



Plan van Aanpak Bedrijfsvoering Sociaal Domein 2018



24 augustus 2018

Peter Verkerk

IT18.03870

Inhoud

Inhoud	1
1. Managementsamenvatting	4
1.1. Probleemschets.....	4
1.2. Oplossingsschets.....	5
Algemeen	5
Bedrijfsvoering.....	5
Actiepunten	5
Sturing.....	6
Kanttekening BMC rapporten.....	6
3 Reeds opgepakte actiepunten	6
3.1 Analyse van de interne bedrijfsvoering.....	6
3.2 Lopende actiepunten.....	7
Bedrijfsvoering.....	7
Managementinformatie.....	8
3.3 Knelpunten.....	8
4. Actiepunten op korte termijn	9
4.1 Algemeen.....	9
Bedrijfsvoering.....	9
Inkomsten.....	10
4.2 Wmo.....	10
Cliënten	10
Proces aanvraag Wmo.....	10
4.3 Jeugd.....	10
Administratie	10
Kosten jeugdbeschermingsmaatregelen.....	10
Monitoring en sturing.....	10
4.4 Participatie.....	11
Inhaalslag administratie	11
Klantcontact.....	11
Ontwikkelplan.....	11
Re-integratie budget.....	11
Statistiek Re-Integratie Gemeente (SRG).....	11
4.5 Bedrijfsvoering (Control, financiële administratie).....	11

Administratie	11
Budgetbeheer	12
5. Actiepunten op langere termijn.....	12
5.1 Preventie.....	12
5.2 Wmo.....	13
Houdbaarheid hulpmiddelen	13
Registratie aanpassingen woning.....	13
5.3 Jeugd.....	13
Realiseren CJG.....	13
Regionaal ingekochte hulp	13
5.4 Participatie.....	13
Intake nieuwe stijl.....	13
Parttime werk	13
6 Planning.....	14
7 Risicofactoren.....	14

1. Managementsamenvatting

1.1. Probleemschets

Dit Plan van Aanpak (hierna PvA) is geschreven in opdracht van de gemeentesecretaris en heeft voornamelijk betrekking op de processen, bedrijfsvoering en organisatie.

Vanaf 2015 is de gemeente bezig geweest met de transitie van het sociaal domein, de zogenaamde drie decentralisaties (Wmo, Jeugd en Participatie). In de eerste jaren is vooral beleidsmatig veel aandacht geschonken aan deze transitie, waarin regelmatig de koers werd bepaald door college, in samenspraak met ketenpartners, en een klankbordgroep uit de raad.

Voor de gemeente Waterland is het een forse klus geweest om de transities in het sociaal domein te implementeren, in de eigen organisatie en in de vaak complexe regionale verbanden. Daarbij is de zorg naar de inwoner op de allereerste plaats gezet. De implementatie van nieuwe systemen en werkwijzen is daaraan ondergeschikt gemaakt. Achteraf bezien is de bedrijfsmatige kant daarvan onvoldoende sterk geïmplementeerd.

In de beginjaren leken de zaken redelijk op orde en bleven de uitgaven binnen de (financiële) perken. In 2016 was er geen overschrijding van budgetten. Echter, in de laatste maanden van 2017 bleek dat ruim 1,5 miljoen euro was overschreden op de cijfers volgens de begroting van 2017. In de jaarrekening 2017 gaat het om een tekort van € 200.000,- op Participatie, € 995.000,- op WMO en € 350.000,- op Jeugd. In totaal is dat € 1.545.000,- ten opzichte van de beschikbare budgetten.

Er is direct gestart met het in beeld brengen van de tekorten en het analyseren van de gegevens. Omdat dit intern onvoldoende resultaat gaf, is aan BMC opdracht verstrekt om t.a.v. de Wmo en Jeugd om een analyse van de oorzaken van de overschrijdingen op te stellen, om zo te komen tot inzicht in de mogelijkheden om de tekorten in het Sociaal domein terug te dringen. Zo is onderzoek gedaan naar de stijgende uitgaven in het Sociaal Domein voor Wmo, (met name) Jeugd en Participatie. Met name in 2017 zijn de uitgaven (fors) gestegen en verwacht wordt dat deze kosten ook de komende jaren hoger dan begroot zullen uitvallen. En hoewel de stijgende uitgaven binnen het Sociaal Domein vooral hebben te maken met een toenemende zorgvraag, is tevens de conclusie getrokken dat onze organisatie op de gebieden van het Sociaal Domein onvoldoende 'in control' is.

Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de uitvoering van de Participatiewet, concreet over de bemiddelbaarheid (naar betaald werk) van klanten uit ons bijstandsbestand. BMC heeft gekeken naar de samenstelling van ons bijstandsbestand, met vooral als doel om de bemiddelbaarheid van de klanten zo effectief mogelijk op te pakken.

Op basis van het onderzoek van BMC en de huidige ontwikkelingen binnen de afdeling Zorg & Welzijn is dit PvA gemaakt, met als doel een duidelijk beeld te schetsen hoe de verschillende domeinen in de toekomst goed kunnen functioneren en aan te geven wat daar op dit moment al aan gedaan is en/of wordt.

Dit PvA beschrijft het onderzoek, de conclusies van BMC en de actiepunten die momenteel en later worden opgepakt. Dit plan is niet uitputtend, maar is met name bedoeld om verschillende onderzoeken en verbeteringen, die op dit moment bekend zijn, bij elkaar te brengen. Dit plan kent een doorlooptijd van een krappe anderhalf jaar (tot 1-1-2020) om de beschreven problematiek op orde te krijgen.

Dit PvA is met name gericht op de verbeteringen in de bedrijfsvoering. Het is een 'levend document', in die zin dat aanpassingen verwacht worden. Het gaat erom de processen beter dan voorheen te stroomlijnen, in het belang van zowel de klanten als de organisatie. En om de kosten waar mogelijk te normaliseren. Waarbij transparantie maar ook een sociaal gezicht belangrijke randvoorwaarden zijn.

1.2. Oplossingsschets

Algemeen

Het grootste deel van de overschrijdingen zit in uitgaven die nu worden gemaakt voor Wmo, Jeugd en Participatiewet. Dat we op dit moment onvoldoende de vinger op de zere plek kunnen leggen, heeft te maken met het feit dat we op dit moment nog onvoldoende in control zijn. Vanaf het begin van het jaar wordt gewerkt aan het in beeld brengen van financiële stromen binnen het sociaal domein. Dat gaat moeizaam. Doordat de bedrijfsvoering onvoldoende op orde is, is de informatiepositie niet duidelijk. Dat maakt dat alle inspanningen op dit moment gericht zijn op het in control komen van de informatiestromen binnen het sociaal domein.

Bedrijfsvoering

Om dit PvA succesvol uit te voeren is de inzet en betrokkenheid van medewerkers van het Sociaal Domein vereist. De medewerkers zijn van goede wil en gemotiveerd om alles op orde te krijgen. Specifieke aandacht is er voor informatievoorziening. Immers, op basis van goede, actuele informatie kan snel gehandeld en geïnformeerd worden. Goede monitoring helpt om de kennis van de medewerkers voor de juiste gebieden in te zetten. Er wordt dan een goede basis gelegd om de domeinen op orde te brengen. Alle aanbevelingen uit de BMC-rapportage worden ter hand genomen.

Actiepunten

De actiepunten dienen er toe te leiden dat de afdeling beter 'in control' komt. Het gaat primair om de volgende acties:

- 1. Processen verbeteren (lean, efficiency, juist- en volledigheid van gegevens) ;**
- 2. Automatisering goed op orde brengen;**
- 3. Managementinformatie goed inrichten en beschikbaar stellen;**
- 4. Financiën op orde brengen (taakstellend);**
- 5. De organisatie binnen de afdeling verbeteren.**

In de huidige situatie is het door gebrekkige registratie van gegevens niet mogelijk aan te geven waar welke bezuinigingen kunnen plaats vinden. Dat vereist nader onderzoek en een andere inrichting van de administratie. In de Uitvoeringsagenda benoemen we waar we de taakstellende bedragen gaan vinden. Daarbij zal in ieder geval worden gezocht binnen de uitvoeringskosten van het Sociaal Domein (organisatie en voorzieningen).

