

Investeringsplan Sociaal Plein 2017-2020 Project WINST

April 2017

Voorwoord

'Ik was al een tijdje aan het tobben. De communicatie met mijn oudste zoontje ging niet goed, de sfeer thuis leed daaronder. Ik ging eerst naar de huisarts, die verwees mij naar een instelling die mij kon helpen met de problemen met mijn zoon. Eigenlijk hielp dat niet erg: we stonden eerst op een wachtlijst en toen zaten er telkens 3 weken tussen de afspraken.

Op school hadden ze ook al gemerkt dat mijn zoon niet lekker in zijn vel zat. Toen ik op een gegeven moment riep dat ik echt nú hulp nodig had, legden zij contact met de gemeente. Die middag nog kwam Jorrit van het Sociaal Plein bij mij thuis om poolshoogte te nemen. Dat vond ik wel heel bijzonder, zo vlug! Jorrit schakelde de Ambulante Spoedeisende Hulp van Youké in. Diezelfde middag zat er een mevrouw van Youké bij mij thuis. We spraken af dat zij vier weken lang zou 'meelopen' met ons gezin.

Zo'n één, twee keer per week kwam ze bij ons thuis. Ze voerde gesprekken met mij, mijn man die gelukkig weer terug was en met de kinderen. Het was echt een verademing. Zij had er begrip voor dat ik, met het bedrijf dat ik moet runnen, niet altijd makkelijk 'in te plannen' ben. Voor het eerst voelde ik me gehoord! We kregen keurig verslag van al die gesprekken en Jorrit adviseerde ons vervolgens over hoe we nu verder geholpen kunnen worden.

Al met al kan ik wel zeggen: zoals mijn aanvraag verliep, dat was een goed geoliede machine! Zo zie je het in het bedrijfsleven niet eens altijd… Ja, ik ben heel blij met de bemoeienis" van het Sociaal Plein. Ik kan nu weer verder! De naam van de moeder is om privacyredenen gefingeerd.

Hier doen we het voor! Positieve ervaringen van inwoners met de dienstverlening van het Sociaal Plein. Helaas zijn er ook minder positieve ervaringen van inwoners. Verhalen die aangeven hoe je als inwoner verstrikt kunt raken in de verschillende wetten, regels, verplichtingen, verschillende organisaties en wachttijden.

Voor u ligt het investeringsvoorstel WINST (Werk, Inkomen en Zorg Nieuwe Stijl). Een ambitieus en noodzakelijk voorstel om onze inwoners nu en in de toekomst goed te kunnen bedienen en onze bedrijfsvoering meer efficiënt en effectief te organiseren. WINST is de uitkomst van een uitgebreid traject van sessies met medewerkers en experts, ervaringsverhalen van inwoners, signalen, analyses van externe deskundigen, formatieberekeningen en vergelijkingen (benchmarks). WINST gaat over een *kwalitatieve en duurzame verbetering (transformatie)* van de dienstverlening aan inwoners door de medewerkers van het Sociaal Plein. WINST kent 3 fasen, de analyse en evaluatie, de basis op orde en innovatie en vakmanschap.

De inwoners van Hilversum hebben recht op de beste hulp die er is. Daarom heeft uw raad het Sociaal Plein opgedragen om tot *de top 5 van beste sociale diensten* in Nederland te behoren. Het afgelopen jaar heeft het Sociaal Plein daarom gewerkt aan dit voorstel hiernaar toe te werken.

Eric van der Want en Arjo Klamer

Samengevat

Vanaf 2015 heeft het Sociaal Plein veel nieuwe en extra taken en budgetten van het rijk erbij gekregen. Het overnemen van deze taken was een opgave van formaat. Het Sociaal Plein is er in geslaagd om de continuïteit van zorg te blijven bieden, binnen de budgetten te blijven en grote incidenten te voorkomen. Dat is echter nog lang niet voldoende. Zoals in 2014 ook al is vastgesteld, volgt na de *transitie* de *transformatie* en de gewenste *kwaliteitsslag*.

De inwoner heeft recht op snelle en goede hulp, volgens het *vastgestelde beleid.* Deze hulp kan nu nog niet altijd tijdig geboden worden. De belangrijkste oorzaak hiervoor is dat de vraag te groot is voor het aantal medewerkers op het Sociaal Plein en een aantal *randvoorwaardelijke* zaken onvoldoende geregeld zijn. De werkdruk is al twee jaar structureel te hoog, ondanks het feit dat er jaarlijks voor grofweg € 1 miljoen extra capaciteit is ingehuurd. De afgelopen twee jaar heeft het Sociaal Plein in het teken gestaan van *mensgericht* handelen, maar moesten er concessies gedaan worden aan enkele beleidsuitgangspunten en de *bedrijfsvoering*. Topprioriteit was het bieden van hulp. Administratieve procedures schoten er soms bij in. Dit heeft onder andere ook gevolgen voor ons cijfermatig inzicht en sturing.





Beleidsrealisatie vergt een investering. Wij vragen in dit plan om een incidentele investering van € 3,3 miljoen (verdeeld over 3 jaar) en structureel van € 1,1 miljoen. De gevraagde investering is enerzijds nodig in verband met autonome ontwikkelingen en anderzijds om de dienstverlening duurzaam te verbeteren en optimaliseren. De investering betaalt zich terug. Door onder andere te investeren in de zorginfrastructuur in de buurten betaalt de investering zich terug.

