

Onderzoeksrapport

Sociaal Domein Scherpenzeel



Schaatsen op dun ijs...

Kees de Haas

Versie: 16-9-2022

Status: definitief

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Management-samenvatting.....	3
1 De opdracht.....	4
Inleiding.....	4
Doel opdracht.....	4
Afbakening.....	4
Werkwijze.....	4
2 Analyse huidige situatie	6
Inleiding.....	6
Strategie & sturing	6
Financiën	7
Management & aansturing	9
Capaciteit & kwaliteit	10
Proces & Structuur	13
Cultuur.....	14
Conclusies.....	15
3 Opties voor de toekomst.....	17
Teruggave taken van Barneveld aan Scherpenzeel.....	17
Organisatie van het sociaal domein bij de burens.....	18
Opties voor de komende tijd.....	19
Optie 1: Zelf blijven uitvoeren zonder extra investeringen	20
Optie 2: Zelf blijven uitvoeren met extra investeringen	21
Optie 3: Uitbesteden van activiteiten met investeringen in het resterende deel	23
Samenvatting resultaten opties	25
4 Conclusies & Advies	26
Conclusies.....	26
Advies	26

Management-samenvatting

Het sociaal domein binnen de gemeente Scherpenzeel functioneert niet zoals gewenst. Het hoofd van de afdeling Gemeentewinkel heeft behoefte aan een heldere analyse van het huidige functioneren van de afdeling en wil graag advies over de manier waarop de knelpunten kunnen worden aangepakt.

Daarop heb ik onderzoek gedaan door het bestuderen van documenten en het praten met bijna alle medewerkers van de afdeling, het management en de betrokken wethouder. Gedurende het traject heeft een stuurgroep, bestaande uit de gemeentesecretaris en het afdelingshoofd, en een projectgroep, bestaande uit de teamleider sociaal team en de strategisch adviseur sociaal domein, de uitvoering van de opdracht (be)geleid. Op basis van de inzichten die ik daaruit heb opgedaan heb ik geprobeerd de rode draad van de problematiek naar boven te halen: wat gaat er nu precies niet goed en hoe is dat met elkaar verbonden? Het beantwoorden van deze vraag werd extra relevant na het stopzetten van de herindelingsgesprekken met Barneveld en de hernieuwde focus op zelfstandigheid die daaruit voortvloeide.

Uit mijn analyse blijkt dat de basis van het sociaal domein niet op orde is. De dienstverlening vertoont slijtage en bij tegenslag zakt de dienstverlening snel door het ijs. Veel basale zaken zijn niet of niet goed geregeld waardoor de uitvoering inefficiënt en soms ondermaats wordt uitgevoerd. De afdeling heeft niet de ruimte om deze zaken structureel op orde te brengen, omdat ze steeds weer in de operatie van alle dag wordt gezogen. Er kan daardoor nauwelijks vooruitgang worden geboekt. Dit geeft risico's voor de kwaliteit van de dienstverlening. Met mogelijk negatieve gevolgen voor de inwoners van Scherpenzeel. Dat er iets moet gebeuren is wat mij betreft zonder meer duidelijk.

Om de basis op orde te krijgen is het in ieder geval nodig om, zowel incidenteel als structureel, in de afdeling te investeren. Daardoor kunnen kwaliteit en kwetsbaarheid worden aangepakt en kan beter gestuurd worden op de uitvoering van de werkzaamheden. Het is goed om een ter zake kundig bureau voor deze opdracht in te huren. Verder zal geïnvesteerd moeten worden in het structureel invullen van functies die nu nog niet bestaan om ervoor te zorgen dat de kwaliteit kan worden behouden. Verder wordt geadviseerd om de mogelijkheden te verkennen voor het overdragen van activiteiten aan andere gemeenten. Het zal de kwetsbaarheid sterk verminderen. Een concreet voorbeeld kan zijn het uitbesteden van de participatie-activiteiten. Argumenten daarvoor zijn dat de uitvoering kwetsbaar is, de regelgeving ingewikkeld is en cliënten in hoge mate van een goede uitvoering afhankelijk zijn voor hun dagelijks onderhoud. Een bijkomend praktisch argument is dat een deel van deze activiteiten al door de gemeente Barneveld werden uitgevoerd, maar nu naar Scherpenzeel gaan terugkomen en een nieuwe plek moeten krijgen. Een goede partner voor uitbesteding kan de gemeente Veenendaal zijn.

De kosten van het op orde brengen van de afdeling komen, los van de vraag of de participatie-activiteiten wel of niet worden uitbesteed, naar schatting neer op een eenmalige uitgave van ca. €350.000. Ook is het nodig om tot structurele versterking van de afdeling te komen (bv. contractmanagement, bedrijfsvoering), maar de hoogte/omvang daarvan is nu nog niet goed in te schatten en afhankelijk van de uitkomsten van de opdracht.

Door het investeren in de afdeling en mogelijk uitbesteden van een deel van de van activiteiten wordt de afdeling in staat gesteld om orde op zaken te stellen, de kwaliteit op een hoger niveau te brengen en de kwetsbaarheid te beperken. En dat is uiteindelijk in het belang van de inwoners van Scherpenzeel, die zeker in deze tijd, een goede ondersteuning hard nodig hebben.

1 De opdracht

Inleiding

Binnen de organisatie bestaat een breed beleefd gevoel dat het Sociaal Domein binnen de gemeente nog niet functioneert zoals het zou moeten of kunnen. De afgelopen jaren zijn gekenmerkt door grote ontwikkelingen waarbij steeds meer verantwoordelijkheden zijn verschoven naar de gemeente. Dat heeft geleid tot structurele problemen in het Sociaal Domein. Ontwikkelingen als Covid, de herindelingsdiscussie met Barneveld en de steeds krapper wordende arbeidsmarkt hebben deze problemen verergerd. Door deze omstandigheden vonden veel personele wisselingen plaats waardoor inhoudelijke kennis en goede relaties met de betrokken inwoners en maatschappelijke organisaties zijn verminderd. Vacatures kunnen moeilijk worden vervuld en worden op dit moment deels ingevuld met tijdelijke krachten. Daar komt bij dat eerder uitbestede activiteiten aan de gemeente Barneveld nu weer terugkomen naar Scherpenzeel. Door al deze ontwikkelingen gaat een groot deel van de beschikbare tijd op aan het drijvende houden van het schip, waardoor er te weinig ruimte is om structureel orde op zaken te stellen, zoals het ontwikkelen van een visie, strakker inrichten van werkprocessen, goed inwerken van nieuwe medewerkers en het realiseren van sturingsinformatie, waardoor sturing op kwaliteit en kosten lastig is. De organisatie is kwetsbaar en dreigt daardoor (verder) op achterstand te raken. Dit heeft volgens opdrachtgever inmiddels een negatief effect op de dienstverlening aan de inwoners van Scherpenzeel.

Met veel kunst- en vliegwerk zorgen medewerkers en management ervoor dat het schip blijft drijven. Daardoor is het voor de buitenwereld misschien niet altijd helder hoe groot de 'crisis' is. Maar het hoeft niet lang te duren voordat de organisatie door de hoeven zakt en dat moet worden voorkomen. Het is van belang om snel helder te krijgen wat de precieze oorzaak van de beleefde knelpunten is en welke alternatieven er zijn om dit structureel op te lossen. Dat is het doel van dit onderzoek.

Doel opdracht

Het doel van deze opdracht is om in kaart te brengen welke problemen/knelpunten er precies spelen binnen het Sociaal Domein en wat nodig is om uitvoering en beleid structureel op orde te brengen. Concreet komt dat op het volgende neer:

- Ontwikkel een scenario waarin het Sociaal Domein (uitvoering en beleid) zelfstandig kan worden voortgezet in Scherpenzeel, inclusief de benodigde randvoorwaarden zoals deskundigheden/kosten/formatie;
- Verken globaal de alternatieve scenario's "samenwerking" en "uitbesteding" (al dan niet op onderdelen).
- Vergelijk de scenario's in de zin van kosten, kwaliteit en continuïteit.

Afbakening

De opdracht richt zich primair op het functioneren van het Sociaal Domein binnen de gemeente Scherpenzeel. Op dit moment is er geen aanleiding de opdracht te verbreden naar bijvoorbeeld de sociale partners waarmee wordt samengewerkt; de knelpunten die worden ervaren lijken zich vooral te richten op de uitvoering van de Participatiewet, WMO en Jeugdwet en samenhangende regelingen conform de wettelijke eisen door de gemeente. Wel zal worden gekeken naar de belangrijke ontwikkelingen in de omgeving van het Sociaal Domein die niet beïnvloedbaar zijn, maar wel effect hebben op het functioneren van het Sociaal Domein zoals nieuwe wetgeving, landelijke discussies, arbeidsmarktontwikkelingen of andere relevante trends. De vraag hoe ver Scherpenzeel staat met de transformatie is geen onderdeel van dit onderzoek, maar wordt behandeld in een separaat onderzoek. De resultaten daarvan zullen meegenomen bij de verdere analyse na dit onderzoek.

Werkwijze

Het onderzoek is opgedeeld in een aantal stappen:

- Stap 1: Analyse van de huidige situatie: door het raadplegen van bronnen, interviewen van medewerkers en betrokkenen en analyseren van informatie wordt een nader beeld geschetst van de huidige situatie zodat er een scherper beeld ontstaat over de knelpunten zoals die nu bestaan.
- Stap 2: Verkennen van opties voor de toekomst: uitwerken van opties voor de toekomstige organisatie van de activiteiten binnen het Sociaal Domein in overleg met management en medewerkers.
- Stap 3: Advies: op basis van de resultaten uit voorgaande stappen zal een advies worden opgesteld waarbij ook zal worden stilgestaan bij de vraag of de activiteiten zelfstandig kunnen worden voortgezet of beter deels of geheel met andere partijen kunnen worden uitgevoerd (samenwerking of uitbesteding).
- Stap 4: Bespreking advies & afronding rapport: het advies wordt in concept besproken met de verantwoordelijk wethouder, de medewerkers, de gemeentesecretaris, het MT en het College. Vervolgens wordt het rapport definitief gemaakt en overhandigd aan de opdrachtgever.

2 Analyse huidige situatie

Inleiding

Om de huidige situatie goed te kunnen doorgronden zijn verschillende stappen gezet:

1. Relevante documenten zijn bestudeerd die voor het onderzoek van belang zijn.
2. Gesprekken zijn gevoerd met:
 - beleidsmedewerkers en jeugdconsulenten om hun ervaringen over het werk te horen;
 - het management (gemeentesecretaris, afdelingshoofd en teamleider) om meer duiding over zaken te krijgen;
 - professionals die in het kader van het onderzoek van belang zijn (functionaris gegevensbescherming, projectleiders management-informatie en onderzoek transformaties, teamleider/functioneel beheerder ICT Sociaal Domein Barneveld);
 - verantwoordelijken in het Sociaal Domein bij omliggende gemeenten om een beter beeld te krijgen bij oplossingen die zij in het Sociaal Domein hebben gekozen en om mogelijkheden voor samenwerking te verkennen.
3. Is op een tweetal momenten een afdelingsoverleg georganiseerd om met medewerkers in gesprek te gaan over de knelpunten die zij ervaren (7 juni) en of zij de analyse van de knelpunten delen (23 augustus).

