

Kiezen of (op)delen!

Evaluatie en versterking van de GR Pealgemeenten én
de samenwerking tussen de vijf deelnemende gemeenten.

DEFINITIEF EINDRAPPORT

Stan van de Laar / Renée Kuin

Utrecht, 17 april 2019

INHOUD

DEEL A: ACHTERGROND EN FEITEN GR PEELGEMEENTEN

DEEL B: AANLEIDING EN FOCUS EVALUATIEONDERZOEK

DEEL C: ACHT HOOFDCONCLUSIES OP EEN RIJ

DEEL D: IEDERE HOOFDCONCLUSIE NADER ONDERBOUWD MET BEVINDINGEN

DEEL E: ZES HANDREIKINGEN VOOR VERSTERKING GR PEELGEMEENTEN

BIJLAGEN





Deel A: Achtergrond en feiten GR Peelgemeenten

A1. Sinds 1 januari 2017 is GR Peelgemeenten hét samenwerkingsverband op het sociaal domein van, voor en door vijf gemeenten in De Peel (1 van 2)

- Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten in Nederland verantwoordelijk voor de uitvoering van de taken binnen het sociaal domein. De vijf Peelgemeenten hebben deze taken na deze decentralisatie ondergebracht bij de gemeente Helmond, als centrumstad van de Peel, op basis van een dienstverleningsovereenkomst (dvo).
- Nadat de gemeente Helmond medio 2016 uit de beoogde vorming van de GR Peel 6.1 stapte, hebben de vijf gemeenten in de Peel besloten om tezamen een GR te vormen: GR Peelgemeenten. In een periode van circa 6 maanden in deze organisatie opgebouwd en ingericht.
- De Gemeenschappelijke Regeling (GR) Peelgemeenten is sinds 1 januari 2017 operationeel en vormt sindsdien het samenwerkingsverband op het sociaal domein van, voor en door de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Laarbeek en Someren.
- De organisatie kent een verzorgingsgebied van circa 120.000 inwoners:

Gemeente	inwoneraantal
Asten	16.693
Deurne	32.177
Gemert-Bakel	30.429
Laarbeek	22.206
Someren	19.227
Totaal	120.732
- De organisatie GR Peelgemeenten voert met circa 60 fte taken uit voor de vijf gemeenten op het gebied van:
 - a. Jeugd;
 - b. Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo);
 - c. Bijzondere bijstand, minimaregelingen en schulddienstverlening (BMS).
- Op deze gebieden worden de volgende taken uitgevoerd:
 - a. Beleidsontwikkeling;
 - b. Inkoop individuele voorzieningen Wmo en Jeugd;
 - c. Kwaliteitsbeheer;
 - d. Procesondersteuning;
 - e. Financiële administratie;
 - f. Informatievoorziening;
 - g. Inzet Wmo-consulenten.
- Naast bovenstaande taken voert de GR ook de FG-taken uit (functionaris gegevensbescherming).

A1. Sinds 1 januari 2017 is GR Peelgemeenten hét samenwerkingsverband op het sociaal domein van, voor en door vijf gemeenten in De Peel (2 van 2)

- De begroting van GR Peelgemeenten omvat enkel uitvoeringskosten. In 2019 is de begrotingsomvang van de GR (na eerste wijziging) EUR 7.263.300. In de vijf gemeentelijke begrotingen (vastgestelde begroting 2019) is daarbovenop tezamen ruim EUR 41 mln. beschikbaar aan programmakosten Wmo, Jeugd en BMS.

A2. Oorspronkelijke uitgangspunten onder en doelstellingen met GR Peeltgemeenten (1 van 2)

Uitgangspunten 'Paddenstoelennota' nog steeds van toepassing

- De samenwerking GR Peeltgemeenten is vormgegeven op basis van de oorspronkelijke uitgangspunten rondom Peel 6.1, vastgelegd in de zogenoemde 'Paddenstoelennota', die door de betrokken gemeentebesturen is omarmd.
- Deze nota uit 2013 vormt daarmee (formeel) nog altijd de basis onder de toekomstvisie op de Peelsamenwerking. Er zijn uitgangspunten vastgesteld over de diepte en de breedte van samenwerking. Tevens is een aantal randvoorwaarden/organiseerprincipes overeengekomen.

Uitgangspunten; diepte van samenwerking

- Samenwerken op uitvoeringsniveau: medewerkers worden op uitvoerende taken bij elkaar gezet in één uitvoeringsorganisatie.
- Beleidsmatige samenwerking: samenwerkende gemeente brengen naast hun uitvoerende capaciteit ook beleids capaciteit samen.
- Bestuurlijke samenwerking: waar mogelijk gezamenlijk beleid op samenwerkingsonderwerpen. Daar waar harmonisatie wenselijk is, wordt dit in overleg ingezet.

Uitgangspunten; breedte van samenwerking

De volgende taken zijn voorzien om onder te brengen in de samenwerking:

- a. Decentralisaties sociaal domein (prioriteit);
- b. Integratie van bestaande samenwerking;
- c. Geselecteerde businesscases;
- d. PIOFA-taken;
- e. Openbare orde en veiligheid*;
- f. Subregionale EZ- en RO-onderwerpen*.

Randvoorwaarden/organiseerprincipes

- Responsiviteit naar het publiek: inwoners en bedrijven mogen alleen op een positieve manier iets merken van de samenwerking.
- Maatwerk: lokale keuzes blijven lokaal.
- Besparing: de samenwerkingsorganisatie moet goedkoper worden dan optelsom van taken bij afzonderlijke gemeenten.
- Geen instituut erbij, maar als vervanging van: geen dingen dubbel doen.
- De gezamenlijke organisatie kan werkgever zijn.

A2. Oorspronkelijke uitgangspunten onder en doelstellingen met GR Peelgemeenten (2 van 2)

- De nieuwe organisatie houden we gezond en dynamisch: we gaan zorgvuldig om met huidig personeel en zorgen dat de organisatie voldoende dynamisch is om kwalitatief hoogwaardig te functioneren.
- De samenwerking is geënt op bestaande middelen.
- Plug and play: de organisatie moet zo ingericht zijn dat er in fases gewerkt kan worden en nieuwe onderdelen relatief makkelijk 'aangeklikt' kunnen worden. Het moet mogelijk zijn de samenwerking in latere fases uit te breiden.

Doelstellingen met GR Peelgemeenten vastgelegd in bedrijfsplan

- Het bedrijfsplan van de GR is op 11 juli 2016 besproken in het bestuurlijk platform (burgemeester, wethouders Sociaal Domein, gemeentesecretarissen). Daarna is het voor besluitvorming aangeboden aan de colleges op 19 juli 2016.
- Op basis van voornoemde uitgangspunten is in 2016 door de vijf betreffende gemeentebesturen het principebesluit genomen om de samenwerking met deze vijf gemeenten vorm te geven.
- Op grond van dit besluit is een businesscase opgesteld om de haalbaarheid van de samenwerking tussen vijf gemeenten aan te tonen. Na instemming met

de businesscase is het bedrijfsplan opgesteld dat ten grondslag ligt aan de vorming van de GR Peelgemeenten.

- Dit bedrijfsplan bevat de volgende doelstellingen met de samenwerking:
 - a. Inwoner centraal: we zetten de inwoner centraal in onze dienstverlening en bedrijfsvoering, want daar doen we het voor.
 - b. Minder kosten: door samenwerking kunnen schaalvoordelen behaald worden en knelpunten samen worden opgelost. Samenwerking biedt besparingspotentieel.
 - c. Meer kwaliteit: door samenwerking kan expertise en ervaring beter worden gedeeld. Samenwerking maakt slimmer en biedt betere kansen voor innovatie.
 - d. Minder kwetsbaarheid: samenwerking is van belang om (in tijden van bezuiniging) de veerkracht, vervanging en voldoende omvang van de ambtelijke ondersteuning te kunnen blijven waarborgen.
 - e. Krachtige positie: door samenwerking staan we sterker. Het draagt bij aan een betere informatiepositie en een sterke lobby naar neven- en bovengeschiede overheden. En daarmee een grotere invloedsoefening.

A3. Juridische vormgeving en bestuurlijke governance GR Peelgemeenten (1 van 2)

Juridische kenmerken: openbaar lichaam, collegeregeling en mandatering

- Het samenwerkingsverband is vormgegeven op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) in de juridische vorm van het openbaar lichaam. Zodoende kent de GR Peelgemeenten een geëeld bestuur: een algemeen bestuur (AB) én een dagelijks bestuur (DB). Het is tevens een collegeregeling. Dat betekent dat enkel leden van de colleges van B&W als lid kunnen deelnemen in het AB.
- Aan het AB en DB zijn geen bevoegdheden overgedragen (delegatie); er zijn enkel bevoegdheden opgedragen (mandaat). Deze mandaten zijn niet opgenomen in de GR zelf, maar in een apart mandaatbesluit. Daarmee kunnen de colleges aanpassingen doorvoeren, zonder dat de GR hoeft te worden aangepast.

Algemeen Bestuur: samenstelling en stemverhouding

- Het AB bestaat uit 6 leden. Ieder college heeft één lid aangewezen. Deurne levert naast een AB-lid tevens de voorzitter van de GR Peelgemeenten.
- Voor de besluitvorming is gelijke stemverhouding tussen de deelnemende gemeenten het uitgangspunt. Zodoende heeft in de besluitvorming door het AB elke gemeente een gelijke stem: de colleges die één lid hebben afgevaardigd, brengen per lid twee stemmen uit.

- Het college dat de voorzitter levert en een tweede AB-lid brengt gezamenlijk twee stemmen uit: de voorzitter één stem en het tweede lid één stem.
- Volgens de GR vindt de besluitvorming in principe plaats bij meerderheid van stemmen. Besluitvorming over vaststelling van de begroting, begrotingswijzigingen, jaarstukken en majeure dossiers moet worden genomen met een gekwalificeerde meerderheid van minimaal acht goedkeurende stemmen. De ratio hiervoor is gelegen in de overtuiging dat dergelijke voor de samenwerking wezenlijke besluiten moeten steunen op een gekwalificeerde meerderheid.

Dagelijks Bestuur: samenstelling en stemverhouding

- Het DB bestaat uit de voorzitter en twee andere leden. Dit zijn momenteel de burgemeester van Deurne, de portefeuillehouder financiën van Gemert-Bakel en de portefeuillehouder sociaal domein van de gemeente Laarbeek. Er wordt besloten bij meerderheid van stemmen.
- Uitgangspunt bij de inrichting van de GR was en is dat het bestuur vooral slagvaardig moet kunnen optreden. Een groot DB was daarom niet gewenst, zeker niet omdat dit direct iets betekent voor de omvang van het AB (DB-leden mogen geen meerderheid vormen in het AB). Een DB bestaande uit drie leden werd daarom passend geacht, dit was ook de reden om niet alle bestuurders van het Sociaal Domein zitting nemen in het DB.

A3. Juridische vormgeving en bestuurlijke governance GR Peelgemeenten (2 van 2)

Rol algemeen directeur GR Peelgemeenten

- Uitgangspunt is dat de algemeen directeur over maximaal mandaat beschikt om de bedrijfsvoering van alle dag te organiseren.
- Het 'wat' ligt bij het AB/DB. Het 'hoe' ligt bij de algemeen directeur en de ambtelijke organisatie GR Peelgemeenten. Volgens de toelichting op de GR kon door deze lijn de besluitvorming in het DB beperkt worden gehouden.

Adviescommissie sociaal domein: samenstelling en rol

- Het AB en DB wordt geadviseerd door de adviescommissie. Iedere gemeente levert een wethouder als lid van de adviescommissie. Er zit overlap in de leden van het bestuur en de adviescommissie.
- De voorzitter van de adviescommissie is op vrijwillige basis door de deelnemers gekozen en wordt op basis daarvan geleverd door Deurne. De aandachtsgebieden zijn onderling verdeeld.

Klankbordgroep raadsleden: samenstelling en rol

- In artikel 21 van de GR is opgenomen dat het AB, DB en de voorzitter werkgroepen en overlegvormen kunnen instellen. De klankbordgroep raadsleden is daarmee informeel, maar wel vanuit de mogelijkheden in de GR ingesteld.

