

Contourennota

Definitieve organisatieinrichting en formatie Uitvoeringsdienst Sociaal domein

Mei 2017

Projectteam	Carly Banas, Geertje Boerma en Pieter Lensselink
Afdeling	BMO, Strategie, Uitvoeringsdienst
Datum	Mei 2017
Behandeling	Definitief
Opdrachtgever	Directie van gemeentelijke organisatie Gooise Meren

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Visie Sociaal domein	5
2.1	Visie op Sociaal domein	5
2.2	Visie op gemeentelijke dienstverlening	5
3	Gemeentelijke dienstverlening	6
3.1	Werkwijze	6
3.2	Structuur en functies	6
3.3	Omvang formatie	7
4	Evaluatie	8
4.1	Evaluatie organisatieinrichting	8
4.2	Advies organisatieinrichting	8
4.3	Advies formatie	9
4.4	Advies organisatievisie voor inrichting uitvoeringsdienst	9
4.5	Opvattingen professionals en management	9
5	Kaders nieuwe structuur USD	10
5.1	Visie Sociaal domein 2014	10
5.2	Visie Dienstverlening Gooise Meren 2015	10
5.3	Analyse workflow 2016	10
5.4	Klantbehoeften Samenkracht! 2013-2016	11
5.5	Kadernota Organisatieontwikkeling Gooise Meren 2016	11
6	Organisatiestructuur 2.0	12
6.1	Organisatiestructuur 2.0	12
6.2	Formatie	14
7	Nawoord	16

Bijlage 1

17

1 Inleiding

Per 1 januari 2015 zijn de drie decentralisaties doorgevoerd en is de Uitvoeringsdienst Sociaal domein (USD) gestart. Omdat de decentralisaties met veel onzekerheden gepaard gingen en de gemeenten Naarden, Bussum en Muiden binnen afzienbare tijd zouden fuseren tot de gemeente Gooise Meren, is destijds gekozen voor een voorlopige inrichting van de afdeling, een beperkte uitbreiding van de vaste formatie en een tijdelijke flexibele schil totdat zicht was op de inhoud en omvang van de extra taken. Daarbij is de afspraak gemaakt dat de organisatieinrichting van de uitvoeringsdienst na 2 jaar geëvalueerd en in lijn gebracht zou worden met de organisatieprincipes van de nieuwe gemeente Gooise Meren. In de afgelopen 2 jaar is er veel ervaring opgedaan in de wijze waarop de gemeentelijke dienstverlening in het Sociaal domein in Gooise Meren is georganiseerd. De tijd is daar om de definitieve organisatieinrichting en formatie van de uitvoeringsdienst te bepalen. Deze nota geeft de contouren daarvoor aan. De evaluatie van de organisatieinrichting heeft geen consequenties voor het beleid van de gemeente Gooise Meren op het Sociaal domein. De visie blijft ongewijzigd.

2 Visie Sociaal domein

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de visie van de gemeente Gooise Meren op het Sociaal domein en de gevolgen daarvan voor de gemeentelijke dienstverlening.

2.1 Visie op Sociaal domein

In 2014 is ter voorbereiding op de decentralisaties een Beleidsplan Sociaal domein 2015-2018 (beleidsplan) gemaakt. Het beleidsplan schetst de strategische visie van gemeente Gooise Meren op het Sociaal domein. Deze bestaat uit drie inhoudelijke elementen: Iedereen kan meedoen, we stellen daarbij de vraag centraal en we benutten zoveel mogelijk de eigen kracht van inwoners. Het beleidsplan schetst ook het dienstverleningsstelsel waarbinnen deze visie zal worden gerealiseerd.

Het dienstverleningsstelsel wordt beschouwd vanuit twee perspectieven: de (collectieve) basisvoorzieningen en de (individuele) maatwerkvoorzieningen.

- Met collectieve basisvoorzieningen wordt de eigen kracht van de inwoners van Gooise Meren versterkt. Deze collectieve voorzieningen zijn voor alle inwoners toegankelijk en bieden zonder drempel ondersteuning bij bepaalde vragen en problemen en maken het mogelijk dat inwoners activiteiten kunnen ontplooiën en elkaar kunnen ontmoeten. Denk hierbij aan ondersteuning door het Centrum voor Jeugd en Gezin of Versa.
- De toegang tot en verstrekking van de maatwerkvoorzieningen valt onder de gemeentelijke dienstverlening en vindt plaats bij de eigen uitvoeringsdienst.

2.2 Visie op gemeentelijke dienstverlening

In de Subnota Gemeentelijke dienstverlening is nader uitgewerkt wat de visie op het Sociaal domein betekent voor de gemeentelijke dienstverlening in het Sociaal domein. Met de dienstverlening wordt bedoeld de organisatie van de gemeentelijke toegang tot (niet vrij toegankelijke) ondersteuning. Of anders gezegd, de toegang tot voorzieningen waarvoor de gemeente een beschikking afgeeft. In de subnota is de visie op het Sociaal domein concreet vertaald in een missie en dienstverleningsprincipes. De missie geeft aan wat de uitvoeringsdienst bijdraagt aan de realisatie van de visie: 'De uitvoeringsdienst is er om inwoners te ondersteunen die niet op eigen kracht kunnen meedoen in de samenleving als gevolg van belemmeringen op het gebied van sociale en economische zelfredzaamheid. De uitvoeringsdienst doet dat actief, vanuit de vraag, integraal, binnen de gestelde kaders, in samenspraak met de inwoner en gericht op duurzaamheid, kwaliteit en veiligheid'. De dienstverleningsprincipes van de gemeentelijke dienstverlening geven richting aan de bedrijfsvoering. De dienstverleningsprincipes zijn de volgende:

1. De regierol ligt bij de gemeente;
2. Er is sprake van een integrale en vraaggerichte dienstverlening;
3. De eigen kracht van de inwoner wordt benut;
4. Er is ontschotting van financiën en informatievoorziening.

