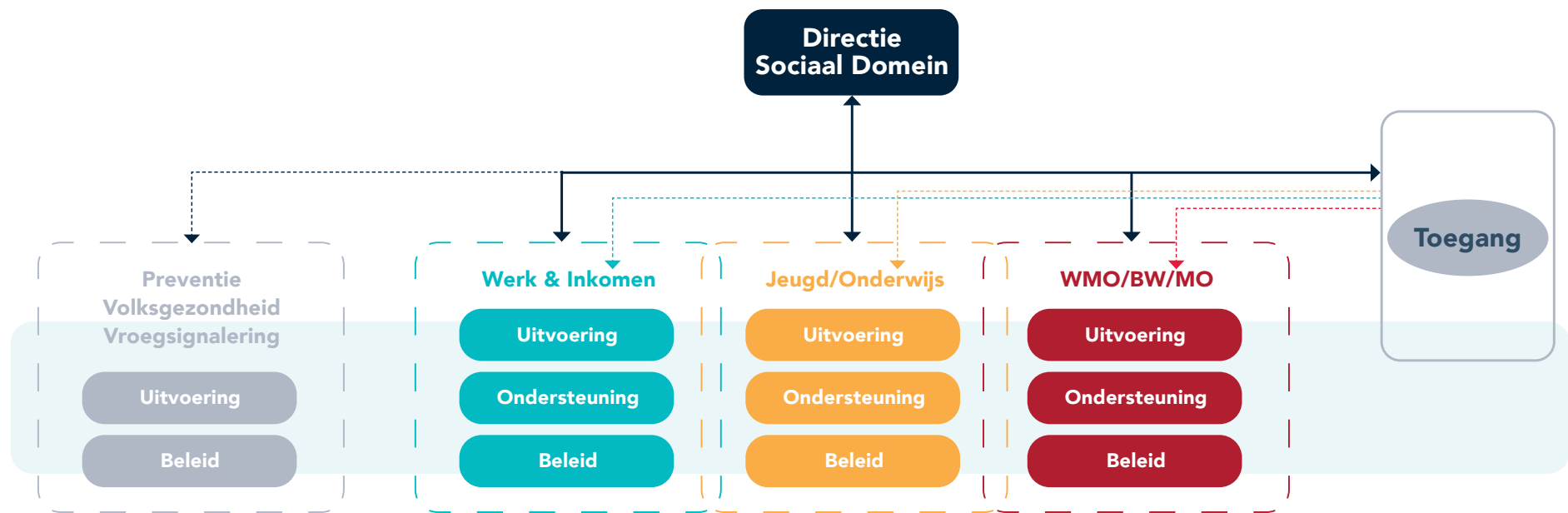
<b>Doel: Een organisatie-inrichting die het primaire proces optimaal en duurzaam ondersteunt</b>			
<b>Wat willen we bereiken?</b>	<b>Wat gaan we daarvoor doen?</b>	<b>Wat gaat het kosten?</b>	<b>Wanneer klaar?</b>
Er staat een eenvoudig ingerichte organisatie die de realisatie van de inhoudelijke doelen in het sociaal domein optimaal ondersteunt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afbakening domein waar de nieuw ingerichte organisatie betrekking op heeft</li> <li>• Bepalen uit te voeren taken en berekenen van formatie</li> <li>• Logische clustering van taakvelden en expertises en op basis hiervan inrichtingsvoorstel maken: bepalen welke functies krimpen/wijzigen of vervallen. Dit betekent structuuraanpassingen in de organisatie</li> <li>• Inrichten flexibiliteit binnen en tussen teams en expertises tbv integraal werken</li> <li>• Beter beheersen van de uitvoerings- en maatschappelijke kosten</li> <li>• Inrichten onderdelen organisatiestructuur</li> </ul>	PM (volgt in fase 2)	<p>Q3 2021 structuur sociaal domein gereed (start na besluitvorming fase 1)</p> <p>Q2 2022 inrichting gereed</p>
Er is een adequate aansluiting tussen het organisatieonderdeel Sociaal Domein en het centraal gepositioneerde Inkoopbureau en Subsidiebureau, organisatorisch gepositioneerd en heringericht, rekening houdend met de gemeentebrede uitgangspunten en sturingsfilosofie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken hoe Sociaal Domein kan aansluiten bij het centraal te positioneren Inkoopbureau en Subsidiebureau en welke randvoorwaarden daarvoor vervuld moeten worden</li> <li>• Onderzoeken welke taken van het huidige Inkoopteam Sociaal Domein centraal gepositioneerd kunnen worden</li> <li>• Inventariseren huidige medewerkers met een rol in subsidies</li> <li>• Inventariseren taken, definiëren te onderscheiden functies en daaraan gekoppelde functieprofielen, competenties en noodzakelijke formatie</li> <li>• Opstellen implementatieplan</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	<p>Q2 2022 start centraal Subsidiebureau</p> <p>Q3 2022 start centraal Inkoopbureau</p> <p>Q3/Q4 2022 aansluiting tussen Inkoopteam Sociaal Domein en centraal Inkoopbureau ingeregeld</p>
Het contractmanagement sociaal domein is helder gepositioneerd en adequaat ingericht, in nauwe relatie met leveranciers- en toegangsmanagement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herdefiniëren contractmanagement; wat is het, wie en wat hebben we daarvoor nodig</li> <li>• Uitwerken voorstel voor nieuwe organisatiestructuur en geformaliseerde mandaten</li> <li>• Opstellen implementatie- en contractmanagementplan per verwervingsstrategie</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	Q2 2022

De bedrijfsvoering sociaal domein is helder gepositioneerd en adequaat ingericht, ten behoeve van een optimale ondersteuning van beleid en uitvoering (primair proces).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerking hoe Sociaal Domein kan aansluiten bij de centraal te positioneren Bedrijfsvoering en welke randvoorwaarden daarvoor vervuld moeten worden</li> <li>• Vaststellen definitie van bedrijfsvoering en bepalen reikwijdte</li> <li>• Inventariseren huidige taken bedrijfsvoering en beschrijven gewenste taken bedrijfsvoering</li> <li>• Inventariseren huidige medewerkers met een rol in bedrijfsvoering</li> <li>• Beschrijven van de gewenste organisatie van bedrijfsvoering sociaal domein, waarbij wordt uitgegaan van korte en heldere lijnen voor de directe ondersteuning aan het primair proces</li> </ul>	€ 54.000 (tijdelijke extra personele inzet, 0,5 fte voor 1 jaar) <b>{4.1}</b>	Q2 2022 inventarisatie en beschrijving gereed  Q4 2022 aansluiting tussen Sociaal Domein en Bedrijfsvoering ingeregeld
De controlfunctie sociaal domein is helder gepositioneerd en adequaat ingericht, ten behoeve van een optimale ondersteuning van beleid en uitvoering (primair proces).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van een sociaal domein breed control framework voor de realisatie van organisatiedoelen en het effectief en efficiënt uitvoeren van processen</li> </ul>	€ 57.000 (tijdelijke extra personele inzet, 0,4 fte voor 1 jr) <b>{4.2}</b>	Q4 2022
Voor de uitvoering van dit Uitvoeringsplan is tot 2023 een programmatische aanpak ingericht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten programmagroep voor aansturing veranderproces</li> <li>• Inrichten communicatie: advies en ondersteuning, ontwikkelen, inzetten en beheren/uitvoeren kanalen en middelen</li> </ul>	€ 443.000 (tijdelijke extra personele inzet, 3 fte voor 1,5 jaar) <b>{4.3}</b>	Q4 2022 (start na besluitvorming fase 1)

