

016.001594



Organisatievorm gebiedsteams

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	5
1. Kaders en uitgangspunten	6
2. Stands van zaken gebiedsteams	8
3. Juridische structuur	11
4. Impactanalyse	12
5. Balans	15
6. Slotsom en advies	19
7. Vervolgtraject	20
Bijlagen	

Samenvatting

Sinds januari 2015 zijn er zes gebiedsteams voor inwoners van alle leeftijden in Súdwest-Fryslân en Littenseradiel. De teams bestaan uit: medewerkers van beide gemeenten en personeel van de samenwerkingspartners: Timpaan Welzijn, Stichting Ouderenwerk Bolsward, Regiecentrum en MEE. Het personeel van deze partners is ingeleend en werkzaam in de gebiedsteams van de gemeenten.

In 2015 hebben de colleges van burgemeester en wethouders besloten in 2016 een definitieve keuze te maken voor de organisatievorm van de gebiedsteams.

Huidige situatie

Deze rapportage start met de stand van zaken, de kaders en de uitgangspunten. De belangrijkste kaders en uitgangspunten staan ook in de Koersnota, het beleidsplan Sociaal Domein en de Nota Sturing en Financiering. Het zijn:

- De gemeenten willen de verantwoordelijkheid terugleggen bij de samenleving zelf.
- Eén huishouden, één plan en één regisseur.
- Terugdringen van de specialistische ondersteuning.
- Gebiedsteams zijn de belangrijkste toegangspoort voor alle inwoners.
- We richten ons op preventie, vroeg-signalering en maatwerk.

De colleges hebben in oktober 2015 besloten de gebiedsteams verder te ontwikkelen naar bredere teams. We bieden individuele ondersteuning aan inwoners. Daarnaast ontwikkelen we groepsactiviteiten. We starten hiermee in Bolsward e.o. en Littenseradiel. Deze teams richten zich ook op de groepsgerichte samenlevingsinterventies. Daarbij betrekken we de volgende partners: Welzijnswerk Timpaan, Buurtsportcoaches, Pastiel, RMC/leerplicht en wijk- en dorpencoördinatoren.

Meerdere varianten vergeleken

Voor de organisatievorm van de gebiedsteams zijn drie mogelijke varianten: a. gemeenten doen het zelf, b. een marktpartij voert uit of c. een verbonden partij voert uit.

Per variant hebben we verschillende aspecten vergeleken. In een tabel ziet dit er als volgt uit:

	Gemeente	Marktpartij	Verbonden partij
Rechtsvorm	Publiekrechtelijk	Privaatrechtelijk	Publiek of Privaat
Maatschappelijke positionering/relatie inwoner	Gemeenten hebben verschillende rollen.	Gemeenten staan meer op afstand.	Gemeenten staan op afstand, wel afhankelijk van de keuzes.
Zeggenschap en democratische controle	Volledige zeggenschap. Direct democratische controle.	Alleen zeggenschap over de opdracht. Alleen controle op de opdracht.	Zeggenschap kan klein/groot zijn. Dit is afhankelijk van de keuzes.
Financieringsmodel	Kostenplaats begroting.	Subsidieverlening/ opdrachtverlening.	Subsidieverlening/ opdrachtverlening.
Organisatie en personeel	Direct aansturing door gemeenten. CAO-gemeenten.	Aansturing door een marktpartij. CAO zorg en welzijn.	Organisatie voert eigen beleid. Afhankelijk van keuze heeft gemeente invloed. CAO afhankelijk van de gekozen vorm.
ICT en informatie	ICT van de gemeenten.	Kan eigen systeem ontwikkelen.	Kan eigen systeem ontwikkelen.
Taakuitvoering en	Geen overdrachts-	Wel overdrachts-	Wel overdrachts-

werkprocessen	momenten.	momenten en afstemming nodig.	momenten en afstemming nodig.
Intensiteit inrichtingsproces	Beperkt (snel).	Ingrijpend.	Aanzienlijk, afhankelijk van de keuzes.

Vervolgens hebben we een impactanalyse uitgevoerd. De impactanalyse valt niet eenduidig uit in het voor- of nadeel van een van de drie scenario's. Uit de impactanalyse komen de volgende punten naar voren:

- De maatschappelijke positionering van de gebiedsteams.
- De rollen van de gemeenten.
- De onafhankelijkheid van de gebiedsteams.
- De borging van de expertise.
- De mandatering.
- De uitvoering van de transformatie-opdracht.

Uit de impactanalyse concluderen we dat de aansturing en het werkgeverschap van de gebiedsteams onder verantwoordelijkheid van de gemeenten de beste keuze is. Bedrijfsmatig zijn er doorslaggevende argumenten om het werkgeverschap bij de gemeenten te beleggen. Belangrijke voorwaarden zijn: het borgen van kennis en expertise, het borgen van de onafhankelijke cliëntenondersteuning en een adequate organisatie van de klachtenafhandeling.

Besluitvormingstraject en implementatietraject

Op 14 juni 2016 nemen de colleges een voorgenomen besluit over de juridische constructie van de gebiedsteams. Daarna start het inspraaktraject tot 1 augustus 2016. Na de inspraakperiode behandelen de colleges het voorstel opnieuw. Daarna leggen ze het voor aan de gemeenteraad in september 2016.

Na de besluitvorming over de juridische constructie start het implementatietraject. Vanwege de korte doorlooptijd voor de implementatie treffen we nu al de nodige voorbereidingen. We stellen voor hier een aparte projectleider en projectteam voor samen te stellen. Deze kunnen ervoor zorgen dat de implementatie voor 1 januari 2017 is afgerond.

Inleiding

Sinds januari 2015 zijn er zes gebiedsteams voor inwoners van alle leeftijden in Súdwest-Fryslân en Littenseradiel. Ze houden zich bezig met Wmo, Jeugd en Participatie. Bij de invoering van het gebiedsgericht werken op deze terreinen hebben we gekozen voor een tijdelijke samenwerkingsconstructie voor maximaal twee jaar.

Het personeel van de partners Timpaan Welzijn, Stichting Ouderenwerk Bolsward, Regiecentrum en MEE is ingeleend en werkzaam in de gebiedsteams van de gemeenten. Gemeentelijk personeel op het terrein van: Wmo, Schulddienstverlening en Participatie is toegevoegd aan de zes gebiedsteams.

De samenwerking met de partners is vastgelegd in een convenant. Daarnaast hebben we subsidieafspraken gemaakt en zijn de medewerkers van de partners in dienst gebleven van de eigen organisaties.

In 2015 hebben de colleges van burgemeester en wethouders besloten in 2016 een definitieve keuze te maken voor de organisatievorm van de gebiedsteams. Met het oog op deze besluitvorming is deze rapportage opgesteld, waarin we de volgende zaken in kaart brengen:

- De vastgestelde kaders en uitgangspunten voor de gebiedsteams.
- De stand van zaken gebiedsteams.
- Juridische structuur.
- Impactanalyse.
- Balans en het advies.
- Vervolgtraject.

Naast deze rapportage is een evaluatierapport opgesteld over het gebiedsgericht werken. De uitkomsten daarvan zijn verwerkt in deze rapportage. Het volledige evaluatierapport is in juli beschikbaar.



1. Kaders en uitgangspunten

In de Koersnota en het beleidsplan *Veerkracht in het Sociaal Domein* zijn de beleidsuitgangspunten in het Sociaal Domein waaronder die van het Gebiedsgericht werken vastgesteld. De gemeenten willen de verantwoordelijkheid terugleggen bij de samenleving zelf. De talenten van en de ruimte geven aan inwoners staan centraal. Om dit te realiseren hebben de gemeenten gekozen voor gebiedsgericht werken: zes integraal werkende teams die met ondersteuning van gemeentelijke backofficeteams en een onafhankelijke advies- en expertpool in twee jaar ontwikkelen tot een stevige uitvoeringsorganisatie in het Sociaal Domein.

