



## Toekomst St. ViERBINDEN

Scenario's en advies

K2 Next Adviesbureau voor het sociaal domein

Auteurs: Albert van Grootel, Bob van der Schaft

Februari 2019



# Samenvatting

## Aanleiding en vraag

Vanaf september 2017 zijn gemeente en ViERBINDEN met elkaar in gesprek over de verwachtingen en gaandeweg ook over de toekomst van ViERBINDEN als organisatie. Als uitvoeringsorganisatie is ViERBINDEN verantwoordelijk voor het lokale welzijnswerk, én voor de exploitatie van drie gemeenschapshuizen. In juni 2018 concludeert de gemeente: “...de fusie tussen de gemeenschapshuizen en het welzijnsdeel (heeft) niet de veronderstelde meerwaarde opgeleverd en ViERBINDEN vervult niet de positie van proactieve verbinder en regievoerder in het lokale veld.”

De gemeente heeft K2 Next begin november 2018 gevraagd om begeleiding bij het proces om te komen tot een keuze over de toekomst van de organisatie ViERBINDEN.

## Context: de transformatie van het sociaal domein

De transitie in het sociaal domein en de daarmee verbonden transformatie-ambitie van de gemeente stellen vanaf 2015 in toenemende mate hogere eisen aan zowel de gemeente als aan maatschappelijke partners als ViERBINDEN. Vanaf 2016 groeide de mismatch tussen gemeentelijke verwachtingen en de bijdrage van ViERBINDEN aan de transformatie: ViERBINDEN werd niet de gewenste strategische partner. Het vertrouwen maakte plaats voor een kritischer gemeentelijk opdrachtgeverschap: overwegend tevreden over de uitvoering, maar vooral twijfels bij de bedrijfsvoering.

## Scenario's en afwegingskader

Op basis van gesprekken met gemeente en St. ViERBINDEN, verwerking van relevante documenten, literatuuronderzoek en collegiale consultaties hebben we vier scenario's ontwikkeld (met als invalshoeken de mate van verandering en de mate van kwetsbaarheid) en een afwegingskader gemaakt met behulp waarvan de scenario's zijn gewaardeerd door gemeente en St. ViERBINDEN.

Op basis van onderzoek en eigen afwegingen concluderen we:

- Het meest levensvatbare scenario is dat waarin de welzijnsactiviteiten en de uitvoerend professionals worden ondergebracht bij een grotere (welzijns)organisatie.
- Het beheer van de gemeenschapshuizen (incl. medewerkers) kan ofwel met welzijn worden ondergebracht bij diezelfde grotere organisatie; of er kunnen lokale maatwerkoplossingen worden gezocht, variërend van onderbrengend bij een lokale beheerstichting, bij een inwonercoöperatie of bij een commerciële partij. Per locatie kan de meest passende keuze worden gemaakt.

## Advies

- We adviseren de gemeente te kiezen voor de minst kwetsbare variant: het overdragen van zowel welzijn als beheer gemeenschapshuizen naar een grote (welzijns)organisatie (één aanspreekpunt); Alternatief (maar kwetsbaarder) is het onderbrengen van het beheer van de gemeenschapshuizen bij de meest passende lokale oplossing (omwille van de lokale verankering).
- We adviseren de gemeente het eigen opdrachtgeverschap en de gemeentelijke sturing in het lokaal sociaal domein kritisch te beschouwen. Een beter opdrachtgeverschap is noodzakelijk om sturing te kunnen geven aan de transformatie in het sociaal domein.
- We adviseren de gemeente heldere resultaatafspraken te maken met de partij of partijen die uitvoering geven aan het lokale welzijnswerk en aan het beheer van de gemeenschapshuizen.



- Ten slotte adviseren we de gemeente het bestuur van St. ViERBINDEN, uitvoerend professionals en vrijwilligers te betrekken bij de te maken afspraken:
  - over de uitvoering van het welzijnswerk,
  - over de veranderingen bij ViERBINDEN,
  - over de opdracht aan andere partijen (beheerstichting gemeenschapshuizen, regionale welzijnsorganisatie),
  - over de communicatie naar inwoners, vrijwilligers, en medewerkers van St. ViERBINDEN.



## Inhoudsopgave

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting.....</b>                                                    | <b>3</b>  |
| <b>Aanleiding.....</b>                                                      | <b>6</b>  |
| <b>Uw vraag .....</b>                                                       | <b>6</b>  |
| <b>Context: de transformatie als gemeentelijke opgave.....</b>              | <b>6</b>  |
| <b>Bevindingen .....</b>                                                    | <b>8</b>  |
| Bijdrage aan transformatie en innovatie .....                               | 8         |
| ViERBINDEN is kwetsbaar .....                                               | 8         |
| Het kapitaal van ViERBINDEN: welzijnsprofessionals en vrijwilligers .....   | 9         |
| Positie van de gemeenschapshuizen .....                                     | 10        |
| Gemeentelijk opdrachtgeverschap kan beter .....                             | 10        |
| Resumerend.....                                                             | 11        |
| <b>Scenario's: varianten voor de toekomst van ViERBINDEN.....</b>           | <b>12</b> |
| De varianten: onze afwegingen .....                                         | 13        |
| Conclusies .....                                                            | 15        |
| <b>Advies .....</b>                                                         | <b>16</b> |
| 1. ViERBINDEN overdragen.....                                               | 16        |
| 2. Gemeentelijk opdrachtgeverschap verbeteren .....                         | 16        |
| 3. Oog voor vrijwilligers en inwoners .....                                 | 16        |
| <b>Implementatie: aanbevelingen .....</b>                                   | <b>17</b> |
| <b>Literatuur en documenten .....</b>                                       | <b>18</b> |
| <b>Bijlage 1: Proces en tijdlijn .....</b>                                  | <b>19</b> |
| <b>Bijlage 2: Scenario's .....</b>                                          | <b>20</b> |
| <b>Bijlage 3: Afwegingskader .....</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>Bijlage 4: De waardering van de gemeente en van St. ViERBINDEN .....</b> | <b>24</b> |



## Aanleiding

ViERBINDEN is de naam van de welzijnsorganisatie die activiteiten uitvoert in Laarbeek, en daarvoor subsidie ontvangt van de gemeente. ViERBINDEN is een fusie-organisatie, ontstaan in 2012, en destijds door de gemeente gepositioneerd als uitvoeringsorganisatie en als strategisch partner: “De gemeente verwacht dat ViERBINDEN de voelspriet van de gemeente vormt in de wijk, dat zij de gemeente aanjaagt door ontwikkelingen in de samenleving te signaleren en dat zij een eerste aanspreekpunt vormt voor inwoners. Het ideaalbeeld is dat de gemeente en ViERBINDEN gezamenlijk beleid formuleren op basis van de input die in de samenleving wordt opgehaald.”<sup>1</sup>

Dit ideaalbeeld is in de afgelopen periode geen werkelijkheid geworden. De urgentie van het vraagstuk is na de transitie (2015) toegenomen omdat de gemeente Laarbeek net als alle overige gemeenten in Nederland voor de opgave staat inhoud te geven aan de transformatie in het sociaal domein. Het lokale welzijnswerk speelt daarin een rol.

Vanaf september 2017 zijn gemeente en ViERBINDEN met elkaar in gesprek over de verwachtingen en gaandeweg ook over de toekomst van ViERBINDEN als organisatie. Als uitvoeringsorganisatie is ViERBINDEN verantwoordelijk voor het lokale welzijnswerk, en voor de exploitatie van vier gemeenschapshuizen. In juni 2018 concludeert de gemeente: “...de fusie tussen de gemeenschapshuizen en het welzijnsdeel (heeft) niet de veronderstelde meerwaarde opgeleverd en ViERBINDEN vervult niet de positie van proactieve verbinder en regievoerder in het lokale veld.”

De gemeente ziet een aantal mogelijk vervolgsenario's en heeft behoefte aan een zorgvuldig proces waarin deze scenario's verder worden verkend en onderbouwd als basis voor te maken keuzes; met als voorwaarde dat de uitvoering, de professionals en de vrijwilligers niet leiden onder dit proces.

Gemeente en ViERBINDEN zitten “... met goede intenties naar elkaar toe in het proces”, maar delen niet hetzelfde (toekomst-)beeld: “Beide partijen liggen inhoudelijk niet ver uit elkaar, maar organisatorisch wel.”