## Toelichting

- De inrichting van een heldere, eenvoudige organisatiestructuur ondersteunt de samenwerking tussen Beleid, Uitvoering, Inkoop, Subsidie en Bedrijfsvoering, zorgt voor meer focus, een betere sturing op resultaten en een continu leerproces binnen Sociaal Domein.
- Het organisatieplaatje in het vastgestelde Verbeterplan Sociaal Domein is de basis voor de nieuwe organisatiestructuur, vormgegeven langs een aantal taakvelden (Werk & Inkomen, Jeugd/Onderwijs, Wmo/Beschermd Wonen/ Maatschappelijk Opvang en Preventie/Volksgezondheid/Vroegsignalering (incl. vrijwillige inzet)) en met de flexibiliteit om zaken integraal op te pakken als dat nodig is.
- De precieze organisatieinrichting wordt als eerste stap in fase 2 in beeld gebracht. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar:
  - de definiëring en positionering van het onderdeel Toegang/Uitvoering;
  - de positionering van het onderdeel Preventie/Volksgezondheid/Vroegsignalering irt de overige onderdelen;
  - de huidige organisatieonderdelen die in het organisatieplaatje van het Verbeterplan niet meteen herleidbaar zijn.

2 Control framework = het geheel van mensen, processen en systemen dat een organisatie in staat stelt het voorgenomen einddoel te bereiken en tijdig bij te sturen daar waar nodig. Daarvoor richt je een aantal zaken in zoals een gedragen en doorvertaalde visie, datagedreven sturen en werken om de doorvertaalde kpi's uit de visie te monitoren, heldere doelen en grenzen aan rollen, taken en verantwoordelijkheden, en een passende cultuur die stimuleert en focus geeft. Als laatste het inrichten van een systeem waarmee de omgeving gescreend wordt en veranderingen, kansen en bedreigingen tijdig worden gesignaleerd en worden vertaald in nieuwe strategie, tactiek of acties.



Bron: (vrij naar) Verbetrplan Sociaal Domein 2021 - 2022

- De positionering en versterking van Bedrijfsvoering, Inkoopbureau en Subsidie-bureau maakt primair onderdeel uit van de gemeentebrede Ontwikkelagenda. De aansluiting met Sociaal Domein wordt nog nader uitgewerkt, waarbij Ontwikkelagenda en Duurzaam Sociaal Domein nadrukkelijk worden verbonden.
- Om meer in control te komen is een structuur gevraagd waarin controle en verantwoording logisch is ingebouwd. Met duidelijke processen, rollen, taken, verantwoordelijkheden en bijbehorende mandaten. Waarbij wij elkaar aanspreken als we de uitgezette lijnen niet vasthouden of overschrijden. Dit wordt mogelijk gemaakt door een helder onderscheid tussen primair proces, interne controle en verbijzonderde onafhankelijke controle vanuit concern; 'three lines of defence' genaamd. De gemeentebrede visies op sturen, leiderschap, control, de controlfunctie en budgethouderschap vormen hierbij de leidraad.

# Bemensing en Cultuur



5

In deze tabel wordt weergegeven op welke wijze wordt gewerkt aan de bemensing van de nieuwe organisatiestructuur voor Sociaal Domein alsmede de benodigde cultuurverandering. Deze bemensing en cultuurverandering zijn ondersteunend aan de realisatie van de inhoudelijke doelstellingen.

<b>Doel: Adequate bemensing en een cultuuromslag in het totale Sociaal Domein, naar een bedrijfscultuur die zich kenmerkt door klantgerichtheid, kostenbewustzijn en resultaatgerichtheid</b>			
<b>Wat willen we bereiken?</b>	<b>Wat gaan we daarvoor doen?</b>	<b>Wat gaat het kosten?</b>	<b>Wanneer klaar?</b>
In en op het sociaal domein wordt adequaat en eenduidig gestuurd door directie en management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturing geven aan medewerkers Sociaal Domein, gericht op het bereiken van vooraf bepaalde resultaten</li> <li>• Sturing inrichten op ontwikkeling van medewerkers en doelrealisatie (kpi's) inclusief budgetrealisatie</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	continu proces
Er is een nieuwe cultuur die bijdraagt aan sturing op klantgerichtheid, kostenbewustzijn, resultaatgerichtheid, doen wat is afgesproken en elkaar daarop aanspreken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse maken verschil huidige cultuur en gewenste cultuur, waarbij in ieder geval wordt uitgegaan van de principes van een lenige, lerende, veilige en transparante organisatie</li> <li>• Stellen gezamenlijke doelen (Uitvoering/Beleid/Inkoop/Subsidie/Bedrijfsvoering)</li> <li>• Opstellen gezamenlijke visie: sturen op resultaten</li> <li>• Ontwikkelen gezamenlijke visie op dienstverlening, houding en gedrag, taken en competenties irt cultuur</li> <li>• Opstellen gezamenlijk cultuurplan</li> </ul>	€ 100.000 (tijdelijke ondersteuning in cultuurverandering) <b>{5.1}</b>	continu proces
De functies binnen Toegang/Uitvoering en Beleid zijn helder gepositioneerd en adequaat ingericht, incl. een duidelijke verbinding met de centraal gepositioneerde Bedrijfsvoering, Inkoopbureau en Subsidiebureau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen personele gevolgen van inrichtingsvoorstel</li> <li>• Inrichten bemensingsprocedure</li> <li>• Afstemming OR</li> <li>• Uitvoeren bemensingsprocedure conform sociaal statuut</li> </ul>	€ 100.000 (tijdelijke expertise organisatieontwikkeling) <b>{5.2}</b>	Q2 2022
De medewerkers Sociaal Domein zijn optimaal gefaciliteerd in de uitvoering van hun functie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzichtelijk maken ontwikkelperspectief huidige en toekomstige medewerkers</li> <li>• Opstellen en uitvoeren opleidingsplan tbv professionalisering</li> <li>• Faciliteren medewerkers in procesoptimalisatie ('learning on the job')</li> <li>• Inrichten kwaliteitsborging (monitoring)</li> </ul>	€ 125.000 (extra budget tbv ontwikkeling en professionalisering breed: opleiding, training, coaching etc. / een additionele € 50.000 wordt gedekt uit de gemeentebrede Ontwikkelagenda) <b>{5.3}</b>	continu proces
Het versterkte budgethouderschap is geïmplementeerd; budgethouders kennen hun verantwoordelijkheden en zijn in staat zijn deze naar behoren uit te voeren, effectiever en efficiënter (bij) te sturen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen huidige stand van zaken rondom verbeteringen budgethouderschap</li> <li>• Begeleiden en opleiden van medewerkers om hun taken inzake budgethouderschap beter te kunnen uitvoeren</li> <li>• Inrichten van een optimale advisering en ondersteuning van de budgethouders</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren. Nadrukkelijk in samenhang met de doorontwikkeling van de financiële functie.	Q4 2021

