

# Procesvoorstel n.a.v. Themabijeenkomst Opdrachtgeverschap en takendialoog

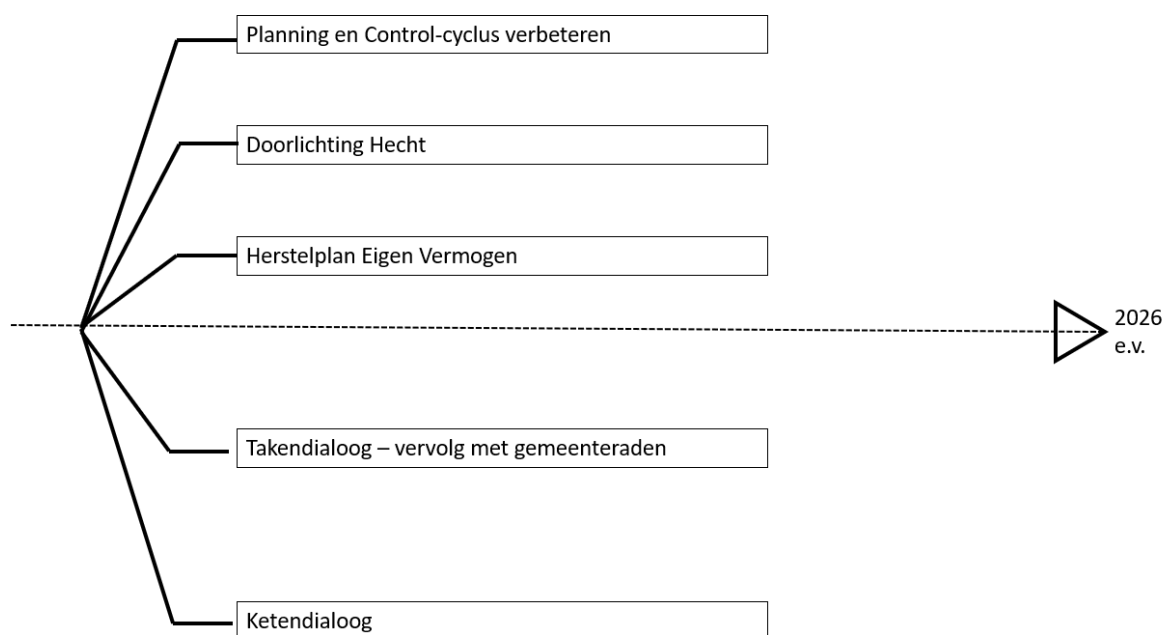
## Van Secretaris Hecht aan Algemeen Bestuur

Tijdens de themabijeenkomst d.d. 14 februari 2024 is er vervolg gegeven aan de bestuurlijke dialoog van 1 november 2023 en de daaruit volgende ontwikkelagenda. De behoefte van het bestuur was om het gesprek over het opdrachtgeverschap en takenpakket Hecht op te starten. Daartoe is door Hecht in nauwe samenwerking met contactambtenaren een programma opgezet om dit gesprek op een gestructureerde wijze te kunnen voeren. De middag werd gefaciliteerd door Ruud Bakker als coördinerend gemeentesecretaris voor de GR Hecht.

Doelstelling van de middag was te toetsen op welke wijze het bestuurlijke gesprek over het takenportfolio kan worden gevoerd, waarbij de inhoudelijke discussie voorop dient te staan.

In het conceptverslag is het resultaat van deze middag vastgelegd (zie AB-24-03). Meest belangrijke conclusie was dat de 18 deelnemende gemeenten behoefte hebben aan een plan van aanpak om in de richting van de begroting 2026 op een goede wijze een aantal zaken met elkaar uit te zoeken en daar een besluit over te nemen. Daarbij dienen de belangen van alle partijen goed te worden meegewogen, waar verschillen indien nodig worden overbrugd en een transparantere financiële huishouding beschikbaar te zijn.

De secretaris van het bestuur/algemeen directeur van Hecht heeft daarop aangeboden om een procesvoorstel op te stellen waarin de diverse trajecten die nodig zijn in beeld worden gebracht. Doel van deze aanpak is om in de begroting voor het overbruggingsjaar 2026 bewuste keuzes te kunnen maken ten aanzien van het portfolio van taken en het beschikbare budget voor die taakuitvoering. Hieronder treft u een overzicht aan van de beoogde processen.