De actiepunten binnen de onderdelen Wmo, Jeugd en Participatie worden neergelegd bij de specifieke teams, van wie een grotere zelfstandigheid verwacht wordt. Uiteraard ontslaat dit het afdelingshoofd niet van zijn verantwoordelijkheden. Daarom wordt aanbevolen dat het afdelingshoofd de algemene actiepunten oppakt en daarbij zelf verschillende teams samenstelt, die daarmee vervolgens resultaatgericht aan de slag gaan. Dit zijn grote veranderingen. Het gaat dan om het op orde brengen van de systemen, administratie, werkspraken, maar ook om cultuurverandering. Na het oppakken van de actiepunten is het van belang dat er regelmatig evaluaties plaatsvinden om een terugval naar de oude situatie te voorkomen. Hier ligt voor de ambtelijke organisatie dus een belangrijke rol.

Sturing

Vanwege de span of control werd per 1 april 2018 de leiding van de afdeling gesplitst, en is het deel Uitvoering binnen de afdeling Zorg & Welzijn bij P. Verkerk onder gebracht. Onder 'Uitvoering' vallen Wmo, Jeugd en Participatie. Er is een eerste analyse gemaakt om de problematiek op het gebied van uitvoering in kaart te brengen. Tegelijkertijd is vrijwel onmiddellijk een aantal verbeteringsmaatregelen ingevoerd om 'in control' te kunnen komen en is gestart met het ontwikkelen van een nieuwe structuur van de afdeling. Dat is nog niet doorontwikkeld. Wel is per 1 september de heer Verkerk verantwoordelijk voor de aansturing van de hele afdeling Zorg en Welzijn.

Daarnaast zal er ten behoeve van de voortgang van het hele verbetertraject een bestuurlijke stuurgroep worden ingesteld, met daarin de twee portefeuillehouders en de gemeentesecretaris, waarin regelmatig de stand van zaken aan de hand van de Uitvoeringsagenda zal worden besproken.

Kanttekening BMC rapporten

De onderzoeker (BMC) heeft zijn conclusies getrokken op basis van de geleverde gegevens. Waarbij niet uitgesloten kan worden dat niet alle gegevens correct waren. Immers, gebleken is ook dat niet altijd sprake was van een gedegen registratie van die gegevens. Dan kan het zo maar zijn dat gebrekkige gegevens leiden tot niet volstrekt juiste informatie. Sommige conclusies zijn gebaseerd op aannames. Er is een nadere analyse nodig van (cliënten)bestanden om te bepalen hoe de huidige situatie in Waterland werkelijk is. De huidige situatie kan al anders zijn. Daarnaast is het goed specifiek aandacht te besteden aan het Leerwerkbedrijf.

3 Reeds opgepakte actiepunten

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de reeds ingezette veranderingen en verbeteringen.

3.1 Analyse van de interne bedrijfsvoering

Er is intern een analyse gemaakt van de problematiek. Deze analyse is gemaakt op basis van gesprekken met de medewerkers en heeft tot de volgende analyse van problemen geleid:

- **Budgetbeheer:** Het budgetbeheer is momenteel belegd bij de beleidsmedewerkers. Zij hebben echter geen tot weinig zicht op de cijfers, doordat de keuze voor het uitgeven van de budgetten bij de consultants ligt. Hierdoor hebben ook de consultants geen inzicht in de budgetten.
- **Managementinformatie:** Er is geen of onvoldoende specifieke managementinformatie beschikbaar over doelstellingen, KPI's, verbeteringsplannen etc. Dit is mede veroorzaakt doordat de processen en automatisering niet goed zijn ingericht om betrouwbare managementinformatie te genereren.
- **Processen:** De processen lopen via verschillende systemen en zijn niet efficiënt. Ook is er geen uniforme werkwijze en de huidige processen werken fouten in de hand. M.a.w.: er moet energie gezet worden om te komen tot een meer uniforme werkwijze.
- **Automatisering:** De systemen werken op dit moment niet naar wens en het gebruik van een systeem verschilt per domein. De systemen zijn ook op verschillende manieren ingericht en het ontbreekt medewerkers aan kennis hoe ze de systemen goed moeten gebruiken. Onderzocht moet worden of er met één systeem gewerkt kan worden en of vervolgens het andere systeem uitgefaseerd kan worden. De archivering kan wellicht achteraf plaats vinden i.p.v. dat dat leidend is in het administratieve proces.
- **Aansturing:** Er sprake sprake is van te weinig aansturing.
- **Cultuur:** Medewerkers zijn absoluut gemotiveerd en van goede wil, maar zijn nog in ontwikkeling als het gaat om werken met doelstellingen, KPI's en cijfers, werkafspraken en budgetbeheer.
- **Formatie:** Uit het externe onderzoek blijkt dat de formatieve sterkte voldoende moet zijn voor het uitvoeren van de taken.