## Toelichting

- Verbeterde sturing in het sociaal domein wordt gebaseerd op de gemeentebrede visies op sturen, leiderschap control, de controlfunctie en budgethouderschap. Deze visies maken deel uit van de gemeentebrede Ontwikkelagenda.
- Competenties, houding en gedrag van onze medewerkers zijn de kern voor een succesvol Duurzaam Sociaal Domein. Daarom is er een meerjarige investering nodig op organisatieontwikkeling en cultuurverandering. Dit wordt in gezamenlijkheid opgepakt door alle betrokkenen.
- Na vaststelling van de verschillende strategieën (toegang/uitvoering en verwerking) op 1 november 2021 kan de impact op de organisatiestructuur worden vastgesteld. Deze wordt vertaald naar personele consequenties. Dit vraagt een zorgvuldig proces, in nauwe afstemming met de OR.
- Op de onderdelen Inkoop en Subsidie wordt kennis (met name juridisch, inkoop en financieel) gebundeld, waardoor de kwetsbaarheid vermindert.
- Medewerkers worden in staat gesteld om zich vakinhoudelijk en qua competenties te ontwikkelen en kennisdeling wordt bevorderd. Zodoende ontstaat er voor mensen ruimte om die taken uit te voeren die bij hen passen en waar ze energie van krijgen. Om dit te realiseren volgt een inventarisatie van taken, definiëring van te onderscheiden functies en daaraan gekoppelde functieprofielen en competenties. Op basis waarvan de noodzakelijke formatie in kaart wordt gebracht en ook een opleidingsplan wordt opgesteld.
- Er wordt geprofessionaliseerd op inkoop, subsidieverlening en -vaststelling, sturing op processen en resultaten middels managementinformatie. Dit vraagt een zakelijke houding waarin het maatschappelijke doel niet uit het oog verloren wordt. Samenwerken is dan ook van groot belang. Evenals elkaar feedback geven en transparant zijn naar elkaar, inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners.
- Ook het verder versterken en ondersteunen van budgethouderschap is een randvoorwaarde om verder in control te kunnen komen.
- Omdat de strategieën, positionering van onderdelen en de organisatiestructuur nog niet geheel zijn uitgewerkt en gematcht op de aanwezige personele competenties, is het lastig om nu een bedrag te ramen voor eventuele frictiekosten.



practice what  
you preach

# Processen



6



In deze tabel wordt weergegeven op welke wijze in samenhang gewerkt wordt aan de voor het Sociaal Domein van belang zijnde processen. Deze processen faciliteren een optimale dienstverlening.

<b>Doel: In control komen door het vaststellen en implementeren van heldere producten en processen</b>			
<b>Wat willen we bereiken?</b>	<b>Wat gaan we daarvoor doen?</b>	<b>Wat gaat het kosten?</b>	<b>Wanneer klaar?</b>
Er is een integrale producten-diensten catalogus (PDC) voor het sociale domein beschikbaar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen en vaststellen van een integrale PDC die het hele sociaal domein inclusief voorliggend veld bestrijkt. (Maakt onderdeel uit van de procesbeschrijving primair proces Toegang/Uitvoering)</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	continu proces
De Toegang/Uitvoering registreert op vooraf afgesproken kpi's (kritieke prestatie indicatoren).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen van kpi's afgeleid van beleid, geoperationaliseerd en geconcretiseerd in kader van datagedreven sturen. Dit is een onderdeel van het sturingsproces op operationeel niveau</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	continu proces
Inhoudelijke, bedrijfsmatige en financiële doelstellingen komen op basis van processen en kpi's bijeen; een lerende organisatie met helderheid van rollen en taken alsmede onderlinge relaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opzetten en implementeren leercyclus op basis van adequate informatie dmv beschrijven strategisch sturingsproces waarin datagedreven werken, monitoren, evalueren en bijsturen zijn verwerkt. Ook zijn feedbackloops tussen Uitvoering, Beleid, Inkoop, Subsidie en Bedrijfsvoering uitgewerkt voor o.a. de totstandkoming en herijking van beleid en budgetten</li> <li>Beschrijven raakvlakken sturingsprocessen / p&amp;c-cyclus met Inkoop en Subsidie, met duidelijke omschrijving rollen, taken en verantwoordelijkheden incl. Beleid</li> <li>Verstevigen samenhang tussen Inkoop en Subsidie en versterken regie op uitvoerende partijen</li> <li>Inbedden prognosemodel in de beschrijving van het sturingsproces op tactisch niveau</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	Q2 2022

<p>De totale proces- en systeemketen van de verwerving sociaal domein (inkoop en subsidies) is efficiënt en effectief ingericht incl. sturingsinformatie en verhouding met regiogemeenten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseren en (her)inrichten van het totale verwervingsproces sociaal domein (van beleid, toegang/uitvoering, inkoop, subsidietoekenning tot verantwoording en archivering). Dit betekent een Europese aanbesteding</li> <li>• Beschrijven en herinrichten van generieke inkoopprocessen, de ondersteunende ICT, en managementinformatie die nodig is om op de processen te kunnen sturen</li> <li>• Heldere samenwerkingsafspraken maken met de regio incl. rollen, taken, verantwoordelijkheden en mandaten</li> <li>• Opstellen trainingsprogramma / instructies medewerkers</li> </ul>	<p>€ 240.000 (extra middelen tbv procesanalyse verwerving sociaal domein) <b>{6.1}</b></p> <p>€ 15.000 (extra middelen tbv begeleiding Europese aanbesteding) <b>{6.2}</b></p> <p>Uitvoering verbetervoorstellen herinrichting ICT vindt mogelijk plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen. Dit is afhankelijk van de analyses en het gekozen scenario. Hangt samen met de gemeentebrede ontwikkelagenda.</p>	<p>(analyse gemeentebreed inkoopproces reeds gestart ikv gemeentebrede Ontwikkelagenda, oplevering Q3 2021)</p> <p>Q3 2021 Europese aanbesteding en gunning opdracht</p> <p>Q1 2022 analyse gereed, aanbevelingen en keuzes helder, implementatie</p> <p>Q3 2022 gereed, waarna continu proces</p>
--	---	--	--

## Toelichting

- Het algemene subsidieproces is beschreven en vastgelegd in het subsidiesysteem. Door koppeling van het subsidiesysteem met het subsidieloket op de website komen verzoeken rechtstreeks digitaal binnen bij het Subsidiebureau. Binnen het bureau wordt functiescheiding georganiseerd en vindt zowel juridisch als financieel 2e-lijns control plaats op de aanvraag, monitoring, verantwoording en uiteindelijke beschikking.
- Het totale ketenproces wordt geanalyseerd en op basis van deze analyse worden de huidige processen verbeterd waarbij dan in de procesbeschrijving de processtappen, overdrachtsmomenten tussen de stappen, rollen, taken, verantwoordelijkheden en werkinstructies per stap zijn uitgewerkt van beleidsvorming, inkoop, contractmanagement, verantwoording, toegang/uitvoering (Wmo, Jeugd, Participatie, Onderwijs etc.), operationele sturing tot en met budgethouderschap en aansluiten op de p&c-cyclus.
- Het sturingsproces, dat een nadere uitwerking is van het control framework, wordt beschreven, waarna optimalisatie van de huidige werkwijzen plaatsvindt.

# Systemen



# 7

In deze tabel wordt weergegeven op welke wijze in samenhang gewerkt wordt aan de voor het sociaal domein van belang zijnde systemen. Deze systemen zijn ondersteunend aan een optimale dienstverlening.