## Uw vraag

De gemeente heeft K2 Next begin november 2018 gevraagd om begeleiding bij het proces om te komen tot een keuze over de toekomst van de organisatie ViERBINDEN. De gemeente pakt de regie in dit proces, maar wil daarin gezamenlijk met ViERBINDEN optrekken. Dat wil zeggen dat opmerkingen en overwegingen van ViERBINDEN worden meegenomen in de besluitvorming. Een externe procesbegeleider moet zorgen voor de gewenste zorgvuldigheid. Het proces moet ertoe leiden dat begin 2019 duidelijk is welke (beargumenteerde) keuze de gemeente maakt. In 2019 kan dan verder gewerkt worden aan de uitvoering en implementatie van de keuze.

## Context: de transformatie als gemeentelijke opgave

Het vraagstuk van de gemeente en van St. ViERBINDEN zien we in de context van de transformatie van het sociaal domein: de opgave om de nieuwe gemeentelijke verantwoordelijkheid voor participatie, maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp in combinatie met de bestaande verantwoordelijkheid

---

<sup>1</sup> Deze en volgende citaten afkomstig uit de *Samenvatting en conclusies bestuurlijke overleggen Gemeente en ViERBINDEN* dd 13-08-2018.

voor de lokale basisinfrastructuur (waar het welzijnswerk deel van uitmaakt) te benutten om kwetsbare inwoners als dat nodig is sneller en op maat te ondersteunen, en hun zelfredzaamheid te optimaliseren.

De gemeente Laarbeek hanteert in dit verband (net als veel andere gemeenten) het beeld van de piramide om de positie en samenhang zichtbaar te maken tussen inwonersinitiatieven, de algemene en collectieve voorzieningen en de maatwerkvoorzieningen.

De transformatie heeft gevolgen voor alle maatschappelijke partners die werkzaam zijn in een of meer lagen van deze piramide.

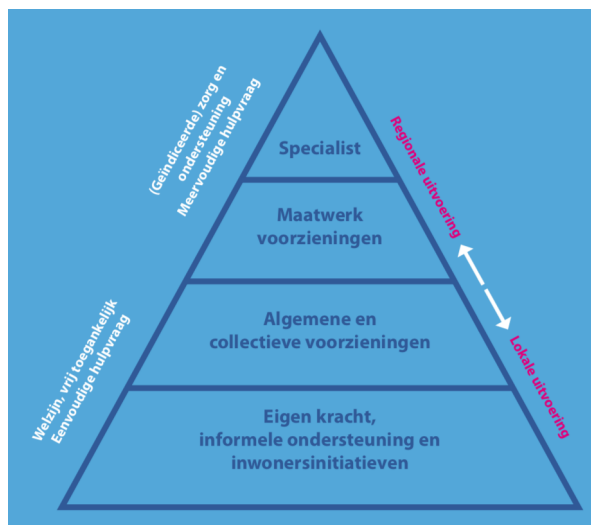
In het Subsidieprogramma maatschappelijk domein 2016-2019 geeft de gemeente aan dat de rol van professionele organisaties verandert.

Voor veel gemeenten, en ook voor Laarbeek, is het geven van inhoud aan de transformatie een complexe opgave. Daarbij past een doelzoekend proces, bij voorkeur uit te voeren in samenspraak met maatschappelijke partners en inwoners. De gemeente heeft niet (meer) alle antwoorden.

Het Raadsprogramma 2018-2022 gaat in op de maatschappelijke opgaven en die veranderende rol van de gemeente:

“De maatschappelijke opgaven van deze tijd vragen om een ander soort lokaal bestuur, overheden zijn in transitie. De gemeente is op zoek naar haar nieuwe rol”  
(Raadsprogramma 2018-2022)

De transformatie van het (lokale) sociaal domein is daarmee een opgave die niet alleen hogere eisen dan voorheen stelt aan de gemeentelijke sturing, maar ook aan de stevigheid van maatschappelijke organisaties. In deze veranderde context hebben we gekeken naar de toekomstbestendigheid van het huidige VIERBINDEN.



## Bevindingen

De gesprekken die we met de gemeente en met het bestuur van de St. ViERBINDEN hebben gevoerd, en de bestudering van de beschikbaar gestelde documenten hebben ons een beeld gegeven van het vraagstuk, de onderliggende problematiek, en de percepties van gemeente en bestuur van de Stichting ViERBINDEN.

### Bijdrage aan transformatie en innovatie

Zoals eerder aangegeven vraagt de transformatieopgave waar de gemeente voor staat niet alleen om een ander soort lokaal bestuur; ook de verwachtingen van maatschappelijke partners en inwoners zijn veranderd. De gemeente verwachtte en verwacht van ViERBINDEN dat zij bijdraagt aan de transformatie in het sociaal domein.

Die bijdrage van ViERBINDEN viel tegen, wat begin 2018 leidde tot de vraag naar een beter passende invulling van de rol en het partnerschap van ViERBINDEN.

Ook als uitvoeringsorganisatie moet ViERBINDEN kunnen bijdragen aan de gewenste transformatie. Dat vraagt om een bestuurlijke visie op de eigen (veranderende) rol in die transformatie en om innovatief vermogen. Die visie hebben we bij ViERBINDEN gemist; het bestuur stelde zich in dit opzicht meer volgend en afhankelijk op en ziet vooral een regierol weggelegd voor de gemeente.

Het bestuur van St. ViERBINDEN lijkt geen beeld te hebben bij een verbinding met de lokale Teams Zorg en Welzijn en geeft aan niet van 'de zorg' te zijn. Het bestuur hecht veel waarde aan de verbinding van de eigen welzijnswerkers met de gemeenschapshuizen; en aan de lokale verankering van de welzijnsorganisatie.

De gemeente stuurt (juist) op een sterkere verbinding van het welzijnsdeel van ViERBINDEN met de lokale teams. Om die reden ziet de gemeente een verbindende en regierol weggelegd voor de gemeentelijke regisseur sociaal domein.

Voor wat betreft innovatief vermogen: ViERBINDEN heeft meermaals aangegeven binnen de bestaande financiering weinig ruimte te hebben voor innovatie. De gemeente heeft niet gekozen voor lump sum-financiering, maar voor een relatief groot aantal geormerkte 'potjes'. Dat beperkt in algemene zin de regelruimte en flexibiliteit van de gesubsidieerde partij.

Bij de gemeente is het beeld ontstaan dat ViERBINDEN extra geld vraagt voor alles wat niet binnen de vooraf overeengekomen financiële kaders past, weinig flexibel is en kansen mist.

Voor investeringen in de uitvoerende professionals en in de top (strategisch niveau) van de organisatie heeft de Stichting geen financiële middelen; de gemeente heeft aangegeven niet bereid te zijn die investering te doen.

### ViERBINDEN is kwetsbaar

In meerdere opzichten is ViERBINDEN een kwetsbare organisatie: financieel, personeel en in de bedrijfsvoering. In meer of minder gelijke mate delen de gemeente en het bestuur van St. ViERBINDEN deze conclusie.

#### Financieel

In de door Stimulansz opgestelde 'Brief op maat' over 2016 (onderdeel van de Benchmark Sociaal Werk 2017) vallen onder andere de relatief lage current ratio en solvabiliteit op, wat wil zeggen dat de organisatie over onvoldoende liquide middelen beschikt om in geval van tegenvallers aan de verplichtingen te kunnen voldoen. In de brief wordt gesteld dat ViERBINDEN risico loopt in de continuïteit op langere termijn:



“Er is niet genoeg eigen vermogen om eventuele tegenvallende baten op te vangen. De groene zone is niet te bereiken in 1 jaar, want de opbouw van vermogen vindt plaats door een aantal jaren exploitatieoverschotten. Liquiditeitsbewaking is van belang.” (Brief op maat, blz. 21).

Uit het financieel verslag over het boekjaar 2017 blijkt dat de current ratio ten opzichte van 2016 niet is verbeterd en dat de solvabiliteit (aandeel eigen vermogen) iets is verslechterd (van 0,24 naar 0,21).

### **Personeel**

Uit de Brief op maat blijkt dat St. ViERBINDEN werkt met een vergrijzend personeelsbestand, dat overigens vooral werkt voor de gemeenschapshuizen. De welzijnsprofessionals zijn over het algemeen (iets) jonger. Het gemiddelde opleidingsniveau is MBO.

De beschikbare 18,2 fte zijn verdeeld over gemiddeld 30 medewerkers met daardoor overwegend kleine contracten. Het ziekteverzuim is relatief laag.