3.2 Lopende actiepunten

Bedrijfsvoering

Om de consultants meer invloed te geven in het budgetbeheer, de managementinformatie, de processen en de automatisering is besloten de teams Wmo, Jeugd en Participatie te versterken. Juist bij de medewerkers van de uitvoering ligt de kennis om deze punten goed op te pakken. De teams zijn met die verzelfstandiging nèt begonnen, concreet op de gebieden waar dat het meest wenselijk is. Dat betekent een vergroting van de verantwoordelijkheid voor de budgetten, managementinformatie, processen en de inrichting van de automatisering. Dit is nog in een beginfase en heeft nog tijd nodig om te ontwikkelen. De uitdaging is dat de huidige teams één geheel gaan vormen als het gaat om uitvoering, administratie/ registratie, beleid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Integraliteit van uitvoering is hierbij het uitgangspunt. Overigens blijkt uit het externe onderzoek dat de formatieve sterkte voldoende moet zijn voor het uitvoeren van de taken. Dat wordt ook als een gegeven beschouwd.

Het is de opzet de afdeling Zorg & Welzijn zoveel mogelijk conform de lopende processen te organiseren. Eén team voor Jeugd, WMO en Participatie. Op dit moment is de afdeling nog verdeeld over afzonderlijke teams voor uitvoering, beleid en ondersteuning. Dat levert binnen een zelfde proces problemen op.

Verantwoordelijkheden en inzicht in het complete proces zijn onvoldoende geborgd. Budgetbeheer is daarvan een goed voorbeeld. Meerdere beleidsmedewerkers zijn formeel verantwoordelijk voor het budgetbeheer, maar de uitgaven worden gedaan door medewerkers in het team Uitvoering en de facturen worden vervolgens

weer verwerkt door het team Ondersteuning. Maar wie is er nu verantwoordelijk voor het geheel? En wie heeft inzicht in het geheel?

Het totale proces wordt nu zoveel als mogelijk ondergebracht binnen één team. Dat team moet zodanig versterkt worden met ondersteunende en beleidsmatige medewerkers dat er één zelfstandig team ontstaat dat zelf en gezamenlijk verantwoordelijk is voor budgetbeheer, managementinformatie, de processen en automatisering. De teams worden zoveel mogelijk op deze manier ingericht. Elke maand en kwartaal worden managementrapportages gemaakt die een zo volledig mogelijk beeld geven van bovenstaande zaken, maar die ook de diverse verbeteringsvoorstellen monitoren. Op die manier verwachten we weer in control te komen. Dit past ook in de organisatiefilosofie, om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen.

Om de processen helder en efficiënt te laten lopen is ervoor gekozen deze op korte termijn een LEAN traject te laten doorlopen, waarbij inmiddels met het proces van de Wmo is gestart. Het is de wens een proces binnen één systeem af te handelen, waarbij de processen zo worden ingericht dat ook managementinformatie te genereren is. Belangrijk is ook dat alle medewerkers op een uniforme wijze met het systeem werken en zaken registreren.

Voor wat betreft Participatie wordt sinds mei gewerkt met een aangepaste intake, waarvan het resultaat zal moeten zijn dat er een grotere uitstroom zal moeten worden gerealiseerd dan nu het geval is.

Managementinformatie

Uitgaven worden maandelijks in beeld gebracht en daar wordt over gerapporteerd. Daarnaast wordt elk kwartaal een managementinformatie-rapport gemaakt en besproken met de medewerkers.

De rapportages kennen de volgende onderdelen:

- Het aantal begrote uren in vergelijking met het aantal gewerkte uren.
- Het aantal begrote cliënten in vergelijking met het werkelijke aantal cliënten. Per cliëntsoort wordt een gemiddelde behandelingstijd berekend, zodat de benodigde formatie berekend kan worden en we kunnen benchmarken met andere gemeenten.
- Een overzicht van de begrote budgetten in vergelijking met de werkelijke uitgaven (maandelijks).
- Een overzicht van zowel de in- als uitstroom uit de Participatiewet (maandelijks).
- Een analyse van bovenstaande punten om de achtergrond en juistheid van de cijfers te bespreken, zodat fouten en verschillen direct aangepakt kunnen worden.
- Een overzicht van prestatie-afspraken die met het team zijn gemaakt en de monitoring daarvan.
- Een overzicht met verbeteringen die we willen doorvoeren, waaronder de aanbevelingen van BMC en verbeteringen vanuit het team zelf
- Overige zaken die van belang zijn, zoals opleidingen