Doel: Realiseren van op elkaar aansluitende systemen, zowel ter ondersteuning van primair proces als bedrijfsvoering			
Wat willen we bereiken?	Wat gaan we daarvoor doen?	Wat gaat het kosten?	Wanneer klaar?
<p>Het applicatielandschap sociaal domein is adequaat ingericht, waardoor het primair proces optimaal ondersteund wordt en de kwetsbaarheid irt nieuwe wetgeving en ontwikkeling ICT-markt vermindert.</p> <p>Het applicatielandschap financieel informatiedomein (financiële administratie) is adequaat ingericht, waardoor het bijdraagt aan de gemeentelijke ketenprocessen (incl. sociaal domein) en goed bruikbare sturingsinformatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseren applicatielandschap sociaal domein en opstellen scenario's doorontwikkeling incl. consequenties</li> <li>• Verbeteractiviteiten koppelen aan het meerjaren I&amp;A-portfolio (informatie en advies) en implementeren</li> <li>• Herinrichten en koppelen van alle systemen zodanig dat ze ondersteunend zijn aan de nieuw op te stellen visie op de dienstverlening</li> <li>• Opstellen trainingsprogramma / instructies medewerkers</li> </ul>	<p>€ 50.000 (extra middelen tbv onderzoek applicatielandschap sociaal/voor financieel informatiedomein wordt een zelfde bedrag gedekt uit de gemeentebrede Ontwikkelagenda) <b>{7.1}</b></p> <p>Uitvoering van aanpassingen in meerjarenperspectief vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen. Afhankelijk van de gekozen scenario's.</p> <p>Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.</p>	<p>Q2 2022 analyse gereed (reeds gestart)</p> <p>implementatie afhankelijk van gekozen scenario</p>
<p>Het operationeel zaakstelsel voor inkoop en contractmanagement is adequaat ingericht en afgestemd op de overige be-drijfssystemen sociaal domein en bedrijfsvoering (en gemeentebreed) incl. sturingsinformatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren marktverkenning voor een zaakstelsel tbv inkoop en contractmanagement gemeentebreed, incl. sociaal domein. Marktverkenning wordt meegenomen in de procesanalyse</li> <li>• Voorstel uitwerken voor vervolgaanpak incl. daarbij horend proces (aanbesteding en implementatie) en investeringskosten</li> </ul>	<p>Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.</p>	<p>Q2 2022</p>

## Toelichting

- Het subsidiesysteem is reeds gekoppeld aan het subsidieloket en het zaakstelsel. Momenteel wordt een koppeling met het financiële systeem onderzocht zodat het proces digitaal sluitend is.
- Voor subsidies is in 2020 reeds een nieuw systeem aangeschaft en ingericht. Dit wordt in 2021 en 2022 verder ontwikkeld.
- Voor inkoop wordt een marktconsultatie gestart naar een geschikt zaakstelsel. Dit systeem wordt afgestemd op de overige bedrijfssystemen sociaal domein (o.a. BI tools, Suite, Zorgned) en gemeentebreed (o.a. Coda). Het dient te voorzien sturingsinformatie ter ondersteuning van contractmanagement en daaraan gerelateerde bedrijfsvoering. Nadat de marktconsultatie is afgerond wordt een voorstel voor vervolgaanpak incl. daarbij horende proces en investeringskosten opgesteld en ter besluitvorming voorgelegd.



van abstractie  
naar concrete  
actie

# Sturingsinformatie



8

In deze tabel wordt weergegeven op welke wijze gewerkt wordt aan het genereren van samenhangende sturingsinformatie voor het sociaal domein. Op basis van deze sturingsinformatie kan effectief en efficiënt gestuurd worden op het te bereiken resultaat.

Doel: In control komen door de continue beschikbaarheid van de juiste informatie om te kunnen sturen op het te bereiken resultaat			
Wat willen we bereiken?	Wat gaan we daarvoor doen?	Wat gaat het kosten?	Wanneer klaar?
Op gebied van datagedreven werken is toereikende kennis, kunde en vaardigheid aanwezig bij management en medewerkers Sociaal Domein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen en vaststellen van een integrale PDC die het hele sociaal domein inclusief voorliggend veld bestrijkt. (Maakt onderdeel uit van de procesbeschrijving primair proces Toegang/Uitvoering)</li> </ul>	€ 100.000 (tijdelijke extra personele inzet tbv datagedreven deskundigheid en managementinformatie) <b>{8.1}</b>	Q3 2022 en daarna continu proces
De dashboards Sociaal Domein zijn doorontwikkeld tbv meer optimale (datagedreven) sturing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen van kpi's afgeleid van beleid, geoperationaliseerd en geconcretiseerd in kader van datagedreven sturen. Dit is een onderdeel van het sturingsproces op operationeel niveau</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	Q4 2021 eerste dashboards gereed Q4 2022 eindversie in volle breedte gereed
De verantwoordingsstructuur is adequaat en helder ingericht, waarbij Sociaal Domein integraal verantwoordelijk is (inhoudelijke resultaten incl. PIOFA <sup>3</sup> ), met inachtneming van centrale afspraken. Tussen Beleid, Uitvoering, Inkoop, Subsidie en Bedrijfsvoering vindt duidelijke informatie-uitwisseling plaats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opzetten en implementeren leercyclus op basis van adequate informatie dmv beschrijven strategisch sturingsproces waarin datagedreven werken, monitoren, evalueren en bijsturen zijn verwerkt. Ook zijn feedbackloops tussen Uitvoering, Beleid, Inkoop, Subsidies en Bedrijfsvoering uitgewerkt voor o.a. de totstandkoming en herijking van beleid en budgetten</li> <li>Beschrijven raakvlakken sturingsprocessen / p&amp;c-cyclus met Inkoop en Subsidies, met duidelijke omschrijving rollen, taken en verantwoordelijkheden incl. Beleid</li> <li>Verstevigen samenhang tussen Inkoop en Subsidies en versterken regie op uitvoerende partijen</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	Q1 2022, daarna continu proces
De prestatie indicatoren voor verwerking zijn uitgewerkt tbv managementinformatie en resultaatsturing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeken welke informatie in de dashboards gepresenteerd moet worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau (kpi's vaststellen)</li> <li>Onderzoeken waar en in welke systemen deze informatie beschikbaar is en vastgelegd wordt, hoe deze systemen gekoppeld en dagelijks ververs worden</li> <li>Onderzoeken hoe de kwaliteit van data/informatie geborgd wordt</li> <li>Inbouwen signaleringssystemen in dashboards obv het landelijke informatiemodel en wettelijke normen</li> <li>Beschrijven proces strategische, tactische en operationele sturing</li> <li>Onderzoeken of informatievoorziening extern weggezet kan worden (model West Brabant West)</li> </ul>	Uitvoering vindt plaats door inzet eigen medewerkers en reguliere middelen, door prioriteren en temporeren.	Q3 2022

De p&c-cyclus is adequaat (her)ingericht, zodat deze bijdraagt aan betere sturing en monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten p&amp;c-cyclus Sociaal Domein op de gemeentebrede p&amp;c-cyclus, zowel qua timing als inhoud</li> <li>• Inbedden rapportages Sociaal Domein in de gemeentebrede p&amp;c-cyclus</li> <li>• Verwerken van de belangrijkste lessen om betere prognoses op te stellen, zodat het prognosemodel volumeontwikkelingen en transformatieprincipes meeneemt</li> <li>• Inbedden business control in het sturingsproces en de p&amp;c-cyclus</li> </ul>	€ 96.000 (tijdelijke extra personele inzet, 0,6 fte voor 1,5 jaar <b>{8.2}</b> )	Q2 2022 gewenste en beschikbare sturingsinformatie in beeld  Q4 2022 aansluiting p&c-cyclus Sociaal Domein en gemeentebreed ingeregeld
---	--	--	--

