CONCEPT
BESTUURSOPDRACHT

voor toekomstige samenwerking sociaal domein
Baarn, Bunschoten en Soest

Betreft: Toekomst samenwerking sociaal domein
Van: Gemeenten Baarn, Bunschoten en Soest
Datum: 30 augustus 2023

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding 3

2. De nieuwe samenwerking 4

2.1. Gezamenlijk perspectief: samen meer dan de som der delen 4
2.2. Professionele gezamenlijke uitvoeringsorganisatie 6
2.3. Voorwaarden voor een gezamenlijke professionele uitvoering 8

3. Stappenplan 11

1. Inleiding

De gemeenten Baarn, Bunschoten en Soest hebben alle drie dezelfde ambities voor de toekomst van het sociaal domein. Nabijheid, integraliteit, menselijkheid en toekomstbestendigheid staan daarbij centraal. Daarom zien zij een unieke kans om gezamenlijk een professionele en robuuste uitvoeringsorganisatie te realiseren. Door de belangrijkste uitgangspunten van iedere gemeente te combineren ontstaat extra kwaliteit in hulp en zorg voor de inwoners van de drie gemeenten. Een gezamenlijke uitvoering levert zo veel meer op dan de som der delen.

Op dit moment werken de gemeenten Baarn, Bunschoten en Soest ook al samen in het sociaal domein. Deze samenwerking is begonnen met Werk en Inkomen en in 2017 is deze uitgebreid met de zorgadministratie en het werkgeverschap van de sociale teams. De samenwerkingsorganisatie BBS levert goede hulp aan inwoners.

De complexiteit in het sociaal domein neemt toe. Daarom is een robuuste en toekomstbestendige uitvoering nodig om ook in de toekomst professionele, nabije, integrale menselijke hulp en zorg te kunnen blijven leveren. Van lichte hulp tot specialistische zorg. Dat vraagt meer dan waar de huidige BBS organisatie voor is toegerust. Daarom hebben de drie gemeenten besloten om opnieuw naar de samenwerking te kijken vanuit de huidige behoeften en verwachte ontwikkelingen op het gebied van uitvoering in het sociaal domein.

Door de samenwerking robuuster vorm te geven en te investeren in de kwaliteit van de aansturing én de uitvoering, kan de samenwerking veel meer opleveren. Dit vraagt wel een investering. Er is een verandertraject nodig om de sturing te verbeteren en het speelveld anders in te richten. Door per gemeente een integrale toegang in het lokale voorveld te realiseren, wordt gestuurd op inzet van lichte ondersteuning waar dat mogelijk is. En als dat nodig is wordt zwaardere hulp of zorg ingezet. Door daar veel steviger op te sturen vanuit de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie wordt structureel voorkomen dat onnodig zware, dure hulp en zorg wordt ingezet.

In het volgende hoofdstuk is beschreven waarom we kiezen voor het realiseren van een nieuwe samenwerkingsorganisatie, hoe deze organisatie eruit zal zien en wat de organisatie gaat doen. Het gaat niet alleen om de inrichting van de organisatie, maar ook om de governance.

In het derde hoofdstuk schetsen we het te doorlopen traject om de nieuwe samenwerking te realiseren. Zoals gezegd is de uitgangssituatie van de drie gemeenten verschillend en de winkel moet open blijven tijdens de verbouwing. Ook hechten we veel waarde aan een brede betrokkenheid van medewerkers. Met vertegenwoordigers van de drie gemeenten en de bestaande uitvoeringsorganisatie BBS hebben we dit stappenplan opgesteld.

2. De nieuwe samenwerking

2.1. Gezamenlijk perspectief: samen meer dan de som der delen

Wij kiezen om samen te werken in de uitvoering van het sociaal domein omdat we samen meer zijn dan de som der delen. Samen kunnen we kwalitatief betere hulp aanbieden en coördineren voor de inwoners van onze gemeenten. Een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie maakt ons robuust en wendbaar, zodat we kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in het sociaal domein én dit kunnen doen tegen de beste maatschappelijke kosten.

1. Samen hebben we de juiste schaal om ons professioneel te organiseren én aan te sluiten bij de lokale situaties

De schaal van onze drie gemeenten gezamenlijk (ongeveer 95.000 inwoners[1]) heeft de juiste omvang om een professionele en robuuste uitvoeringsorganisatie te realiseren. Een organisatie die in staat is invulling te geven aan de lokale behoefte in iedere gemeente en aan het samenspel met het voorveld.

De eerstelijns professionals die individuele (of systeem)begeleiding bieden (lokale teams), werken samen met de dienstverleners in het lokale voorveld. Zij zijn hiertoe uitgerust omdat we door samenwerking op deze schaal in staat zijn een schil van specialismen rond de professionals te organiseren voor kwaliteitsverbetering, data-analyse en bijvoorbeeld gedragsspecialisten. En deze specialisten ook daadwerkelijk te binden en te boeien in een krappe arbeidsmarkt.