De gemeentelijke dienstverlening werkt volgens het uitgangspunt één klant/gezin - één plan - één regie. We ondersteunen onze inwoners wanneer nodig met een passend aanbod aan maatwerkvoorzieningen die aansluiten bij de vraag van onze inwoners. Het doel is dat de ondersteuning hen helpt om met benutting van eigen kracht invulling te geven aan die behoefte, en dat het bijdraagt aan het grip krijgen op het eigen bestaan en het zo volwaardig mogelijk participeren in de samenleving.

3 Gemeentelijke dienstverlening

De visie, de missie en de dienstverleningsprincipes hebben gevolgen gehad voor de gehanteerde werkwijze, structuur en functies binnen de uitvoeringsdienst én de omvang van de formatie. De organisatiestructuur van de uitvoeringsdienst is hierop aangepast. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de huidige inrichting van de gemeentelijke dienstverlening.

3.1 Werkwijze

De uitvoeringsdienst geeft de gemeentelijke dienstverlening vorm volgens de dienstverleningsprincipes uit de subnota. In de uitvoeringsdienst wordt er integraal gekeken naar de wijze waarop inwoners die beperkingen op het gebied van sociale en economische zelfredzaamheid ervaren, ondersteund kunnen worden. Hierbij worden de verschillende ondersteuningsvragen in één plan van aanpak geadresseerd en wordt betrokken wat de inwoner en zijn omgeving zelf kunnen doen om de gevolgen van ervaren beperkingen te minimaliseren. Het hierboven geschetste proces (van melding tot resultaat) binnen de uitvoeringsdienst ziet er als volgt uit:

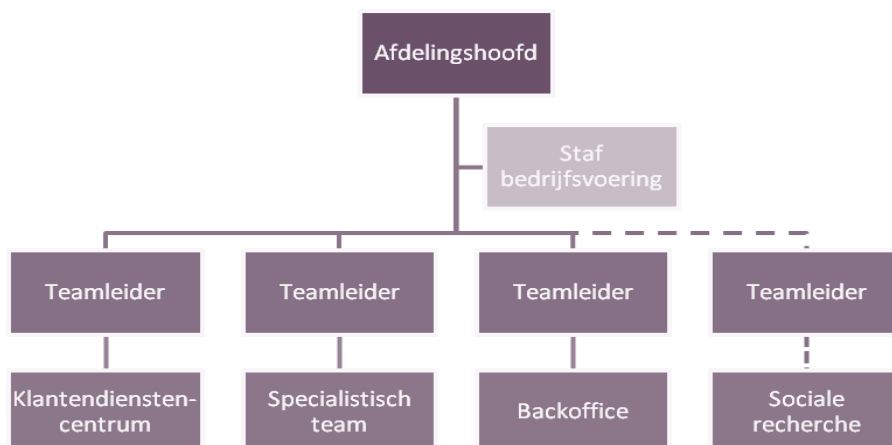


In de bijlage bij deze contourennota wordt dit proces nader toegelicht.

3.2 Structuur en functies

De visie, de missie en de dienstverleningsprincipes hebben gevolgen gehad voor de structuur en functies binnen de uitvoeringsdienst. De organisatiestructuur is hierop aangepast zodat het de uitvoering van het proces faciliteert. De uitvoeringsdienst wordt aangestuurd door het afdelingshoofd die daarbij wordt ondersteund door de Staf bedrijfsvoering. Het afdelingshoofd stuurt de teamleiders aan. De verschillende teamleiders zijn elk verantwoordelijk voor één team:

- Klantdienstencentrum: consulenten vraagverkenning, consulenten vraagverheldering
- Specialistisch team: specialisten Wmo, Schuldhulpverlening, Jeugd, Participatie, Inkomen en minimaregelingen
- Backoffice: medewerkers financieel klantbeheer, applicatiebeheer, administratieve krachten, kwaliteitszorg, bestuurlijke handhaving, bedrijfsvoering, archief.
- Regionale Sociale Recherche Gooi en Vechtstreek: team functioneert op regionaal niveau.



3.3 Omvang formatie

De gemeenten kregen met de decentralisaties een omvangrijk pakket aan extra taken. Dit had zeker ook gevolgen voor de formatie bij de uitvoeringsdienst. De uitvoeringsdienst nam niet alleen de taken over, maar ook grote groepen klanten en dossiers, die voor een groot deel in 2015 opnieuw bezien moesten worden als gevolg van aflopende indicaties en wets- en beleidswijzigingen. Om al die taken goed te kunnen uitvoeren, moest er per 1 januari 2015 een adequate formatie zijn. Het was evenwel niet goed te voorzien hoeveel formatie in welke functies er nodig zou zijn om de nieuwe taken uit te voeren. Er was weinig informatie over de precieze taakomvang en nog geen ervaring met de nieuwe werkwijze. Daarnaast was er een gemeentelijke fusie op handen, waardoor afbouw van teveel vaste formatie kostbaar zou kunnen zijn. Daarom is bij de start in 2015 gekozen voor een beperkte uitbreiding van de basisformatie naar 60 fte en een tijdelijke flexibele schil van 12,75 fte. De flexibele schil is ingevuld met detachingskrachten en tijdelijke dienstverbanden. De hoeveelheid taken bleek zodanig te zijn dat het budget van de flexibele schil tot op heden volledig moest worden ingezet. Op lange duur is dat echter onhoudbaar omdat detachingskrachten relatief duurder zijn en er door het aantal en verloop beperkingen ontstaan met betrekking tot het opbouwen van kennis en expertise en teamsamenwerking. Geconstateerd wordt dat de flexibele formatie grotendeels structureel moet worden en navenant begroot, na toepassing en doorrekening van organisatorische verbeteringen.