3.3 Knelpunten

Door middel van de eerder beschreven werkmethode kunnen de grootste problemen van de afdeling opgelost worden. De kern van de knelpunten zit vooral in het gebrek aan goede sturing, gebrekkige

automatiseringsoplossingen en niet goed lopende processen. Daar is Waterland overigens niet uniek in.

Daarnaast zijn er voor Waterland nog specifieke knelpunten:

- Cultuuraspecten en versterken eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Zo moeten de teams wennen aan de vergrote zelfstandigheid en intensievere samenwerking, wat tijd kost en voor onrust kan zorgen.
- Op dit moment is er geen betrouwbare verplichtingenadministratie. Dat is funest, want is van wezenlijk belang. Echter, gezien de huidige werkwijze/ processen is dat niet eenvoudig te realiseren.
- Om een aantal problemen aan te pakken is de kans groot dat tijdelijk extra uitgaven nodig zijn, bijvoorbeeld bij het realiseren van een CJG of een algemene voorziening voor dagbesteding. Zoals zo vaak gaan de kosten voor de baat uit.

4. Actiepunten op korte termijn

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van de nog uit te voeren actiepunten op korte termijn beschreven, gebaseerd op de bevindingen van BMC.

4.1 Algemeen

Bedrijfsvoering

Administratie

Op meerdere gebieden binnen het Sociaal Domein is de administratie niet op orde. Dat werkt door bij onder andere de uitvoering en het budgetbeheer. Ook de registratie van en het omgaan met verplichtingen is nog een probleem, door het werken met jaarbudgetten en de onzekerheid over het moment van de uitgaven. Er is gestart met het opnieuw inrichten van de administratie van het sociaal domein. Daar is echter nog wel enige inspanning op nodig om dit op orde te krijgen. Streven is dit uiterlijk aan het eind van het jaar te hebben opgelost.

Financieel bewustzijn

Er moet meer financieel bewustzijn komen bij de medewerkers binnen het Sociaal Domein. Belangrijk is dat de medewerkers op de hoogte zijn van de financiële consequenties van hun keuzes. Dit wordt verbeterd door middel van de vergrote zelfstandigheid en de rapportages, maar moet nog verder ontwikkeld worden. Daarbij is het belangrijk dat degene die het budget beheert daarbij alle medewerkers die een rol hebben in een proces waarvan zij het budget beheren, betreft. Daardoor zal meer verantwoordelijkheid ontstaan en komen hogere voorziene uitgaven eerder boven water. Inmiddels worden op reguliere basis de maandelijkse resultaten in het gehele team besproken.

Uitvoeringskosten

Er moet onderzocht worden waardoor de uitvoeringskosten enorm zijn gestegen de afgelopen jaren. Op dit moment is de oorzaak onduidelijk. Verbeterde processen/ betere automatisering moeten leiden tot lagere uitvoeringskosten. Bij het op orde komen van de administratie zal hier meer duidelijkheid over ontstaan.

Inkomsten

Er wordt een aanvraag voorbereid voor het Fonds Tekortgemeenten, die voor 15 september a.s. zal worden ingediend.

4.2 Wmo

Cliënten

Uit het onderzoek is gebleken dat wij relatief veel cliënten hebben die gebruik maken van de Wmo en dat deze veel voorzieningen toegewezen hebben gekregen. Ook hier is de vraag gerechtvaardigd hoe betrouwbaar die informatie is, omdat de kwaliteit van de gegevens betwijfeld wordt. In beeld moet komen wat de oorzaak van het kennelijk relatief grote aantal cliënten is, daarover doet het onderzoek geen uitspraak. Dit wordt momenteel nader uitgezocht (data analyse). Het aantal (afgewezen) meldingen en aanvragen wordt nu niet geregistreerd. Er moet in elk geval een duidelijke administratie/ registratie opgebouwd worden.