2. Samen zijn we in staat te anticiperen op de uitdagingen in de toekomst

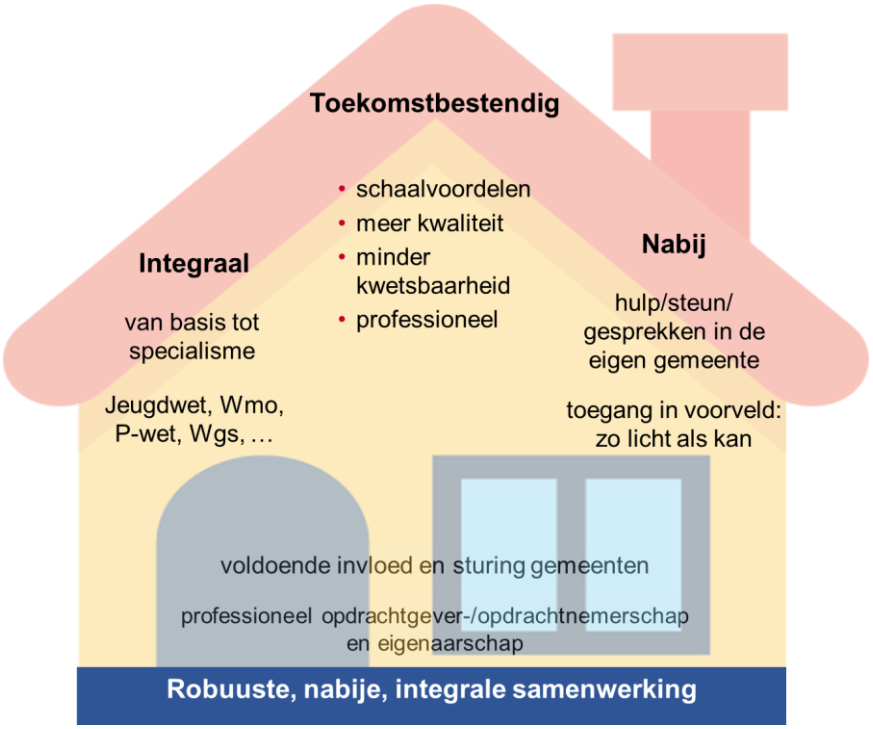
De vraag naar zorg blijft landelijk toenemen. De vergrijzing van de bevolking, met toenemende zorgvraag van thuiswonende ouderen, is daar één van de oorzaken van. Ook in de jeugdzorg en allerlei specialistische hulp en zorg neemt de vraag toe. Dit maakt een kritische en creatieve blik nodig op hoe op lange termijn passende hulp geboden kan worden aan wie dat nodig heeft. Dit gaat over het bieden van hulp voor jeugd, zorg voor ouderen en kwetsbaren en het bieden van perspectief op werk en inkomen. Dit vraagt ook steeds meer inzet op preventie en het stimuleren van een gezonde leefstijl en leefomgeving.

Om te anticiperen op deze ontwikkelingen krijgen lokale teams een steeds prominentere rol in het zorglandschap. In de Hervormingsagenda Jeugd wordt gesproken over versterking van de lokale teams met voldoende kennis en expertise. Teams die niet alleen toegang verlenen, maar zelf hulp verstrekken gericht op het versterken van het gewone leven. In de regio Amersfoort[2] hebben we afgesproken dat de hulpvraag zoveel mogelijk zelf door het lokale sociaal team of in de basisvoorzieningen wordt opgepakt. Ook in het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming[3] krijgen lokale teams een grotere rol toebedeeld in casuïstiek waarbij de veiligheid in het geding is. Dit vraagt om professionele lokale teams die laagdrempelig zijn en de lokale context kennen, maar ook kennis hebben van specialistische zorg en goed worden gefaciliteerd.

Tegelijkertijd stuurt het Rijk op verdergaande regionale samenwerking en worden meer zorggebieden onderdeel van het sociaal domein en daarmee de verantwoordelijkheid van gemeenten. Onduidelijk is welke onderdelen wanneer worden gedecentraliseerd en in welke volgorde, maar vrij zeker is dat gemeenten hierdoor meer specialistische taken toebedeeld krijgen. Dit vraagt om een professionele

[1] Uit verschillende onderzoeken en praktijkervaringen blijkt dat met name op gebied van kwaliteit en professionaliteit en voorkomen van kwetsbaarheid uitvoering op een schaal van ongeveer 100.000 inwoners de meeste voordelen heeft.
[2] Regio Amersfoort bestaat uit de volgende gemeenten: Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Leusden, Soest, Woudenberg, Eemnes.
[3] Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming, Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de ministeries van Justitie en Veiligheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (de drie opdrachtgevers), alsmede de bestuurlijke kerngroep en vele andere partijen, 2021.

uitvoering en een organisatie die in staat is dit te bieden. Dit stevige huis (zie afbeelding 1) bouwen we samen, zodat we ons tijdig kunnen inrichten op de ontwikkelingen.



Afbeelding 1: het fundament en huis van samenwerking

Ook maakt de samenwerking ons tot een krachtige partner in de regio op het gebied van het sociaal domein. De centrumgemeentefunctie van Amersfoort wordt zwaarder en doordat we kennis en expertise bij elkaar brengen worden we een krachtigere partner. Zo zijn we in staat om meer te brengen én te halen voor onze inwoners in de brede regionale samenwerking.