Uitgangspunten gebiedsteams

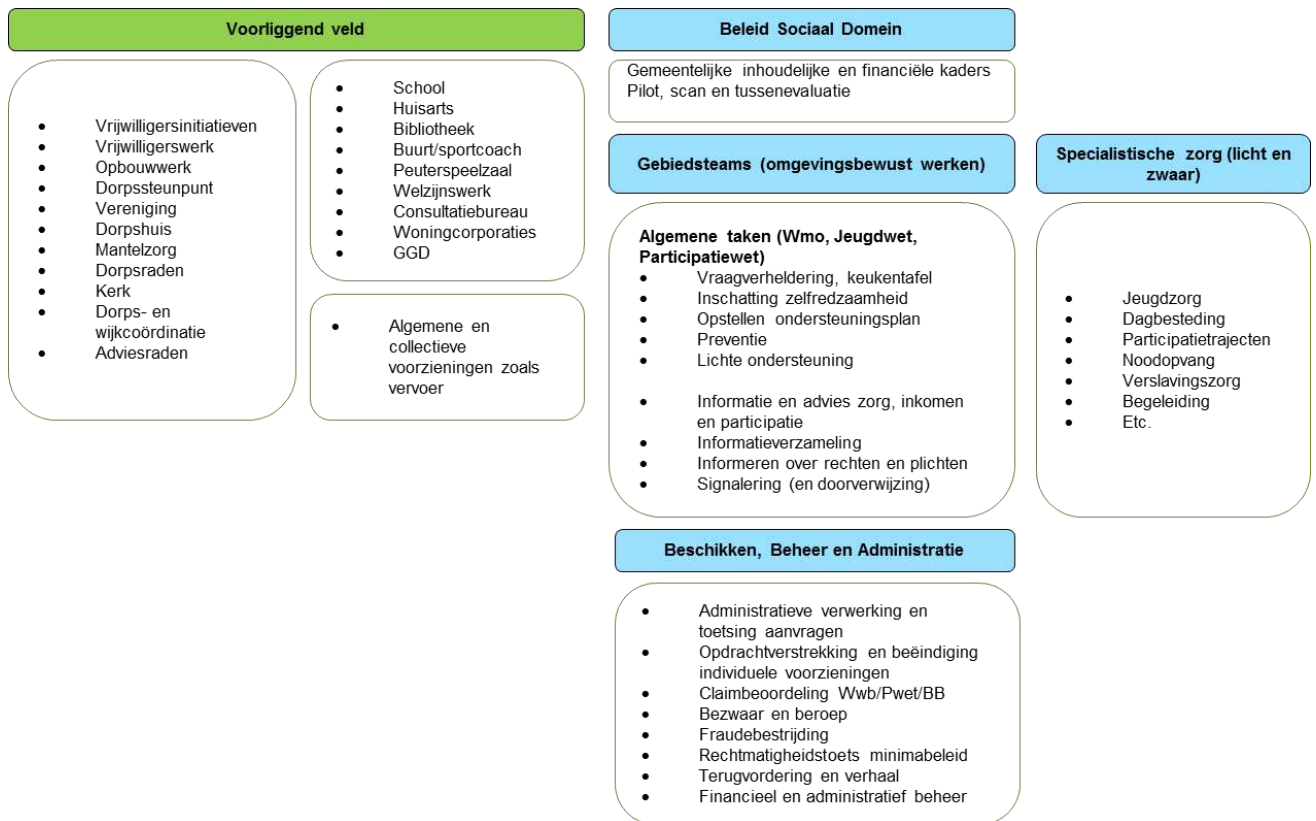
De gebiedsteams hanteren de volgende uitgangspunten:

- De toegang tot ondersteuning is laagdrempelig.
- Het gebiedsteam is de belangrijkste toegangspoort voor alle vormen van ondersteuning voor alle inwoners (Wmo, jeugdwet en Participatiewet).
- Het principe van één huishouden, één plan, één aanpak.
- De eigen kracht van de inwoners en hun omgeving.
- De ondersteuning zo dicht mogelijk bij de inwoner organiseren en aanbieden.
- Gericht op preventie, vroeg-signalering en maatwerk.
- Meer lokaal oppakken en waar mogelijk minder doorverwijzen naar de specialistische ondersteuning.

Financiële uitgangspunten

De financiële uitgangspunten zijn vastgelegd in de beleidsnotitie 'Sturing en Financiering'. Gebiedsteams hebben een essentiële rol in de nieuwe structuur en krijgen een eigen budget. De hoofdgedachte van het gebiedsgericht werken is op termijn minder dure gespecialiseerde ondersteuning in te zetten en meer lichtere vormen van ondersteuning te stimuleren. Van cruciaal belang hierbij is de toegang tot de verschillende vormen van ondersteuning. De gebiedsteams regelen deze zogenoemde toeleiding tot de ondersteuning.

Sturing en monitoring van de resultaten richten zich vooral op het terugdringen van het beroep op gespecialiseerde ondersteuning. Hoe groot dit effect is, is nog niet berekend. Dit doen we bij de doorontwikkeling gebiedsgericht werken.



Positionering

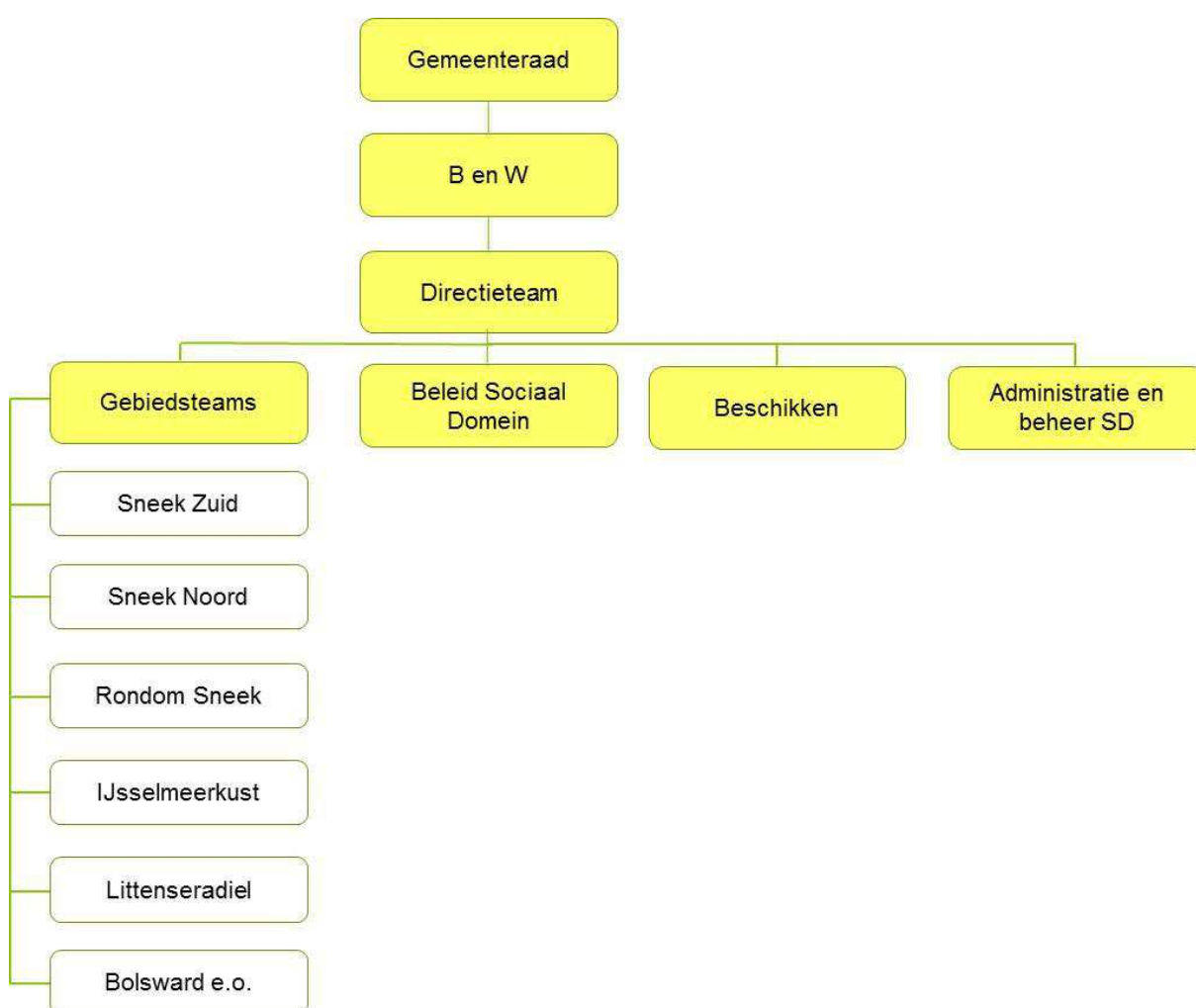
Het schema geeft een beeld van de positie van de gebiedsteams ten opzichte van: het voorliggend veld, het gemeentelijk domein: Beleid Sociaal Domein, Beschikken, Beheer en Administratie en de marktpartijen met de lichte- en de specialistische zorg.

