

MEMO

Doc.nr. : INT16.3335

datum : 22 november 2016

Zaaknr. :

aan : De raad van de gemeente Brummen

van : K. Paauw

betreft : Lokale structuur in het sociale domein

Inleiding

De gemeente werkt sinds 2014 aan de herinrichting van de lokale structuur in het sociale domein. Tot en met 2016 werden stapsgewijs door college en raad beslissingen genomen en ontwikkelingen met uw raad gedeeld. Belangrijkste daarvan waren de herinrichting van de gemeentelijke organisatie, de vormgeving en doorontwikkeling van het Team voor Elkaar (TVE), de heroriëntatie op de taken van de Stichting Welzijn Brummen (SWB) en de uitbesteding van taken aan de gemeente Apeldoorn.

Eind 2015 vond belangrijke besluitvorming plaats rond de inbedding van het TVE binnen de gemeentelijke organisatiestructuur. In het najaar van 2015 heeft het college uw raad geïnformeerd over de besluiten rond taakstelling en organisatie van het team. Rond die tijd werd gesproken en ingesproken over de effecten van de opdracht aan en financiering van de Stichting Welzijn Brummen (SWB).

In dit kader is met uw raad een aantal afspraken gemaakt. Toegezegd werd een evaluatie van het TVE eind 2016. Daarnaast is afgesproken dat het college in goed overleg met het bestuur van de SWB zich nader zou gaan beraden op de toekomst van de stichting. In het bijzonder is van belang hierbij te vermelden dat vanuit uw raad vooral aandacht werd gevraagd voor de invulling van het Budget Advies Centrum (BAC) in de toekomst.

Naast deze ontwikkelingen werd in de loop van 2016 het klantmanagement "Werk en inkomen" (tot nu toe uitbesteed aan gemeente Apeldoorn) geëvalueerd. Hierbij is vooral beoordeeld welke inspanning en kwaliteit er nodig is om een optimale aanpak en binnen het TVE integrale aanpak te waarborgen.

Al deze ontwikkelingen vormden de basis voor het college om de lokale structuur verder vorm te geven en koers te zetten voor de nadere implementatie van de Algemene Voorzieningen waartoe uw raad eerder besloot.

Inmiddels bent u in bezit van de volgende stukken:

1. Memo en onderzoeksresultaten van het onderzoek naar de samenwerking van de gemeente en de SWB (het rapport Langendijk SWO).
2. Het evaluatierapport TVE (rapport Moventem).

Naar de inhoud van deze rapportages wordt korthedshalve verwezen.

Om één en ander met uw raad te bespreken is voor het forum van december 2016 de evaluatie van het TVE en de vormgeving van de lokale structuur ingepland.

Ten behoeve van uw beeldvorming voor het geplande forum zetten we in deze notitie nog even de belangrijkste feiten op rij. Waarbij allereerst wordt ingegaan op de ontwikkeling, evaluatie en lopende optimalisatietrajecten rond het TVE. Daarna wordt de aanpak voor toekomstige samenwerking met de SWB geëvalueerd, waarbij specifiek de situatie rond het BAC wordt beschouwd. Voor het complete beeld zetten we de lokale structuur af tegen de intergemeentelijke samenwerking. Ten slotte vatten we de koers en takenverdeling samen.

TVE

Ontwikkeling

Op basis van de decentralisaties wordt vorm gegeven aan de lokale structuur. Medio 2014 is gekozen voor de ontwikkeling van een wijkteam als zelfstandige eenheid om de hulpvraag van inwoners te behandelen en te zorgen dat de nodige voorzieningen en maatwerk zouden worden verstrekt. Het team is gestart als tijdelijke werkorganisatie met een kwartiermaker. De strategie daarbij was om de bestaande disciplines/organisaties bijeen te brengen in 1 team. Met als doel de bestaande dienstverlening te continueren en de integrale aanpak vanuit 1 wijkteam over de volle breedte van het sociale domein vorm te geven.