Gedurende deze fase heb ik veel tijd doorgebracht op de afdeling zelf zodat ik beter zicht kon krijgen en beter kon waarnemen wat er speelt. Deze waarnemingen worden hieronder systematisch weergegeven. Daarna wordt afgesloten met een analyse op basis van deze waarnemingen.

Strategie & sturing

Waarnemingen

- Beleidsplan Sociaal Domein: Er is een beleidsplan Sociaal Domein 2019-2022 vastgesteld. Daarin worden ambitie en strategie met betrekking tot de belangrijkste inhoudelijke onderwerpen binnen het Sociaal Domein weergegeven. Voor ieder inhoudelijk onderwerp zijn beleidsmatige doelstellingen vastgesteld. Dat wil zeggen dat op hoog niveau is aangegeven wat men op dat gebied wil bereiken. Deze beleidsdoelstellingen zijn echter niet vertaald naar daadwerkelijke sturingsmaatstaven aan de hand waarvan de uitvoering haar werk kan doen. Kortom, er is geen vertaling van beleids- naar uitvoeringsdoelstellingen. Momenteel wordt wel gewerkt aan het vaststellen van een nieuwe visie op het sociaal domein. Deze zal begin volgend jaar worden vastgesteld.
- Geen sturing op doelstellingen: Binnen de uitvoering wordt nauwelijks gestuurd op heldere doelstellingen. Er wordt vooral gestuurd aan de hand van de cliënten die zich melden bij het intakebureau (de werkvoorraad). De cliënten worden vervolgens verdeeld over de consulenten. Dit vindt plaats op basis van de al bestaande caseload bij de consulenten en de eventuele specialisaties die men heeft. De voortgang in de casussen wordt voor wat betreft jeugd besproken in het casuïstiekoverleg; voor participatie en WMO bestaat geen casuïstiekoverleg; eventuele afstemming vindt hier meer ad hoc plaats.
- Managementinformatie: Managementinformatie is niet of nauwelijks voorhanden. Navraag bij Barneveld leert dat er een omgeving is waar managementrapportages ter beschikking worden gesteld (Zeva). Deze worden voor zover bekend binnen het sociaal domein niet gebruikt. Recent

werd bekend dat er door Bedrijfsvoering wel cijfers en overzichten en overzichten worden geproduceerd. In wiens opdracht of met welk doel is niet helder. Inmiddels is een project gestart om vast te stellen welke managementinformatie er binnen de afdeling gewenst is om tot meer sturing te kunnen komen.

- Kwaliteitsmedewerkers: Kort voor de zomer zijn de vacatures voor de functie van kwaliteitsmedewerkers opnieuw ingevuld. Hun taak is onder meer om middels de PCDA methodiek gericht kwaliteit op structurele wijze te definiëren, te monitoren en te verbeteren. Het zal nog wel enige tijd duren voordat hier de effecten van zichtbaar zullen worden omdat dit nog vanaf de grond moet worden opgebouwd.

Conclusie

Het is moeilijk sturen als je niet weet waarheen je wilt gaan. Hoewel het beleidsplan wel enige richting geeft in wat er politiek en beleidsmatig van belang wordt geacht, zijn deze beleidsdoelstellingen niet vertaald naar de uitvoering. Er wordt dus niet gericht gewerkt aan het behalen van deze doelstellingen. En dus is het ook de vraag of deze gehaald worden. Managementinformatie is niet of nauwelijks beschikbaar en zowel bij de leiding als bij de medewerkers bestaat geen gevoel bij de vraag of “we op de goede weg zijn”. Er wordt met grote inzet gewerkt aan het ondersteunen van de cliënten, maar of dat goed gebeurt is niet bekend. Inzicht in richting, kwaliteit en voortgang wordt gemist. En omdat de doelen niet helder zijn is het moeilijk om vast te stellen welke randvoorwaarden (formatie, deskundigheid, kwaliteit) moeten worden ingevuld om die doelen te realiseren.

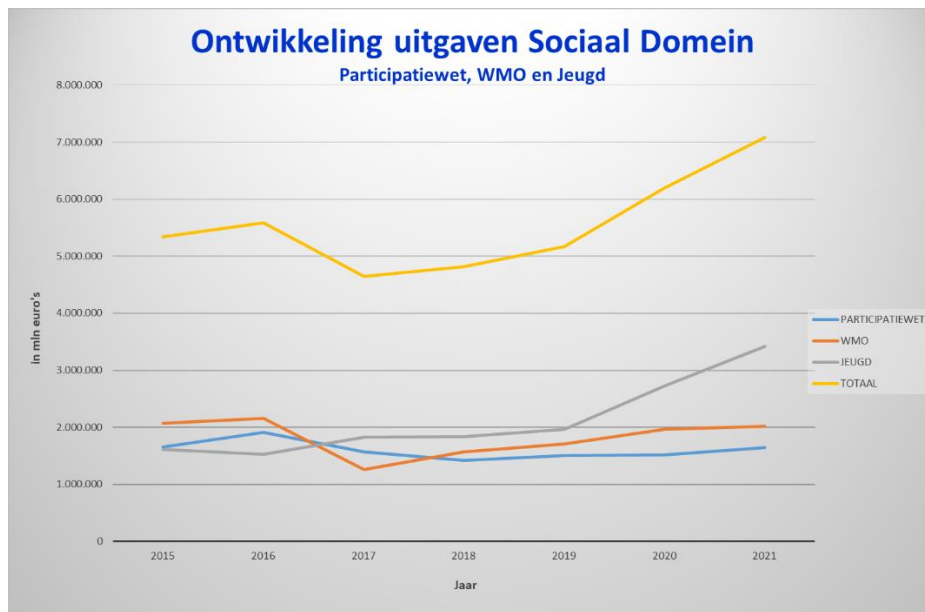
Financiën

Waarnemingen

- Financiële ontwikkeling: de kosten van het sociaal domein zijn de laatste twee jaar behoorlijk toegenomen. In onderstaande tabel worden inkomsten en uitgaven, verdeeld over de drie wetten, weergegeven vanaf 2015 tot en met 2021. Te zien is dat de uitgaven fors gestegen zijn van 5,3 mln in 2015 tot 7,0 mln in 2021. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door een stijging bij Jeugd.

	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	Ink	Uit	Ink	Uit	Ink	Uit	Ink	Uit	Ink	Uit	Ink	Uit	Ink	Uit
PARTICIPATIEWET	704.149	1.653.785	772.832	1.910.001	872.114	1.567.603	912.654	1.414.467	932.195	1.505.960	945.268	1.512.595	943.620	1.645.092
WMO	146.176	2.074.294	163.617	2.155.405	103.910	1.260.521	91.050	1.567.435	66.660	1.703.326	31.520	1.962.946	81.620	2.022.537
JEUGD	84.478	1.616.326	0	1.522.166	0	1.822.040	91.357	1.834.932	0	1.963.424	0	2.721.461	0	3.414.102
TOTAAL	934.803	5.344.406	936.449	5.587.573	976.024	4.650.164	1.095.061	4.816.834	998.855	5.172.710	976.788	6.197.002	1.025.240	7.081.732

Op de volgende pagina is deze ontwikkeling ook grafisch weergegeven.



Grafiek: Ontwikkeling uitgaven Sociaal Domein 2015 tm 2021

- Ontwikkeling inhuurkosten: hieronder volgt een staatje over de ontwikkeling van inhuurkosten in relatie tot de totale loonkosten van 2019 t/m 2022. Duidelijk is te zien dat dit percentage de laatste jaren snel aan het oplopen is.



Grafiek: Ontwikkeling inhuurkosten versus totale loonkosten Sociaal Domein 2019 tm 2022

- Beheersmaatregelen: Omdat de kosten van de voorzieningen op gebied van WMO en Jeugdhulp de laatste jaren fors stijgen, zijn vorig jaar (14-9-2021) beheersmaatregelen met de raad afgesproken. Als taakstelling is door de raad meegegeven dat er een bedrag van €300.000 op de WMO en een bedrag van €100.000 op de Jeugd moet worden bezuinigd. Dit zonder beleidsaanpassingen en effecten op de kwaliteit van de dienstverlening. Daarop is door het college tot maatregelen besloten die tot de gewenste taakstelling moeten leiden, hoewel de verdeling daarvan niet helemaal overeenstemt met de kaders van de raad. In totaal zijn maatregelen afgesproken waarmee €287.000 op Jeugd moet worden gerealiseerd en €245.000 op de WMO. In totaal dus bezuinigingen van €532.000, behoorlijk hoger dan de totale taakstelling van €400.000. De reden was dat daarmee de taakstelling van €400.000 dan toch in ieder geval zou moeten kunnen worden. Er is een Regiegroep Monitoring Beheersmaatregelen

ingesteld om de genomen maatregelen en de effecten daarvan te volgen. De vorderingen van de beheersmaatregelen worden gemonitord. De laatste monitor van mei 2022 laat zien dat er wel voorbereidende activiteiten zijn gestart, maar dat op het daadwerkelijk realiseren van bezuinigingen op dit moment nog geen zicht is. In hoeverre de bezuinigingsmaatregelen gehaald kunnen worden is op dit moment nog niet duidelijk.

Conclusie

De kosten van het Sociaal Domein, en met name binnen het domein Jeugd, stijgen de laatste jaren snel. Dit is overigens een landelijke trend en in die zin niet persé bijzonder. Echter de mate waarin we deze monitoren, kunnen verklaren en bijsturen is zorgelijk. De stijging bij Jeugd heeft vooral te maken met meer jongeren die instromen, langere trajecten en duurdere hulp. De raad heeft vorig jaar aan het college gevraagd om de kosten met 400.000 euro terug te brengen. Op dit moment zijn er nog geen bezuinigingen gerealiseerd en is ook nog de vraag of en in welke mate deze kunnen worden gehaald. Er is dringend behoefte aan meer inzicht in de operationele resultaten die binnen het Sociaal Domein worden behaald (zie hierboven) zodat ook beter inzicht ontstaat in eventuele mogelijkheden voor het realiseren van bezuinigingen. Verder stijgen de inhuurkosten, zowel absoluut als verhoudingsgewijs, de laatste jaren snel. Het is een reflectie van de instabiliteit van de bezetting en ook het gevolg van het moeizaam kunnen invullen van vacatures met vaste nieuwe medewerkers.

