

Gemeente Drimmelen en
Gemeente Geertruidenberg
Augustus 2018

Advies organisatievorm Centrum
voor Jeugd en Gezin Drimmelen en
Geertruidenberg

Inhoud

Inhoud	2
1. Inleiding	3
1.1 Context	3
1.2 Uw vraag	3
2. Samenvatting	5
3. Werkwijze	6
4. Organisatievormen op een rij	7
5. Stakeholdersanalyse	9
6. Waarde toekennen	10
6.1 Waardebepaling per organisatievorm	10
6.2 Structurele kosten	12
6.3 Concluderend waardeoordeel	13
7. Wat is de impact van verandering bij implementatie van één van de organisatievormen?	14
7.1 Processen	14
7.2 Organisatie	15
7.3 Technologie	18
7.4 Informatie en gegevensvoorziening	19
7.5 Begroting projectkosten	21
7.6 Concluderende impact van verandering	21
8. Weging van waarde en impact	22
8.1 Waarde	22
8.2 Impact	22
8.3 Ons advies op basis van de weging	22
9. Stappen tot implementatie	23
9.1 Stappenplan gezamenlijke organisatie BVO	23
9.2 Stappenplan gemeentelijke dienst	25
Bijlage 1: Overzicht stakeholders	27
Bijlage 2: Enquête zorgprofessionals en reacties	28
Bijlage 3: Risicoinventarisatie personeel	32
Bijlage 4: Verwijzingen	34

1. Inleiding

Het Centrum voor Jeugd en Gezin Drimmelen Geertruidenberg (CJG) dat sinds 2010 in deze gemeenten bestaat, heeft sinds de transitie van de jeugdhulp een prominentere rol gekregen binnen de hulp voor jeugd. Tot 2015 was het CJG vooral gericht op de preventieve taken op het gebied van zorg en welzijn voor jeugd. Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten op grond van de jeugdwet ook verantwoordelijk voor de uitvoering van alle hulp voor kinderen, jongeren en hun opvoeders (ambulante hulpverlening, toegang tot specialistische hulp en bereikbaarheid). De gemeenten Drimmelen en Geertruidenberg hebben de toegang tot jeugdhulp gezamenlijk georganiseerd in het CJG Drimmelen Geertruidenberg. De verantwoordelijkheid voor het beschikbaar zijn van de benodigde jeugdhulp ligt bij de gemeenten.

Naar aanleiding van de transitie binnen de jeugdhulp is de wens tot doorontwikkeling van het CJG ontstaan. Andere redenen voor doorontwikkeling en de verkenning van andere organisatievormen zijn o.a. verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen zorgprofessionals en de plicht tot aanbesteden bij het aflopen van detachingscontracten van zorgprofessionals. Dit adviesrapport beschrijft ons advies voor een toekomstbestendige organisatievorm van het CJG Drimmelen Geertruidenberg. Daarbij wordt ook de impact van verandering naar een andere organisatievorm onderzocht.

1.1 Context

In de huidige vorm is het CJG een netwerkorganisatie waarbij de gemeenten samenwerken met verschillende zorg- en welzijnsorganisaties, die personeel detacheren aan het CJG. De CJG zorgprofessionals zijn dus in dienst bij een moederorganisatie. Het CJG team wordt juridisch en administratief ondersteund door medewerkers van beide gemeenten en aangestuurd door een coördinator in dienst van de gemeente Drimmelen. Beide gemeenten delen de kosten van het CJG voor wat betreft huisvesting, personeelskosten, ICT, communicatie en PR, en opleidingskosten.

De samenwerking tussen beide gemeenten op het niveau van het CJG beoogt:

- Bundelen van krachten (ten behoeve van kwaliteit van zorg en variëteit van de dienstverlening)
- Efficiëntie (vanwege risicospreiding en de mogelijkheid bedrijfseconomische schaalvoordelen te bereiken)
- Organisatorische voordelen (waaronder professionalisering van organisatie en bestuur, beperken van kwetsbaarheid van de organisatie bij wegvallen van functionarissen in cruciale functies)

Inhoudelijk voldoet het CJG – volgens de gemeenten, partners en zorgprofessionals – aan hun verwachtingen. Echter, uit eerdere evaluatie en onderzoek^{1,2,3} in 2016 en 2017, blijkt ook dat er nog (organisatorische) aandachtspunten zijn:

- Afwezigheid gezamenlijke begroting
- Twee afzonderlijke financiële administraties
- Verschil in arbeidsvoorwaarden tussen zorgprofessionals met verschillende moederorganisaties (o.a. cao's)
- Bestuurlijke complexiteit door aansturing vanuit twee gemeenten
- Beperkte meerjarige continuïteit door terugkerende jaarlijkse onderhandelingen
- Naderende plicht tot aanbesteden door aflopende contracten van zorgprofessionals

De benodigde doorontwikkeling van het gezamenlijke CJG, het wegnemen van de geïnventariseerde aandachtspunten en het behoud van de kracht van het team vormen de aanleiding voor uw vraag.

1.2 Uw vraag

U heeft ons gevraagd advies uit te brengen omtrent de keuze voor een toekomstbestendige organisatievorm van het CJG die past bij de situatie en cultuur van beide gemeenten en die (waar mogelijk) aansluiting vindt bij de andere domeinen binnen het sociaal domein. De gemeenten hebben reeds onderzoek gedaan naar mogelijke bestuurlijk-juridische organisatievormen^{1,2} en hier zijn twee vormen uitgekomen waarop de keuze zou kunnen vallen: de gezamenlijke organisatie en de gemeentelijke dienst. U heeft ons gevraagd deze vormen (en bijbehorende varianten) verder uit te werken en hierop een advies uit te brengen.

Op basis van de (regionale) visie op jeugdhulp, de vastgestelde bijbehorende beleidsdoelstellingen en de ervaring die u sinds 2015 opdoet, heeft u ons gevraagd de volgende criteria (uit: Programma van Eisen⁴) hierin mee te nemen:

- De organisatie is solide en stabiel. Dit betekent dat de gemeenten het personeel en kennis zoveel mogelijk willen blijven behouden. Daarbij functioneert de organisatie daadwerkelijk in alle opzichten als één, dus ook op arbeidsvoorwaardelijk niveau
- Er is sprake van continuïteit van hulp en ondersteuning (één aanspreekpunt)
- De organisatievorm moet betaalbaar zijn en blijven
- Het CJG is lokaal verankerd (dichtbij de burger)
- De hulp die geboden wordt is professioneel en daar waar nodig integraal

2. Samenvatting

Gemeente Drimmelen en gemeente Geertruidenberg hebben ons gevraagd een advies uit te brengen omtrent de keuze voor een toekomstbestendige organisatievorm van het CJG die past bij de situatie en cultuur van beide gemeenten en die (waar mogelijk) aansluiting vindt bij de andere domeinen binnen het sociaal domein. In dit rapport vindt u de resultaten van dit onderzoek.

Werkwijze

Ons advies is tot stand gekomen door het bepalen van de (meer)waarde van elk van de mogelijke organisatievormen en deze af te zetten tegen de impact van veranderingen bij implementatie van deze organisatievormen. We onderscheiden de volgende organisatievormen:

Gemeentelijke dienst	Gezamenlijke organisatie		
	BVO (gemeenschappelijke regeling)	Openbaar lichaam (gemeenschappelijke regeling)	St./Coöperatie/BV

De gemeentelijke dienst, de bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO) en het openbaar lichaam vallen onder de publiekrechtelijke rechtsvarianten. De stichting/coöperatie en BV zijn privaatrechtelijke rechtsvarianten. Van elk van de genoemde organisatievormen is de (meer)waarde bepaald op basis van een aantal beoordelingscriteria. De lijst van criteria om de (meer)waarde te bepalen is samengesteld op basis van het Programma van Eisen (behorend tot de opdrachtformulering)⁴ in combinatie met resultaten uit de door ons uitgevoerde stakeholdersanalyse. Vervolgens is de impact van verandering in kaart gebracht op basis van het POTI-model. Hiermee wordt de toekomstige situatie van elk van de organisatievormen en de veranderingen daar naartoe beschreven op de onderdelen: Processen, Organisatie, Technologie en Informatie en gegevensvoorzieningen. Tevens is voor alle organisatievormen een inschatting gemaakt van de benodigde kosten en is een stappenplan tot implementatie opgenomen.

Waarde

Op basis van het onderzoek naar de (meer)waarde concluderen wij allereerst dat de gezamenlijke organisatie de voorkeur heeft ten opzichte van de gemeentelijke dienst. Hiermee bevestigen wij het eerder uitgebrachte onderzoek “Advies doorontwikkeling Centrum voor Jeugd en Gezin Drimmelen en Geertruidenberg”³. Wanneer we ons verder verdiepen in de verschillende organisatievormen behorend tot de gezamenlijke organisatie, wordt – ons inziens – de meeste waarde toegekend aan een BVO. De onderliggende argumentatie berust zich met name op het slagvaardige en stabiele karakter, het hebben van één (financiële, personeels- en salaris-) administratie en het eenduidige werkgeverschap. Er wordt minder waarde toegekend – van hoog naar laag – aan respectievelijk het openbaar lichaam, de Stichting/Coöperatie/BV en gemeentelijke dienst.

Impact

De grootste impact van verandering bij de overgang naar een nieuwe organisatievorm is dat bij alle organisatievormen de professionals in dienst komen bij gemeenten of bij de nieuwe organisatie. Het vereist zorgvuldige en intensieve begeleiding om professionals met gelijke arbeidsvoorwaarden over te laten komen. En bij alle organisatievormen dienen er overeenkomsten te worden opgezegd en nieuwe samenwerkingsovereenkomsten te worden aangegaan. De impact op veranderingen zal in een mindere mate aanwezig zijn op de andere onderdelen (Processen, Technologie en Informatie en gegevensvoorzieningen). Omdat de impact van veranderingen redelijk vergelijkbaar is tussen de organisatievormen vormt dit geen doorslaggevende argumentatie voor het kiezen van één van de organisatievormen.

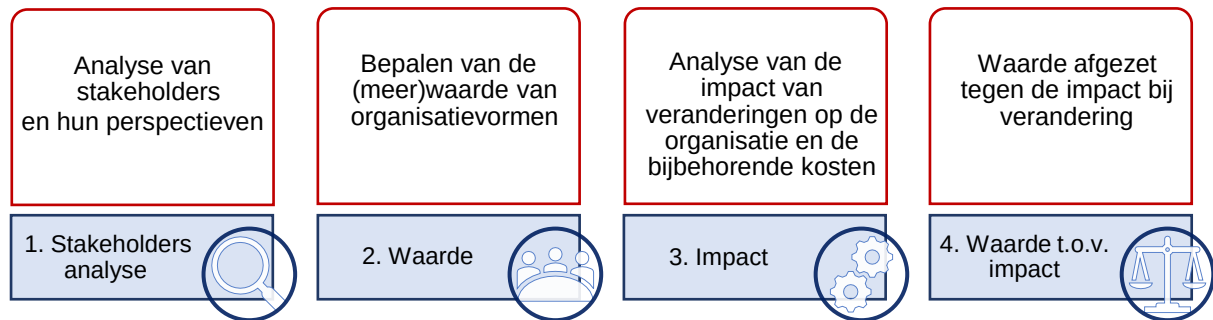
Ons advies op basis van de weging

Om tot ons advies te komen is een weging gemaakt van waarde en impact van verandering. Omdat de impact van veranderingen bij alle organisatievormen overwegend gelijk is, berust het advies zich met name op de (meer)waarde beoordeling. Wij adviseren u om te kiezen voor een “Gemeenschappelijke Regeling (GR) Bedrijfsvoering Organisatie (BVO)” als nieuwe organisatievorm van het CJG van gemeente Drimmelen en gemeente Geertruidenberg. Wij verwachten dat er een doorlooptijd van één jaar benodigd is om tot deze organisatievorm te komen.

3. Werkwijze

Ons advies komt tot stand door de eerdergenoemde samenwerkingsvormen te onderzoeken op hun (meer)waarde en dit af te zetten tegen de impact bij implementatie van deze organisatievariant. De beschreven criteria (zie 1.2) worden hierbij meegenomen. Voor een nadere toelichting op de werkwijze, verwijzen wij u naar ons 'Plan van Aanpak' d.d. 9 mei 2018.

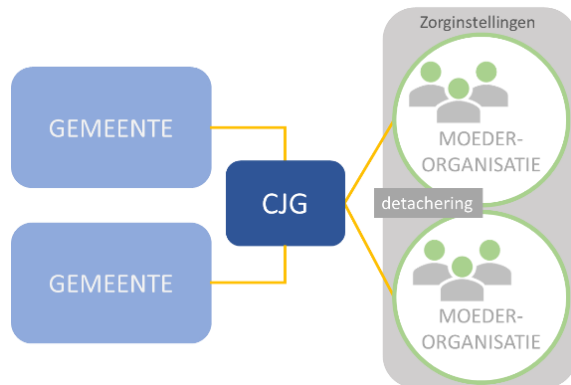
Ons onderzoek is opgebouwd in vier fases:



Voor het bepalen van de (meer)waarde maken we gebruik van criteria opgehaald uit het Programma van Eisen⁴ en de stakeholdersanalyse. Bij het analyseren van de impact van veranderingen wordt gebruik gemaakt van het POTI-model (uit: 'Managing Succesfull Programmes'). De huidige situatie, de toekomstige scenario's en de veranderingen daar naartoe worden beschreven op een viertal onderdelen (processen, organisatie, technologie en informatie & gegevensvoorzieningen). Hiermee wordt – per organisatievorm – de impact van de verandering onderzocht.