4 Evaluatie

De eerste 2 jaar aan ervaring leveren een aantal concrete inzichten op over de gewenste richting waarop het dienstverleningsmodel zich de komende jaren kan doorontwikkelen en welke stappen hiertoe gezet moeten worden. In dit hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.

4.1 Evaluatie organisatieinrichting

In de zomer van 2016 is de uitvoeringsdienst gestart met een evaluatie van de voorlopige organisatiestructuur van de uitvoeringsdienst. De uitvoeringsdienst heeft het bureau Adlasz gevraagd te onderzoeken wat de definitieve (team)structuur en formatie van de uitvoeringsdienst moet zijn. Er is specifiek gevraagd om inzicht in de knelpunten van de huidige voorlopige organisatieinrichting, een onderbouwing van de structureel benodigde formatie en de gevolgen van de gemeentebrede organisatievisie voor de organisatieinrichting van de uitvoeringsdienst.

Het rapport van Adlasz laat knelpunten zien in de huidige organisatiestructuur, te weten:

1. In de overdracht tussen de verschillende processtappen gaat informatie verloren. Denk hierbij aan de overdracht van het Klantcontactcentrum (KCC) aan de vraagverkenning, van de vraagverkenning aan vraagverheldering en de vraagverheldering aan de specialistische beoordeling. Informatieverlies veroorzaakt extra werkzaamheden in het vervolg van het proces. Ook vermindert het mogelijk de klanttevredenheid omdat inwoners informatie meerdere malen moeten verstrekken.
2. Dubbele werkzaamheden worden veroorzaakt door een onduidelijke taakverdeling én er zijn verschillende wijzen van overdracht;
3. Voor eenvoudigere vraagstukken waarvoor het proces gestandaardiseerd kan worden, is de taakverdeling tussen de teams een relatief zwaar middel dat zorgt voor extra uitvoeringskosten en een langer dan noodzakelijke doorlooptijd van het proces. De taakverdeling tussen consulenten vraagverheldering en specialisten is een te zwaar middel;
4. Er zijn veel personele wisselingen die extra inzet vereisen om het gewenste deskundigheidsniveau te realiseren. Dit is een zware belasting voor de organisatie.
5. Er wordt een tekort ervaren aan kennis en kunde;
6. Er is onvoldoende kennis bij KCC aanwezig en bij consulenten vraagverkenning. Dit is een extra belasting voor de consulenten vraagverheldering.

4.2 Advies organisatieinrichting

Op basis van de knelpunten heeft bureau Adlasz een advies voor het management van de uitvoeringsdienst geformuleerd:

1. Verduidelijk het onderscheid tussen KCC en de consulenten vraagverkenning;
2. Laat de taakverdeling tussen consulenten vraagverheldering en de specialisten grotendeels vervallen. Hiermee wordt de efficiency van het proces vergroot. Het vereenvoudigt het proces en biedt de mogelijkheid tot standaardisatie. Eén consulent voert onderzoek voor de eenvoudige zaken uit en neemt ook het besluit. Voor de complexe zaken wordt het onderzoek door een andere consulent uitgevoerd dan de consulent die het besluit voorbereidt. De consulenten vraagverkenning sorteren op enkelvoudig of complex.
3. Definieer en werk nader uit wat complex en eenvoudig is.
4. Verbeter de procesbeschrijvingen omdat het van belang dat de taakomschrijving en de voor de taak benodigde informatie voor iedere medewerker helder is.

5. Ontwikkel dossiervorming en formats want een adequate overdracht van informatie is van belang om verlies van informatie en daardoor dubbelingen en meervoudige informatie-uitvraag in het proces te voorkomen.
6. Zorg voor deskundigheidsbevordering (kennis wet- en regelgeving, verbeteren van rapportagevaardigheden, instructies omtrent toepassing van formats en dossierindelingen, inrichten van een systeem van permanente kennisontwikkeling).
7. Stel pas de definitieve formatie vast na implementatie van bovenstaande adviezen op basis van een meer verfijnde formatieberekening.

4.3 Advies formatie

Adlasz heeft een formatiecalculatie opgesteld, maar geeft daarbij aan dat deze beperkingen kent qua validatie en daarin nog geen wijzigingen qua managementstructuur en een andere taakverdeling zijn opgenomen. Om de hiervoor genoemde redenen adviseert Adlasz een meer verfijnde formatieberekening te maken nadat de adviezen over de organisatieinrichting nader zijn uitgewerkt.

4.4 Advies organisatievisie voor inrichting uitvoeringsdienst

Adlasz heeft geadviseerd over de gevolgen van de gemeentebrede organisatievisie voor de organisatieinrichting van de uitvoeringsdienst. De organisatievisie heeft gevolgen voor de managementstructuur, de positionering van de ondersteunende functies en de positionering applicatiebeheer. De managementstructuur is begin 2016, na het besluit van de directie van Gooise Meren hierover, al in lijn gebracht met de organisatieprincipes van Gooise Meren. De andere functies volgen later dit jaar.

