

**Datum:** 25-9-2018

**Door:** Nawelle Sabir

## **Inhoud:**

1. Landelijke uitdagingen Sociaal domein
  2. Een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voor de Peelregio
  3. Afspraken Kadernota 2019 formatieonderzoek Bedrijfsbureau Peelgemeenten
  4. Opbouw (tijdelijk) bedrijfsbureau per 2017
  5. Benodigde doorontwikkeling Bedrijfsbureau 2019
- Bijlage 1: beoogde werkzaamheden Bedrijfsbureau in hoofdlijnen  
Bijlage 2: Onderbouwing uitbreiding functies Bedrijfsbureau

## **1) Landelijke uitdagingen Sociaal domein**

Gemeenten staan voor meerdere grote maatschappelijke opgaven, waaronder de transformatieopgaven in het sociaal domein. Grote ambities met de decentralisatie van taken naar de gemeenten zijn tegelijkertijd gepaard gegaan met forse financiële kortingen op verstrekte middelen.

Een groot deel van de gemeenten kampt toenemend met forse tekorten waar geen of slechts beperkte compensatie vanuit het rijk kan worden verwacht. Tegelijkertijd zijn gemeenten verplicht om reële tarieven te bieden die kostprijs dekkend zijn.

Vanuit een visie op eigen kracht en eigen regie is er behoefte aan investering in preventie terwijl of omdat momenteel de vraag naar jeugdhulp nog steeds groeit.

Afhankelijk van de schaal van intergemeentelijke samenwerking op het gebied van inkoop en beleidsontwikkeling krijgen aanbieders te maken met verschillende aanbestedingen en daardoor verschillende productstructuren, tarieven, uitvoeringseisen etc.

Het voorkomen van verantwoordingsdrift, administratieve lastendruk en vooral versnippering in het zorglandschap doet een groot beroep op verkrijgen van een gezamenlijke visie en overeenstemming over de wijze van bekostiging van zorg (inkoopstrategie).

Er is een (boven)regionale samenwerking nodig voor het borgen van specialistische functies voor kwetsbare kinderen.

Wisselende informatieverplichtingen per wet, wisselende publicatiedata en ontbreken van samenhang in verplichtingen doen een groot beroep op gemeenten.

## **2) Een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voor de Peelregio**

Om bovenstaande en ook nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, hebben de vijf lokale Peelgemeenten besloten een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie Peelgemeenten op te richten vanuit een gezamenlijke missie, visie en leidende organiseerprincipes.

Met ingang van 1-1-2017 is de uitvoering van taken op het gebied WMO, Jeugdwet, BMS (bijzondere bijstand, minimaregelingen, schuldhulpverlening) door de vijf Peelgemeenten ondergebracht bij de nieuwe uitvoeringsorganisatie GR Peelgemeenten.

### Gezamenlijke missie vijf Peelgemeenten:

Wij zijn gericht op het stimuleren van de zelfredzaamheid van inwoners en het ondersteunen op maat indien de zelfredzaamheid in het geding komt. Een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie GR Peelgemeenten versterkt en faciliteert de lokale gemeenten bij de uitvoering van deze taken.

### Visie op gezamenlijke uitvoeringsorganisatie:

Een gezamenlijke Peelorganisatie faciliteert in het mogelijk maken en optimaliseren van de lokale dienstverlening. Middels lokale toegang (lokale gebiedsteams), integraal en dichtbij de inwoner met zo min mogelijk overdrachtsmomenten (aanraken=afmaken) passende ondersteuning bieden.

Deze Peelsamenwerking maakt het mogelijk om de volgende kansen te benutten:

1. Inwoner centraal als uitgangspunt in dienstverleningsconcept en bedrijfsvoering
2. Minder kosten door schaalvoordelen en gezamenlijk oplossen knelpunten
3. Meer kwaliteit door delen van expertise en ervaring. Samenwerking biedt betere kansen voor innovatie
4. Minder kwetsbaarheid door betere continuïteit van ambtelijke ondersteuning
5. Krachtige positie door betere informatiepositie en sterkere lobbypositie, daardoor meer invloed