De overhead bij ViERBINDEN is met 15,4% laag in vergelijking met organisaties van dezelfde omvang (gemiddeld 23,1%). Deze lage overhead is niet zonder meer positief en kan ook betekenen dat de er beperkte mogelijkheden zijn om de medewerkers voldoende te ondersteunen. De beperkte overhead heeft mogelijk consequenties gehad voor de mate waarin St. ViERBINDEN kan voorzien in het eertijds gewenste strategische partnerschap van de gemeente en als ketenpartner functioneert in het netwerk van lokale en regionale organisaties.

### **Bedrijfsvoering**

De directeur was tot voor kort eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering; al geruime tijd bestonden aan de kant van de gemeente twijfels over de kwaliteit daarvan. Het (toezichthoudend) bestuur functioneerde tot 2018 op relatief grote afstand van de organisatie, met een (te) ruime autonomie voor de directeur.

De directeur heeft zich eind november 2018 ziek gemeld; het bestuur van St. ViERBINDEN heeft zijn taken daarna tijdelijk overgenomen, op basis daarvan een beter inzicht gekregen in de kwaliteit van de bedrijfsvoering en verbeterpunten vastgesteld. Ook in dit opzicht blijkt ViERBINDEN kwetsbaar.

## **Het kapitaal van ViERBINDEN: welzijnsprofessionals en vrijwilligers**

Laarbeek onderscheidt zich “... door de aanwezige sterke sociale netwerken en een rijk verenigingsleven. Er worden veel evenementen georganiseerd, er is een hoge mate van betrokkenheid bij de leefgemeenschap en er worden met vrijwillige inzet van vele inwoners diverse maatschappelijke doelen gerealiseerd.”<sup>2</sup>

De welzijnsactiviteiten van ViERBINDEN lijken hieraan in positieve zin bij te dragen, ook door de ondersteuning van vrijwilligers:

“In Laarbeek zijn voldoende vrijwilligers te vinden voor verenigingen en clubs, desnoods met bemiddeling van dorpsondersteuners, dorpsraden en het steunpunt Vrijwilligerswerk Laarbeek bij Stichting Vierbinden.”<sup>3</sup>

St ViERBINDEN speelt een belangrijke voorwaardenscheppende rol voor de vrijwilligers. De vrijwilligers en de uitvoerend professionals vormen het kapitaal van ViERBINDEN: om te behouden.

---

<sup>2</sup> Toekomstvisie Laarbeek 2030, blz. 10.

<sup>3</sup> Toekomstvisie Laarbeek 2030, blz. 26.



De gemeente hecht groot belang aan de vrijwillige inzet en is overwegend tevreden over de uitvoeringskwaliteit van de professionals en de inzet van de vrijwilligers; het oordeel over het beheer van de gemeenschapshuizen wisselt per locatie.

### **Positie van de gemeenschapshuizen**

In juni 2018 concludeert de gemeente: "...de fusie tussen de gemeenschapshuizen en het welzijnsdeel (heeft) niet de veronderstelde meerwaarde opgeleverd."<sup>4</sup>. Deze conclusie wordt gedeeltelijk onderschreven door het bestuur van St. ViERBINDEN: "Op onderdelen vonden kruisbestuivingen plaats tussen gemeenschapshuizen en het welzijnsdeel. Dit is echter onvoldoende uit de verf gekomen."

Het beheer van de vier gemeenschapshuizen/ontmoetingscentra is een relatief eenvoudig uit te voeren opdracht aan een bestaande of nieuwe rechtspersoon, met als ontwikkeltaak de gemeenschapshuizen een rol te geven als huiskamer van het dorp. Het beheer wordt uitgevoerd door een zakelijk leider, drie locatiemanagers en een coördinator, allen parttimers. In totaal zijn 7,8 fte ingezet, verdeeld over 17 medewerkers: gemiddeld 2 dagen per week.

De gemeenschapshuizen draaien minimaal kostendekkend. Aan subsidie kent de gemeente een kleine € 210.000,-- toe; de aanvullende inkomsten uit omzet en verhuur bedragen ongeveer € 575.000,--. Voldoende om de kosten mee te dekken. In principe zijn de gemeenschapshuizen financieel zelfredzaam.

### **Gemeentelijk opdrachtgeverschap kan beter**

We hebben een indruk gekregen van de manier waarop de gemeente invulling geeft aan haar opdrachtgeverschap, op basis van interviews (met de verantwoordelijke gemeentelijke accounthouder en het bestuur van ViERBINDEN) en documenten.

Uit gesprekken en documenten is ons beeld ontstaan dat de periode 2013 -2017 gekenmerkt werd door afspraken die niet werden vastgelegd, een groot vertrouwen in de directeur van St. ViERBINDEN als door het bestuur gemandateerd gesprekspartner, en het afgeven van subsidiebeschikkingen zonder verwijzing naar te behalen resultaten als basis voor een evaluatie achteraf. De periode lijkt slecht te zijn gedocumenteerd door de gemeente.

Voor de eerste periode (tot en met de transitie in 2015) paste dit in het gemeentelijk beleid, waarin ruimte voor en vertrouwen in maatschappelijke partners het centrale uitgangspunt was. De gemeente geeft aan dat dit vertrouwen ook heeft bijgedragen aan het succes van ViERBINDEN.

De transformatie-opgave stelde andere eisen aan zowel ViERBINDEN (strategisch partnerschap) als aan de gemeentelijke regie. Dat ViERBINDEN niet aan die eisen kon voldoen werd in de periode na de transitie, (2015/2016) steeds duidelijker, wat leidde tot de bestuurlijke gesprekken in 2017.

Hoe geeft de gemeente sturing aan de transformatie? Beleidsinhoudelijk zijn de meest recente documenten de algemene Toekomstvisie Laarbeek 2030 uit 2017 en het Raadsprogramma 2018-2022. De gemeente bepleit daarin verdergaande deregulering en ontschotting. Andere relevante documenten zijn het Subsidieprogramma maatschappelijk domein 2016-2019 en het WMO-beleidsplan uit 2014.

Een effectieve aansturing en opdrachtgeverschap vragen om een vertaalslag vanuit genoemde documenten naar een gemeentelijke visie op de transformatie van het (lokale) sociaal domein met bijpassend uitvoeringsprogramma. Die vertaalslag hebben we gemist.

---

<sup>4</sup> Samenvatting en conclusies bestuurlijke overleggen dd. 13 augustus 2018.

Het bestuur van St. ViERBINDEN heeft met betrekking tot de afgelopen maanden herhaaldelijk aangegeven de gemeentelijke regie en een gemeentelijke visie te missen, en daar wel het een en ander van te verwachten, vooral nadat gemeente en bestuur vanaf april 2017 intensief met elkaar in gesprek zijn gegaan over de verwachtingen en (on)mogelijkheden. In de periode tot 2017 werd de regievraag door ViERBINDEN niet gesteld, en was het gemeentelijk uitgangspunt 'ruimte en vertrouwen'. De St. ViERBINDEN stelt achteraf "... dat zij een te ruime opdracht hebben gehad van de gemeente en dat de 'fusielast' nog doorwerkt in de huidige organisatie. Er is onvoldoende sprake geweest van verwachtingenmanagement."<sup>5</sup>.

Wij zien hier dat het bestuur van ViERBINDEN zich sterk afhankelijk maakt van de gemeente, zoals we ook al eerder vaststelden.

De vraag naar gemeentelijk opdrachtgeverschap is relevant voor de beoordeling van mogelijke scenario's voor de toekomst van ViERBINDEN; in alle gevallen is een helder, transparant en zeker in de eerste periode sturend opdrachtgeverschap een noodzakelijke voorwaarde voor het goed functioneren van de uitvoering en het behalen van de gewenste (maatschappelijke) resultaten<sup>6</sup>. En wellicht ten overvloede: de gemeente hecht begrijpelijkerwijs grote waarde aan de operationele aansturing van de welzijnsmedewerkers van de St. ViERBINDEN. Maar dit is geen compensatie voor achterblijvende beleidsinhoudelijke sturing, vanuit een visie op de transformatie.

## Resumerend

Onze bevindingen samengevat:

- De transformatie van het sociaal domein stelt nieuwe en hogere eisen aan zowel de gemeente als aan St. ViERBINDEN. Het huidige ViERBINDEN kan niet goed aan deze eisen voldoen.
- De organisatie ViERBINDEN is in meerdere opzichten kwetsbaar: financieel, personeel en in de bedrijfsvoering.
- De activiteiten van de professionals en de vrijwilligers vormen het kapitaal van St. ViERBINDEN
- De meerwaarde van het onderbrengen van het welzijnsdeel en het beheerdeel (van de gemeenschapshuizen) bij één organisatie (St. ViERBINDEN) is betrekkelijk.
- Het opdrachtgeverschap, de aansturing en de regie van de gemeente is voor verbetering vatbaar, ook met het oog op de toekomst.