- Naast het AB en DB is er een klankbordgroep, bestaande uit twee raadsleden per gemeente. De voorzitter AB/DB Peelgemeenten zit voor en de griffier van Asten is secretaris. Voor de directeur Peelgemeenten geldt een doorlopende uitnodiging om aanwezig te zijn.
- De klankbordgroep is een informeel orgaan, bedoeld om de betrokkenheid van de vijf gemeenteraden bij de samenwerking binnen de collegeregelings Peelgemeenten te waarborgen. De klankbordgroep heeft drie functies:
 - a. *Forumfunctie*: in een niet-formele, open (geen openbare) setting ervaringen uitwisselen over het functioneren van het openbaar lichaam.
 - b. *Adviesfunctie over het proces*: het gevraagd en ongevraagd adviseren van het DB/de directie over het proces van samenwerking binnen de Peelgemeenten. Daarbij brengt de klankbordgroep geen advies uit namens de gemeenteraden, leden spreken op persoonlijke titel. Omdat het geen orgaan van het openbaar lichaam is, geeft de klankbordgroep geen inhoudelijke adviezen. Inhoudelijke afwegingen blijven voorbehouden aan de vijf gemeenteraden.
 - c. *Toetsingsfunctie*: De klankbordgroep biedt het DB/de directie de mogelijkheid om in een vroeg stadium de procesaanpak van bepaalde onderwerpen te toetsen.

A4. De 13 leidende organisatieprincipes onder GR Peelgemeenten

- In het bedrijfsplan zijn 13 leidende organisatieprincipes geformuleerd. Deze principes liggen ten grondslag aan de gekozen organisatiestructuur. Het organogram (medio 2018) is weergegeven in bijlage A.
 1. Dienstverlening is dichtbij de inwoners georganiseerd.
 2. Lokale gebiedsteams leggen de focus op bevordering van zelfredzaamheid en eigen kracht van de inwoners.
 3. De Peelorganisatie staat ten dienste van de lokale gebiedsteams en de gemeenten.
 4. Individuele gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inrichting en doorontwikkeling van hun lokale gebiedsteam(s) in aansluiting op de algemene voorzieningen en organisatie van de nulde lijn in de eigen gemeente.
 5. Individuele gemeenten zijn verantwoordelijk voor de regie en coördinatie van hun lokale gebiedsteam(s).
 6. Waarborgen integraliteit van de dienstverlening op alle gebieden van het sociaal domein.
 7. Afstemming borgen met externe partijen zoals Werkbedrijf Senzer (voormalig Atlant), gemeente Helmond (m.b.t. beleid en inkoop), instellingen en zorgaanbieders, regio Zuidoost-Brabant (m.b.t. Jeugd) om integraliteit dienstverlening op alle gebieden van het sociaal domein mogelijk te maken.
 8. Zo weinig mogelijk overdrachtsmomenten in het proces, 'aanraken is afmaken'.
 9. Resultaat- en oplossingsgericht werken.
 10. Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, elke medewerker is een professional op zijn of haar eigen werkgebied.
 11. Gebruik maken van elkaars expertise.
 12. Ruimte en slagkracht voor innovatie gericht op een klantgerichte dienstverlening.
 13. Individuele gemeenten hebben de vrijheid te experimenteren. Dit mag echter de afgesproken processen in de Peelorganisatie niet verstoren. Extra kosten zijn voor rekening van de betreffende gemeente.



Deel B:

Aanleiding en focus
evaluatieonderzoek

A2. In artikel 43 van de Gemeenschappelijke Regeling is overeengekomen de samenwerking na 1,5 jaar te evalueren

- In de GR is overeengekomen dat de samenwerking 1,5 jaar na de start wordt geëvalueerd. Artikel 43, lid 1 van de GR luidt als volgt:

Het Algemeen Bestuur zal het functioneren van het openbaar lichaam en de dienstverlening aan de deelnemende gemeenten per 1 juli 2018 (extern laten) evalueren. Het resultaat van deze evaluatie wordt uiterlijk 1 januari 2019 ter kennis gebracht aan de colleges.

- Daarnaast versterken actuele samenwerkingsvraagstukken rondom governance, financiering en takenpakket het belang van de evaluatie, welke uiteindelijk begin 2019 is opgestart.
- In de evaluatie van de GR Peelgemeenten als zelfstandige entiteit, is tevens de samenwerkingsdynamiek tussen de vijf autonome gemeenten in hun rol van eigenaar en opdrachtgever kritisch beschouwd.
- In deze evaluatie staan de volgende aspecten rondom de samenwerking centraal:
 1. De oorspronkelijke **doelstellingen** (4K's en I) met de samenwerking en de mate waarin deze reeds zijn gerealiseerd en verklaringen voor eventuele afwijkingen tussen doelstellingen en huidige situatie. Zowel een kwalitatieve als, waar mogelijk, een kwantitatieve analyse wordt opgesteld.

2. De oorspronkelijk afgesproken **spelregels** tussen deelnemers en GR Peelgemeenten en de mate waarin rondom de samenwerking conform de spelregels wordt 'gespeeld'.
3. Het **spanningsveld** tussen lokale versus de regionale beleidsontwikkeling en uitvoering, inclusief het sturings- en dienstverleningsconcept daaromtrent.
4. De ambtelijke en bestuurlijke **governance** rondom de GR Peelgemeenten en de mate waarin deze effectief, efficiënt en duurzaam is. Hierbij rekening houdend met het oog op een eventueel bestuurlijk ontwikkelperspectief op de samenwerking.
5. De organisatie en werking van de **backoffice** binnen GR Peelgemeenten, waaronder de toets op de uitgangspunten inzake de inrichting van de backoffice, de inkoop en aanbesteding van zorg en ondersteuning en de inrichting en werking van de p&c-cyclus van GR Peelgemeenten.
6. De **ambities, belangen en verlangens** van de vijf deelnemers als het gaat om de versterking van de huidige samenwerking in de GR Peelgemeenten en de eventuele doorontwikkeling van de samenwerking tussen deze gemeenten. Rekening houdend met de lokale situatie en opgaven.

A2. In artikel 43 van de Gemeenschappelijke Regeling is overeengekomen de samenwerking na 1,5 jaar te evalueren (2)

- SVDL heeft deze evaluatie uitgevoerd in opdracht van het Algemeen Bestuur GR Peelgemeenten. Daarbij zijn onderzoekers zich bewust van het feit dat sprake is van een organisatie in opbouw en ontwikkeling. Voorliggend rapport bevat de door SVDL geformuleerde onafhankelijke bevindingen en handreikingen voor de verdere verbetering en versteviging van de samenwerking in de vorm van de GR.
- Om inzicht te krijgen in zowel het functioneren van de GR als de samenwerkingsdynamiek tussen de vijf gemeenten zijn relevante documenten geanalyseerd en zijn ruim 25 verdiepende gesprekken met sleutelspelers rondom de samenwerking gevoerd. Bijlagen B en C bevatten respectievelijk een overzicht van documenten en een overzicht van geïnterviewde sleutelpersonen.
- Voorliggend rapport is het resultaat van deze evaluatie. Deel B is een feitelijke weergave van onderliggende uitgangspunten, doelstellingen en principes binnen deze samenwerking. Deel C betreft een overzicht van de hoofdconclusies, welke zijn onderbouwd in Deel D. Deel E geeft een doorkijk naar de toekomst door middel van een uitwerking van ontwikkelperspectieven op de samenwerking en handreikingen om deze te realiseren.



Deel C:
Acht hoofdconclusies op een rij

C1. GR Peelgemeenten presteert goed na twee jaar, maar samenwerkingsdynamiek tussen vijf gemeenten remt het samenwerkingspotentieel: acht hoofdconclusies

1. GR Peelgemeenten in korte tijd vanuit een sterke gezamenlijkheid opgebouwd. Gekozen veranderaanpak risicovol in relatie tot ontwikkelperspectief.
2. Presteren GR Peelgemeenten na twee jaar al sterk in lijn met doelstellingen. Bestuurlijke discussie met name gericht op kostenontwikkeling.
3. Governancestructuur ingericht op eindperspectief van de samenwerking, maar sluit niet aan bij huidig karakter en takenpakket GR Peelgemeenten.
4. Er is sprake van onvoldoende collectief eigenaarschap op GR Peelgemeenten vanuit de betrokken gemeentebesturen...
5. ...de financiële situatie van enkele deelnemende gemeenten zet de GR Peelgemeenten extra onder druk...
6. ...en het dossier 'werkgeverschap Jeugd' is een tekenend voorbeeld van beperkte collectiviteit in de Peel op het sociaal domein.
7. Er is nog onvoldoende scherpte aangebracht in de demarcatielijn tussen de lokale en regionale taakuitvoering op het gebied van beleid.
8. GR Peelgemeenten is zeer kwetsbaar georganiseerd op de bedrijfsvoeringstaken.



Deel D:
Iedere hoofdconclusie nader
onderbouwd met bevindingen

D1. GR Peelgemeenten in korte tijd vanuit een sterke gezamenlijkheid opgebouwd. Gekozen veranderaanpak risicovol in relatie tot ontwikkelperspectief (1 van 2)

Einde Peel 6.1 legt grote tijdsdruk op vorming GR Peelgemeenten

- Vanuit de situatie dat Helmond als centrumgemeente in de periode 2015/2016 de taken op het sociaal domein uitvoert voor de vijf gemeenten in de Peel op basis van een dienstverleningsovereenkomst, werd tussen deze zes gemeenten gewerkt aan de vorming van één gezamenlijke organisatie: Gemeenschappelijke Regeling (GR) Peel 6.1.
- De ‘paddenstoelennota’ was het basisdocument op grond waarvan deze gezamenlijke uitvoeringsorganisatie vormgegeven moest worden. De samenwerking zou gestart worden met een krachtenbundeling op de taken in het sociaal domein en zou op termijn verder worden verbreed met onder andere bedrijfsvoeringstaken.
- Echter, de gemeente Helmond besluit medio 2016 uit de Peel 6.1 samenwerking te stappen. Helmond ziet als centrumstad onvoldoende perspectief in een gelijkwaardige samenwerking met de vijf gemeenten in de Peel.
- Op basis van diverse haalbaarheidsonderzoeken besluiten de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Laarbeek en Someren om gezamenlijk een samenwerkingsverband aan te gaan: GR Peelgemeenten. Onder het gesternte van de uitgangspunten zoals door deze gemeentebesturen bekrachtigd in de paddenstoelennota.

- De ontstane situatie noopt deze gemeenten tot een forse inspanning om in een periode van circa 6 maanden de organisatie juridisch, bestuurlijk en ambtelijk op te bouwen, qua mensen, systemen en middelen in te richten en op 1 januari 2017 van start te laten gaan.
- Het uitstappen van centrumstad Helmond heeft destijds de vijf gemeenten sterk verenigd. Zij wilden samen aantonen, richting Helmond én de provincie Noord-Brabant met het oog op het programma Veerkrachtig Bestuur, dat zij krachtig genoeg zijn om ook zonder Helmond de complexe taken in het sociaal domein gezamenlijk uit te voeren.

Enkele vraagstukken onvoldoende uitgediscussieerd aan voorkant proces

- Het borgen van een gezamenlijk en breed gedragen beeld op de samenwerking en vooral het ontwikkelperspectief van de samenwerking is in de vormingsfase en bij de start onderbelicht gebleven. Dit als gevolg van de tijdsdruk in het vormingsproces.
- Uitgangspunten in het bedrijfsplan bleken later voor meerdere uitleg vatbaar. Doelstellingen als kwaliteit en kosten bleken met elkaar op gespannen voet te komen. Mede door de bestuurlijke en ambtelijke wisselingen. Zowel het bedrijfsplan als doorontwikkeling, zoals in de paddenstoelennota voorzien, worden op dit moment niet door alle betrokken gemeentebesturen collectief omarmd en doorleefd. Dit is mede door de bestuurlijke en ambtelijke wisselingen. Bij de start was dit een bewust perspectief.

D1. GR Peelgemeenten in korte tijd vanuit een sterke gezamenlijkheid opgebouwd.

Gekozen veranderaanpak risicovol in relatie tot ontwikkelperspectief (2 van 2)

- Omwille van de hoge tijdsdruk in het vormingsproces van GR Peelgemeenten besluiten de vijf gemeenten om enkele vraagstukken niet op dát moment ter discussie te stellen, maar vooruit te schuiven in de tijd. Dit omdat de focus en prioriteit destijds lag op het bouwen van de organisatie. Het gaat daarbij onder meer om vraagstukken op het gebied van de omvang en positionering van de bedrijfsvoeringstaken.

Gekozen veranderaanpak is risicovol voor feitelijke realisatie eindperspectief

- De vijf gemeenten hebben gekozen om de samenwerking in de GR te starten met de (complexe) taken in het sociaal domein. Vanuit de gedachtegang dat op het moment dat deze taken naar tevredenheid zouden worden uitgevoerd, de deelnemers collectief zouden overgaan tot het overhevelen van andere taken naar de GR, conform de paddenstoelennota. De governancestructuur van de GR werd direct ingericht met het oog op deze beoogde doorontwikkeling.
- Veranderkundig gezien is SVDL van mening dat dit een verkeerd gekozen veranderaanpak is. De vijf gemeentebesturen hadden naar mening van SVDL beter één onomkeerbaar besluit kunnen nemen op het eindperspectief van de samenwerking, met daarbij een gefaseerd en vooraf overeengekomen tijdpad voor taakoverdracht. Zonder nog tussentijds ruimte te bieden voor discussies over taken, financiering en aansturing.

