

De basis op orde

Uitwerking aanbevelingen raadsonderzoek
bijstandsbeleid en re-integratiebeleid
en ontwikkeling bedrijfsvoering

Inhoud

Intro	3
1. Dichtbij, duidelijk en daadkrachtig.....	4
2. De aanpak	6
3. De onderdelen.....	8
3.1. Intro	8
3.2. Maatwerk.....	8
3.3. Bijstandsbeleid en re-integratiebeleid	9
3.4. Bezwaarschriften en klachten.....	10
3.5. Bedrijfsvoering	11
kritische werkprocessen, risicomanagement, budgetregels, kwaliteit informatievoorziening en interne controle	11
3.6. 3 D's	12
4. De financiën op hoofdlijnen.....	12
5. De planning op hoofdlijnen	13

Intro

3 D's

Dichtbij, duidelijk en daadkrachtig: met deze drie begrippen geven we inhoud aan wat voor organisatie we zijn en we nog meer willen worden.

De 3 D's gaan over al ons werk, van het zwembad tot de boekhouding, van het WMO-keukentafelgesprek tot het rioolbeheer.

Deze bestuursopdracht gaat over een deel van dat dagelijks werk. Waarbij de 3 D's dus ook nadrukkelijk in beeld komen.

Uitkomsten raadsonderzoek

In de eerste plaats is deze bestuursopdracht bedoeld om de aanbevelingen van het raadsonderzoek uit te werken. Necker van Naem heeft in opdracht van de gemeenteraad onderzoek gedaan naar ons bijstandsbeleid en re-integratiebeleid en daar een aantal aanbevelingen over gedaan. Gemeenteraad en college hebben die aanbevelingen allemaal overgenomen en in deze bestuursopdracht werken we dat verder uit.

Bedrijfsvoering

In de tweede plaats ontwikkelen we onze bedrijfsvoering langs die 3 D's. Voor een deel is dat ook een logisch vervolg op de aanbevelingen uit het raadsonderzoek. De grenzen tussen die aanbevelingen en de ontwikkeling van de bedrijfsvoering liggen niet zo scherp en dat hoeft ook niet.

Opzet

De bestuursopdracht is op de volgende manier opgebouwd.

- We starten bij wat we in onze gemeente als uitgangspunt herkennen. Daarbij kijken we naar de gemeenteraad, het college en naar de organisatie (hoofdstuk 2).
- In het volgende hoofdstuk beschrijven we de aanpak: wie doen er mee en hoe sturen we het aan (hoofdstuk 3).
- Daarna brengen we alle onderdelen van dit plan in beeld met telkens een korte omschrijving en de doelstelling (hoofdstuk 4).
- De laatste twee hoofdstukken gaan over de hoofdlijnen van de financiën (hoofdstuk 5) en van de planning (hoofdstuk 6).

1. Dichtbij, duidelijk en daadkrachtig

Gemeente(raad)

We herkennen in onze plattelandsgemeente een cultuur van gezamenlijkheid. Maatschappelijke veranderingen en opvattingen leiden er toe dat die gezamenlijkheid in nieuwe tijden op een nieuwe manier vorm krijgt. Toch is het een uitgangspunt dat zijn waarde behoudt.

Dit uitgangspunt willen raad en college ook graag terug zien in de bestuurlijke verhoudingen.

In het begin van het coalitieakkoord staat dat zo samengevat:

“Wij hechten groot belang aan een goede samenwerking tussen de verschillende bestuursorganen: gemeenteraad, college en burgemeester. Wij gaan ons er voor inzetten om bij voorstellen in de gemeenteraad de samenwerking te zoeken met alle in de raad vertegenwoordigde partijen. Daarmee staan we in een lange traditie zoals we die in onze gemeente kennen, een traditie waarin we vooral samen zaken voor elkaar maken.

Voor de uitvoering van dit akkoord is daarnaast een goede samenwerking met de ambtelijke organisatie nodig. Wij hebben er alle vertrouwen in dat die samenwerking er ook deze bestuursperiode weer zal zijn.”

Naar onze waarneming wordt de strekking van deze tekst raadsbreed gedragen.