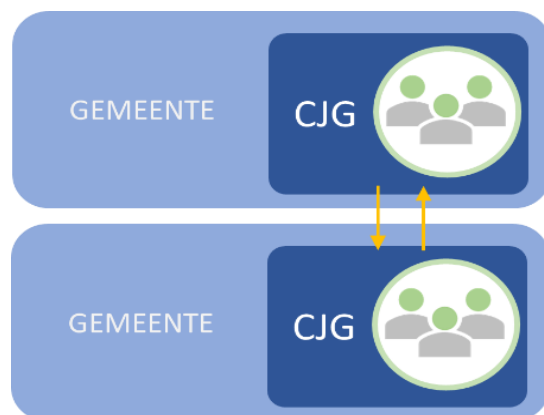
4. Organisatievormen op een rij

Uit eerder onderzoek^{1,2} naar de keuzemogelijkheden zijn twee voorkeursvarianten gebleken, namelijk de gemeentelijke dienst en de gezamenlijke organisatie. Er volgt hieronder een korte beschrijving van de organisatiemodellen die van toepassing kunnen zijn op het vorm te geven CJG. Nadere toelichting op alle organisatiemodellen en de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is te vinden in de eerdere onderzoeksrapporten van Capra adviseurs en Proof advocaten^{1,2}.



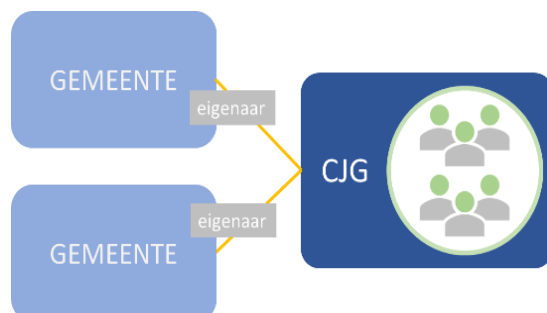
Netwerkgroep (huidige organisatievorm)

In de huidige situatie contracteren de twee gemeenten meerdere marktpartijen om één gezamenlijk CJG team te vormen voor beide organisaties.



Gemeentelijke dienst (GD)

Het CJG als gemeentelijke dienst is direct onderdeel van de gemeenten, waarbij zorgprofessionals in dienst zijn van de gemeente. De gemeenten dragen in alle aspecten de verantwoordelijkheid en risico's van de organisatie, door middel van een 100% gelijke verdeling en inbreng van personeel en andere zaken (bijv. één gemeente regelt ICT, de andere regelt contracten). Deze samenwerkingsvorm heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid, maar functioneert enkel op basis van bestuurlijke convenanten. Beide gemeenten nemen op onderdelen over en weer de rol van gastheer- en gastgemeente op zich.



Gezamenlijke organisatie

Het CJG wordt ondergebracht in een nieuw op te richten rechtspersoon waar beide gemeenten niet alleen afnemer van zijn maar ook (gedeelde) eigenaar. Zorgprofessionals zijn in dienst van het samenwerkingsverband.

De gezamenlijke organisatie kan publiekrechtelijk of privaatrechtelijk vormgegeven zijn:

- *De publiekrechtelijke rechtsvorm* valt onder de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR) en kenmerkt zich door de openheid en transparantie van bestuur zoals dat bij wet is geregeld. Onder de publiekrechtelijke rechtsvorm vallen vijf varianten, waarvan wij er twee beschouwen omdat deze volledig rechtspersoonlijkheid hebben:
 - Een bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO) is uitsluitend gericht op een intergemeentelijke samenwerking voor bedrijfsvoering- en uitvoeringstaken met weinig beleidsvrijheid. Een BVO kent één bestuurslaag. De BVO is een 'lichte' variant van de GR.
 - Het openbaar lichaam richt zich op uitvoeringstaken met veel beleidsvrijheid. Het heeft een verplicht voorgeschreven bestuursstructuur: bestaande uit een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. De regeling dient informatie- en verantwoordingsbepalingen te bevatten zoals stemverhouding tussen de twee gemeenten, afspraken over de begroting, het informeren van de gemeenteraden, de vorm van burgerparticipatie et cetera.

Een eventueel derde variant "het Gemeenschappelijk orgaan" kent een beperkte rechtspersoonlijkheid en kan daarom geen mensen in dienst hebben. Hierom is deze variant niet meegenomen als optionele organisatievorm.

- *Privaatrechtelijke rechtsvormen:*
Bij intergemeentelijke samenwerking wordt er in principe gekozen voor het publiekrecht, tenzij er gegronde redenen zijn om toch een privaatrechtelijke samenwerking aan te gaan. Een gegronde reden kan bijvoorbeeld zijn dat er naast de gemeenten nog andere eigenaren zijn van het CJG, met een privaatrechtelijke rechtsvorm. De private varianten die in dit rapport worden meegenomen zijn de stichting, coöperatie en besloten vennootschap (BV).

5. Stakeholdersanalyse

Naast input vanuit de aangeleverde documenten¹⁻⁴ hebben wij input verkregen vanuit de stakeholders van het CJG middels interviews en individuele enquêtes. In bijlage 1 vindt u een overzicht van de gevoerde gesprekken met de betreffende stakeholders. Op basis van deze gesprekken zijn de volgende criteria geformuleerd die gemeenten, partnerorganisaties en zorgprofessionals van belang achten in de keuze voor en het ontwikkelen van de nieuwe organisatievorm.

Gemeenten	Partnerorganisaties	Zorgprofessionals
• Behoud van huidige kracht van het CJG-team en ondersteuning vanuit gemeenten • Een slagvaardige 'kleine' en lokale organisatie • Een eenvoudige organisatievorm met niet te veel bestuurlijke drukte • Bestuurlijke invloed vanuit gemeenten • Goede zorg voor professionals met eenduidig werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden • Eén organisatie, één administratie • Samenwerking met partners en voorliggend veld blijven organiseren • Flexibele inrichting in omvang CJG • Transparantie in organisatie • Niet hoeven aanbesteden	• Eén organisatievorm, met eenduidige arbeidsvoorwaarden voor alle zorgprofessionals • Laagdrempelige en onafhankelijke hulp: niet teveel operationele invloed van gemeenten op werk van professionals • Een eenvoudige organisatievorm met niet te veel bestuurlijke drukte • Behoud van inhoudelijke verbondenheid en betrokkenheid met het CJG (niet per definitie als detacheerder/uitzendbureau of opleider)	• Inhoud van de hulp gaat voor budgettering: gemeente(n) niet op stoel van professional • Eén organisatievorm lost de door professionals ervaren problemen op • Gelijke arbeidsvoorwaarden • Eenvoudig bestuurlijke organisatie voor meer slagkracht • Eén duidelijk aanspreekpunt voor inhoudelijke zaken, faciliteiten, financiën, et cetera. • Verwarring bij cliënten verminderen (bijv. dezelfde emailadressen van zorgprofessionals) • Betere technische faciliteiten (bijv. hetzelfde systeem, toegang tot Outlook agenda's) • (Verbondenheid met een andere (moeder)organisatie achten zij niet noodzakelijk)

Naast zorgprofessionals is de enquête ook ingevuld door ondersteunende medewerkers en juridisch kwaliteitsmedewerkers/adviseur. Ook zij geven aan meerwaarde te zien van één werkgever voor de CJG-professionals. Verder vinden zij het van toegevoegde waarde om op locatie van de gemeenten te werken zodat zij kunnen overleggen met collega juristen.

6. Waarde toekennen

6.1 Waardebepaling per organisatievorm

In het 'Programma van Eisen'⁴ zijn een vijftal uitgangspunten – hier na te noemen 'criteria' – benoemd (zie hoofdstuk 1), bepalend voor de keuze voor een organisatievorm. De stakeholdersanalyse heeft geresulteerd in een aanvulling op de criteria. Tezamen vormen zij het beoordelingskader voor het toekennen van de (meer)waarde, waarbij elk van de organisatievormen worden beoordeeld op de verschillende criteria door middel van een + (positieve waarde), - (negatieve waarde) of +/- (neutraal).

NB: In de door de gemeenten genoemde uitgangspunten wordt allereerst gesproken over een 'solide en stabiele organisatie'. In ons rapport hebben wij deze gesplitst in twee criteria 'een solide organisatie (functionerend als één) (1) en 'een stabiele organisatie (stabil en toekomstbestendig) (2)'.

	Gemeentelijke dienst	Gezamenlijke organisatie		
		BVO	Openbaar lichaam	St./Coöperatie/BV
		Publiek	Privaat	
1	<u>Een solide organisatie</u> Bij een gemeentelijke dienst kent het CJG twee werkgever-organisaties, waarbij leden van het CJG team onderdeel zijn van twee verschillende lijnorganisaties. De gemeenten zijn beiden apart verantwoordelijk voor hun medewerkers. Het "functioneren als één" is in het geval van de gemeentelijke dienst dus beperkt. In het geval van een gezamenlijke organisatie (zowel publiek- als privaatrechtelijke rechtsvormen) geldt dat de gemeenten samen (mede)eigenaar worden. De aanwezigheid van een gezamenlijk bestuur borgt eenduidig functioneren. Zo zijn arbeidsvoorwaarden gelijk voor elke CJG-zorgprofessionals, er is één aanspreekpunt en praktische zaken worden uniform geregeld.	-	+	+
2	<u>Een stabiele organisatie</u> Omdat de gemeenten zelf stabiele rechtspersonen zijn, wordt met een gemeentelijke dienst een hoge mate van stabiliteit en toekomstbestendigheid gerealiseerd. Gemeenschappelijke regelingen (BVO en openbaar lichaam) zijn ook stabiel en toekomstbestendig, omdat alle CJG-professionals in dienst komen bij de gemeenschappelijke regeling waarvan de gemeenten 100% eigenaar zijn. De keuze voor een stichting, coöperatie of BV genereert een enigszins lagere waarde op stabiliteit omdat het eigenaarschap is gedeeld met privaatrechtelijke organisaties.	+	+	+/-
3	<u>Eenduidig werkgeverschap</u> De vijf gezamenlijke organisatievormen genereren hoge waarde op het onderdeel 'eenduidig werkgeverschap'. Zo zijn arbeidsvoorwaarden gelijk voor elke CJG-zorgprofessionals, er is één aanspreekpunt en praktische zaken worden uniform geregeld. In geval van de gemeentelijke dienst kent het CJG twee werkgever-organisaties. Beide gemeenten hebben weliswaar dezelfde cao (CAR-UWO) maar kennen veel 'kleine' verschillen in arbeidsvoorwaarden zoals de kerstpakketten. Hiermee scoort de gemeentelijke dienst lager op het uitgangspunt 'eenduidig werkgeverschap' dan de gezamenlijke organisatievormen.	-	+	+
4	<u>Bestuurlijke invloed gemeenten</u> De bestuurlijke invloed is in alle vormen aanwezig, gemeenten zijn altijd 'eigenaar'. De bestuurlijke invloed bij de privaatrechtelijke vormen is kleiner omdat dan ook partners invloed hebben op de bedrijfsvoering en uitvoeringstaken. Bij de gemeentelijke dienst is de operationele invloed hoger, professionals maken direct onderdeel van de lijnorganisatie van de gemeente, met als kanttekening dat deze grotere invloed maar voor de helft van de professional geldt.	+	+/-	-
5	<u>Eenvoudige besluitvorming(structuur)</u> Vanuit de samenwerkende gemeenten is aangegeven dat het nieuw op te richten CJG een platte organisatie dient te zijn, zodat het slagkracht heeft. In het geval van de gemeentelijke dienst zijn er twee samenwerkende gemeentelijke organisaties, die de verantwoordelijkheid voor taken verdelen. De professionals maken onderdeel uit van twee verschillende lijnorganisaties, waardoor de besluitvorming per definitie "stroperiger" verloopt. De besluitvormingsstructuur kan binnen een BVO eenvoudiger worden vormgegeven, omdat er één bestuurslaag is. Dit bevordert de slagkracht. Daarentegen kent een openbaar lichaam meerdere bestuurslagen en hebben een stichting, coöperatie en BV meerdere eigenaren. Dit is niet bevorderend voor de besluitvorming, waardoor deze lager zijn gewaardeerd dan de BVO en gemeentelijke dienst.	+/-	+	-