Het voorliggend veld dat bestaat uit vrijwilligersorganisaties, vrijwilligersinitiatieven, adviesraden en cliëntenraad WWB, spelen een belangrijke rol in het Sociaal Domein. De gebiedsteams leggen en onderhouden de contacten met inwoners en het voorliggend veld. De teams Beleid Sociaal Domein, Beschikken en Beheer en Administratie ondersteunen de gebiedsteams. Indien er langdurige of zwaardere zorg nodig is, kan er een beroep worden gedaan op de specialistische zorg. De specialistische zorg wordt geleverd door de markt (de aanbieders).

2. Stand van zaken gebiedsteams

Er zijn zes gebiedsteams in de gemeenten Súdwest-Fryslân en Littenseradiel. De gebiedsteams maken deel uit van het Sociaal Domein. De directeur Sociaal Domein stuurt de teams aan onder rechtstreekse verantwoordelijkheid van de algemeen directeur.

Drie gemeentelijke backoffice teams ondersteunen de gebiedsteams. Dit zijn: Beschikken, Administratie en Beheer en Beleid Sociaal Domein. Het team Beschikken is verantwoordelijk voor het toetsen en afhandelen van aanvragen (beschikkingen), bezwaar en beroep en handhaving. Het team Administratie en Beheer is verantwoordelijk voor administratieve afhandeling van de aanvragen en systeembeheer. Het team Beleid Sociaal Domein stelt de kaders op waarbinnen de gebiedsteams werken.



De gebiedsteams zijn de toegangspoort voor alle vragen op de terreinen: Wmo, Jeugd en Participatie. Het onderbrengen van de participatietaken in de gebiedsteams is vrij uniek. Deze werkwijze stelt hoge eisen aan de organisatiestructuur van de gebiedsteams en de gemeentelijke backoffice. Veel gemeenten zijn gestart met separate jeugdteams, of een combinatie van Jeugd- en Wmo-teams. Participatie ontbreekt meestal in de teams.

Samengevat voeren de gebiedsteams de volgende taken uit:

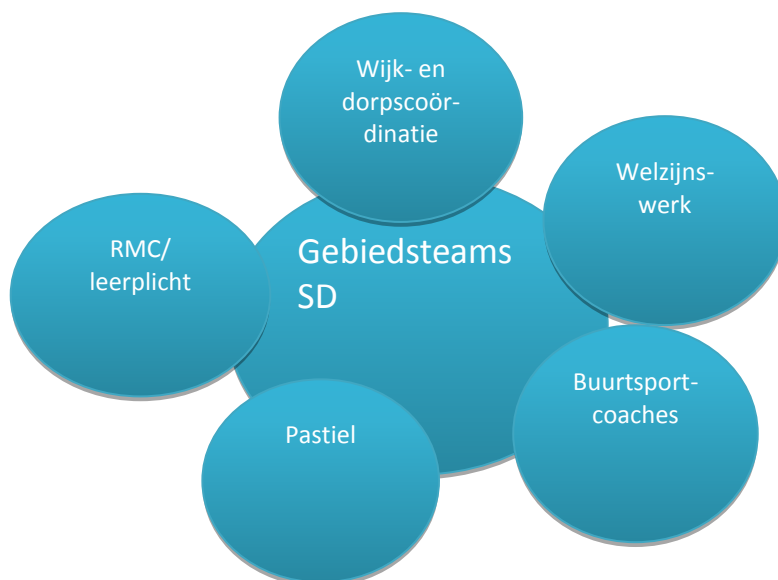
- Vraagverheldering
- Signaleren
- Preventie
- Opstellen ondersteuningsplan
- Beoordelen maatwerkvoorziening
- Eigen kracht en netwerk vergroten/stimuleren
- Het verlenen van lichte ondersteuning
- Uitvoeren van preventie taken
- Zorgdragen voor een stevige verbinding en samenwerking met basisvoorzieningen (huisartsen, Jeugdgezondheidszorg, scholen, RMC, Welzijn)
- Uitvoeren casusregie (met een vast contactpersoon voor de inwoner en zorgaanbieders)

Sinds de invoering van het gebiedsgericht werken, heeft de nadruk vooral gelegen op de individuele maatwerkvoorzieningen. Het is echter ook van belang de verbinding te leggen met vrijwillige en collectieve voorzieningen en mensen en initiatieven in de wijk en in te zetten op preventie en groepsgerichte samenlevingsinterventies. Met dit laatste bedoelen we groepsactiviteiten die we gezamenlijk inzetten als er bijvoorbeeld uit een straat veel dezelfde aanvragen komen of als er een bepaalde doelgroep is die met soortgelijke problemen te maken heeft.

Doorontwikkeling gebiedsteams

De colleges hebben in oktober 2015 besloten de gebiedsteams door te ontwikkelen naar bredere teams. Als pilot is gestart met de teams Bolsward en omgeving en Littenseradiel. Deze teams richten zich niet alleen op het verstrekken van individuele ondersteuning en dienstverlening, maar ook op groepsgerichte samenlevingsinterventies. Alle partners hebben de opdracht dit gezamenlijk op te pakken. Dit zijn: Welzijnswerk Timpaan/Stichting ouderenwerk Bolsward, Buurtsportcoaches, Wijk- en dorpscoördinatoren, RMC/leerplicht en Pastiel. De resultaten van deze pilot zijn ook van invloed op de verdere doorontwikkeling van de andere teams.

Schematisch leidt dit tot het volgende plaatje:



Inrichting processen

In het vierde kwartaal van 2015 is een QuickScan uitgevoerd op de werkprocessen in het Sociaal Domein. De uitkomsten hebben in februari 2016 geleid tot het project 'Herontwerp processen Sociaal Domein'. Belangrijkste doelen van dit project:

- de processen Wmo, Jeugd en Participatie & Inkomen zo slim mogelijk in te richten
- zicht te krijgen op activiteiten, taken en verantwoordelijkheden van de gebiedsteams en backofficeteams

We doen dit om de kwaliteit van ons werk te verbeteren en daarmee ook de dienstverlening aan de inwoners.

Formatie

Per 1 mei 2016 hebben de zes gebiedsteams 55 fte. Het gaat hierbij om: gemeentelijk personeel (20 fte), personeel van de partners (28 fte)¹ en personeel van detacheringsbureaus (9 fte).

In verband met de opstart van de gebiedsteams en de moeite geschikt personeel te vinden, is pas halverwege 2015 extra capaciteit aan de teams toegevoegd. De extra capaciteit was nodig om incidentele en structurele taken van de gebiedsteams uit te voeren. Tijdelijk personeel voert de herindicaties van de Wmo, Jeugd en Participatie uit.

Huisvesting en werkplekken

De gebiedsteams opereren nu vanuit vier locaties: de gebiedsteams Bolsward e.o. vanuit het bedrijfsverzamelgebouw de Wymerts en de brede school in Wommels, gebiedsteam Sneek Zuid/IJsselmeerkust vanuit het gemeentekantoor aan de Marktstraat in Sneek en de gebiedsteams Sneek Noord en Sneek en omstreken vanuit het bedrijfsverzamelgebouw aan de Hegedyk in Sneek. De definitieve huisvesting van de teams moet nog worden bepaald.

ICT en informatie

De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de automatisering van de gebiedsteams. De inrichting van de automatisering in het Sociaal Domein is complex en volop in ontwikkeling. We werken aan:

- een gedegen regiesysteem met een goede rapportagemodule
- de koppeling van een regiesysteem aan de overige gemeentelijke applicaties
- adequate software die op alle niveaus privacy-proof is
- cliëntdossiers die inwoners online kunnen inzien en beheren

Financiën

De kosten van de gebiedsteams zijn in 2015 begroot op ongeveer 5 miljoen. Het grootste gedeelte is de directe personeelskosten van gemeenten en de partners. De bedrijfsvoeringskosten (ICT en apparaatskosten/huur) zijn hier een onderdeel van.