---

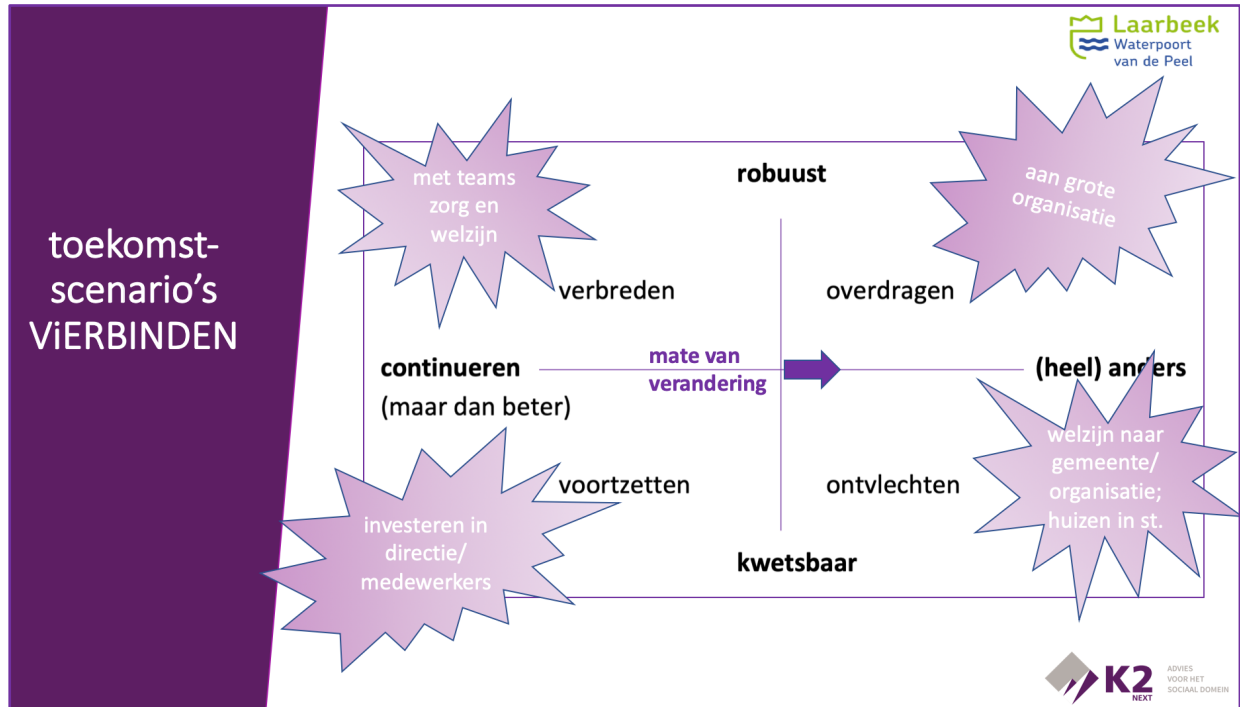
<sup>5</sup> Samenvatting en conclusies bestuurlijke gesprekken, 2018.

<sup>6</sup> Zie ook [\*Ontwikkelopgaven voor professioneel opdrachtgeverschap in het sociaal domein\*](#), Significant/NDSD 2016.



## Scenario's: varianten voor de toekomst van ViERBINDEN

Om tot scenario's te komen voor de toekomst van ViERBINDEN hebben we twee invalshoeken gekozen: de mate van verandering en de mate van robuustheid. Die invalshoeken hebben we op twee assen gezet, resulterend in onderstaand kwadrant:



Voor een toelichting op de scenario's zie Bijlage 2: Scenario's.

We hebben deze varianten getoetst in gesprekken met gemeente en met St. ViERBINDEN. Met behulp van een door ons ontwikkeld afwegingskader (zie [Bijlage 3: Afwegingskader](#)) hebben gemeente en het bestuur van St. ViERBINDEN hun voorkeuren kenbaar kunnen maken.

Hieruit is gebleken dat het continueren en versterken van de (kwetsbare) uitvoeringsorganisatie ViERBINDEN voor wat de gemeente betreft geen levensvatbare optie is. Dat sluit aan bij de conclusies die ook wij al getrokken hadden (zie daarvoor de volgende paragraaf). De tweede variant waarin de Teams Zorg en Welzijn worden ondergebracht bij St. ViERBINDEN werd door de gemeente uitgesloten. Beide vragen om investeringen (variant linksonder) en beleidsinhoudelijke keuzes (variant linksboven); en daarvoor ontbreken bij de gemeente de mogelijkheden en de bereidheid. ViERBINDEN zelf beschikt over onvoldoende financiële ruimte om de eigen voorkeursvariant (linksonder) te realiseren.

Daarmee resteren twee scenario's die in onze ogen kansrijk zijn:

### 1. ViERBINDEN ontvlechten

We onderscheiden de uitvoering van het welzijnswerk en het beheer van de gemeenschapshuizen.

Binnen dit scenario zien we twee varianten:

- 1a.** ViERBINDEN ontvlechten: de welzijnsprofessionals treden in dienst bij de gemeente.  
De gemeente wordt uitvoeringsverantwoordelijk, operationele aansturing door de gemeentelijke regisseur sociaal domein.  
Het beheer van de gemeenschapshuizen wordt lokaal belegd (beheerstichting, coöperatie of commercieel uitbaten); waar betrokken medewerkers in dienst komen.
- 1b.** Als 1a, met dien verstande dat de welzijnsprofessionals in dienst treden bij een grote (welzijns-) organisatie.  
Deze organisatie wordt uitvoeringsverantwoordelijk op basis van met de gemeente gemaakte afspraken; functionele aansturing door de gemeentelijke regisseur sociaal domein.  
Voor de dorps huizen is er een beheerstichting waar betrokken medewerkers in dienst komen.

## **2. ViERBINDEN in z'n geheel elders onderbrengen**

De opdracht, het aanbod, de mensen en de middelen van ViERBINDEN worden onder voorwaarden overgedragen aan een grote (welzijns)organisatie.  
Alle medewerkers treden in dienst van deze organisatie; de gemeente contracteert.  
De overnemende organisatie wordt uitvoeringsverantwoordelijk voor zowel het welzijnsdeel als voor het beheer van de gemeenschapshuizen op basis van met de gemeente gemaakte afspraken; functionele aansturing van de welzijnsmedewerkers door de gemeentelijke regisseur sociaal domein.

## **De varianten: onze afwegingen**

Op grond van ons onderzoek stellen we vast dat het huidige ViERBINDEN in verschillende opzichten kwetsbaar is en mede daardoor niet goed kan voldoen aan de andere eisen die de gemeente stelt, onder andere ingegeven door de transformatie-opgave in het sociaal domein. Op termijn dreigt het verlies van het kapitaal van ViERBINDEN: de activiteiten van de welzijnsprofessionals en de bijdrage van de grote groep vrijwilligers. Zowel de gemeente als het bestuur van St. ViERBINDEN wil dat voorkomen.

Om de kwetsbaarheid te reduceren en het goede te behouden hebben we gezocht naar een constructie die waarborgen biedt: financieel, voor de bedrijfsvoering, en voor de professionals (en daarmee ook voor de vrijwilligers).

Een optie is de medewerkers van ViERBINDEN in gemeentelijke dienst te nemen, onder aansturing van de regisseur sociaal domein (die ook de Teams Zorg en Welzijn coördineert). Deze optie ontraden we. De gemeente moet zich wat ons betreft terughoudend opstellen als het gaat om uitvoeringstaken, zeker als die taken net zo goed of beter kunnen worden uitgevoerd door een externe partij. De uitvoering van zorg en welzijn is geen gemeentelijke kerntaak. Als werkgever heeft de gemeente weinig te bieden aan de welzijnsprofessionals in termen van kwaliteit en professionele groei. De personele kwetsbaarheid van het huidige ViERBINDEN blijft voortbestaan.

Het geheel of gedeeltelijk en geconditioneerd onderbrengen van het personeel en de activiteiten bij een grote (welzijns)organisatie biedt betere waarborgen. De goede schaal maakt financieel robuuster; de bedrijfsvoering professioneler en efficiënter. Voor de professionals kunnen er groeimogelijkheden ontstaan, zowel in omvang van de functie als in professionaliteit. Vervanging kan makkelijker worden geregeld, waardoor de continuïteit in de uitvoering beter gewaarborgd is.