- Het ontwikkelperspectief op de samenwerking zou daarmee nagenoeg ongevoelig zijn geworden voor de wisseling van sleutelpersonen, als gevolg van verkiezingen of vertrek.
- De nu gevolgde veranderaanpak heeft het risico in zich dat ‘de traagste het tempo bepaalt en de meest kleurloze de kleur’ van de samenwerking. Tevens is de gekozen veranderaanpak gevoelig voor wisseling van sleutelspelers, met een andere visie op samenwerking. Dit risico ontvouwt zich nu rondom de GR Peelgemeenten, waardoor de doorontwikkeling in een impasse terecht is gekomen.

Oorspronkelijk ontwikkelperspectief is niet langer aan de orde

- Het ontwikkelperspectief zoals vastgelegd in de uitgangspunten van de paddenstoelennota is voor de meeste gemeenten in de Peel, in de huidige politiek-bestuurlijke context, niet meer aan de orde. De discussie heeft zich in de Peel verengd tot het takenpakket in de samenwerking binnen het sociaal domein. Van een bredere samenwerking is überhaupt geen sprake meer.
- In de discussie over de samenwerking op het sociaal domein, binnen GR Peelgemeenten, stelt geen van de deelnemende gemeenten de GR fundamenteel ter discussie. Wel lopen de verlangens tussen de gemeenten uiteen van het ‘uitkleden’ van de GR tot een echte backoffice-organisatie tot het ‘opplussen’ van het takenpakket met jeugdprofessionals en beleidscapaciteit.

D2. Presteren GR Peelgemeenten na twee jaar al sterk in lijn met doelstellingen. Bestuurlijke discussie met name gericht op kostenontwikkeling (1 van 4)

Organisatie presteert goed na twee jaar, nu doorschakelen

- GR Peelgemeenten is pas twee jaar onderweg op een complex en relatief nieuw taakveld voor gemeenten. De oorspronkelijke doelstellingen met de samenwerking, geduid als de '4K's en de I', worden reeds in behoorlijke mate ingevuld.
- Kenmerkend voor een organisatie in opbouw en ontwikkeling is dat deze de focus heeft op de interne organisatie: het inregelen en versterken van de interne werkprocessen. Bij GR Peelgemeenten is dat ook zichtbaar, waarbij nu de focus meer en meer wordt verlegd naar de omgeving/de context van de vijf deelnemers. De tijd van professionaliseren en doorschakelen is aangebroken.
- In een nog jonge organisatie zijn uiteraard verbetermogelijkheden aanwezig. Hieronder zijn de vijf doelstellingen met GR Peelgemeenten nader uitgewerkt met bevindingen:

GR Peelgemeenten stelt de inwoners centraal

- Door de instelling van lokale gebiedsteams per gemeente is de dienstverlening en de lokale toegang in de (fysieke) nabijheid van de inwoners gepositioneerd. In de situatie van voor 1/1/2017 stonden de consultants meer op fysieke afstand.

- Inwoners komen in de huidige situatie alleen via de Wmo-consulenten direct in aanraking met de GR, maar voor de inwoners is 'onzichtbaar' dat het een medewerker van de GR betreft. Het aantal klachten van inwoners over de dienstverlening is nihil.

Gemeenten tevreden over de kwaliteit van dienstverlening vanuit GR

- Door de samenwerking in de GR is reeds veel expertise opgebouwd en wordt structureel gewerkt aan expertiseontwikkeling, door scholing en coaching on the job. Dit is terug te zien in de kwaliteit die de GR levert. De kwaliteit van inkoop, contractbeheer, Wmo, Jeugd, beleid/verordeningen en administratieve afhandelingen wordt ervaren als hoog. De beleidsontwikkeling is krachtig, de gebiedsteams zijn laagdrempelig en de backoffice komt steeds beter in control.
- Ook op het gebied van BMS worden vorderingen gemaakt, maar de uitvoering van deze taak kan - in de afstemming met de gemeenten - worden versterkt.
- De kwaliteit van dienstverlening vanuit de GR wordt door de gemeenten als hoog ervaren. De gemeenten zien de medewerkers als deskundig en betrokken. Echter, de politiek-bestuurlijke signalen/onrust rondom GR Peelgemeenten, met voortdurende discussies over takenpakket, versterking van de organisatie en financiën, heeft zijn weerslag op medewerkers. Bestuurders lopen een fors risico kwaliteit binnen GR Peelgemeenten te verliezen bij aanhoudende onrust.

D2. Presteren GR Peelgemeenten na twee jaar al sterk in lijn met doelstellingen. Bestuurlijke discussie met name gericht op kostenontwikkeling (2 van 4)

- Hierbij gaat het voornamelijk om de financiële discussies en de discussies over het mogelijk uitkleden van het takenpakket van de GR. Dit legt een druk op zowel de kwaliteit die de GR kan leveren als op het carrièreperspectief voor medewerkers. Bestuurlijke besluitvorming en rust is hierin essentieel.
- Dit is deels inherent aan de beperkte omvang van de organisatie, maar anderzijds wordt dit ook veroorzaakt door de beperkte investering van de deelnemende gemeenten in de kwaliteit en robuustheid van de GR op het vlak van bedrijfsvoering.

Kwetsbaarheid ingeperkt, maar in bedrijfsvoering sterk aanwezig

- Door krachtenbundeling in een gebied van ruim 120.000 inwoners is op de taken in het primaire proces de kwetsbaarheid sterk gereduceerd. Een situatie waarin sprake zou zijn van individuele taakuitvoering binnen de gemeenten zouden wij als risicovol voor de continuïteit, maar ook kwaliteit, van dienstverlening betitelen, gezien de schaalgrootte van de deelnemers.
- Het bundelen van de capaciteit op beleid, kwaliteit, procesondersteuning, financiële administratie en consultants zou de vervanging en uitwisselbaarheid moeten waarborgen. Uitwisselbaarheid zou een meerwaarde moeten zijn van de GR. De mate waarin uitwisselbaarheid wordt ingezet is op dit moment nog beperkt, mede doordat de formatie krap is ingericht. Ook kan de kennisdeling onderling nog worden versterkt.
- Met name binnen het team Bedrijfsvoering van de GR Peelgemeenten is de kwetsbaarheid sterk aanwezig. De bedrijfsvoering is op essentiële onderdelen, zoals financiën/control, HR en managementondersteuning, zeer dun bezet.

Kostenontwikkeling GR niet vergelijkbaar, maar lijkt overzichtelijk

- De ontwikkeling in de begroting van GR Peelgemeenten is lastig/niet vergelijkbaar met het verleden, met een situatie waarin deze gemeenten de taken zelfstandig uitvoerden.
- De volgende doelstelling beschouwen wij als multi-interpretabel en wordt zodanig door de deelnemers ook verschillend uitgelegd: 'door samenwerking kunnen schaalvoordelen behaald worden en knelpunten samen worden opgelost. Samenwerking biedt besparingspotentieel'.
- Enerzijds leidt de samenwerking tot schaalvoordelen. Vooral te duiden als 'minder meerkosten'. Als je een bepaalde primaire taak alleen zou moeten uitvoeren, tegen hetzelfde kwaliteitsniveau en met de continuïteitsgarantie vanuit de GR, dan zou het kostenniveau naar verwachting hoger hebben gelegen.

D2. Presteren GR Peelgemeenten na twee jaar al sterk in lijn met doelstellingen. Bestuurlijke discussie met name gericht op kostenontwikkeling (3 van 4)

- De begroting van de GR lijkt door voorgaande staat autonoom te stijgen. Echter, niets is minder waar. Een aantal kostensoorten is bij aanvang van de samenwerking bewust nog niet geraamd/ingevuld, zoals de lasten voor bedrijfsvoering. Het gesprek daarover is bij de start van de samenwerking bewust naar de toekomst geschoven. Er is destijds geredeneerd vanuit de uitgangspunten in de Paddenstoelennota, met het perspectief op doorgroeien van de GR.

- De kostenstructuur (sec uitvoeringskosten) van de GR heeft zich sinds de aanvang van de organisatie als volgt ontwikkeld:

Jaar	Begroting (primair)	Begroting gewijzigd
2017	5.790.000	---
2018	5.865.400	7.560.300*
2019	6.618.200	7.263.300**

- * De begroting 2018 is met name gewijzigd (euro 7,6 mln.) door de inzet van aanvullende beleidscapaciteit (2 fte structureel en 1 fte incidenteel), tijdelijke extra formatie voor Wmo-consulenten, de inzet van een functionaris gegevensbescherming, de formatie voor de ambtelijk secretaris OR en voor de inzet van de senior projectmanager die niet eerder in de formatie was geraamd. Daarnaast zijn CAO-stijgingen, prijsontwikkelingen en incidentele inhuur en implementatiekosten (Zorgned) in deze gewijzigde begroting meegenomen.

- Inmiddels is bekend dat over 2018 sprake is van een positief rekeningresultaat binnen GR Peelgemeenten van ruim 440.000 euro.
- ** De begroting 2019 is gewijzigd (euro 7,3 mln.) in verband met de uitbreiding van de formatie op bedrijfsvoering: teamleider bedrijfsvoering, P&O-adviseur, financieel adviseur, CISO, privacy officer en managementondersteuning.
- Op dit moment vraagt een zelfstandige entiteit als GR Peelgemeenten om middelen die behoren tot het zijn van een organisatie. Zoals de directie- en managementstructuur, de bedrijfsvoeringsfuncties, huisvesting en overige middelen. In een gemeentelijke context zou een aantal van deze kostensoorten 'verdwijnen' in het grotere geheel van de begroting van de ambtelijke organisatie van de gemeente. Door een aparte entiteit te vormen, de GR, liggen de kostensoorten van de uitvoering nadrukkelijk onder een politiek-bestuurlijk en ambtelijk vergrootglas.
- Het is, los van de doelstelling met de samenwerking, vooral van belang dat het bestuur van de GR toeziet op een doeltreffende en doelmatige uitvoering van de taken belegd in de GR. Waarbij de kosten beïnvloed kunnen worden door met elkaar het bestuurlijk gesprek te voeren over kwaliteits- en ambitieniveaus en scenario's voor doorontwikkeling.

D2. Presteren GR Peelgemeenten na twee jaar al sterk in lijn met doelstellingen. Bestuurlijke discussie met name gericht op kostenontwikkeling (4 van 4)

- Er is sprake van een veelheid aan begrotingswijzigingen. Hiervoor lijken twee verklaringen te kunnen worden gevonden:
 - a. De GR Peelgemeenten is een organisatie in opbouw en ontwikkeling. Dit vraagt nog om het ‘zetten’ van de taken, formatie en middelen. Uitgaven met zowel een structureel als incidenteel karakter dienen zich daardoor nog vaker aan.
 - b. De GR Peelgemeenten beschikt niet over een weerstandsvermogen. Daardoor leidt iedere niet voorziene incidentele en structurele uitgave al snel tot een begrotingswijziging.
- De veelheid aan begrotingswijzigingen leidt tot een politieke en bestuurlijke beeldvorming van een ‘salami-tactiek’: de GR ontwikkelt zich als zelfstandige organisatie autonoom en groeit stukje voor stukje in taken, formatie en middelen. Mede hierdoor komen vragen op over óf GR Peelgemeenten wel in control is en ontstaat veel bestuurlijke onrust rondom de GR. Dit dus terwijl de ontwikkeling in de begroting verklaarbaar is vanuit het perspectief dat enkele vraagstukken vooruit zijn geschoven bij de vorming van de GR en er sprake is van autonome opgaven die op de GR afkomen.

GR Peelgemeenten heeft een sterke positie in de regio en ver daarbuiten

- De gemeenten zien de positie van de GR in de regio als krachtig. De GR staat stevig in de lobby naar neven- of bovengeschikte overheden, zoals de VNG. En de GR ervaart een sterkte positie richting aanbieders door haar positie aan de inkoop tafels.
- De vijf gemeenten in de Peel hebben mede door inzet van de GR ook landelijk (Buitengewone Algemene Ledenvergadering van de VNG en de landelijke media) aandacht weten te vragen voor bijvoorbeeld de discussie over het Wmo-abonnementstarief, resultaatgericht werken en het verwijsprotocol Jeugd.