Eind 2016 is het team opgenomen als zelfstandige eenheid binnen de gemeentelijke organisatie. Waarbij waarborging van onafhankelijke professionaliteit het uitgangspunt is. De werkzaamheden van het TVE worden gestuurd vanuit de vraag van de inwoner en zijn niet financieel gestuurd. Op dat moment werd besloten, vanuit de 1 loket doelstelling en optimale dienstverlening aan de inwoners, de taken "Informatie en advies" en "kortdurende algemene cliëntondersteuning", niet meer uit te besteden aan de SWB maar onder te brengen binnen het TVE. Op dat moment werd ook de vraagstelling met uw raad gedeeld waar in de toekomst het BAC zou moeten worden ondergebracht. Tevens werd met de gemeente Apeldoorn overeengekomen het uitbestede klantmanagement werk en participatie binnen het TVE uit te voeren.

Gedurende het jaar 2016 is het TVE verder doorontwikkeld. Waarbij de verbinding van de primaire taken en de backoffice (administratieve verwerking) een belangrijk onderdeel was. Gedurende dit traject werden processen beoordeeld en heringericht. Waarbij ook samen met het team werd nagedacht over de aard van de taken en de wijze van invulling. Werkende weg werden verbetertrajecten onderkend en opgepakt (zie hierna). Daarbij is ook de werking van het uitbestede klantmanagement werk en participatie beoordeeld. Ten aanzien hiervan concludeerde het college dat het de dienstverlening ten goed zou komen om dit deel van het contract met Apeldoorn op te zeggen en dit zelf te gaan organiseren binnen het TVE. Implementatie hiervan is voor 1.1.2017 gerealiseerd. Bij de besluitvorming rond klantmanagement werk en participatie concludeerde het college tevens dat hiermee de taken van het TVE voor de komende jaren zijn afgebakend.

Met deze afbakening van taken wordt de focus voor 2017 belangrijk verlegd van taakontwikkeling en procesvorming naar effectiviteit, kwaliteit en efficiency. Maar ook de basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van het netwerk en doorontwikkeling van taken die worden uitbesteed aan de SWB en andere partners zoals Spectrum, Humanitas etc.

Evaluatie.

Het dynamische ontwikkeltraject zoals hiervoor geschetst kenmerkte zich door evaluaties op taak- en procesniveau. Zoals gezegd is dit ultimo 2016 "afgerond".

Om inhoudelijk meer zicht te krijgen op het functioneren van het TVE werd door het onderzoeksbureau Moventem een onafhankelijk onderzoek ingesteld en rapport uitgebracht. Belangrijkste conclusie is dat het TVE goed op weg is, zich goed en positief ontwikkelt maar nog niet optimaal functioneert. Vastgesteld is dat dit is onderkend en dat verbetertrajecten in gang zijn gezet. Geadviseerd wordt om successen meer te vieren. De werkdruk is hoog en er zijn lange wachttijden. Door integrale procesinrichting zal ruimte ontstaan. Het monitoringsinstrumentarium is nog in ontwikkeling. Vanaf 2017 zal meer inzicht gegeven kunnen worden over inhoudelijke resultaten.

Het onderzoeksrapport van Moventem bevat voor het college geen verrassingen. De verbetertrajecten waren zoals gezegd onderkend en inmiddels in gang gezet. Ook de getrokken conclusie over het takenpakket voor het TVE sluit aan bij het beeld van het college dat verdere uitbreiding van taken ongewenst is. De focus zal vanaf nu vooral gericht zijn op doelen en resultaten.

Verbetertrajecten

- Procesoptimalisatie binnen TVE

Vanaf het 2^{de} kwartaal 2016 is verstevigd ingezet op het optimaliseren van de werkprocessen waarlangs het team idealiter werkt. Een goed fundament ontbrak als gevolg van de dominante focus op het bedienen van klanten en minder aandacht te geven aan de bedrijfsvoering. Bij procesoptimalisatie gaat het om de verbinding van de werkinhoud en de te volgen bedrijfsmatige processen. Er hebben meerdere processessies plaatsgevonden met de medewerkers van TVE en de collega's uit de backoffice om te

komen tot gedragen procesbeschrijvingen. Met de beschrijving en oplevering van de 'to-be' processen (de gewenste situatie) in week 45 is thans de basis aanwezig om meer uniform, efficiënt en effectief te gaan werken. Het 'in-traineren' van de benodigde vaardigheden heeft inmiddels ook plaatsgevonden. Er is in de 2^{de} helft van 2016 een ontwikkeltraject aan de medewerkers aangeboden en dit wordt ook dit jaar afgerond.