4.5 Opvattingen professionals en management

Het rapport van Adlasz is met de medewerkers en het management van de uitvoeringsdienst besproken. De knelpunten die worden benoemd, worden min of meer wel door hen gedeeld, maar het verhaal ligt op sommige onderdelen genuanceerder. Zo wordt het advies om het primaire proces anders te knippen (eenvoudig en complex knip) niet gezien als de meest ideale oplossing. Eenvoudig of complex is lastig te beoordelen, zeker in het begin bij de vraagverkenning waar er nog weinig informatie is. En complexiteit is niet statisch. Problematieken kunnen tijdens de behandeling toenemen of afnemen. Complexiteit blijkt soms ook pas na meerdere gesprekken en opgebouwd vertrouwen met medewerkers van de uitvoeringsdienst. Daarnaast bestaat er bij de medewerkers behoefte om meer aan te sluiten met de organisatieontwikkeling (zelforganiserende teams, verantwoordelijkheden laag, netwerkorganisatie) van de gemeente Gooise Meren. Geconcludeerd mag worden dat het rapport van Adlasz goede aanknopingspunten biedt om de definitieve organisatiestructuur en formatie van de uitvoeringsdienst nader uit te werken.

5 Kaders nieuwe structuur USD

Bij organisatieontwerp zijn de strategische kaders leidend. Het huidige dienstverleningsmodel en de huidige structuur van de uitvoeringsdienst zijn gebaseerd op het beleidsplan Sociaal domein 2014, de subnota Gemeentelijke dienstverlening en de workflow verwachtingen die er toen waren. Inmiddels is er meer informatie en zijn ook kaders van de nieuwe gemeente Gooise Meren toegevoegd. Alles bij elkaar zijn voor de bepaling van een nieuwe structuur en definitieve formatie de volgende uitgangspunten actueel en relevant.

5.1 Visie Sociaal domein 2014

Het destijds door de gemeenteraden vastgestelde kernkeuzes uit het Beleidsplan Sociaal domein en de nadere uitwerking van die visie in de Subnota Gemeentelijke dienstverlening zijn nog altijd actueel en leidend:

- Er is één integrale toegang voor maatwerkvoorzieningen
- Bij multiproblemen (1 klant / 1 plan / 1 regie)
 - Integrale aanpak en planvorming
 - Regievoering op 1 centraal punt (procesregie en/of casusregie)
- Er is een vraaggerichte benadering
- Passende oplossingen en effectieve & efficiënte dienstverlening (maatwerk)

5.2 Visie Dienstverlening Gooise Meren 2015

De dienstverlening binnen het Sociaal domein heeft zich zelfstandig ontwikkeld, maar sluit goed aan op de algemene dienstverleningsprincipes (de vraag centraal, transparant en aanspreekbaar, snel en zeker) van de gemeente Gooise Meren.

5.3 Analyse workflow 2016

Bij de analyse van de workflow over 2016 blijkt dat de meeste problematiek enkelvoudig is (1 domein) en dat multiproblematiek (domein overstijgend) zeer beperkt is.

- Minder dan 10 % meldingen op cliëntniveau betref meer dan 1 probleem
- 5,5 % van de cliënten deed aanvragen met betrekking tot meerdere domeinen
- 9,1 % van de huishoudens deed aanvragen met betrekking tot meerdere domeinen
- Meer dan 90 % betreft dus enkelvoudige meldingen en aanvragen
- Er is geen registratie in eenvoudige en complexe zaken

Deze cijfers komen overigens overeen met beelden elders in de regio.

5.4 Klantbehoeften Samenkracht! 2013-2016

In Samenkracht! worden in de regiogemeenten de behoeften van de inwoners in kaart gebracht vanuit verschillende doelgroepen ten aanzien van de gemeentelijke dienstverlening in het sociaal domein. De opbrengsten hiervan zijn erg waardevol omdat de uitvoeringsdienst het aanspreekpunt is voor inwoners voor de vragen en behoeften op het gebied van werk, zorg en ondersteuning. Hieronder worden enkele belangrijke thema's uit Samenkracht! uitgelicht:

5.4.1 Klantcontact

In de gemeentelijke dienstverlening moet de grootse kwaliteit vooraan in het proces zitten. Er is grote zorg om herkenning doelgroepen, om de juiste bejegening en om drempel die mensen vaak ervaren om hulp te vragen.

5.4.2 Contactpersoon

Vrijwel iedereen wil graag een vast contactpersoon. Dit zorgt voor veiligheid, continuïteit, duidelijkheid over voortgang, niet steeds opnieuw dezelfde belastende gesprekken voeren, voorkomt onduidelijkheid over voortgang en het steeds opnieuw moeten uitleggen van de eigen 'gebruiksaanwijzing'.

5.4.3 Integrale benadering

Niet iedereen zit te wachten op integrale benadering.

5.4.4 Inzet ondersteuning

Als je ondersteuning nodig hebt dan is het belangrijk dat je invloed hebt op de inhoud van die ondersteuning en dat je invloed hebt op van wie je die krijgt. Zo is die hulp het meest passend en hierdoor ook het meest efficiënt.

5.5 Kadernota Organisatieontwikkeling Gooise Meren 2016

Begin 2016 is de kadernota Organisatieontwikkeling Gooise meren vastgesteld. Hierin worden de kaders geschetst voor de gewenste ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. De stip op de horizon is een organisatie die slank en flexibel is, waarbij de verantwoordelijkheden laag liggen. Het management heeft een coachende insteek en medewerkers zijn breed inzetbaar, competent, initiatiefrijk, en hebben strategisch denken als kerncompetentie. Er wordt gewerkt in zelforganiserende teams met een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De organisatie verbetert continu en functioneert als een netwerkorganisatie.