D3. Governancestructuur ingericht op eindperspectief van de samenwerking, maar sluit niet aan bij huidig karakter en takenpakket GR Peelgemeenten (1 van 2)

Bestuurlijke governance zorgt voor enorme bestuurlijke drukte

- De bestuurlijke governance rondom GR Peelgemeenten is gebaseerd op het uitgangspunt dat de samenwerking weliswaar zou starten met de taakuitvoering op het sociaal domein, maar op termijn verbreed zou worden qua takenpakket.
- Zoals aan het begin van dit rapport geduid wordt de bestuurlijke governance gekenmerkt door:
 - Openbaar Lichaam (geleed bestuur) op basis van de Wgr
 - Klankbordgroep raden
 - Algemeen Bestuur
 - Dagelijks Bestuur
 - Adviescommissie
- Deze veelheid aan politiek-bestuurlijke gremia rondom GR Peelgemeenten zorgt voor een enorme bestuurlijke drukte. Zorgt voor rolonduidelijkheid en daarmee rolonzuiverheden. Zorgt voor onevenwichtigheid in de betrokkenheid van de deelnemende gemeenten. Zorgt voor een stroperig besluitvormingsproces. En zorgt bovenal voor enorm veel politiek-bestuurlijke aandacht voor een uitvoeringsorganisatie met een relatief beperkte begrotingsomvang.

- Het uitvoerende/beleidsarme karakter van GR Peelgemeenten rechtvaardigt niet de gekozen juridische vorm (die een geleed bestuur impliceert), vraagt niet om een dergelijke opgetuigde bestuurlijke governancestructuur. En de instelling van een klankbordgroep raden is begrijpelijk, maar past niet bij het uitvoerende karakter van het samenwerkingsverband.
- In de bestuurlijke overleggen wordt, met name rondom de Adviescommissie, naar mening van de deelnemers teveel ambtelijke ondersteuning georganiseerd.

Ambtelijke governance is fors opgetuigd, maar kent geen ‘voorportaal’

- Rondom GR Peelgemeenten is een veelheid aan ambtelijke overlegvormen ingericht, om maximaal afstemming te houden op alle niveaus en omwille van de inhoudelijk afstemming en verbinding:
 - Overleg afdelingsmanagers sociaal domein
 - Overleg managers gebiedsteams
 - Overleg beleidsadviseurs Jeugd
 - Overleg beleidsadviseurs Wmo
 - Overleg beleidsadviseurs BMS
 - Overleg financieel adviseurs

D3. Governancestructuur ingericht op eindperspectief van de samenwerking, maar sluit niet aan bij huidig karakter en takenpakket GR Peelgemeenten (2 van 2)

- Het precieze karakter, het doel en de status van de hiervoor genoemde overlegvormen is niet altijd vastgelegd en voor de deelnemers daarmee niet altijd helder. Zij hebben geen formele 'positie' in de GR. Daar waar het wel is vastgelegd, wordt er niet altijd volgens de afspraken gewerkt.
- Naast de overlegvormen binnen de GR heeft de GR nog andere samenwerkingsrelaties met een bestuurlijke/ambtelijke overlegstructuur. Dit betreft samenwerking op de inkoop van zorg met (Dommelvallei+ (Jeugd), Helmond (Jeugd/Wmo) en met Eindhoven voor het wettelijk kader jeugd. In deze samenwerkingsrelaties vervult de GR ambtelijk een belangrijke voorbereidende rol.
- De gemeentesecretarissen vormden een sterk gremium met elkaar rondom de opbouw en vorming van GR Peelgemeenten. Zij werden als collectief gezien als 'drager' van de samenwerking. Met oog op de (oorspronkelijke) uitgangspunten rondom de vorming van GR Peelgemeenten een zeer wenselijke positie, gezien de potentiële impact van deze beweging op hun eigen ambtelijke organisaties
- De rol van de gemeentesecretarissen is, mede in het licht van een aantal wisselingen in deze posities rondom GR Peelgemeenten/de samenwerking sterk naar de achtergrond verdwenen. Het overleg tussen de vijf gemeentesecretarissen, standaard in aanwezigheid van de directeur GR Peelgemeenten, is sinds begin 2019 beëindigd. Een belangrijke reden om te stoppen met deze overlegvorm was dat de vijf secretarissen geen formele rol en bevoegdheid hadden. De secretarissen voeren nu het gezamenlijk overleg, samen met de gemeentesecretaris van Helmond. Deze overlegvorm is gericht op de ontwikkelingen/samenwerking in de Peel en niet specifiek gericht op het sociaal domein.
- Het ontbreekt rondom GR Peelgemeenten aan een sterk ambtelijk 'voorportaal', waardoor veel (niet beslechte) ambtelijke discussies op de bestuurlijke tafel (Adviescommissie) belanden.
- Lokale (ambtelijke) belangen worden bestuurlijk gemaakt in de GR, terwijl gestreefd zou moeten worden naar ambtelijke eenheid in de voorbereiding, zodat zoveel mogelijk sprake is van uniforme advisering richting Adviescommissie en DB van de GR.
- De huidige situatie in de ambtelijke en bestuurlijke governance zorgt voor veel bestuurlijke onrust rondom en daarmee negatieve beeldvorming over de GR.

D4. Er is sprake van onvoldoende collectief eigenaarschap op GR Peelgemeenten vanuit de betrokken gemeentebesturen...

Nieuwe bestuurders en gemeentesecretarissen: weinig ambassadeurschap

- De verkiezingen van maart 2018 zorgden ruim een jaar na de start van de GR voor een veelheid aan bestuurlijke wisselingen in de lokale colleges van B&W en (daarmee) in de bestuurlijke gremia binnen de governancestructuur van de GR. Daarnaast zijn nieuwe burgemeesters en nieuwe gemeentesecretarissen aangetreden in de periode na 1 januari 2017.
- Daarmee verdween het historisch besef (afspraken, uitgangspunten, vooruit geschoven discussies) uit de samenwerking. Werden in het verleden gemaakte afspraken opnieuw ter discussie gesteld of anders geïnterpreteerd ('nieuwe mensen stellen oude vragen'). Verdween het sentiment rondom Helmond. En daarmee verdween de gezamenlijkheid/de verbindende energie uit de samenwerking.
- De in het verleden gemaakte keuzen rondom de samenwerking in GR Peelgemeenten worden door vele betrokken bestuurders ter discussie gesteld. De in de samenwerking ingebrachte taken staan, vanuit een lokale visie op het sociaal domein en/of de lokale financiële situatie, op enkele plaatsen ter discussie. De toevoeging van nieuwe taken binnen het sociaal domein blijkt een lastig dossier om gezamenlijkheid op te houden. En het eindperspectief (paddenstoelennota) op de samenwerking wordt door vele bestuurders en gemeentesecretarissen niet als afspraak en uitgangspunt beschouwd. Sterker nog. Deze ontwikkeling wordt door diverse colleges als onwenselijk betiteld.

Enkele partners stellen het lokaal belang (té) sterk voorop in samenwerking

- Het samenwerkingspotentieel rondom GR Peelgemeenten wordt niet optimaal benut, omdat de politiek-bestuurlijke gezamenlijkheid ontbreekt. Het lokale belang wordt in een aantal gemeenten (te) sterk voorop gesteld, waardoor een beweging wordt gemaakt van gezamenlijke naar meer individuele belangen. Van regionaal denken, op het sociaal domein, is in deze gemeenten pas sprake als het ten gunste komt van het lokaal belang.
- Door deze opstelling van de partnergemeenten onderling nemen de 'wij-zij-verhoudingen' tussen de vijf deelnemende gemeenten én tussen deze gemeenten en GR Peelgemeenten sterk toe. Het belemmert de samenwerkingsdynamiek in de regio.
- Er heerst rondom GR Peelgemeenten geen gevoel van een organisatie die er is 'van, voor en door' de vijf deelnemende gemeenten. Rondom GR Peelgemeenten wordt dan ook onvoldoende (collectief) 'eigenaarschap' gevoeld door de deelnemers en door de GR.
- Het ontbreekt in deze ook aan bestuurlijk leiderschap in de Peelregio. De vijf gemeenten zijn 'evenwichtig' aan elkaar en onderling wordt het bestuurlijk leiderschap niet 'gegund'.
- Deze situatie heeft ook impact op de beeldvorming over de Peelregio. Doorbreken van verdeeldheid in de regio en dus het versterken van de gezamenlijkheid is van belang voor de toekomstige strategische positionering van de Peel.

D5. ...de financiële situatie van enkele deelnemende gemeenten zet de GR Peelgemeenten extra onder druk... (1 van 2)

Gemeenten hebben beperkt zicht in en grip op programmabudget

- Het budget van de vijf gemeenten op het sociaal domein (Jeugd, Wmo, BMS) bedraagt in totaal ruim 48 mln. euro. Circa 41 mln. euro daarvan beslaat programmabudget, waarover de gemeenten ieder voor hun deel volledig autonoom zijn qua besteding. Een deel daarvan wordt ingezet voor de nog lokaal belegde taken en formatie op het sociaal domein.
- Circa 7,2 mln. van het budget heeft betrekking op de totale bijdrage van de vijf gemeenten aan de GR, de uitvoeringskosten.
- Verhoudingsgewijs wordt dus circa 15% van het totale budget besteed aan de uitvoeringskosten binnen de GR. In onderstaande tabel is dat nader uitgewerkt:

Gemeente	Uitvoeringskosten	Programma-budget	Totaal	Aandeel uitvoeringskn.
Asten	1.008.100	5.564.057	6.572.157	15%
Deurne	1.937.200	13.034.000	14.971.200	13%
Gemert-Bakel	1.821.800	9.571.936	11.393.736	16%
Laarbeek	1.343.700	7.108.556	8.452.256	16%
Someren	1.152.500	5.840.041	6.992.541	16%
Totaal	7.263.300	41.118.590	48.381.890	15%

- De uitgaven in het sociaal domein binnen het programmabudget zijn door gemeenten, met name ook op het jeugddomein, lastig in de grip te houden. Een open-einde-financiering vraagt van gemeenten vooral te zoeken naar een juiste balans tussen investeren in preventie, het bevorderen van de 0^e en 1^e-lijnszorg en waar nodig wel de (specialistische) zorg kunnen bieden die zijn inwoners nodig hebben. Ook in de vijf gemeenten in de Peel is de grip op de programmakosten een serieus vraagstuk.
- Deze gemeenten staan natuurlijk niet alleen in dit dilemma. Gemiddeld beslaat het programmabudget sociaal domein circa 40% van de begroting van NL-gemeenten. Doordat op dit deel het voor vele gemeenten lastig is grip te houden staat de financiële positie van veel gemeenten onder druk. Het wordt voor gemeenten alsmaar moeilijker om begrotingen sluitend te maken.

GR biedt nog beperkt (actueel) inzicht in kostenpatroon en voorspelbaarheid

- Het helpt de gemeenten in de Peel niet dat vanuit de GR de voorbije periode slechts beperkt actueel inzicht geboden kon worden in het uitgavenpatroon in het sociaal domein. Gemeenten werden in een laat stadium daardoor verrast door overschrijdingen in het sociaal domein. Van een voorspellend karakter op de uitgaven per gemeente is vanuit de GR nog geen sprake. Het gebrek aan historische gegevens helpt de GR hierbij niet.

D5. ...de financiële situatie van enkele deelnemende gemeenten zet de GR Peelgemeenten extra onder druk... (2 van 2)

- Door deze beperkte sturings- en managementinformatie in het verleden, ontstond politiek-bestuurlijk in de gemeenten een gevoel van 'geen grip' op de programmakosten in het sociaal domein.
- Een verbeterslag in de informatievoorziening en het hebben van een goede verplichtingenadministratie is cruciaal. Met de komst van het nieuwe systeem Zorgned binnen de GR Peelgemeenten worden op dit vlak nu de eerste stappen gezet.
- Daarbij wordt ingezet op de ontwikkeling van een BI-tool waardoor realtime inzicht in de uitgaven zal ontstaan en er op termijn voorspellingen kunnen worden gedaan over het uitgavenpatroon in de toekomst. Wat het overigens lastig maakt om grip te krijgen en te houden is dat de aanbieders facturen mogen sturen tot vijf jaar na dato.