Proces aanvraag Wmo

Het proces voor de aanvraag van de Wmo moet kritisch bekeken worden. Er moet een duidelijk filter worden gebruikt om te bepalen wanneer iemand wél of géén voorziening krijgt, incl. het type voorziening. Wellicht is dat voldoende, wellicht niet, de signalen daarover zijn tegenstrijdig. Ook moet meer gestuurd worden op het gebruik maken van het eigen netwerk van de cliënten. Voor de transparantie in dit proces moeten de keukentafelgesprekken vastgelegd worden. Er loopt momenteel een LEAN traject om dit proces helder in beeld te krijgen.

4.3 Jeugd

Administratie

Op het gebied van administratie voor Jeugd is het belangrijk dat de administratie wordt verbeterd en gegevens beter vindbaar zijn. Door dit goed vast te leggen zijn de budgetten ook beter te monitoren. Er moeten heldere afspraken gemaakt worden over gegevens en op welke wijze deze worden vastgelegd.

Kosten jeugdbeschermingsmaatregelen

Er moet worden uitgezocht waardoor de kosten van de jeugdbeschermingsmaatregelen zijn gestegen. Daar is tijdens het onderzoek van BMC geen oorzaak van gevonden. Door middel van de maand- en kwartaalrapportages is het mogelijk deze kosten te monitoren en te analyseren.

Monitoring en sturing

Voor het team is het lastig om de uitgaven van Jeugd te voorspellen vanwege de verwijzingen van andere partijen. Dit is te ondervangen door het monitoren van deze externe verwijzingen en actief overleg te voeren met de partijen die de verwijzingen maken. Het is belangrijk met hen afspraken te maken hoe de gemeente op de hoogte wordt gesteld van de verwijzingen. Ook is het belangrijk om met hen overleg te voeren over het segment dat wordt toegewezen, omdat hier soms grote financiële gevolgen aan hangen. Vanaf nu worden de contacten met de huisartsen geïntensiveerd door de Coördinator Jeugd.

4.4 Participatie

Inhaalslag administratie

Zet de inhaalslag van administratie voort, maar nog belangrijker is dit blijvend te actualiseren. Op dit moment wordt de basis gelegd van een compleet dossier, maar dit moet ook meteen weer bijgewerkt worden als er nieuwe klantcontacten zijn geweest. De administratie moet op een eenduidige manier worden vastgelegd en compleet zijn, waarbij ook de duur van bepaalde ontheffingen/ afspraken geregistreerd worden, zodat de consulent hier op kan monitoren.

Klantcontact

Rondom het klantcontact zijn meerdere aspecten die opgepakt moeten worden:

- *Werkafspraken:* maak afspraken om te bepalen wanneer er klantcontact plaatsvindt en waar deze uit bestaat (persoonlijk gesprek, telefonisch gesprek etc.).
- *Compleet dossier:* belangrijk is dat we de bemiddelbaarheid van de klanten in het vizier hebben en proberen ze snel uit laten stromen. Door goed klantcontact te onderhouden, is het helder wat een klant nodig heeft om door te kunnen stromen naar betaald werk.
- *Afspraken met de klant:* Met klanten moeten ook duidelijke afspraken gemaakt worden, zodat ze niet het idee hebben dat ze een soort ‘vrijstelling’ hebben. En die afspraken moeten in het systeem als planning worden vastgelegd. Consulents moeten meer gebruik maken van waarschuwingen en maatregelen als de afspraken niet nageleefd worden.

Ontwikkelplan

Er moet voor elke bestaande en nieuwe klant een ontwikkelplan worden gemaakt. In dit plan moeten duidelijke stappen komen hoe de klant door kan stromen naar betaald werk en op welke termijn. Ook hiervoor geldt dat dit eenduidig en goed moet worden vastgelegd. Kanttekening hierbij is dat de groep statushouders een andere aanpak behoeft dan de andere klanten, omdat deze groep meer begeleiding nodig heeft om naar betaald werk te kunnen komen.

Re-integratie budget

Er zijn middelen (budget) voor re-integratie. Onlangs zijn deze middelen in het beheer gekomen van het team Participatie zelf, zodat zij voortaan over de middelen kunnen beschikken om klanten te helpen naar betaald werk.

Statistiek Re-Integratie Gemeente (SRG)

Voor 1 januari 2019 moeten wij klaar zijn voor de nieuwe SRG van het CBS. Hierop moet goed worden voorgesorteerd om de juiste gegevens straks aan te leveren.