Werkafspraken college

Het college heeft vervolgens werkafspraken gemaakt, die daarop aansluiten. Enkele citaten uit dat document:

“Onze rol is niet (meer) om als gemeentebestuur op alle ontwikkelingen in de samenleving de regie te (willen) hebben, maar om initiatieven de ruimte te geven en waar mogelijk te faciliteren. We zijn als college vaak één van de spelers in plaats van de regisseur. We doen dat openlijk: iedereen mag het zien dat we zo werken.”

“Deze benadering betekent niet dat we alles doen wat de inwoners van ons vragen. In dit gezamenlijke proces spreken we onze inwoners en instellingen ook aan op hun eigen verantwoordelijkheid en kracht.”

“De organisatie gaat – behoudens het gewone, lopende werk zoals het verlenen van vergunningen en uitkeringen - aan de slag op basis van een duidelijke en concrete opdracht van het college.”

“Het college verwacht een loyaal-kritische organisatie. Omgekeerd laat het college het zelfde gedrag zien tegenover de organisatie.”

3 D's

Vervolgens is het managementteam gaan nadenken over de vraag wat die uitgangspunten van raad en college betekenen voor het soort organisatie dat we willen en moeten zijn. Daarbij zijn we ons ook bewust geweest van de uitkomsten van het raadsonderzoek.

Dat leidt tot in elk geval de volgende overwegingen.

- We zijn als gemeente een overheidsorganisatie. De gemeenteraad is ons hoogste orgaan, gekozen door onze inwoners. Dat brengt met zich mee dat we (college/organisatie) aan de raad verantwoording afleggen van wat we doen en hoe we het doen. Het betekent ook dat wat we doen rechtmatig is. Dat is geen keuze maar vloeit direct voort uit het zijn van overheidsorganisatie. Dat vraagt om duidelijkheid en daadkracht.
- Onze stijl van werken is vooral pragmatisch en oplossingsgericht. Daarin komen we dichtbij onze klanten, inwoners, instellingen en bestuur. Daar zijn we goed in, daar zijn we trots op en dat willen we zo houden. Tegelijk is die stijl van werken onvoldoende als we niet ook verantwoording afleggen en navolgbaar zijn voor de raad en onze inwoners. Anders gezegd: onze basis zal een combinatie moeten zijn van onze pragmatische stijl van werken en het verantwoording afleggen (transparant en navolgbaar zijn).
- Dat zal bijvoorbeeld zichtbaar worden in onze werkprocessen en in onze interne controle. We gaan daarbij niet meer opschrijven dan nodig is om dat vervolgens onderin een digitale la te leggen. We streven naar het actueel maken van kritische processen, waarbij het vooral gaat om daadwerkelijk doorleven en nakomen van de afspraken, op basis van gedeelde waarden en normen.
- We beschouwen dit als een normale organisatieontwikkeling, zonder daarmee te zeggen dat we het tot nu toe allemaal verkeerd deden. We willen gewoon blijven leren en aansluiten aan wat de inwoners en gemeenteraad van Midden-Drenthe van ons vragen.

We hebben daarna gezocht naar een beperkt aantal kernbegrippen die passen bij deze ontwikkeling. We zijn daarbij uitgekomen op de 3 D's: dichtbij, duidelijk en daadkrachtig.

We gaan heel 2015, dus parallel aan waar we het in deze bestuursopdracht over hebben, met die 3 D's aan de slag. Dat gebeurt bottom-up: collega's, teams en afdelingen gaan zelf aan het werk om de 3 D's handen en voeten te geven.

2. De aanpak

Inhoud

Hoe pakken we deze bestuursopdracht aan?

Om te beginnen: we gaan zoveel mogelijk bottom-up werken. De opdracht zelf is top-down, maar de uitvoering en de vertaling naar de praktijk vinden plaats door en met onze collega's. Door deze keuze bereiken we de beste betrokkenheid en verinnerlijking van de veranderingen die uit deze opdracht voortvloeien: het navolgbaar werken en het verantwoording afleggen vindt immers allereerst op de werkvloer plaats.

Daarnaast maken we onderscheid tussen de onderdelen die (ook) een politiek-bestuurlijk lading hebben en de onderdelen die (vrijwel) alleen de bedrijfsvoering betreffen. Dat onderscheid helpt bij het kiezen van wie we op welke manier betrekken.

We leggen de focus op ons gedrag. Wat daarover staat in het coalitieakkoord, in de werkafspraken van het college en wat past bij de 3 D's: dat zal onze meetlat zijn waaraan we alle onderdelen toetsen.