Management & aansturing

Waarnemingen

- Sturing door leiding: De sturing vanuit het management op het Sociaal Domein heeft veel weg van (noodgedwongen) crisismanagement is vooral ad-hoc van aard. De dagelijkse besommingen zoals het invullen van vacatures en oplossen van operationele problemen nemen veel tijd in beslag. Men is het afgelopen jaar niet daadwerkelijk toegekomen aan het orde brengen van de basis en het uitvoeren van verbetertrajecten, maar vooral bezig geweest het zorgdragen dat zaken die moeten gebeuren ook daadwerkelijk gebeuren. Soms door concessies te doen aan de kwaliteit van het werk, soms door zaken vooruit te schuiven en vooralsnog niet op te pakken.
- Taakverdeling algemeen: Er is een opzet gemaakt van de taakverdeling tussen de verschillende functionarissen binnen het Sociaal Domein (uitvoering en beleid). Bij navraag blijkt echter dat deze taakverdeling bij een aantal mensen niet bekend is. Daardoor bestaat het risico dat rollen niet correct worden ingevuld.
- Taakverdeling afdelingshoofd/teamleider: September vorig jaar is gestart met een pilot voor een teamleider voor de uitvoering (het Sociaal Team). Daarmee kan een deel van de taken van het afdelingshoofd worden overgedragen naar de teamleider waardoor het afdelingshoofd wordt ontlast en zaken op de werkvloer sneller kunnen worden opgelost. Een recente evaluatie heeft tot een positief oordeel over deze pilot geleid. Een deel van de taken in de eindverantwoordelijkheid is op dit moment echter nog belegd bij het afdelingshoofd (waaronder functionering/beoordeling, ziekteverzuim).
- Overlegstructuur: Er zijn binnen het Sociaal Domein diverse overleggen. Voor WMO en PW is dat redelijk overzichtelijk met twee overleggen: een casuïstiek-overleg en een overleg tussen uitvoering en beleid. Voor Jeugd zijn er meer overleggen waarvan de vraag is of die goed onderscheidend zijn en logisch op elkaar aansluiten. Verder is de naamgeving van de verschillende overleggen niet synchroon: overeenstemmende naamgeving en structuur kan meer helderheid geven. Aandachtspunt van de overleggen waarin casuïstiek aan de orde komt is in hoeverre en onder welke voorwaarden dit in overeenstemming is met de privacywetgeving.

Conclusie

Het management kan nauwelijks sturen op zaken als kwaliteit, effectiviteit en kosten. Daartoe ontbreekt het benodigde inzicht en instrumentarium. Ook is er weinig ruimte voor verbetering doordat alle energie gaat zitten in het draaiend houden van dienstverlening. Men komt niet voldoende toe aan bouwen doordat er steeds weer medewerkers vertrekken die moeten worden vervangen, vaak in eerste instantie door tijdelijke krachten. Hoewel de aansturing van de afdeling is verbeterd met het tijdelijk benoemen van een teamleider, is het nog niet voldoende om structurele verbeteringen aan te brengen. Ook de teamleider loopt over van operationele activiteiten en heeft daardoor weinig tijd voor persoonlijke begeleiding en werken aan verbeteringen. Dat wil niet zeggen dat er niets gebeurt: inmiddels zijn kwaliteitsmedewerkers aangenomen en wordt gestaag gewerkt aan het vaststellen van kwaliteitsnormeringen en managementinformatie. Maar het kost veel tijd, want ook de kwaliteitsmedewerkers worden ten dele in de operationele werkzaamheden getrokken door afwezigheid van consultants door vakantie of ziekte.

Capaciteit & kwaliteit

Waarnemingen

- Bezetting: De huidige bezetting van de afdeling ligt iets hoger dan formatief toegestaan. Deels betreft dat extra, nieuwe taken waarvoor separate financiering nodig is, deels betreft het extra inhuur als gevolg van vervanging bij ziekte en hoge druk door vele personeelsswisselingen.

Beleid

Binnen het beleidsteam werken momenteel 7 vaste medewerkers. Een van deze medewerkers wordt tijdelijk vervangen vanwege ziekte. Verder worden 2 medewerkers ingehuurd voor speciale projecten op het gebied van contractmanagement, managementinformatie, de transformaties en begeleiden van nieuwe medewerkers. Drie van de vaste medewerkers zijn pas sinds enkele maanden in dienst. Het aantal beleidsonderwerpen is groot en dat betekent ook dat iedere medewerker zich met veel onderwerpen moet bezighouden. Omdat er op ieder beleidsdomein maar een beperkt aantal (1 tot 2) medewerkers zitten, is ook de kwetsbaarheid hoog. De totale bezetting is op dit moment: 7,67 fte. De beleidsmedewerkers zijn ingeschaald in schaal 10.

situatie per 15-8-2022

Beleidsteam	fte	#	vast	inhuur	vacature
wmo	1,50	2	2		
jeugd	0,89	1	1		
participatie	1,11	2	1	1	
gezondheid, welzijn	1,45	2	2		
onderwijs, leerplicht	0,78	1	1		
huisvesting	0,50	1	1		
projecten	1,44	2		2	
totaal	7,67				

Sociaal Team

Binnen het sociaal team werken momenteel 25 medewerkers. In onderstaande tabel is te zien hoe dit per domein vertaalt naar fte's en aantallen medewerkers. Dit team wordt aangestuurd door een teamleider. Van deze 25 medewerkers worden 9 mensen ingehuurd. Vooral bij de jeugdconsultanten is het aandeel inhuur hoog (63%) en is ook het verloop groot; veel van hen zijn nog maar kort in hun functie. Effect hiervan is dat veel inwoners ervaren dat zij steeds met nieuwe medewerkers te maken krijgen en dat leidt tot frustratie doordat steeds opnieuw het verhaal verteld moet worden en een vertrouwensrelatie moet worden opgebouwd. Het vele inwerken, overdragen en opnieuw doen leidt uiteraard tot inefficiency. De kwaliteitsmedewerkers zijn kortgeleden gestart. De bureaudienst werkt als toegangspoort voor de uitvoering. Het is de dunne integrale schil van het team; daarachter wordt nauwelijks

integraal gewerkt. Op korte termijn zullen meer taken (BBZ, TOZO, schuldhulpverlening, terugvordering en verhaal, hosting ICT) overkomen vanuit Barneveld in verband met het beëindigen van de herindelingsgesprekken (leerplicht is per 1/8 inmiddels overgedragen). Juridische ondersteuning wordt geleverd door de afdeling Bedrijfsvoering. De consultants zijn ingeschaald in schaal 9.

situatie per 15-8-2022

Sociaal Team	fte	#	vast	inhuur	vacature
teamleider	0,83	1	1		
wmo	3,50	4	4		
jeugd	5,89	8	3	5	
ambulant hulpverleners	1,45	2	2		
participatie	3,73	5	3	2	
jobcoach	0,50	1	1		
kwaliteitsmdw jeugd	0,44	1	1		
kwaliteitsmdw wmo	1,00	1	1		
gedragwetenschapper	0,56	1	1		
bureaudienst	0,67	1	1		
leerlingenvervoer	0,22	1		1	
leerplichtambtenaar	0,38	1		1	
totaal	19,17				

- Verloop: Veel van de huidige medewerkers zijn nog maar enkele maanden in dienst. Er zijn weinig vaste krachten die al langer aan de afdeling verbonden zijn.
- 1-pitters: Er zijn veel 1-pitters in de afdeling. Dat wil zeggen dat inhoudelijke onderwerpen vaak maar bij 1 persoon liggen, zodat overname bij uitval lastig tot onmogelijk is. Het maakt de afdeling erg kwetsbaar. Dit is overigens een algemeen kenmerk van kleine gemeenten en is breder dan het sociaal domein.
- Kwetsbaarheid: Door de beperkte capaciteit en grote diversiteit aan werkzaamheden is de kwetsbaarheid van de afdeling groot. Sommige medewerkers voelen zich gedwongen om meer te doen dan hun re-integratie-schema toelaat om de achterstanden niet te groot te laten worden. Het is aan de loyaliteit en het harde werken van medewerkers te danken dat er in de uitvoering, voor zover bekend, nog geen ernstige situaties zijn ontstaan.
- Werkvoorraad: werkvoorraden worden over het algemeen redelijk op peil gehouden. Zodra er door uitval, verlof of calamiteiten de werkvoorraad oploopt wordt additioneel ingehuurd om de werkvoorraad weer op een aanvaardbaar niveau te krijgen.
- Caseload: De caseload, het aantal cliënten onder de hoede van een consultant, laat een sterk wisselend beeld zien. Omdat een aantal medewerkers nog nieuw is, kunnen zij nog niet volledig belast worden en is hun caseload nog laag. Bovendien is de caseload erg afhankelijk van de aard en complexiteit van de casussen.
- Inhuur: Een groot deel van de medewerkers is tijdelijk ingehuurd ter vervanging van vertrokken of anderszins afwezige medewerkers. Ook is een aantal tijdelijke medewerkers ingehuurd om speciale activiteiten uit te voeren, zoals de activiteiten rondom de energietoelagen en de nieuwe wet inburgering. Het aandeel tijdelijke krachten is vooral groot bij de consultants jeugd. Dit heeft mede te maken met het moeilijk kunnen aantrekken van vaste medewerkers. De vacature voor jeugdconsultant staat al vanaf juni 2021 continu open maar het blijft moeilijk om mensen binnen te halen en te binden. Ook dit is overigens een kenmerk dat landelijk kan worden waargenomen.