Wij sturen met WINST op ;

a) Een effectieve uitvoering en daardoor meer kansen voor alle inwoners in Hilversum om naar vermogen te participeren en/of uit de schulden, armoede of sociaal isolement te komen of te blijven.
b) Een minder kwetsbare uitvoering en daardoor een betere borging van de kwaliteit van de dienstverlening aan inwoners.
c) Een duurzaam efficiënte uitvoering en daardoor meer control en minder (financiële) risico's.
d) Een dusdanige uitvoering dat het Sociaal Plein toekomstproof is, mede gelet op de huidige en toekomstige dynamiek binnen het Sociaal Domein. Dit betekent o.a. ook tijdig kunnen op én afschalen in capaciteit.
e) Een transformatie niet alleen in bedrijfsvoering maar ook van onze (werk) cultuur.
f) Een versterkte samenwerking met de buurt-zorgnetwerken.

1 Beleidskader en uitvoering

In dit hoofdstuk schetsen we kort het beleidskader, de uitvoering en het dienstverleningsmodel van waaruit het Sociaal Plein werkt.

Ons doel is om elke inwoner van Hilversum in staat te stellen om mee te doen en naar vermogen bij te dragen aan de samenleving zowel *economisch* als *sociaal.* Het economische en sociale beleid van Hilversum is vertaald in diverse nota´s, verordeningen en regelingen, op basis van het wettelijk kader.

1.1 Van beleid naar uitvoering op het Sociaal Plein

Het beleid zegt veel inwoners nog niets. Pas op het Sociaal Plein merken de inwoners welke keuzes er zijn gemaakt en welke mogelijkheden er zijn om sociaal en economisch mee doen. Jaarlijks worden veel Hilversummers door onze medewerkers ondersteund bij het vinden van werk, dagbesteding, zorg, opvoeding, schuldhulpverlening of aan een uitkering. Ook het opsporen en voorkomen van misbruik behoort tot de taken waar inwoners mee te maken kunnen krijgen.

Het sociaal plein heeft ;

- *Circa **13.000** aanvragen per jaar*
- *Circa **46.800** telefoontjes per jaar*
- *Circa **150** medewerker**s***
- *Circa **9600** inwoners die een voorziening hebben van het sociaal plein.*
- *Cont(r)act met meer dan **200** intermediairs (dienstverlenende organisaties)*
- *Meer dan **100** werkgevers in het netwerk.*
- *Circa **236** poststukken per dag.*
- *Circa **70** miljoen budget aan voorzieningen.*



De verschillende wetten en regels zijn in de uitvoering vertaald naar 6 diensten (zie afbeelding).

1.2 Dienstverleningsmodel Sociaal Plein

De uitvoering werkt met de volgende uitgangspunten de komende jaren;

- We zetten in op vraagverduidelijking en vraagverheldering aan de voorkant van het proces.
- We kiezen indien nodig voor een integrale benadering, één plan, één aanpak en één regisseur.
- We zetten extra in op jongeren en statushouders
- Daar waar noodzakelijk gaan we zoveel als mogelijk op huisbezoek om zo de situatie/vraag van de inwoner zo goed mogelijk in beeld te brengen
- Uitkeringsgerechtigden met perspectief op betaald werk krijgen hulp om weer onafhankelijk te worden van de uitkering. De eigen kracht en verantwoordelijkheid van deze inwoners staat centraal. De schaarse middelen worden ingezet voor die ondersteuning die het gewenst resultaat daadwerkelijk en concreet dichterbij brengt. Liefst ‘on the job’.
- Inwoners voor wie betaald werk niet tot de mogelijkheden behoort, activeren we met Sociaal Werk (verschillende vormen van bijvoorbeeld dagbesteding en begeleiding) om hun sociale zelfredzaamheid te versterken.
- In de organisatie van de ondersteuning zoekt Hilversum naar nieuwe en creatieve manieren om mensen te begeleiden. Waar mogelijk werken we groepsgericht, bijvoorbeeld in het activeren naar werk. Of werken we samen met inwoners bij burger initiatieven.
- De service- en beheerorganisatie is vraaggericht en efficiënt ingericht. Zo kan deze zoveel als mogelijk in dienst staan van de uitvoering van het primaire proces en het goed bedienen van alle stakeholders en partners.

2 Analyse en evaluatie (WINST DEEL I)

Anderhalf jaar na invoering van de decentralisatie was het tijd om de balans op te maken en de uitvoering te evalueren en te toetsen aan het vastgestelde beleid samen met de medewerkers. Basis voor de evaluatie waren de ervaringsverhalen van inwoners, resultaten vanuit verschillende klanttevredenheidsonderzoeken, signalen, en ervaringen van medewerkers zelf. Onder de projectnaam WINST deel I hebben we in de periode juli 2016 tot december 2016 uitgebreide sessies georganiseerd met medewerkers. In dit hoofdstuk leest u de conclusies.



2.1 Mensgericht, vakmanschap en cultuur

Uit de sessies komt het beeld naar voren dat het Sociaal Plein **mensgericht** acteert. Dit blijkt niet alleen uit de motivatie van de medewerkers tijdens deze sessies en in het dagelijkse werk, maar ook uit het feit dat de inwoners in principe altijd geholpen worden.

Met de komst van veel nieuwe gevarieerde doelgroepen wordt er steeds meer verwacht van onze medewerkers in termen van dienstverlening, gespreksvaardigheden en vakmanschap. Er is te weinig ruimte en te weinig middelen om het vakmanschap te onderhouden.

2.2 Werkdruk en bedrijfsmatige aspecten

De werkvoorraden en de werkdruk zijn structureel hoog. Door een **systeem van triage** worden spoedeisende gevallen er altijd uit gefilterd, maar procedures duren langer dan gewenst. Dat de werkdruk te hoog is, blijkt ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De caseloads van consulenten zijn op veel plekken te hoog, variërende van 130 naar 250 per fte. In combinatie met alle soms omslachtige administratieve handelingen zorgt dit er voor dat er te weinig directe aandacht geschonken kan worden aan de inwoner (tijd in de spreekkamer en tijd voor huisbezoeken). Voor het onderdeel werk en participatie hebben we meer groepsgerichte activiteiten ingericht die zeker een verlichting geven maar nog onvoldoende het door ons gewenste resultaat bereiken. Extra inhuur heeft gezorgd voor een tijdelijk lagere werkdruk. Ondanks de **hoge werkdruk** onder medewerkers is het werk gericht op het inzetten van hulp zodat de inwoners zo min mogelijk gedupeerd worden. Er worden **concessies** gedaan aan de **administratieve en bedrijfsmatige aspecten (zoals ook ICT)**.