Vanuit de meer uniforme manier van werken zal er meer planmatig gewerkt gaan worden, waardoor wachttijden afnemen en er na wegwerken van de voorraad geen wachtlister meer zal zijn. Zowel voor de leidinggevende, als voor de medewerkers is het zaak om te sturen op de concrete werklast en belastbaarheid op persoonlijk- en op teamniveau. Hier wordt aandacht aan gegeven. We zijn op dit moment aan de slag met het ontwikkelen van een aanvaardbare caseload en normen per persoon/product/dienst en met de inrichting van een meer professioneel systeem van plannen. 2017 wordt het jaar van klantgericht- en bedrijfsmatig handelen.

- Procesoptimalisatie in de backoffice financiële administratie en control (binnen een maand facturen afhandelen en bedragen op een juiste wijze in de administratie)

We zijn dit jaar geconfronteerd met achterstanden in het betaalbaar stellen van facturen richting onze leveranciers. Ondanks het feit dat we hier als gemeente niet uniek in zijn en we te maken hebben gehad met een aantal factoren waar we geen invloed op hadden, hebben we ook onszelf aangerekend dat we niet in staat bleken tijdig te betalen. Er is vanaf begin kwartaal 3 een verbeterplan ingezet om in control te komen op dit punt. De activiteiten zijn gericht op 2 sporen. Allereerst zijn we de grootste achterstanden curatief en rechtmatig weg gaan werken. Wij liggen op schema en streven er naar om begin december 2016 bij te zijn (geen voorraad meer die ouder is dan 30 dagen). Daarnaast is er preventief ingezet op realisatie van een duurzaam ingericht proces inclusief de bijbehorende rollen. We hebben een aantal taken verlegd van financieën naar het team zelf. Daarnaast is er versterkt ingezet op het op orde brengen van de klantdossiers, die de broninformatie bevat voor het rechtmatig en doelmatig afdoen van facturen. Door goede afspraken en duidelijkheid in rollen, zijn we in staat om vanaf de start van het nieuwe jaar binnen 30 dagen te betalen.

- Invlechten van de werkprocessen W&I

Eerder in deze memo is benoemd dat TvE per 1-1-2016 het klantmanagement werk en participatie zelf gaat uitvoeren en overneemt van Apeldoorn. Buiten de werving en selectie van klantmanagers, het creëren van randvoorwaarden om deze deeltaak op te kunnen pakken, is gewerkt aan het in kaart brengen van de werkprocessen op het gebied van werk, participatie en inkomen. Met name omdat het inkomensdeel onder regie van Apeldoorn uitgevoerd blijft worden is er veel aandacht besteedt aan het in kaart brengen van overdrachtsmomenten, het stroomlijnen van overdrachten en het elimineren van risico's op dit punt. Er hebben verschillende werksessies plaatsgevonden met medewerkers van de gemeente Apeldoorn waarin sluitende afspraken zijn gemaakt. Alle voorkomende processen zijn vastgelegd. De klantmanagers werk & participatie die per 1 december instromen zullen twee weken gaan meelopen in Apeldoorn om alle processen die een relatie hebben met het inkomensdeel goed te leren kennen. Tevens leren ze dan de collega's kennen, hetgeen zal bijdragen aan de noodzakelijke onderlinge communicatie die veelal telefonisch zal zijn. Afstemmingslijnen dienen kort te zijn om het gehele systeem van werk, inkomen en participatie optimaal te laten functioneren.