- Vastlegging in Suite: De activiteiten van de consultants worden vastgelegd in Suite. Deze applicatie wordt gehost door de gemeente Barneveld. Er is een aantal vooraf gedefinieerde rapportages beschikbaar maar daar gebeurt op dit moment niets mee. Er wordt veel geklaagd over dit systeem en over de ICT in het algemeen (dat in Veenendaal is belegd). Het kost medewerkers veel tijd om data vast te leggen en het is moeilijk om informatie uit het systeem te halen en overzichtelijk gerangschikt te hebben. Het ontbreekt aan goede instructies hoe het systeem moet worden gevuld en er is, behoudens de accountantscontrole op rechtmatigheid, geen controle of zaken voldoende worden gevuld.
- Contact met cliënten: Als consultants afspraken maken met cliënten dan zijn de mogelijkheden op dit moment beperkt. Vanwege de nieuwe richtlijnen in verband met thuiswerken zijn consultants beperkt welkom op kantoor. De mogelijkheden om afspraken met cliënten te maken zijn daarom beperkt. Daar komt bij dat de ruimte binnen het gemeentehuis nu, mede door de komst van de vluchtelingen uit Oekraïne, nog beperkter is. Diverse medewerkers hebben aangegeven hun werk meer centraal in het dorp te willen vormgeven, zodat er een beter contact met cliënten kan zijn.
- Contact en samenwerking met maatschappelijke organisaties: er wordt opgemerkt dat de samenwerking met de maatschappelijke organisaties binnen het Sociaal Domein beter kan. Samenwerking rondom complexe casussen wordt op dit moment vooral op ad-hoc basis vormgegeven.
- Kwaliteit beleid: De nieuwe taken die naar de gemeente komen worden met moeite opgepakt. Soms leidt dat tot achterstanden en is er weinig tijd om goed over nieuwe ontwikkelingen na te denken, hoe deze in een breder kader zijn te plaatsen en op welke wijze deze het best kunnen worden benaderd. NB. Een belangrijke constatering is dat vroegsignalering in het kader van schulden nog steeds niet is vormgegeven in de gemeente, terwijl dit al vanaf 1-1-2021 een wettelijke verplichting is. De gemeente voldoet daarmee op dit moment niet aan de wet!
- Kwaliteit uitvoering: Er is nauwelijks inzicht in de kwaliteit van het werk van de consultants. Het is onduidelijk of het werk inhoudelijk goed en efficiënt gebeurt. De sturing vindt voornamelijk plaats op het verdelen van de werkvoorraad. Er vinden wel functioneringsgesprekken plaats, maar de inhoudelijke input daarvoor moet, voor wat betreft jeugd en WMO, vooral van de kwaliteitsmedewerkers (WMO en jeugd) en de gedragswetenschapper (jeugd) komen. Wel stuurt de teamleider op aspecten rondom houding en gedrag omdat die voor haar meer zichtbaar zijn.
- Opleiding: Medewerkers worden slechts beperkt op opleiding gestuurd. Volgens de teamleider is hier te weinig tijd voor.
- Inwerken: nieuwe medewerkers worden beperkt ingewerkt. Bij vragen zijn collega's beschikbaar om die te beantwoorden, maar van een structureel inwerkprogramma is geen sprake. Nieuwe medewerkers moeten daarom op eigen kracht en inzicht hun weg vinden, zonder goed wegwijs gemaakt te worden in werkprocessen, verantwoordelijkheden en omgang met ICT-systemen.
- Bezwaren: bij het secretariaat van de bezwaarschriftencommissie is navraag gedaan naar de ontwikkeling van de bezwaren in de afgelopen jaren. Deze zijn volgens de bezwarencommissie toegenomen. Daarbij meldden zij het volgende: *“Wat ons opvalt is dat er sinds vorig jaar binnen het sociaal domein nogal wat misgaat in de besluitvorming en het proces daaraan voorafgaand. Dit komt waarschijnlijk mede door de wisselingen van de medewerkers werkzaam bij gemeentewinkel. De medewerkers zijn vaak ook niet op de hoogte van de wijze waarop een bezwaarprocedure werkt. Tevens miste er vaak juridische ondersteuning voor het sociaal domein tijdens de hoorzitting. Het is belangrijk dat er een jurist en een beleidsmedewerker aanwezig zijn tijdens de hoorzitting. Dit is immers het voorportaal van de rechtbank. De jurist is*

verantwoordelijk voor de procedurele en wettelijke zaken en de beleidsmedewerker voor de eventuele vakinhoudelijke zaken.”. Het Sociaal Team werd hierin niet voldoende gefaciliteerd, maar inmiddels is dit opgelost en is er nu altijd een jurist bij rechtszaken aanwezig.

Conclusie

De vraag of de huidige formatie voldoende is om de dienstverlening op een gewenst/aanvaardbaar niveau uit te voeren is niet te beantwoorden. Dat heeft sterk te maken met het ontbreken van duidelijke doelstellingen en wat de benodigde randvoorwaarden voor beleidsrealisatie zijn. Doordat de basis niet op orde is, wordt veel tijd verloren die effectiever ingezet zou kunnen worden. Wel zien we dat de kwaliteit van het werk onder druk staat. Er zijn achterstanden in beleid, het aantal bezwaren neemt toe, cliënten klagen over de vele wisselingen van consultants en wachttijden en medewerkers zelf geven aan te weinig tijd te kunnen steken in de ontwikkeling van beleid en het goed kunnen helpen van cliënten.

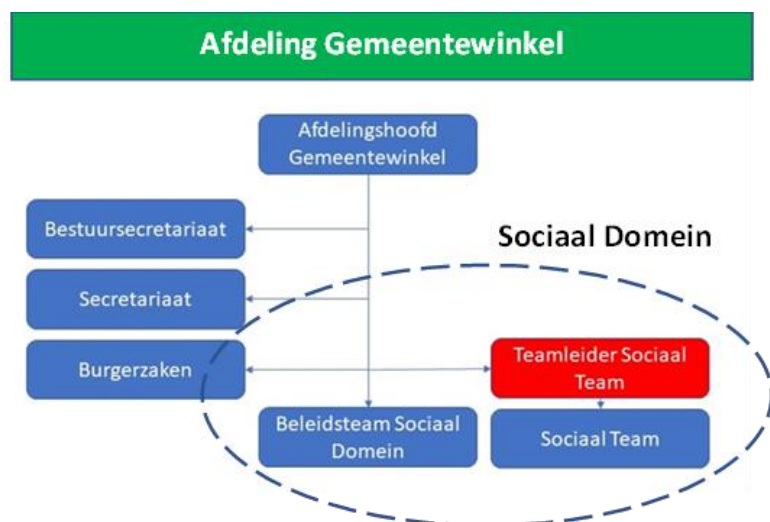
Proces & Structuur

Waarnemingen

- Managementinformatie: Om het uitvoeringsproces goed te kunnen sturen is informatie nodig over de kwaliteit en tijdigheid van de verschillende processtappen: hoe lang duurt het voordat een cliënt die zich heeft gemeld uiteindelijk de ondersteuning krijgt die nodig is, wat is de gemiddelde duur van een voorziening en voldoet dat aan de afspraken, worden de gewenste resultaten bereikt, etc. Er is op dit gebied nauwelijks informatie beschikbaar en er is dus niet bekend of het werk effectief en efficiënt wordt uitgevoerd. Het enige dat bekend is, is het aantal cliënten dat binnenkomt en aan consultants moet worden toegewezen die er vervolgens mee aan de slag gaan. Onlangs is wel een project gestart om op maandelijkse basis overzichten met de (voortgang in) belangrijke prestatie-indicatoren weer te geven. Verwacht wordt dat dit in het 4^e kwartaal zal worden opgeleverd. Recent is daarnaast overleg gevoerd met de gemeente Barneveld om alvast overzichten ter beschikking te gaan stellen die meer inzicht kunnen bieden in de uitvoering van de processen. De eerste overzichten worden op korte termijn verwacht.

- Afdelingsstructuur: De structuur van de afdeling ziet er als volgt uit:

Het beleidsteam is verantwoordelijk voor het vertalen van landelijk, regionaal en lokaal beleid naar de werkzaamheden van de consultants. Ook is het team verantwoordelijk voor het oppikken van signalen vanuit de uitvoering om er eventueel nieuw beleid op te formuleren.



Het sociaal team is verantwoordelijk voor de feitelijke uitvoering van de activiteiten in het kader van de WMO, de Jeugdwet en de Participatiewet conform het vastgestelde beleid en de uitvoeringskaders die daarbij zijn meegegeven.

Het afdelingshoofd is, voor wat betreft het Sociaal Domein, verantwoordelijk zowel voor beleid als voor uitvoering en stuurt dus ook de teamleider Sociaal Team aan. De teamleider is verantwoordelijk voor het Sociaal Team.

- Organisatieontwikkeling: Na het vastlopen van de fusiebesprekingen met Barneveld is de gemeente gestart met een organisatie-ontwikkelproces om een antwoord te geven op de uitdagingen die er binnen de organisatie zijn op het gebied van kwetsbaarheid, kwaliteit en kosten. Vanaf 2023 zal de organisatie middels een andere organisatiestructuur gaan werken, waarmee de aansturing van de organisatie naar verwachting zal verbeteren. Het aantal MT-leden zal worden uitgebreid van vier naar zes MT-leden wat de stuurkracht zal verbeteren. Ook maakt dit mogelijk dat de aansturing meer nabij en op inhoud kan zijn. Het sociaal domein wordt straks gevormd door twee teams (het Beleidsteam Sociaal Domein en het Sociaal Team) met allebei een eigen leidinggevende. Gezamenlijk zijn deze twee teams verantwoordelijk voor het realiseren van de opgaven binnen het sociaal domein. Op deze manier krijgt het sociaal domein meer body om de vraagstukken, inhoudelijk en financieel, beter op te kunnen pakken.
- Integrale werkwijze: Er is geen integrale werkwijze tav de cliënten. Cliënten komen binnen bij de “Toegang Sociaal Domein” en worden van daaruit in de verschillende teamoverleggen verdeeld over de consultants. Deze teamoverleggen zijn ingericht naar WMO, Jeugd en Participatie. Binnen het Jeugdoverleg worden de casussen ook met elkaar besproken als extra check op te nemen acties.
- Contractmanagement: Op dit moment is er geen structurele basis voor contractmanagement in de gemeente Scherpenzeel voor de WMO en Participatiewet. Voor de Jeugdwet is inkoop en contractmanagement belegd bij de Jeugdhulpregio FoodValley. Voor WMO en Participatiewet bestaat nog geen contractmanagement, zodat nu maar beperkt bekend is of en in welke mate leveranciers voldoen aan de afspraken die contractueel zijn vastgelegd. Onlangs is overigens een project gestart om contractmanagement voor WMO en Participatiewet te gaan inrichten. De resultaten daarvan worden in het 4^e kwartaal van dit jaar verwacht.

Conclusies

De structuur van het Sociaal Domein is op zichzelf helder en zal na de organisatiewijziging per 1-1-2022 verder verbeteren doordat er in het MT een stevigere aanwezigheid van beide teams zal zijn. Met de komst van de teamleider is de operationele aansturing verbeterd, maar nog steeds wordt het management teveel in beslag genomen door operationele zaken en kan zich daardoor nog steeds onvoldoende op ontwikkeling van de afdeling richten. De aansturing van het beleidsteam verloopt in operationele zin naar wens. De beleidsmedewerkers zijn behoorlijk zelfstandig en het afdelingshoofd is voldoende beschikbaar als dat nodig is. Ten aanzien van het uitvoeringsproces is de diagnose zoals die al eerder werd gesteld: er is nauwelijks informatie over de prestaties die in het primaire proces worden bereikt. En dus is er ook geen mogelijkheid voor adequate sturing. Van groot belang is ook het structureel inrichten van contractmanagement voor WMO en Participatie, om te zorgen voor optimale kwaliteit van dienstverlening tegen aanvaardbare kosten.