De werkelijke kosten in 2015 zijn lager uitgevallen dan begroot door relatief lage uitgaven op het onderdeel Adviespool. De gebiedsteams hebben veel zaken in 2015 zelf opgepakt of advies gevraagd aan andere partijen. Vanaf 2016 en 2017 lopen de kosten van de gebiedsteams op naar ruim 5,5 miljoen om een doorontwikkeling naar het gewenste dienstverleningsniveau waar te kunnen maken (zie bijlage 1: financieel overzicht gebiedsteams).

Evaluatie gebiedsgericht werken

Naast deze rapportage ligt de evaluatie gebiedsgericht werken (het rapport van de evaluatie is in juli beschikbaar). De belangrijke aandachtspunten uit deze evaluatie hebben betrekking op de doorontwikkeling van de gebiedsteams en in mindere mate op de vorm van de gebiedsteams.

Uit de evaluatie blijkt dat de samenwerking tussen de gebiedsteams en de backoffice van de gemeenten goed verloopt. Het vermogen om oplossingen te realiseren voor de inwoners is groot. Op hoofdlijnen zijn alle partijen waarmee gesproken is positief over de samenwerking.

De belangrijke aandachtspunten uit de evaluatie zijn:

- De gebiedsteams hebben nog te weinig verbinding gelegd met het voorliggend veld.
- Sterkere inzet op preventie vanuit de gebiedsteams.
- Meer aandacht voor de eigen kracht en regie van de inwoner en zijn of haar netwerk.
- Er wordt te weinig gedaan aan casusregie.
- De werkdruk is hoog. Kijk naar het takenpakket en de omvang van de teams.
- De administratieve druk is hoog.
- Ondersteuningsplannen worden vaak niet gemaakt en staan nauwelijks geregistreerd in het systeem. Ze worden ook niet gedeeld met de organisaties die ondersteuning (gaan) bieden.
- De gebiedsteams zijn nog onvoldoende zichtbaar voor het voorliggend veld en de inwoners.

¹ Dit is 14,56 fte van Timpaan, 4,07 fte van het Regiecentrum, 0,66 fte van Stichting Ouderenwerk Bolsward en 9 fte van MEE.

3. Juridische structuur

De gebiedsteams spelen een belangrijke rol bij het welslagen van de decentralisatie van het Sociaal Domein. De doelstellingen van de decentralisatie moeten voor een belangrijk deel door de gebiedsteams gerealiseerd worden. Dit zijn bijvoorbeeld het bevorderen van het zelf oplossend vermogen van mensen met behulp van het eigen sociaal netwerk en het sturen op preventie waarmee zwaardere vormen van hulp waar mogelijk voorkomen kunnen worden. De gebiedsteams zijn het voertuig voor de verandering.

Op grond van de wet hebben de gemeenten verschillende rollen bij de gebiedsteams. De gemeenten sturen op het gehele systeem: de sociale basisinfrastructuur en de aanvullende zorg. Alle onderdelen van het systeem zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden en hebben invloed op elkaar.

In de huidige situatie zijn de gemeenten leidend bij de sturing van de gebiedsteams; de teamleiders zijn in dienst van de gemeenten en medewerkers zijn op basis van subsidie-afspraken werkzaam in de gebiedsteams. De gemeenten zijn op dit moment ook opdrachtgevers aan zichzelf; de gebiedsteams vallen onder de hiërarchie van de gemeenten. De gemeenten zijn ook opdrachtnemer. De gebiedsteams maken gebruik van de faciliteiten in de sfeer van huisvesting en de bedrijfsvoering van de gemeenten. Ook over het leveren van zorg hebben de gemeenten op dit moment, samen met de andere gemeenten in de regio, een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met de zorgaanbieders, op basis van een rechtstreekse contractuele relatie.

Bij de inrichting van het Sociaal Domein, waaronder de gebiedsteams, gaat het om continuïteit van zorg en ondersteuning en het werken aan innovatie. Bij het inrichten van de definitieve organisatie van de gebiedsteams is het van groot belang een zo concreet mogelijk beeld te hebben van de gebiedsteams met het gewenste eindresultaat. De visie op de gebiedsteams, de positionering van de teams, de werkwijze, het takenpakket en organisatiestructuur moeten helder zijn om een besluit te kunnen nemen over de juridische structuur. De organisatievorm van de gebiedsteams is het sluitstuk van de inrichting van het Sociaal Domein.

Bij de keuze van de organisatievorm van de gebiedsteams zijn drie varianten:

- a. Gemeentelijke dienst
- b. Een marktpartij
- c. Een verbonden partij

In Nederland kiezen gemeenten voor verschillende organisatievormen. Hierbij is het beeld dat een deel kiest voor een stichting en een ander deel juist voor de variant in gemeentelijke dienst. Er zijn ook gemeenten die bewust nog geen keuze maken in verband met de ontwikkelingen van de transformatie. Er zijn geen gemeenten bekend die hebben gekozen voor de verbonden partij. In bijlage 2 staat een toelichting op de varianten.

4. Impactanalyse

De verschillende organisatievormen, in gemeentelijke dienst, een marktpartij of een verbonden partij, zijn besproken met alle betrokkenen. Dat zijn: de teamleiders in het Sociaal Domein, de medewerkers in de gebiedsteams, de managers van de partners, de directieteams van Súdwest-Fryslân en Littenseradiel, de verantwoordelijk wethouders, de colleges van burgemeesters en wethouders, de cliëntenraden en de raadscommissies. De uitkomsten van deze overleggen zijn verwerkt in deze matrix. In de matrix staan de sterke en zwakke punten van de drie scenario's. In de matrix staat ook het kopje "reparatie", bij dit onderdeel staat wat een mogelijke oplossing is om de zwakke punten op te lossen.

		Sterke punten	Zwakke punten	Reparatie*
Maatschappelijke positionering Relatie met inwoner	Gemeenten	Slagvaardigheid van de gebiedsteams, omdat de toeleiding en besluitvorming bij 1 orgaan ligt. Voor de inwoner is er 1 toegangspoort.	Gemeenten hebben meerdere rollen en er kan een rolconflict ontstaan. Rolconflict: naast de inwoner staan versus toetsing en controle. Hulpverlening en ondersteuning door een medewerker van de gemeenten.	Exacte positie van de gebiedsteams in de gemeentelijke organisatie bepalen. Hierbij aandacht voor toegang en toeleiding; Borgen van expertise gebiedsteams; Borgen van onafhankelijke cliënt-ondersteuning; Handhavingstaken buiten de gebiedsteams beleggen.
	Marktpartij	Lage drempel inwoner. Onafhankelijkheid is gewaarborgd.	Gebiedsteams kunnen wel adviezen en plannen opstellen, maar beslissen niet over alles. Dit geldt voor Participatiewet.	Afhandeling participatie buiten de gebiedsteams positioneren.
	Verbonden partij	Gemeenten meer op afstand. Wel afhankelijk van de invulling privaat/publiek.	Gebiedsteams kunnen wel adviezen en plannen opstellen, maar kunnen niet over alles beslissen. Dit geldt voor Participatiewet.	Afhandeling participatie buiten de gebiedsteams positioneren.
Zeggenschap en Democratische controle	Gemeenten	Volledige zeggenschap. Directe democratische controle.	Onafhankelijkheid Gebiedsteams. Kans op zorgmijding. Bestuurlijke druk. Positie maatschappelijke partners nihil.	Meer mandaat gebiedsteams. Ruimte aan professionals gebiedsteams. Betrokkenheid partners op andere wijze organiseren.
	Marktpartij	Alleen zeggenschap en controle op de opdracht. Heldere scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.	Bijsturing door gemeenten lastig. Samenwerking/afstemming van gebiedsteams met back offices is een fors aandachtspunt.	Helder opdracht formuleren. Sturen of hoofdlijnen en resultaten.
	Verbonden partij	Zeggenschap kan klein/groot zijn. Dit is afhankelijk van de keuzes publiek/privaat.	Gemeenten kunnen lastig bijsturen. Wel afhankelijk van de gekozen vorm wel/niet deelname aan het bestuur.	Indirecte democratische controle. Gemeenten kunnen ook kiezen om partner/opdrachtnemer/ lid raad van toezicht van een stichting te worden.
Financieringsmodel	Gemeenten	Kostenplaats begroting. Huidige exploitatie-	Financiële druk van andere gemeentelijke terreinen kan doorwerken op budget van de	