6	Transparantie Vanuit het oogpunt van transparantie schreven Capra Advocaten² het volgende: <i>'Een bijkomend voordeel van samenwerking krachtens het publiekrecht is naar mijn overtuiging dat zij meer in de openbaarheid plaatsvindt, dan in het geval dat gekozen zou worden voor een privaatrechtelijke inbedding. Openbaarheid van besluiten, vergaderingen, documenten, et cetera. Meer transparantie bevordert ook de democratische legitimatie. De praktijk leert dat als democratische legitimatie van belang is, de keuze valt op een publiekrechtelijk samenwerkingsverband. Het privaatrecht wordt immers in beginsel niet beheerst door publiekrecht, waardoor waarborgen als verantwoording, openbaarheid, controle en toezicht en klachtrecht afzonderlijk moeten worden geregeld, terwijl deze bij de publiekrechtelijke varianten wettelijk zijn gewaarborgd. Ook heeft de burger in het algemeen meer zicht op wat er binnen het bestuursorgaan wordt besloten, dan op wat er binnen een overheidsstichting of overheidsvennootschap wordt besloten.'</i> In geval van publiekrechtelijke rechtsvormen, waaronder de gemeentelijke dienst, BVO en openbaar lichaam, betekent dit automatisch een transparante bedrijfsvoering. Voor privaatrechtelijke rechtsvormen, zoals de stichting, coöperatie en BV is die niet het geval. Het is wel mogelijk verantwoordingsplichten tussen de gemeenten en het (stichtings)bestuur juridisch vast te leggen analoog aan de wettelijke verantwoordingsplichten van publiekrechtelijke organisaties en op deze manier transparantie te waarborgen.	+	+	+	+/-
7	Vrij van aanbesteden Conform het rapport van Proof Adviseurs¹ geldt voor de gemeentelijke dienst het risico op de plicht tot openbaar aanbesteden. Dit risico treedt op wanneer er een ongelijke inbreng is in het CJG en er aparte inkoopcontracten onderling worden afgesloten met een totale waarde boven de aanbestedingsgrens. Alle vormen van een gezamenlijke organisatie zijn vrij van aanbesteden, mits de gemeenten doorslaggevend invloed in de besluitvorming hebben. Dit is altijd en automatisch het geval bij de gemeenschappelijke regeling (BVO en openbaar lichaam). Bij de privaatrechtelijke rechtsvormen (stichting, coöperatie en BV) moet dit apart worden geregeld (we gaan uit van meerdere eigenaren).	-	+	+	+
8	Betaalbaarheid Voor een nadere uitwerking van de betaalbaarheid verwijzen we naar de onderstaande begroting (paragraaf 6.2. Structurele kosten). Op basis hiervan concluderen we dat de structurele kosten geen significante verschillen opleveren voor de betaalbaarheid van een nieuwe organisatievorm. De grootste kostenpost heeft betrekking op personeel, maar deze zal niet veel verschillen per organisatievorm. De gezamenlijke organisaties (met name openbaar lichaam) zullen extra inzet van het management vereisen, maar dit verschil heeft geen noemenswaardige invloed op de betaalbaarheid. Wel hebben alle organisatievormen een hogere mate van betaalbaarheid dan de huidige situatie, om deze reden hebben alle organisatievarianten dezelfde meerwaarde (+) toegekend gekregen.	+	+	+	+
9	Continuïteit van ondersteuning De continuïteit van ondersteuning heeft betrekking op het handhaven van de relaties tussen de CJG professionals en haar cliënten binnen de gekozen samenwerkingsvorm. In alle organisatievormen gaan we uit van overname van alle CJG-professionals naar een nieuwe organisatie, waardoor continuïteit van de ondersteuning gewaarborgd blijft. De waarde wordt om die reden bij alle vormen gelijk beoordeeld, uitgaande van de volgende aannames in het kader van de aanbestedingsplicht (zie rapportage PROOF advocaten¹): - Bij de gemeentelijke dienst en private organisatievormen wordt uitgegaan van een gelijke inbreng van personeel. - Er is doorslaggevend invloed op de besluitvorming vanuit de gemeenten voor wat betreft gezamenlijke organisatievormen (in het bijzonder private organisatievormen). - De gezamenlijke organisatie voor minimaal 80% van haar omzet werkt voor haar eigenaren.	+	+	+	+
10	Lokaal verankerd en laagdrempelige zorg In alle organisatievormen blijft het CJG als team laagdrempelig benaderbaar voor de inwoners van beide gemeenten. Deze laagdrempelige toegang wordt nu bereikt door de bereikbaarheid van het team goed te organiseren en <i>out-reachend</i> te werken. Een andere organisatievorm heeft hierop geen invloed.	+	+	+	+
11	Onafhankelijke positie professionals De wens van zorgprofessionals is dat de gemeente op enige afstand blijft, zodat een onafhankelijke positie van zorgprofessionals geborgd wordt. Alle jeugdprofessionals zijn geregistreerd in het beroepsregister en daarmee persoonlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de zorg die ze leveren. De gemeente is verantwoordelijk voor het feit dat er goede zorg wordt geleverd en moet deze betaalbaar zien te houden. Er ontstaat hiermee automatisch een spanningsveld tussen gemeenten en onafhankelijkheid van CJG-professionals. Bij de gemeentelijke dienst is – vanwege de directe werkgever/werknemer relatie – het risico groter dat er bedoeld of onbedoeld op casusniveau invloed wordt uitgeoefend. Bij de gemeenschappelijke regelingen is dit risico lager omdat het werkgeverschap dan niet bij de gemeenten ligt. Bij de privaatrechtelijke rechtsvormen is het risico nog lager omdat er dan meerdere eigenaren zijn waardoor meer 'tegenwicht' kan worden geboden in discussies die betrekking hebben op dit onderwerp.	-	+/-	+/-	+

12	Rol van partners De algemene visie is dat samenwerking met partners en het voorliggend veld van toegevoegde waarde is op de kwaliteit van de zorg. In alle eerdergenoemde samenwerkingsvormen gaan zorgprofessionals in dienst bij de gemeente of gezamenlijke organisatie. Dit betekent dat professionals niet langer gedetacheerd zullen zijn vanuit een moederorganisatie en de rol van partners in alle gevallen vermindert. Op het eerste gezicht lijken een stichting, coöperatie en BV een hogere waarde te realiseren, omdat partners vertegenwoordigd worden in het gekozen bestuur. Maar, we zijn van mening dat de vertegenwoordiging van partners in (het bestuur van) een nieuwe organisatievorm geen voorwaarde is voor goede samenwerking. De partners geven aan inhoudelijk betrokken te willen zijn bij het CJG, maar geven ook aan dat dit niet per definitie in een bestuurlijke vorm dient te zijn. De rol van de partners is daarom moeilijk te bepalen als 'meerwaarde' en is daarom neutraal beoordeeld voor alle varianten.	+/-	+/-	+/-	+/-
13	Integraliteit Om integraal te werken ligt – ons inziens – de sleutel bij de vraagverkenning: een inwoner heeft immers een hulpvraag en niet een vraag over een wet. Deze vraagverkenning is 'open', er wordt goed geluisterd met aandacht voor de context waarin een inwoner zijn vraag stelt, en met respect voor emoties. O.b.v. deze vraagverkenning wordt duidelijk welke professional het beste met de vraag aan de slag kan. De 'vraagverkenkende' professional blijft vervolgens verantwoordelijk totdat er een ander bij betrokken is. Het kan dus zo zijn dat een inwoner zich meldt bij het loket Participatie, maar dat de met de inwoner gezamenlijk wordt besloten toch in gesprek te gaan met een jeugdprofessional. Om een goede vraagverkenning uit te voeren: dienen alle professionals in het sociaal domein van beide gemeenten volgens eenzelfde visie op hulpverlening te werken (bijv. de visie op Sociale Netwerk Versterking (SNV)), te beschikken over de juiste tools en competenties en basiskennis te hebben van Participatie, Wmo en Jeugd. Dit staat per definitie los van de mogelijke organisatievormen. Wel geven wij het advies de samenwerking tussen gemeenten op het gebied van beleid op integraal werken verder vorm te geven, zodat het CJG in relatie tot integraal werken een eenduidige opdracht krijgt.	+	+	+	+

6.2 Structurele kosten

Onderstaand worden de structurele kosten beschreven van de publiekrechtelijke- en privaatrechtelijke organisatievarianten. De kosten voor de gezamenlijke organisatie zijn gelijk voor alle varianten (BVO, openbaar lichaam, stichting/coöperatie/bv). Hierin zijn *niet* de invoerings (project)kosten opgenomen.

	Huidige situatie	Gemeentelijke dienst	Gezamenlijke organisatie
Professionals De berekeningen zijn gebaseerd op de begroting van 2018 voor alle inhuur-detacherings- en subsidiekosten (563 uur over 47 weken). Omgerekend is dit 16 fte op basis van een 36-urige werkweek. Voor de gemeentelijke dienst en de gezamenlijke organisatie is de totale bezetting van 16fte omgerekend naar de salaristabellen CAR-UWO schaal 9.	€ 1.523.513,-	€ 1.056.000,-	€ 1.056.000,-
Salarisoverbrugging Er is een bedrag opgenomen van maximaal 200,- per maand per fte dat eventueel dient om overbruggingsregelingen te financieren.	-	€ 40.000,-	€ 40.000,-
Vervangingskosten bij ziekte of uitval De berekening voor de toekomstscenario's is gebaseerd op een ziekte- en uitvalpercentage van 10% (1,6 fte), welke ingekocht wordt bij externe partners waarover btw verschuldigd is. We rekenen met een salaris (1 fte is € 66.000) met een opslag van 40% voor de extern gecontracteerde partner en een opslag van 21% btw.	-	€ 180.000,-	€ 180.000,-
Coordinator Voor de huidige situatie betreft dit de huidige totale loonsom inclusief werkgeverslasten in schaal 11. Voor de nieuwe situaties betreft dit de maximale loonsom inclusief werkgeverslasten in schaal 12.	€ 73.320,-	€ 100.000,-	€ 100.000,-
Directie (0,11 fte) Dit betreft een gemiddelde inzet van management/directie van 4-8 uur per week.	€ 25.000,-	€ 25.000,-	€ 25.000,-
Communicatie In de huidige situatie gelden de inhuurkosten voor communicatiemedewerker bij Driessen payroll. Bij een gemeentelijke dienst zijn de loonkosten inclusief werkgeverslasten (à 0,22 fte, 8 uur) voor de gemeente, en voor een gezamenlijke organisatie voor het CJG.	€ 11.455,-	€ 11.455,-	€ 11.455,-

Kwaliteitsmedewerker Drimmelen / G'berg Voor de huidige situatie betreft dit de huidige loonsom inclusief werkgeverslasten van kwaliteitsmedewerkers (0,5 fte Drimmelen en 0,6 fte Geertruidenberg). Voor de twee nieuwe situaties betreft dit eveneens de huidige loonsom inclusief werkgeverslasten van kwaliteitsmedewerkers.	€ 61.652,-	€ 61.652,-	€ 61.652,-
Administratief medewerker De huidige kosten betreffen de inzet van 1fte. In een nieuwe organisatievorm is gerekend met 1,3fte (schaal 7, trede 11)	€ 54.000,-	€ 70.200,-	€ 70.200,-
Website Huidige kosten mbt website en onderhoud van website.	€ 3.000,-	€ 3.000,-	€ 3.000,-
KeDo Huidige kosten voor KeDo, het regiesysteem voor CJG.	€ 8.000,-	€ 8.000,-	€ 8.000,-
Zorg voor Jeugd Aansluiting bij 'zorg voor jeugd' meldsysteem.	€ 16.000,-	€ 16.000,-	€ 16.000,-
Telefonie / Mobiel Algemene kosten voor telefonie, mobiele telefonie, internet etc.	€ 8.500,-	€ 8.500,-	€ 8.500,-
Careijn service Kosten voor telefoonservice van Careijn.	€ 9.000,-	€ 9.000,-	€ 9.000,-
Kantoorkosten	€ 10.000,-	€ 10.000,-	€ 10.000,-
Huisvesting Dit betreft de huidige huisvestingskosten. Deze kosten veranderen als gevolg van de keuze voor nieuwe huisvesting in 2019.	€ 12.000,-	€ 12.000,-	€ 12.000,-
Diversen (studie, tolken, drukwerk, faciliteiten)	€ 30.000,-	€ 30.000,-	€ 30.000,-
Personeels-salarisadministratie In de huidige situatie worden op dit moment geen kosten voor het voeren van deze administratie geboekt op het CJG. Bij een gemeentelijke dienst worden de administraties onderdeel van de gemeentelijke administraties, er worden geen aparte kosten geboekt op het CJG. Bij een gezamenlijke organisatie worden taken uitbesteed. Deze kosten betreffen de uitbesteding van deze taken aan een gemeente of commerciële dienstverlener, bedrag is gebaseerd op een offerte.			€ 20.000,-
Financiële administratie Deze kosten betreffen de uitbesteding van deze taken aan een gemeente of commerciële dienstverlener, bedrag is gebaseerd op een offerte.			€ 10.000,-
Totaal	€ 1.845.440,-	€ 1.640.807,-	€ 1.670.807,-
Verskil met begroting 2018		€ (204.633,-)	€ (174.633,-)

De structurele kosten na het oprichten van een nieuwe organisatievorm voor het CJG zijn lager in vergelijking met de huidige kosten, respectievelijk € 204.633,- (11%) (gemeentelijke dienst) en € 174.633,- (9,5%) (gezamenlijke organisatie). Deze verschillen hebben voornamelijk betrekking op de personele kosten omdat opslag aan de partners niet meer betaald hoeft te worden, ondanks dat er wel bijkomende vervangingskosten zijn bij uitval of ziekte van personeel. Tussen de gemeentelijke dienst en gezamenlijke organisatievormen is een verschil van €30.000,- in structurele kosten. Aangezien dit verschil 1,6% van het huidige totaalbedrag is, is dit te verwaarlozen. Kortom, er kan gesteld worden dat de structurele kosten van een nieuwe organisatievorm onderling vergelijkbaar zijn, maar wel lager dan de huidige situatie.

6.3 Concluderend waardeoordeel

Wanneer we de uitgangspunten van gemeenten, partners en zorgprofessionals afzetten tegen de verschillende organisatievormen heeft een gezamenlijke organisatie de voorkeur ten opzichte van de gemeentelijke dienst. Hiermee bevestigen wij het eerder uitgebrachte onderzoek "Advies doorontwikkeling Centrum voor Jeugd en Gezin Drimmelen en Geertruidenberg"³.

Wanneer gekeken wordt naar de verschillende organisatievormen behorend tot de gezamenlijke organisatie, wordt – ons inziens – **de meeste waarde gegenereerd met een BVO**. De onderliggende argumentatie berust zich met name op het slagvaardige en stabiele karakter, het hebben van één (financiële, personeels- en salaris-) administratie en het eenduidige werkgeverschap. Er wordt minder waarde toegekend – van hoog naar laag – aan respectievelijk het openbaar lichaam, de stichting/coöperatie/BV en gemeentelijke dienst.

7. Wat is de impact van verandering bij implementatie van één van de organisatievormen?

Door middel van het POTI-model (Processen, Organisatie, Technologie en Informatie en gegevensvoorzieningen) wordt de impact van verandering in kaart gebracht (uit 'Managing Successful Programmes'). Op alle onderdelen binnen deze vier uitgangspunten wordt beschreven wat de verandering is ten opzichte van de huidige situatie. Per organisatievariant is op ieder onderdeel de toekomstige situatie beschreven en de impact van verandering die daarmee gepaard gaat. Wanneer de impact van de verandering in de toekomstige situatie gelijk is voor meerdere organisatievormen, wordt deze éénmaal beschreven.