Om deze winst te behalen moeten deugdelijke afspraken worden gemaakt met de overnemende partij: het gaat immers om het geconditioneerd overdragen van de opdracht, de middelen en het werkgeverschap. In de uitvoering moet voor een overeen te komen periode continuïteit worden gewaarborgd.

Het bestuur van St. ViERBINDEN signaleerde risico's die de gemeente serieus moet nemen: "Door de ontvlechting van het welzijnswerk en de dorpshuizen wordt het hart uit ViERBINDEN gehaald en wordt afbreuk gedaan aan de minimale robuustheid."

De gevolgen voor de vrijwilligers schat ViERBINDEN negatiever in dan de gemeente. Bezien moet worden hoe ViERBINDEN dit risico ziet. Het kan zijn dat inwoners en vrijwilligers het niet zo belangrijk vinden of er weinig van merken, als de vertrouwde gezichten maar blijven.

Op basis van dit inzicht moeten gemeente en ViERBINDEN bepalen welke maatregelen nodig zijn om het risico te verkleinen of te elimineren. Dat kan nadat de gemeente een keuze heeft gemaakt, in het kader van de implementatie.

De bijdrage aan de transformatie zien we in een sterkere verbinding tussen het lokale welzijnswerk en de Teams Zorg en Welzijn. Om die reden is een te stellen eis dat de (functionele) aansturing van de welzijnsprofessionals wordt uitgevoerd door de gemeentelijke regisseur sociaal domein, ongeacht waar deze professionals in dienst komen.

Ten slotte het beheer van de gemeenschapshuizen. Het vastgoed is eigendom van de gemeente. In financieel opzicht zijn de gemeenschapshuizen zelfredzaam. Het beheer van de huizen is geen ontwikkeltaak, maar 'going concern'. Daarnaast is onze (niet uitvoerig getoetste) aanname dat de lokale verankering van de gemeenschapshuizen bij inwoners, professionals en vrijwilligers beter scoort dan het onderbrengen van het beheer bij de grote organisatie doe ook de welzijnstaken kan uitvoeren. Om die reden sluiten we de variant waarin het beheer van de gemeenschapshuizen wordt ondergebracht bij een (lokale) beheerstichting niet uit.

We verwachten dat de ontvlechting van de welzijnsactiviteiten en het beheer van de gemeenschapshuizen op uitvoeringsniveau niet tot grote problemen zal leiden. Ook in een nieuwe constellatie kunnen de dorpsondersteuners, jongerenwerkers, vluchtelingenwerk en het steunpunt vrijwilligers gebruik maken van de gemeenschapshuizen.

Daar staat tegenover dat ook die beheerstichting kwetsbaar is, en om een bestuur vraagt dat in staat is tot financieel beheer (toezicht) en het uitvoeren van de werkgeverstaken. Gezien de hoeveelheden geld die er in de gemeenschapshuizen omgaan moet gewaakt worden voor fraude en ondermijning; dat geldt ook voor een grote organisatie, maar die is wellicht beter toegerust.

Een alternatief is het zoeken van maatwerkoplossingen per gemeenschapshuis, variërend van het overdragen van het beheer aan een coöperatie van inwoners, aan een commerciële partij of naar een lokale stichting. De gemeente kan deze afweging op basis van haar kennis goed maken.

Het ontvlechten en overdragen van middelen, medewerkers en taken naar twee (of meer) partijen is ingewikkelder dan het in z'n geheel (welzijn en beheer) overdragen naar één nieuwe partij, zowel voor wat betreft de implementatie als voor het gemeentelijk accounthouderschap.



## Conclusies

Op basis van onze bevindingen concluderen we het volgende:

- De transformatie van het sociaal domein stelt nieuwe en andere eisen aan zowel de gemeente als aan St. ViERBINDEN. Het huidige ViERBINDEN kan niet goed aan deze eisen voldoen.
- De organisatie ViERBINDEN is in meerdere opzichten kwetsbaar: financieel, personeel en in de bedrijfsvoering.
- De activiteiten van de professionals en de vrijwilligers vormen het kapitaal van St. ViERBINDEN
- De meerwaarde van het onderbrengen van het welzijnsdeel en het beheerdeel (van de gemeenschapshuizen) bij één organisatie (St. ViERBINDEN) is betrekkelijk.
- Het opdrachtgeverschap, de aansturing en de regie van de gemeente is voor verbetering vatbaar, ook met het oog op de toekomst.

Er is een beperkt aantal kansrijke varianten die we nader hebben onderzocht. Alles afwegende komen we tot de volgende voorkeursvarianten:

- De voorkeursvariant is het in zijn geheel overdragen van zowel de welzijns- als de beheertaken bij een grote regionale (welzijns)organisatie.
- Een tweede optie is het ontvlechten van ViERBINDEN: het uit elkaar halen van het welzijnsdeel (incl. middelen, medewerkers en taken) en het beheer van de gemeenschapshuizen, waarbij 'welzijn' wordt ondergebracht bij een grote (welzijns)organisatie en het beheer lokaal wordt belegd.
- Voor het beheer van de gemeenschapshuizen kan de gemeente ook kiezen voor maatwerkoplossingen per gemeenschapshuis: een coöperatie, een commerciële partij of de genoemde lokale stichting.

De risico's die ViERBINDEN bij deze variant ziet moeten verder worden verkend, zodat bij de implementatie dempende of eliminerende maatregelen kunnen worden genomen.

## Advies

De gemeente Laarbeek heeft aangegeven waarde te hechten aan een onafhankelijk advies door een externe partij, in dit geval K2 Next. Ons advies is gebaseerd op gesprekken met gemeente en St. ViERBINDEN, op verwerking van beschikbaar gestelde documenten, literatuuronderzoek en collegiale consultaties.

De criteria die we zelf hanteren bij het beoordelen van de scenario's zijn:

- Duurzame oplossing, robuuste organisatie
- Personele kwetsbaarheid (continuïteit, kwaliteit) oplossen
- Bedrijfsvoering en operationele aansturing/coaching verbeteren
- Gevolgen voor medewerkers en vrijwilligers beperken
- Financiële gevolgen te overzien
- Complexiteit van de implementatie
- Haalbaarheid voor gemeente en ViERBINDEN

Op basis van de het vorige hoofdstuk getrokken conclusies adviseren we de gemeente het volgende:

### 1. ViERBINDEN overdragen

De kwetsbaarheid van de uitvoeringsorganisatie ViERBINDEN kan door de gemeente worden opgelost door te investeren in de kwaliteit en de bedrijfsvoering van ViERBINDEN. Daarvoor ontbreekt het aan bestuurlijk draagvlak bij de gemeente. We verwachten dat de gevraagde investeringen zonder aanvullende gemeentelijke sturing niet het gewenste effect zullen hebben. Om die redenen adviseren we de gemeente te kiezen voor het scenario waarin de gemeente met de St. ViERBINDEN overeenkomt dat zowel de welzijnsactiviteiten als het beheer van de gemeenschapshuizen worden overgedragen aan een grote (welzijns)organisatie; incl. het werkgeverschap van de betrokken medewerkers en de financiële middelen. Met de overnemende partij maakt de gemeente (resultaat-)afspraken over het aanbod, de functionele aansturing van betrokken medewerkers door de regisseur sociaal domein, de verbinding met de Laarbeekse teams Zorg en Welzijn en het gebruik van de gemeenschapshuizen.

### 2. Gemeentelijk opdrachtgeverschap verbeteren

We adviseren de gemeente het eigen opdrachtgeverschap en de gemeentelijke sturing in het lokaal sociaal domein kritisch te beschouwen. Bij de gemeentelijke regierol past duidelijkheid over de visie van de gemeente op het sociaal domein en de transformatie, en een vertaling daarvan naar de verwachtingen die de gemeente heeft van haar maatschappelijke partners. De vertaling van een bestuurlijke visie naar de concrete ambtelijke sturing en het daarbij gehanteerde instrumentarium (gesprekken, beschikkingen, opdrachten, evaluaties, etc.) vragen aandacht. In een breder verband raakt dit de invulling van de gemeentelijke regierol in het sociaal domein.

Concreet adviseren we de gemeente resultaatafspraken te maken met de partij of partijen die uitvoering geven aan het lokale welzijnswerk en aan het beheer van de gemeenschapshuizen; en over te gaan tot lump sum-financiering. Uitgangspunt: 'high trust, high penalty'.