		kosten.	gebiedsteams in het Sociaal Domein.	
	Marktpartij	Subsidieverlening of opdracht in de markt.	Gemeenten niet financieel aansprakelijk voor exploitatierisico. Bij onvoorziene uitgaven kan wel verzocht worden om extra middelen. Gemeenten zijn niet aansprakelijk, maar wel eindverantwoordelijke. Extra overheadkosten.	Goede afspraken vastleggen in contract of subsidiebeschikking.
	Verbonden partij	Subsidieverlening of opdrachtverlening	Gemeenten verantwoordelijk voor tekorten exploitatie. Extra overheadkosten.	
Organisatie en Personeel	Gemeenten	Gemeenten hebben directe invloed op de kwaliteit en uitvoering van gebiedsteams. CAO gemeenten van toepassing.	Gemeenten als werkgever heeft risico's o.a. uitbreiding gemeentelijke apparaat en verantwoordelijkheid voor borging van de expertise. Extern personeel moet wisselen van CAO. Mogelijke frictiekosten en sprake van overname onderneming (wordt nog juridisch uitgezocht).	Borging expertise door het betrekken van maatschappelijke partners zoals kennis- of opleidingsinstituten.
	Marktpartij	Aansturing door externe partij. Externe partij kan eigen personeelsbeleid volgen. CAO Zorg en Welzijn van toepassing.	Gemeenten hebben geen invloed op de kwaliteit van het personeel en de uitvoeringspraktijk. Gemeentepersoneel wisselt van CAO.	Opdrachtgeverschap goed organiseren.
	Verbonden partij	Organisatie kan eigen personeelsbeleid voeren. CAO gemeenten of Zorg en Welzijn	Minder invloed van de gemeenten op de bedrijfsvoering.	Opdrachtgeverschap goed organiseren. Gemeenten kunnen als eigenaren/bestuurders tevens verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering.
ICT en Informatie	Gemeenten	Gebruik van bestaande systemen	ICT goed regelen o.a. de privacy.	ICT goed regelen o.a. de privacy.
	Marktpartij	Kan eigen cliëntstelsysteem ontwikkelen	Afstemming systemen marktpartij en gemeenten noodzakelijk. Rekening houden met de juridische beperkingen.	Zorgen voor systeem waarbij uitwisseling mogelijk is. Kan gepaard gaan met extra investeringen.
	Verbonden partij	Kan eigen cliëntstelsysteem ontwikkelen.	Beperkingen bij informatie-uitwisseling afhankelijk van de juridische vorm.	Bij private vorm ICT regelen als bij marktpartij. Bij publieke vorm ICT faciliteren via de gemeenten.
Taakuitvoering en werkprocessen.	Gemeenten	Geen overdrachtsmomenten	Gebiedsteams komen moeilijk los van het gemeentelijk systeem en druk van ambtelijke organisaties.	Positie gebiedsteams binnen de gemeentelijke organisatie bepalen. Cultuurverandering bij de rest van de gemeentelijke organisaties starten.
	Marktpartij	Opdracht formuleren. Scherpe scheiding opdrachtgever/ opdrachtnemer.	Meer overdrachtsmomenten. Risico op dubbeling.	Scherpe afspraken maken over de overdracht.
	Verbonden partij	Idem als bij marktpartij	Idem als bij marktpartij.	Idem als bij marktpartij.
Intensiteit Inrichtingsproces.	Gemeenten	Inrichting is snel te realiseren.	Onrust onder extern personeel.	Zorgvuldig besluitvormings- en selectieproces

	Marktpartij	Gemeenten moeten scherpe keuze maken m.b.t. taken. Inrichting is ingrijpend en vergt veel tijd.	Onrust onder gemeentelijk personeel.	doorlopen. Zorgvuldig besluitvormings- en selectieproces doorlopen.
	Verbonden partij	Idem als bij marktpartij.	Idem als bij marktpartij. Afhankelijk van de keuze kan implementatietraject mee of tegenvallen.	Zorgvuldig besluitvormings- en selectieproces doorlopen.

5. Balans

De balans van de impactanalyse valt niet eenduidig uit in het voor- of nadeel van één van de drie scenario's. Sterke en zwakke punten en risico's zijn te benoemen bij alle drie scenario's. Uit de impactanalyse komen wel een aantal kritische punten naar voren die bepalend zijn voor de keuze voor de organisatievorm van de gebiedsteams.

1. *Hoe positioneren we de gebiedsteams in de maatschappij? Betrekken we de maatschappelijke partners bij het werkgeverschap of trekken de gemeenten de organisatie van het werkgeverschap naar zich toe?*
2. *Willen de gemeenten regie en zeggenschap hebben over de dagelijkse uitvoeringspraktijk van de gebiedsteams of sturen zij op afstand via een opdracht?*
3. *Is de onafhankelijkheid van de gebiedsteams voldoende gewaarborgd als de gemeenten het werkgeverschap gaan voeren over de gebiedsteams?*
4. *Hoe gaan de gemeenten de breed benodigde expertise en kennis in de gebiedsteams borgen?*
5. *Is het beschikkingsmandaat voor de participatietaken juridisch goed te regelen als een marktpartij of verbonden partij het werkgeverschap voert?*
6. *Heeft de organisatievorm invloed op de transformatieopdracht in het Sociaal Domein?*

Ad 1: Hoe positioneren we de gebiedsteams in de maatschappij?

Bij de start van de gebiedsteams in 2015 is gekozen voor een hybride model van samenwerking met maatschappelijke partners in de gebiedsteams. Onder aansturing van gemeentelijke teamleiders zijn de gebiedsteams gevormd uit gemeentepersoneel en personeel van externe partijen. De regie en directe aansturing zijn vanaf de start in 2015 bij de gemeenten belegd.

De regie op de doorontwikkeling van de gebiedsteams lag in de pilotperiode bij de gemeenten.

De evaluatie en het proces om te komen tot een organisatievorm voor de gebiedsteams zijn door de gemeenten ingericht en aangestuurd. De maatschappelijke partners hebben input geleverd.

In de consultatieronde langs alle betrokken partijen is weinig draagvlak te bespeuren om de huidige hybride constructie te continueren. Bij de teamleiders, maar ook bij het personeel van de gebiedsteams, is behoefte aan duidelijkheid. Eén werkgever voor alle medewerkers komt de doorontwikkeling van de gebiedsteams duidelijk ten goede, zo is de verwachting.

Maatschappelijke partners betrekken bij het werkgeverschap door het gedeeld werkgeverschap in een verbonden partij te organiseren is een mogelijkheid. In een aantal gemeenten is of wordt hiervoor een stichting of coöperatie opgericht. Gemeente Leeuwarden met de Coöperatie Amaryllis is daar een voorbeeld van.

Onze gemeenten hebben deze optie beoordeeld, maar niet als een reële en aanvaardbare optie bekeken of uitgewerkt. Ook de partners in de gebiedsteams hebben deze optie niet genoemd in de pilotperiode.

De partners zijn wel bezig het werkgeverschap voor het uitgeleende personeel onder te brengen bij één organisatie, het Sociaal Consortium Friesland (SCF). SCF zou dan als marktpartij het werkgeverschap van de gebiedsteams willen overnemen van de gemeenten.

Dat de gemeenten de regie voeren over de organisatie van het werkgeverschap van de gebiedsteams past bij de ontwikkelingen en beleidslijn zoals die de afgelopen twee jaar zijn gevolgd.

Ad 2: Willen de gemeenten de regie en zeggenschap over de dagelijkse uitvoeringspraktijk van de gebiedsteams of sturen zij op afstand via een opdracht?

Op grond van de wet (Jeugdwet, Wmo en Participatiewet) zijn de gemeenten systeemverantwoordelijke in het Sociaal Domein. Dit betekent dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor en toezicht houden op de wettelijke taken en beleidsdoelstellingen:

1. Het nakomen van de wettelijke zorgplicht.
2. De rechtmatigheid en doelmatigheid van de gemaakte kosten en kwaliteit van uitvoering.

3. Het functioneren van een adequate toegang naar zorg en ondersteuning in het Sociaal Domein.

De gemeenten zijn budgethouders van het Sociaal Domein en lopen grote financiële risico's. De financiële risico's rechtvaardigen een sterk sturende rol van de gemeentebesturen in de aansturing van de toegang naar zorg en ondersteuning. De gebiedsteams zijn van cruciaal belang om sturing te houden op de (financiële) ontwikkelingen in het Sociaal Domein.