Beschrijving van toekomstige situatie



Impact van verandering, uitgedrukt in de benodigde inzet, transitiekosten, doorlooptijd en risico's

7.1 Processen

Huidige situatie	Gemeentelijke dienst	BVO/Openbaar lichaam	Stichting/Coöperatie/BV
Ingangsproces inwoner			
Op dit moment is bij beide gemeenten een aparte voordeur voor jeugd ingericht die uitkomt bij het gezamenlijke CJG. In gemeente Geertruidenberg is reeds een project opgestart m.b.t. het organiseren van een integrale ingang tot het social domein van Geertruidenberg. De ingang Jeugd blijft, maar alle andere loketten worden samengevoegd tot één ingang. In de gemeente Drimmelen blijven alle huidige loketten bestaan. Het huidige CJG team is goed en eenvoudig vindbaar voor inwoners. CJG-professionals werken outreachend en beschikken over een hecht netwerk binnen beide gemeenten met lokale partners als scholen, wijkverpleegkundigen, politie, huisartsen, welzijn, maatschappelijk werk, etcetera.	 Het ingangsproces voor inwoners verandert niet als gevolg van een nieuwe organisatievorm. De ingang blijft laagdrempelig, de samenwerking met alle lokale partners blijft bestaan. Wel verandert het ingangsproces als gevolg van het project dat in Geertruidenberg met betrekking tot integraliteit is opgestart. Integraliteit vergt een visie op integrale vraagverkenning die sociaaldomein breed gedragen wordt en dus ook betekent dat de CJG professionals hun eerste vraagverkenning vanuit een integrale visie moeten uitvoeren.		
	 Organisatievorm van het CJG heeft geen impact op het ingangsproces.		
Toegangsproces inwoners			
Met het toegangsproces wordt het proces bedoeld waarin CJG professionals na vraagverkenning met inwoners in gesprek gaan en onderzoeken welke hulp passend is. Zij hebben het mandaat (van beide gemeenten) om als onderdeel van hulp ook inwoners door te verwijzen naar gespecialiseerde jeugdhulp.	 Aan deze werkwijze verandert niets als gevolg van de nieuwe organisatievorm.		
	 Organisatievorm van het CJG heeft geen impact op het toegangsproces.		
Beroep en bezwaar			
In de huidige situatie kan een inwoner in bezwaar gaan tegen een afgegeven beschikking. Omdat de beschikkingen door CJG professionals altijd worden afgegeven onder mandaat van – en uit naam van – een van de gemeenten is de bezwaarprocedure per gemeente apart geregeld.	 In alle voorliggende organisatievormen van het CJG blijft de werkwijze hetzelfde als in de huidige situatie.		
	 Er is dus geen impact op het proces 'beroep- en bezwaar' als gevolg van de invoering van een nieuwe organisatievorm.		

Klachten			
Inwoners kunnen inhoudelijke klachten indienen over het CJG bij een hiervoor ingerichte onafhankelijke klachtencommissie. Deze commissie werkt voor meerdere gemeenten. Klachten over medewerkers worden nu gemeld bij de werkgevers (partners).		Er verandert als gevolg van de nieuwe organisatievorm niets aan het proces omtrent 'inhoudelijke klachten'. Klachten over medewerkers dienen bij de nieuwe werkgever te worden gemeld.	
		Er dient een nieuwe klachtenprocedure te worden opgesteld voor klachten die over medewerkers gaan. Inzet juristen: 2 dagen	
Samenwerking in het kader van preventie			
Op het gebied van preventie werkt het CJG nauw samen met alle partners in het voorliggend veld (o.a. partners CJG, wijkverpleegkundigen, wijkagenten en scholen).		De CJG-partners hebben geen actieve rol meer <i>in</i> het CJG (verschuiving werkgeverschap), maar in de uitvoerende taken op vlak van preventie blijft de samenwerking bestaan.	De huidige partners behouden een actieve (bestuurlijke) rol <i>in</i> het CJG.
		Er is sprake van een organisatorische verandering zonder dat dit impact <i>hoeft</i> te hebben op de samenwerking. Op vlak van samenwerking van het CJG met het voorliggend veld t.a.v. preventie verandert er echter niets: CJG-partners behouden hun nadrukkelijke preventieve rol binnen de jeugdzorg waarbij samenwerking met het CJG blijvend en noodzakelijk is.	
Samenwerking specialistische zorg en veiligheidsketen			
Het CJG is een belangrijke schakel in de verbinding tussen het voorliggend veld, veiligheid en specialisistische jeugdzorg. Het CJG heeft direct contact met de gespecialiseerde zorginstellingen en de veiligheidsketen.		De toekomstige situatie is gelijk aan de huidige situatie.	
		Een nieuwe organisatievorm van het CJG heeft geen invloed op de samenwerking met de specialistische zorg en de veiligheidsketen.	

7.2 Organisatie

Huidige situatie	Gemeentelijke dienst	BVO/Openbaar lichaam	Stichting/Coöperatie/BV
Juridische organisatievorm			
Er is geen juridische entiteit. Het CJG betreft een netwerkorganisatie samen met partners uit het social domein: MEE West-Brabant, MEE Brabant-Noord, Surplus Welzijn, GGD en Trema Welzijn.	 De gemeentelijke dienst is geen juridische organisatievorm, maar is gebaseerd op samenwerking tussen de gemeente Drimmelen en gemeente Geertruidenberg, vastgelegd in onderlinge afspraken en overeenkomsten.	De juridische vorm betreft een gemeenschappelijke regeling (GR) die is ingericht volgens het publiekrecht. Bij de BVO is er sprake van rechtspersoonlijkheid, een 'lichte' variant op de GR waarbij de kernactiviteiten uitsluitend betrekking hebben op uitvoeringstaken en niet op beleidstaken. De samenwerking is vastgelegd in onderlinge afspraken en overeenkomsten.	De juridische vorm betreft een private zelfstandige organisatievorm met rechtspersoonlijkheid zoals de stichting, cooperatie of BV.



De impact van verandering op juridisch vlak heeft betrekking op het overeenkomen en vastleggen van afspraken. Dit geldt voor iedere nieuw op te richten organisatievorm. Voor de gemeentelijke dienst dienen nieuwe afspraken en overeenkomsten opgesteld. Hierbij is externe expertise benodigd om de volledigheid van afspraken en overeenkomsten te borgen (bijvoorbeeld afspraken voor wanneer er een verschil in inzicht is tussen gemeenten en niet tot besluitvorming gekomen kan worden) en het risico tot aanbesteden (volgens aanbestedingswet) te voorkomen.

- Inzet eigen juristen: enkele weken
- Externe expertise € 20.000,-
- Doorlooptijd: 3 maanden

De impact van verandering op juridisch vlak heeft betrekking op het overeenkomen en vastleggen van afspraken. Dit geldt voor iedere nieuw op te richten organisatievorm. Voor de BVO en het openbaar lichaam dient een oprichtingsdocument te worden opgesteld tussen de twee gemeenten. Hierin worden een aantal afspraken gemaakt t.a.v. van besluitvorming, intreden en uittreden, stemmen, aantal bestuurlijke overleggen, mandaten, etcetera. De juristen van beiden gemeenten kunnen dit document opstellen. Externe expertise is vervolgens nodig voor een laatste controle.

- Inzet eigen juristen: enkele weken
- Externe expertise: € 20.000,-
- Doorlooptijd: 3 maanden

De impact van verandering op juridisch vlak heeft betrekking op het overeenkomen en vastleggen van afspraken. Dit geldt voor iedere nieuw op te richten organisatievorm. De impact voor de privaatrechtelijke vormen is vergelijkbaar met de BVO en het openbaar lichaam. Echter, dienen nu ook de (externe) partners bij de afspraken te worden betrokken. De juristen van beiden gemeenten kunnen dit document opstellen. Externe expertise is vervolgens nodig voor een laatste controle.

- Inzet eigen juristen: enkele weken
- Externe expertise € 20.000,-
- Doorlooptijd: 3 maanden

Contractuele en financiële afspraken

In de huidige situatie hebben de samenwerkende gemeenten contracten afgesloten met de huidige partners van het CJG en met commerciële dienstverleners voor de inhuur van jeugdprofessionals. Er is geen gezamenlijke totale CJG-begroting opgesteld. Iedere gemeente is zelf verantwoordelijk voor de benodigde kosten. De personele lasten en overige lasten worden evenredig verdeeld over beide gemeenten. Individuele contracten zijn opgesteld met partners of payroll-organisatie m.b.t. de inhuur van personeel. Soms is dit een contract en soms is dit een onderdeel van een bestaande subsidierelatie.



De totale begroting dient in gezamenlijk overleg tot stand te komen met een gelijkwaardige verdeling van de kosten. Ook de professionals zijn evenredig verdeeld over de gemeenten als werkgevers. Deze gelijke verdeling is van belang om het risico tot het moeten aanbesteden te voorkomen. In de overeenkomst wordt vastgelegd welke aanspraken je als gemeente kunt doen op elkaars diensten.



Contracten met de huidige CJG-partners en commerciële dienstverleners dienen per 1/1/2020 te zijn opgezegd. Het risico bestaat dat het opzeggen hiervan niet (volledig) lukt per deze datum, met juridische of financiële consequenties als gevolg. De impact van verandering bevindt zich op het overeenkomen op bovenstaande afspraken en de gelijke verdeling. De financial controllers en juristen van beide gemeenten kunnen deze afspraken vormgeven.

- Eigen inzet controllers en juristen: enkele dagen, respectievelijk weken
- Externe juridische expertise: € 7.500,-
- Doorlooptijd: 3 maanden

De gemeenschappelijke regeling wordt gefinancierd o.b.v. een gezamenlijke begroting, waarbij beide gemeenten moeten voorzien in voldoende middelen waarmee de nieuwe organisatie haar taken en verantwoordelijkheden kan uitvoeren. In de overeenkomst zijn duidelijke afspraken vastgelegd over de (route tot) besluitvorming en planning & control cyclus rondom de begroting.

Voor de gezamenlijke organisatie geldt hetzelfde risico als bij de gemeentelijke dienst: de contracten met de huidige CJG-partners en commerciële dienstverleners dienen per 1/1/2020 te zijn opgezegd. De impact heeft ook betrekking op het vaststellen van de begroting en het organiseren van het benodigde startkapitaal.

- Eigen inzet controllers: enkele weken
- Externe juridische expertise: € 7.500,-
- Doorlooptijd: 3 maanden

Bij de privaatrechtelijke varianten zal de invulling op dit onderdeel vrijwel overeenkomen met die van de BVO. De financiering zal echter via een subsidiebeschikking worden verstrekt, waarvoor aanvraag dient te worden gedaan door de nieuwe organisatie.

Personeel en arbeidsvoorwaarden

Alle zorgprofessionals zijn nu in dienst bij een moederorganisatie of payroll-organisatie. Met een detachingsconstructie zijn de professionals werkzaam voor het CJG. De arbeidsvoorwaarden verschillen per organisatie. Ook de persoonlijke binding met de moederorganisatie verschilt per professional (nauwelijks tot grote mate van binding).

In de huidige situatie bestaat het CJG uit: CJG Professionals (16fte in dienst bij hun moederorganisatie of bij een payroll organisatie), een coördinator (in dienst bij gemeente Drimmelen), kwaliteitsmedewerkers en administratieve ondersteuning uit beide gemeenten en een communicatiemedewerker (in dienst bij payroll-organisatie)



Bij de 'gemeentelijke dienst' komt de helft van de medewerkers in dienst bij gemeente Drimmelen, en komt de andere helft in dienst bij gemeente Geertruidenberg. De arbeidsvoorwaarden vallen onder de CAR-UWO ambtenaren-cao maar verschillen op onderdelen tussen beide gemeenten.

Bij de BVO komen de professionals in dienst bij de nieuwe organisatie met uniforme arbeidsvoorwaarden die vallen onder de dan geldende wet Wnra. Naast professionals kunnen ook de kwaliteits/juridisch medewerkers en administratieve ondersteuning in dienst komen bij de nieuwe organisatie.

Bij de privaatrechtelijke varianten (stichting/ coöperatie/BV) komen de professionals in dienst bij de nieuwe organisatie en kan een uniform arbeidsvoorwaardenpakket worden opgesteld zonder dat aansluiting nodig is op een bestaande cao. Naast professionals kunnen ook de kwaliteits/juridisch medewerkers en administratieve ondersteuning in dienst komen bij de nieuwe organisatie.



Per individuele medewerker dienen de verschillen in arbeidsvoorwaarden te worden geïnventariseerd (huidige situatie en toekomstige situatie met (eventuele) ambtenaren CAO). Met nieuwe uniforme arbeidsvoorwaarden, zullen sommige jeugdprofessionals erop vooruit gaan, maar anderen juist erop achteruit gaan. Met tijdelijke overbruggings-regelingen kan dit risico wellicht deels worden weggenomen. De meeste impact van verandering voor professionals wordt verwacht op het gebied van personeel en arbeidsvoorwaarden, om die reden is in bijlage 3 een risicoinventarisatie opgenomen. Het is – ons inziens – van belang expliciet aandacht uit te laten gaan naar de onderdelen in deze risicoinventarisatie (o.a. loopbaan perspectief, inschaling, dienstjaren, pensioen, functiehuis etcetera), zodat de continuïteit van dienstverlening zo min mogelijk onder druk komt te staan. Wanneer wordt besloten ook kwaliteits/juridisch medewerkers uit huidige gemeenten over te laten gaan naar de nieuwe organisatie dient er aandacht te zijn voor het sociaal statuut en eventuele verschillen tussen beide gemeenten op dit vlak. Zorgvuldige begeleiding is noodzakelijk en specifieke expertise is nodig op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht.

- Eigen inzet P&O: 3 maanden
- Externe expertise: 3 maanden, € 25.000

Taken en verantwoordelijkheden

De CJG professionals hebben mandaat om te beschikken namens beide gemeenten. Bij het afgeven van beschikkingen wordt er gebruik gemaakt van het softwaresysteem KeDo. Voordat een beschikking wordt afgegeven worden deze juridisch getoetst door een kwaliteitsmedewerker van desbetreffende gemeente.