### 3. Oog voor vrijwilligers en inwoners

Het geadviseerde scenario heeft gevolgen voor de medewerkers van St. ViERBINDEN en raakt ook de ruim 300 vrijwilligers die zich via ViERBINDEN inzetten voor de Laarbeekse gemeenschap. Neem



daarom als gemeente het initiatief het bestuur van St. ViERBINDEN, uitvoerend professionals en vrijwilligers te betrekken bij de te maken afspraken: over de uitvoering van het welzijnswerk, over de veranderingen bij ViERBINDEN en over de opdracht aan andere partijen (beheerstichting gemeenschapshuizen, regionale welzijnsorganisatie). Luister en zorg dat mensen zich gehoord weten. Een wijziging in het werkgeverschap van professionals en in de structuur van de organisatie hoeft niet te leiden tot een verandering in de uitvoering. Daarover moeten gemeente en St. ViERBINDEN afspraken maken met de overnemende partij(en).

Ten slotte: maak met het bestuur van St. ViERBINDEN afspraken over de communicatie naar de inwoners van Laarbeek, de vrijwilligers en de medewerkers van ViERBINDEN.

## Implementatie: aanbevelingen

In dit hoofdstuk benoemen we elementen ten behoeve van een implementatieplan, vanuit de aanname dat de gemeente kiest voor het door ons geadviseerde scenario: het overdragen van zowel de welzijns-activiteiten als het beheer van de gemeenschapshuizen aan een grote (welzijns)organisatie; incl. het werkgeverschap van de betrokken medewerkers en de financiële middelen. Ook gaan we ervan uit dat het bestuur van St. ViERBINDEN loyaal meewerkt aan de uitvoering van het gemeentelijke besluit.

Elementen van het op te stellen implementatieplan zijn:

- Het gemeentelijk besluitvormingsproces en de effectuering van het besluit  
Het tijdpad naar het gemeentelijk besluit en de sturingsmogelijkheden richting ViERBINDEN
- Implementatieplan: tijdpad en veranderproces  
Het opstellen van een implementieplan en het aanwijzen van een gemeentelijk projectleider
- Afspraken met bestuur St. ViERBINDEN  
Afspraken over het advies en de bijdrage van het bestuur aan de uitvoering van het gemeentelijk besluit. De Stichting is immers een subsidie-afhankelijke, maar autonome rechtspersoon.
- Voorbereiden van de overdracht (of ontvlechting)  
Afhankelijk van de gemeentelijke keuze: inhoudelijke voorbereiding van de opdracht, eventueel benaderen van een of meer kandidaten voor de overname van taken, medewerkers en middelen
- Besluit contractering en bekostiging  
Gemeentelijke besluitvorming over de constructie: aanbesteden, inkopen of subsidiëren
- Risico-analyse en treffen van mitigerende maatregelen  
Bij voorkeur in samenspraak met St. ViERBINDEN
- Programma van eisen aan het welzijnsdeel incl. afbakening; en ten behoeve van het beheer gemeenschapshuizen
- Verkennende gesprekken met grote regionale welzijnsinstelling  
Op basis van het programma van eisen en afhankelijk van de keuze: aanbesteden of subsidierelatie
- Formuleren en maken van resultaatafspraken  
Ten behoeve van de monitoring en evaluatie van gemaakte afspraken
- Communicatie met inwoners, vrijwilligers en medewerkers  
Doorlopend gedurende het proces; vraagt iom zorgvuldigheid en goede afspraken
- Implementatie en verandermanagement vanuit de gemeente  
Kan de gemeente deze taken zelf uitvoeren of is tijdelijke inhuur gewenst; wat is de rol van een eventuele interim-directeur ViERBINDEN en hoe voert de gemeente regie.



## Literatuur en documenten

Flynth adviseurs en accountants in opdracht van St. ViERBINDEN: Financieel verslag over het boekjaar 2017. Deurne, 29 maart 2018.

Gemeente Laarbeek: [www.laarbeek.nl](http://www.laarbeek.nl)

Gemeente Laarbeek: Toekomstvisie Laarbeek 2020; Ruimte geven aan een vitale zorgzame samenleving. Laarbeek, november 2013

Gemeente Laarbeek: Wmo-beleidsplan 2015-2018. Laarbeek, december 2014.

Gemeente Laarbeek: Subsidieprogramma Maatschappelijk Domein 2016-2019. Zonder datum

Gemeente Laarbeek: Toekomstvisie Laarbeek. Samen daagkrachtig en energiek naar 2030. Laarbeek 2017.

Gemeente Laarbeek: Vijfpartijenakkoord Raadsprogramma 2018-2022: Handen ineen. Laarbeek 2018.

Gemeente Laarbeek: Samenvatting en conclusies bestuurlijke overleggen Gemeente en ViERBINDEN Laarbeek, 13 augustus 2018.

Significant/Netwerk Directeuren Sociaal Domein: [Ontwikkelopgaven voor professioneel opdrachtgeverschap in het sociaal domein](#). Barneveld, januari 2016.

Stimulansz: Benchmark Sociaal Werk 2017. Stichting ViERBINDEN: Brief op Maat Sociaal Werk Nederland over 2016. Utrecht, september 2017.

St. ViERBINDEN: [www.vierbinden.nl](http://www.vierbinden.nl)

St. ViERBINDEN: Jaarverslag 2017. Beek en Donk, juni 2018.

St. ViERBINDEN: Werkplan 2018-2020 versie dd. 25 oktober 2018.



## Bijlage 1: Proces en tijdlijn

De gemeente wil de impasse doorbreken die dreigt te ontstaan als de aanloop naar een besluit over ViERBINDEN nog veel langer op zich laat wachten. Partijen zijn immers al meer dan een jaar met elkaar in gesprek, zonder dat dit tot een bevredigend resultaat heeft geleid. Ook het bestuur van ViERBINDEN heeft behoefte aan duidelijkheid en een (toekomst)perspectief.

Om ons beeld aan te scherpen hebben we gesprekken gevoerd met de gemeente (ambtelijk en bestuurlijk) op 13 november 2018; en met de bestuurders van ViERBINDEN (met de voorzitter en met het bestuur, op resp. 26 november en 4 december 2018). Op 21 november jl. werden we geïnformeerd over de ziekmelding van de directeur van ViERBINDEN. Door gemeente en bestuur is deze ziekmelding gerelateerd aan een verschil in inzicht tussen bestuur en directeur over de toekomst van ViERBINDEN.

Op 18 december hebben we onze eerste bevindingen gepresenteerd aan en besproken met de gemeente. Het bestuur van ViERBINDEN hebben we gelijktijdig geïnformeerd.

Op 7 januari 2019 hebben we ten behoeve van de gemeentelijke besluitvorming een door ons ontwikkeld afwegingskader ambtelijk besproken en benut om de verschillende varianten ten opzichte van elkaar te wegen. Dit heeft geresulteerd in een duidelijke en beargumenteerde gemeentelijke voorkeursvariant, te bespreken met het bestuur van St. ViERBINDEN.

In de week van 14 januari hebben we het bestuur van St. ViERBINDEN in de gelegenheid gesteld de verschillende varianten te waarderen met behulp van het afwegingskader.

In diezelfde week hebben we de gemeente gevraagd om aanvullende informatie over de gemeentelijke sturing van ViERBINDEN.