We stemmen, zolang dat nodig en mogelijk is, af met de activiteiten binnen het proces "bestuurlijke verhoudingen" dat wordt begeleid door de Galan Groep.

Structuur

We kiezen voor een eenvoudige structuur.

- Het **college** is **opdrachtgever** van deze bestuursopdracht. Dat onderstreept het belang en de collegiale verantwoordelijkheid van het hele college. Daarbinnen is Gerard Lohuis de eerstverantwoordelijk portefeuillehouder, omdat we starten vanuit het bijstands- en re-integratiebeleid.

We praten het college maandelijks bij, gemakshalve in de al vastgelegde bpo's transities.

- Aline Pruntel is als **algemeen directeur opdrachtnemer** van de integrale opdracht.
- Het **managementteam** fungeert als **stuurgroep**.

Het mt krijgt minimaal maandelijks informatie over de voortgang.

- De algemeen directeur en het managementteam krijgen **ondersteuning** van een **procesbegeleider**¹ van Necker van Naem (Franka van Alphen) en de **directiesecretaris** (Allard Gunnink).

¹ De invulling van deze rol gaat nog preciezer in beeld komen. De eerste gedachten gaan uit naar een inzet van circa 1 dag per week. Taken zullen zijn het klankborden en kritisch meedenken met het proces maar bijvoorbeeld ook het concreet ondersteunen van een afdelingshoofd door het voeren van gesprekken met medewerkers en het mede organiseren van workshops e.d.

- Per onderdeel kiezen we voor een **projectleider** en maken we afspraken over de betrokkenheid van collega's en externen (zie hoofdstuk 4).
- We stellen een **klankbordgroep** in onder leiding van de **burgemeester**, met **uit elke fractie een raadslid**, de **portefeuillehouder (Lohuis)** en de **algemeen directeur**.

Deze groep volgt het proces op afstand en klankbordt over de aanpak en betrokkenheid van alle spelers. Het doel is dus: draagvlak scheppen, informeren en consulteren. De klankbordgroep beslist níet over de inhoud. Deze groep komt eens per circa twee maanden bij elkaar.

3. De onderdelen

3.1. Intro

Hieronder komen de verschillende onderdelen van deze bestuursopdracht voorbij. De ordening helpt vooral om het hanteerbaar te maken, maar de grenzen zijn niet scherp: soms raken de onderwerpen elkaar direct of is er zelfs sprake van overlap. Dat zal naar onze verwachting in de praktijk niet tot problemen leiden.

3.2. Maatwerk

Wat is het doel?

Een gedeelde opvatting over wat maatwerk is en hoe we maatwerk toepassen.

Wat is de opdracht?

Zorg voor een proces waarin we het begrip maatwerk inhoud geven en zorg er vervolgens ook voor dat we er op die manier mee gaan werken.

Dat proces leidt tot transparante en navolgbare besluiten, wat achteraf ook meetbaar is.

Richt je daarbij op de uitvoering van sociale wetten, maar kijk uiteindelijk ook of de uitkomsten relevant zijn voor andere taken en collega's.

Wat is de aanpak?

We starten met een werkbijeenkomst voor raadsleden, collegeleden en medewerkers, om te komen tot een gedeelde opvatting over wat maatwerk is.

Daarna volgt vertaling in de werkprocessen inclusief daadwerkelijke implementatie in de praktijk.

Wie doen er mee?

Werkbijeenkomst

Projectleider: hoofd Samenlevingszaken

Begeleiding: Franka van Alphen en eventueel De Galan Groep

Ondersteuning: directiesecretaris en griffier

Deelnemers: in elk geval raad, college en medewerkers; mogelijk externe partners

Opname in werkprocessen

Projectleider: hoofd Samenlevingszaken

Wat zijn de kosten?

Werkbijeenkomst

Drie personen begeleiding, elk 4 dagdelen is circa € 10.000

Opname in Werkprocessen

Onderdeel integrale inzet Franka van Alphen en kosten accountant zoals opgenomen bij 4.5 bedrijfsvoering

Wat is de planning

Werkbijeenkomst

April 2015

Opname in Werkprocessen

2^e kwartaal 2015 tot en met 1^e kwartaal 2016 (zie 4.5.)

3.3. Bijstandsbeleid en re-integratiebeleid

Wat is het doel?