De taken van CJG professionals zijn helder en eenduidig, in alle CJG organisatievormen. Hun taken en verantwoordelijkheden blijven ook gelijk. De mandaatregelingen dienen wel te worden aangepast en op naam te worden gezet van de nieuwe CJG organisatie (dit geldt voor alle organisatievormen).



De impact van verandering heeft enkel betrekking op de genoemde aanpassingen in mandaatregelingen. Deze aanpassingen kunnen worden gedaan door de eigen juristen.

- Inzet eigen juridische specialisten: enkele dagen.

Bestuur en management

De CJG coördinator (gemeente Drimmelen) heeft de dagelijkse regie. De formele werkgevers (partnerorganisatie) hebben de hiërarchische verantwoordelijkheid voor de CJG-professionals. Zij voeren ook de jaarlijkse functioneringsgesprekken. De CJG coördinator is hierbij aanwezig.



In de organisatievormen 'gemeentelijke dienst' en 'gezamenlijke organisatie' veranderen de rollen van de coördinator CJG, de beleidsmedewerkers en het management van beiden gemeenten. De coördinator krijgt er meer taken bij als gevolg van overgang van personeel. Veel dagelijkse zaken die direct in relatie staan tot het 'nieuwe' werkgeverschap zullen door de coördinator worden uitgevoerd. Bij de 'gezamenlijke organisatie' is dit zelfs nog sterker, hier zullen ook de 'dagelijkse' managementtaken bij de coördinator komen te liggen zoals zaken die betrekking hebben op personeel, ICT, facilitair en financiën.

De beleidsmedewerkers zijn de ambtelijk opdrachtgevers van het CJG. Zij hebben uitvoeringsverantwoordelijkheid, waarbij ze contracten en overeenkomsten met partners maken, een begroting maken en toezien op financiële relaties.

- Het regulier ambtelijk overleg (iedere zes weken) wordt gevoerd met beleidsmedewerkers jeugd en de CJG-coördinator.
- Het managementoverleg CJG (vier keer per jaar) wordt deelgenomen door: de vertegenwoordigers van de partnerorganisaties, de coördinator CJG en de portefeuillehouders en (betrokken) beleidsmedewerkers van beide gemeenten. Dit overleg is gericht op (o.a.): het bevorderen van de samenwerking, het doorontwikkelen van het CJG, het informeren en adviseren van en verantwoording afleggen aan de portefeuillehouders van beide gemeenten.



De impact van verandering ligt met name bij de vernieuwde rol van de coördinatie van het CJG en de verplaatsing van het formele werkgeverschap. De CJG coördinator krijgt er dus nieuwe taken bij en om haar goed uit te rusten voor haar 'nieuwe' taken is begeleiding vanuit het management en een managementtraining wellicht aanbevolen. Het huidige management dat verantwoordelijk is voor het CJG krijgt een uitbreiding van verantwoordelijkheden omdat zij dan een formele directiefunctie hebben voor de nieuwe organisatie en daarmee ook de verantwoordelijkheid als werkgever dragen. Bij de 'gemeentelijke dienst' blijft het zoals in de huidige situatie een managementfunctie. Bij de gezamenlijke organisatie is dit vormgegeven in een 'directiefunctie'. Wij adviseren deze te beleggen bij de huidige twee managers van beide gemeenten. Externe inzet is wellicht gewenst voor het beschrijven en vaststellen van de gewijzigde rollen, taken en verantwoordelijkheden.

- Externe inzet: enkele weken: € 12.500,-
- Inzet P&O: enkele weken
- Begeleiding van coördinator door management: enkele maanden
- Managementtraining voor coördinator: € 7.500,-
- Extra verantwoordelijkheden voor management zullen bij overgang van organisatievorm extra inspanning vragen

7.3 Technologie

Huidige situatie	Gemeentelijke dienst	BVO/Openbaar lichaam	Stichting/Coöperatie/BV
Benodigde hard- en software			
In de huidige situatie wordt gebruik gemaakt van hardware zoals laptops en telefoons. De hardware wordt geleverd door gemeente Geertruidenberg. Eventuele service of helpdesk wordt ook door gemeente Geertruidenberg geleverd. Omdat het slechts om een beperkt aantal werkplekken gaat, is de inzet hiervan minimaal. Er wordt gebruik gemaakt van software zoals KeDo en Office. Verder worden de mailsystemen van de afzonderlijke gemeenten gebruikt, er is echter een nieuwe dienst afgesloten bij een leverancier voor een nieuwe office-omgeving met uniforme e-mailadressen. Al deze softwaresystemen worden 'in de cloud' gehuurd. Hiervoor is dan ook geen technisch beheer en geen applicatiebeheer noodzakelijk.	De toekomstige situatie is op het gebied van benodigde hard- en software is gelijk aan de huidige situatie.		
	Er verandert niets als gevolg van een nieuwe organisatievorm van het CJG.	Bij een gezamenlijke organisatie moeten de software contracten met leveranciers op naam van de nieuwe organisatie worden gezet. • Inzet inkoper/jurist voor omzetten/opstellen van contracten: enkele uren	
Werkplekken en materialen			
De professionals beschikken over een laptop (zie hiervoor) en mobiele telefoons. Ook hebben ze in de huidige huisvesting allemaal een bureau tot hun beschikking, en is een printer aanwezig. En beschikken ze over diverse kantoomaterialen.	De toekomstige situatie is op het gebied van werkplekken en materialen is gelijk aan de huidige situatie.		
	Er verandert niets aan deze werkplekken of materialen als gevolg van de overgang naar een nieuwe organisatievorm.		
Huisvesting			
Het CJG is gevestigd in de 'Schattelijn'. Op dit moment wordt gekeken naar een nieuwe huisvesting.	Huisvesting <i>hoeft</i> niet te veranderen als gevolg van een nieuwe organisatievorm van het CJG.		

	 Geen impact van verandering.	Huisvesting valt onder de verantwoordelijkheid van de nieuw op te richten organisatie. Wanneer dus wordt gekozen voor een gezamenlijke organisatie, dient een nieuwe overeenkomst opgesteld te worden tussen de nieuwe organisatie en de verhuurder. Inzet inkoper/jurist voor omzetten contracten: enkele uren
--	--	---

7.4 Informatie en gegevensvoorziening

Huidige situatie	Gemeentelijke dienst	BVO/Openbaar lichaam	Stichting/Coöperatie/BV
Informatiestromen			
Er lopen informatiestromen tussen cliënten, CJG en gemeenten. De wijze waarop deze processen verlopen is beschreven in de gemeentelijke verordeningen. Deze informatiestromen verlopen mondeling (gesprekken), schriftelijk (verslagen en beschikkingen) en digitaal (plannen van aanpak en beschikkingen).	 De informatiestromen tussen cliënten, CJG en gemeenten zullen als gevolg van een nieuw organisatie-model CJG niet veranderen.		
	 Geen impact van verandering ten aanzien van informatiestromen.		
Cliënten participatie			
In algemene zin kan worden gesteld dat jeugdcliënten onvoldoende worden betrokken bij belangrijke beleidsoverwegingen en besluiten in het jeugddomein. Wel is er de Adviesraad Sociaal Domein (Geertruidenberg) en het Wmo-platform (gemeente Drimmelen). Beide organisaties hebben tot doel om namens cliënten te participeren in beleidsafwegingen en belangrijke besluiten binnen het sociaal domein. Beide organisaties hebben jeugd hieraan toegevoegd maar geven ook aan hier nog weinig in te kunnen betekenen. Jeugd is nog niet voldoende vertegenwoordigd binnen beide organisaties, wel onderstrepen zij beide het grote belang van een goede vertegenwoordiging van deze doelgroep.	 Deze situatie verandert niet als gevolg van een nieuwe organisatievorm van het CJG.		
	 Er is geen impact van de veranderingen als <i>gevolg</i> van één van de nieuwe organisatievormen. Wel adviseren wij met het inrichten van de nieuwe organisatievorm van het CJG de cliënten participatie samen met het Wmo-platform en Adviesraad Sociaal Domein op te pakken, zodat de uitvoeringsorganisatie beter overeenkomt met het beleid omtrent jeugdzorg. Inzet beleidsmedewerkers: enkele weken Doorlooptijd: half jaar		
Privacy			
In de huidige situatie is privacy – mede als gevolg van de AVG en ontwikkelingen op het gebied van integraal werken - binnen het sociaal domein een belangrijk onderwerp.	 De professionals (in dienst bij verschillende gemeenten) worden mogelijk ingezet bij cliënten van de andere gemeente. Er dienen bewerkersovereenkomsten te zijn tussen de twee gemeenten. Daarnaast dienen de professionals te werken met speciale toestemmingsverklaringen (geldend voor beide gemeenten).	Bij de gezamenlijke organisatie (BVO en stichting/coöperatie/BV) dienen bewerkersovereenkomsten te zijn opgesteld tussen de nieuwe organisatie en beide gemeenten. Daarnaast dienen de professionals te werken met speciale toestemmingsverklaringen (geldend voor beide gemeenten).	
	 Er dienen bewerkersovereenkomsten te worden opgesteld tussen de twee gemeenten. De toestemmings-	Er dienen bewerkersovereenkomsten te worden opgesteld tussen de twee gemeenten. De toestemmingsverklaringen dienen aangepast te worden.	

	voor de 2019		
	verklaringen dienen aangepast te worden. Eigen inzet juristen en privacymedewerker: enkele weken		
Beleidsplannen en uitvoeringsplannen			
Op dit moment wordt het beleid bij beide gemeenten door beleidsmedewerkers vorm gegeven en samen met de coördinator vertaald naar uitvoeringsplannen voor de netwerkorganisatie CJG. De beleidsmedewerkers bereiden naast het jeugdbeleid ook de financiële begroting voor en zijn verantwoordelijk voor het afsluiten van de contracten met partners. Dit allen in samenwerking met de coördinator CJG.		In een nieuwe organisatievorm CJG 'gemeentelijke dienst' zal dit grotendeels zo blijven hoewel wij adviseren om uitvoeringstaken meer bij de coördinator en management te beleggen. In de organisatievorm 'gezamenlijke organisatie' zijn de beleidsmedewerkers van beide gemeenten verantwoordelijk voor het beleid CJG als onderdeel van het jeugdbeleid, en is de coördinator samen met de directie (management) verantwoordelijk voor de vertaling van dit beleid naar een uitvoeringsplan inclusief begroting.	
		Deze veranderingen hebben als impact dat een aantal uitvoeringstaken verdwijnen bij beleidsmedewerkers die worden toegevoegd aan de coördinator en management en dat de financiële verantwoordelijkheid voor uitvoering terecht komt bij directie/management.	
Verantwoordings- en sturingsinformatie			
De coördinator levert de operationele managementrapportage (marap) aan beleidsmedewerkers en management. De financiële rapportage wordt door de beleidsmedewerkers opgesteld met ondersteuning van de concerncontrollers. Deze wordt aangeleverd aan het management en bestuur.		Bij de organisatievorm 'gemeentelijke dienst' verandert dit niet.	Bij de organisatievorm BVO en stichting/coöperatie/BV verandert dit proces wel. De verantwoording wordt explicieter gemaakt, er is tenslotte sprake van een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De coördinator zal hier samen met de directie (management) een belangrijke rol in krijgen. Deze rol verdwijnt voor wat betreft de operationele rapportage bij de beleidsmedewerkers.
		Er is geen impact van verandering.	De impact van de verandering heeft betrekking op het ontwerp van de operationele rapportages en het inwerken van de coördinator in rapportage-onderwerpen zoals financiën. - Ontwerp rapportages door coördinator CJG en directie: enkele weken - Inhuur externe expertise: € 15.000,-

7.5 Begroting projectkosten

In de bovenstaande tabel is de toekomstige situatie en de impact van verandering beschreven in relatie tot de huidige situatie. Voor de volledigheid op vlak van de financiële impact is onderstaande begroting opgenomen waarbij een inschatting is gemaakt van de transitiekosten die nodig zijn om tot een nieuwe organisatievorm te komen. Onze verwachting is dat de geraamde projectkosten voor iedere nieuw op te richten organisatievorm bij benadering gelijk is. De impact voor wat betreft de projectkosten hebben dus geen invloed op de keuze voor een organisatievorm. In paragraaf 6.2 zijn de structurele kosten van iedere organisatievariant reeds beschreven.

		Gemeentelijke dienst	BVO / Openbaar Lichaam	Stichting / Cooperatie / BV
Processen	Geen kosten	€ -	€ -	€ -
Organisatie	Externe juridische expertise	€ 27.500,-	€ 27.500,-	€ 27.500,-
	Externe expertise overgang personeel en arbeidsvoorwaarden	€ 25.000,-	€ 25.000,-	€ 25.000,-
	Externe expertise bestuur en management	€ 12.500,-	€ 12.500,-	€ 12.500,-
	Managementtraining coordinator	€ 7.500,-	€ 7.500,-	€ 7.500,-
Technologie	Geen kosten	€ -	€ -	€ -
Informatie en gegevensvoorziening	Ontwerp verantwoording-rapportages	€ -	€ 15.000,-	€ 15.000,-
Project begeleiding	Organisatorisch, juridisch, begroting	€ 40.000,-	€ 40.000,-	€ 40.000,-
	Besluitvorming en realisatie	€ 25.000,-	€ 25.000,-	€ 25.000,-
	Vorbereiding overgang	€ 30.000,-	€ 30.000,-	€ 30.000,-
	Live	€ 10.000,-	€ 10.000,-	€ 10.000,-
Kapitalisatie inzet eigen medewerkers	Beleid, Juridisch, Financien, P&O	€ 85.000,-	€ 85.000,-	€ 85.000,-
Totaal		€ 262.500,-	€ 277.500,-	€ 277.500,-

7.6 Concluderende impact van verandering

Op basis van bovenstaande impactanalyse kunnen we concluderen dat er op de verschillende onderdelen van het POTI-model sprake is van wisselende impact. Op organisatieniveau (O) vinden de meeste veranderingen plaats. Voor iedere nieuw op te richten organisatievorm geldt dat er juridische, contractuele en financiële afspraken gemaakt dienen te worden tussen beide gemeenten en eventueel andere mede-eigenaren (private rechtsvormen). Bovendien dienen de taken en verantwoordelijkheden vastgelegd te worden en dient het bestuur en management zorgvuldig te worden gepositioneerd. Specifieke aandacht dient verder uit te gaan naar de verschuiving van het personeel en daarmee de werkgeverslast, vanwege de hoge impact door de diverse risico's die hieraan verbonden zijn (zie risico-inventarisatie personeel, bijlage 3).