6 Organisatiestructuur 2.0

Op basis van het rapport van Adlasz is een nader onderzoek gestart naar de aanpassing van organisatiestructuur van de uitvoeringdienst. De medewerkers van uitvoeringdienst en leden van de ondernemingsraad van Gooise Meren zijn bij dit proces betrokken. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de resultaten van het onderzoek.

6.1 Organisatiestructuur 2.0

Met de medewerkers van uitvoeringdienst is gesproken over het primaire proces, de ondersteunende processen (kwaliteit, financiën, informatie, personeel, etc.), de afdelingsstructuur en de benodigde formatie. Het doel van deze besprekingen was om te komen tot een verbetervoorstel voor de organisatiestructuur van de uitvoeringdienst. Het verbetervoorstel wordt hieronder geschetst.

6.1.1 Noodzaak tot aanpassing structuur

Uit de evaluatie blijkt dat de knelpunten van de huidige organisatiestructuur met name informatieverlies, onduidelijke taakverdeling, dubbele werkzaamheden en verschillende wijzen van overdracht zijn. Dit vraagt om de doorontwikkeling van de huidige structuur.

De afdeling is nu ingericht volgens de processtappen (vraagverkenning, vraagverheldering, specialisten, ondersteunende processen). Voor één resultaat dienen meerdere functionarissen en teams te worden ingezet. Er zijn gewoonweg te veel schijven en daardoor gaat er veel informatie verloren. Dat kan efficiënter, aldus de medewerkers. De knip werkt volgens velen belemmerend. De organisatiestructuur moet niet ingericht worden op multi problematiek zoals nu het geval is. Circa 90% van de zaken gaat door de handen van zowel de vraagverheldering als de specialisten (zie analyse workflow 5.3). Ook een indeling in eenvoudige en complexe problematiek achtte men in de praktijk niet werkbaar.

6.1.2 Taakgroepen

Voor de doorontwikkeling van de uitvoeringdienst is volgens de medewerkers belangrijk dat de afdeling ingericht wordt in taakgroepen rondom de domeinen Jeugd, Wmo, Inkomen en Participatie. Dit omdat zij zelf ook zien dat de meeste casuïstiek zich binnen één domein bevindt en met minder overdracht de zaken sneller en zonder wachttijden afgehandeld kunnen worden. Het voorkomt ook onnodige overdracht tussen consulenten. Een taakgroep zou dan in principe alle enkel- of meervoudige meldingen en aanvragen binnen dat domein aan moeten kunnen, waaronder ook complexe zaken. Een taakgroep moet dan zodanig samengesteld zijn dat zij de cliënt van A tot Z kan bedienen en ook zelf regie en invloed op hun gehele cliëntproces moeten hebben. Een taakgroep bevat in principe alle inhoudelijke competenties om de zaak zelfstandig af te ronden. Er komt wat managers en medewerkers betreft geen taakgroep voor complexe zaken zoals werd geadviseerd door Adlasz. Dat kan prima in taakgroepen opgelost worden, aldus de medewerkers. Binnen een taakgroep moeten wel alle competenties en vaardigheden goed vertegenwoordigd zijn.

Het werken met zelforganiserende taakgroepen past binnen de organisatievisie van Gooise Meren. Het is wenselijk dat medewerkers in gezamenlijkheid verantwoordelijkheid dragen voor het hele proces van melding tot oplossing. En dat betekent gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten, elkaar durven aanspreken vanuit gelijkheid, elkaar stimuleren en coachen, gezamenlijk de teamdoelen bewaken en met elkaar bepalen wie welke taken uitvoert op basis van zijn/haar kwaliteiten en op basis van de actuele workload. Een taakgroep werkt dus als een voetbalteam en zorgt dat ze samen prestaties haalt, waarbij aanvallers net zo belangrijk zijn als spelverdelers of de verdedigers. Kenmerkend is dat zij allemaal kunnen voetballen en benut worden naar hun beste kwaliteiten.

Kwaliteitszorgmedewerkers kunnen aan de taakgroepen toegevoegd worden zodat er binnen taakgroepen voldoende ondersteuning en onderling kwaliteitscirkels ontstaan.

6.1.3 Integrale aanpak blijft gewaarborgd

De medewerkers gaven aan dat de integrale aanpak gewaarborgd moet blijven. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat de taakgroepen niet de begrenzing kennen, zoals een indeling in teams binnen een hiërarchisch organogram kan oproepen. Een taakgroep is een open netwerk organisatie binnen de uitvoeringsdienst die weliswaar verbonden wordt door de gezamenlijke domeintaak, maar die ook gemakkelijk kan verbinden met andere taakgroepen of externe netwerken. De taakgroep dient gemakkelijk in een ellips met anderen te kunnen samenwerken op het moment dat dit nodig is.