Actueel bijstands- en re-integratiebeleid met een zo breed mogelijk draagvlak binnen de raad en duidelijkheid over de uitvoerbaarheid voor college en organisatie.

Wat is de opdracht?

Om dit doel te bereiken moet de raad nieuw beleid vaststellen. Daarin worden de aanbevelingen uit het raadsonderzoek zo verwerkt, dat het beleid voor de uitvoering voldoende concrete handvatten biedt (transparant) en dat er over de resultaten verantwoording kan worden afgelegd en ook wordt afgelegd (navolgbaar). Het accent ligt hierbij op het re-integratiebeleid omdat dit beleid sowieso aan herziening toe is.

Wat is de aanpak?

We starten met een startbijeenkomst van de raad en het college, waar de raad de uitgangspunten voor het nieuwe beleid formuleert.

Daarna volgt het gebruikelijke bestuurlijke traject, met een opiniërende behandeling (raadscommissie) en vervolgens een adviserende (raadscommissie) en een besluitvormende behandeling (raad).

Wie doen er mee?

Startbijeenkomst

Projectleider: hoofd Samenlevingszaken

Begeleiding: Franka van Alphen en eventuele andere derden

Ondersteuning: directiesecretaris en griffier

Deelnemers: raads- en collegeleden, externen en collega's

Beleidsproces

Projectleider: hoofd Samenlevingszaken

Verder via het gebruikelijke beleidstraject

Wat zijn de kosten?

Startbijeenkomst

Drie personen begeleiding, elk 4 dagdelen is circa € 10.000

Beleidsproces

Kosten vallen onder normale bedrijfsvoering, kosten Franka onderdeel integrale ondersteuning.

Wat is de planning

Startbijeenkomst

Mei 2015

Beleidsproces

Door de raad in mei te bepalen, naar verwachting afronding 4^e kwartaal 2015.

3.4. Bezwaarschriften en klachten

Wat is het doel?

Beperking van het aantal formele bezwaarschriften en klachten tot het minimum, waarbij ook de informele fase van een proces is genormeerd en daarover wordt gerapporteerd.

Wat is de opdracht?

Algemeen

Analyseer de huidige bezwaar- en klachtenprocedures en kom met voorstellen die er aan bijdragen dat er minder bezwaarschriften en klachten komen en dat ze eerder en informeel opgelost kunnen worden.

Zorg er verder voor dat men de informele fase op een gelijke manier uitvoert (transparant) en dat er eveneens op eenzelfde manier verantwoord wordt over het verloop van de informele aanpak (navolgbaar).

WMO en Jeugdzorg

Kom met een voorstel om een mediator/ombudsfunctie in te zetten in de processen WMO en Jeugdzorg. Die inzet moet in individuele gevallen plaatsvinden vóór de definitieve besluitvorming door de gemeente.

Bezie of de methodiek ook toepasbaar is bij andere gemeentelijke processen.

Ook deze methodiek is transparant en navolgbaar.

Wat is de aanpak?

Door het consulteren van klanten, adviesorganen, collega's en bestuurders mogelijkheden inventariseren en vervolgens een voorstel uitbrengen.

Wie doen er mee?

Algemeen

Bestuurlijk trekker: de burgemeester

Projectleider: hoofd Bouwen en Wonen

Deelnemers: Voorzitters en secretarissen bezwaarschriftencommissie en ombudscommissie, Juridische zaken, klachtencoördinator, hoofd of teamleider Dienstverlening

WMO en Jeugdzorg

Projectleider: hoofd Samenlevingszaken

Begeleiding: Franka van Alphen

Deelnemers: collega's Samenlevingszaken, Voorzitters en secretarissen bezwaarschriftencommissie en ombudscommissie Juridische zaken

Wat zijn de kosten?

Geen extra kosten, de kosten van Franka vallen onder haar integrale inzet.

Wat is de planning

Algemeen

Gereed 3e kwartaal 2015.

WMO en Jeugdzorg

Gereed 2e kwartaal 2015.

3.5. Bedrijfsvoering

kritische werkprocessen, risicomanagement, budgetregels, kwaliteit
informatievoorziening en interne controle

Wat is het doel?

Behoud van de kracht van onze pragmatische, oplossingsgerichte manier van werken. Daaronder ligt een solide basis van gedeelde waarden en normen. Die wordt zichtbaar in onze kritische werkprocessen, de toepassing van het risicomanagement en de budgetregels, de kwaliteit van de digitale informatievoorziening en – voor al deze onderdelen – de interne controle.