Cultuur

Waarnemingen

- Sfeer: De sfeer in de afdeling is over het algemeen goed. Hoewel er knelpunten en irritatiefactoren zijn is de stemming positief, behulpzaam en vriendelijk. Mensen willen graag meedenken over verbeteringen en zijn erg betrokken bij hun werk.
- Verantwoordelijkheid en betrokkenheid: Er is een grote mate van verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid richting de doelgroep waarvoor men werkt en dat leidt ertoe dat gaten in de

dienstverlening zoveel mogelijk worden dichtgelopen en men elkaar helpt als dat nodig is. Ik heb een aantal medewerkers horen zeggen dat als er zich een probleem voordoet, "het werk simpelweg gedaan moet worden en er een oplossing moet komen".

- Professionaliteit: Er zijn medewerkers die aangeven dat het wel wat "zakelijker" mag binnen de afdeling. Men is vriendelijk voor elkaar, maar spreekt elkaar niet altijd aan op werkwijze, aanpak en resultaten. Doordat het ontbreken daarvan ontnemt de afdeling zich ook de mogelijkheid om te leren en te ontwikkelen, zo wordt gezegd. Dit is overigens een aspect dat voor de gehele organisatie geldt, zo bleek uit de organisatieontwikkelingsgesprekken.

Conclusie

Hoewel de sfeer onderling goed lijkt en er veel inzet en loyaliteit wordt getoond, is de vraag of de huidige cultuur ondersteunend is aan het bereiken van de gewenste doelstellingen. Hoewel medewerkers ruimte op basis van expertise en vertrouwen als prettig ervaren is het voor hen wel van belang om te kunnen terugvallen op heldere kaders en uitgangspunten. Om dit er nu niet zijn vullen medewerkers hun werk naar eigen inzichten in. Bovendien voelt het voor hen soms onveilig als zij in het kader van hun werk beslissingen moeten nemen waarvoor ze zich niet altijd gesteund weten vanuit de organisatie. Deze onduidelijkheid en als gevolg daarvan onveiligheid creëert spanning en kan leiden tot het vertrek van medewerkers waardoor het opbouwen van een stevige basis niet mogelijk is. Het is dan ook nodig dat de basis snel op orde komt, zodat medewerkers een stevigere ondergrond voelen en daardoor beter en vrijer hun werk kunnen doen. Verder mag er meer ruimte komen om elkaar op opbouwende wijze aan te spreken op werkwijze en resultaten. Daarmee kan de dienstverlening verder worden versterkt.

Conclusies

De belangrijkste conclusie is dat de basis van het sociaal domein niet op orde is. De dienstverlening vertoont slijtage en bij tegenslag zakt de dienstverlening snel door het ijs. Dat dat nog niet op grote schaal is gebeurd, is te danken aan de loyaliteit en het harde werken van de medewerkers. Maar het risico is groot dat dat in de nabije toekomst wel gaat gebeuren.

Een gemakkelijke conclusie zou kunnen zijn dat de capaciteit van de afdeling niet op orde is. Hoewel het zeker zo is dat er bepaalde capaciteiten in de afdeling worden gemist (bv. contractmanagement, managementinformatie) is een belangrijke factor van de hoge werkdruk het feit dat de basis van de afdeling niet op orde is. Medewerkers worden vaak in het diepe gegooid en zoeken hun eigen weg om hun werk uit te voeren. Sommigen vinden dat prettig, maar het kan leiden tot willekeur en het maakt ook dat werk door anderen lastig is over te nemen. Medewerkers krijgen nauwelijks (tijd voor) opleiding om hun inhoudelijke kennis op niveau te brengen of te actualiseren en worden minimaal wegwijz gemaakt in de ICT-systemen waarmee zij moeten werken. Daardoor weten ze niet goed op welke manier ze het beste met deze systemen kunnen omgaan om hun werk te vergemakkelijken. Bovendien is de inrichting van Suite niet toereikend voor de werkwijze in Scherpenzeel. Dat leidt tot veel tijdsverlies en het ontstaan van schaduw-administraties. Door het ontbreken van een goed inwerkprogramma en de mogelijkheid voor het volgen van cursussen en opleidingen wordt de inzet van medewerkers niet ten volle benut en dat leidt tot verlies aan kwaliteit en capaciteit. Ook ervaren medewerkers het ontbreken van kaders en uitgangspunten soms als onveilig: ze staan af en toe "aan de lat" als zij bijvoorbeeld bij een rechter ter verantwoording worden geroepen en voelen zich dan te weinig gesteund vanuit de gemeente.

Het ontbreken van een heldere visie, duidelijk prioriteiten, goede begeleiding, helders kaders en uitgangspunten leiden uiteindelijk tot ontevredenheid bij en daardoor vertrek van medewerkers. Dan moeten weer nieuwe, en vaak tijdelijke, medewerkers worden geworven. Het werken aan een stevige basis voor de toekomst wordt daardoor steeds weer teniet gedaan en is frustrerend voor de

achterblijvers. Er ontstaat een vicieuze cirkel die niet motiveert en leidt tot verder verlies aan kwaliteit. En dat kan uiteindelijk leiden tot negatieve gevolgen voor de inwoners van Scherpenzeel.

3 Opties voor de toekomst

Dit hoofdstuk beschrijft de opties die de gemeente Scherpenzeel voor de nabije toekomst heeft met betrekking tot de organisatie van het sociaal domein. De opties zullen in hoofdlijnen met elkaar worden vergeleken. In hoofdstuk 4 wordt op basis daarvan een advies gegeven. Bij het bespreken van de opties is het van belang om mee te nemen dat de gemeente Barneveld activiteiten gaat teruggeven aan Scherpenzeel. Het maakt de situatie urgenter om op korte termijn tot pragmatische oplossingen te komen. Daarnaast is ook gekeken naar een aantal buurgemeenten om te zien hoe zij invulling hebben gegeven aan de organisatie van het sociaal domein.

Teruggave taken van Barneveld aan Scherpenzeel

Kort geleden heeft de gemeente Barneveld te kennen gegeven een aantal taken terug te gaan geven aan Scherpenzeel. Het gaat dan om de activiteiten Leerplicht (per 1-8-2022), Terugvordering & Verhaal, Schuldhulpverlening (per 1-1-2023), BBZ en TOZO (per 1-1-2024) en hosting van GWS4ALL / Suite (waarschijnlijk per 1-1-2024 of 1-1-2025). Inmiddels is een tussenoplossing gevonden voor de Leerplicht door het inhuren van een leerplichtambtenaar, maar voor de overige activiteiten is nog niet definitief bepaald wat daarmee moet gebeuren.

Hieronder staat weergegeven welke bedragen de gemeente Barneveld jaarlijks in rekening brengt bij de gemeente Scherpenzeel:

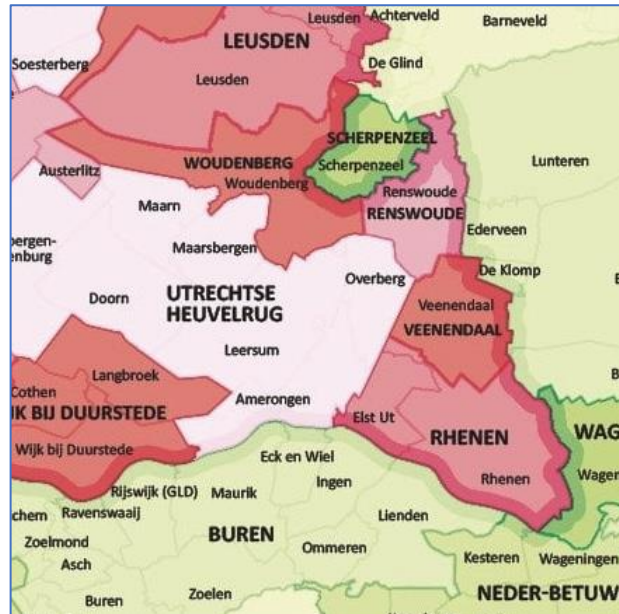
Overzicht gefactureerde bedragen		
	2020	2021
T&V	12.306,28	13.061,48
SHV	6.180,84	4.904,32
Leerplicht	23.017,10	23.348,16
BBZ	7.152,95	3.758,45
ICT	52.520,05	53.633,25
TOZO	94.803,50	38.720,00
VAKANTIE	556,24	445,28
TOTAAL	196.536,95	137.870,95

Op basis van deze bedragen lijkt de ondersteuning vanuit Barneveld beperkt, maar aangetekend moet worden dat Barneveld, in aanloop naar de verwachte herindeling, activiteiten om niet of met beperkte doorrekening voor Scherpenzeel heeft uitgevoerd, zodat de werkelijke omvang van de uitgevoerde activiteiten waarschijnlijk hoger zal liggen.

Voor wat betreft de ICT-hosting van GWS4ALL / Suite. De ICT-infrastructuur is een van de grote punten van ontevredenheid bij de huidige medewerkers. Het moeten werken in twee externe omgevingen (Veenendaal voor de algemene ICT-infrastructuur en Barneveld voor Suite) is geen pretje en leidt tot grote vertragingen in de werkzaamheden. Het is moeilijk om een vinger te leggen op de oorzaak van vertragingen waardoor deze ook niet of nauwelijks worden opgelost. Het in één hand brengen van deze activiteiten zou een aanmerkelijke verbetering kunnen betekenen. De hosting zal tussen nu en 2025 elders moeten worden ondergebracht. Dit is een risicovol, bewerkelijk en daarmee kostbaar traject.

Organisatie van het sociaal domein bij de buren

Rondom Scherpenzeel ligt een aantal qua omvang vergelijkbare gemeenten waarmee vanuit verschillende achtergronden al inniger banden bestaan. Dit kan gaan om culturele overeenkomsten, overeenkomsten op basis van omvang of op al bestaande samenwerkingsrelaties. Het is interessant om te kijken hoe deze gemeenten hun activiteiten op het gebied van het sociaal domein hebben ingericht. Het gaat om de gemeenten Renswoude (5.643 inwoners), Woudenberg (13.731 inwoners) en Rhenen (20.220 inwoners).



Gemeente Renswoude

Deze kleinste gemeente heeft het sociaal domein als volgt vormgegeven. Er is een sociaal team ("dorpsteam") ingericht waarin WMO-consulenten, jeugdconsulenten, een maatschappelijk werker, een beleidsmedewerker (tevens teamcoördinator) en een administratief medewerker een plek hebben. Alle medewerkers zijn in dienst van de gemeente; in het team hebben maatschappelijke organisaties geen directe rol. Voor 2 uur per week wordt een gedragswetenschapper ingehuurd die de consulenten begeleidt bij hun werkzaamheden. Er is een protocol waarmee het mogelijk wordt gemaakt dat alle informatie van cliënten integraal mag worden gedeeld binnen het team. Dit team functioneert naar grote tevredenheid van college en raad in de gemeente.