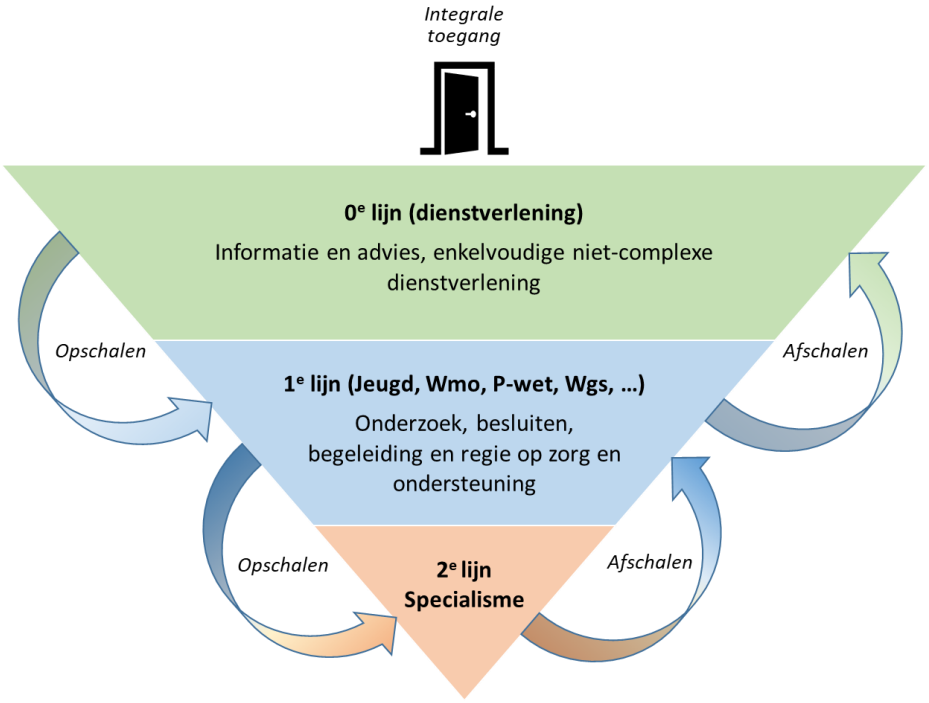
3. Samen delen we een visie op integraliteit en nabijheid

De gemeenten Baarn, Bunschoten en Soest hebben dezelfde ambities in wat we willen betekenen voor onze inwoners. We willen dat inwoners in hun eigen nabije omgeving hun vraag kunnen stellen, dit maar één keer hoeven te doen en snel perspectief hebben op een oplossing. Dat betekent dat we breed naar de vraag kijken. Als er bijvoorbeeld problemen zijn bij het opvoeden van kinderen dan kan het zinvol zijn om naast jeugdhulp ook te kijken naar de werksituatie en financiële situatie van het gezin.

Inwoners kunnen er op rekenen dat zij geholpen worden door professionals met kennis en ervaring. De geboden oplossing is gericht op het zo snel mogelijk weer zelfstandig verder kunnen. Om dit te kunnen realiseren is het nodig dat meer en betere preventieve hulp wordt geboden in het voorveld (nulde lijn, zie afbeelding 2) en hulpvragen die bij de eerste lijn terechtkomen (uitvoeringsorganisatie) integraal worden behandeld. Dit zodat minder doorverwezen hoeft te worden naar geïndiceerde zorg (tweede lijn). Minder problematiseren, meer normaliseren. Minder uit huis plaatsingen, meer opvoedondersteuning.

Dit vraagt een integrale toegang (één ingang) en een samenspel tussen het voorveld (nulde lijn) en de eerste lijn. Hoewel de drie gemeenten zich ieder in een andere fase van deze transformatie bevinden, delen zij de inhoudelijk ambitie om het samenspel op deze wijze te organiseren.

De gezamenlijke visie op de gewenste uitvoering in het sociaal domein ziet er schematisch zo uit:



Afbeelding 2: onze manier om integraal én nabij hulp te bieden

2.2. Professionele gezamenlijke uitvoeringsorganisatie

Om de hiervoor beschreven visie te realiseren willen we een gezamenlijke uitvoeringsstructuur inrichten. Deze bestaat uit een professionele gezamenlijke uitvoeringsorganisatie en een integrale toegang in het lokale voorveld van de drie gemeenten, die goed met elkaar samenwerken. Hieronder beschrijven we de vijf elementen die nodig zijn om dit tot een succes te maken.

1. Integraal over wetten heen

Om vraagstukken van inwoners werkelijk integraal te kunnen aanpakken zal de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie ook integraal ingericht moeten zijn en integraal moet werken. De gemeenten willen tenminste samenwerken bij hulp en zorg op gebied van:

- maatschappelijke ondersteuning;
- jeugdhulp;
- hulpmiddelen;
- werk en inkomen;
- minimaregelingen;
- schuldhulpverlening;
- inburgering.

Daarnaast kunnen aangrenzende vakgebieden zoals leerplicht en leerlingenvervoer bij de samenwerkingsorganisatie ondergebracht worden. Ook de zorgadministratie kan binnen de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie worden ondergebracht, maar die kan ook op de schaal van regio Amersfoort worden belegd.