Zelf doen tenzij

Bij nieuwe taken die de gemeenten krijgen van het rijk hanteren wij het uitgangspunt 'we doen het zelf, tenzij'. Dit is ook het startpunt geweest bij de overwegingen rond de organisatievorm van de gebiedsteams. Zijn er zwaarwegende argumenten om de organisatie van de gebiedsteams niet zelf te doen, maar aan de markt over te laten of te organiseren in een verbonden partij? Uit de impactanalyse concluderen we dat er oplossingen zijn voor de zwakke punten en er geen zwaarwegende argumenten overblijven om het beheer van de gebiedsteams niet zelf te doen.

Samenhang met de rest van de gemeentelijke organisaties

De gebiedsteams werken voor de 'kwetsbare' inwoners in de dorpen en wijken van de gemeenten. Het sociale domein heeft grote raakvlakken met andere onderdelen van de gemeentelijke organisatie, zoals het ruimtelijk domein en de andere gemeentelijke dienstverlening. De clusteragenda speelt een rol, een goede samenwerking met het team dorpen en wijken, het RMC, de buurtsportcoaches en Pastiel is van groot belang. Aansturing door één gemeentelijke organisatie biedt grote kansen om daadwerkelijk te komen tot een integrale beleidsvoering en uitvoering.

Is er een marktpartij die het werkgeverschap voor de gebiedsteams kan voeren?

Gebieds- of wijkteams zijn een redelijk nieuw fenomeen. De gebiedsteams zijn in heel Nederland nog volop in ontwikkeling. In Friesland is er op dit moment slechts een serieuze marktpartij die de ambitie heeft om het werkgeverschap te voeren over gebiedsteams, het Sociaal Consortium Friesland. Het consortium heeft vooral expertise op het terrein van de jeugd, welzijn en een deel van de Wmo-taken. De expertise op de Participatiewet ontbreekt. Wij concluderen dat er in deze fase geen marktpartij is die het werkgeverschap voor de gebiedsteams van onze gemeenten kan overnemen.

Oprichten van een verbonden partij

In onze gemeenten is deze optie beoordeeld, maar niet als een reële en aanvaardbare optie bekeken of uitgewerkt. Ook de maatschappelijke partners in de gebiedsteams hebben deze optie niet genoemd in de pilotperiode. Er is geen draagvlak voor het oprichten van een aparte juridische entiteit voor de gebiedsteams.

Bedrijfsvoering in het Sociaal Domein

Voor de bedrijfsvoering en kwaliteit van dienstverlening heeft het grote voordelen als er zo weinig mogelijk overdrachtsmomenten in het afhandelingsproces zitten van het keukentafelgesprek tot het leveren van een voorziening of ondersteuning. Als de gemeenten de werkgevers worden van de gebiedsteams zijn deze voordelen significant te noemen tegenover het op afstand zetten van de gebiedsteams bij een externe partij.

Afstemming tussen de gebiedsteams en ondersteunende backoffices is door de gemeenten eenvoudiger te organiseren en aan te sturen. Bij het op afstand zetten van de gebiedsteams wordt de afstemming lastiger. De ICT-infrastructuur van het Sociaal Domein wordt bepaald door de gemeenten en rijksoverheid. Deze infrastructuur is complex. Als de gebiedsteams onder aansturing van de gemeenten komen, kunnen we gebruik maken van de bestaande ICT-infrastructuur. Bij het zelfstandigen van de gebiedsteams neemt de complexiteit toe en dient de externe partij extra te investeren in ICT voor de gebiedsteams. De overheadkosten blijven beperkt doordat gebiedsteams gebruik kunnen maken van ondersteunende diensten en faciliteiten van de gemeentelijke organisaties.

Uit onderzoek blijkt dat de personele kosten niet verschillen of medewerkers in dienst zijn van de gemeenten of bij een externe partij.

Ad 3: Is de onafhankelijkheid van de gebiedsteams voldoende gewaarborgd en bedienen we de inwoner goed als de gemeenten het werkgeverschap gaan voeren?

De onafhankelijkheid van de gebiedsteams is de belangrijkste overweging voor andere gemeenten te komen tot het oprichten van een Stichting of verbonden partij of uitbesteden aan de markt. De medewerkers van de gebiedsteams en cliëntenvertegenwoordigers zijn nadrukkelijk gevraagd naar hun ervaringen op dit terrein. Een minderheid van de medewerkers ervaart dit als een belemmering. Een aantal hulpverleners noemt dit als een complicerende factor bij het contact met inwoners. Een overgrote meerderheid van de medewerkers geeft aan dat houding en vaardigheden van medewerkers echter belangrijker zijn dan wie de werkgever is. Het Wmo-platform en de cliëntenraad WWB vinden dit ook een zeer belangrijke onderwerp. Zij hameren op het goed functioneren van een onafhankelijke cliëntondersteuning. In een nog te starten pilot 'onafhankelijke cliëntondersteuning' doen we hier ervaring mee op. Naast het goed beleggen van de onafhankelijke cliëntondersteuning hechten de cliëntvertegenwoordigers aan een adequate ombudsfunctie en een goede organisatie van de klachtafhandeling.

Als de gemeenten het werkgeverschap op zich nemen, krijgen ze verschillende rollen. De gemeenten willen naast de inwoner staan, maar hebben ook de taak om de controle en toetsing uit te voeren. Indien de gebiedsteams een andere positie krijgen binnen gemeentelijke organisaties kan dit worden voorkomen. Hierbij kan worden gedacht aan een andere toegang dan de gemeentelijke organisatie voor de gebiedsteams en speciale afspraken te maken over de controle en de toetsing met betrekking tot de taken van de gebiedsteams.

Ad 4: Hoe gaan de gemeenten de benodigde kennis en expertise borgen in de gebiedsteams?

Maatschappelijk werkers, jeugdhulpverleners en ouderenadviseurs maken onderdeel uit van de gebiedsteams. Er worden stevige kwaliteitseisen gesteld aan hen en veel professionals staan geregistreerd in beroepenregisters. De beroepsregistratie stelt wettelijke eisen aan het continue op peil houden van kennis en vaardigheden. De gemeente is verantwoordelijk voor bijvoorbeeld bijscholing en intervisie als de gemeenten als werkgevers gaan optreden voor deze professionals. Dit is nadrukkelijk benoemd als aandachtspunt door onze partners in de gebiedsteams. Kennisborging en doorontwikkeling van methodieken en vaardigheden in de (jeugd) hulpverlening is specifieke expertise die de gemeenten niet in huis hebben. Hiervoor zijn de gemeenten afhankelijk van de maatschappelijke partners. Een aantal gemeenten pleit voor het gezamenlijk organiseren van een kennisinstituut op dit terrein. De maatschappelijke partners kunnen op basis van hun jarenlange expertise deze rol gaan vervullen en de gemeenten gaan faciliteren. Op deze wijze komt er een verbinding en samenwerking tot stand tussen de gemeentelijke gebiedsteams en de overige maatschappelijke partners in het Sociaal Domein. Bij goede borging van de kennis kunnen de gebiedsteams ook worden ondergebracht bij de gemeenten.

Ad 5: Welk beschikkingsmandaat is er voor de Participatiewet?

De gemeenten hebben gekozen voor gebiedsteams die naast de Wmo- en Jeugdtaken ook de Participatiewet (inkomensvoorzieningen en re-integratie) uitvoert. Heel weinig gemeenten hebben voor deze insteek gekozen. De Participatiewet stelt specifieke eisen aan het werkproces en het beslissingsmandaat. In veel gevallen blijft het beslissingsmandaat bij de gemeenten en een aantal taken van de Participatiewet is niet over te dragen aan een externe partij. Het is de vraag of het verstandig en haalbaar is gebiedsteams inclusief taken van de Participatiewet uit te besteden aan een marktpartij of verbonden partij. Bij andere gemeenten die de gebiedsteams op afstand zetten wordt vooral op juridische gronden besloten de uitvoering van de Participatiewet bij de gemeente te houden.

In verband met de brede aanpak en de beperkte mogelijkheden de Participatiewet uit te besteden, stellen we voor de gebiedsteams onder te brengen bij de gemeenten.

Ad 6: Heeft de organisatievorm invloed op de transformatieopdracht in het Sociaal Domein?

De start en doorontwikkeling van de gebiedsteams in de afgelopen periode is grotendeels tot stand gebracht onder de directe aansturing van de gemeenten. Deze inspanningen hebben geleid tot gebiedsteams die breed inzetbaar zijn in het Sociaal Domein en qua takenpakket als voorbeeld functioneren voor andere gemeenten.