### Toelichting

- Onderzocht wordt welke stuurinfo en kpi's in basis nodig zijn en in de dashboards gepresenteerd moeten worden. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Tevens wordt bezien welke managementinformatie in de reguliere p&c-cyclus wordt opgenomen en op welk moment. Managementinformatie is essentieel om te kunnen sturen op het resultaat.
- Tevens wordt onderzocht waar en in welke systemen deze informatie beschikbaar is, en vastgelegd wordt, hoe deze informatie in de systemen gekoppeld en dagelijks ververs kan worden, en hoe de kwaliteit van de data/informatie geborgd wordt.
- Met als resultaat uitgewerkte prestatie-indicatoren tbv managementinformatie voor resultaatsturing op inhoud en organisatie, middels actuele dashboards, zicht op de volledige keten van berichtenverkeer op aanbiedersniveau, en feedbackloops tussen Uitvoering, Beleid, Inkoop en Subsidie voor o.a. totstandkoming en herijking van beleid en budgetten.





# Kosten Uitvoeringsplan



9

## **Eén eenvoudig financieel overzicht**

“Van veelvoud naar eenvoud” is de kenmerkende slogan van de aanpak voor een Duurzaam Sociaal Domein. Deze denkwijze is ook nagestreefd bij het opstellen van de financiële paragraaf. Doel is een handzaam financieel overzicht, waaruit blijkt welke budgetten reeds zijn toegezegd, welke budgetten aanvullend nodig zijn en aan welke kosten we die budgetten besteden. Daarom zijn de gemaakte en verwachte kosten samengebracht en niet langer verdeeld over de jaren. Er wordt gewerkt met een projectadministratie, waardoor over de totale realisatie naar verwachting bij de jaarrekening 2022 kan worden gerapporteerd. Het heeft geen meerwaarde om bij de jaarrekening 2021 een voorlopig financieel resultaat te verantwoorden, omdat kosten doorlopen en altijd aan inschattingen onderhevig zijn. Zo zijn ook de oorspronkelijke verbeterpunten van het Verbeterplan bij dit financiële overzicht losgelaten. Gelet op de concrete acties uit dit Uitvoeringsplan zou dit immers leiden tot een geforceerde toedeling van kosten. Een budget en realisatie per verbeterpunt zou een louter theoretische exercitie zijn, terwijl de praktijk van Duurzaam Sociaal Domein er anders uitziet.

Het financieel overzicht geeft een beeld van de reeds ingezette middelen (met name de opdrachten uit de gemeentebrede Ontwikkelagenda voor het sociaal domein) en een inschatting van nog te maken noodzakelijke kosten in het kader van de verbeteringen uit dit Uitvoeringsplan. Het is belangrijk voor ogen te houden dat naast deze extra kosten ook door herprioriteren en temporiseren veel inzet binnen bestaande budgetten en capaciteit plaatsvindt. Het is dus niet zo dat voor elke noodzakelijke actie extra financiering wordt gevraagd.

## **Eerste toezegging, openstaande claim en restant**

Bij de behandeling van het Verbeterplan Sociaal Domein 2021-2022 heeft de raad € 0,55 mln. van de oorspronkelijke claim van € 1,3 mln. toegekend. Dit was van belang om de meest urgente zaken (m.n. op het gebied van Inkoop) al op te kunnen pakken. Inmiddels zijn in dat kader diverse voorbereidende werkzaamheden verricht, o.a. in de aanloop naar de Europese aanbesteding van de analyse van het verwervingsproces (zie 6.1 in het financiële overzicht) en in de doorontwikkeling van het Inkoopteam.

Zoals op grond van het amendement gevraagd bevat dit Uitvoeringsplan de onderbouwing voor de nog openstaande claim van € 0,75 mln. Hieruit volgt dat van dat bedrag nog slechts € 0,43 mln. nodig is ter dekking van de totale kosten. Doordat er kritisch gekeken is naar de mogelijkheden tot herprioriteren en temporiseren van reguliere mensen en middelen, is het restant van € 0,32 mln. op grond van de huidige berekeningen niet nodig.

## **Post onvoorzien**

Binnen de gevraagde € 0,43 mln. is een post onvoorzien opgenomen ter grootte van 10% van de totale kosten van dit Uitvoeringsplan (hoofdstuk 3 t/m 8). Deze post dient als buffer voor bijvoorbeeld extra personele inzet voor de realisatie van het Uitvoeringsplan, indien dit toch niet binnen de reguliere capaciteit kan worden opgevangen.

## **Inhoudelijke toelichtingen**

In het hiernavolgend financieel overzicht wordt met de kenmerken verwezen naar de verschillende onderwerpen opgenomen in de hoofdstukken van dit Uitvoeringsplan. Zo blijft het financieel overzicht handzaam en kan toch alle onderliggende informatie worden teruggevonden in dit document.

## Overzicht van de kosten

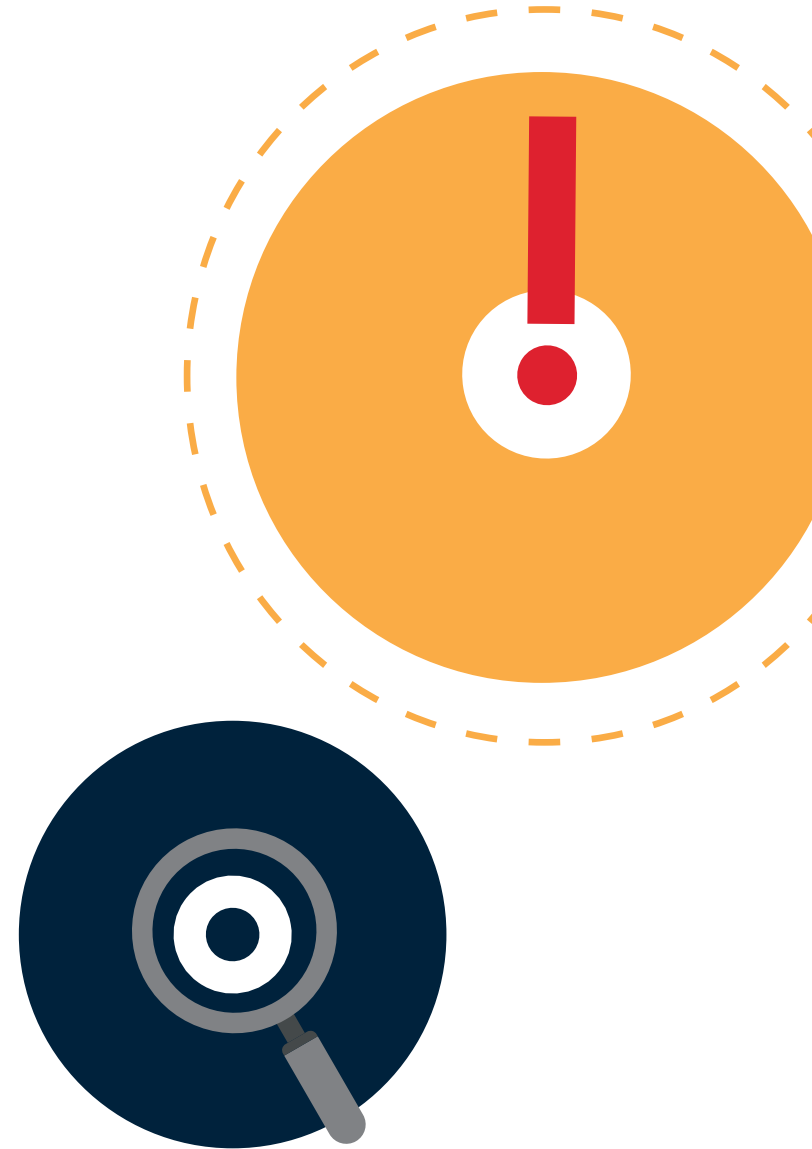
Beschrijving	Kenmerk	Bedrag (in euro's)
Lopende of voltooide opdrachten vanuit de Ontwikkelagenda		954.000
Strategie: organiseren bijeenkomsten toegang/uitvoering	3.1	5.000
Strategie: versteviging verwerving en contractmanagement	3.2	100.000
Organisatie: versteviging bedrijfsvoering	4.1	54.000
Organisatie: versteviging control	4.2	57.000
Organisatie: programma-organisatie DSS	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 verwerving	6.1	240.000
Processen: begeleiding Europese aanbesteding	6.2	15.000
Systemen: onderzoek applicatielandschap	7.1	50.000
Systemen: marktconsultatie zaakstelsel	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
<b>Kosten totaal</b>		<b>2.621.000</b>