2. Samenwerking nulde-, eerste- en tweedelijnshulp

De gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voert de eerstelijnshulp en -zorg uit waar de gemeenten voor verantwoordelijk zijn. Het gaat dan om het onderzoeken van situaties, besluiten over inzet van hulp, zorg en uitkeringen, regie voeren, begeleiding bieden en zorg en ondersteuning verlenen. Deze organisatie is een centrale spil die samenwerkt met de nulde lijn en de tweede lijn. De nuldelijnshulp blijft net als nu binnen de afzonderlijke gemeenten bij lokale (welzijns)organisaties die informatie, advies en niet-complexe dienstverlening bieden. Deze kan door iedere gemeente met organisaties in het eigen lokale voorveld op een eigen manier worden opgezet. Gezamenlijk uitgangspunt is wel dat de drie gemeenten een integrale toegang organiseren binnen het lokale voorveld, waar de

gezamenlijke uitvoeringsorganisatie mee samenwerkt. Tweedelijnshulp en -zorg is geïndiceerde en specialistische hulp en zorg die door gespecialiseerde aanbieders wordt geboden. Dit gebeurt op een hoger schaalniveau dan deze drie gemeenten, binnen de Regio Amersfoort of zelfs bovenregionaal. Daarbij heeft de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie wel een verwijzende of regierol.

3. Integrale toegang: zo licht als kan

De integrale toegang, het eerste punt waar mensen met een hulpvraag zich kunnen melden, wordt belegd bij de nuldelijn, dus bij lokale (welzijns)organisaties. Vragen die kunnen worden opgepakt in de nulde lijn worden daar ook opgepakt, en als het nodig is wordt eerste- of tweedelijnshulp of -zorg geboden. Om dat goed in te kunnen schatten werken medewerkers van de eerste en nulde lijn nauw samen. Zo kan ook direct worden opgeschaald als dat nodig is en dus in iedere situatie een passend perspectief worden geboden.

4. Hulp in de eigen gemeente

De integrale toegang wordt door de drie gemeenten binnen hun eigen grenzen georganiseerd, zodat deze laagdrempelig en dichtbij de inwoners beschikbaar is. Ook tweedelijnshulp en -zorg is binnen iedere gemeente beschikbaar, maar deze wordt vanuit één gezamenlijke organisatie ingezet. Dit heeft als voordeel dat meer generalistische professionals die de lokale context en organisaties in één gemeente goed kennen kunnen samenwerken met collega's met meer specialistische taken, die in het hele werkgebied werken.

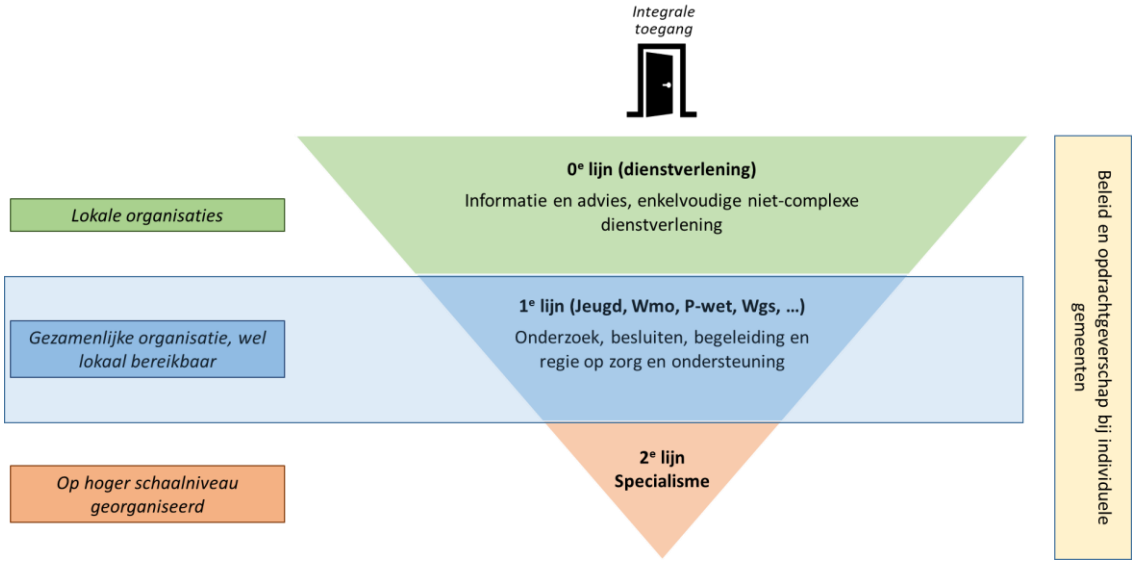
5. Eigen beleid, maar wel afgestemd op uitvoerbaarheid

De samenwerkingsstructuur omvat de uitvoerende taken in het sociaal domein. De gemeenten blijven verantwoordelijk voor het beleid. De drie gemeenten kunnen daarin dus hun eigen keuzes maken. Zij hebben vooral beleidsvrijheid in het aanbod van voorzieningen in het lokale voorveld en bijvoorbeeld bij minimaregelingen.

Voor de gezamenlijke uitvoering van de eerstelijnshulp is het wél van belang dat de gemeenten beleid zodanig afstemmen dat dit voor één gezamenlijke organisatie goed uitvoerbaar is. Dat wil zeggen dat uitvoeringsrichtlijnen voor de drie gemeenten gelijk zijn. Daarmee worden bijvoorbeeld situaties op dezelfde manier beoordeeld, processen en systemen op gelijke wijze ingericht, in de eerste en tweede lijn dezelfde soort voorzieningen ingezet en controles op dezelfde manier uitgevoerd. Het uitvoeringskader in Regio Amersfoort-verband zorgt voor Jeugd en WMO al voor deze eenheid in uitvoering. Voorstel is dan ook om dit uitvoeringskader uit te breiden met Werk en Inkomen.