Op procesniveau (P), technologie (T) en informatie en gegevensvoorzieningen (I) verwachten we een beperkter aantal veranderingen. Het type organisatievorm heeft geen invloed op de manier waarop processen verlopen. Voor technologie geldt dat de huidige contracten die behoren tot de benodigde techniek bij een gezamenlijke organisatie omgezet dienen te worden naar de nieuwe organisatievorm, met bijbehorende impact op vlak van tijd en inzet. Voor wat betreft informatie en gegevensvoorzieningen (I) is impact als gevolg van een verschuiving van een aantal uitvoeringstaken, die verdwijnen bij beleidsmedewerkers die worden toegevoegd aan de coördinator en management en dat de financiële verantwoordelijkheid voor uitvoering terecht komt bij directie/management. Daarnaast is er impact om zodoende de privacy te waarborgen (i.e. bewerkersovereenkomsten en toestemmingsverklaringen).

Hoewel er substantiële impact van verandering is op de verschillende onderdelen (P-O-T-I), gelden deze verandering in meer of mindere mate voor iedere nieuwe organisatievorm. De impact van veranderingen is daarom geen doorslaggevende factor bij het kiezen van één van de organisatievormen. Wel is het van belang dat, ongeacht de keuze van organisatievorm, de impact van verandering niet onderschat wordt.

8. Weging van waarde en impact

De weging betreft de weging van waarden van de diverse organisatievormen en varianten afgezet tegen de impact van hun invoering.

8.1 Waarde

De organisatievorm BVO matcht vrijwel op alle criteria zoals die zijn gesteld door de gemeenten en komt het meest tegemoet aan de wensen zoals die door diverse stakeholders zijn aangegeven.

Samengevat biedt de organisatievorm:

- Één organisatie, één administratie, uniforme arbeidsvoorwaarden,
- Platte en slagvaardige organisatie,
- Weinig bestuurlijke drukte, transparantie van bestuur
- Grote bestuurlijke invloed, professionals blijven op enige afstand
- Lagere exploitatiekosten dan in de huidige situatie
- Geen aanbestedingsrisico's

Er wordt minder waarde toegekend – van hoog naar laag – aan respectievelijk het openbaar lichaam, de stichting/coöperatie/BV en gemeentelijke dienst.



8.2 Impact

De grootste impact bij verandering van organisatievorm is dat bij alle organisatievormen de professionals in dienst komen bij gemeenten of bij de nieuwe organisatie. Het vereist zorgvuldige en intensieve begeleiding om professionals met gelijke arbeidsvoorwaarden over te laten komen. De impact op veranderingen zal in een mindere mate aanwezig zijn op de andere onderdelen (Processen, Technologie en Informatie en gegevensvoorzieningen). Omdat de impact van veranderingen niet *verschilt* tussen de organisatievormen (redelijk vergelijkbaar) vormt dit geen doorslaggevende argumentatie voor het kiezen van één van de organisatievormen.

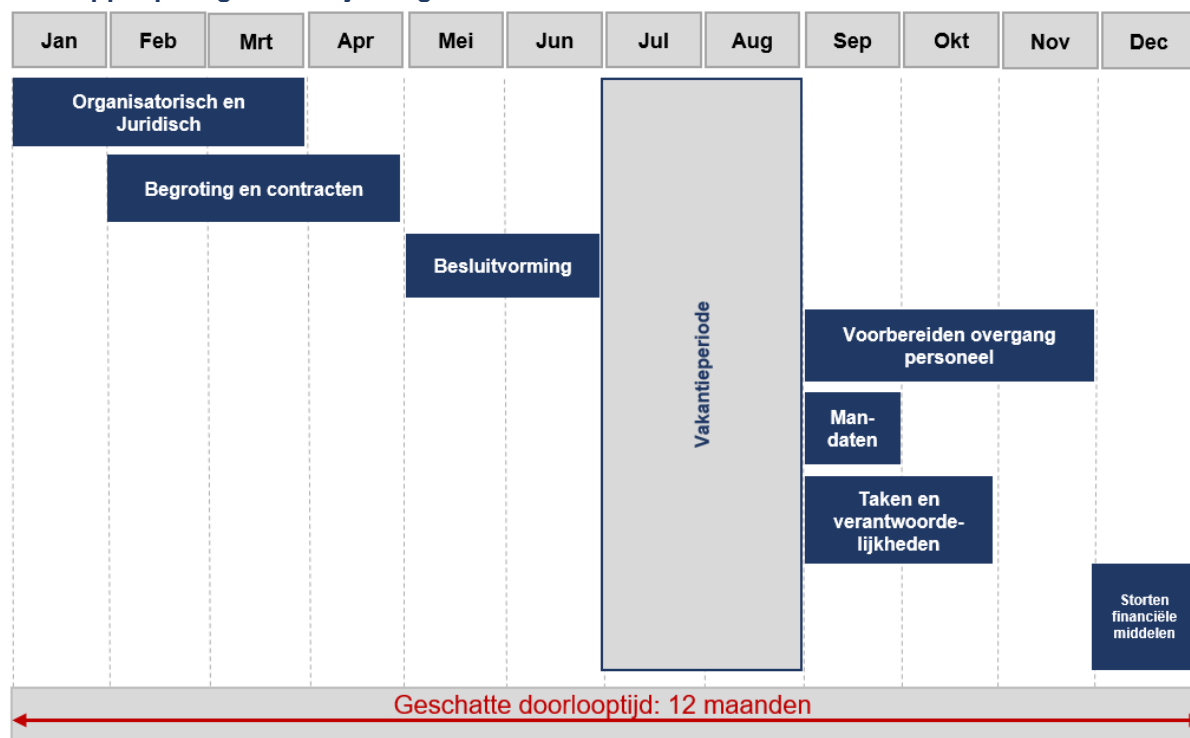
8.3 Ons advies op basis van de weging

Om tot ons advies te komen is een weging gemaakt van waarde en impact van verandering. Omdat de impact van veranderingen bij alle organisatievormen overwegend gelijk is, berust het advies zich met name op de (meer)waarde boordeling. Wij adviseren u om te kiezen voor een “Gemeenschappelijke Regeling (GR) Bedrijfsvoering Organisatie (BVO)” als nieuwe organisatievorm van het CJG van gemeente Drimmelen en gemeente Geertruidenberg. Wij verwachten dat er een doorlooptijd van één jaar benodigd is om tot deze organisatievorm te komen (zie stappenplan hoofdstuk 9).

9. Stappen tot implementatie

U heeft ons gevraagd de nog te volgen processtappen in beeld te brengen om te komen tot het oprichten van een gezamenlijke organisatie en een gemeentelijke dienst. Onderstaand zijn de processtappen voor de gezamenlijke organisatie en de gemeentelijke dienst uitgewerkt. Schematisch is een tijdspad weergegeven met de verwachte doorlooptijd. Daaronder vindt u een toelichting bij elk van de blokken.

9.1 Stappenplan gezamenlijke organisatie BVO



De totale doorlooptijd is naar verwachting 12 maanden, rekening houdend met een zomervakantieperiode van ongeveer twee maanden. Natuurlijk kunnen de werkzaamheden al eerder starten nadat is besloten dit proces op te starten.

a. Organisatorisch en juridisch

Er dient een overeenkomst te worden opgesteld als basis voor de gemeenschappelijke regeling BVO.

- De duur van de overeenkomst (bepaalde tijd vs. onbepaalde tijd)
- Regels met betrekking tot toetreding, uittreding, wijzigingen en opheffing
- Bestuurssamenstelling
- Stemverhoudingen, besluitvorming
- Verantwoordingsrelaties / governance
- Taken en bevoegdheden (inclusief mandaatregels)
- Vestigingsplaats
- Rechtspositie, overgang personeel en medezeggenschap



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden

b. Begroting en contracten

De impact heeft betrekking op de totstandkoming van de begroting die een andere, meer specifieke vorm kent dan de begroting in de huidige situatie. De impact heeft ook betrekking op de financiële middelen zelf, de nieuwe organisatie dient immers direct bij start al over voldoende middelen te beschikken (startkapitaal). Tevens worden in deze periode de inkoopcontracten voorbereid met externe

leveranciers/dienstverleners en met gemeenten voor de afname van ondersteunende diensten en bijvoorbeeld huisvesting.

In deze fase wordt onderzocht hoe alle detachingscontracten kunnen worden beëindigd per ingangsdatum van de nieuwe organisatievorm.



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden

c. Besluitvorming

- Voorbereiden besluitvormingsdocumenten
- Informeren gemeenteraden en starten definitief besluitvormingsproces
- Opstarten van de organisatie door bestuur, bankrekening & procuratie
- Bekendmaking en inwerkingtreding (zie handreiking VNG, hoofdstuk 'fase 2: implementatiefase'⁶)



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden

d. Voorbereiden overgang personeel

De impact van verandering betreft voor beide organisatievormen en alle varianten inzet vanuit de afdelingen P&O en externe expertise voor een zo soepel mogelijke individuele overgang van medewerkers. Met alle individuele medewerkers worden gesprekken gevoerd en worden hun huidige arbeidsvoorwaarden geïnventariseerd.



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden

e. Mandaatregelingen

Mandaatregelingen kunnen door de eigen juridische afdelingen worden aangepast.



Geschatte doorlooptijd: 3 á 4 weken

f. Taken en verantwoordelijkheden

De impact van verandering heeft betrekking op de coördinator die er nieuwe taken bij krijgt. Om de coördinator goed uit te rusten voor haar 'nieuwe' taken is begeleiding vanuit het management en wellicht een managementtraining aan te bevelen. De beleidsmedewerkers zullen meer uitvoeringstaken laten liggen. Hun taakveld verandert hiermee. De impact van verandering voor de beleidsmedewerkers is daarmee beperkt. Het management krijgt formeel de directierol en is hiermee ook werkgever. Bij de gezamenlijke organisatie BVO is dit vormgegeven in een 'directiefunctie' die wordt weggelegd bij de huidige twee managers van beide gemeenten.



Geschatte doorlooptijd: 2 maanden

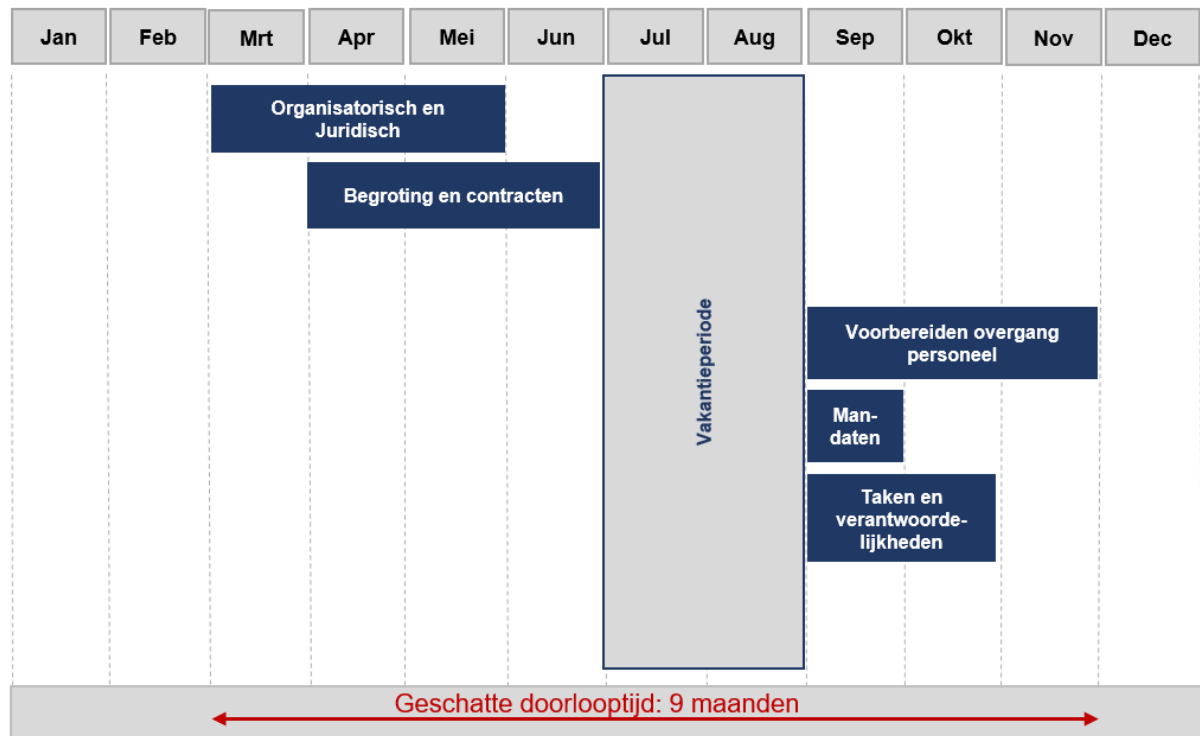
g. Financiële middelen

Vlak voor de definitieve nieuwe organisatievorm start dienen op basis van de begroting beide gemeenten voldoende financiële middelen over te maken aan de nieuwe organisatie. Wanneer wordt gekozen voor de gemeentelijke dienst hoeft dit niet.