Lokale financiële druk heeft negatieve impact op de regionale samenwerking

- De druk op de financiën van de individuele gemeenten heeft de relatie tussen de GR en de gemeenten bemoeilijkt. De kostenstijging en de verantwoording voeren de boventoon en vertroebelen de gesprekken onderling. De gemeenten hebben het gevoel grip te verliezen en de GR ervaart een gebrek aan vertrouwen, wat druk zet op het functioneren. Echter is het niet mogelijk om te vergelijken met de situatie uit het verleden, wat maakt dat de huidige financiële situatie wordt geprojecteerd op de GR.
- De financiële situatie zorgt ook voor discussies tussen de gemeenten onderling en zet daarmee het samenwerkingspotentieel in de GR onder druk. Er wordt vanuit verschillende doelstellingen naar de GR gekeken: kostenbesparing versus impuls op kwaliteit en kwetsbaarheid.

D6. ...en het dossier ‘werkgeverschap Jeugd’ is een tekenend voorbeeld van beperkte collectiviteit in de Peel op het sociaal domein (1 van 2)

Rapport Krijnberg schetst drie scenario's voor werkgeverschap jeugd

- In het najaar van 2018 is een extern onderzoek uitgevoerd (rapport ‘Krijnberg’) naar de drie mogelijke scenario's voor het werkgeverschap van de jeugdprofessionals. Op deze en de volgende sheet worden de conclusies uit dit onderzoek geschetst.
- De jeugdprofessionals zijn een centrale spil in het jeugdhulpstelsel in de Peelgemeenten. Het werkgeverschap van deze jeugdprofessionals staat al enige tijd op de ontwikkelagenda van de GR én de afzonderlijke gemeenten.
- In de huidige situatie zijn de jeugdprofessionals in de vijf gemeenten op wisselende wijzen gecontracteerd, via subsidies, detacheringen en op de loonlijst van gemeenten. Ondanks de wens om tot een toekomstbestendige keuze omtrent het werkgeverschap te komen, blijft gezamenlijke besluitvorming uit.
- In het onderzoek van Krijnberg zijn de volgende drie scenario's voor het werkgeverschap genoemd:
 1. In dienst van de gemeente.
 2. In dienst van de GR Peelgemeente.
 3. In dienst van een coöperatie van Jeugdhulpaanbieders.

Krijnberg: scenario 1 en 2; in dienst gemeente/in dienst GR Peelgemeente

- In dit scenario worden de wijkteams een gemeentelijke afdeling waarvan de jeugdprofessional onderdeel zijn. Zij worden ambtenaren in dienst van gemeenten of GR Peelgemeenten.
- De gemeente of GR Peelgemeenten wordt direct verantwoordelijk om alle randvoorwaarden om de jeugdprofessionals te kunnen laten functioneren te organiseren.

Krijnberg: scenario 3; in dienst van een coöperatie van Jeugdhulpaanbieders

- In dit scenario wordt één jeugdhulporganisatie gecontracteerd om de verantwoordelijk te nemen voor het team als geheel (continuïteit, kwaliteit en verantwoordelijkheid), voor de (door)ontwikkeling van het nieuwe vak. Eén aanbieder betekent een einde aan de huidige versnippering van afspraken en aansturing binnen en tussen de Peelgemeenten. Belangrijk is dat in dit scenario afspraken met de aanbieder worden gemaakt die gericht zijn op het uitvoeren van de visie van de GR Peelgemeenten.
- In bijlage D zijn de voordelen en risico's van de drie scenario's uit het onderzoek Krijnberg opgenomen. Evenals een duiding van de scenario's voor iedere doelstelling van de GR Peelgemeenten.

D6. ...en het dossier ‘werkgeverschap Jeugd’ is een tekenend voorbeeld van beperkte collectiviteit in de Peel op het sociaal domein (2 van 2)

Krijnberg geeft in haar rapport het advies: kies voor scenario 3

- Naast het advies om een transformatieagenda te ontwikkelen en de regionale samenwerking te expliciteren is het advies van Krijnberg om te kiezen voor scenario 3 voor wat betreft het werkgeverschap. Dit betekent het in dienst brengen van de jeugdprofessionals bij één jeugdhulporganisatie.
- Dit scenario heeft volgens Krijnberg de voorkeur omdat het de toekomstige ontwikkelingen van de jeugdprofessional, kwalitatief goede jeugdhulp en integrale transformatie jeugdhulp (inhoudelijk en financieel) het beste faciliteert. Ook wordt in het rapport van Krijnberg aangegeven dat dit scenario meer perspectief biedt op het rendement van transformatie van de jeugdhulp als geheel.
- Inmiddels hebben de gemeenten Gemert-Bakel en Deurne besloten (met eigen redenen) om de jeugdprofessionals in eigen dienst van de gemeente te nemen.
- De gemeenten Asten, Laarbeek en Someren zijn, op het moment van schrijven van voorliggend rapport medio april 2019, met elkaar in overleg om de positionering van de jeugdprofessionals te bespreken. Scenario's 2 en 3 liggen daarbij nog op tafel.

Twee Peelgemeenten hebben keuze gemaakt voor werkgeverschap Jeugd

- Om de krachtige positie in de regio te versterken helpt het naar mening van SVDL om met alle vijf de gemeenten een eenduidige keuze te maken. Sterker: indien collectief, of tenminste in een zo groot als mogelijk/haalbaar collectief, gekozen zou worden voor scenario 2 zou dat volgens SVDL direct een enorme impuls geven aan de robuustheid van GR Peelgemeenten en de integraliteit van taakuitvoering vanuit deze organisatie.

D7. Er is nog onvoldoende scherpte in de demarcatielijn tussen de lokale en regionale taakuitvoering

Afspraken lokale versus regionale taakuitvoering niet helder in praktijk

- In het bedrijfsplan is het onderscheid tussen wat lokaal door de gemeenten wordt uitgevoerd en wat de GR uitvoert vastgelegd, zie bijlage E. Ook is er voor Wmo, Jeugd en BMS een processchema uitgewerkt. In de praktijk blijkt dat er rondom deze afspraken een grijs gebied is ontstaan tussen wat lokaal en wat regionaal wordt uitgevoerd.
- Deze discussie speelt voornamelijk op het gebied van beleidsontwikkeling. Er is zowel lokaal als regionaal beleidscapaciteit georganiseerd op de gebieden Jeugd, Wmo en BMS. Verordeningen, beleidsplannen en/of beleidsvoorstellen voorbereid binnen de GR worden op een aantal plaatsen in de gemeenten lokaal getoetst door de beleidsmedewerkers aldaar. Ook in de advisering aan de lokale portefeuillehouder wordt veelal de lokale beleidsmedewerker in stelling gebracht.
- De beleidscapaciteit wordt op dit moment veelal dubbel ingezet. Het komt de samenwerkingsrelatie (wij-zij), de rolzuiverheid (GR versus gemeente) en de doelmatig- en doeltreffendheid van zowel GR als gemeenten niet ten goede. Ook is destijds afgesproken dat de beleidscapaciteit bij gemeenten zou worden afgebouwd. Dit is in de praktijk niet gebeurd.

- In de uitvoering speelt met name de complexiteit rondom de functionele (manager gebiedsteam) versus de hiërarchische (manager GR) aansturing op de Wmo-consulenten. Hierover worden/zijn op de meeste plaatsen afspraken gemaakt over hoe hiermee om te gaan en invulling aan te geven.

Sensitiviteit voor lokale context kan nog beter

- Vanuit de gemeenten bestaat de behoefte aan meer en vroegtijdige betrokkenheid van bestuurders bij beleidsontwikkeling vanuit de GR. Daardoor ontstaat vanuit de GR ook meer gevoel en beleving bij de lokale context van de gemeenten en hun lokale politiek-bestuurlijke gevoeligheden en ambities. Het ophalen van lokale wensen en gevoeligheden kan helpen om aan de achterkant de bestuurlijke besluitvorming te versoepelen.

D8. GR Peelgemeenten is zeer kwetsbaar georganiseerd op de bedrijfsvoeringstaken (1 van 2)

Takenpakket binnen de GR op vlak van bedrijfsvoering

- Bij aanvang zijn de volgende taken voor het team Bedrijfsvoering binnen GR Peelgemeenten voorzien:
 - a. Personeel en Organisatie, inclusief personeels- en salarisadministratie
 - b. Financieel beleid en financiële administratie
 - c. Concern control
 - d. Juridisch control
 - e. Communicatie
 - f. ICT en automatisering
 - g. Huisvesting en Faciliteiten
- Bij aanvang van GR Peelgemeenten is het team Bedrijfsvoering bewust 'lean en mean' neergezet, met de afspraak om de daadwerkelijk benodigde taken, formatie en middelen op een later moment met elkaar te bezien.

Bedrijfsvoering GR is kwetsbaar

- In het najaar van 2018 is er voor het team Bedrijfsvoering een onafhankelijke benchmark uitgevoerd. Het doel hiervan was om inzichtelijk te maken of de bedrijfsvoeringsfuncties vergelijkbaar zijn ingevuld als bij vergelijkbare organisaties.
- Uit dit onderzoek is gebleken dat over vrijwel de hele linie binnen de GR de bedrijfsvoeringsfuncties lager bezet zijn dan gemiddeld en het bovendien overal eenmansposten betreft. De voornaamste bevindingen:
 - a. De secretariële functie valt op omdat deze bij de GR Peelgemeenten geheel ontbreekt.
 - b. P&O adviseur ligt 0,8 fte lager dan gemiddeld.
 - c. Business control ligt 0,4 fte lager dan gemiddeld.
 - d. Communicatieadviseur ligt 0,5 fte hoger dan gemiddeld. Binnen de Peelorganisatie vangt deze functionaris echter veel managementassistent-taken op en taken op het gebied van facilitair.
 - e. I&A-adviseur ligt 0,3 fte lager dan gemiddeld.
 - f. Financieel adviseur ligt 1 fte lager dan gemiddeld en betreft slechts één persoon, wat kwetsbaar is.

D8. GR Peelgemeenten is zeer kwetsbaar georganiseerd op de bedrijfsvoeringstaken (2 van 2)

- De formatie voor het team Bedrijfsvoering is initieel ingericht op basis van het uitgangspunt dat zij ondersteuning biedt aan de opbouw van de organisatie. Er is destijds voor gekozen om het bedrijfsbureau beperkt in te vullen, vanwege de ambitie om (op termijn) samen te (gaan) werken op het gebied van bedrijfsvoering.
- De ambitie tot samenwerking tussen de Peelgemeenten op het vlak van bedrijfsvoering komt niet van de grond. Gecombineerd met de behoefte aan een structurele ondersteuning ten behoeve van de transformatieopgaven in het sociaal domein, is een structurele versterking van de bedrijfsvoeringstaken in de GR noodzakelijk.
- Om de werklast terug te brengen naar een aanvaardbaar niveau én om de kwetsbaarheid en afbreukrisico's te reduceren, moet minimaal het aantal bedrijfsvoeringsfuncties uitgebreid worden. Het DB heeft, hangende voorliggend evaluatierapport, ingestemd met uitbreiding van het team Bedrijfsvoering met incidenteel 0,9 fte in 2019 en 2,9 fte structureel vanaf 2019.



Deel E:

Zes handreikingen voor
versterking van GR
Peelgemeenten

E1. Zes handreikingen voor versterking van GR Peelgemeenten

1. Focus op huidig takenpakket GR Peelgemeenten als basispakket, bied deelnemers ruimte voor inbreng 'plustaken' op het sociaal domein
2. Breng het juridisch construct en de bestuurlijke governance in lijn met het karakter van en takenpakket in de GR Peelgemeenten
3. Creëer een sterk ambtelijk voorportaal voor bestuurlijke besluitvorming, met heldere spelregels
4. Professionaliseer de organisatie van GR Peelgemeenten, met name op het vlak van de bedrijfsvoering
5. Start een politiek-bestuurlijk proces op om tot een gedragen toekomstperspectief op samenwerking in de Peel te komen
6. Stel een uitvoeringsagenda op ter versterking van GR Peelgemeenten

Handreiking 1: focus op huidig takenpakket GR Peeltgemeenten als basispakket, bied deelnemers ruimte voor inbreng 'plustaken' op het sociaal domein (1 van 3)

Vaststellen dat GR conform 'paddenstoelennota' bestuurlijk onhaalbaar is

- De oorspronkelijke uitgangspunten, zoals vastgesteld door de gemeentebesturen en vastgelegd in de 'paddenstoelennota', zijn in de huidige politiek-bestuurlijke context niet houdbaar.
- SVDL adviseert in de politiek-bestuurlijke besluitvorming over de versterking van GR Peeltgemeenten, naar aanleiding van dit rapport, expliciet in de vijf gemeentebesturen afstand te nemen van de oorspronkelijke uitgangspunten aangaande het uitbreiden van het takenpakket binnen de GR. Of waar mogelijk gezamenlijk de uitgangspunten te herijken. Daarmee worden de verwachtingen tussen de vijf Peeltgemeenten weer op één lijn gebracht.