## Overzicht van de dekking

Beschrijving	Bedrag (in euro's)
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
<b>Dekking totaal</b>	<b>2.621.000</b>

Nog benodigde dekking Uitvoeringsplan **430.000**

# Risico's en Aandachtspunten



10

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, 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. Vanuit de samenhang van inhoud, bedrijfsvoering en financiën is dit de koers die we gaan volgen en waar we ook voor staan.

Wat potentiële risico's betreft is het van belang te onderkennen dat op grond van dit ambitieuze plan niet alleen genoeg werk te doen is, maar ook een belangrijk cultuurtraject start. Daarbij kiezen we er als organisatie expliciet voor om de *cultuuromslag* zelf op te pakken. De basishouding van regie, professionaliteit en kostenbewustzijn – zoals verwoord in het veranderverhaal – wordt zodoende al actief uitgedragen.

Een dergelijke omslag maak je niet van vandaag op morgen. De *duur* van het traject kan een risico zijn. Voorkomen moet worden dat de focus afzwakt en we uit koers raken. Dit vraagt dat we dit benaderen als het lopen van een marathon en niet het trekken van een sprint. Er zal continu aandacht moeten zijn voor de 'sense of urgency' en het vasthouden van slagkracht.

Een brede inbreng vanuit de eigen medewerkers, waarbij gebruik wordt gemaakt van de kwaliteit, professionaliteit en talenten binnen de organisatie, zal ook helpen de betrokkenheid vast te houden. En gelijktijdig de verbondenheid met de organisatie en medewerkerstevredenheid te laten groeien. Dit is immers niet het eerste verandertraject. Het is dan ook zaak een te lange periode van onzekerheid en bijgevolg mogelijk toenemend verloop van goede medewerkers te voorkomen.

In dat kader blijft *omgevingsbewustzijn* van groot belang. Ervoor waken dat de veranderopgave de blik te veel naar binnen richt. Juist nu is het van belang om oog te blijven hebben voor de wereld om ons heen. Om te kunnen inspelen op veranderingen en vooral op tijd te handelen als doelstellingen in gevaar komen.

Het oppakken van de duidelijke en integrale *sturing* moet daarbij helpen. Het is zaak te weten waar we staan, weten waar we naar toe gaan, daaraan vast te houden en tijdig de hobbels op de weg te detecteren en op te ruimen.

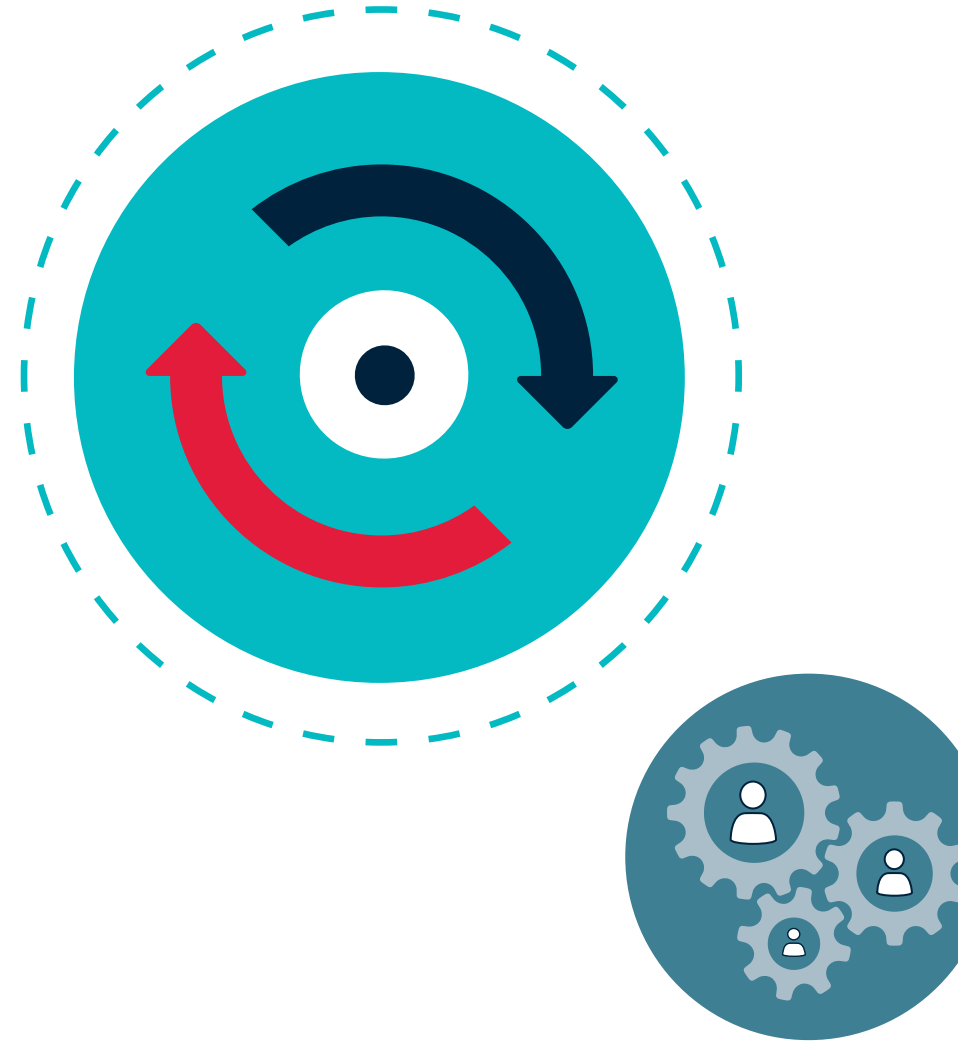
Niet alle risico's zijn op voorhand te duiden. Voor dit Uitvoeringsplan – fase 1 van het verandertraject – is uitgegaan van de huidige inzichten en de nu bekende gegevens. Het is heel wel mogelijk dat de uitvoering in fase 2 qua planning of kosten wijzigt bij *onvoorziene omstandigheden*. Denk aan een onverhoopte opleving van Corona. Of wanneer de nu ingeschatte personele capaciteit in de uitvoering toch onvoldoende blijkt. Andersom kan het ook zomaar zijn dat meer dan verwacht kan worden opgepakt met de reguliere bezetting door een voorspoedige herprioritering van werkzaamheden.