Wat is de opdracht?

Inventariseer wat de kritische werkprocessen zijn en zorg ervoor dat die kritische werkprocessen, het risicomanagement en de budgetregels, de kwaliteit van de (digitale) informatievoorziening en de interne controle actueel en op orde zijn: ze zijn er en we houden ons er aan.

Waar het gaat om de kritische werkprocessen van de afdeling Samenlevingszaken: implementeer ook de uitkomsten van de maatwerkdiscussie (zie 4.2).

Wat is de aanpak?

De projectleider maakt voor elk van de onderdelen een apart plan van aanpak. Voor de kritische werkprocessen zal ze daarbij telkens het afdelingshoofd aanwijzen als deelprojectleider.

Wie doen er mee?

Projectleider: Concerncontroller

Begeleiding: Accountant, (voor Samenlevingszaken:) Stimulansz

Deelnemers: Diverse collega's, vanuit het beginsel dat ook dit vooral bottom-up moet gebeuren.

Wat zijn de kosten?

Kosten accountant: 5 dagdelen is circa € 5.000

Kosten Stimulansz 50 werkdagen is circa € 50.000

Wat is de planning

Kritische werkprocessen Participatiewet gereed 2e kwartaal 2015, overige kritische werkprocessen en andere onderdelen van de opdracht gereed 4e kwartaal 2015.

3.6. 3 D's

De verschillende projecten zijn hiervoor stuk voor stuk beschreven. Soms gaat het om technische bedrijfsvoeringsonderdelen.

Toch geldt voor al die verschillende projecten dat het eerst en vooral om ons gedrag gaat. De begrippen “dichtbij, duidelijk en daadkrachtig” zullen in alle projecten zichtbaar gaan worden.

4. De financiën op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk brengen we alle kosten samen. Ook nemen we hier het grootste deel mee van de kosten van de Galan Groep, ook al ligt het accent daarbij vooral op de raad en het college.

- Necker van Naem – Franka van Alphen: 9 maanden 1 dag per week is circa € 50.000
- Stimulansz: 50 werkdagen is circa € 50.000
- Accountant: circa € 5.000
- Werkconferentie en startbijeenkomst is circa € 20.000
- Galan Groep is circa € 50.000

Totaal: € 175.000.

Kijkend naar de achtergrond van de verschillende kosten en de bestemming van de middelen, is het voorstel om de kosten als volgt te dekken.

1. Ontwikkeling bedrijfsvoering: € 75.000 uit de reserve Personeel/organisatiestructuur.
2. Werkprocessen Samenlevingszaken (Jeugdzorg, WMO en Participatiewet): € 50.000 uit de reserve Personeel/organisatiestructuur.
3. Ontwikkeling bestuurlijke verhoudingen: € 50.000 uit het rekeningresultaat.

In de reserve Personeel/organisatiestructuur zit momenteel € 260.000.

In het rekeningresultaat zit voldoende ruimte om de € 50.000 uit te betalen.

Het is de bedoeling om de raad voor te stellen deze middelen daadwerkelijk beschikbaar te stellen in de vergadering waarin ook de jaarrekening 2014 wordt vastgesteld.

5. De planning op hoofdlijnen

Onderdeel	Activiteit	Wanneer klaar
Bestuursopdracht “de basis op orde”	Vaststellen plan van aanpak door college	Maart 2015
Maatwerk projectleider: Johan Homan	Werkbijeenkomst	April 2015
	Opgenomen in werkprocessen	4e kw 2015
Bijstands- en re-integratiebeleid projectleider: Johan Homan	Startbijeenkomst	Mei 2015
	Nieuw beleid	4e kw 2015
Bezwaarschriften en klachten projectleider: Rob Knevel (algemeen) Johan Homan (mediation)	Nieuw uitvoeringsbeleid algemeen	3e kw 2015
	Mediation in WMO en Jeugdzorg	2e kw 2015
Bedrijfsvoering projectleider: Inge Derks	Werkprocessen Participatiewet actueel	2e kwartaal 2015
	Werkprocessen, risicomanagement, budgetregels, kwaliteitsplan (digitale) informatievoorziening, interne controle op orde en nageleefd	4e kw 2015
Evaluatie en bijstelling	evaluatie van de vier deelprojecten en eventuele bijstelling	januari 2016