4.5 Bedrijfsvoering (Control, financiële administratie)

Administratie

Verwachte hogere uitgaven zijn op dit moment niet goed in beeld, waardoor achteraf tekorten ontstaan. Probleem is dat we nooit weten wanneer (in welk budgetjaar) de uitgaven plaatsvinden. Ook is vooraf niet

altijd duidelijk hoe hoog die uitgaven zijn. We weten gewoonweg bij het starten van een traject niet wat het gaat kosten en wanneer die uitgaven daadwerkelijk plaatsvinden. Door een goede administratie is hier beter in te voorzien en is e.e.a. beter in te plannen voor de begroting. Ook moet Control (sinds begin 2018 centraal belegd in de organisatie) een prominentere rol krijgen bij beleidskeuzes en contracten. Dan kan rekening gehouden worden met de kosten die daaraan vasthangen. Tenslotte moet de administratie worden bijgewerkt en periodiek worden geactualiseerd, omdat nu dingen op verkeerde posten zijn geboekt. Een kloppend financieel overzicht is vereist om te kunnen monitoren en sturen.

Met het gebruik van de kwartaalrapportages en de check met de teams komt er meer controle over de uitgaven en zijn begrotingswijzigingen eerder te voorzien. In de kwartaalrapportages komt ook een automatische koppeling tussen beleidsplannen en middelen die daarvoor nodig zijn, zodat rekening wordt gehouden met kosten die aan bepaalde keuzes hangen.

Budgetbeheer

Er moet kritisch gekeken worden naar de invulling van het budgetbeheer. De volgende punten zijn belangrijk om daarin mee te nemen:

- *Verantwoordelijkheid*: op dit moment ontbreekt financiële verantwoordelijkheid bij medewerkers die geen budgetbeheer uitvoeren. Het is daarom belangrijk dat dit opgepakt wordt door een medewerker die veel invloed heeft op het budget vanwege de taken die diegene uitvoert.
- *Kwaliteit*: het is belangrijk duidelijk financieel overzicht te hebben en de facturen op juiste wijze in te boeken. Daarom moeten medewerkers die het budgetbeheer uitvoeren hier wel oog voor hebben.

Budgetbeheer komt te liggen bij de teams, waarbij een collega van de werkeenheid Control gaat ondersteunen. Op deze manier ligt het budgetbeheer het dichtst bij de medewerkers die de uitgaven doen. Uitgezocht moet worden hoe dit het beste georganiseerd kan worden.

5. Actiepunten op langere termijn

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van de actiepunten op langere termijn beschreven, (grotendeels) gebaseerd op de bevindingen van BMC.

5.1 Preventie

Preventie wordt een belangrijk speerpunt voor de komende jaren. In eerste instantie zullen de teams zich bezig houden met het op orde brengen van managementinformatie, budgetten, processen en automatisering. Maar tegelijk zoeken we uiteraard naar de eerste mogelijkheden tot verbetering. Zowel Participatie, Jeugd als WMO zal inzetten op plannen om uitstroom te vergroten en instroom te verkleinen. Naarmate de teams verder versterkt worden zal meer ingezet worden op preventie. Dan kunnen we immers de instroom verlagen. We kijken daarbij naar landelijke ontwikkelingen die gericht zijn op preventie en die voor ons ook bruikbaar zijn. Tegelijk analyseren we de huidige bestanden burgers in de WMO, uitkering of Jeugd. Wat zijn de achterliggende oorzaken waardoor iemand in de uitkering zit? Of een WMO voorziening nodig heeft? Of Jeugdhulp nodig heeft? Zodra de achterliggende oorzaak (verslaving? Drank? Ongezonde leefstijl? Psychische problematiek?) duidelijk is gaan we daar preventief versterkt op inzetten.

5.2 Wmo

Houdbaarheid hulpmiddelen

Er moet beter geanticipeerd worden op verwachte kosten die een begrotingswijziging tot gevolg hebben. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om verouderde scootmobiels. Er moet een lijst gemaakt worden van deze hulpmiddelen, met de verwachting wanneer deze niet meer herbruikbaar zijn en dus voor welk jaar ze zorgen voor hogere kosten. Hierdoor komt er geen onverwachte budgetoverschrijding die wel te voorzien is. Voorstellen tot wijzigingen moeten van financiële consequenties worden voorzien. Opmerkingen van Control hierover moeten meegewogen worden bij de besluitvorming.