De gezamenlijke uitvoering en het afstemmen van beleid heeft als extra voordeel dat de gemeenten ook in regionaal verband goed kunnen samenwerken. Samen kunnen de drie gemeenten een veel stevigere positie innemen binnen Regio Amersfoort. Ook praktisch is deze samenwerking handig, want de drie gemeenten kunnen gezamenlijk door één ambtenaar of bestuurder worden vertegenwoordigd in regionale overleggen.

Schematisch weergegeven ziet de samenwerkingsorganisatie er zo uit:



Afbeelding 3: De nieuwe samenwerkingsorganisatie

2.3. Voorwaarden voor een gezamenlijke professionele uitvoering

Het succes van samenwerken zit in de manier waarop betrokkenen het met elkaar doen. Jarenlange ervaring leert dat voor dit soort intergemeentelijke samenwerking van groot belang is dat de gemeenten en gezamenlijke visie hebben en dat deze ook breed wordt gedragen door betrokkenen. Ook is een gezamenlijk beeld van hoe die samenwerking er dan uitziet en hoe die gaat werken nodig. Dit geldt voor niet alleen voor de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie, maar ook voor de lokale integrale toegangen, die ook een belangrijk onderdeel zijn van de uitvoering in het sociaal domein. Zoals hiervoor te lezen is wordt aan deze twee voorwaarden voldaan.

Om de samenwerkingsstructuur te laten werken zoals gewenst, moet ook de sturingsrelatie tussen gemeenten en uitvoeringsorganisatie goed vormgegeven worden. Dat is nodig om als gemeenten te kunnen sturen op de resultaten, kwaliteit en financiën van de samenwerking. Hieronder gaan we in op de voorwaarden die een goede sturingsrelatie mogelijk maken.

1. Professionele uitvoeringsorganisatie

Belangrijk voordeel van een zelfstandige uitvoeringsorganisatie buiten de gemeentelijke organisaties is dat die helemaal kan worden ingericht op basis van de specifieke eigenschappen die passen bij de uitvoering in het sociaal domein. Om alle verantwoordelijkheden die bij de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie worden ondergebracht en de verwachte toekomstige ontwikkelingen goed aan te kunnen, is een professionele krachtige uitvoeringsorganisatie nodig.

a. Uitvoeringskracht

De organisatie heeft veel uitvoeringskracht nodig. Het is belangrijk dat de professionals die het inhoudelijke werk doen goed worden gefaciliteerd. Zij hebben ruimte, aandacht en een prettige omgeving nodig om hun werk goed te kunnen doen. Dat vraagt een organisatie waar de kwaliteit van de uitvoering veel aandacht krijgt en die continu werkt aan de eigen ontwikkeling en kwaliteit, onder meer met certificering, opleidingen en intervisie.

b. Denkkracht

Daarnaast is denkkracht nodig. Naast goede professionals heeft de organisatie daarvoor zijn medewerkers nodig die een verbinder zijn tussen beleid en uitvoering strategisch en tactisch niveau, die als vraagbaak voor de uitvoerende professionals en die de kwaliteit van het werk bevorderen. Zij zorgen er zo voor dat in de uitvoering ook echt de accenten worden gelegd die het gemeentelijke beleid vragen. Tegelijkertijd zijn zij een waardevolle sparringpartner voor de gemeentelijke beleidsmedewerkers. Zij kunnen immers goed inschatten wanneer beleid uitvoerbaar is en wat effecten van bepaalde keuzes in de praktijk kunnen zijn.

c. Zelfstandigheid

Ook is van belang dat de organisatie zelfstandig functioneert. Dat wil zeggen dat het de eigen verantwoordelijkheden zelf kan nemen en organiseren, zonder daarbij afhankelijk te zijn van bijvoorbeeld de drie gemeenten. Dat betekent dat de organisatie beschikt over een eigen management en een bedrijfsvoeringseenheid met taken zoals HRM, financiën en ICT. Daarmee is de organisatie ook in staat om zich professioneel en transparant te verantwoorden, zowel waar het gaat om de kwaliteit van het werk als om de inzet van middelen.

2. Governance: sturing door de gemeenten

Voor de drie gemeenten is van groot belang dat zij erop kunnen sturen dat hun inwoners goed worden geholpen als zij hulpvragen hebben en dat hun beleid goed wordt uitgevoerd. Daarvoor hebben zij voldoende invloed en sturingsmogelijkheden nodig.

a. **Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap**

Om te kunnen sturen op samenwerking moeten gemeenten hun opdrachtgevende rol goed invullen. Dat wil zeggen dat de gemeenten duidelijk moeten aangeven wat zij van de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie verwachten. Daarbij is het een voordeel dat beleidsontwikkeling bij de gemeenten blijft. Door het beleid onderling goed af te stemmen en daarbij rekening te houden met de uitvoerbaarheid, kunnen de gemeenten hun opdrachtgevende rol goed uitvoeren. Tegelijkertijd moet de uitvoeringsorganisatie zijn opdrachtnemende rol goed invullen. De uitvoeringsorganisatie kan dit professioneel doen door aan te geven wat de organisatie kan waarmaken en mee te denken over wat vanuit de uitvoering van belang is. De eerder genoemde verbinders tussen beleid en uitvoering spelen daarbij een belangrijke rol. Zij kunnen een brug slaan tussen uitvoering en beleid en dus goed sparren met de gemeentelijke beleidsmedewerkers, waardoor binnen de formele kaders de opdrachtgevende en opdrachtnemende rol ook praktisch goed wordt vormgegeven. Het is belangrijk dat de organisatie voldoende kwaliteit op tactisch en strategisch niveau heeft om zich te verantwoorden.