De doorontwikkeling staat niet stil. De verbinding tussen gebiedsteams en het voorliggend veld en de samenwerking in buurten en dorpen met alle maatschappelijke partners werkzaam in de wijk, werken we uit in pilots.

De gemeenten stimuleren de innovatie bij zorgaanbieders door te vragen naar maatwerkvoorzieningen die aansluiten bij de vragen van inwoners.

In de samenwerking tussen de gebiedsteams en de rest van de gemeentelijke organisaties is nog een flinke innovatieve slag te maken. Hoe te komen tot minder bureaucratie en regelgeving? Kunnen we de werkprocessen vereenvoudigen? Is het mogelijk het krijgen van cliëntgegevens te verbeteren? Is het mogelijk aanvraagprocedures te vereenvoudigen en te verkorten? Is de verantwoording te vereenvoudigen? Deze nieuwe ontwikkelingen pakken we binnen het gemeentelijk domein op. We concluderen dat het op afstand zetten van de gebiedsteams niet per definitie betekent dat we de transformatie beter en sneller realiseren.

6. Slotsom en advies

1. De slotsom is dat de aansturing en het werkgeverschap van de gebiedsteams onder verantwoordelijkheid van de gemeenten de beste keuze is. De verandering in de uitvoering van de taken in het Sociaal Domein is directer vorm te geven en aan te sturen. Dit is belangrijk omdat de doorontwikkeling van de gebiedsteams nog lang niet klaar is. Het is zaak om als gemeenten sterk sturing te kunnen geven aan de gebiedsteams in het Sociaal Domein. Om de verschillende rollen zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren, adviseren we om de controle en toetsing een aparte positie te geven binnen de gemeentelijke organisaties.
2. Bedrijfsmatig zijn er doorslaggevende argumenten het werkgeverschap bij de gemeenten te beleggen. Een ononderbroken keten in het proces van aanvraag tot verstrekking van een voorziening. Meeliften met een bestaande gemeentelijke ICT-infrastructuur. Beperkte overhead door faciliterende rol van het gemeentelijk apparaat.
3. Onder de voorwaarde dat we de kennis en expertise goed borgen, de onafhankelijke cliëntondersteuning, onafhankelijke ombudsfunctie en klachtrecht goed regelen, zijn er geen zwaarwegende argumenten het werkgeverschap niet bij de gemeenten te beleggen.
4. We adviseren een voorbereidingstraject te starten om het werkgeverschap van de gebiedsteams zo spoedig mogelijk bij de gemeente onder te brengen, bij voorkeur per 1 januari 2017.

7. Vervolgtraject

Besluitvormingstraject

Op 14 juni 2016 nemen de colleges het voorgenomen besluit over de juridische constructie van de gebiedsteams. Daarna start het inspraaktraject tot 1 augustus 2016. De ketenpartners en de cliëntenraad WWB en het Wmo-platform worden om advies gevraagd. Omdat er sprake is van een organisatiewijziging binnen de gemeentelijke organisaties, wordt er ook advies gevraagd aan de Ondernemingsraad (OR) en het Georganiseerd overleg (GO). De commissie Boarger en Mienskip wordt geïnformeerd.

Na de inspraakperiode behandelen de colleges het voorstel opnieuw. Daarna leggen ze het voor aan de gemeenteraden en wordt er een besluit genomen over de definitieve juridische constructie van de gebiedsteams.

Implementatietraject

Na de besluitvorming over de juridische constructie start het implementatietraject. Vanwege de korte doorlooptijd voor de implementatie treffen we nu al de nodige voorbereidingen.

Voor de invoering stellen de teams HR van de gemeenten samen met het management en de partners een apart implementatieplan op. Belangrijke aandachtspunten bij de implementatie zijn: de selectieprocedure, de functiebeschrijvingen en de rechtspositie van de medewerkers die overgaan naar de gemeenten. Voor dit implementatietraject stellen we bijvoorbeeld functieprofielen op. Als medewerkers nog niet meteen aan het profiel kunnen voldoen, krijgen zij de ruimte om daar naar toe te werken. Hiervoor voeren we ontwikkelgesprekken met de medewerkers. Voor het implementatietraject stellen we een apart projectteam samen en projectleider aangesteld. De planning is dat de implementatie voor 1 januari 2017 afgerond is.

Bijlage 1: Financiën gebiedsteams

	Begroot 2015	Werkelijk 2015	Begroot 2016	Begroot 2017 Gemeentedienst	
Gebiedsteam 1. Bolsward	253.487	259.240	261.467	261.467	
Gebiedsteam 2. IJsselmeerkust	188.172	217.676	200.482	200.482	
Gebiedsteam 3. Kernen rondom Sneek	81.166	102.121	85.921	85.921	
Gebiedsteam 4. Sneek Noord	234.164	312.447	244.357	244.357	
Gebiedsteam 5. Sneek Zuid	328.192	343.657	345.453	345.453	
Gebiedsteam 6. Littenseradiel	89.390	89.752	95.396	95.396	
Overhead	209.072	209.072	209.072	209.072 *	
Eigen personeel gebiedsteams	1.383.643	1.533.965	1.442.148	1.442.148	
Bemensing 6 gebiedsteams externe organisaties	2.546.432	2.343.132	2.343.132	1.704.000	functieschalen 9 en 10**
- Flexibele schil gebiedsteams (kwaliteitsimpuls)	395.600	430.329	1.450.000	1.450.000	
- Huisvesting Hegedyk	0	0	0	100.000	
Adviespool	383.119	110.735	110.000	285.000	
Groepsgerichte samenlevingsinterventies T+SOB	515.000	515.000	515.000	515.000 ***	
Totale kosten	5.223.794	4.933.161	5.860.280	5.496.148	
Incidentele kosten					
- Pilot Bolsward	40.000	16.287	40.000	0	
- Pilot onafhankelijke clientondersteuning	0	0	60.000	0	
- Kosten herindicatietrajecten	209.400	332.800	515.000	0	
- Friciekosten werkgeverschapovername	0	0	0	PM ****	
Totaal incidenteel	249.400	349.087	615.000	0	
<p>* Betreft een toerekening met een omslagpercentage van diverse indirecte kosten (ICT/telefonie/huisvesting/tractie). Omslag vindt plaats naar rato van de gemeentelijke salariskosten. Wanneer er als gevolg van het gekozen Juridisch construct vanaf 2017 meer of minder salariskosten zijn, heeft dit invloed op de kosten die worden toegerekend aan de gebiedsteams. Wanneer er meer wordt toegerekend aan de gebiedsteams, zal er reëltief minder worden toegerekend aan andere gemeentelijke teams. Gemeentebreed geeft dit geen voor- of nadeel, omdat de totale omvang van de te verdelen kosten gelijk blijft. Vandaar dat in de bovenstaande tabel in 2017 hetzelfde bedrag is vermeld als in de voorgaande jaren.</p>					
<p>** Aanname 9 max schaal 10. Hangt af van functieprofiel.</p>					
<p>***Pilot Groepsgerichte interventies Bolsward moet uitsluitel geven over werkgeverschap groepsgerichte samenlevingsinterventie inhuur of gemeentedienst.</p>					
<p>****Friciekosten werkgeverschapovername en de mogelijke omvang daarvan zijn onbekend. Deze zijn voorreest PM opgenomen.</p>					

Bijlage 2: Toelichting op de verschillende varianten

a. Gemeenten doen het zelf

De gemeenten worden werkgever en sturen de gebiedsteams rechtstreeks aan. Voorbeelden zijn: de gemeenten Opsterland, Weststellingwerf en Gorinchem.

Rechtsvorm

Het gaat om een publiekrechtelijke rechtsvorm. De gemeenten houden beleid en uitvoering zelf in de hand. De toegang en de toeleiding tot hulp, zorg en ondersteuning wordt in deze benadering door de gemeenten zelf uitgevoerd.

Maatschappelijke positionering en relatie met de burger

De maatschappelijke verankering is beperkt. De maatschappelijke partners in het zorgdomein participeren niet in de gebiedsteams. Bij deze variant hebben de gemeenten vier rollen: systeemverantwoordelijke, opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer. De gemeenten worden een cruciale speler in het Sociaal Domein met zeer verschillende rollen in zich verenigd. Het is de vraag of de onafhankelijkheid bij de toewijzing van zorg en ondersteuning voldoende geborgd is in deze gemeentelijke constructie.