Registratie aanpassingen woning

Er moet een overzicht komen van het aantal sociale huurwoningen waarbij de woning is aangepast. Op deze manier kan geprobeerd worden een sociale huurwoning passend toe te wijzen en kosten te besparen om woningen niet altijd aan te passen.

5.3 Jeugd

Realiseren CJG

Onderzocht zal moeten worden of het CJG een grote bijdrage kan leveren in het verlagen van de inzet van individuele voorzieningen. Mogelijk kan hierdoor een laagdrempelige en toegankelijke ondersteuning worden ingezet. Nader onderzoek moet worden gedaan naar de kosten en de (lagere) uitgaven.

Regionaal ingekochte hulp

Er moet meer gebruik worden gemaakt van de regionaal ingekochte hulp, omdat de lokaal ingekochte hulp aanleiding was en is voor grote budgetoverschrijdingen. Ook moet onderzocht worden wat we kunnen doen tegen de lange wachttijden die er momenteel zijn en dit eventueel samen met de andere gemeenten op te pakken. Lokaal ingekochte hulp moet weer afgebouwd worden. De medewerkers geven aan dat dit een structureel probleem is en onderzoek gedaan moet worden naar de regionale contracten. Het is ook mogelijk een combinatie van regionaal en lokale hulp te realiseren.

5.4 Participatie

Intake nieuwe stijl

Blijf de 'intake nieuwe stijl mei 2018' consequent in gebruik houden en optimaliseer deze eventueel als daar behoefte aan is.

Parttime werk

Blijf inzetten op parttime werk en probeer met de klanten in gesprek te blijven en het aantal uren daarvan uit te breiden, zodat ze op een gegeven moment volledig uitstromen.

5.5 Control

Op dit moment worden Controltaken uitgevoerd door enkele medewerkers die ook beleidstaken uitvoeren. Hierdoor is Control niet onafhankelijk en is er waarschijnlijk niet genoeg tijd om goed te sturen op de uitgaven. Daarom is het belangrijk dat deze functie wordt heringericht en wordt uitgevoerd door één of meerdere medewerkers die daarnaast geen andere taken uitoefenen. Het is meer dan een uitdrukkelijke wens de control buiten de afdeling te leggen, namelijk bij de werkeenheid Control. Daarnaast vindt frequent overleg plaats tussen het Control en het afdelingshoofd Z&W. We gaan op zoek naar een methodiek met continue analyses en meer efficiency, zodat eerder kan worden bijgestuurd.

6 Planning

Dit PvA is gericht op een situatie die 'in control' is op 1-1-2020. Na vaststelling ervan laat het afdelingshoofd een detailplanning/ activiteitenlijst opstellen, waardoor gefaseerd de voortgang kan worden gemonitord. De doorlooptijd van enkele actiepunten moet nog nader onderzocht worden. De actiepunten die op korte termijn moeten worden opgepakt zijn reeds gestart of starten op korte termijn, maar zeker in 2018. De actiepunten die op lange termijn moeten worden opgepakt starten in 2019.

7 Risicofactoren

Vanzelfsprekend zijn er risico's. Bijvoorbeeld op het gebied van automatisering. Immers, dan is er grote afhankelijkheid van derden én van de interne capaciteit bij de werkeenheid Informatievoorziening & automatisering (afdeling Facilitaire zaken). Dat moet nog in kaart worden gebracht.

Daarnaast moet ook het risico benoemd worden dat wellicht niet iedere medewerker de geschetste ontwikkelingen kan volgen. In het uiterste geval kan dat tot personele consequenties leiden, maar we vinden dat de organisatie een grote inspanningsverplichting heeft dat proberen te voorkomen.

Tot slot speciale aandacht voor het Leerwerkbedrijf. Dat is gestart op 1 januari 2018. Naar onze mening dient na een jaar geëvalueerd te worden of en in hoeverre de doelstellingen van het Leerwerkbedrijf gehaald worden. Immers, er is sprake van veel vraag op de arbeidsmarkt. In onze bedrijfsvoering zijn plaatsen ingeruimd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het Leerwerkbedrijf heeft een belangrijke rol om die afstand te minimaliseren. Ideaal is natuurlijk dat ieder zijn plek vindt. De evaluatie willen we graag op 1 mei 2019 gereed en geschikt voor bestuurlijke behandeling zien.