De integrale aanpak kan gewaarborgd blijven door de huidige integrale vraagverkenning te handhaven en in functie te versterken. Dit betekent dat bij de eerste melding wordt gekeken of het een enkelvoudige of meervoudige problematiek betreft. Bij een enkelvoudige melding wordt deze doorgeleid naar de relevante taakgroep, waar altijd aan vraagverheldering en zo nodig aan planvorming gedaan wordt. De breedte en diepgang van de vraagverheldering en planvorming is echter afhankelijk van de aard van de problematiek en wordt per geval bepaald. Indien bij de vraagverkenning of later in het proces geconstateerd wordt dat er sprake is van domein overstijgende problematiek en een integrale aanpak benodigd is, wordt de melding in handen gesteld van de taakgroep waar het zwaartepunt van de problematiek ligt, met het verzoek om integrale vraagverheldering op te starten en het plan van aanpak te coördineren en af te stemmen met andere taakgroepen. Waar zware regievoering noodzakelijk is, kan taakgroepoverstijgende procesregie gestart worden door een specifieke procesregisseur aan te wijzen.. Denk hierbij aan problemen met veiligheid of bescherming & opvang. Het bovenstaande betekent dat waar nodig altijd sprake is van een integrale aanpak en planvorming, maar dat de uitvoeringsdienst dit alleen doet waar dat nodig en nuttig is.

6.1.4 Vaste consulent

Uit Samenkracht! kwam voort dat inwoners een vaste contactpersoon als aanspreekpunt willen hebben. Vanuit efficiency is het wenselijk dat meldingen zoveel als mogelijk door één consulent van A tot Z afgehandeld worden. Dat betekent dat de consulenten tot op zekere hoogte all round moeten zijn (zoals de meeste ook van oorsprong zijn) en flexibel inzetbaar zijn. Alle consulenten moeten een lichte vraagverheldering kunnen doen en een niet complexe beschikking kunnen opstellen. Consulenten zijn tot op heden te onderscheiden in vraagverhelderaars en specialisten. Tegelijkertijd beschikken consulenten elk over bijzondere kwalificaties of vaardigheden. Binnen de taakgroep moet per melding telkens bekeken worden welke consulent het beste toegerust is. De taakgroep bespreekt dat bij de dagstart of ad hoc bij spoedgevallen. Zo nodig ondersteunen de consulenten binnen een taakgroep elkaar met raad en daad. Bij complexe gevallen behandelen zij de zaak in co-creatie. Bij bepaalde problematiek kunnen zij ook casuïstiekoverleg organiseren zodat zaken vanuit verschillende perspectieven belicht kunnen worden en juiste afwegingen gemaakt kunnen worden. Dat hoeft niet geborgd te worden vanuit verschillende functies, maar behoort tot het eigen professionele inzicht. Uitgangspunt is dat de inwoner altijd een vaste contactpersoon als aanspreekpunt heeft en dat is ofwel de consulent die een enkelvoudige melding afhandelt, ofwel de coördinerende consulent van de taakgroep waar het zwaartepunt ligt ofwel een specifiek aangewezen consulent die bij zware problematiek als procesregisseur optreedt.

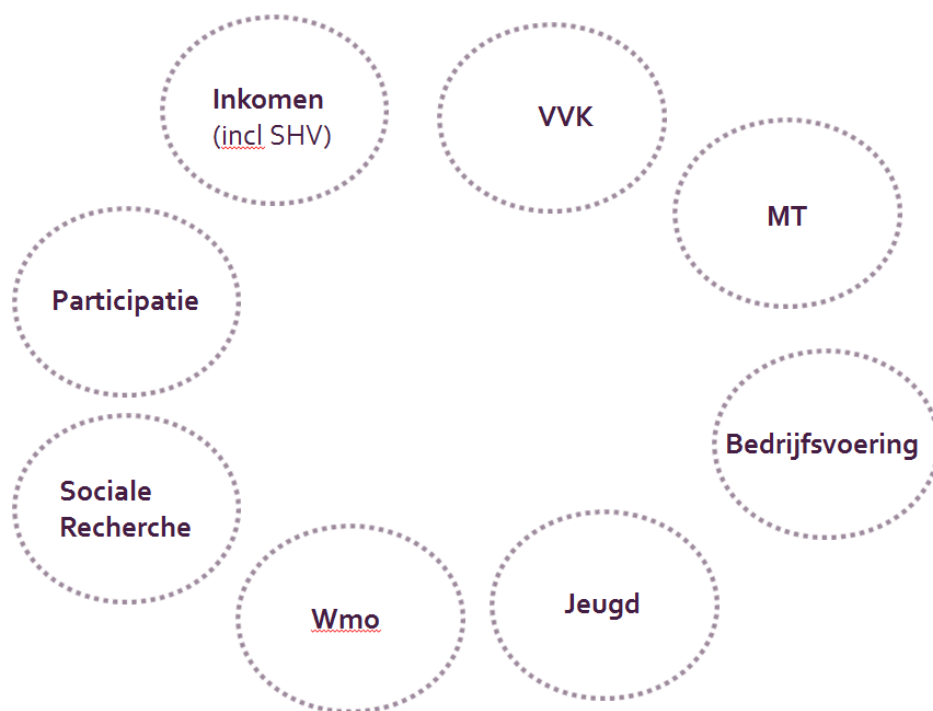
6.1.5 Structuur afdeling

Als de uitvoeringsdienst in taakgroepen wordt ingericht, ontstaat de volgende indeling:

1. Management: afdelingshoofd en 2 adjunct-afdelingshoofden
2. Taakgroep Vraagverkenning: vraagverkenners.
3. Taakgroep Jeugdwet: vraagverheldering, specialisten, medewerker bedrijfsvoering, kwaliteitsmedewerker.

4. Taakgroep Inkomen¹: vraagverheldering, specialisten, medewerker bedrijfsvoering, kwaliteitsmedewerker, handhaving.
5. Taakgroep Participatie: vraagverheldering, specialisten, medewerker bedrijfsvoering, kwaliteitsmedewerker.
6. Taakgroep Wmo: vraagverheldering, specialisten, medewerker bedrijfsvoeringkwaliteitsmedewerker
7. Taakgroep Sociale Recherche: rechercheurs,, medewerkers bedrijfsvoering.
8. Taakgroep Bedrijfsvoering: medewerker bedrijfsvoering, medewerker afhandeling bezwaar & beroep, interne controle, financieel klantbeheer, archief, afdelingsondersteuner, applicatiebeheerder².