### Leidende organiseerprincipes:

- Dienstverlening is dichtbij de inwoners georganiseerd.
- Lokale gebiedsteams leggen de focus op bevordering van zelfredzaamheid en eigen kracht van de inwoners.
- De Peelorganisatie staat ten dienste van de lokale gebiedsteams en de gemeenten.
- Individuele gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inrichting en doorontwikkeling van hun lokale gebiedsteam(s) in aansluiting op de algemene voorzieningen en organisatie van de nulde lijn in de eigen gemeente.
- Individuele gemeenten zijn verantwoordelijk voor de regie en coördinatie van hun lokale gebiedsteam(s).
- Waarborgen integraliteit van de dienstverlening op alle gebieden van het sociaal domein.
- Afstemming borgen met externe partijen zoals Werkbedrijf Senzer (voormalig Atlant de Peel), gemeente Helmond (m.b.t. beleid en inkoop), instellingen en zorgaanbieders, regio Zuidoost-Brabant (m.b.t. Jeugd) om integraliteit dienstverlening op alle gebieden van het sociaal domein mogelijk te maken.
- Zo weinig mogelijk overdrachtsmomenten in het proces, 'aanraken is afmaken'.
- Resultaat- en oplossingsgericht werken.
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, elke medewerker is een professional op zijn of haar eigen werkgebied.
- Gebruik maken van elkaars expertise.
- Ruimte en slagkracht voor innovatie gericht op een klantgerichte dienstverlening.
- Individuele gemeenten hebben de vrijheid te experimenteren. Dit mag echter de afgesproken processen in de Peelorganisatie niet verstoren. Extra kosten zijn voor rekening van de betreffende gemeente.

### **3) Afspraken Kadernota 2019 formatieonderzoek Bedrijfsbureau Peelgemeenten**

In het bedrijfsplan is destijds gemarkeerd dat voor een goede doorontwikkeling van het bedrijfsbureau Peelgemeenten het van belang is dat in 2018 een standpunt wordt ingenomen of andere taken op de middellange termijn worden toegevoegd aan de GR Peelgemeenten. Dit standpunt is echter momenteel nog niet ingenomen door lokale gemeenten. De uitvoeringsorganisatie is daarom momenteel nog geheel gericht zijn op het ondersteunen bij de uitvoering van taken vallende onder het sociaal domein, naast bedrijfsvoeringstaken die horen bij de instandhouding van een (GR) organisatie.

In de kadernota 2019 en vervolgens in begroting 2019 is opgenomen dat er in 2018 een onderzoek zal plaatsvinden om te bepalen of de opgenomen formatie voor bedrijfsvoering voldoende is voor de uitoefening van de taken. De berekende formatie uit het bedrijfsplan was destijds een inschatting gebaseerd op de bouw van de organisatie en nog niet gebaseerd op een duurzame, structurele ondersteuning van het sociaal domein en de GR organisatie.

Berenschot heeft in een vervolgstudie op de Benchmark Sociaal Domein de benodigde formatie van het bedrijfsbureau van de Peelgemeenten onderzocht die past bij de huidige werklust op basis van Benchmarkgegevens en op basis van interviews met alle sleutelfiguren op het bedrijfsbureau en heeft hierover advies uitgebracht. Deze resultaten en hun advies zijn in een aparte rapportage gepubliceerd.

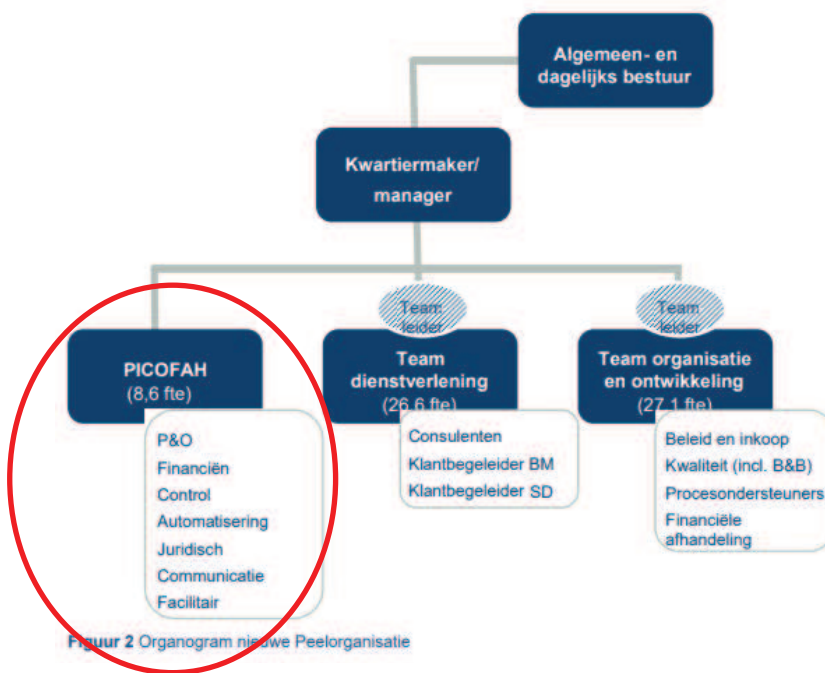
### **4) Opbouw (tijdelijk) bedrijfsbureau per 2017**