Alle activiteiten die te maken hebben met inkomen en participatie zijn uitbesteed aan de gemeente Veenendaal. Deze samenwerking loopt goed. Wel belangrijk is ervoor zorg te dragen dat de afstemming tussen beleid en uitvoering steeds adequaat wordt vormgegeven. Uitgangspunt van de gemeente is dat zoveel als mogelijk wordt aangesloten op de beleidsontwikkeling die in Veenendaal, overigens in samenspraak met de deelnemers, wordt vormgegeven. Alleen als dat voor de gemeente van groot belang is dan wordt afgeweken. Dit gebeurt slechts in zeer beperkte gevallen. De beleidsmedewerkers van de gemeente zijn steeds bezig om hetgeen in Veenendaal wordt ontwikkeld te vertalen naar de lokale situatie en daarin de goede afstemming te vinden.

Renswoude maakt gebruik van de systemen WMoned en Jeugdned dat door Veenendaal wordt gehost. Ook de algemene ICT-infrastructuur is bij Veenendaal ondergebracht.

De activiteiten lopen goed en naar tevredenheid. De cliënttevredenheid is hoog en er is nauwelijks sprake van klachten of bezwaren. Renswoude overweegt nog wel om een schuldenloket in de gemeente te huisvesten vanwege de toenemende armoede- en schuldenproblematiek.

Gemeente Woudenberg

De gemeente Woudenberg is met ca. 14.000 inwoners iets groter dan Scherpenzeel. Men heeft hier in de uitvoering van het sociaal domein gekozen voor een bijzondere oplossing. De gemeente heeft samen met de sociale partners in het dorp een coöperatie opgericht (De Kleine Schans) waarin alle partners die erin meedoen een gelijk stem hebben. Dit is ook de reden waarom er niet voor een stichting gekozen is. De vorm van de coöperatie kent voor de gemeente natuurlijk een risico omdat partners net zoveel te zeggen hebben als de gemeente (uiteraard buiten de indicaties en beslissingen die wettelijk door de gemeente moeten worden uitgevoerd), maar in de praktijk blijkt dat heel goed te werken en is men tevreden. De coöperatie is gevestigd in het cultuurhuis in het dorp en dus niet bij de gemeente. De coöperatie kent een directeur en heeft ongeveer 27 medewerkers. Alle

consulenten jeugd, WMO en participatie zijn formeel in dienst bij de gemeente (om wettelijke redenen) maar worden in het team functioneel door de directeur aangestuurd. Dit is van groot belang om integraal te kunnen werken. Verder hebben huisartsen, zorgverleners, ouderenorganisaties en kerken zitting in de ALV. Bestuurlijk is dit belegd bij twee wethouders: 1 wethouder die gaat over de (inhoud van de) transformaties en 1 wethouder die als opdrachtgever optreedt namens de gemeente in het kader van de subsidierelatie. Verder verleent de gemeente dienstverlening (administratie, archief, financiële rapportages) aan de coöperatie.

Het beleid wordt binnen de gemeente vormgegeven. Dit gebeurt uiteraard in nauw overleg met de gemeenten rondom de centrumgemeente Amersfoort. Voor ieder domein (jeugd, WMO, PW) is er één beleidsmedewerker. Daarnaast zijn er drie beleidsmedewerkers die zich met het voorveld bezighouden (zaken als gezondheid, welzijn, jeugdwerk, etc.). Om de kwetsbaarheid te beperken wordt nu een algemene beleidsmedewerker aangenomen die overkoepelende zaken kan gaan oppakken, zoals het opstellen van een beleidskader, opstellen van verordeningen, coördinatie tussen de domeinen, etc.

Amersfoort is de centrumgemeente van een aantal omliggende gemeenten die samen de inkoop voor jeugd en WMO uitvoeren. Daar wordt ook de zorgadministratie bijgehouden. Barneveld zorgt voor de hosting van GWS4ALL/Suite en doet de administratie ogv participatie (beschikkingen). Ook wordt hier Terugvordering & Verhaal uitgevoerd. Schuldhulpverlening vindt binnen de coöperatie plaats.

De gemeente heeft een integraal beleidskader Sociaal Domein vastgesteld en de doelstellingen vertaald naar uitvoeringsdoelstellingen. Deze realisatie van deze uitvoeringsdoelstellingen wordt gevolgd via managementrapportages. Die zijn ook nodig om de voortgang te kunnen bepalen van ingezette bezuinigingsacties.

Gemeente Rhenen

De gemeente Rhenen is met ca. 20.000 inwoners bijna 2x zo groot als Scherpenzeel. De gemeente heeft binnen het sociaal domein 3 teams: team leefbaarheid, sociaal team (ca. 12 medewerkers) en jeugdteam (ca. 13 medewerkers). De gemeente heeft ervoor gekozen om het CJG binnen de gemeente te halen waardoor het aantal medewerkers wat groot lijkt. De uitvoering van de participatiewet is uitbesteed aan Veenendaal. De gemeente heeft af en toe wel eens discussies met Veenendaal over de uitvoering van activiteiten. Volgens de gemeente Rhenen heeft dat te maken met verschil van inkeer: "Veenendaal werkt meer volgens de wet, Rhenen meer volgens de bedoeling", zo werd gezegd. De gemeente Veenendaal geeft aan dat het te maken heeft met verschil in cultuur (Veenendaal wat meer behoudend/christelijk, Rhenen wat meer links georiënteerd) en een altijd bestaande lichte spanning tussen beide gemeenten. Desalniettemin verloopt de samenwerking goed en wordt aangegeven dat het van belang is om goede afspraken te maken over wat onderdeel is van het "standaardpakket" en wat onder eigen zeggenschap valt.

Opties voor de komende tijd

De huidige situatie vraagt om maatregelen die niet te lang kunnen wachten. De situatie is urgent omdat de risico's met betrekking tot kwaliteit en continuïteit van dienstverlening groot zijn. Bovendien zal er een besluit moeten komen over de activiteiten die vanuit Barneveld terug gaan komen. Op basis van deze urgentie zijn er korte termijn grofweg drie paden die bewandeld kunnen worden: 1) niets doen, 2) investeren in de bestaande organisatie en 3) het (deels) uitbesteden van activiteiten en investeren in de resterende organisatie. Er zou ook gekeken kunnen worden naar andere opties als integreren met het voorveld bv door het oprichten van een stichting of coöperatie of verdergaande samenwerking zoeken met andere gemeenten die dezelfde uitdagingen ervaren. Deze opties hebben echter pas op langere termijn effect. Het oprichten van een nieuwe organisatie samen met andere partijen kost tijd en zal niet op korte termijn oplossingen bieden die ten aanzien van continuïteit en kwaliteit nodig zijn. En ook het organisch zoeken naar samenwerkingsverbanden

met andere gemeenten, hoewel een goede beweging, zal dat niet op korte termijn doen. Het zijn wel opties die eventueel in een later stadium kunnen worden verkend.

De drie genoemde opties worden hieronder nader beschreven en wordt op de aspecten kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid (continuïteit) gekeken naar de effecten van de opties. Het gaat om de volgende basis-opties:

- Optie 1: zelf blijven uitvoeren zonder extra investeringen: Scherpenzeel kiest ervoor om de werkzaamheden voort te zetten op de huidige manier. Er wordt niet extra geïnvesteerd om bestaande knelpunten weg te nemen. Ruimte voor verbeteringen moet, zoals nu, binnen de bestaande formatie en budget worden gerealiseerd. Wel is het goed om zich te realiseren dat het overnemen van de activiteiten uit Barneveld geld zal kosten.
- Optie 2: zelf blijven doen met investeringen: Scherpenzeel kiest ervoor om de werkzaamheden voort te zetten op de huidige manier. Maar daarnaast wordt tijdelijk en structureel budget vrijgemaakt om een aantal knelpunten binnen afzienbare tijd op te lossen.
- Optie 3: deels of geheel laten uitvoeren van activiteiten elders: Scherpenzeel kiest ervoor om de werkzaamheden deels of geheel te laten uitvoeren bij een grotere gemeente om de kwetsbaarheid te verminderen. Als een deel resteert dan wordt er, net als bij optie 2, tijdelijk en structureel budget vrijgemaakt om een aantal knelpunten binnen afzienbare tijd op te lossen.

Hieronder worden deze opties in hoofdlijn nader besproken.

Optie 1: Zelf blijven uitvoeren zonder extra investeringen

Beschrijving

Bij deze optie kiest Scherpenzeel ervoor om de activiteiten op de huidige wijze te blijven voortzetten. Hoewel dat, gelet op de conclusies uit de analyse, geen reële optie lijkt is het wel goed om de effecten ervan nader te bestuderen. Het kan extra onderbouwing geven om voor een van de andere opties te kiezen.

Kosten

- Er zijn op zichzelf geen extra investeringen nodig om de activiteiten van het sociaal domein op de huidige wijze voort te zetten. Wel zullen kosten gemaakt moeten worden om de activiteiten die overkomen uit Barneveld in de organisatie te integreren. Daarnaast mag worden verwacht dat door verder toenemende instabiliteit en een steeds moeilijker arbeidsmarkt de inhuurkosten verder zullen stijgen en voor een toename van de kosten zullen zorgen.
 - Doordat er geen managementinformatie beschikbaar is, is niet duidelijk waardoor kosten precies worden veroorzaakt: ligt dat bij bepaalde zorgaanbieders, doordat trajecten te lang duren of door beperkte begeleiding? Het is niet duidelijk. Daardoor is het lastig om te sturen op kostenbeheersing en bestaat het risico dat kosten blijven stijgen.
 - Door de beperkte tijd die consultants hebben om hun cliënten op goede wijze te begeleiden bestaat het risico dat de kosten van trajecten hoger zullen uitvallen omdat de problemen, door de beperkte en latere begeleiding, groter zijn geworden.
 - Als de dienstverlening, door vertrek van medewerkers en gebrekkige ondersteuning, verder door het ijs zakt, heeft dat ongetwijfeld ook een kostenverhogend effect door het ontstaan van wachtlijsten en, mede daardoor, duurdere trajecten.
- ⇒ De kosten zullen daarom naar verwachting verder stijgen.