b. **Eigenaarschap**

De gezamenlijke uitvoeringsorganisatie is feitelijk een verlengstuk van de gemeentelijke organisaties. Alleen als de gemeenten zorgen dat de organisatie in staat is om te doen wat de gemeenten vragen, zal deze succesvol kunnen zijn. Dit vraagt om een goede invulling van de eigenaarsrol van de gemeenten. Bij de eigenaarsrol gaat het niet alleen om de financiële mogelijkheden die worden geboden. Zeker zo belangrijk is een algemene houding van verantwoordelijkheid die de gezamenlijke organisatie mogelijkheden biedt om goed te functioneren en kwaliteit te leveren. Dat wil zeggen dat de gemeenten bij alle keuzes die zij maken en besluiten die zij nemen, zich ervan bewust zijn dat zij eigenaarschap dragen over de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie. Dit vraagt dat zij zich er bij ieder besluit bewust van zijn dat dit de belangen van de samenwerkingsorganisatie moet versterken en niet tegenovergesteld.

c. **Prestatieafspraken**

Een beproefde manier om als gemeenten op transparante wijze te sturen op de prestaties van een samenwerkingsorganisatie is door prestatieafspraken te maken, vast te leggen en daarop te sturen. Deze kunnen gaan over de kwantitatieve, kwalitatieve en financiële prestaties van de organisatie. De prestatieafspraken vormen een uitwerking van wat in de uitvoering nodig is om het gemeentelijke beleid te realiseren. Hiermee hebben de gemeenten een krachtig instrument in handen om goed te kunnen sturen op de prestaties van de samenwerkingsorganisatie.

3. Identiteit van de gemeenten versterkend

Een professionele, goed geëquipeerd uitvoeringsorganisatie is voor inwoners en bestuurders van een gemeente van grote waarde. Hetzelfde geldt voor een laagdrempelige integrale toegang waar inwoners zo snel en eenvoudig mogelijk worden geholpen. Dit maakt dat deze samenwerking niet zal

voelen als het ‘wegzetten’ van gemeentelijke taken, maar als belangrijk onderdeel daarvan. De samenwerking versterkt met andere woorden de eigen identiteit van de drie gemeenten.

3. Stappenplan

Om de samenwerking zoals hiervoor beschreven te realiseren moeten de plannen verder worden uitgewerkt. Dat vraagt een intensief traject dat is te verdelen in verschillende fases:

A. Uitwerken
    1. inrichting/inhoud
    2. sturing/governance
    3. fit-gap analyse
    4. financiën
B. Besluitvorming over nieuwe samenwerking
C. Inrichten
    1. Nieuwe/vernieuwde organisatie
    2. integrale toegang
D. Start nieuwe samenwerking

A. Uitwerken nieuwe samenwerking

In deze bestuursopdracht is op hoofdlijnen beschreven hoe de nieuwe samenwerking eruit moet gaan zien. Voordat een definitief besluit kan worden genomen over de nieuwe samenwerking moet verder worden uitgewerkt hoe die precies wordt ingericht.

1. **Inrichting/inhoud**

In de eerste plaats gaat het om het uitwerken van de inrichting van de samenwerkingsstructuur. Het gaat dan met name om de uitgangspunten die in paragraaf 2.2 zijn beschreven, zoals:

- Welke inhoudelijke werkzaamheden/wetten worden binnen de samenwerkingsorganisatie uitgevoerd?
- Hoe wordt de samenwerking tussen nulde-, eerste- en tweedelijnshulp vormgegeven?
- Wat voor organisatieprincipes en welk dienstverleningsconcept hanteren we?
- Hoe wordt de integrale toegang ingericht en hoe gaat die werken?
- Hoe wordt gezorgd voor uitvoeringskracht, denkkracht en zelfstandigheid van de nieuwe samenwerkingsorganisatie?
- Hoe wordt het afstemmen van beleid en vertegenwoordiging in de regio vormgegeven?

2. **Sturing/governance**

In de tweede plaats gaat het om de inrichting van de besturing/governance.
Punten die daarbij moeten worden uitgewerkt zijn te vinden in paragraaf 2.3. Het gaat dan om onderwerpen zoals:

- Welke juridische structuur krijgt de nieuwe samenwerking en hoe ziet die er precies uit?
- Hoe kan de governance zo worden ingericht dat de gemeenten werkelijk kunnen sturen?
- Welke prestatieafspraken horen daarbij?
- Hoe kan de opdrachtgevende en opdrachtnemende rol zo goed mogelijk worden ingericht?
- Hoe kan ervoor worden gezorgd dat eigenaarschap gevoeld en genomen wordt?