Discussie over 'afslanken' huidige GR is risicovol en dus direct beëindigen

- Vanuit enkele gemeenten wordt de discussie ingebracht om het takenpakket van GR Peeltgemeenten in te perken. De positionering van Wmo-consulenten en de taken op het gebied van kwaliteits- en deskundigheidsbevordering worden ter discussie gesteld. Het beeld een pure 'backoffice GR' wordt nagestreefd.

- SVDL adviseert om de bestuurlijke signalen over mogelijke 'terugtrekkende' bewegingen in het takenpakket binnen de GR per direct te beëindigen, daar deze risicovol zijn voor de continuïteit van dienstverlening, omdat:
 - a. Het kan leiden tot verstoorde bestuurlijke verhoudingen in de regio, mogelijk overslaand naar andere gezamenlijke dossiers in de Peel.
 - b. De impact op medewerkers van de GR Peeltgemeenten als zeer risicovol moet worden beschouwd. Een 'ontvlechtigingsdiscussie' rondom een organisatie 'in ontwikkeling' leidt mogelijk tot het verlies van kwalitatief hoogwaardig personeel voor de Peelregio.
 - c. De taken belegd in de GR een bepaalde schaalomvang vereisen, waarmee kwaliteit wordt bevordert, kwetsbaarheid wordt verminderd en de positie in de regio wordt verstevigd.
 - d. De (rechtspositionele) regionale positionering van deze taken niet van invloed hoeft te zijn op de lokale kleuring die gemeenten willen geven aan hun beleid en uitvoering.
 - e. Het terugtrekken van taken de GR als geheel te kwetsbaar maakt qua organisatieomvang/robustheid. De overheadlasten op de GR zullen hierdoor verder toenemen, omdat er een basis aan overhead altijd nodig zal zijn om een organisatie als eigenstandige entiteit te kunnen laten functioneren.

Handreiking 1: bestendig huidig takenpakket GR Peelgemeenten als basispakket, bied deelnemers ruimte voor inbreng 'plustaken' op het sociaal domein (2 van 3)

SVDL: brede GR sociaal domein optimaal, maar lijkt bestuurlijk onhaalbaar

- SVDL is expertmatig gezien voorstander van een 'brede GR' op het sociaal domein. Ofwel, de huidige GR uitbreiden met *alle* taken (jeugdprofessionals, beleid), formatie en middelen uit de vijf gemeenten die toebehoren aan de beleidsvelden jeugd, Wmo en BMS.
- SVDL acht deze brede GR sociaal domein wenselijk, omdat het leidt tot:
 - a. Verbeterde integraliteit (minder 'knips') tussen beleid, uitvoering en ondersteuning tussen en binnen jeugd, Wmo en BMS.
 - b. Duidelijke rol- en taakverdeling tussen gemeenten en GR en heldere bestuurlijke-ambtelijke advieslijnen.
 - c. Optimalisatie van de doelstellingen rondom kwaliteit, kwetsbaarheid én kosten.
 - d. De overlap in beleidstaken/beleidscapaciteit tussen GR en gemeenten en de vijf gemeenten onderling, inclusief de enorme ambtelijke overlegstructuur die momenteel is ingericht, wordt genivelleerd.
 - e. Er ontstaat een meer robuuste uitvoeringsorganisatie, waarin ruimte ontstaat voor innovaties en een verantwoorde verhouding ontstaat tussen de omvang van het primair proces en de overhead.
- Ook binnen een dergelijke GR kan gewerkt worden met mandaat (in plaats van delegatie), waardoor de deelnemende gemeenten beleidsbepalend blijven en de GR enkel aan beleidsvoorbereiding doet.
- De rechtspositie van medewerkers, in deze variant in dienst van de GR Peelgemeenten, zegt namelijk niets over de lokale beleidsbepaling, het oog voor de 'couleur locale' en de mogelijkheid om taken lokaal in nabijheid van bestuur en inwoners uit te voeren.
- SVDL is van mening dat een dergelijke 'impuls' in de GR Peelgemeenten de gemeenten én de GR een stap voorwaarts zouden brengen in de uitvoering van hun taken binnen het sociaal domein.
- De huidige bestuurlijk context lijkt echter, gehoord hebbende de vijf colleges en alle portefeuillehouders, geen ruimte te bieden om *als collectief* van vijf gemeenten deze beweging in gang te zetten.

Advies SVDL: huidig takenpakket is 'basispakket' met optie tot 'pluspakket'

- SVDL adviseert gezien de onwenselijkheid ('afslanken') c.q. onhaalbaarheid ('paddenstoelennota-variant' én brede GR sociaal domein) van voornoemde varianten om het huidige takenpakket in GR Peelgemeenten te bestendigen. Daarop de focus te leggen en dit takenpakket te benoemen tot basispakket voor de samenwerking tussen de vijf gemeenten binnen de GR.

Handreiking 1: bestendig huidig takenpakket GR Peelgemeenten als basispakket, bied deelnemers ruimte voor inbreng 'plustaken' op het sociaal domein (3 van 3)

- Het huidige takenpakket moet daarbij geschoond worden van de taak van Functionaris Gegevensbescherming (FG-taak). Deze bedrijfsvoeringstaak - ten behoeve van GR Peelgemeenten en vijf gemeenten - past niet binnen het (nieuwe) karakter van de GR en het daarop geënte juridisch construct en bestuurlijke governance. De FG-taak zou omwille van de zuiverheid bij één van de gemeenten moeten worden belegd, van waaruit dienstverlening voor de vijf andere organisaties plaats zal vinden.
- Daarbij adviseert SVDL om de deelnemende gemeenten (gezien de grote diversiteit in karakter/cultuur, visie op samenwerking en sociaal domein, opgaven/ambities én financiële situaties) aan elkaar de ruimte te gaan bieden om aanvullend op het basispakket extra taken enkel op het sociaal domein – en alle daartoe behorende middelen – over te hevelen naar GR Peelgemeenten. Deze extra in te brengen taken worden 'plustaken' genoemd, waarover separate contract-/financieringsafspraken worden gemaakt tussen GR en betreffende deelnemer, vast te leggen in een dienstverleningsovereenkomst per gemeente.
- Streven daarbij zou moeten zijn dat gemeenten zoveel als mogelijk met elkaar de collectiviteit blijven betrachten. In allianties van zoveel als mogelijk gemeenten zullen zij bij het karakter van de GR passende taken overdragen naar GR Peelgemeenten. Zodoende kan robuustheid in de uitvoering ontstaan binnen de GR en kan zoveel mogelijk eenheid in de samenwerking blijven bestaan.
- Het 'pluspakket' moet in die zin worden gezien als een mogelijkheid om niet alles met vijf gemeenten te hoeven overeen te komen. Het 'pluspakket' moet dus niet zozeer worden gezien als mogelijkheid om als gemeente vooral individueel keuzen te maken in taakoverdracht naar GR Peelgemeenten.
- Als plustaken kunnen bijvoorbeeld worden aangemerkt: de jeugdprofessionals, beleidstaken jeugd, Wmo en BMS, beleids- en uitvoeringstaken op aanpalende beleidsdomeinen, zoals leerlingenvervoer.
- SVDL adviseert om in het kader van deze beweging heldere afspraken vast te leggen rondom sturing en financiering, op zowel basis- als plustaken.
- Het basispakket kan verrekend blijven worden naar rato van het inwoneraantal. Daarbij kan sprake zijn van 'meerwerkkosten' indien lokaal dusdanig afwijkende standpunten worden ingenomen, waardoor sprake is van een kostenverhogend effect in de uitvoering binnen de GR.
- Ten aanzien van het pluspakket zullen separate verrekenafspraken, in relatie tot kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening vanuit de GR, met de betreffende gemeente(n) moeten worden gemaakt.
- Aangaande de sturing op plustaken kan in het bestuur van de GR de afspraak worden gemaakt dat bestuurders die de betreffende taak niet vanuit hun gemeente hebben ingebracht zich onthouden van bestuurlijke discussie en besluitvorming op het moment dat deze taken onderwerp van bestuurlijk gesprek zijn.

Handreiking 2: breng het juridisch construct en de bestuurlijke governance in lijn met het karakter van en takenpakket in de GR Peelgemeenten (1 van 2)

Bedrijfsvoeringsorganisatie past bij taken en karakter GR Peelgemeenten

- De GR Peelgemeenten is, ook in de opzet zoals onder handreiking 1 voorgesteld, een organisatie die vraagt om rechtspersoonlijkheid. Alleen met rechtspersoonlijkheid kan een organisatie namelijk personeel in dienst nemen en verplichtingen met derden aangaan.
- De Wgr biedt twee opties voor het creëren van rechtspersoonlijkheid in een samenwerkingsverband: het openbaar lichaam en de bedrijfsvoeringsorganisatie (Bvo).
- De Bvo is een relatief nieuwe lichte samenwerkingsvorm in de Wgr. Door de wetgever ingesteld om bestuurlijke drukte rondom collegeregelingen en samenwerking op bedrijfsvoerings- en uitvoerende taken te voorkomen. Beleidsvoorbereiding en beleidsontwikkeling worden door de wetgever daaronder vervat. Er zijn in het land dan ook diverse volledige ambtelijke fusieorganisaties vormgegeven op grond van de Bvo.
- De belangrijkste verschillen tussen de Bvo en het openbaar lichaam zijn:
 - a. De Bvo kent een enkelvoudig bestuur, daar waar het openbaar lichaam een geled bestuur vereist: AB en DB.
 - b. De Bvo kan enkel toegepast worden bij een collegeregeling, daar waar het openbaar lichaam ook raadsleden in het bestuur toestaat.

- c. De Bvo gaat uit van mandaat, dus de lokale colleges blijven bevoegd en beleidsbepalend. Wel kan beleid worden ontwikkeld/voorbereid in de Bvo. Het openbaar lichaam staat delegatie van bevoegdheden aan de GR toe, waarbij de beleidsbepaling wordt overgedragen aan het bestuur van de GR.

De centrumgemeente afgewogen, maar onhaalbaar geacht

- Naast het openbaar lichaam en de Bvo zou de samenwerking ook vormgegeven kunnen worden op basis van een Centrumgemeente-constructie met een daartoe behorende dienstverleningsovereenkomst. Deze vorm is echter rondom de Peel 6.1-discussie al verkend en als onwenselijk betiteld. Dit omwille van het feit dat deze vorm uitgaat van een opdrachtgevers-opdrachtnemerrelatie in plaats van gelijkwaardigheid in samenwerking. Wij achten de onderlinge verhoudingen in de Peel niet zodanig dat er ruimte is voor de omvorming van de GR Peelgemeenten tot een Centrumgemeente-constructie.

Advies: vorm openbaar lichaam om tot Bvo

- SVDL adviseert de GR Peelgemeenten op korte termijn om te vormen tot een Bvo, omwille van het sterk reduceren van de bestuurlijke drukte rondom deze GR en daarmee rust te creëren rondom deze uitvoeringsorganisatie. De vorm biedt de gemeenteraden tevens de 'garantie' dat beleidsbepaling een lokale aangelegenheid blijft.

Handreiking 2: breng het juridisch construct en de bestuurlijke governance in lijn met het karakter van en takenpakket in de GR Peelgemeenten (2 van 2)

Bestuur vormen uit 5 portefeuillehouders, met roulerend voorzitterschap

- SVDL adviseert om in overeenstemming met het karakter en takenpakket van de GR, afgebakend tot uitvoering/beleidsvoorbereiding en taken binnen het sociaal domein, het (enkelvoudige) bestuur van de GR Peelgemeenten te laten bestaan uit één portefeuillehouder sociaal domein per gemeente.
- SVDL adviseert om niet te werken met een onafhankelijk voorzitter, maar de vijf leden van het bestuur uit hun midden een voorzitter te laten kiezen. Hiermee wordt het 'eigenaarschap' volledig in handen van de verantwoordelijk portefeuillehouders gelegd. Afsproken kan worden het voorzitterschap iedere twee jaar te laten rouleren tussen de deelnemende gemeenten. Besluiten kunnen genomen worden bij meerderheid van stemmen, waarbij ieder bestuurslid één stem heeft.

Betrokkenheid portefeuillehouders en colleges borgen

- Gezien de afgeslankte bestuurlijke directe betrokkenheid op de GR, is het van belang aanverwante portefeuillehouders (financiën) en de voltallige colleges periodiek aangehaakt te houden op de GR Peelgemeenten.
- SVDL adviseert dat portefeuillehouders financiën op relevante momenten in de p&c-cyclus tijdig worden betrokken bij voorstellen met financiële impact op de gemeentelijke bijdragen en/of programmabudgetten. Deze betrokkenheid wordt dan lokaal/individueel georganiseerd.