De structuur van de afdeling ziet er dan als volgt uit, waarbij de stippellijnen de flexibele werkvorm weergeven.



6.2 Formatie

Tot op heden werkt de uitvoeringsdienst voor een deel met een flexibele formatieschil van 12,75 fte, bovenop een vaste formatie van 60 fte. De flexibele schil is in de gemeentebegroting incidenteel gedekt voor 2015 en 2016 en voor de helft in 2017, in afwachting van nadere formatieberekening.

Duidelijk is geworden dat flexibele schil grotendeels omgezet moet worden in vaste formatie, zodat de basis beter op orde gebracht kan worden, er minder nervositeit ontstaat qua personeelsplanning en er beter geïnvesteerd kan worden in teamvorming en de kennis en kunde van medewerkers.

Adlasz heeft op ons verzoek een formatieberekening opgesteld. De uitkomst van de berekening laat zien dat de huidige taken met circa 70 fte's uitgevoerd kunnen worden. Daarbij werd aangetekend dat:

- De gebruikte behandelzeiten deels zijn gebaseerd op elders in het land, onder meer bij de gemeente Huizen, gehanteerde normen.
- Om een zo goed mogelijke inschatting te maken van de benodigde capaciteit, heeft het management:
 - een zo getrouw mogelijke opgave gegeven van de aantallen uit te voeren handelingen

¹ Inclusief schuldhulpverlening en regelingen voor de minima

² De organisatievisie heeft gevolgen voor de positionering van de ondersteunende functies (de afdelingsondersteuner) en de positionering applicatiebeheer. Deze functies worden de komende maanden in lijn gebracht met de organisatieprincipes van Gooise Meren (centraal belegd in plaats van decentraal).

- Voor bepaalde functies aangegeven wat de omvang in fte zou moeten zijn.
- De opgaven van het management zijn door Adlasz niet gevalideerd.
- Uitgegaan is van de huidige managementprincipes en organisatiestructuur van de USD; dat wil zeggen dat bijvoorbeeld de formatie voor het management nog niet voldoet aan de norm van de gemeentebrede managementprincipes.
- De uitkomst van de berekening heeft betrekking op de bezetting voor de structurele taken van de USD. Inzet voor incidentele taken, zoals het project om te komen tot digitalisering, maakt geen onderdeel uit van de berekening.

Deze formatieberekening is vervolgens geactualiseerd naar de nieuwe structuur en de doorontwikkelde werkwijze. Daarbij zijn in aanmerking genomen:

- Aanpassing managementstructuur conform visie Gooise Meren.
- Doorrekening efficiency-effecten als gevolg van de taakgroepenstructuur.
- Doorrekening efficiency-effecten loketbezetting als gevolg van 'komen op afspraak'.
- Versterking capaciteit bij de primaire klantprocessen gelet op structureel te hoge werkdruk
- Nieuwe taken voortkomend uit bescherming & opvang, versterking procesregie jeugdzaken (drang) en intensievere samenwerking met Veilig Thuis en Crisisdienst.
- Versterking van de beheerscapaciteit met betrekking tot proces- en gegevensmanagement en de financiële beheersing en verantwoording, mede op advies van de concern-controller.
- Vervallen functie ketenregisseur, omdat de taakgroepen zelf hun netwerk beheren.

Het geactualiseerde formatieplan komt daarmee structureel op 69,5 fte, waarvan 0,86 fte voor nieuwe taken. Dat is qua volume iets minder dan de berekening van Adlasz en enkele fte minder dan de formatie waarmee in 2015 en 2016 gewerkt is. Het volume komt – naar rato van inwoneraantal - nagenoeg overeen met de formatie die de uitvoeringsdienst van de HBEL-gemeenten hanteert. Omdat de werklust nog niet stabiel is in omvang en intensiteit en er nog allerlei landelijke en regionale ontwikkelingen zijn, wordt voorgesteld om naast de basisformatie een beperkte flexibele schil aan te houden ter grootte van 2 fte.

De geadviseerde formatie wordt gezien als een basisformatie. Er is geen formatie opgenomen ten behoeve van de uitvoering van grotere projecten, zoals digitalisering van de dienstverlening of het intensiveringsprogramma MVO GM, die apart begroot moeten worden.

Daarnaast zijn er tijdelijke migratie- en frictiekosten omdat de werving van vaste medewerkers pas na vaststelling van dit advies kan starten en er oplossingen gezocht moeten worden voor boventallige medewerkers (voormalige teamleiders en ketenregisseur). Ten slotte is er een hulpstructuur nodig om het afgeslankte management van de afdeling tijdelijk te ondersteunen bij de implementatie van de nieuwe werkwijze en structuur.