3. **Fit-gap analyse**

Nadat (parallel) de inrichting en governance van de nieuwe samenwerking zijn uitgewerkt kunnen we in beeld brengen in hoeverre de gewenste situatie afwijkt van de gewenste situatie. En dus wat er moet gebeuren om de nieuwe samenwerking te realiseren per gemeente. In deze analyse worden alle hiervoor genoemde aspecten meegenomen, van samenwerkingsorganisatie tot integrale toegang en van inhoud tot governance. Het resultaat van de fit-gap analyse zal een concreet beeld zijn van wat er nodig is om de nieuwe situatie te realiseren.

Bij het opbouwen van de nieuwe samenwerkingsorganisatie hoort ook het ontvlechten van verschillende functies vanuit de gemeentelijke organisaties. Het gaat dan om de medewerkers van hulpmiddelen, kwaliteitsmedewerkers, leidinggevenden en bedrijfsvoeringstaken. Met name

binnen de organisatie van Soest zijn nu veel werkzaamheden ten behoeve van de gezamenlijke uitvoering ondergebracht.

Ook het inrichten van de lokale integrale toegangen maakt onderdeel uit van de fit-gap analyse. Dat wil zeggen dat de analyse een beeld geeft van welke veranderingen in het lokale voorveld en de gemeentelijke organisaties nodig zijn om de integrale toegang te realiseren. De verwachting is dat dit een flinke opgave is, omdat de toegang anders, meer integraal, wordt ingericht en bij andere organisaties wordt ondergebracht. Uit de fit-gap analyse zal blijken hoe groot de veranderingen zijn. Dit verschilt per gemeente, omdat de toegang op dit moment verschillend is ingericht.

4. **Financiën**

Voor de gemeenten is uiteraard van belang om goed in beeld te krijgen welke kosten aan de nieuwe samenwerking zijn verbonden. Hierbij spelen de volgende vragen:

- Wat zijn de verwachte incidentele kosten om de nieuwe samenwerking inclusief integrale toegang te realiseren?
- Wat zijn de verwachte structurele kosten van de samenwerkingsorganisatie en hoe verhouden die zich tot een situatie zonder samenwerking?
- Wat levert de samenwerking naar verwachting op in termen van kostenbesparing en hogere kwaliteit?

B. Besluitvorming over nieuwe samenwerking

Nadat de plannen voldoende zijn uitgewerkt kunnen die ter besluitvorming worden voorgelegd aan colleges en raden. Ook hebben de ondernemingsraden van de drie gemeenten en die van de huidige samenwerkingsorganisatie BBS dan een formele rol, omdat het een ingrijpende organisatiewijziging betreft. Afhankelijk van hoe de voorstellen er precies uitzien kan dan een meer gedetailleerde planning worden gemaakt voor het vervolg.

C. Inrichten nieuwe samenwerking en integrale toegang

Nadat de colleges en raden hebben ingestemd met de voorstellen over de nieuwe samenwerking kan de samenwerking worden ingericht op basis van de uitkomsten van de fit-gap analyse. Afhankelijk van welke juridische vorm het best blijkt te passen bij de doelen, kan er sprake zijn van een nieuwe samenwerkingsorganisatie. Een doorontwikkeling vanuit de huidige BBS-organisatie is ook mogelijk. Parallel zal worden gewerkt aan de nieuwe samenwerkingsorganisatie en aan het realiseren van de lokale integrale toegangen. Binnen het traject zijn dit verschillende projecten waarvoor aparte implementatieplannen gemaakt en uitgevoerd worden.

1. **Nieuwe/vernieuwde organisatie**

Na besluitvorming kan worden gestart met de detaillering van de inrichting van de samenwerking en de gezamenlijke organisatie voor eerstelijnshulp. Daarna kunnen de medewerkers worden geplaatst binnen die nieuwe/vernieuwde uitvoeringsorganisatie. We verwachten dat we deze fase relatief snel kunnen doorlopen, omdat alleen nieuwe functies zullen ontstaan op managementniveau en bij kwaliteitsmedewerkers. Door voor alle uitvoerende medewerkers het principe ‘mens volgt werk’ te hanteren voorkomen we veel werk en onzekerheid bij medewerkers.

2. **Impact op gemeentelijke organisaties**

Het bouwen van de nieuwe samenwerkingsorganisatie brengt de ontvlechting van verschillende werkzaamheden vanuit de gemeentelijke organisaties met zich mee. Dit geldt onder meer voor hulpmiddelen en bedrijfsvoering. Hiervoor moet een zorgvuldig proces worden doorlopen.

3. **Integrale toegang**

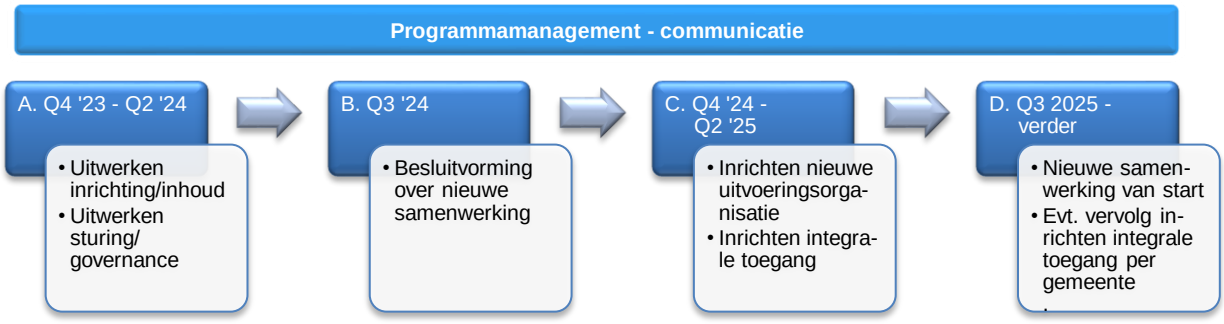
De gemeenten zullen los van elkaar – maar wel met onderlinge afstemming – hun lokale integrale toegang gaan vormgeven. Daarbij zullen de lokale (welzijns)organisaties zodanig geëquipeerd worden dat de integrale toegang daar kan worden gepositioneerd. In de uitwerkingsfase wordt duidelijk wat precies nodig is en zullen afspraken worden gemaakt over de wijze waarop de vorming van de integrale toegangen wordt georganiseerd en welke planning daarvoor realistisch is.