Kwaliteit

- De kwaliteit staat nu al onder druk. Door het gebrek aan inzicht, hoge werkdruk, beperkt inwerken, weinig opleiding en steeds weer nieuwe medewerkers zal de kwaliteit van de dienstverlening aan cliënten verder dalen en de inefficiency steeds verder toenemen. Daarnaast zal ook de rechtmatigheid steeds verder onder druk komen en het aantal bezwaren verder toenemen.
- Op diverse beleidsonderwerpen bestaat achterstand en ook hier is er geen aanleiding te veronderstellen dat dat minder gaat worden. En het feit dat de gemeente op dit moment niet aan wettelijke plichten voldoet (vroegsignalering) zou reden genoeg moeten zijn om in te grijpen.
- De kwaliteit van de dienstverlening zal verder afnemen.

Kwetsbaarheid

- De kwetsbaarheid, die nu al hoog is, blijft bestaan en kan reden zijn dat in de nabije toekomst de dienstverlening echt een keer door het eis zakt en verder daalt. Dit kan uiteindelijk gevolgen hebben voor cliënten en, bij ernstigere situaties, leiden tot aansprakelijkheidsclaims.
- kwetsbaarheid zal groter worden en de continuïteit van de dienstverlening verder onder druk zetten

Conclusie

Het is risicovol om op het huidige pad door te gaan. De dienstverlening zal naar verwachting verder wegzakken door de grote kwetsbaarheid die er nu al is. Bovendien wordt nu al niet voldaan aan wettelijke verplichtingen en dat zou eigenlijk reden moeten zijn om in te grijpen. Voor wat betreft de kosten: doorgaan op de huidige weg is een dure optie en de nu al fors stijgende kosten in het sociaal domein zullen, mede doordat er niet werkelijk op gestuurd kan worden, naar verwachting alleen maar toenemen. Verder nemen de risico's voor cliënten en daarmee ook de aansprakelijkheidsrisico's voor de gemeente toe.

Optie 2: Zelf blijven uitvoeren met extra investeringen

Beschrijving

Bij deze optie kiest Scherpenzeel ervoor om de activiteiten binnen de huidige organisatie voort te zetten, dus zelf uit te voeren. Wel wordt met tijdelijk en structureel budget geïnvesteerd in de organisatie om belangrijke leemtes te vullen en de basis op orde te brengen, zodat de kwaliteit van de dienstverlening op niveau kan blijven en de kwetsbaarheid enigszins kan worden beperkt.

Opdracht

Geadviseerd om een ter zake kundig extern bureau hiervoor een opdracht te geven. Deze opdracht moet als doel hebben om de basis op orde te brengen en helder te maken wat er vervolgens nodig is aan formatie en competenties om activiteiten op een wenselijk niveau te blijven uitvoeren. Bij het op orde brengen van de basis wordt in ieder geval aan de volgende aspecten gedacht:

1. Opnieuw inrichten van Suite: inrichten van Suite zodat er effectiever en efficiënter gewerkt kan worden.
2. Vaststellen en ontwikkelen van management-informatie: hierdoor ontstaat meer inzicht in de resultaten die worden bereikt en kan gerichter gestuurd gaan worden op te behalen doelen en doorvoeren van verdere verbeteringen.
3. Opzetten van contractmanagement: het, eventueel samen met omliggende gemeenten, opzetten van contractmanagement ten behoeve van WMO en Participatie (Jeugd vindt al in Food Valley verband plaats). Hiermee wordt betere sturing op kwaliteit en kosten van trajecten mogelijk.

4. Werkprocessen en -instructies op orde maken: alle werkprocessen moeten worden vastgesteld en beschreven, instructies voor medewerkers moeten worden gemaakt en medewerkers moeten hierin opgeleid worden.
5. Opstellen van kwaliteitsplannen: door het opstellen van kwaliteitsplannen wordt duidelijk welke kwaliteitsdoelstellingen van belang zijn en moeten worden gerealiseerd, gemonitord en bijgestuurd (PDCA).
6. Opzetten van een opleidingsprogramma (inclusief inwerkprogramma): voor de gehele afdeling moet een opleidingsprogramma worden opgesteld waarin wordt aangegeven welk niveau van kennis en vaardigheden voor welke functie vereist is. Onderdeel van dit programma is ook een goed uitgewerkt inwerkprogramma waarmee nieuwe medewerkers snel meegenomen worden in de manier van werken zoals die in Scherpenzeel is vastgesteld.
7. Werken volgens de uitgangspunten van de transformaties: uitwerken en implementeren van een werkwijze gericht op integraal werken, stimuleren van preventie en werken volgens de bedoeling.

Qua omvang van inzet wordt gedacht aan ca. 3 fte: projectleider, adviseur bedrijfsvoering, adviseur ICT/managementinformatie. De doorlooptijd is afhankelijk van de mate van inzet van de projectleden, maar zal minimaal 6 maanden zijn.

Structurele uitbreiding

Verder is het nodig om hier en daar ook structurele formatie toe te voegen. De daadwerkelijke omvang, en dus kosten, daarvan zijn nu nog lastig aan te geven en afhankelijk van de uitkomsten van de hierboven genoemde opdracht. Daarbij wordt gedacht aan:

- Ondersteuning ogv bedrijfsvoering: tbv beheren van werkprocessen, -instructies, onderhoud van Suite, managementinformatie, etc;
- Beperken kwetsbaarheid beleid & uitvoering: sommige functies zijn zo kwetsbaar dat het verstandig is om hier en daar de bezetting te versterken;
- Structurele uitvoering contractmanagement: er dient structureel capaciteit beschikbaar te zijn voor het uitvoeren van contractmanagement. Wellicht is dit te combineren met de eerste functie.

Kosten

- De kosten voor deze opdracht worden geschat op €270.000 (3 fte voor een half jaar). Verder zullen medewerkers van de afdeling in bepaalde mate ook bij dit project worden betrokken. De vervangingskosten worden geschat op ca. €80.000. De totale kosten komen daarmee naar schatting op €350.000.
- Doordat de basis stapsgewijs op orde wordt gemaakt zal dit een kostenverlagend effect gaan hebben. Verwacht wordt dat het verloop zal afnemen, meer inzicht en dus stuurmogelijkheden ontstaan, werkdruk zal afnemen waardoor cliënten beter en eerder kunnen worden geholpen, etc. De mate van deze kostenverlagende factoren is nog niet te zeggen.
- De mate waarin structurele uitbreiding nodig is, is nog niet te zeggen. Maar er moet rekening mee gehouden worden dat dit een substantieel bedrag zal zijn.
- Deze optie kost incidenteel en structureel budget, maar met de basis op orde en meer inzicht in de werkzaamheden mag worden verwacht dat de kosten op termijn ook weer zullen dalen.

Kwaliteit

- De kwaliteit van het werk zal gaan toenemen als de basis steeds verder op orde raakt. Inzicht in doelstellingen en realisatie, in duidelijke werkafspraken en kaders, in meer tijd voor cliënten betekent meer focus en dus meer resultaat. Ook zullen de achterstanden in beleid kunnen worden ingelopen.
- Bezwaren en klachten zullen naar verwachting afnemen.

- In deze optie blijft lokaal maatwerk goed mogelijk omdat de activiteiten intern blijven uitgevoerd worden.
- De kwaliteit zal verder toenemen.

Kwetsbaarheid

- De kwetsbaarheid van de organisatie als geheel neemt af door structurele toevoeging van capaciteit en ervoor te zorgen dat de basis op orde komt. Desalniettemin zal, gelet op de omvang van de gemeente en de vele taken die moeten worden uitgevoerd, kwetsbaarheid altijd in bepaalde mate blijven bestaan.
- De kwetsbaarheid neemt af.

Conclusie

Het op orde brengen en houden van de werkzaamheden van de afdeling vergt een behoorlijke investering. In ieder geval gaat het om een tijdelijk bedrag van ca. €350.000. Daarnaast zal ook structurele formatie moeten worden toegevoegd om zaken op orde en de kwetsbaarheid aanvaardbaar te houden. De omvang hiervan is op dit moment echter nog niet duidelijk. Verder wordt in dit scenario invulling gegeven aan integraal werken dat tot een hogere kwaliteit en lagere kosten kan gaan leiden.

Optie 3: Uitbesteden van activiteiten met investeringen in het resterende deel

Beschrijving

Deze optie is gelijk aan optie 2 met dien verstande dat de gemeente ervoor kiest om (een deel van de) activiteiten uit te besteden aan een andere gemeente. Het uitbesteden kan variëren van een of enkele domeinen (wmo, jeugd of participatie) tot alle activiteiten binnen het Sociaal Domein. Als ervoor wordt gekozen om een deel zelf te blijven doen, dan wordt daarin, net als bij optie 2, geïnvesteerd om de basis op orde te krijgen.

Uitbesteden van activiteiten heeft als groot voordeel dat beleid en uitvoering worden ingebed in een groter geheel waardoor de kwetsbaarheid kan worden beperkt en de professionele uitvoering van activiteiten kan toenemen. Daar staat tegenover dat de gemeente enige lokale regelruimte uit handen geeft om gezamenlijke uitvoering van activiteiten efficiënt te laten plaatsvinden.

Uitbesteden van beleid en uitvoering ikv de Participatiewet

Hoewel er meer mogelijkheden zijn om deze optie in te vullen, wordt er in deze verkenning ter illustratie gekozen voor het uitbesteden van de activiteiten van de participatiewet (zowel beleid als uitvoering). Waarom deze activiteiten?

- Het betreft een kwetsbare activiteit met een hoog risico is. De omvang van het aantal medewerkers is klein, het gaat om ingewikkelde regelingen en cliënten zijn er voor hun inkomen sterk afhankelijk van.
- De activiteiten die terugkomen vanuit Barneveld hebben nagenoeg allemaal te maken met de participatiewet. Door te kiezen voor uitbesteden hoeven deze activiteiten niet geïntegreerd te worden binnen de gemeente, waardoor de kwetsbaarheid ook niet verder toeneemt.
- Deze keuze is vergelijkbaar met de keuze die de gemeenten Rhenen en Renswoude hebben gemaakt om de participatie-activiteiten te laten uitvoeren door de gemeente Veenendaal.

Bij de participatie-activiteiten kan worden gedacht aan alle activiteiten met betrekking tot werk, inkomen, schuldhulpverlening en terugvordering & verhaal.

Opdracht

Net als bij optie 2 wordt hier geadviseerd om een ter zake kundig extern bureau hiervoor een opdracht te geven. De omvang van de opdracht zal minder groot zijn, omdat er geen aandacht hoeft

te worden besteed aan de activiteiten in het kader van de Participatiewet, omdat deze worden uitbested. Verder is de beschrijving bij optie 2 gelijk en zal daarom hier niet worden herhaald.

Qua omvang van inzet wordt gedacht aan ca. 2,5 fte: projectleider, adviseur bedrijfsvoering, adviseur ICT/managementinformatie. De doorlooptijd is afhankelijk van de mate van inzet van de projectleden, maar zal minimaal 6 maanden zijn.

Daarnaast zal moeten worden geïnvesteerd in het traject om activiteiten uit te besteden aan een samenwerkingspartner.