Het bedrijfsbureau is eind 2015 geïnstalleerd om voorbereidingen te treffen om vast te stellen of de vijf Peelgemeenten in staat zijn zelfstandig de taken uit te voeren vallende binnen het sociaal domein. In 2016 is met dit doel door het bedrijfsbureau een businesscase en een bedrijfsplan uitgewerkt. Vervolgens heeft het bedrijfsbureau alle noodzakelijke voorbereidingen getroffen om met ingang van 1-1-2017 de taken zelfstandig, los van Helmond, uit te voeren.

De medewerkers die werkzaam zijn in het bedrijfsbureau, werden ingebracht door de vijf Peelgemeenten en waren destijds niet in dienst van de GR Peelgemeenten. In 2017 is besloten om een aantal vitale functies wel onder te brengen in de GR Peelgemeenten. De volgende functionarissen zijn toen in dienst gekomen van de GR:

- Financieel adviseur
- Communicatie/management adviseur (combifunctie)
- P&O adviseur
- Juridisch/control adviseur (combifunctie)

De andere bedrijfsvoeringsfuncties zijn toen voorsnog niet ondergebracht in de GR Peelgemeenten, met name omdat de omvang van de formatie te gering was. Het wel of niet overhevelen van deze formatie hing af van de discussie of er aan de GR Peelgemeenten andere taken werden toegevoegd. Bij aanvang zag het organisatieplaatje er als volgt uit, exclusief de ingekochte ondersteunende diensten.



Begroting 2017 Bedrijfsbureau (bouwteam + ingekochte ondersteuning):

Team PICOF AH	8,6	
Secretariaat	0,55	Inkopen bij Deurne
Personeelsadviseur	1,00	Inkopen bij Gemert-Bakel / Someren
Salaris- en personeelsadministratie	0,75	Inkopen bij intergemeentelijk team P&O GB/Laarbeek
Financieel adviseur	0,75	Inkopen bij Deurne
Financiële administratie (op concerniveau)	0,50	Inkopen bij Deurne
Control (concern control en business control)	0,50	Inkopen bij Asten
Fiscaal advies	0,10	Inkopen bij Asten
Uitvoering verbijzonderde interne controle	0,50	Inkopen bij Deurne
CISO	0,20	Inkopen bij één van de Peelgemeenten of extern
DIV ondersteuning	1,80	Inkopen bij Gemert-Bakel (def.bepalen na uitwerking ICT)
I&A advies	0,80	Inkopen bij Gemert-Bakel
Juridische ondersteuning	0,50	Inkopen bij Asten
Communicatieadviseur	0,40	Inkopen bij Laarbeek
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	0,25	Inkopen bij één van de Peelgemeenten
Werkplekautomatisering (helpdesk/beheer)	pm	Opgenomen in automatiseringskosten
Facilitaire dienst (incl. huisvesting)	pm	Opgenomen in huisvestingskosten (Deurne)

Een inschatting van de omvang benodigde formatie was destijds gebaseerd op een overheadberekening van Berenschot als richtlijn en verder vanuit kennis en ervaring met taken binnen het sociaal domein en gemeentelijke bedrijfsvoeringstaken voor zover op dat moment kon worden voorzien.

De meeste medewerkers voor het Bedrijfsbureau zijn, gezien de beperkte schaal van de activiteiten in de opbouwfase, destijds geleverd door een van de vijf Peelgemeenten, gezien het belang dat deze medewerkers duurzaam als een gezamenlijk team zouden optrekken. Frequente wijziging van de samenstelling van dit team was en is daarom niet gewenst. Een vast team biedt de mogelijkheid om de Peelsamenwerking later uit te breiden op het gebied van bedrijfsvoering.

Het Bedrijfsbureau (bouwteam) viel rechtstreeks onder de Kwartiermaker (nu: algemeen directeur). Hiervoor is destijds gekozen omdat het hoogopgeleide professionals zijn die in hoge mate zelfstandig kunnen werken.

Bij aanvang waren de beoogde werkzaamheden in hoofdlijnen voorzien zoals opgenomen in bijlage 1.

## **5) Benodigde doorontwikkeling Bedrijfsbureau 2019**

Onderstaand wordt een reflectie gegeven op de benodigde doorontwikkeling van een toekomstbestendig Bedrijfsbureau ter ondersteuning van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening aan de lokale gemeenten.