## Ad 1. Planning en Control-cyclus verbeteren

Er wordt op dit moment hard gewerkt aan een verbeterslag met betrekking tot de Planning & Control-cyclus van Hecht. Deze ontwikkeling heeft zowel betrekking op het verantwoorden als op het aansturen van de organisatie. Belangrijk doel is om een meer continue informatiestroom te realiseren, waardoor met name ambtelijk meer inzicht ontstaat of Hecht de taken binnen budget weet uit te voeren.

Naast een inhoudelijke verbeterslag zijn ook een aantal quick wins geformuleerd gericht op het realiseren van een betrouwbare P&C-cyclus in relatie tot de bestuurlijke overleggen (Dagelijks en Algemeen bestuur). Het is de ambitie dat onderstaande quick wins voor de zomer zijn geïmplementeerd, zodat kan worden geëvalueerd of verdere aanpassing van de processen gewenst is. In de AB-vergadering van 10 juli 2024 zal Hecht hierover rapporteren.



## Quick wins

### 1. Stukken op tijd aanleveren.

*Actie Hecht: de directie stuurt scherp op deadlines, de P&C-cyclus wordt intern/extern beter afgestemd*

### 2. Via afgesproken route agendapunten inbrengen bij AB.

*Wordt gezamenlijk opgepakt.*

### 3. Contactambtenaren laten redigeren/ meelezen op stukken.

*Is nu ook opgestart voor P&C cyclus*

### 4. Beter aansluiten op gemeentelijke P&C cyclus.

*Gezamenlijk aandachtspunt, met de beperkingen van verschillen tussen gemeenten en vereisten van de Wgr*

### 5. De juiste mensen in de juiste overleggen uitnodigen.

*Betreft alleen BAO, Dennis zal regelmatig aansluiten.*

### 6. Meer scherpte op de financiële consequenties van bestuurlijke stukken.

*Is opgestart, opleggers worden aangepast.*

**Samen gezonder.**

**Actie Hecht: Voortgang rapporteren in AB van 10 juli 2024, evaluatie in AB van 18 december 2024. Routing loopt via Bao en Auditcommissie.**

## Ad 2. Doorlichting Hecht

De themabijeenkomst is gebruikt als “testcase” om een aantal producten van Hecht te bespreken. Daarbij is één product centraal besproken, waarna de aanwezigen in groepjes uit elkaar zijn gegaan. Binnen deze groepjes zijn in totaal 3 producten besproken a.d.h.v. sturingsmechanismen (zoals financiering, impact, regionale/lokale aanpak). Het gesprek diende om te ontdekken of dit de juiste vorm was v.w.b. de takendialoog. De bestuurders hebben in de afronding de volgende zaken aangegeven:

- Hoewel de inhoudelijke insteek zeer werd gewaardeerd, zag men dit in het algemeen niet als een haalbare aanpak om de gehele portfolio te bespreken;
- Met name de analyse van de impact van evt. besluiten zou meer bij de professionals moeten liggen.
- Het ligt daarom voor te hand te bezien of een heldere opdracht kan worden verstrekt om een impact- en kostenanalyse te maken van de taken -als geheel- waarover dan het bestuurlijke gesprek kan worden gevoerd.

Daarbij werd opgemerkt dat er ook fundamenteel verschillende inzichten per gemeente kunnen zijn. Hecht geeft daarop aan dat meer inzicht hebben in de verschillen kan bijdragen aan het versterken van lokaal primaat bij de keuze, zonder de solidariteit en efficiency uit het oog te verliezen.

Een aantal bestuurders opperde om een externe partij te betrekken om Hecht te ondersteunen bij het analyseren van de producten en financieringsstromen binnen Hecht, door deze door te lichten op kosten, baten en kwaliteit. Dit idee werd algemeen omarmd als een samenwerking van Hecht intern en een externe partij die kan bijdragen aan het objectiveren van de vragen van het bestuur.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door een deskundige werkgroep vanuit Hecht, waarbij alle bedrijfsonderdelen individueel worden onderzocht. Het is tevens van groot belang dat gemeenten (ambtelijk en bestuurlijk) als belangrijke stakeholder goed aangehaakt worden in het onderzoek. Als onderdeel van het plan van aanpak van de externe partij wordt hiervoor een voorstel gedaan.

Het onderzoek richt zich daarmee op drie aspecten:

- De financiële huishouding van Hecht op product/dienstniveau;
- De impact van de diensten voor de inwoners en gemeenten;
- Eventuele risico's die kunnen optreden bij het staken of veranderen van een dienst;

Op deze wijze levert het onderzoek inzichten voor de takendialoog op basis van geobjectiverde informatie.