- Het operationeel maken van het communicatiekanaal Vecozo/GGK (digitaal berichtenverkeer/facturatie)

Een kritische succesfactor in onze dienstverlening is het binnen 30 dagen afdoen van facturen naar leveranciers. Hiervoor is de inrichting van het zogenaamde Gemeentelijk Gegevens Knooppunt/Vecozo communicatiekanaal een randvoorwaarde. De GGK/Vecozo omgeving biedt ons de mogelijkheid om op een veilige manier digitale gegevens uit te wisselen met zorgaanbieders en wel via 1 communicatiekanaal. Waar we tot op heden via verschillende kanalen communiceerden hebben we ingezet op het werken volgens een 1 kanaal/loket gedachte en het benoemen van vaste aanspreekpunten voor onze zorgleveranciers, de rol van accountmanager. Daarnaast biedt GGK/Vecozo ons de zekerheid dat wij bij het uitwisselen van gegevens voldoen aan relevante wet- en regelgeving op het gebied van privacy en de wettelijke verplichting tot het beveiligen van persoonsgegevens. Vanaf kwartaal 2 van dit jaar zijn we actief aan de slag gegaan met het inzetten van activiteiten om uiterlijk eind dit jaar operationeel te zijn. De inrichting van dit communicatiekanaal gaat bijdragen aan verdere professionalisering van onze dienstverlening en het slimmer inrichten van onze administratieve processen.

Samenwerking gemeente en SWB

In goed overleg en na overeenstemming met het bestuur van de SWB heeft het college begin 2016 besloten een extern onderzoek te laten verrichten. Waarbij de onderzoeksopdracht gericht was op met name de evaluatie van de samenwerking, inzicht in doelmatigheid en doeltreffendheid, de omgeving en het potentieel van de SWB. Het college vindt de bevindingen herkenbaar en aanvaardt de kritiek om tot optimalisering van de opdrachtverstrekking, doelstellingen en wijze van financiering te komen. De reactie van de SWB biedt voor het college voldoende handvatten om het vervolgtraject met SWB in te gaan. Het college leest een positieve insteek als het gaat om een weg te vinden waarin de samenwerking wordt vernieuwd en geprofessionaliseerd. Ook is het college verheugd dat de SWB bereid is opnieuw naar de kostprijsberekening te kijken. Het college ziet dat het SWB bestuur in dit verband een kosten besparende reorganisatie heeft uitgevoerd.

Het college stelt vast dat het onderzoeksrapport van belangrijke meerwaarde is geweest. Voor beide partijen ligt een belangrijke opdracht in het verschiet. Voor de gemeente de optimalisering van de opdracht, financiering en evaluatie processen. Aan de kant van de SWB de doorgroei naar een open entiteit met professionals die samen met de ketenpartners invulling geeft aan de gemeentelijk opdracht.

Het college heeft samen met het bestuur van de SWB de nadere afspraken gemaakt over de vervolgstappen. De basis hiervoor wordt gevonden bij de inrichting van Algemene Voorzieningen in het Sociale Domein, zoals eerder door uw raad besloten. De opdracht voor de beoogde kwartiermaker zal betrekking hebben op de taken en doorontwikkeling van de SWB, de samenwerking met de gemeente, de inhoudelijke opdrachten en kwaliteitseisen, de vormgeving van de Stichting in de toekomst en het model van financiering van de SWB door de gemeente.

Het evaluatie en advies inzake het BAC.

Naar de werking van het proces “Schuldhelpverlening” is dit najaar een onderzoek verricht. Het stadium van het rapport is dat er een conceptvorm ligt. Binnenkort wordt er advies aan het college uitgebracht. Naar aanleiding van het conceptrapport kan het volgende beeld worden gedeeld:

Binnen het BAC kan op verschillende punten efficiënter en effectiever worden gewerkt zowel intern als in de samenwerking met de sociale partners. Intern zijn het kennisniveau van de professionals en het voornamelijk individuele aanbod punten van aandacht. Er is een hoog personeelsverloop geweest binnen het BAC. De intentie en drijfkracht van de huidige medewerkers is goed, maar het spreekwoordelijke vlees op de botten mist. Kennis op juridisch gebied en inkomensvlak is niet optimaal. Verbreding van die kennis en daarbij passende vaardigheden is nodig en behoeft ook op lange termijn structurele aandacht. Datzelfde geldt voor afstemming en samenwerking met de sociale partners.

Belangrijk is om in overleg en samenwerking met de gemeente tot een werkwijze te komen die aansluit bij de huidige lokale structuur. Wenselijk is om het BAC binnen de SWB te herstructureren in een deel algemene en een deel individuele voorziening. Zodoende wordt de positie van het BAC versterkt en toekomstbestendig gemaakt. Het is goed denkbaar dat in het deel algemene voorziening een duidelijke rol voor preventie en voorlichting wordt gepositioneerd. Voor het deel individuele voorziening is herpositionering van de formele toegang naar het Team voor Elkaar nodig. Daarmee wordt de toegang schuldhelpverlening in lijn gebracht met de werkwijze als gevolg van de decentralisaties. De herinrichting van het BAC is een opgave om in het eerste half jaar van 2017 te ontwikkelen.