Door voortschrijdend ontwikkelingen in het sociaal domein is de intensiteit van het beroep op diverse bedrijfsvoeringsfuncties door zowel omgevingsvraagstukken in het kader van bovenregionale samenwerking, door zowel de lokale gemeenten als door de interne organisatie toegenomen.

Te denken valt o.m. aan:

- Behoeftte aan doorontwikkeling van monitorrapportages om inzicht en grip te krijgen op zorgkosten
- de doorontwikkeling van HRM instrumenten en een opleidingshuis hetgeen hoort bij goed werkgeverschap
- de doorontwikkeling van risicomangement en control.

Om een goede doorontwikkeling van 'bouwfase' naar 'beheerfase' te kunnen doormaken, is een uitbreiding van het bedrijfsbureau noodzakelijk.

De huidige formatie van het bedrijfsbureau is te krap bemenst voor de toenemende omvang en complexiteit van taken die zijn belegd danwel zijn toegevoegd in de loop der tijd.

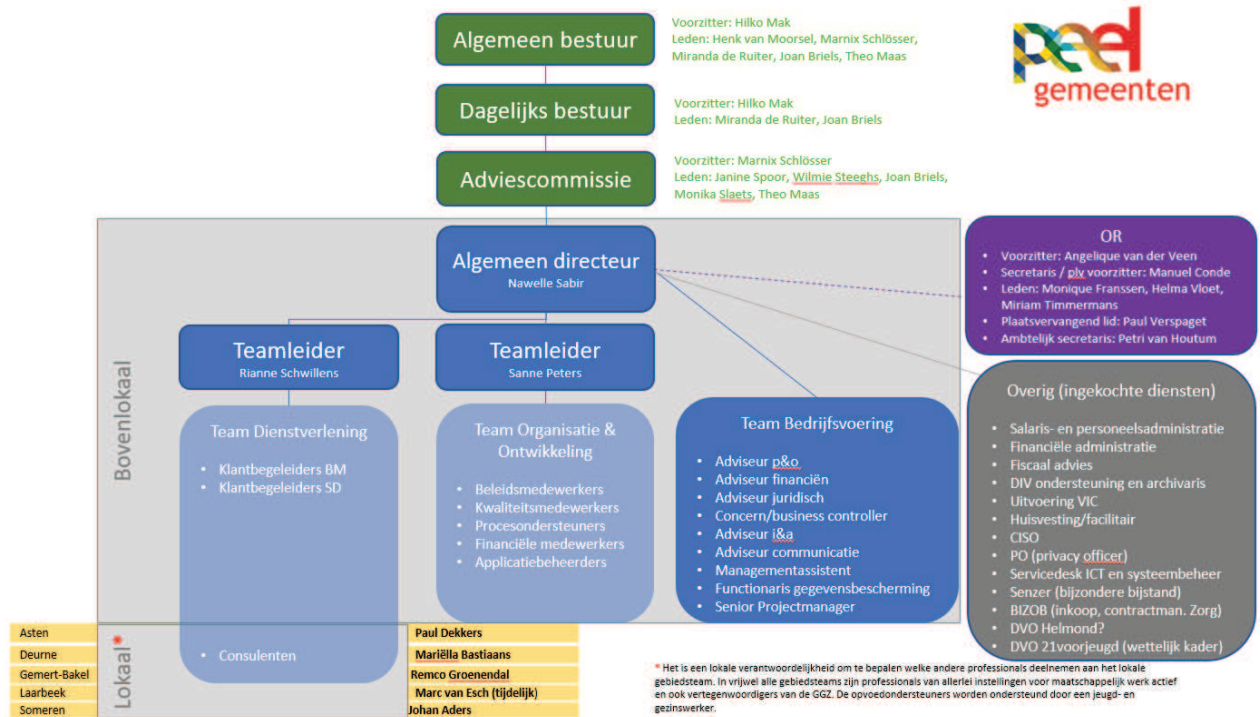
Deze behoefte aan doorontwikkeling van de bedrijfsvoeringsorganisatie en uitbreiding met nieuwe functies is ook niet vreemd. Landelijk ziet men ook een toenemend beroep om bedrijfsvoeringsfuncties teneinde meer grip te krijgen op de transformatieopgaven en programmakosten in het sociaal domein.

Waar het eerste jaar door alle adviseursfuncties binnen het Bedrijfsbureau structureel werd overgewerkt (tot wel 125% van de contracturen) om de bouw van een nieuwe Peelorganisatie mogelijk te maken, loopt de werklast niet terug. In tegendeel. Met een enkelvoudige bezetting op strategische sleutelposities is dit uitermate kwetsbaar en risicovol. Of beter gezegd: onverantwoord. Het afbreukrisico door uitval van sleutelfiguren door structurele overbelasting zonder duidelijk perspectief tot werklastreductie ligt reëel op de loer.