Een potentieel fors *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 de raad op enig moment om aanvullende budget moet worden gevraagd.

Het zal ook niet altijd mogelijk zijn om bedreigingen om te buigen. Dat vraagt soms keuzes in datgene wat wel beïnvloedbaar is. Dat kan betekenen dat de plannen of aanpak aangepast moeten worden. Meevallers kunnen worden ingezet om tegenvallers op te vangen of versnelling aan te brengen waar dat mogelijk is binnen de huidige kaders.

We zullen daarom rekening houden met mogelijke risico's, gebaseerd op variatie, op het durven maken van (beleids- en bedrijfsmatige) keuzes, op uitnodigen in plaats van afdwingen, op ontwikkelen in plaats van voorschrijven en op constante interactie en dialoog. Het is een werkwijze waarbij het eigenaarschap voor de invulling en uitvoering van risicomanagement vooral belegd wordt bij het niveau waar dit relevant is.

# Vervolgproces



11

## Fase 2

In hoofdstuk 1 is al aangegeven dat de beweging naar een Duurzaam Sociaal Domein in twee fases wordt gemaakt. Met de oplevering van dit Uitvoeringsplan en de besluitvorming daaromtrent is fase 1 afgerond. Daarmee zijn de koers, kaders en uit te voeren acties helder. In fase 2 volgt de verdere uitwerking, implementatie en uitvoering van die acties. Uiteraard voor zover deze niet al eerder zijn gestart. Gelijktijdig blijft de 'winkel' open en zal ook de Sociale Visie 2040 worden opgeleverd.

Er zal dus 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 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. Deze bestaat in ieder geval uit 1 overall programmamanager en 2 projectleiders/coördinatoren op de inhoudelijke en bedrijfsmatige aspecten. Deze functies worden bij voorkeur ingevuld door eigen medewerkers, die hier volledig voor worden vrij gemaakt. Zij worden aangestuurd door de directie en zijn verantwoordelijk voor de programmarealisatie. De verdere bemensing van het programma, waaronder het huidige kernteam en de klankbordgroep, wordt op basis van een nog op te zetten programmaplanning opnieuw bekeken en ingericht. Daar waar inzet vanuit de reguliere bezetting gevraagd is, zal de programma-organisatie vanzelfsprekend nauw afstemmen met de lijnorganisatie. Ook moet er ook aandacht zijn voor een gezamenlijke zoektocht naar 'het leven na fase 2'; hoe dat eruitziet en wat dan van medewerkers wordt verwacht.

## Bijlage

### Communicatieaanpak

#### Doelgroepen en betrokkenen

In fase 1 richten we ons op het betrekken van de interne doelgroepen en de betrokkenen in het besluitvormingsproces: medewerkers, medezeggenschap, directie, college en raad. Zij worden stelselmatig geïnformeerd over de stand van zaken, voortgang en koers.

#### Structureren communicatie

De collega's in het sociaal domein worden betrokken via de interne digitale kanalen (intranet + nieuwsbrief Sociaal) en de lijn (teammanagers). Bij de teammanagers kunnen zij ook terecht met vragen en suggesties. De kwartiermakers en projectleiders van het kernteam Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein vormen

samen met collega's werkgroepen waarin zij de diverse vraagstukken uitwerken. Tijdens diverse (reguliere) overlegmomenten worden medewerkers geïnformeerd en hebben zij de mogelijkheid om feedback te geven. Ook worden er extra bijeenkomsten georganiseerd in het kader van het uitvoeringsplan. Daarnaast is er over dit thema regelmatig overleg met de gemeentebrede medezeggenschap en met de afdeling P&O. De betrokkenen in het besluitvormingsproces worden via de reguliere kanalen betrokken. Indien nodig worden er aanvullende communicatiemomenten ingericht.

#### Uitgangspunten

- We communiceren eenduidig en transparant
- Als we niets over de inhoud kunnen zeggen, communiceren we over het proces

Planning	Betrokkenen	Middel(en)	Actor(en)
Wekelijks	Directie/MT Sociaal	<b>MT Sociaal</b>	Kwaliteitsborger
Wekelijks	Teammanagers B&O Sociaal	<b>MT B&amp;O</b>	Directeur/manager B&O Sociaal
Wekelijks	Teammanagers SZMH	<b>MT SZMH</b>	Directeur/manager SZMH
(Twee)wekelijks	Medewerkers sociaal domein	<b>Nieuwsbericht</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	Kwaliteitsborger + communicatieadviseur
Periodiek	Medewerkers sociaal domein	<b>Teamoverleggen</b>	Kernteam + deelnemers werkgroepen
Periodiek	Directieteam	<b>Regulier proces</b> en overleg (DT-breed)	Directie Sociaal
Periodiek	Portfeuillehouders Sociaal	<b>Regulier proces</b> en overleg (PO-breed Sociaal)	Directie Sociaal + kwaliteitsborger
Periodiek	OR	<b>Regulier proces</b> en overleg	WOR-bestuurder
Periodiek	OR-sectoroverleggen SZMH en B&O	<b>Regulier proces</b> en overleg	WOR-bestuurder + Directie Sociaal
Periodiek	OR-delegatie Sociaal	<b>Aanvullend</b> overleg	WOR-bestuurder + Directie Sociaal
Periodiek	Raad	<b>Regulier proces</b> (raadsinformatiebrieven)	Coördinerend portefeuillehouder + Directie Sociaal + kwaliteitsborger



## Communicatieplanning

De volledige communicatieplanning naar alle relevante betrokkenen in fase 1.

Planning	Betrokkenen	Middel(en)	Inhoud	Actor(en)
<b>APRIL</b>				
Week 15 12 - 18 april	Medewerkers sociaal domein	<b>Nieuwsbericht</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentatie kernteam</li> <li>• Introductie term: Duurzaam Sociaal Domein</li> </ul>	Kwaliteitsborger + communicatieadv.
Week 17 26 april - 2 mei	Raadsklankbordgroep	<b>Bijeenkomst 29 april</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over proces en planning</li> <li>• Eerste schets van de richting van het plan</li> </ul>	Directie Sociaal + kwaliteitsborger
	Medewerkers sociaal domein	<b>Nieuwsbericht</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oproep klankbordgroep</li> <li>• Toelichting medewerkersbetrokkenheid</li> </ul>	Kwaliteitsborger + communicatieadv.
	Medewerkers sociaal domein	<b>Mail via teammanagers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oproep klankbordgroep</li> <li>• Toelichting medewerkersbetrokkenheid</li> </ul>	Kwaliteitsborger + communicatieadv.
<b>MEI</b>				
Week 18 3 - 9 mei	OR OR-delegatie sociaal domein	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over proces en planning</li> <li>• Eerste schets van de richting van het plan</li> </ul>	WOR-bestuurder Directie Sociaal
Week 19 10 - 16 mei	OR-delegatie sociaal domein	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken, voortgang en koers</li> </ul>	Directie Sociaal
	Raad	<b>Raadsinformatiebrief</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over proces en planning</li> </ul>	Coördinerend wethouder + directie Sociaal + kwaliteitsborger
	Medewerkers sociaal domein	<b>Nieuwsbericht</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over proces en planning</li> <li>• Link naar raadsinformatiebrief</li> </ul>	Kwaliteitsborger + communicatieadv.
Week 20 17 - 23 mei	OR OR-delegatie sociaal domein	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken, voortgang en koers</li> </ul>	WOR-bestuurder Directie Sociaal
	Directie/MT Sociaal	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken en voortgang</li> <li>• Communicatiekalender</li> </ul>	Kwaliteitsborger + communicatieadv.
	OR	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken, voortgang</li> </ul>	WOR-bestuurder
Week 21 24 - 30 mei	Directieteam	<b>Directieoverleg 26 mei</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport VNG-Visitatiecommissie</li> </ul>	Directie Sociaal