2.3 Sturen op juiste gegevens

Een belangrijke bevinding is dat de organisatie op sommige onderdelen nog **te weinig inzicht** heeft in (**geaggregeerde) cijfers** en daarmee onvoldoende kan sturen en wellicht ook conclusies trekt op basis van verkeerde cijfers. Op dit vlak zijn nog forse verbeteringen mogelijk.

2.4 Dienstverleningsmodel

Ons dienstverleningsmodel was teveel ingericht op de zogenaamde complexe casussen waardoor inwoners soms onnodig langs meerdere

loketten moesten. Achteraf blijkt dat circa 10% van de meldingen complexe casussen zijn. Het gevolg is dat de regisseurs veel tijd kwijt zijn met eenvoudige casussen[1] terwijl deze tijd beter besteed kan worden aan de complexe casussen. Met name voor de complexe casussen hechten we veel waarde aan het adagium een plan, een regisseur en een aanpak.

2.5 Digitalisering

De afdeling moet zich op de toekomst voorbereiden op digitalisering van dienstverlening. Hierbij gaat het om autonome ontwikkelingen zoals inzicht krijgen in je eigen aanvraag als inwoner, digitaal aanvragen in kunnen dienen etc. Naast deze autonome ontwikkelingen zien we dat de huidige workflowsystemen en archivering een onderhoudsachterstand hebben. In de afgelopen periode zijn er veel wijzigingen in taken en processen gekomen deze zijn niet allemaal juist verwerkt. Zo vindt archivering nog steeds achteraf plaats waardoor er veel overdrachtsmomenten zijn in de afhandeling.

2.6 Communicatie en marketing

De afdeling heeft structureel te maken met veel zogenaamde content. Wijzigingen in wet en regelgeving, informatie over het aanvragen van voorzieningen etc. De totale informatievoorziening was/is toe aan een make over. Een structureel goede informatievoorziening draagt ook bij aan preventie. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de dienstverlening op het gebied van schuldhulpverlening. Op dit moment is er geen vaste formatie en geen vast budget beschikbaar voor communicatie en marketing.

Wat is er o.a gebeurd na invoering van de decentralisaties?

Vanaf 2014 is gewerkt aan de voorbereiding op de invoering van de drie decentralisaties, Jeugd, Wmo en Participatie. Er is een inschatting gemaakt van het werk wat op ons af zou komen en er zijn initiatieven en projecten gestart om de invoering zo soepel mogelijk te laten verlopen.

- De centrale hal is verbouwd om de ontvangst van inwoners beter te organiseren
- Er zijn twee nieuwe teams bijgekomen in verband met de nieuwe taken (Jeugd en regie). Deze teams hebben bijvoorbeeld alle herindicaties gedaan en voert sinds de invoering regie op complexe casuïstiek.
- We hebben de opvang van asielzoekers in Crailo georganiseerd .
- We hebben samen met de regio nieuwe voorzieningen ingekocht zoals de huishoudelijke hulp en hiervoor het digitaal leefplein ingevoerd.
- Met de invoering Mijn Inkomen hebben we een eerste stap gezet naar het inzicht bieden aan inwoners in hun uitkeringssituatie
- Onze minimaregelingen extra gepromoot zodat het bereik is gestegen.

Deze werkzaamheden hebben veel tijd en extra capaciteit gekost.

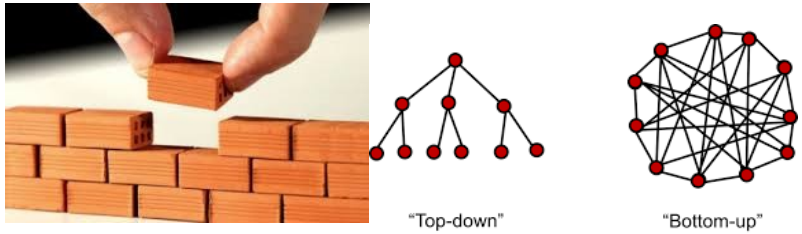
2.7 Samengevat

De uitgebreide conclusies en reflecties, opgehaald tijdens de medewerkers sessies leidt tot een grote **opgave voor het management en medewerkers.** Deel I van het project WINST heeft geleid tot een achttal opgaven die nodig zijn om de basis in de uitvoering op orde te brengen. De opgaven kennen ieder hun eigen dynamiek en planning en worden projectmatig opgepakt onder de naam **WINST deel II Basis op orde zie hoofdstuk 3**.

[1] Doorgeleiding van aanvragen naar de backoffice

3 Basis op orde (DEEL II)

In dit hoofdstuk geven wij een beschrijving per project met doelstelling en welk probleem het oplost. Per project is in beeld gebracht wat er nodig is om e.e.a. te realiseren in geld en inzet. Veel projecten zijn reeds in gang gezet. In bijlage 1 treft u een schematisch overzicht van de projecten.



3.1 Project Winstpakkers (gestart)

Het project Winst pakkers gaat vooral over wat medewerkers zelf kunnen doen om de dienstverlening te verbeteren. Dit project vraagt **geen extra investering.**

Een medewerker aan het woord….