Geschatte doorlooptijd: 4 weken

9.2 Stappenplan gemeentelijke dienst



De totale doorlooptijd is naar verwachting 9 maanden, rekening houdend met een zomervakantieperiode van ongeveer twee maanden. Natuurlijk kunnen de werkzaamheden al eerder worden opgestart nadat is besloten dit proces op te starten.

a. Organisatorisch en juridisch

Er dient een overeenkomst te worden opgesteld als basis voor de samenwerking.

- De duur van de overeenkomst (bepaalde tijd vs. onbepaalde tijd)
- Procedure besluitvorming
- Verantwoordingsrelaties / governance
- Taken en bevoegdheden (inclusief mandaatregels)
- Rechtspositie, overgang personeel en medezeggenschap



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden

b. Begroting en contracten

De impact heeft betrekking op de totstandkoming van de gezamenlijke begroting met een evenredige verdeling over beide gemeenten. Daarnaast wordt vastgelegd welke aanspraken de beide gemeenten kunnen doen op de door de andere gemeente geleverde diensten.

In deze fase wordt onderzocht hoe alle detachingscontracten kunnen worden beëindigd per ingangsdatum van de nieuwe organisatievorm. Wanneer dit niet mogelijk is (bijvoorbeeld wanneer de detachering onderdeel uitmaakt van een subsidierelatie) wordt onderzoek gestart naar mogelijkheden dit anders op te lossen.



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden

c. Voorbereiden overgang personeel

De impact van verandering betreft voor beide organisatievormen en alle varianten inzet vanuit de afdelingen P&O en externe expertise voor een zo soepel mogelijke individuele overgang van

medewerkers. Met alle individuele medewerkers worden gesprekken gevoerd en worden hun huidige arbeidsvoorwaarden geïnterviewd.



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden

d. Mandaatregelingen

Mandaatregelingen kunnen door de eigen juridische afdelingen worden aangepast.



Geschatte doorlooptijd: 3 weken

e. Taken en verantwoordelijkheden

De impact van verandering heeft betrekking op de coördinator die er nieuwe taken bij krijgt. Om de coördinator goed uit te rusten voor haar 'nieuwe' taken is begeleiding vanuit het management en wellicht een managementtraining aan te bevelen. De beleidsmedewerkers zullen meer uitvoeringstaken laten liggen. De impact van verandering voor de beleidsmedewerkers is daarom dus beperkt. Het management krijgt er formeel de werkgeversrol bij.



Geschatte doorlooptijd: 2 maanden

Bijlage 1: Overzicht stakeholders

Informatie voor de analyse is verkregen naar aanleiding van gesprekken met gemeentelijke functionarissen, partners van het CJG en zorgprofessionals. Daarnaast is een enquête uitgevoerd onder zorgprofessionals.

	Naam	Functieomschrijving
Gemeente Drimmelen	Cor Smits	Gemeentesecretaris
	Stella Terlouw	Beleidsmedewerker WMO
	Thomas Dijksman	Beleidsmedewerker Jeugd
	Robert Driesen	Beleidsmedewerker Jeugd
	Wouter van Mourik	Financiën
	Ad de Jong	ICT/Informatie
	Claire Jonkers	Juridisch adviseur
	Milly Vrolijk	P&O
	Melissa Simons	Voorzitter Ondernemingsraad
	Engbert Tienkamp	Voorzitter WMO-platform
	Jochem Bartels	Secretaris commissie Bezwaar en beroep
	Manouk Reuser	Juridisch kwaliteitsmedewerker jeugd
Gemeente Geertruidenberg	Richard Nagtzaam	Gemeentesecretaris
	Sjoerd Elseman	Directie
	Bert van Helvoirt	Beleidsmedewerker WMO
	Marjolein van Schaik-van den Berge	Beleidsmedewerker Jeugd
	Jeroen van Oosteinde	Projectleider optimale toegang
	Marcel van Baal	Financiën (CJG)
	Peter Stoop	ICT/Informatiemanager
	Peter van den Bos	Huisvesting
	Anja van Gils	facilitaire zaken
	Maarten Furnee	Juridische zaken
	Vandhana Maharban	P&O
	Peter van den Bos	Voorzitter Ondernemingsraad
	Cees van Gageldonk	Voorzitter Adviesraad sociaal domein
	Janneke Mallens	Secretaris commissie Bezwaar en beroep /klachten
	Jantine Dekker	Juridisch kwaliteitsmedewerker Jeugd
	Mirande Wouters	Coördinator CJG Drimmelen Geertruidenberg
Partners	Marieke Heesters	MEE West Brabant
	Monique van Aerde	MEE Plus (Noord-Brabant)
	Jackie Lemstra	Surplus Welzijn
	Hans de Bruijn	Trema Welzijn
	Ivana van der Veeke	GGD Drimmelen, beleidsadviseur
Zorgprofessionals	Hans Stam	CJG professionals
	Manouk van Baal	
	Maike de Jong	
Enquête	MEE West- en Noord-Brabant (3)	CJG professionals
	Surplus welzijn (8)	
	Trema welzijn (2)	
	Driessen B.V. (2)	
	GGD (1)	
	Careflex zorggroep (1)	

Bijlage 2: Enquête zorgprofessionals en reacties

1. Enquête zorgprofessionals

De enquête start met een aantal gegevens over je functie en werkgever. Vervolgens richten de vragen zich op de situatie zoals deze nu is. De laatste vragen zijn verkennend en hebben betrekking op mogelijke toekomstscenario's. Hiermee help je ons verder me het in beeld brengen van alle invalshoeken voor wat betreft de organisatie van het CJG. Alvast bedankt voor je hulp.

Algemene vragen

Welke functie heb je bij het CJG?	
Vanuit welke werkgever ben je bij het CJG werkzaam?	
Sinds wanneer ben je werkzaam bij CJG?	
Sinds wanneer ben je werkzaam bij je werkgever?	

Inhoudelijke vragen

1. Hoe ervaren je als CJG-er de verbondenheid met je eigen werkgever? Ben je hierover tevreden, minder tevreden of neutraal?
2. Voel je je door de huidige constructie van het CJG beperkt in je functie als CJG-er, of juist heel vrij in het uitoefenen van je functie? Of ben je hierover neutraal? (graag met toelichting)
3. Ervaar je problemen als gevolg van het feit dat je als gedetacheerde werkzaam bent? Zijn deze problemen onoverkomelijk of moet er dan één werkgever komen?
4. Vind je het belangrijk dat er één werkgever is voor CJG-professionals?
5. Is er sprake van specifieke kennisontwikkeling vanuit je werkgever? En vind je het zinvol dat die behouden blijft voor het CJG?
6. Zie je andere mogelijkheden of kansen voor het realiseren van specifieke kennisontwikkeling vanuit je werkgever?
7. Denk je dat het voor de kwaliteit van de zorg uitmaakt of je als zorgverlener bij je huidige werkgever blijft werken, in dienst komt bij een CJG-organisatie, of dat je in dienst komt bij de gemeentelijke CJG-dienst? (graag met toelichting)
8. Wat vind jij belangrijk in een nieuwe organisatievorm voor het CJG?
- Voor jezelf:
- Voor de cliënt:
Eventuele overige opmerkingen:

Op de volgende pagina's is een overzicht gegeven van de reacties van CJG professionals op de enquête. De reacties zijn voor zo ver mogelijk geanonimiseerd weergegeven. Iedere regel geeft de reactie weer van één zorgprofessional. De reacties op vraag 6 en 8 zijn apart weergegeven.

Vraag 1 Verbonden?	Tevreden?	Vraag 2	Vraag 3	Vraag 4	Vraag 5	Vraag 7 Maakt het uit?	Toelichting
Weinig	Tevreden	Vrij	Ja, arbeidsvoorwaarden.	Ja, één werkgever	Ja	Maakt niet uit	
Weinig	Tevreden	Vrij	Nee	Nee	Ja	Maakt niet uit	Voor de kwaliteit van de zorg is de MEE-expertise wel van toegevoegde waarde.
Geen	Neutraal	Vrij	Ja, verplichtingen vanuit werkgever die soms botsen met CJG	Nee, wel betere afstemming	Ja	Maakt <u>wel</u> uit	In de huidige netwerkorganisatie zorgen de moederorganisaties voor de "kritische blik" en wordt de zorg beter bewaakt.
Weinig	Neutraal	Vrij	Ja, arbeidsvoorwaarden	ja, één werkgever	–	Maakt <u>wel</u> uit	Gemeente niet te veel op stoel van professional i.v.m. kosten vs. de beste zorg leveren.
Geen	Neutraal	Vrij	Ja, niemand voelt zich verantwoordelijk voor de professionals	ja, één werkgever	Nee	Maakt <u>wel</u> uit	Wordt beter bij één organisatie. Maar bij gemeente is drempelverhogend.
Geen	Ontevreden	Vrij	Ja, verbondenheid beide 'werkgevers' moeilijk door ontwikkelingen	ja, één werkgever	Ja, soms	Maakt <u>wel</u> uit	Bij één organisatie is vooral belangrijk dat de verbinding met GGD niet wegvalt: zorgt voor integraliteit en betere hulp aan cliënten.
Weinig	Tevreden	Vrij	Ja, nu geen vast contract mogelijk	ja, één werkgever,	Nee	Maakt <u>wel</u> uit	Bij gemeentelijke dienst krijgen we een dubbelrol. Dit kan leiden tot een conflict tussen wat de gemeente verwacht en wat de beroepscode van ons vraagt.
–	Neutraal	Vrij	Nee	Neutraal, kan helpen	Nee	Maakt <u>wel</u> uit	In dienst bij een gemeentelijke CJG heeft consequenties voor verantwoordelijkheden en autonomie als hulpverlener.
Weinig	Neutraal	Vrij	Ja, ICT systemen, emailadressen, laptop/telefoon	Neutraal, kan helpen	Nee	Maakt <u>wel</u> uit	Niet bij de gemeente omdat het ingewikkeld kan worden bij tegenstrijdige belangen van cliënten en gemeente.
Geen	Ontevreden	Vrij	Ja, omslachtig bijv. op twee plekken ziekmelden	ja, één werkgever	Nee	Maakt niet uit	Het komt de onderlinge samenwerking tussen de domeinen ten goede wanneer er een gemeentelijke CJG-dienst komt
Weinig	Neutraal	Vrij	Ja, arbeidsvoorwaarden	ja, één werkgever	Nee	Maakt niet uit	
Weinig.	Neutraal	Vrij	Neutraal, twee werk-gevers is onhandig	ja, één werkgever	–	Maakt niet uit	
Geen	Neutraal	Vrij	Ja, moederorganisatie slecht bereikbaar bij vragen	ja, één werkgever	Nee	Maakt niet uit	
Weinig	Ontevreden	Vrij	Ja, arbeidsvoorwaarden, dubbel ziekmelden	ja, één werkgever	Nee	Maakt <u>wel</u> uit	Samenwerken met gemeenten is zinvol, maar niet in dienst van gemeente (strijd beroepscode vs. meldplicht ambtenaar), een gez. organisatie of stichting is prima
Weinig	Ontevreden	Vrij	Ja, arbeidsvoorwaarden, ICT, declareren	ja, één werkgever	Nee	Maakt niet uit	
Weinig	Ontevreden	Vrij	Ja, werkomstandigheden worden niet opgelost	Ja, één werkgever	Nee	Maakt niet uit	Zolang het maar één organisatie is
Weinig		Vrij	Ja, jaarlijkse onzekerheid contract	Ja, één werkgever	Ja	Maakt niet uit	Zolang het maar één organisatie is
	Neutraal						
11x weinig 5x geen	9x neutraal 5x ontevreden 3x tevreden	17x vrij	14x ja 2x nee 1x neutraal	13x ja 2x nee 2x neutraal	5x ja 10x nee	8x maakt <u>wel</u> uit 9x maakt <u>niet</u> uit	

2. Conclusie enquête zorgprofessionals

Vragen 1 t/m 5 en 7:

- Vrijwel alle CJG-professionals ervaren over het algemeen **minder of geen verbondenheid** met de werkgever/moederorganisatie (16/17). Enkele professionals spreken zich ontevreden uit over de beperkte verbondenheid (5/17), de meesten zijn echter tevreden of neutraal (12/17).
- Alle CJG-professionals voelen zich binnen de huidige constructie van het CJG **vrij** in het uitoefenen van hun functie (17/17).
- De meeste **CJG-professionals ervaren problemen** als gevolg van de huidige organisatievorm waarin zij als gedetacheerde werkzaam zijn (14/17). Er wordt aangegeven de constructie voornamelijk omslachtig te vinden. Eenduidigheid op vlak van werkgeverschap zou deze problemen op kunnen lossen (Ja één werkgever: 13, neutraal: 2, nee: 2).
- Vanuit de **organisaties MEE en GGD** is er sprake van specifieke kennisontwikkeling voor wat betreft het CJG (4/4). Deze zorgprofessionals ervaren de kennisontwikkeling als zinvol en waardevol. Zij geven aan bang te zijn dat deze specifieke kennisontwikkeling voor wat betreft het CJG verloren gaat. Voor Surplus en Trema geldt dat zorgprofessionals aangeven geen specifieke kennisontwikkeling voor het CJG te hebben.
- De meningen zijn niet eenduidig wanneer professionals gevraagd worden naar de **kwaliteit** van de zorg in relatie tot de organisatievorm. Van de professionals die meerwaarde zien van één organisatie of hierover neutraal zijn (15/17) zegt:
 - Een deel dat het **niet uitmaakt welke vorm** de organisatie heeft (8/17). Eén van hen spreekt zich positief uit over een gemeentelijke CJG-dienst en de kwaliteit van de zorg, omdat dit de onderlinge samenwerking tussen de domeinen volgens de zorgprofessional ten goede komt
 - Een ander deel is kritisch over de vorm van de organisatie, waarbij zij vrezen voor verlies van kwaliteit bij een gemeentelijke organisatievorm. Volgens deze professionals **maakt het wel uit**, omdat de integraliteit met de moederorganisatie dan verloren gaat en er teveel invloed is van de gemeenten (belang van autonomie bij zorgverleners, in strijd met beroepscode en eventuele belangenverstrengeling) (7/17).