Het BAC heeft een duidelijke toeleidingstaak naar de schuldhelpverlening van de Stadsbank Apeldoorn. In de samenwerking en afstemming tussen beide organisaties is eenvoudig een praktische verbetering te maken, door met de inwoner een gezamenlijke intake te voeren. Dat is duidelijk voor de inwoner, versnelt het toeleidingsproces en afstemming tussen de professionals gaat natuurlijker. De gemeente gaat dit jaar met beide partijen in gesprek om die stap, vooruitlopend op de hervormingen, te realiseren.

De lokale structuur en intergemeentelijke samenwerking.

In het kader van het sociale domein wordt intergemeentelijk samen gewerkt. Op hoofdlijnen worden de volgende processen regionaal uitgevoerd:

- Gemeenschappelijke inkoop d.m.v. raamovereenkomsten;
- Contractmanagement met instellingen en leveranciers van zorg;
- Accountmanagement.

Op dit moment zijn er nog verschillende samenwerkingsverbanden tussen gemeenten op het gebied van Jeugdzorg, WMO en Beschermd Wonen/Maatschappelijk Opvang. De raamovereenkomsten op deze gebieden zijn voor 2017 verlengd.

Recent is met al de deelnemende gemeenten overleg gevoerd om te komen tot een vereenvoudiging op het gebied van samenwerking en inkoop. Belangrijke doelstelling hiervan is het terugdringen van de bestuurlijke drukte en terugdringen van bureaucratie en administratieve last voor leveranciers. Dit laatste is een wens van de staatssecretaris aan de regio's.

Besloten is om vanaf 2019 met een integraal inkoop overeenkomst te gaan werken op de verschillende domeinen. Deze aanpak wordt onderschreven door de gemeenten Hattem, Heerde, Epe, Apeldoorn, Brummen, Voorst, Zutphen en Lochem. Ook Harderwijk en Ermelo zullen zich waarschijnlijk aansluiten. Dit integrale proces wordt in 2017 uitgewerkt en in 2018 vorm gegeven.

Binnen deze samenwerking zal voor Brummen de lokale structuur altijd een domein zijn van eigen autonomie. Dit geldt ook voor de overige gemeenten. Elke gemeente bepaalt de eigen inrichting van de toegang, voor Brummen is dit de integrale werkwijze van het TVE.

Samenvatting

Op basis van de doorontwikkeling van het TVE in 2016, het evaluatierapport van Moventem en het advies over het BAC is eind 2016 de situatie bereikt dat de taken voor het TVE helder zijn en voor de komende jaren afgebakend. De onderkende verbetertrajecten zijn ingezet en leiden tot optimalisatie. Vanaf 2017 ligt de focus vooral op monitoren van doelen en realisatie daarvan.

De taken van het TVE zijn als volgt samen te vatten:

1. Informatie en advies.
2. Vraagverheldering en adressering naar passende vormen van ondersteuning.
3. Kortdurende algemene cliëntondersteuning.
4. Bieden van onafhankelijke cliëntondersteuning bij het keukentafelgesprek.
5. Klantmanagement werk en participatie.

De afspraken met het bestuur van de SWB en het aanstellen van een kwartiermaker voor de implementatie van Algemene Voorzieningen in de gemeente, vormen de basis voor herinrichting van de samenwerkingsverbanden in de totale keten op dit gebied. Dit krijgt in 2017 nader vorm. Belangrijkste inspanningen daarbij zijn:

1. Ondersteuning aan mantelzorgers
2. Ontmoetingsplekken
3. Informatie en advies
4. Cliëntondersteuning
5. Sociaal culturele, educatieve en recreatieve activiteiten
6. Dagbestedingsactiviteiten
7. Ondersteuning van vrijwilligers
8. Ondersteuning van ouderen
9. Doorontwikkeling van het BAC als algemene voorziening