JUNI				
Week 22 31 mei - 6 juni	Portefeuillehouders Sociaal	<b>PO breed Sociaal 2 juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport VNG-Visitatiecommissie</li> </ul>	Directie Sociaal
	Klankbordgroep Duurzaam SD (medewerkers)	<b>Bijeenkomst 3 juni + presentatie</b> Introductiebijeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meenemen in opgave</li> <li>• Toelichten opdracht en proces</li> <li>• Inhoudelijke schets van het Uitvoeringsplan</li> <li>• Bespreken rol en verwachtingen</li> </ul>	Gemeentesecretaris + directie Sociaal + kwaliteitsborger
	OR OR-delegatie sociaal domein	<b>Regulier overleg + presentatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken, voortgang en koers</li> <li>• Inhoudelijke schets van het Uitvoeringsplan</li> </ul>	WOR-bestuurder Directie Sociaal
Week 23 7 - 13 juni	Teammanagers sociaal domein	<b>Bijeenkomst 7 juni + presentatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toelichten opdracht en proces</li> <li>• Inhoudelijke schets van het Uitvoeringsplan</li> </ul>	Gemeentesecretaris + directie Sociaal
	College B&W	<b>Collegevergadering 8 juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport VNG-Visitatiecommissie</li> </ul>	Directie Sociaal
	OR OR-sectoroverleg	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken, voortgang en koers</li> </ul>	WOR-bestuurder Directie Sociaal
	Klankbordgroep Duurzaam SD (medewerkers)	<b>Bijeenkomst 10 juni</b> Inhoudelijke bijeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptversie Uitvoeringsplan</li> <li>• Feedback vanuit de medewerkers</li> </ul>	Gemeentesecretaris + directie Sociaal + kwaliteitsborger
	Raad	<b>Publicatie 11 juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport VNG-Visitatiecommissie</li> <li>• Bestuurlijke reactie</li> </ul>	Procesbegeleider visitatietraject + BCA
	Medewerkers sociaal domein	<b>Nieuwsbericht 11 juni</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport VNG-Visitatiecommissie</li> <li>• Bestuurlijke reactie</li> </ul>	Procesbegeleider visitatietraject + communicatieadv.
Week 24 14 - 20 juni	Portefeuillehouders Sociaal	<b>PO-breed Sociaal 16 juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptversie Uitvoeringsplan</li> <li>• Routekaart (visueel)</li> <li>• Communicatiekalender fase 1</li> </ul>	Directie Sociaal + kwaliteitsborger
	Medewerkers sociaal domein	<b>Nieuwsbericht</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale Visie 2040</li> <li>• Toelichten proces</li> <li>• Link naar potloodschets</li> <li>• Samenvatting input</li> <li>• Relatie tot Uitvoeringsplan</li> </ul>	Projectleider visie + communicatieadv.

Week 25 21 - 27 juni	College van B en W	<b>Collegevergadering 22 juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptversie Uitvoeringsplan</li> <li>• Routekaart (visueel)</li> <li>• Communicatiekalender fase 1</li> </ul>	Directie Sociaal + kwaliteitsborger
	OR OR-sectoroverleg SZMH	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken</li> </ul>	WOR-bestuurder Directie Sociaal
	Raad	<b>Publicatie 25 juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeringsplan</li> <li>• Routekaart (visueel)</li> <li>• Communicatiekalender fase 1</li> </ul>	Kwaliteitsborger + BCA
	Medewerkers sociaal domein	<b>Mail + nieuwsbericht 25 juni</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeringsplan</li> <li>• Routekaart (visueel)</li> <li>• Communicatiekalender fase 1</li> </ul>	Directie Sociaal + kwaliteitsborger + communicatieadv.
	Medewerkers sociaal domein	<b>Intranet: pagina Duurzaam Sociaal Domein</b> publiceren + (eerdere) nieuwsberichten koppelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemene informatie</li> <li>• Kerndoelen en aanpak</li> <li>• Uitvoeringsplan</li> <li>• Routekaart (visueel)</li> <li>• Communicatiekalender fase 1</li> <li>• Nieuwsoverzicht met gerelateerde berichten</li> </ul>	Kwaliteitsborger + communicatieadv.
	Inwoners Maastricht	<b>Stadsdialoog (1 van 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burgerparticipatie (Sociale) Visie 20240</li> </ul>	Projectleider visie
Week 26 28 juni - 4 juli	Medewerkers sociaal domein	<b>Meerdere informatiebijeenkomsten</b> fysiek (binnen de mogelijkheden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meenemen in opgave</li> <li>• Toelichten proces en fasering</li> <li>• Mogelijkheid tot stellen van vragen</li> <li>• Doorkijk naar vervolg (fase 2: uitwerken en implementatie)</li> </ul>	Gemeentesecretaris + directie Sociaal + kernteam + communicatieadv.
	Raad	<b>Raadsateliersessie 30 juni</b> Thema Sociaal Domein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport visitatiecommissie</li> <li>• Sociale Visie</li> <li>• Duurzaam Sociaal Domein</li> </ul>	College
<b>JULI</b>				
Week 27 5 - 11 juli	Medewerkers sociaal domein	<b>Meerdere informatiebijeenkomsten</b> digitaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meenemen in opgave</li> <li>• Toelichten proces en fasering</li> <li>• Toelichting inhoud Uitvoeringsplan</li> <li>• Mogelijkheid tot stellen van vragen</li> <li>• Doorkijk naar vervolg (fase 2: uitwerken en implementatie)</li> </ul>	Gemeentesecretaris + directie Sociaal + kernteam + communicatieadv.
	Raad	<b>Raadsinformatieronde 7 juli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeringsplan</li> </ul>	Wethouders Sociaal
	OR	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken</li> </ul>	WOR-bestuurder

Week 29 19 - 25 juli	Raad	<b>Raadsvergadering 21 juli</b> debat + besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeringsplan</li> <li>• Budgetclaim</li> </ul>	Wethouders Sociaal
	Medewerkers sociaal domein	<b>Nieuwsbericht</b> intranet + nieuwsbrief Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluit Raad</li> </ul>	Gemeentesecretaris + directie Sociaal + kwaliteitsborger + communicatieadv.
	Medewerkers sociaal domein	<b>Intranet: pagina Duurzaam Sociaal Domein</b> aanvullen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluit Raad</li> <li>• Procesinformatie</li> <li>• Rollen en taken</li> <li>• Etc.</li> </ul>	Kwaliteitsborger + communicatieadv.
	Medewerkers gemeente-breed	<b>Nieuwsbericht</b> intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluit Raad</li> <li>• Link naar intranetpagina</li> </ul>	Gemeentesecretaris + directie Sociaal + kwaliteitsborger + communicatieadv.
	OR OR-sectoroverleg SZMH	<b>Regulier overleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken, voortgang en koers</li> </ul>	WOR-bestuurder Directeur SZMH