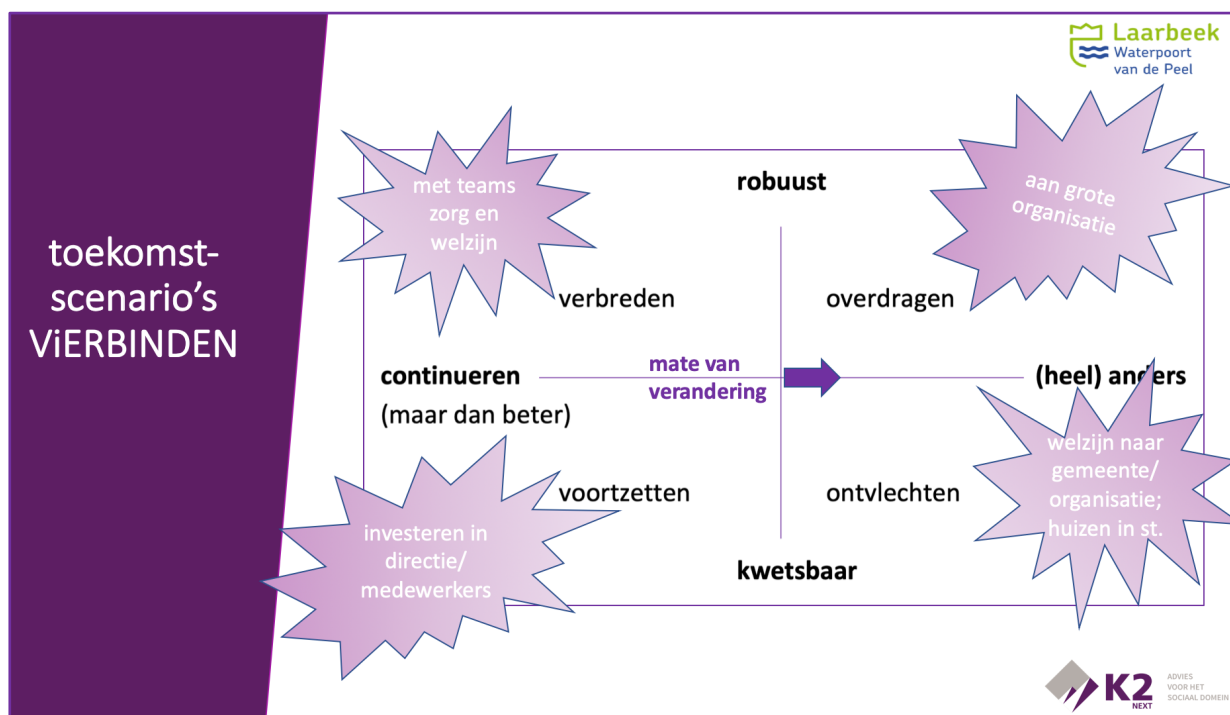
Op 31 januari vond er op initiatief van de gemeente een (ambtelijk en bestuurlijk) vooroverleg plaats met de gemeente ten behoeve van het bestuurlijk overleg op 4 februari.

Op 4 februari presenteerden we ons concept-advies aan gemeente en bestuur ViERBINDEN, gevolgd door een begeleide discussie. De resultaten daarvan hebben we meegenomen in dit uiteindelijke advies.

Het concept-advies hebben we opgeleverd op 11 februari 2019 en besproken met de opdrachtgever (ambtelijk en bestuurlijk) op 14 februari. Het definitieve advies is uitgebracht op 15 februari 2019.

## Bijlage 2: Scenario's

Voor het gesprek met gemeente en bestuur van ViERBINDEN hebben we een aantal toekomstscenario's ontwikkeld. In een kwadrant, met op de assen de mate van robuustheid van de organisatie, en de gevolgen voor de organisatie:



Hieronder de toelichting per scenario:

### 1. Voortzetten

In dit scenario blijft ViERBINDEN in zijn huidige vorm bestaan. Geen ontvlechting, geen ingrepen in de organisatiestructuur. Inzetten op gemeentelijk opdrachtgeverschap, de kwaliteit van de nieuwe directeur en het samenspel met het bestuur. Zoeken van de balans in de verantwoordelijkheid van de gemeente (randvoorwaarden) en die van ViERBINDEN (partner met uitvoeringsverantwoordelijkheid).

Dit scenario heeft betrekkelijk weinig gevolgen voor de professionals van ViERBINDEN.

### 2. Verbreden

In dit scenario worden de teams Zorg en Welzijn onderdeel van ViERBINDEN, waardoor de organisatie robuuster wordt. De uitvoeringscapaciteit van ViERBINDEN verdubbelt, het aanbod wordt fors verbreed.

Inhoudelijk zet de regiegemeente Laarbeek de uitvoering op afstand, en bevordert de verbinding tussen de sociale teams en de lokale basisinfrastructuur.

Dit alles stelt (hoge) eisen aan de gemeente als opdrachtgever, en aan bestuur, management en ondersteunende diensten van ViERBINDEN. De verandering is ingrijpend voor de medewerkers van ViERBINDEN en van de sociale teams.

### **3. Ontvlechten**

ViERBINDEN wordt in zijn huidige vorm opgeheven. De welzijnsboom van ViERBINDEN wordt ondergebracht bij de gemeente; professionals komen (net als professionals van de teams Zorg en Welzijn?) in dienst. Voor het beheer van de dorpshuizen wordt een commerciële exploitant gezocht. Alternatief is het beheer van de dorpshuizen bij ViERBINDEN te laten. In die variant blijft de St. ViERBINDEN in sterk afgeslankte vorm bestaan. Een derde mogelijkheid is het beheer onder te brengen bij een dorpscoöperatie.

Dit scenario heeft forse gevolgen voor de medewerkers en bestuur van ViERBINDEN, en stelt eisen aan het 'opnemend' vermogen van de gemeentelijke organisatie. Als ViERBINDEN blijft bestaan als beheerstichting voor de dorpshuizen, dan is dat een kwetsbaar clubje. Een dorpscoöperatie is vanuit het oogpunt van participatie, betrokkenheid en eigenaarschap aantrekkelijk.

### **4. Onderbrengen**

Personeel en activiteiten van ViERBINDEN worden onder voorwaarden ondergebracht bij een grotere (welzijns)organisatie, waarna de St. ViERBINDEN wordt opgeheven. Dit is een oplossing voor de betrekkelijke kwetsbaarheid van ViERBINDEN, zowel in de uitvoering (ziekte, verloop) als in de ondersteuning (bedrijfsvoering, administratieve organisatie) en op managementniveau (directeur). Dit scenario heeft grote gevolgen voor het bestuur van ViERBINDEN, en ook voor de medewerkers. Het stelt eisen aan het gemeentelijk opdrachtgeverschap.

Bespreking van deze scenario's met zowel de wethouders als met het bestuur van St. ViERBINDEN maakte duidelijk dat de tweede variant: het verbreden van het huidige ViERBINDEN door de medewerkers van de dorpssteams bij ViERBINDEN onder te brengen, als ongewenst en daarmee onhaalbaar moet worden beschouwd. Ten behoeve van de gemeentelijke afweging hebben we de overige scenario's verder uitgewerkt.

## Bijlage 3: Afwegingskader

### Afwegingskader

De gemeente wil een beargumenteerde keuze kunnen maken met betrekking tot de toekomst van de uitvoeringsorganisatie ViERBINDEN. Het bestuur van de Stichting heeft behoefte aan een visie en aan regie vanuit de gemeente.

Om aan die behoefte tegemoet te komen, hebben we ten behoeve van de gemeentelijke keuze een afwegingskader ontwikkeld, met behulp waarvan verschillende toekomstscenario's op hun waarde kunnen worden beoordeeld. De gemeente en het bestuur van St. ViERBINDEN zijn in de gelegenheid gesteld op dit kader te reageren, wat heeft geleid tot een verfijning en aanvulling op onderdelen.

### Gevolgen voor inwoners en vrijwilligers:

- Bereikbaarheid en toegankelijkheid:
  - Hoe is de bereikbaarheid en toegankelijkheid van ViERBINDEN in deze variant geregeld? Is ViERBINDEN duidelijker/onduidelijker te vinden? Welke gevolgen zijn er voor de inwoners en vrijwilligers?
- Beeldvorming (gemeente of 'onafhankelijk'):
  - Wat is de beeldvorming bij inwoners en vrijwilligers als we voor deze variant kiezen? Is een koppeling van ViERBINDEN aan de gemeente bezwaarlijk of (juist) niet?

### Financiële impact:

- Structurele kosten:
  - Leidt de gekozen variant tot structureel hogere kosten? Passen de totale structurele kosten binnen het financieel kader van de gemeente?
- Eenmalige kosten:
  - Zijn er eenmalige kosten bij deze variant, en hoe hoog zijn deze dan?

### Organisatorische stevigheid:

- Mate van robuustheid/duurzaamheid:
  - Is deze variant in de basis voldoende robuust/duurzaam. Kan deze variant in de kern voor lange tijd mee?
- Mate van flexibiliteit/adaptievermogen:
  - Is er in deze variant voldoende mogelijkheid tot (kleinere) aanpassingen gaandeweg? Hoe buigzaam is de gekozen variant, zonder dat aan de basis moet worden getornd?
- Ruimte voor lokaal maatwerk:
  - Biedt deze variant voldoende mogelijkheid voor lokale keuzes en verschillen? Zodat ViERBINDEN kan aansluiten bij de lokale context van de verschillende kernen van de gemeente Laarbeek?
- Waarborgen voor continuïteit
  - Biedt de variant voldoende waarborgen voor continuïteit in de uitvoering, bijvoorbeeld in geval van ziekte, zwangerschapsverlof of andere 'verstoringen'?
- Kwaliteit van de bedrijfsvoering
  - Hoe is de kwaliteit van de bedrijfsvoering geborgd? Wat is de mate van kwetsbaarheid?
- Voldoende omvang voor faciliteren professionals:
  - Beschikt deze variant over voldoende omvang om te voorzien in de organisatorische randvoorwaarden? Zodat professionals voldoende gefaciliteerd kunnen worden?