De directie stelt voor deze partij tevens opdracht te geven om een nieuw financieel model op te stellen dat beter aansluit bij de spelregels van gemeenten en bij de P&C-cyclus. Dit draagt bij aan de transparantie en toekomstbestendigheid van Hecht.

**Actie Dagelijks Bestuur: het DB vraagt de directie van Hecht om een externe partij deze opdracht te verstrekken. Het opdrachtgeverschap voor deze opdracht wordt belegd bij het DB, die de operationele uitvoering delegeert aan de directie.**

Doelstelling is om per 1 mei a.s. te starten met de doorlichting en deze eind 2024 af te ronden t.b.v. de kaderbrief 2026 (eindrapport te presenteren in de AB-vergadering van 18 december 2024).

*Noot secretaris: Het Dagelijks Bestuur heeft in haar vergadering d.d. 14 maart 2024 ingestemd met het bovenstaande, en de directie verzocht ervoor zorg te dragen dat het onderzoek zo spoedig mogelijk kan starten (begin mei). Daartoe wordt de concept-formulering van de opdracht in een schriftelijke ronde voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur en Auditcommissie, waarna een aanbesteding/selectieprocedure zal worden opgestart.*

### **Ad 3. Herstelplan Eigen Vermogen**

In de nota Reserves en Voorzieningen 2022 is het volgende afgesproken:

*“Indien het weerstandsvermogen op enig moment hoger wordt dan het gestelde maximum (€6 mln.), wordt dit terugbetaald aan gemeenten. Indien het weerstandsvermogen tussen de €3 en €6 mln. schommelt, stelt de directie een voorstel bestemmingsresultaat op dat erop gericht is om het totale vermogen in balans te houden met het risico dat Hecht loopt. Op het moment dat het weerstandsvermogen door de grens van €3 mln. dreigt te zakken stelt de directie tijdig op basis van prognoses een herstelplan op, waarbij wordt uitgegaan van een aanpassing van de begroting van het lopende jaar en indien nodig het daaropvolgende jaar. Doel van het herstelplan is om het bestuur te informeren welke maatregelen er zijn/ worden genomen door de directie om weer op de gewenste hoogte van het weerstandsvermogen te komen.”*

Nu de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2023 is afgekeurd – en daarmee het Eigen Vermogen van Hecht onder de grens van € 3 mln komt - dient de directie een herstelplan op te stellen. Het herstelplan Eigen Vermogen staat voor besluitvorming geagendeerd voor de vergadering van het Algemeen Bestuur op 10 juli 2024.

**Actie Hecht: opstellen herstelplan Eigen Vermogen. Routing loopt via Bao en Auditcommissie.**

#### **Ad 4. Takendialoog – vervolg met gemeenteraden**

In de vergaderingen van 1 november 2023 en 13 december 2023 heeft het Algemeen Bestuur gesproken over een takendialoog. Tijdens de themabijeenkomst van 14 februari 2024 is een vervolg gegeven aan deze oproep en is als testcase een start gemaakt met het bespreken van een aantal producten.

Een nog nader uit te werken onderdeel van de takendialoog is het gesprek met de gemeenteraden binnen onze regio. Hecht is formeel een collegeregeling. Een aantal gemeenteraden hebben de afgelopen jaren aangegeven zich onvoldoende betrokken te voelen bij de opdrachtverstrekking aan Hecht in aard en omvang van het pakket. Daarom heeft het DB toegezegd ook raden een plek te geven in de doorontwikkelagenda en takendialoog.

Hieronder zijn drie scenario's weergegeven op welke wijze de raden kunnen worden betrokken in dit proces.

##### Scenario 1: Colleges in gesprek met gemeenteraden

De colleges bespreken zelf - a.d.h.v. het productenboek van Hecht - de prioriteiten binnen de gemeenten. Het college maakt de afweging vanuit de lokale situatie. De colleges brengen via het AB-lid deze input in (1 op 1 gesprekken met de directie), waarna Hecht de rode draden analyseert. Hecht maakt vervolgens een voorstel hoe hier verder mee om te gaan als onderdeel van de takendialoog, waar vervolgens het Algemeen Bestuur een besluit over neemt.

Na besluitvorming (eind 2024) kunnen de colleges aan hun raden terugkoppelen welke besluiten er door het Algemeen Bestuur rondom de taken zijn genomen. Overwogen kan worden na besluitvorming een aantal regionale informatieavonden te organiseren (begin 2025) waarin het hele proces nog eens wordt toegelicht.