"De verbeterpunten die uit de brainstormsessies WINST kwamen, zijn door mij en mijn collega's op de werkvloer aangedragen. Hierdoor was het animo bij iedereen groot om ze direct toe te passen. Het management heeft dit ook gestimuleerd waardoor iedereen zich vrij voelde om ermee aan de slag te gaan, anders dan wanneer een nieuwe werkwijze van bovenaf opgelegd wordt. Niet murw geslagen door de zoveelste reorganisatie maar echt gewoon aanpakken en doen. Veranderingen zijn direct zichtbaar en merkbaar. Een aantal verbeterpunten die zijn doorgevoerd:

- *het aantal periodieke heronderzoeken bij debiteuren is verminderd. Dit heeft geleid tot een behoorlijke afname van de werkdruk voor Verhaal & Terugvordering. Hierdoor is er meer ruimte om maatwerk te bieden. Erg belangrijk bij debiteuren met beperkte draagkracht;*
- *de inkomensconsulent rapporteert voortaan alleen over terugvorderingen en draagt dan het volledige dossier over aan V&T die vervolgens beschikken. Voorheen gingen dossiers over en weer;*
- *de registratie van vakantieperiodes van uitkeringsgerechtigden en van de minimaregelingen is vereenvoudigd. Nu is informatie met een druk op de knop zichtbaar. Voorheen werden zaken op diverse plekken geregistreerd wat tijdrovend was;*
- *de alimentatie-gerelateerde inkomsten worden nu behandeld door de verhaalsmedewerker. Voorheen deed de consulent dat en vervolgens ging het naar V&T om te kijken of er vervolgstappen nodig waren;*
- *de verhaalsmedewerker is nu veel meer betrokken bij de nieuwe integrale intake (Poort). Mogelijk recht op alimentatie kan direct te gelde worden gemaakt (gevolg: minder bijstandsverstrekking) en onderhoudsplichtigen (met name ouders van jongeren) worden veel eerder aangeschreven wat tot een sterke afname van bijstandsaanvragen heeft geleid, met name onder de jongeren (18, 19 en 20 jr).*
- *overlapping en samenwerking met collega's van andere afdelingen (Wmo, Schuldhulpverlening en Jeugd & Regie) is frequenter geworden om te voorkomen dat inwoners van het kastje naar de muur worden gestuurd. De starre houding van de klassieke sociale dienst die handelt volgens de letter van de wet wordt steeds meer vervangen door een houding die handelt volgens het doel van de wet. Bij deze gecombineerde casussen is vrijwel altijd een inkomensconsulent betrokken van begin tot eind. Dit biedt voordeel aan de inwoner en zorgt voor een ontlasting van de werkdruk: de complexe aanvragen die voorheen tijdrovend waren omdat stukken niet compleet waren of omdat er mogelijk voorliggende voorzieningen waren die eerst moesten worden onderzocht, kunnen nu vlotter afgehandeld worden omdat alle achterliggende informatie reeds bekend is."*

Badeen Pedawi, medewerker Verhaal & Terugvordering

3.2 Project Dashboards (gestart)

Het project Dashboards gaat over het vaststellen, sturen en werken op basis van **juiste** informatievoorziening door het management. Wij hebben per 1-9-2017 de eerste nieuwe dashboards beschikbaar. Dit project vraag een **incidentele investering van € 25.000.**

3.3 Project Toegang (gestart)

Het project toegang grijpt direct in op ons dienstverleningsmodel. Zo'n 90% van de inwoners die zich melden bij de receptie kunnen direct worden doorverwezen naar een specialist die direct hun vraag kan beantwoorden en hoeft niet eerst te spreken met een regisseur. In dit gesprek wordt er wel aandacht besteedt aan vraagverheldering en als er toch sprake is van een *complexe casus* vind er direct een verwijzing plaats naar een regisseur die ook dagelijks in het loket Sociaal Plein aanwezig is. Met dit project krijgen de regisseurs meer tijd en ruimte om te werken aan de complexe casussen. Deze nieuwe werkwijze wordt stapsgewijs geïmplementeerd en is per 1 april gestart. Dit project vraagt **geen extra investering**.

3.4 Project Poort (gestart)

Het project poort zorgt voor een *snellere bemiddeling en begeleiding* van inwoners naar werk en het voorkomt misbruik. Dit project is per 1 februari gestart. De investering in dit project is **meegenomen in het project formatie.**

Een medewerker aan het woord…

Tijdens de sessies hebben wij gebrainstormd over hoe wij efficiënter kunnen werken, met daarbij de gedachte om het werk voor ons zelf een stuk leuker te maken, de werkdruk te verminderen en de dienstverlening naar en voor de inwoner prettiger te maken. Al gauw is tijdens de sessies besloten dat wij in de Poort Integraal moeten gaan werken. Hier zijn wij dan ook 3 weken geleden alvast mee gestart. In het integrale poortteam pakken wij vanaf het moment dat de inwoner zich komt melden voor een uitkering zowel de rechtmatigheid als de doelmatigheid op. Het 1e gesprek met de inwoner is gericht op werk. Als uit dit gesprek blijkt dat de inwoner een korte afstand heeft tot de arbeidsmarkt en niet direct bemiddelbaar is omdat er bv nog geen aanbod is dan blijft de inwoner gedurende 6 maanden in het Integrale Poortteam. Is er een vacature beschikbaar dan begeleiden wij de inwoner direct richting werkgever waardoor er grote kans is dat de inwoner geen beroep (meer) op een uitkering hoeft te doen. Komt het wel tot een aanvraag uitkering dan wordt deze aanvraag in het Integrale Poortteam afgehandeld. In het integrale poortteam begeleiden we de inwoner direct met de zoektocht naar werk. Dit doen wij met gesprekken en wekelijkse groepsbijeenkomsten. Ook jongeren die bij het indienen van een aanvraag wettelijk een 4-weken zoektermijn krijgen opgelegd, doen tijdens deze zoektermijn mee aan de groepsbijeenkomsten. In de oude vorm kwam werk pas aan bod wanneer er een klantmanager aan gekoppeld was en de uitkering toegekend was. Bij de Integrale poort is de WINST voor de inwoner dat ze direct bemiddeld worden naar betaalde arbeid en hierdoor geen of heel kort aanspraak hoeven te maken op de uitkering, de WINST voor ons is dat wij minder uitkering verstrekken, maar ook direct in beeld krijgen wat voor beroepen er gezocht worden door de inwoners. De 1e groepssessie met inwoners heeft plaatsgevonden. Het was een heel nuttige sessie, vacatures zijn doorgenomen, advies gegeven met het maken van een CV , schrijven van sollicitatiebrieven en helpen met het vinden van vacatures via internet. Een keer in de week zijn er sessies met inwoners uit het Integrale Poortteam. In de 3 weken dat wij draaien als Integrale Poort hebben wij 9 inwoners kunnen voorzien van werk en uit de uitkering kunnen houden. De reden dat het Team goed draait komt omdat wij iedere week als team bij elkaar komen en tijdens het overleg afstemmen en fine-tunen, Maar een belangrijke reden is ook het enthousiasme van het Integrale Poortteam zelf.