**Bestuurlijke haalbaarheid:**

- Democratische legitimering:
  - Hoe zijn colleges en raden betrokken bij de gekozen variant? Welke invloed hebben bestuur ViERBINDEN, professionals, inwoners en vrijwilligers?
- Politieke haalbaarheid:
  - In hoeverre is deze variant politiek haalbaar, zowel lokaal als regionaal? Komt men regionaal tot overeenstemming?
- Opdrachtgeverschap:
  - Welke eisen stelt deze variant aan het opdrachtgeverschap, het accountbeheer en de regierol van de gemeente? In hoeverre kan de gemeente aan die eisen voldoen?
- Sturingsmogelijkheden:
  - Biedt deze variant voldoende mogelijkheden voor de gemeente om te sturen op beleid en/of uitvoering? Hoe geeft de gemeente invulling aan haar opdrachtgeverschap?

**Bijdrage aan innovatie en transformatie:**

- Mogelijkheid verbinding in het sociaal domein:
  - Biedt deze variant de mogelijkheid om (op termijn danwel stapsgewijs) welzijn te verbinden met jeugdhulp, wmo en participatie (3D)? Zonder een nieuwe positionering van ViERBINDEN?
- Stimulans voor innovatie:
  - Is er voldoende ruimte om te innoveren en te transformeren binnen deze variant? Welke prikkels zijn er?
- Externe gerichtheid en samenwerking:
  - Bevordert de gekozen variant de ketensamenwerking en de gerichtheid op / samenwerking met externe partners?

**Complexiteit van de implementatie:**

- Complexiteit:
  - Hoe complex is het om deze variant te implementeren? Moet er veel veranderen, zijn er veel actoren betrokken?
- Doorlooptijd:
  - Hoeveel tijd neemt de implementatie van deze variant in beslag? Hoeveel tijd vergt het om van a naar b te komen en hoeveel (uren)inzet is nodig van diverse betrokkenen?
- Belasting primair proces (uitvoering):
  - Wat is de impact van deze variant op het primair proces? Komt dit onder (hoge) druk te staan of blijft de uitvoering (professionals en vrijwilligers) betrekkelijk onbelast?
- Consequenties voor (overige) ketenpartners:
  - Welke mogelijke consequenties heeft deze variant voor lokale en regionale ketenpartners?

## Bijlage 4: De waardering van de gemeente en van St. ViERBINDEN

Gemeente en bestuur St. ViERBINDEN hebben beide het afwegingskader benut om de voorliggende varianten te waarderen. Hieronder de resultaten van de afweging van beide partijen.

### Gemeente Laarbeek

Het afwegingskader is op 7 januari 2018 ambtelijk besproken met de gemeente Laarbeek, en op 31 januari bestuurlijk getoetst, als basis voor het te nemen besluit. We hebben de verschillende levensvatbare varianten uitgewerkt en per variant een waardering gegeven voor de verschillende criteria.

Dat resulteerde in onderstaand ingevuld kader, waarbij **groen** staat voor positief en **rood** voor negatief. De tussenliggende kleuren **lichtgroen** en **oranje** geven de nuance:

| criterium                                       | variant                                                                                         |                                                               |                                                                       |                                          |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                 | ViERBINDEN gesplitst:<br>dorpshuizen in (lokale)<br>beheerstichting                             |                                                               | ViERBINDEN<br>in z'n geheel<br>naar grote<br>welzijns-<br>organisatie | ViERBINDEN<br>voortzetten/<br>versterken |
|                                                 | Welzijn in<br>dienst bij<br>gemeente                                                            | Welzijn in<br>dienst bij<br>grote<br>welzijns-<br>organisatie |                                                                       |                                          |
| Gevolgen voor<br>(inwoners en)<br>vrijwilligers |                                                                                                 |                                                               |                                                                       |                                          |
| Financiële impact                               |                                                                                                 |                                                               |                                                                       |                                          |
| Organisatorische<br>robuustheid                 |                                                                                                 |                                                               |                                                                       |                                          |
| Bestuurlijk draagvlak                           | De gemeente wil zich niet op voorhand uitspreken over haar voorkeur voor één van de scenario's. |                                                               |                                                                       |                                          |
| Bijdrage aan<br>innovatie/transformatie         |                                                                                                 |                                                               |                                                                       |                                          |
| Implementatie                                   |                                                                                                 |                                                               |                                                                       |                                          |

Het ingevulde afwegingskader maakt duidelijk dat de variant waarin het welzijnsdeel en het beheer van de dorpshuizen worden ontvlecht het meest positief scoort ten opzichte van de andere varianten. Het continueren en versterken van het huidige ViERBINDEN wordt als minst haalbaar scenario gezien.



## St. VIERBINDEN

Het bestuur van St. VIERBINDEN heeft op 22 januari het kader toegepast op de varianten.

Het bestuur heeft in de toelichting op het afwegingskader aangegeven flexibiliteit te willen toevoegen als expliciet beoordelingscriterium (2b). Ook vindt het bestuur het criterium 'financiële impact' (5) minder belangrijk.

| volgorde | criterium                                       | variant                                                             |                                                               |                                                                       |                                          |
|----------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|          |                                                 | ViERBINDEN gesplitst:<br>dorpshuizen in (lokale)<br>beheerstichting |                                                               | ViERBINDEN<br>in z'n geheel<br>naar grote<br>welzijns-<br>organisatie | ViERBINDEN<br>voortzetten/<br>versterken |
|          |                                                 | Welzijn in<br>dienst bij<br>gemeente                                | Welzijn in<br>dienst bij<br>grote<br>welzijns-<br>organisatie |                                                                       |                                          |
| 1        | Gevolgen voor<br>(inwoners en)<br>vrijwilligers | 2                                                                   | 2                                                             | 2                                                                     | 4                                        |
| 2a       | Organisatorische<br>robuustheid                 | 3                                                                   | 3                                                             | 2                                                                     | 2                                        |
| 2b       | Organisatorische<br>robuustheid: flexibiliteit  | 3                                                                   | 1                                                             | 1                                                                     | 4                                        |
| 3        | Bestuurlijk draagvlak                           | 3                                                                   | 2                                                             | 2                                                                     | 3                                        |
| 4        | Bijdrage aan<br>innovatie/transformatie         | 3                                                                   | 2                                                             | 2                                                                     | 3                                        |
| 5        | Financiële impact                               | 2                                                                   | 2                                                             | 2                                                                     | 2                                        |
| 6        | Implementatie                                   | 2                                                                   | 2                                                             | 1                                                                     | 3                                        |

## In een oogopslag

Hieronder de verschillende waarderingen in één overzicht, zodat de overeenkomsten en verschillen tussen gemeente en ViERBINDEN zichtbaar worden. Wellicht ten overvloede: **groen** staat voor positief en **rood** voor negatief. De tussenliggende kleuren **lichtgroen** en **oranje** geven de nuance.

| criterium                                       | variant                                                             |            |                                                               |      |                                                                       |      |                                          |      |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------|------|
|                                                 | ViERBINDEN gesplitst:<br>dorpshuizen in (lokale)<br>beheerstichting |            |                                                               |      | ViERBINDEN<br>in z'n geheel<br>naar grote<br>welzijns-<br>organisatie |      | ViERBINDEN<br>voortzetten/<br>versterken |      |
|                                                 | Welzijn in<br>dienst bij<br>gemeente                                |            | Welzijn in<br>dienst bij<br>grote<br>welzijns-<br>organisatie |      |                                                                       |      |                                          |      |
| Gevolgen voor<br>(inwoners en)<br>vrijwilligers | Laarbeek                                                            | ViERBINDEN | LB                                                            | VB   | LB                                                                    | VB   | LB                                       | VB   |
| Organisatorische<br>robuustheid/flexibiliteit   |                                                                     | flex       |                                                               | flex |                                                                       | flex |                                          | flex |
|                                                 |                                                                     | org        |                                                               | org  |                                                                       | org  |                                          | org  |
| Bestuurlijk draagvlak                           |                                                                     |            |                                                               |      |                                                                       |      |                                          |      |
| Bijdrage aan<br>innovatie/transformatie         |                                                                     |            |                                                               |      |                                                                       |      |                                          |      |
| Financiële impact                               |                                                                     |            |                                                               |      |                                                                       |      |                                          |      |
| Implementatie                                   |                                                                     |            |                                                               |      |                                                                       |      |                                          |      |