- Daar waar nodig kan incidenteel een gezamenlijk overleg van portefeuillehouders financiën worden belegd, om de politiek-bestuurlijke besluitvorming in de colleges en/of raden te bevorderen.

Adviescommissie opheffen

- SVDL adviseert de adviescommissie sociaal domein rondom de GR op te heffen. Gezien de nieuwe samenstelling van het bestuur van de GR is deze commissie onwenselijk en overbodig geworden. Sterker nog: in tegenstelling tot een openbaar lichaam is bij een Bvo het instellen van een aparte adviescommissie juridisch ook niet toegestaan.

Klankbordgroep raden opheffen

- De klankbordgroep raden is ingesteld rondom de GR Peelgemeenten. Echter, gezien het karakter van de samenwerking (uitvoerend karakter, uitvoeringsmiddelen) is een directe rol hieromtrent van raadsleden niet gerechtvaardigd. SVDL adviseert om de klankbordgroep raden op te heffen.
- Wel is het uiteraard van belang dat de GR periodiek de raden informeert, via de colleges, over de ontwikkelingen binnen de GR en de eventuele risico's en beheersmaatregelen. SVDL adviseert dat de GR de raden, via de algemeen directeur van de GR, minimaal jaarlijks bijpraat in een gezamenlijke radenbijeenkomst. De exacte frequentie kan in overleg met de raden worden afgestemd.

Handreiking 3: creëer een sterk ambtelijk voorportaal voor bestuurlijke besluitvorming, met heldere spelregels (1 van 3)

Heldere ambtelijke vooroverleggen instellen: rol, taken en status vastleggen

- SVDL adviseert om de ambtelijke overleggen meer te structureren en de rol, samenstelling, taken en status van deze overleggen vast te leggen met elkaar.
- Essentieel daarbij is dat ingezet wordt op ambtelijke afstemming en overeenstemming, waarbij verschillen in standpunten expliciet worden gemaakt en transparant op de bestuurlijke tafel landen.
- De ambtelijke overlegstructuur moet de bestuurlijke besluitvorming vereenvoudigen en bijdragen aan zuivere en aangekondigde bestuurlijke discussies.
- SVDL stelt voor de volgende ambtelijke (op integraliteit én inperking overlegstructuren gerichte) overlegvormen in te stellen en uit te werken langs de hierna per overlegvorm benoemde hoofdlijnen:
 - a. Integraal beleidsoverleg Jeugd, Wmo, Participatie;
 - b. Uitvoeringsoverleg gebiedsmanagers;
 - c. OGON-overleg;
 - d. Accountoverleg per gemeente;
 - e. Thematische (tijdelijke) overlegvormen.

Integraal beleidsoverleg Jeugd, Wmo en Participatie

- De bestaande overleggen Jeugd, Wmo, BMS worden ‘samengevoegd’ tot een integraal beleidsoverleg. Bestaande uit maximaal drie vertegenwoordigers per deelnemende gemeente en drie vertegenwoordigers vanuit GR Peelgemeenten. In de startfase mogelijk nog voorafgegaan door een kort vooroverleg per beleidsveld. GR Peelgemeenten zit het betreffende overleg voor, op basis van agenda en stukken. Periodiek is sprake van een inspiratiesessie om met elkaar te denken over ontwikkelingen en innovaties in het vakgebied, in te zetten voor de Peelregio.
- Het overleg is gericht op de inhoud. Gaat over afstemming tussen regionale en lokale vraagstukken, de demarcatielijn en de aansluiting daartussen. En er wordt gestreefd naar consensus en gezocht naar de couleur locale. Daar waar besprekingen vastlopen of kaders gewenst worden wordt geëscaleerd naar het ambtelijk OGON-overleg.

Uitvoeringsoverleg gebiedsmanagers

- De gebiedsmanagers voeren gezamenlijk overleg om de uitvoering af te stemmen en te zoeken naar wederzijdse leerervaringen. Een manager GR Peelgemeenten is voorzitter van het overleg op basis van agenda en stukken.

Handreiking 3: creëer een sterk ambtelijk voorportaal voor bestuurlijke besluitvorming, met heldere spelregels (2 van 3)

Ambtelijk OGON-overleg

- Het ‘ambtelijk opdrachtgevers-/opdrachtnemersoverleg’ is hét ambtelijk voorportaal voor bestuurlijke besluitvorming. Bestaande uit één ambtelijk vertegenwoordiger per gemeente en de algemeen directeur GR Peelgemeenten. De directeur GR Peelgemeenten is voorzitter van het overleg op basis van agenda en stukken. Denken vanuit gezamenlijk belang is net als op bestuurlijk vlak, ook in dit overleg van belang.
- Vertegenwoordiger (bij voorkeur manager) uit betreffende gemeente zit met ambtelijk mandaat aan tafel en beschikt over inhoudelijke kennis van het sociaal domein, zodat discussies aan tafel kunnen worden beslecht. Financiële aspecten worden lokaal in huis voorbereid met afdeling financiën en ingebracht in OGON-overleg.
- Ambtelijk OGON-overleg komt bijeen voorafgaand aan de momenten dat stukken in de p&c-cyclus richting bestuur GR Peelgemeenten gaan. Eventuele verschillende ambtelijke standpunten worden door GR Peelgemeenten transparant ingebracht richting bestuur GR Peelgemeenten.
- Het ambtelijk OGON-overleg voert jaarlijks een strategische discussie/inspiratiesessie over koers en ontwikkelperspectief van GR Peelgemeenten.

Accountoverleg per gemeente

- Tweejaarlijks voert de algemeen directeur GR Peelgemeenten een gestructureerd (op basis van agenda en stukken) accountoverleg per gemeente met de manager ‘sociaal domein’ van die gemeente en de betreffende portefeuillehouder(s).
- Inzet van dit gesprek is, naast relatiebeheer, het doorspreken van ontwikkelingen in de betreffende gemeente, de lokale wensen en behoeften ophalen en het monitoren met elkaar van ontwikkelingen, kansen en (financiële) risico’s rondom de GR.

Thematische (tijdelijke) overlegvormen

- Naast de structurele overlegvormen kunnen er tijdelijke thematische overlegvormen/werkgroepen worden ingericht tussen GR Peelgemeenten en deelnemende gemeenten. Te denken valt aan thema’s als:
 - a. Vertaling van beleid naar inkoop;
 - b. Harmonisatie van werkprocessen;
 - c. Financiële verslaglegging op basis van data-gedreven werken.

Handreiking 3: creëer een sterk ambtelijk voorportaal voor bestuurlijke besluitvorming, met heldere spelregels (3 van 3)

Enkele spelregels

- Het hanteren van zuivere spelregels rondom deze ambtelijke overlegstructuur draagt bij aan 'bestuurlijk comfort'. Veel vraagstukken kunnen op deze wijze ambtelijk worden afgevangen. En daar waar discussiepunten ontstaan kunnen deze transparant bestuurlijk worden ingebracht.
- Als de bestuurlijke en ambtelijke governance een goede wisselwerking met elkaar vinden, zal dit bijdragen aan het gevoel van 'eigenaarschap' van de gemeenten bij de GR.
- Werkwijze van aan voorkant 'ophalen' van bestuurlijke wensen, ambities, belangen, context, gevoeligheden zorgt ervoor dat bestuurders niet aan de achterkant worden verrast en zorgt daarmee voor bestuurlijke rust rondom GR Peelgemeenten.
- Deze veelheid aan overlegsgremia vraagt wel om een strakke planning van de p&c-cyclus, met ruimte voor lokale toetsing bij portefeuillehouders en in colleges van B&W.

Handreiking 4: professionaliseer de organisatie van GR Peelgemeenten, met name op het vlak van de bedrijfsvoering (1 van 2)

Kwaliteitsimpuls voor versterking GR mogelijk

- SVDL ziet rondom GR Peelgemeenten een aantal aspecten dat kan bijdragen aan de verdere versterking en professionalisering van de organisatie. SVDL adviseert de volgende punten (daar waar dit nog niet gebeurt) op korte termijn op te pakken binnen de GR en tussen GR en gemeenten:
 - a. Harmoniseren en optimaliseren van processen in Zorgned.
 - b. Ontwikkelen van een BI-tool: real-time beschikbaar hebben van sturingsinformatie per gemeente.
 - c. Kwaliteitsslag in de uitvoering: van casuïstiekvragen naar kwaliteitsborging/coaching on the job.
 - d. Ondersteuning verbeteren door versterken bedrijfsvoeringscapaciteit.
 - e. Heldere afspraken aan de voorkant rondom BMS.
 - f. Afstemming lokaal/regionaal beleid.
- Er zijn reeds vier themasessies ingericht om te komen tot verbeterlagen:
 1. Takenpakket kwaliteitsmedewerkers;
 2. Lokaal versus regionaal op het gebied van BMS;
 3. Takenpakket Wmo-consultanten;
 4. Afstemming lokaal en regionaal beleid Jeugd en Wmo.

- GR Peelgemeenten kan daarbij qua werkwijze en houding en gedrag doorontwikkelen van het denken in processen, control en rechtmatigheid naar meer flexibiliseren en aansluiten bij de lokale context van de autonome gemeenten.

Identiteit GR Peelgemeenten versterken

- In het kader van de professionalisering van GR Peelgemeenten adviseert SVDL om de identiteit van GR Peelgemeenten te versterken. Identiteit in de vorm van zichtbaarheid naar buiten toe, bijvoorbeeld in de vorm van een website gericht op potentiële werknemers en zorgaanbieders. Dit vanuit het oogpunt van goed en aantrekkelijk werkgeverschap en het zijn van een professionele contractpartij voor derden.
- Daarbij staat voorop dat de identiteit van de vijf gemeenten behouden blijft in de zichtbaarheid en dienstverlening naar inwoners toe.

Handreiking 4: professionaliseer de organisatie van GR Peelgemeenten, met name op het vlak van de bedrijfsvoering (2 van 2)

Bedrijfsvoering structureel versterken binnen GR

- SVDL ziet het als strikt noodzakelijk om, in lijn met het reeds uitgevoerde onafhankelijk onderzoek, de bedrijfsvoering rondom GR Peelgemeenten op sterkte te brengen. Dit omwille van de kwaliteit en continuïteit in dienstverlening.
- Voor de versterking van de bedrijfsvoering ziet SVDL vijf mogelijkheden:
 1. Zelfstandig als GR de bedrijfsvoering versterken en robuuster maken.
 2. Uitbesteden van de bedrijfsvoeringstaken aan marktpartij.
 3. SSC van vijf deelnemers op PIOFACH-taken, als dienstverlener.
 4. In matrix verband laten verzorgen door de deelnemers
 5. Onderbrengen van de taken bij één van de deelnemers op basis van afspraken in een dienstverleningsovereenkomst.
- Voor de korte termijn heeft het de voorkeur om in te zetten op het zelfstandig robuuster maken van de bedrijfsvoering binnen GR Peelgemeenten. Dit kan voorlopig (2019) door bestuurlijk incidenteel middelen toe te kennen voor tijdelijke formatie-uitbreiding.
- Het jaar 2019 kan dan worden gebruikt om te bezien of en in welke mate gemeenten de wens hebben om 'plustaken' in de GR Peelgemeenten in te brengen.
- Indien daarvan sprake is ontstaat een meer robuuste organisatie GR Peelgemeenten op de primaire taken en kan in 'eigen huis' de bedrijfsvoering structureel worden geprofessionaliseerd en op sterkte worden gebracht. De omvang van de overhead neemt dan ook verhoudingsgewijs af.
- Wanneer er door de deelnemende gemeenten voor wordt gekozen om geen extra taken onder te brengen bij de GR, acht SVDL de bedrijfsvoering binnen de GR in structurele zin te krap en risicovol rondom de in de GR belegde taken en op termijn gewenste innovaties.
- In dat laatste geval adviseert SVDL eind 2019 om als bestuur GR Peelgemeenten een uitvraag te doen (kwaliteit, continuïteit en kosten) aan de vijf deelnemende gemeenten om alle bedrijfsvoeringstaken en daarbij behorende innovaties voor deze GR uit te voeren op basis van een Dvo. Variant 5 aldus van de aan de linkerzijde vernoemde varianten.
- De varianten 2, 3 en 4 acht SVDL onwenselijk (2 en 4) of onhaalbaar (variant 3). Daarbij wetende dat momenteel de personeels- en salarisadministratie door Gemert-Bakel wordt uitgevoerd en de financiële administratie door Deurne.

Handreiking 5: start een politiek-bestuurlijk proces op om tot een gedragen toekomstperspectief op samenwerking in de Peel te komen (1 van 2)

Rapport heeft focus op GR Peelgemeenten, maar...