Structurele uitbreiding

Ook bij deze optie is het nodig om structurele formatie toe te voegen. Maar ook hier geldt dat de omvang wat minder is, omdat een deel van de activiteiten zal worden uitbested.

Kosten

- De kosten voor deze opdracht worden geschat op €215.000 (2,5 fte voor een half jaar). Verder zullen medewerkers van de afdeling in bepaalde mate ook bij dit project worden betrokken. We schatten de vervangingskosten op ca. €60.000. De totale kosten komen daarmee naar schatting op €275.000. Daarnaast kost uitbesteden van de PW-activiteiten naar schatting ook nog zo'n €75.000. De totale omvang wordt daarmee geschat op ca. €350.000.
- Doordat de basis stapsgewijs op orde wordt gemaakt zal dit een kostenverlagend effect gaan hebben. Verwacht wordt dat het verloop zal afnemen, meer inzicht en dus stuurmogelijkheden ontstaan, werkdruk zal afnemen waardoor cliënten beter en eerder kunnen worden geholpen, etc. De mate van deze kostenverlagende factoren is nog niet te zeggen.
- De mate waarin structurele uitbreiding nodig is, is nog niet te zeggen. Maar er moet rekening mee gehouden worden dat dit een substantieel bedrag zal zijn. Maar wel minder dan bij optie 2.
- Deze optie kost incidenteel en structureel budget, maar met de basis op orde en meer inzicht in de werkzaamheden mag worden verwacht dat de kosten op termijn ook weer zullen dalen. Verder is het mogelijk dat de uitvoering van de participatie-activiteiten door een externe partner mogelijk wat efficiënter kunnen worden uitgevoerd.

Kwaliteit

- De kwaliteit van het werk zal gaan toenemen als de basis steeds verder op orde raakt. Inzicht in doelstellingen en realisatie, in duidelijke werkafspraken en kaders, in meer tijd voor cliënten betekent meer focus en dus meer resultaat. Ook zullen de achterstanden in beleid kunnen worden ingelopen.
- Bezwaren en klachten zullen naar verwachting afnemen.
- In deze optie kunnen de mogelijkheden voor lokaal maatwerk wat minder zijn omdat beleid en uitvoering met een externe partner worden afgestemd. Wel zal er eigen ruimte blijven om af te wijken waar dat gewenst is. Uiteraard zal zo'n afwijking wel leiden tot extra kosten.
- De kwaliteit zal verder toenemen, naar verwachting nog iets beter dan bij optie 2 vanwege de externe uitvoering van de participatie-activiteiten. Wel nemen de mogelijkheden voor lokaal maatwerk in principe wat af.

Kwetsbaarheid

- De kwetsbaarheid van de organisatie als geheel neemt af door structurele toevoeging van capaciteit en ervoor te zorgen dat de basis op orde komt. Verder zal met name voor de activiteiten in het kader van de participatiewet de kwetsbaarheid sterker afnemen, doordat deze worden uitgevoerd door een grotere partner.
- De kwetsbaarheid neemt af, nog iets meer dan bij optie 2.

Conclusie

Het op orde brengen en houden van de werkzaamheden van de afdeling en het overbrengen van activiteiten naar een externe partner vergen een behoorlijke investering (ca. €350.000). Daarnaast zal ook structurele formatie moeten worden toegevoegd om zaken op orde en de kwetsbaarheid aanvaardbaar te houden. Verder wordt in dit scenario invulling gegeven aan integraal werken dat tot een hogere kwaliteit en lagere kosten kan gaan leiden. Ook het op orde brengen van de basis zal leiden tot een kostenverlagend effect. In vergelijking met optie 2 zal de kwetsbaarheid van met name de participatie-activiteiten verder afnemen en kan de kwaliteit van het werk worden verhoogd. Wel zullen de mogelijkheden van lokaal maatwerk wat worden beperkt door meer afstemming met de overnemende partner. En zal meer moeite moeten worden gedaan om tot invulling van integraal werken te komen.

Samenvatting resultaten opties

In onderstaande tabel worden de resultaten van de bespreking hierboven nog eens schematisch weergegeven. Met plussen en minnen wordt aangegeven hoe en in welke mate het aspect wordt beïnvloedt ten opzichte van de situatie zoals die nu is.

Optie	Omschrijving	Kosten Incidenteel	Kosten Structureel	Kwaliteit	Kwetsbaarheid	Lokaal maatwerk
1	Niets doen	0	--	--	--	-
2	Investeren & zelf doen	--	-	+	+	++
3	Investeren & uitbesteden	--	0	++	++	+

+ = het aspect verbetert ten opzicht van de huidige situatie; - = het aspect verslechtert tov de huidige situatie

Optie 1 is eigenlijk geen reële optie. Door deze te benoemen wordt duidelijk wat er gebeurt als er niets wordt gedaan. De dienstverlening komt verder onder druk en dat leidt tot verder stijgende kosten, verslechterende kwaliteit van dienstverlening voor inwoners en steeds hogere kwetsbaarheid. Het is eigenlijk geen houdbare situatie.

Met optie 2 worden zaken op orde gesteld en wordt de afdeling in staat gesteld verdere stappen in ontwikkeling, zoals integraal werken, te maken. Daarvoor moet wel incidenteel en structureel budget beschikbaar worden gesteld. Daardoor zal de kwaliteit van de dienstverlening gaan toenemen en het is goed mogelijk dat de kosten, vanwege de betere organisatie en sturing, over enige tijd ook zullen gaan dalen. De kwetsbaarheid, hoewel minder dan bij optie 1, blijft echter in bepaalde mate wel bestaan omdat de afdeling nog steeds veel 1-pitters heeft en uitval daardoor altijd lastig zal blijven en inhuur zal vergen. Wel behoudt de gemeente maximale ruimte voor lokaal maatwerk en kan integrale uitvoering van de activiteiten binnen de drie domeinen goed worden gerealiseerd.

Bij optie 3 worden zaken ook op orde gesteld en wordt de afdeling in staat gesteld verdere stappen in ontwikkeling te maken. Ook in dit geval moet incidenteel en structureel budget beschikbaar worden gesteld. De investering voor het op orde brengen van de afdeling zal minder zijn, maar tegelijkertijd moeten transitiekosten worden gemaakt voor het uitbesteden van een deel van de activiteiten. In totaal zullen de kosten voor optie 2 en optie 3 niet veel verschillen, mogelijk is optie 3 iets goedkoper vanwege de inbedding van een deel van de activiteiten in een groter geheel waardoor efficiency kan worden gerealiseerd. De kwaliteit van dienstverlening stijgt ook hier, hetgeen ook weer een kostenverlagend effect kan hebben. In deze optie zal de kwetsbaarheid echter wel lager zijn dan bij optie 2, met name vanwege de activiteiten in het kader van de participatiewet, die nu elders worden uitgevoerd. In deze optie wordt wel enige ruimte voor lokaal maatwerk uit handen gegeven. Bovendien zal meer moeite gedaan moeten worden om integraal werken tussen de drie domeinen mogelijk te maken.

4 Conclusies & Advies

Conclusies

Op basis van de analyse van de huidige situatie in hoofdstuk 2 en de opties die in hoofdstuk 3 zijn verkend kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De afdeling schaatst op dun ijs en hier en daar zakt de kwaliteit van de dienstverlening (beleid zowel als uitvoering) door het ijs. De gemeente is daardoor niet goed in staat om haar dienstverlening uit te voeren zoals dat gewenst en voor haar inwoners nodig is.
- Doorgaan op de huidige weg is eigenlijk geen optie. Het is wachten tot het moment dat de afdeling werkelijk door het ijs zakt en er grote gaten gaan vallen in de dienstverlening. Dat dat nog niet is gebeurd is te danken aan de loyaliteit en het harde werken van de medewerkers.
- De gemeente zal stappen moeten nemen om de afdeling weer vaste grond onder de voeten te geven, zodat zij goed in staat is de gewenste dienstverlening te leveren. Daarbij heeft de gemeente, mede gelet op het urgente karakter, in hoofdlijnen twee opties: zelf blijven doen van alle activiteiten en daarin fors investeren of het geheel of deels uitbesteden van activiteiten en eveneens fors investeren in het resterende deel. Qua kosten verschillen deze opties naar verwachting niet in hoge mate. De belangrijkste afwegingsaspecten daarbij zijn kwaliteit/kwetsbaarheid versus mogelijkheden voor lokaal maatwerk.

Advies

- ⇒ **Stel tijdelijk budget (€350.000) beschikbaar om de basis van de afdeling op korte termijn op orde te brengen.** Daar moet bij worden aangetekend dat met een deel van de te verbeteren zaken inmiddels een start is gemaakt (bv. contractmanagement, managementinformatie), maar dat het goed is om deze activiteiten binnen de aansturing van de opdracht te brengen.
- ⇒ **Verken serieus de mogelijkheid voor het uitbesteden van activiteiten en begin bij activiteiten in het kader van de Participatiewet.** Het uitbesteden van activiteiten zal de kwetsbaarheid sterk doen afnemen en komt daarmee de kwaliteit van dienstverlening ten goede. Uiteraard is het van belang om vooraf goed de randvoorwaarden (voldoende ruimte voor lokaal maatwerk, financiële kaders, integrale uitvoering met jeugd en WMO) helder te krijgen. Ga met deze kaders in gesprek met potentiële partners.

Een van de gemeenten die hierin een potentiële partner voor Scherpenzeel kan zijn is de gemeente Veenendaal. De argumenten daarvoor zijn:

- De ICT is al aan deze gemeente uitbesteed en het heeft daarom voordelen om ook de hosting van Suite daar te beleggen. Daardoor wordt afstemmingsproblematiek, die nu wel bestaat, voorkomen.
- De gemeente Veenendaal heeft al ervaring met uitvoering van de participatie-activiteiten voor andere gemeenten (Rhenen en Renswoude).
- Met de gemeente Veenendaal en drie andere gemeenten (Renswoude, Woudenberg en Rhenen) worden sinds enige tijd op organische wijze samenwerkingsmogelijkheden verkend. Omdat Veenendaal ook voor Renswoude en Rhenen de participatie-activiteiten uitvoert zou het goed zijn om, in het licht van de al lopende verkenningen, samenwerking in eerste instantie binnen dit verband te zoeken.

De gemeente Veenendaal heeft ambtelijk aangegeven open te staan voor verdere verkennende gesprekken.

⇒ **Wacht niet te lang met investeren!** Gelet op de urgentie en de gevoelens die ik heb opgepikt in de afdeling adviseer ik om niet langer dan nodig te wachten met het nemen van eerste stappen waarmee de weg omhoog kan worden ingezet en medewerkers weer vertrouwen krijgen in de toekomst.