Vraag 6:

In deze vraag zijn de zorgverleners gevraagd naar hun ideeën met betrekking tot het realiseren van kennisontwikkeling. Alle suggesties zijn verzameld, samengevoegd en hieronder weergegeven.

- “Kennisontwikkeling kan ingekocht worden door het CJG (gemeente dus)”
- “Vanuit het CJG kan het verder en gericht ontwikkeld worden”
- “Scholingen en trainingen samen realiseren” en “afspraken maken over een gelijke verdeling tussen moederorganisaties en het CJG voor wat betreft het aanbieden van specifieke kennisontwikkeling”
- “Gemeentes in onze regio kunnen overleggen met verschillende organisaties hierover om zodoende tot een gezamenlijk en gericht aanbod te komen”
- “De manier waarop het nu bij MEE is georganiseerd, werkt prettig”

Reacties vraag 8:

In de laatste vraag van de enquête is met behulp van een open vraag geïnventariseerd welke aspecten zorgprofessionals belangrijk vinden. Alle respons is samengevoegd in een top 5 (van meest (1) naar minst genoemd (5)) stakeholdersgroep.

TOP 5	
Belangrijk voor de <u>professional</u> zelf:	Belangrijk voor <u>cliënten</u> :
Passend salaris en passende arbeidsvoorwaarden, met de mogelijkheid tot een vast contract.	1 Eenduidigheid qua organisatie en helderheid voor de cliënt.
Eén aanspreekpunt voor inhoudelijke zaken, faciliteiten, financiën, et cetera.	2 Heldere en snelle procedures (cliëntroute).
Eenduidigheid in systemen met meer mogelijkheden (efficiëntere urenregistratie en	3 Een CJG dat vrij is van allerlei gemeentelijke bepalingen, inhoud van de zorg gaat voor budgettering.

km-declaratie, toegang tot Outlook agenda's van collega's, uniforme e-mailadressen).

Borging van deskundigheid (intervisies), goede kennisontwikkeling en ontwikkelmogelijkheden.

4 Kwalitatief de best mogelijke zorg, waarbij deskundigheid van professionals geborgd wordt.

Een prettige werkomgeving met goede faciliteiten (bijv. in hoogte verstelbare tafels, airco)

5 Geautomatiseerde informatievoorzieningen voor de cliënt, zoals een automatische brief bij aanmelding/afsluiting of bij een afspraak e.d., ICT hulpmiddelen zoals een automatische herinnering voor een afspraak, eenduidigheid qua systemen.

Overige reacties	
Belangrijk voor de <u>professional</u> zelf:	Belangrijk voor <u>cliënten</u> :
• Slagkracht besluitvorming. • Handhaving van de afspraken, salariering en verworven rechten vanuit MEE. • Behoud van het eigen aandachtsgebied. • Aandacht voor behoud van medewerkers. • Meer aandacht voor preventie. • Veranderingen in de wijze waarop beschikkingen worden afgegeven. Er gaat nu onnodig veel werk en tijd zitten in het ondersteuningsplan/aanvraag. • Minder botsende verplichtingen, namelijk die van moederorganisatie en het CJG. • Voldoende inspraak. • Klachtafhandeling door medewerkers met voldoende kennis van wetgeving op gebied van jeugd en inhoudelijk weet hebben van onze werkwijze en verantwoordelijkheden.	• Veranderingen in de wijze waarop beschikkingen worden afgegeven. Er gaat nu onnodig veel werk en tijd zitten in het ondersteuningsplan/aanvraag. • Werklocatie van het CJG niet bij de gemeente(n). • Werken vanuit één locatie. • Waarborgen van de privacy van cliënten. • Een goede klachtenregeling. • Meer aandacht voor preventie.

3. Reacties van de beleidsmedewerkers

De kwaliteitsmedewerkers en juridisch adviseurs van gemeente Drimmelen en gemeente Geertruidenberg die het CJG ondersteunen zijn ook gevraagd de enquête, voor zover mogelijk, in te vullen.

- Zij geven aan zich verbondenheid te voelen aan de gemeente en hierover tevreden te zijn.
- Voor zover de medewerkers dit kunnen inschatten, zien zij meerwaarde van één organisatie, vooral eenduidigheid op vlak van e-mailadressen wordt hierbij genoemd.
- Met betrekking tot de eigen functie in relatie tot de organisatievorm wordt door één medewerker aangegeven dat het voor kwaliteitsmedewerker/juridisch adviseur prettig is om te kunnen sparren met andere gemeentelijke functionarissen.

Bijlage 3: Risicoinventarisatie personeel

De overgang van personeel kent veel risico's, die onderstaand nader worden toegelicht. Het is van groot belang deze overgang tijdig en zorgvuldig te begeleiden om de risico's zoveel als mogelijk te beheersen.

Voor het in kaart brengen van de risico's op personeelsniveau (CJG-professionals), zijn wij uitgegaan van de volgende aannames:

- Toekomstige werknemers van de gemeentelijke dienst of gezamenlijke organisatie in de variant 'GR Bedrijfsvoeringorganisatie' vallen per 1 januari 2020 onder de arbeidsvoorwaarden voor gemeente ambtenaren (Wnra).
- Toekomstige werknemers van de gezamenlijke organisatie in de privaatrechtelijke varianten (stichting/coöperatie/BV) vallen niet onder een cao. Er is gekozen voor uniforme arbeidsvoorwaarden en het is raadzaam hier een bestaande cao te volgen. (bijvoorbeeld cao Sociaalwerk)
- De toekomstige medewerkers komen -vrijwillig- over vanuit verschillende organisaties waarmee de gemeenten nu al samenwerken c.q. van welke organisaties diensten worden afgenomen of personeel wordt ingehuurd
- De toekomstige medewerkers zijn -overwegend- positief over de nieuwe samenwerkingsvorm en oprichting van de nieuwe organisatie
- Vanuit de externe latende organisaties zijn slechts enkele werknemers per afdeling in beeld om over te stappen naar de nieuwe organisatie
- Er is voor deze werknemers (van externe partijen) geen sprake van overgang van onderneming en derhalve is er geen Sociaal Statuut of Sociaal Plan van toepassing op de overstap
- Voor werknemers die nu in dienst zijn bij gemeenten en die – eventueel - overgaan naar de nieuwe organisatie geldt het Sociaal Statuut van betreffende gemeente
- Vakbonden en/of OR hebben wat betreft de overgang van medewerkers van externe organisaties geen rol bij de oprichting; ze worden hooguit geïnformeerd. Wat betreft medewerkers die vanuit de gemeenten overgaan naar de nieuwe organisatie geldt dat de OR adviesrecht heeft op grond van de WOR. De werknemers zijn actief benaderd en gaan vrijwillig over
- De werknemers vallen nu onder verschillende CAO's of hebben een individuele arbeidsovereenkomst
- Daar waar bij de 'maatregelen' gesproken wordt over compensatie, is deze in de regel in tijd begrensd (3-5 jaar).

In onderstaande tabel zijn enkele risico's benoemd dan wel situaties beschreven, die zich zouden kunnen voordoen in alle varianten van de organisatievormen. Het inschatten van de kans op het risico is in dit stadium lastig. In algemene zin: Door enthousiasme en vroegtijdig betrekken van medewerkers in het oprichten/ontwikkelen van de nieuwe organisatie kun je veel discussies over arbeidsvoorwaarden voorkomen.

Toelichting	Maatregel
Risico 1: Inschaling/arbeitsvoorwaarden (zie ook risico 9) Het lukt niet om de medewerkers in een bestaande functie en schaal van één van de gemeenten in te passen/arbeitsvoorwaarden zijn minder	• Onderzoek vooraf hoe de inschaling geregeld is (per individuele werknemer) • Check of er aansluiting gevonden kan worden bij -vergelijkbare- gemeentelijke functies • Maak een vergelijking tussen het totale AVW-pakket (kapitaliseren) en onderzoek waardoor evt. negatieve verschillen veroorzaakt worden • Onderzoek of verschillen oplosbaar zijn (eenmalige afkoop bijv.)
Risico 2: Perspectief (loopbaan) In de nieuwe organisatie is een ander (lager) perspectief op de toekomst dan in de huidige. Het te behalen perspectief bij de latende organisatie is gebaseerd op een aantoonbare afspraak	• Onderzoek in hoeverre het perspectief ook in nieuwe organisatie te bieden valt • Bepaal waarde perspectief en maak een afspraak over evt. compensatie
Risico 3: Dienstjaren - perspectief werknemer	

De opgebouwde dienstjaren worden niet overgenomen door de nieuwe werkgever (de kans hierop is gering)	• Onderzoek in hoeverre het wegvallen van dienstjaren een negatieve impact kan hebben op de bereidheid om over te stappen en kijk of er afspraken gemaakt kunnen worden (garanties) hoe om te gaan bij een toekomstige reorganisatie (NB: dit is een vrij vergaande maatregel!!). Voor medewerkers die verplicht overgaan vanuit de gemeenten geldt dat de nieuwe organisatie hun dienstjaren meenemen. Wanneer overgang vrijwillig is kan een keuze worden gemaakt voor het wel of niet meenemen van dienstjaren. • Zorg voor balans tussen alle voor- en nadelen bij het overstappen naar een nieuwe werkgever
Risico 4: Dienstjaren - perspectief werkgever Reeds opgebouwde dienstjaren worden wél meegenomen naar nieuwe organisatie. Bij een arbeidsconflict draait nieuwe werkgever op voor transitievergoeding	• Maak afspraken tussen de latende en ontvangende partijen over compensatie door de latende partij van een evt. uit te keren transitievergoeding • Omschrijf duidelijk in welke situaties dit van toepassing zal zijn
Risico 5: Pensioen De nieuwe werkgever heeft een andere pensioenuitvoerder. Eventueel kan dat leiden tot een pensioenbreuk/gat	• Dit geldt altijd. Leg uit dat dit onvermijdelijk is en blijf weg bij compensatiemaatregelen. Dit moet nl. door een actuaris bepaald worden en dat zijn kostbare en langdurige trajecten • Evt. kan een (te) groot verschil in eigen bijdrage aan de pensioenpremie wel onderdeel zijn van een compensatieregeling
Risico 6: Individuele medewerkers gaan onderhandelen over hun arbeidsvoorwaarden Bij een vrijwillige overgang is er sprake van een sollicitatie op uitnodiging. Dat kan leiden tot individuele onderhandelingen over inkomen, secundaire arbeidsvoorwaarden etc.	• Maak aan de voorkant van het proces duidelijk wat wel en wat niet bespreekbaar is. Stel, het lukt om toekomstige werknemers in te passen in een schaal van CAR UWV, dan bepaalt dat de bandbreedte - en beperkt het dus de ruimte tot individuele onderhandelingen.
Risico 7: Er stappen minder werknemers over dan voorzien Het aanvankelijke enthousiasme bekoelt in de loop van het proces. Werknemers kiezen ervoor om toch bij de oude werkgever in dienst te blijven. Dit vormt een bedrijfsrisico voor de zowel de nieuwe als de latende organisatie	• Voor de ontvangende partij is het van belang tijdig te weten waar zij aan toe is. Ontstaan er vacatures of niet? Is in zo'n situatie de nieuwe organisatie al in staat om een wervingscampagne op te zetten? • Maak de toekomstige werknemer 'belangrijk': betrek één of meer toekomstige medewerkers bij de plannen, geef hen een rol bij het kwartiermaken etc. • Voor de latende partij geldt dit ook. Indien werknemers ervoor kiezen niet over te gaan, verdwijnt dan toch het werk naar de nieuwe organisatie en is er dan nog wel voldoende werk voor de achterblijver(s)? Wie draait op voor evt. afvloeiingskosten? • Het is dus zaak zo snel mogelijk commitment te krijgen van de beoogde nieuwe werknemers - en dat doe je door z.s.m. duidelijkheid te verschaffen over o.m. AVW-pakket.
Risico 8: Er moet een nieuw functiehuis worden opgesteld (zie ook risico 1) Indien er geen aansluiting gevonden kan worden bij een bestaand functiehuis, zal er een nieuw functiehuis gemaakt moeten worden. Dit kost tijd en geld	• Onderzoek of de beoogde oprichting toch doorgang kan vinden • Onderzoek of het huidige salaris tijdelijk gehandhaafd kan worden, zodat de nieuwe werknemers bereid gevonden kunnen worden alvast te starten in de nieuwe organisatie • Maak afspraken over de duur van de tijdelijkheid • Maak afspraken over het al dan niet kunnen ontnemen van rechten aan de tijdelijke situatie • Maak afspraken over wie de kosten draagt van het maken van een nieuw functiehuis

Bijlage 4: Verwijzingen

Tijdens het vormen van advies zijn verschillende documenten geraadpleegd. De documenten waar in onze tekst naar verwezen wordt zijn:

1. Rapportage organisatievormen CJG 2016.08.30, PROOF adviseurs.
2. Advies bestuurlijke samenwerking, Jeugdzorg Drimmelen en Geertruidenberg. 2017.02.23, Capra advocaten.
3. Advies doorontwikkeling Centrum voor Jeugd en Gezin. 2018. Gemeente Drimmelen en Geertruidenberg.
4. Programma van Eisen "Advies vormgeving CJG". 2018. Gemeente Drimmelen (R. Oomen) en gemeente Geertruidenberg (J. Verhoeven), Inkoopbureau West-Brabant (S. van Loenen).
5. Plan van aanpak advies organisatievorm CJG, gemeente Drimmelen en Geertruidenberg. 2018.05.18, Key Groep.
6. Intergemeentelijke samenwerking toegepast. Handreiking voor toepassing van de wet gemeenschappelijke regelingen. Vereniging van Nederlandse Gemeenten, juni 2015.