- SVDL heeft conform de uitvraag in dit rapport de focus gelegd op de verdere versterking van GR Peelgemeenten. Echter, het evaluatieproces en de bekendheid van de adviseurs met de regio heeft SVDL diverse aanvullende/aanpalende inzichten gebracht, die wij graag in deze handreiking delen met de vijf Peelgemeenten. Een aantal van deze inzichten gaat in op versterking/intensivering van de samenwerking, inclusief de gemeente Helmond. Wij merken op dat Helmond echter niet betrokken is bij het evaluatieonderzoek en voorliggend rapport.

...huidige samenwerking in de Peel...

- Tussen de Peelgemeenten, inclusief Helmond als centrumstad, wordt veel samengewerkt. Op het gebied van veiligheid, economische ontwikkeling (innovatiehuis De Peel) en ruimtelijke opgaven wordt samen opgetrokken.
- De samenwerking in de Peel kent echter ook een grote diversiteit aan samenwerkingsvormen. De bestuurlijke sturing op al deze initiatieven is versnipperd tussen portefeuillehouders. De ambtelijke aandacht voor de samenwerkingslijnen is verdeeld. En van gezamenlijke politieke betrokkenheid is nauwelijks (meer) sprake. Er is dus geen sprake van 'overall' regie op samenwerking in de Peel.

- Deze opzet zorgt ervoor dat er politiek-bestuurlijk nauwelijks 'wisselgeld' tussen samenwerkingsinitiatieven bestaat. Veel dossiers worden op zichzelf beschouwd door betrokken bestuurders en ambtenaren.
- Deze opzet blijkt in de praktijk ook kwetsbaar te zijn in het geval van wisselingen in sleutelpersonen binnen de regio. De samenwerkingsdynamiek in de Peelregio blijkt sterk afhankelijk van verkiezingen, politieke kleuring, burgemeesterswisselingen en het de komst of het vertrek van gemeentesecretarissen.
- De externe druk op samenwerking, vanuit provincie onder de vlag van 'Veerkrachtig Bestuur' lijkt in het hier en nu even te zijn geluwd. Echter, vanuit opgaven, ambities en kansen geredeneerd geeft SVDL in overweging om te verkennen of de samenwerking in de Peelregio sterker vormgegeven kan worden, zonder in structuur denken te vervallen.

...kan nóg krachtiger worden vormgegeven

- Opgaven rondom de regionale energiestrategie, de transitie van het landelijk gebied, de implementatie van de Omgevingswet, de digitale transformatie, de innovaties in mobiliteit, vraagstukken rondom economie, wonen en bereikbaarheid en de complexiteit rondom veiligheid en ondermijning. Stuk voor stuk opgaven waarin de Peelgemeenten elkaar zouden kunnen opzoeken, vasthouden en verbinden.

Handreiking 5: start een politiek-bestuurlijk proces op om tot een gedragen toekomstperspectief op samenwerking in de Peel te komen (2 van 2)

- Indien de Peelgemeenten, inclusief Helmond zouden weten te komen tot één strategische agenda voor de Peel, namens 210.000 inwoners, geeft dat een sterke positie in de regio (Stedelijk Gebied Eindhoven/MRE) en politiek-bestuurlijke en ambtelijke verbinding onderling.
- Zeker als deze agenda wordt gecombineerd met een governance (lees: geen nieuwe entiteit) die zorgt voor regie op de in deze agenda gedefinieerde opgaven en ambities. Met daarbinnen voldoende ruimte voor politieke inbreng, bestuurlijke regie én ambtelijke inzet en betrokkenheid.
- Een dergelijke opzet voorkomt versnippering van samenwerkingsinitiatieven in de Peel. Zorgt voor eenheid en biedt tegelijk ruimte voor verscheidenheid. De agenda kan namelijk ook tijdelijke thema's/opgaven bevatten. De agenda kan ruimte bieden voor gelegenheidsallianties; niet altijd alles met vijf of zes. En de agenda kan oog hebben voor meerschalligheid in de samenwerking; met betrokkenheid van ondernemers en (kennis)instellingen.
- De zes gemeenten zijn, in lijn van deze handreiking, in gezamenlijkheid al voorzichtig gestart met een samenwerkingsagenda op het niveau van de '6 Peelsecretarissen'. Het gaat hierbij om het verbeteren van de Peelsamenwerking, de versterking van de Peelvertegenwoordiging en het terugdringen van de bestuurlijke en ambtelijke drukte.
- Vooralsnog richt de samenwerking zich op de volgende thema's:
 - a. Teamontwikkeling;
 - b. Intervisie;
 - c. Innovatiehuis;
 - d. Veiligheid;
 - e. Peelregio in het MRE: kracht van de regio;
 - f. IGA-ondersteuning;
 - g. Piofa, specifiek I&A;
 - h. Bedrijventerreinen;
 - i. Wonen en woningbouwprogramma's;
 - j. GR Peelgemeenten.

Handreiking 6: stel een uitvoeringsagenda op ter versterking GR Peelgemeenten

- Voornoemde vijf handreikingen vragen in eerste aanleg om een zorgvuldig politiek-bestuurlijk besluitvormingsproces. Nadat de betrokken colleges van B&W overeenstemming bereiken over de voorgestelde koers ter versterking van GR Peelgemeenten, kan een uitvoeringsagenda worden opgesteld voor de implementatie van deze koers.
- De uitvoeringsagenda moet per handreiking inzichtelijk maken:
 - a. de benodigde processtappen tot implementatie;
 - b. de activiteiten en op te leveren producten;
 - c. te betrekken sleutelpersonen/gremia,
 - d. de in te zetten middelen: capaciteit en geld;
 - e. het tijdpad.
- De uitvoeringsagenda moet vastgesteld worden door het DB en AB van GR Peelgemeenten, door de betrokken colleges van B&W en de gemeenteraden ten behoeve van de (incidentele) financiële paragraaf. De verwachting is namelijk dat GR Peelgemeenten te krap in de formatie zit op het vlak van de bedrijfsvoering om deze versterkingsopgave vanuit bestaande capaciteit en kennis te kunnen oppakken.
- Sowieso is het raadzaam de gemeenteraden tijdig te informeren over de uitkomsten van voorliggend evaluatierapport. Ten aanzien van bijvoorbeeld het opheffen van de Klankbordgroep, het wijzigen van de huidige GR-tekst en het opstarten van een proces tot een gedragen toekomstperspectief voor de Peel hebben de gemeenteraden nadrukkelijk een rol te vervullen.
- Streven zou moeten zijn de uitvoeringsagenda rond de zomer van 2019 vast te stellen, zodat eind 2019 een deel van de handreikingen reeds hun beslag kunnen krijgen.

Bijlagen



Bijlage A: organisatiestructuur GR Peeltgemeenten



Bijlage B: overzicht geraadpleegde documenten

Documenten evaluatie GR Peeltgemeenten
Aanbiedingsbrief Kadernota 2020
Bijlage Kadernota 2020 – GR Peeltgemeenten
Getekende financiële verordening
Ondertekende GR Peeltgemeenten
Ontwerpbegroting GR Peeltgemeenten 2017-2018
P&C Cyclus Peeltgemeenten
Paper Strategic Businesscontrol
Reglement Klankbordgroep Peeltgemeente 2018
Vastgestelde begroting 2019 – Meerjarenraming 2020-2022
Oplegnotitie resultaat onderzoek werkgeverschap Jeugd
Onderzoek scenario Jeugdprofessionals
3 ^e wijziging begroting 2018, 1 ^e wijziging 2019
Paddenstoelennota

Bijlage C: overzicht geïnterviewde personen

Overzicht gesprekken evaluatie GR Peelgemeenten
Voorzitter AB/DB GR Peelgemeenten
Beide overige leden DB GR Peelgemeenten
Adviescommissie Sociaal Domein
Groepsgesprek Klankbordgroep raadsleden
Directeur GR Peelgemeenten
Teamleiders GR Peelgemeenten
Voltallige college van B&W Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Laarbeek en Someren
Gemeentesecretaris Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Laarbeek en Someren
Ambtelijke groepsgesprek Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Laarbeek en Someren
Ambtelijk groepsgesprek GR Peelgemeenten

Bijlage D: scenario's Krijnberg werkgeverschap jeugdprofessionals (1 van 2)

Voordelen in dienst gemeente	Voordelen in dienst GR Peelgemeenten
Directe aansturing zo dichtbij als mogelijk	Verbinding met backoffice processen
	Schaalvoordelen. Met name voor kleinere gemeenten minder kwetsbaar

Risico's in dienst gemeente	Risico's in dienst GR Peelgemeenten
Kwetsbaarheid van teams	Aansturing meer op afstand
Standaardisatie en uitwisseling afhankelijk van kwaliteit regionale samenwerking	Sluit niet aan bij kerncompetentie GR Peelgemeenten op dit moment
	Inhoudelijke kennis niet direct in huis
	Geen draagvlak bij jeugdprofessionals

Voordelen in dienst Jeugdhulpaanbieder	Risico's in dienst Jeugdhulpaanbieder
Inkooptraject biedt kansen voor versnelling transformatie	Tijdelijke onzekerheid medewerkers over continuering van hun baan
Op gang komen transformatie wordt beter geborgd	Geen garantie op huidige aanbieders
Biedt ruimte om beweging tussen wijkteams en jeugdhulp op gang te brengen	Bij gemeenten geringe kennis van contractmanagement en aanbesteding
Kans dat professionals in toekomst in jeugdhulporganisaties werken wordt groter	
Onafhankelijkheid jeugdhulp is beter geborgd	
Terugvallen op jeugdhulp infrastructuur is beter geborgd	
Professionalisering contractmanagement is beter mogelijk – betere sturing transformatie	
Draagvlak professionals	

Bijlage D: scenario's Krijnberg werkgeverschap jeugdprofessionals (2 van 2)

Doelstelling	Scenario 1 en 2	Scenario 3
Inwoner centraal en Kwaliteit	Professionals minder gefaciliteerd vanuit beroep, zeker bij zwaardere interventies. Kwaliteit van Jeugdhulp minder geborgd. Inhoudelijke transformatie op lange termijn minder.	Biedt de mogelijkheid om organisatie te contracteren die toekomstbestendig de jeugdprofessionals levert, aangesloten op ontwikkelingen in het vak en transformatie faciliteert.
Kosten	Mogelijk op korte termijn kostenbesparing (afhankelijk van werkelijke overhead kosten)	Potentieel financieel effect van transformatie is vele malen hoger dan korte termijn besparing.
Kwetsbaarheid	Gezamenlijke keuze voor scenario maakt kwetsbaarheid individuele gemeenten minder.	
Krachtige positie	Gezamenlijke keuze voor scenario maakt positie gemeente krachtiger.	

Bijlage E: taakverdeling lokaal versus regionaal, zoals vastgelegd in bedrijfsplan

Lokaal door gemeenten	Facilitering door GR Peelgemeenten
Toegang	Procesondersteuning backoffice
Uitvoering Wmo: intake, afhandeling en beschikking en afhandelen vragen/problemen	Inkoop en aanbesteding
Uitvoering Jeugdwet: : intake, afhandeling en beschikking en afhandelen vragen/problemen	Kwaliteit van de uitvoering
Intake en aanvragen BMS	Formele intake BMS + afhandeling en beschikking
Casusregie: Alle activiteiten gericht op het regisseren, verbinden, afstemmen en bewaken van de organisatie en uitvoering van de hulpverlening en begeleiding aan een inwoner en/of gezin op het moment dat meerdere uitvoeringsorganisaties betrokken zijn (uitgangssituatie is één gezin, één plan en één regisseur)'. 	Beleidsontwikkeling: Regionaal beleid door de Peelorganisatie: vertalen van landelijk beleid; voorstellen van (wijzigingen in) verordeningen; vertalen naar inkoop. Het vertegenwoordigen van de Peelgemeenten in landelijke en regionale netwerken. Lokaal beleid: besluitvorming richting colleges en raden; beleid en regie met betrekking tot algemene voorzieningen en toegang.
	Expertpool ter ondersteuning van de consultants bij complexe zaken
	ICT infrastructuren en systemen
	Ondersteuning inrichting administratie
	Facturering
	Archivering
	Opleiding, deskundigheidsbevordering, training, werving en flexpool



SeinstraVandeLaar
Organisatieadviseurs
voor de publieke sector

Contactgegevens:

SVDL
info@svdl.nl
www.svdl.nl
06 – 124 62 946

drs. Stan van de Laar
managing partner
s.vandelaar@svdl.nl
06 – 303 72 997

Renée Kuin MSc.
adviseur
r.kuin@svdl.nl
06 – 538 64 656