Remco de Man, Jobhunter

3.5 Project Marketing en communicatie (gestart)

Wetten en regels zeggen niet zoveel voor inwoners. Het moet voor de inwoner duidelijk zijn voor welke diensten hij of zij terecht kan bij het sociaal plein. Niet alleen de communicatie richting inwoners moet verbeterd worden maar ook de communicatie naar onze partners in dienstverlening. Daarnaast verbetert een goede marketing en communicatie de *vindbaarheid* van het sociaal plein. Dit project is medio januari van start gegaan zie ook voor concrete voorbeelden de website.

Dit project vraagt om een **incidentele investering van € 25.000 in 2017 en een structurele investering van € 55.000 vanaf 2018** [2](Project Herinrichten telefonie (nog niet gestart)

Het Sociaal Plein heeft een goede en ruime telefonische bereikbaarheid echter willen we nog meer investeren in het zo snel mogelijk *antwoord geven op de vraag van de inwoner*. Dit project maakt integraal onderdeel uit van de organisatie brede opgave Visie op dienstverlening die vooral inspeelt op *autonome ontwikkelingen* zoals het digitaal aanvragen, inzicht in eigen aanvraag via DIGID en meer. Dit project vraagt om een **incidentele investering van € 20.000** om onderzoek en aanbevelingen te doen voor een nieuwe inrichting.

3.6 Project ICT (gestart)

Binnen het project ICT liggen meerdere opgaven. De nieuwe werkafspraken[3] vastgesteld in procesbeschrijvingen moeten technisch vertaald worden naar ons workflowsysteem. De technische vertaling is niet alleen van belang voor een soepel werkproces voor medewerkers maar ook voor juiste en volledige *registratie van gegevens* zie project dashboards.

Het huidige *kennissysteem* (online bibliotheek) waarin ons beleid, verordeningen en werkinstructies zijn vastgelegd is sterk verouderd[4] en " *foutgevoelig*". Los van de technische oplossing draagt een gebruikersvriendelijk professioneel kennissysteem bij aan het vakmanschap van onze medewerkers wat uiteindelijk ten goede komt aan voorlichting en consistente informatieverstrekking aan de inwoner.

Het laatste onderdeel binnen ICT is het in beeld brengen van *vraag en aanbod* [5]vanuit de dienst van " Uitkering naar werk". Ons huidige workflowsysteem is voor wat betreft dit onderdeel teveel toegespitst op het verstrekken van uitkeringen en geeft onvoldoende mogelijkheden om specifieke kenmerken, *competenties en vacatures van onze inwoners* en betrokken *werkgevers* te registreren. Met een goede registratie is het makkelijker om grote selecties te maken ten behoeve van het matchingsproces tussen werkgevers en werkzoekenden. Ook kandidaten kunnen hierdoor toegang krijgen tot hun eigen e-portfolio en opgehaalde vacatures door het werkgeversservicepunt. Dit project vraag om een **incidentele investering van € 400.000 en een structurele investering van € 170.000.**

3.7 Project Formatie (afgerond)

We willen niet alleen investeren in systemen maar ook in mensen. Op dit moment heeft het Sociaal plein 143 fte aan formatie (93 fte vast plus 50 fte inhuur). De totale gerealiseerde kosten bedragen **9 miljoen per jaar**. Er is echter voor **8 miljoen dekking**. De meerkosten worden steeds incidenteel gedekt.

Binnen dit project hebben wij een formatie calculatiemodel samen met Stimulansz ontwikkeld dat niet alleen nu maar ook naar de toekomst een reëel inzicht kan geven in de benodigde capaciteit op het sociaal plein. Het vastgestelde beleid is samen met medewerkers onder professionele begeleiding vertaald naar processen waardoor een reële inschatting gemaakt kon worden van de benodigde capaciteit. De conclusie is dat we 160 fte nodig hebben echter spreken wij de ambitie uit om na 3 jaar de formatie terug te brengen naar het huidige niveau **143 fte**, **totale**

[2] De formatie is meegenomen in het project formatie.

[3] Zoals ook de nieuwe werkwijze toegang en poort.

[4] De documenten worden nu opgeslagen in een centrale map op de gezamenlijke schijf en er wordt gebruik gemaakt van fysieke naslagwerken.

[5] Het zogenaamde CRM systeem.

loonkosten 9 miljoen. We vragen echter voor de periode van 3 jaar extra formatie (20 fte afbouwend) om de transformatie te realiseren.