Zeggenschap en democratische controle

De zeggenschap over de gebiedsteams ligt volledig bij de gemeenten. De aansturing van de gebiedsteams vindt plaats door teamleiders in dienst van de gemeenten met een vergaand mandaat voor aansturing, werkwijze en integrale uitvoering van de opgedragen taken op het gebied van ondersteuning, (jeugd)zorg, werk, inkomen, participatie en welzijn. De democratische controle is direct. De teamleiders van de gebiedsteams vallen onder de directe aansturing van de directeur van het Sociaal Domein. De politiek kan direct ingrijpen op het functioneren van de gebiedsteams. De colleges en de raden hebben budgetrecht (bestuurlijke druk).

Financieringsmodel

De kosten zijn opgenomen in de gemeentelijke begrotingen.

Organisatie en personeel

De gebiedsteams onderbrengen bij de gemeentelijke organisaties is relatief snel te regelen voor de gemeenten. De gebiedsteams voeren alle taken uit die reeds vastgelegd zijn inclusief een (bindend) advies voor afgifte van beschikkingen. De gebiedsteams worden gefaciliteerd door de backoffices in het Sociaal Domein. De ondersteuning van de bedrijfsvoering van de gebiedsteams (HR, ICT, Financiën en de Facilitaire Dienstverlening wordt door de gemeenten geregeld. Met betrekking tot ICT applicaties maken de gebiedsteams gebruik van het gemeentelijk applicatielandschap. De gemeenten worden zelf inhoudelijk verantwoordelijk voor de instandhouding van de expertise van de medewerkers in de gebiedsteams, ook op relatief nieuwe terreinen zoals (jeugd)hulpverlening en zorg.

Alle medewerkers van de teams zijn in dienst van de gemeenten. De rechtspositie van het personeel wordt geregeld via de CAO van de gemeenten. Voor het gemeentelijk personeel verandert er weinig. Voor het extern personeel van de kernpartners verandert er veel. Zij krijgen een nieuwe werkgever en nieuwe arbeidsvoorwaarden, o.a. een nieuwe CAO. Bij de overname van personeel van de externe partijen spelen nog wat risico's. Er kan ook sprake zijn van een overgang van onderneming.

Bijzondere kosten

Naar verwachting spelen er geen bijzondere kosten bij het in dienst nemen van het gemeentelijk personeel. Er dient wel rekening gehouden te worden met frictiekosten bij de overname van het personeel van de ketenpartners. Bij de overname van het personeel van de ketenpartners kan sprake zijn van het moeten opstellen van een sociaal plan.

b. Een marktpartij

De gemeenten zetten de gebiedsteams op afstand van haar eigen organisaties. Dit kan door de organisatie van de gebiedsteams onder te brengen bij een Stichting, Coöperatie of marktpartij. Stichting Gebiedsteams Wij Eindhoven, Westland, of Coöperatie Amaryllis in Leeuwarden of Sociaal Consortium Friesland zijn hiervan voorbeelden.

Rechtsvorm

Het gaat om een privaatrechtelijke rechtsvorm.

Maatschappelijke positionering en relatie met de burger

De maatschappelijke verankering is beperkt. Wel kan de externe organisatie relatief eenvoudig andere marktpartijen gaan betrekken bij de uitvoering van de werkzaamheden in het werkgebied.

Zeggenschap en democratische controle

De gemeenten hebben alleen zeggenschap over de opdracht en voeren de regie, maar zijn bereid om de vormgeving van de toegang en de uitvoering te delegeren op basis van vaste kaders en resultaatafspraken. Er is sprake van een scherpe opdrachtgever-opdrachtnemer relatie op basis van contracten. De gemeenten bepalen de beleidskaders en de uitvoering vindt zo veel mogelijk op afstand plaats.

De gemeenten hebben geen democratische zeggenschap over de dagelijkse uitvoering door deze externe organisatie. De externe partij wordt aangestuurd door een directeur/bestuurder en een Raad van Toezicht. De externe organisatie kan flexibel en slagvaardig en onafhankelijk optreden met relatief weinig bestuurlijk politieke druk.

De externe organisatie staat verder af van de gemeenten door de privaatrechtelijke rechtsvorm. Ook het toezicht van de gemeentebesturen op de uitvoering staat hiermee meer op afstand. De democratische legitimiteit is niet automatisch goed geregeld. Waarborgen zullen goed moeten worden vastgelegd in statuten om zicht te houden op de uitvoering.

Financieringsmodel

De integrale organisatiekosten van de externe organisatie worden gedekt door een gemeentelijke subsidie of door middel van een opdracht met contractafspraken.

Organisatie en personeel

De externe organisatie voert alle taken uit inclusief een bindend advies voor de voorzieningen. Formeel worden de beschikkingen afgegeven door de gemeenten. De taken m.b.t. bestrijding van misbruik (handhaving, onderzoek, sanctionering) en bezwaar en beroep zijn niet uit te besteden.

De formatiekosten fte gebiedsteams + aansturing zullen naar verwachting vergelijkbaar zijn bij het onderbrengen bij een marktpartij of bij de gemeentelijke organisaties. De bedrijfsvoeringskosten m.b.t. ICT, facilitaire diensten, huisvesting e.d. zullen separaat door de externe organisatie geregeld moeten worden. Voor de administratieve afhandeling van beschikkingen dienen de applicaties van de externe organisatie aan te sluiten bij de bedrijfsvoering van de gemeentelijke backoffices.

Zowel gemeentelijk als niet gemeentelijk personeel komt onder een nieuwe werkgever te vallen. De gevolgen kunnen groot zijn voor het personeel. Alle gebiedsteammedewerkers (gemeentepersoneel en die van de externe partners) komen in dienst van deze marktpartij. Bij deze variant wordt de CAO Zorg en Welzijn naar verwachting van toepassing voor alle medewerkers.

Bijzondere kosten

Indien voor deze variant wordt gekozen, zal er ook sprake zijn van een andere pensioenverzekeraar. Dit kan leiden tot het in rekening brengen van kosten van de gemeentelijke pensioenverzekeraar, het ABP.

c. Een verbonden partij

Bij de verbonden partij gaat het om een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeenten een bestuurlijk en financieel belang hebben. Voorbeelden van verbonden partijen in het Sociaal Domein zijn: Publieke Gezondheids- en Veiligheidsregio Fryslân, Empatec en de Stichting Gemeenschappelijke Kredietbank Friesland.

Rechtsvorm

Publiek, privaat of een mengvorm. Er zijn verschillende rechtsvormen mogelijk bij de verbonden partij. Bij de publieke samenwerkingsvormen gaat het vooral om gemeenschappelijke regelingen. Hierbij gaat het vaak om primaire gemeentelijke taken met een uitvoerend karakter. Bij de private vorm gaat het om stichtingen, verenigingen en vennootschappen. Een andere optie is de mengvorm “een publiek en privaat samenwerkingsverband” waarbij naast de overheid ook private partijen deelnemen.

Maatschappelijke positionering en relatie met burger

De maatschappelijke verankering is zeer beperkt, omdat er sprake is van een zelfstandige organisatie.

Zeggenschap en democratische controle

Afhankelijk van de keuzes is er grote invloed of beperkte invloed van de gemeenten. Deze variant wordt gezien als een eigen organisatie en niet als een onderdeel van de gemeentelijke organisaties.

Financieringsmodel

De verbonden partij kan op verschillende manieren worden gefinancierd. Hierbij kan worden gedacht aan: subsidie, financiering op basis van opdracht/afdracht.

Organisatie en personeel

Indien voor deze vorm wordt gekozen vraagt het inrichtingsproces veel tijd en capaciteit. Vooraf moet een aantal zaken geregeld zijn zoals: stemverhouding, afspraken over de begroting en de vormen van burgerparticipatie. Er zijn een aantal specifieke regels vastgelegd in de Wgr. Dit betekent weinig flexibiliteit en slagvaardigheid bij het inrichten van de gebiedsteams.

Er zijn verschillende keuzes m.b.t. de rechtspositie van het personeel. Er kan worden gekozen voor de CAO van de gemeenten of de CAO van Zorg en Welzijn. Al het personeel van de ketenpartners valt op dit moment al onder de CAO van de Zorg en Welzijn. Alle medewerkers komen dan in dienst van deze verbonden partij.

Bijzondere kosten

Bij deze variant zijn extra kosten in verband met de gemeenschappelijke regeling.