**Dit scenario heeft de voorkeur vanuit Hecht.**

*Hecht zal vanzelfsprekend iedere gemeente naar behoefte ondersteunen om het gesprek tussen college en raad over de taken van Hecht te faciliteren.*

##### Scenario 2: Directie Hecht in gesprek met gemeenteraden

De directie van Hecht - met haar ondersteuning - maakt een ronde langs de raden/raadscommissies om op te halen hoe raden/commissies hierin staan. Hecht maakt vervolgens een voorstel hoe hier verder mee om te gaan als onderdeel van de takendialoog, waar vervolgens het Algemeen Bestuur een besluit over neemt.

Een nadeel van deze optie is dat het politieke primaat van het college feitelijk wordt overgeslagen. Dit kan leiden tot ongemakkelijke situaties voor een individuele portefeuillehouder. Risico is bovendien dat vanwege de grote verscheidenheid van visies van individuele raden het voorstel onvoldoende herkenbare punten per raad zal omvatten, zoals soms ook het sentiment lijkt te zijn rondom ingediende zienswijzen.

### Scenario 3: Instellen raadsadviescommissie

Er wordt een raadsadviescommissie ingesteld met brede vertegenwoordiging conform de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Elke gemeenteraad kan een vrij aantal afgevaardigden sturen. Hiermee groeien we naar een regionale gedragen raadsvisie. Wel worden een aantal vaste vergaderdata ingepland, zodat de continuïteit van de bespreking wordt gewaarborgd.

Ook in deze variant moet worden opgemerkt dat dan voorbij wordt gegaan aan de colleges van deze regio. De raadsadviescommissie heeft dan een formeel direct adviesrecht aan het Algemeen Bestuur. De bevoegdheid tot het nemen van besluiten blijft bij het Algemeen Bestuur.

Bij dit scenario moet er wel rekening gehouden worden met een aantal voorwaarden:

- Conform artikel 24a van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen dienen alle gemeenteraden binnen onze regio gezamenlijk het Algemeen Bestuur te verzoeken om over te gaan tot het vormen van een raadsadviescommissie. Conform het derde lid van dit artikel hoeven niet alle gemeenteraden een deelnemer aan te wijzen (maar dit heeft uiteraard wel de voorkeur).
- Het Algemeen Bestuur regelt de bevoegdheden, de taken en werkwijze van de commissie, nadat het de raden van de deelnemende gemeenten in de gelegenheid heeft gesteld hun wensen en bedenkingen kenbaar te maken.
- Om de effecten mee te kunnen nemen in de begroting 2026, zal de takendialoog plaatsvinden in 2024. Dat betekent dat de raadsadviescommissie zich zal moeten voegen naar een vooraf opgestelde (krappe) tijdsplanning.
- Een raadsadviescommissie geeft advies aan het Algemeen Bestuur. Het is vervolgens aan het Algemeen Bestuur om beslissingen te nemen. Deze bevoegdheid wordt dus niet overgedragen.

**Actie Algemeen Bestuur: kiezen uit scenario's, evt. ander scenario aandragen. Afspraken maken over routing.**

### **Ad 5. Ketendialoog**

Daarnaast speelt op dit moment de zogeheten ketendialoog. Het gaat hierbij om de keten binnen de gemeenten zelf. Hier is Hecht één van de partners. Hier zijn de volgende scenario's denkbaar:

Scenario 1: Regie bij gemeenten (voorkeursoptie Hecht). Bijvoorbeeld per gemeente een gesprek organiseren over grijze gebieden tussen taakverdeling binnen keten (en de daarbij behorende problemen).

Scenario 2: doorontwikkeling ketenaanpak; dit punt wordt door bijna alle gemeenten benoemd in de inmiddels ingediende GALA-plannen. Omdat tijdens het schrijven van de plannen nog weinig bekend was over de uitwerking van de regionale ketenaanpakken, heeft men vooral aangegeven hoe men lokaal aan de slag gaat. Desalniettemin is de regionale ketenaanpak een mogelijk scenario.

Scenario 3: Opdracht aan Hecht voor het optimaliseren van keten. Minst gewenste optie vanuit Hecht.

Deze ketendialoog zou de urgent gevoelde problemen bijvoorbeeld in het sociaal domein of de jeugdbeschermingsketen moeten aanpakken met creatieve oplossingen op de grenzen van de partners en hun regelgeving c.q. financieringsafspraken. Doel is de problemen te beteugelen en de financiën te beheersen bijv. door in te zetten op vroege preventie en normalisatie van beginnende problemen in gezinnen.

Actie Algemeen Bestuur: kiezen uit scenario's, evt. ander scenario aandragen. Afspraken maken over routing.