Benchmark

De gemiddelde uitvoeringskosten (looncomponent) bedraagt bij vergelijkbare diensten steeds tussen de 8 en 10 miljoen. Deze vergelijking is gemaakt met gemeenten van vergelijkbare omvang die ook gebruik maken van het formatie calculatiemodel van Stimulansz. Hiermee wijkt de gemeente Hilversum niet af van vergelijkbare diensten. Het sociaal plein heeft bij het opstellen van de formatiecalculatie en daarmee gepaard gaande kosten ook gekeken naar vergelijkbare diensten in het land. Vermeld dient te worden dat benchmark gegevens niet een op een te vergelijken zijn. Dit komt omdat andere gemeenten wellicht andere keuzes maken in hun beleid die direct van invloed zijn op de uitvoering. Ook verschil in processen , inrichting van organisatie en functies maakt een 100% vergelijking onmogelijk. Desondanks geeft een benchmark wel een richting aan. Wij blijven echter naar de toekomst toe onze uitvoering benchmarken niet alleen op uitvoeringskosten maar ook op resultaten.

Het project formatie krijgt een belangrijk vervolg in **WINST deel III Innovatie en Vakmanschap.** De invulling van de formatie behelst niet alleen het aannemen van vast of tijdelijk personeel maar gaat ook over de benodigde competenties per functies. Wat vragen wij van onze medewerkers qua *professionaliteit, vakmanschap, vaardigheden* etc. Daarnaast willen we bij het Sociaal Plein aansluiten bij de gemeentebrede ambitie om het percentage van inhuur na verloop van drie jaar terug te brengen naar maximaal 10%. Voor sommige functies geldt dat een tijdelijk dienstverband zeer constructief kan zijn om tijdelijk pieken op te vangen en bij andere functies is continuïteit in dienstverband belangrijk.

[6] Zie ook nadere toelichting Uitvoeringsprogramma Aan het werk.

3.8 De resultaten voor inwoners samengevat

- De inwoner hoeft minder lang te wachten op zijn/haar beslissing. De wachttijden kunnen ingekort worden van 10 naar maximaal 6 weken.
- We verwachten meer inwoners te bemiddelen naar werk (en sneller).[6]
- De inwoner krijgt sneller antwoord op zijn/haar vraag (geen extra loketten).
- De inwoner met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ontvangt meer begeleiding.
- De voortgangsrapportage en monitor zijn meer betrouwbaar en uitgebreid met bijvoorbeeld doorlooptijden en benchmarkgegevens per 1-9-2017.
- De inwoners die meer regie nodig hebben ontvangen meer en intensievere begeleiding omdat de regisseurs meer vrijgespeeld worden aan de voorkant van het proces (betere integrale aanpak).
- De werkzoekenden kandidaten worden beter in beeld[7] gebracht op het niveau van competenties, opleiding vaardigheden waardoor betere matching mogelijk is.
- De opgehaalde vacatures en het netwerk van werkgevers komt beter in beeld.
- De medewerker wordt beter gefaciliteerd in kennis van bestaande landelijke en lokale wet en regelgeving dit komt ten goede aan de consistente voorlichting aan inwoners.
- De inwoners en partners ontvangen betere informatievoorziening over de verschillende diensten langs verschillende kanalen zoals internet, mailings, campagnes en door het beter faciliteren van partners.
- De jongeren en statushouders ontvangen extra begeleiding door hier aparte consulenten op in te zetten.
- Het Sociaal Plein sluit aan bij de gemeentebrede ambitie om het percentage van inhuur na verloop van drie jaar terug te brengen naar maximaal 10%.

7 Dit is uiterlijk per 1-1-2017 gerealiseerd dor middel van CRM systeem

4 Innovatie & vakmanschap (WINST DEEL III)

Deel III van WINST gaat over betrokkenheid organiseren bij medewerkers, partners en inwoners. Er zijn al meerdere innovaties en nieuwe initiatieven gestart om onze dienstverlening en samenwerking beter te organiseren met elkaar ten behoeve van de inwoners. In dit hoofdstuk lichten wij toe hoe wij deel III van WINST verder gaan vormgeven en vasthouden wat er reeds in gang gezet is.

4.1 Leren van collega's en in gesprek met partners

Vanaf mei 2017 wil het Sociaal Plein een tour maken langs verschillende collega organisaties in het land. Welke vraagstukken komen zij tegen en welke oplossingen hebben zij gevonden? Het Sociaal Plein heeft meerdere ambities en opgaven/vragen open staan:

- Kunnen we bijvoorbeeld met minder beschikkingen gaan werken en hoe kunnen we nog meer aansluiten bij de buurtgerichte aanpak.
- Voor welke vormen van ondersteuning blijft een indicatie van het Sociaal Plein nodig of zijn er andere mogelijkheden?
- Een belangrijk onderwerp in de Kadernota Sociaal Domein en de nota 'Buurtgericht Leven' is de doorontwikkeling van een goede infrastructuur voor de ontsluiting van de zorg en ondersteuning. In de buurten en wijken hebben we hiervoor de buurt- en de zorgnetwerken die met het Sociaal Plein schakelen voor afstemming. De versterkte samenwerking met de buurt- en de zorgnetwerken is onderdeel van dit investeringsplan. Door onder andere te investeren in de zorginfrastructuur in de buurten betaalt de gevraagde investering zich terug.

4.2 Vakmanschap medewerkers

Zoals ook aangegeven in paragraaf 3.8 krijgt het project formatie een belangrijk vervolg in deel III. We willen een nieuw opleidingsprogramma samenstellen samen en voor onze medewerkers waarbij vakmanschap centraal staat.

4.3 Borging huidige projecten en pilots

Er zijn in de afgelopen anderhalf jaar al meerdere initiatieven, projecten en pilots gestart. Met een basis die op orde is kunnen de positieve resultaten van deze initiatieven goed geborgd worden in onze organisatie.