Planning
Het streven is om de gewenste gezamenlijke uitvoering zo snel mogelijk te realiseren. Daarbij is wel van groot belang dat een zorgvuldig proces wordt doorlopen met een brede betrokkenheid van medewerkers. De programma-organisatie wordt zo ingericht dat betrokken medewerkers van de drie gemeenten en BBS een passende rol krijgen en goed worden geïnformeerd. Daarvoor wordt een communicatiestrategie opgesteld. En omdat we de ondernemingsraden de ruimte willen geven om te adviseren over de bestuursopdracht en de betrokken lokale organisaties en adviesraden goed willen meenemen in de gewenste veranderingen, is het voorstel dat de colleges in september 2023 eerst een voorgenomen besluit nemen.

Nadat de betrokken organisaties en medewerkers goed zijn geïnformeerd kunnen de colleges eind oktober 2023 de bestuursopdracht definitief vaststellen. Vervolgens kan worden gestart met de uitwerkingsfase. Daarin worden de inrichting en sturing van de nieuwe uitvoering uitgewerkt, gevolgd door de fit-gapanalyse en de financiële analyse. De verwachting is dat de uitwerkingsfase in het tweede kwartaal van 2024 kan worden afgerond, waarna in het derde kwartaal de besluitvorming over het realiseren van de nieuwe gezamenlijke uitvoeringsorganisatie kan plaatsvinden. Omdat op dat moment zowel colleges als raden moeten instemmen en het besluit instemmingsplichtig is bij vier ondernemingsraden, neemt dit ongeveer drie maanden in beslag.

Als het besluit is genomen om de nieuwe samenwerking te realiseren, kan in het vierde kwartaal van 2024 de inrichtingsfase starten, zowel voor de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie als voor de lokale integrale toegangen. In de loop van 2025 kan de nieuwe samenwerking dan draaien. Het is mogelijk dat dan de organisatorische inrichting van de integrale toegangen dan nog niet volledig is afgerond. Het is geen probleem als daar langer tijd voor nodig is. Er kan dan in elk geval worden gestart met de nieuwe samenwerking met een eerste vorm van integrale toegang. Deze kan dan bijvoorbeeld tijdelijk nog bemenst worden door die medewerkers uit de eerste lijn als de organisaties in het voorveld hier nog niet klaar voor zijn. Dan worden al belangrijke synergievoordelen bereikt. Het streven is dat eind 2025 in alle drie de gemeenten ook de integrale toegangen volledig operationeel zijn.

De planning van de verschillende fases ziet er als volgt uit:



Afbeelding 4: planning realisatie nieuwe samenwerking

Programmastructuur
Het ligt voor de hand dat de drie gemeentesecretarissen gezamenlijk uitvoering geven aan het besluit van de colleges om de samenwerkingsplannen uit te werken en de besluitvorming daarover voor te bereiden. Het is dan aan hen om een veranderorganisatie in te richten. De gemeentesecretarissen bespreken periodiek de voortgang met een bestuurlijke stuurgroep en leggen verantwoording af aan de colleges. Omdat het gaat om een uitvoeringsorganisatie hebben de raden een kaderstellende rol – zowel op inhoud als op budget. Zij nemen het formele besluit om de nieuwe samenwerkingsorganisatie op te richten.

De brede opgave vraagt om een programmatische aanpak onder leiding van een stevige programmamanager met een brede betrokkenheid van medewerkers van de gemeenten en de

huidige samenwerkingsorganisatie. Voorstel is dat de managers sociaal domein samen met de gemeentesecretarissen een ambtelijke stuurgroep vormen. Zij zijn, net als de directeur BBS, tevens sparringpartner voor de programmamanager op strategisch niveau en kunnen medewerkers beschikbaar stellen voor het programma. Omdat veel verschillende onderwerpen tegelijkertijd moeten worden uitgewerkt is het advies om vanuit een centraal programmateam verschillende werkgroepen aan te sturen die deelvragen uitwerken. De werkgroepen bestaan zo veel mogelijk uit medewerkers van de drie gemeenten en BBS. Dit betekent dat deze medewerkers voldoende tijd moeten krijgen om daar een goede bijdrage aan te leveren. Het programmateam stemt onderdelen op elkaar af en brengt de opbrengsten van de werkgroepen bij elkaar. Om te zorgen dat alle (indirect) betrokkenen voldoende blijven aangehaakt bij de verandering is een communicatiestrategie onderdeel van het programma.