De voor dit formatieplan extra benodigde structurele en incidentele middelen bedragen als volgt:

Extra formatielasten	2017	2018	2019 e.v.
Kosten flexibele schil 1e halfjaar 2017 (I)	381.736	-	-
Werkwerken achterstanden 1e halfjaar 2017 (I)	42.088	-	-
Benodigde extra structurele loonsom (S)	300.384	600.768	600.768
Kosten overhead (S)	90.115	180.230	180.230
Compensatie begrote aframing vanaf 2018 (S)	-	100.000	150.000
Bestaande incidentele dekking 2017 (I)	-350.000	-	-
Flexruimte 2 inhuurkrachten (S)	77.220	154.440	154.440
Migratiekosten Q3 2017 (I)	39.404	-	-
Frictiekosten boventalligen (I)	150.010	194.519	-
Kosten hulpstructuur (I)	50.000	50.000	-
Structureel extra benodigd budget	0	1.035.439	1.085.439
Incidenteel extra benodigd budget	780.956	244.519	0
(I) = incidenteel (S) = structureel			

7 Nawoord

De eerste 2 jaar aan ervaring leveren een aantal concrete inzichten op over de gewenste richting waarop het dienstverleningsmodel zich de komende jaren zal moeten door ontwikkelen. Het is nu niet mogelijk om een volledig uitgekristalliseerd beeld te geven van hoe dit dienstverleningsmodel er bijvoorbeeld over 10 jaar uit dient te zien. Aangezien het dienstverleningsmodel een essentieel onderdeel uitmaakt van de transformatie Sociaal domein, is dit ook niet wenselijk. De transformatie is een doorlopend ontwikkelproces. Het vraagt van zowel de gemeente als van inwoners en maatschappelijke partners om in beweging te komen en te blijven. Het is belangrijk dat die beweging op alle niveaus plaats vindt: bestuurlijk, politiek, beleidsmatig en operationeel. Wél leveren deze eerste twee jaren een aantal concrete inzichten op over de gewenste richting waarop dit model zich de komende jaren zal moeten door ontwikkelen en welke ontwikkelstappen hiertoe gezet moeten worden. Belangrijk om daarin mee te nemen de uitgangspunten van de organisatie Gooise Meren, zoals klantvriendelijk, netwerkorganisatie, verantwoordelijkheid laag, flexibel en efficiënt.

Bijlage 1

Toelichting primair proces

3.1.1 Vraagverkenning

Bij de ontvangst van een melding of signaal volgt een korte inventarisatie. Hierbij wordt verkend wat precies de vraag is, met hoeveel prioriteit de vraag behandeld moet worden en of de vraag thuishoort bij de uitvoeringsdienst of dat er doorverwezen moet worden naar een andere instantie of een collectieve basisvoorziening. Dit betekent dan ook dat niet iedere inwoner de hierna volgende stappen uit het proces zal doorlopen.

3.1.2 Vraagverheldering

In de vorige fase is de vraag verkend. In deze fase wordt in een integraal onderzoek de vraag van de inwoner verder verhelderd. Onderdeel van het integraal onderzoek is in veel gevallen een huisbezoek met keukentafelgesprek. Daarna wordt een te behalen resultaat bepaald en een plan van aanpak opgesteld. In het plan van aanpak is beschreven wat de inwoner van de gemeente kan verwachten en wat de gemeente verwacht van de inwoner en zijn/haar omgeving. Daartoe worden de te behalen resultaten geformuleerd en wordt aangegeven met welk type voorziening (collectief of individueel) dit resultaat naar verwachting bereikt kan worden. Na deze fase dient een inwoner indien nodig één of meer aanvragen in voor de in het plan van aanpak benoemde maatwerkvoorzieningen.

3.1.3 Specialistische beoordeling

Als in het vraagverhelderend onderzoek een maatwerkvoorziening is voorgesteld waarvoor een aanvraag is ingediend, wordt in deze fase onderzocht of de inwoner recht heeft op deze voorziening en op welke wijze de maatwerkvoorziening wordt ingezet.

3.1.4 Besluit

Als bij de specialistische beoordeling wordt geconcludeerd dat een inwoner aanspraak kan maken op een voorziening, volgt het formele besluit. Dit besluit wordt gecommuniceerd naar de inwoner in de vorm van een beschikking.

3.1.5 Leveren/verstrekken

Aan de (gekozen) uitvoerder die de maatwerkvoorziening zal verstrekken of leveren wordt digitaal een opdracht verstrekt via het zogenaamde 'digitale leefplein'. Dit digitale leefplein wordt gefaseerd in gebruik genomen voor de verschillende maatwerkvoorzieningen. Via het digitale leefplein ontvangt de opdrachtnemer informatie uit het plan van aanpak van de inwoner die relevant is voor de uitvoering van de individuele maatwerkvoorziening. Met het digitale leefplein wordt de eigen regie van de inwoner versterkt omdat daar, binnen de grenzen van het plan van aanpak en de beschikking, ook tussen inwoner en opdrachtnemer inhoudelijke afspraken gemaakt kunnen worden over de manier waarop de voorziening wordt ingevuld.

3.1.6 Procesregie en casusregie

De uitvoeringsdienst stuurt op het behalen van een integraal resultaat door middel van procesregie. De procesregie ligt bij de integrale toegang en heeft een regelende, bewakende en bijsturende functie. Waar een plan van aanpak multidisciplinaire inzet van opdrachtnemers vraagt, kan een casusregisseur aangewezen worden. De casusregisseur zorgt ervoor dat alle inhoudelijke uitvoeringsactiviteiten onderling goed afgestemd verlopen en dat er goed wordt samengewerkt.

3.1.7 Beheer

In dit team zijn uitvoerende en ondersteunende taken en activiteiten ondergebracht met de opdracht om de gevolgen van de uitvoering van de individuele maatwerkvoorzieningen te registreren, het beheer op het gebied van rechtmatigheid uit te voeren en het management te ondersteunen bij het beheersen van de werking van het systeem. De volgende taken behoren tot dit team: rechtmatigheid, bezwaar en beroep, informatievoorziening, kwaliteitszorg, administratie.