4.4 Cultuur en management

Transformatie betekent ook het opnieuw definiëren van onze cultuur. Het proces wat we met WINST hebben doorlopen samen met de medewerkers heeft inspiratie gegeven voor het op een andere manier werken met elkaar, aanspreken en uitvoeren. Er zijn eerste stappen gezet om met elkaar in gesprek te gaan over nieuwe gedragswaarden. Wanneer doen we het goed voor de inwoner? Wat is maatwerk precies? Werken we op microniveau kostenbewust met andere woorden welke afwegingen maken wij in de toepassing van maatwerk. Hoe maken we integrale afwegingen in vraagstukken die we tegenkomen.

Daarnaast weten we dat het domein waarbinnen het Sociaal Plein werkzaam is nog meer dan voorheen conjunctuurgevoelig is. We weten dat maatschappelijke en economische ontwikkelingen direct invloed hebben op ons werk. Dit betekent dat we onze bedrijfsinrichting hierop moeten aanpassen met een zekere mate van flexibiliteit.



Vakmanschap

Definitie:

'Iets goed doen vanuit intrinsieke motivatie in het streven naar kwaliteit, iets moois maken dat tevens aan de specificaties voldoet. Een activiteit die zich richt op het maakproces waarin een vakman zichzelf, zijn kennis, zijn zorg en aandacht investeert'

5 Financieel, sturing en planning

In dit hoofdstuk schetsen we de totaal gevraagde investering gaan we in op de sturing van het totale project en planning.



.

De afdelingsmanager Sociaal Plein is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project samen met de teammanagers. Ter ondersteuning van de afdelingsmanager (en teamleiders) is er kwartiermaker aangesteld die verantwoordelijk is voor de voortgang, resultaten, kwaliteit en de planning. Mogelijke knelpunten en of afwijkingen in de planning, beschikbaarheid van personeel e.d. worden tijdig gemeld, zodat alternatieve oplossingen kunnen worden gezocht. Er is een stuurgroep ingericht waarin de gemeentesecretaris en directeur concern zitting hebben mede gelet op de betrokkenheid van de andere afdelingen en de omvang van het project. De Stuurgroep is verantwoordelijk voor de algehele aansturing en management van het project WINST in totaal. Zij stellen kwaliteitseisen op en doen de inhoudelijke toetsing. Indien van toepassing worden afdeling overstijgende onderwerpen/vraagstukken geagendeerd bij het concernteam.

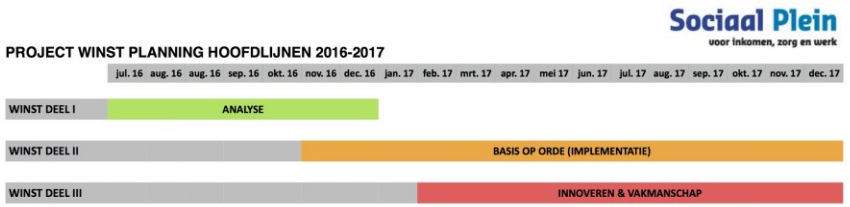
Voor de uitvoering van de verschillende (deel) projecten zoals geschetst in de nota zijn projectleiders benoemd . De meeste projecten worden geleid door een betrokken teammanager die daarmee direct de verantwoordelijkheid heeft gekregen om de resultaten te borgen in de uitvoering en samen met medewerkers op te pakken.

Per project is er een projectcharter gemaakt met de gewenste resultaten. Deze zijn geregeld onderwerp van gesprek tijdens de project overleggen zodat tijdig kan worden bijgestuurd. De in kaart gebrachte kosten per project zijn zorgvuldig tot stand gekomen door per stap samen met de betrokken medewerkers en specialisten door te nemen.

Het bestuurlijke opdrachtgeverschap ligt bij de portefeuillehouder Zorg/Sociaal Domein.

5.1 Planning

De planning en uitvoering van het project WINST beslaat in totaal 3 jaar. Deel II en deel III kent een doorloop tot 2020. Verschillende projecten in deel II zijn al gestart. In bijlage 1 vind u een schematisch overzicht van de projecten met status. Voor het project ICT geldt dat ook hier de voorbereidingen zijn gestart.



5.2 Gevraagde investering

De decentralisaties (*transitie*) zijn per 1-1-2015 gerealiseerd. Doelstelling is dat de uitgaven voor zorg zich beperken tot de door het rijk jaarlijks beschikbaar gestelde middelen. In 2014 is een bestemmingsreserve Sociaal Domein ingesteld. Enerzijds ten behoeve van eventuele tegenvallers met betrekking tot de decentralisatie en anderzijds voor het

doorvoeren van gewenste verbeteringen (*transformatie*) in de zorg. Deze reserve bedraagt € 8,2 miljoen en is jaarlijks tot het maximum aangevuld.

Ontwikkeling reserve terugkijken	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Stand reserveper 1 januari	-	3.023	7.274	6.684
Resultaat bestemming (t-1)	-	5.100	658	1.626
		8.123	**7.932**	**8.310**
Instellen bestemmingsreserve (okt 2013)	3.023	-	-	-
Amendement Minimagelden (dec 2014)	-	541	-	-
Ontrekking	-	-1.390	-1.248	PM
Stand van de reserve per 31 december	**3.023**	**7.274**	**6.684**	**8.310**

5.3 Investeringsplan 2017-2020 Sociaal Plein project WINST

Voor de transformatie van het Sociaal Plein is een incidentele investering nodig van € 3,3 miljoen (verdeeld over de jaren 2017, 2018 en 2019) en een structurele investering van € 1,1 miljoen). De dekking daarvoor wordt gevonden binnen de middelen van het Sociaal Domein.

In de eerste jaren (2017-2019) wordt de investering voor de transformatie van het Sociaal Plein gedekt uit de beschikbare reserve Sociaal Domein en de aanwezige de zorgbudgetten. Vanaf 2020 zullen de noodzakelijke uitgaven naar verwachting € 1,1 miljoen gedekt worden vanuit de zorgbudgetten. De incidentele en structurele investeringen (transformatie) zijn verdeeld over verschillende projecten binnen WINST, zoals geschetst in de nota:

Projecten WINST	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
1) Winstpakkers	-	-	-	-
2) Dashboards	25.000	-	-	-
3) Toegang (zie ook 8)	-	-	-	-
4) Poort (zie ook 8)	-	-	-	-
5) Marketing en Communicatie	75.000	55.000	55.000	55.000
6) Herinrichting Sociaal Plein telefonie	20.000	-	-	-
7) ICT				
- Invoeren	100.000	-	-	-
- Kennissysteem	70.000	70.000	70.000	70.000
- CRM systeem	70.000	70.000	70.000	70.000
- Zaaksysteem	30.000	30.000	30.000	30.000
- GWS optimaliseren werkprocessen	300.000	-	-	-
	570.000	**170.000**	**170.000**	**170.000**
8) Formatie				
- Opleiding	40.000	-	-	-
- Extra medewerkers	2.000.000	2.000.000	1.500.000	900.000
	2.040.000	**2.000.000**	**1.500.000**	**900.000**
Totaal WINST	**2.730.000**	**2.225.000**	**1.725.000**	**1.125.000**

De inzet van personeel sinds 2015 ligt rond de € 9 miljoen, terwijl de structurele budgetten rond de € 8 miljoen lagen (de verschillen zijn t/m 2016 gedekt met incidentele budgetten). Met het voorliggende voorstel wordt gevraagd de inzet van € 9 miljoen structureel te dekken, met dien verstande dat de investeringen in de jaren 2017, 2018 en 2019 er voor zorgen dat de inwoners dan beter worden geholpen en dat de bedrijfsvoering efficiënter en effectiever ingericht wordt.

5.4 Dekking:

De dekking voor bovenstaande projecten wordt gevonden binnen de middelen sociaal domein. De eerste jaren ook vanuit de reserve sociaal domein en de jaren daarna binnen de bestaande budgetten:

Dekking WINST	2017	2018	2019	2020
Reserve sociaal domein	-2.730.000	-1.100.000	-600.000	-
Substitutie zorg budgetten	-	-1.125.000	-1.125.000	-1.125.000
Totaal dekking	**-2.730.000**	**-2.225.000**	**-1.725.000**	**-1.125.000**

De structurele dekking wordt gevonden binnen de budgetten van programma zorg (Substitutie zorg budget). Hier ligt de veronderstelling aan ten grondslag dat de ervaren voordelen in 2015 een structureel karakter zullen hebben. Om de juistheid van deze veronderstelling te kunnen toetsen dienen eerst de jaarstukken 2016 afgewacht te worden.

5.5 WINST en de relatie BUIG

Binnen project WINST wordt de komende jaren nadrukkelijk ingezet op het toe leiden van kandidaten naar werk. Dit betekent dat we koersen op het terugdringen van de risico's op de kosten voor de BUIG. Dit sluit aan bij de huidige meerjarenramingen BUIG. Het huidige begrote nadeel loopt van € 2,5 miljoen terug naar nihil in 2020.

Indien de verwachte structurele voordelen binnen de zorg vooralsnog toegevoegd blijven worden aan de reserve sociaal domein is de inschatting dat een deel van de BUIG nadelen (mede afhankelijk van de resultaat bestemming 2016) gedekt kunnen worden vanuit deze reserve.

Ontwikkeling reserve vooruit kijken	2017	2018	2019	2020
Stand reserveper 1 januari	**8.310**	**5.580**	**4.480**	**3.880**
(A) Resultaat bestemming (t-1)	PM	PM	PM	PM
Ontrekking ten behoeve van WINST	-2.730	-1.100	-600	-
(B) Ontrekking ten behoeve van BUIG	PM	PM	PM	PM
Stand van de reserve per 31 december	**5.580**	**4.480**	**3.880**	**3.880**

De uitkomsten van de jaarstukken 2016 worden tegelijk met de Kadernota 2017 verwacht/bekend. Vooralsnog is en blijft de opdracht om uit te komen met de voor het Sociaal Domein beschikbare gekomen middelen.

Over de eventuele nieuwe inzichten op basis van de jaarstukken 2016 zal de raad worden geïnformeerd.

5.6 Begrotingswijziging

Door gewijzigde wetgeving sinds 2017 (BBV) dienen alle budgettaire wijzigingen (ook ten aanzien van het personeel) verwerkt te worden binnen de programma's. Dit gebeurt op basis van een inschatting van de inzet van personeel. De budgettaire verwerking van de investering en de dekking zal derhalve het volgende effect hebben op het niveau van programma's:

Progr.	Omschrijving	2017			2018	2019	2020
		Lasten	Baten	Saldo			
2	Zorg	1.648.707	-2.730.000	-1.081.293	-576.293	-413.668	-218.518
3	Werken	520.867	-	520.867	520.867	358.242	163.092
4	Bestuur	560.426	-	560.426	55.426	55.426	55.426
Saldo		2.730.000	-2.730.000	-	-	-	-

Uw raad wordt gevraagd bovenstaande begrotingswijziging vast te stellen, met inbegrip van de meerjarige onttrekkingen van de reserve sociaal domein (2017: € 2.730.000, 2018: € 1.100.000 en 2019: € 600.000)

Deze begrotingswijziging is exclusief eventuele dekking van de BUIG tekorten (E.a. zal bij de bestemming van het resultaat 2016 worden voorgesteld)