Ofschoon nog geen afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop de nog niet overgehevelde taken duurzaam worden gepositioneerd, is op onderdelen de ondersteuning vanuit lokale gemeenten teruggelopen in kwalitatieve en/of kwantitatieve zin.. Het kunnen monitoren van een kwalitatief volwaardige dienstverlening door derden maakt het voor de GR Peelgemeenten noodzakelijk om ook hierover tot service afspraken te komen en deze vervolgens te beheren.

Berenschot heeft een aantal oplossingsrichtingen geadviseerd ter ontlasting van het bedrijfsbureau en uit oogpunt van het reduceren van kwetsbaarheid. Deze oplossingsrichtingen zijn gebaseerd op benchmarkgegevens en uitkomsten van de interviews naar werklastonderzoek gegeven het huidige functieprofiel.

Het organisatieplaatje ziet er medio 2018 als volgt uit:



Waar Berenschot echter geen rekening mee houdt, zijn de toenemende uitdagingen in het sociaal domein en het krachtenveld in de Peelregio an sich naast de uitdagingen van een overstijgende inkoopregio waar de uitvoeringsorganisatie Peelgemeenten mee wordt geconfronteerd. Bovendien vraagt een nieuwe organisatie in opbouw een investering in haar professionalisering die niet een kwestie van een jaar maar eerder van meerdere jaren is. De GR Peelgemeenten moet als nieuwe partner voor lokale gemeenten haar toegevoegde waarde nog steeds bewijzen en haar strategische positie nog opbouwen en uitbouwen. Dit positioneringsvraagstuk brengt veel bestuurlijke en ambtelijke drukte met zich mee het geen zich uit in een grote hoeveelheid aan overlegvormen met gemeentelijke stakeholders om de Peelregio 'op een lijn' te krijgen en aangesloten te houden bij de gezamenlijke opgaven waar we voor staan.

Om de werklust voor het bedrijfsbureau naar een aanvaardbaar niveau terug te brengen, is de volgende uitbreiding nodig:

Uitbreiding formatie bedrijfsbureau 2019	fte incidenteel	fte structureel
P&O adviseur	1	
financieel adviseur		1
concern controller		0,5
communicatie adviseur	0,5	
management assistent/secretarieel		1,5
teamleider bedrijfsvoering		1
<b>totaal</b>	<b>1,5</b>	<b>4</b>

Een toelichtende onderbouwing hiervoor is opgenomen in bijlage 2.

Gevolgen formatieve uitbreiding voor 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2019 (additioneel):

	<b>incidenteel 2018</b>	<b>structureel vanaf 2018</b>	<b>incidenteel 2019</b>	<b>structureel vanaf 2019</b>
2. uitbreiding formatie			122.300	335.500
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>122.300</b>	<b>335.500</b>

<b>Inwonerbijdrage</b>	<b>incidenteel 2018</b>	<b>structureel vanaf 2018</b>	<b>incidenteel 2019</b>	<b>structureel vanaf 2019</b>
Asten			17.000	46.600
Deurne			32.600	89.500
Gemert-Bakel			30.700	84.200
Laarbeek			22.600	62.100
Someren			19.400	53.200
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>122.300</b>	<b>335.600</b>

## **Bijlage 1: beoogde werkzaamheden Bedrijfsbureau in hoofdlijnen**

### Personeel en organisatie

De adviseur P&O richt zich op alle beleid, beheer, uitvoering, ondersteuning en projecten op het gebied van P&O. De salaris- en personeelsadministratie wordt ingekocht bij gemeente Gemert-Bakel.

### Financiën

De adviseur Financiën richt zich op het gehele financieel beleid (kadernota, begroting, rapportages, jaarrekening e.d.), het doorvertalen van landelijke financiële beleidsregels naar de organisatie, geven van financieel advies en doorrekenen van haalbaarheid van investeringen. Fiscaal advies wordt ingekocht bij gemeente Asten.

De financiële administratie verzorgt het operationele onderhoud van de boekhouding en verricht dus fysieke handelingen om de boekhouding te onderhouden. Peelorganisatie rondom de 3D's; ) (Inhuur) fiscale deskundigheid. De capaciteit voor zowel financieel advies als voor de financiële administratie wordt ingekocht bij de gemeente Deurne. De capaciteit voor fiscaal advies wordt ingekocht bij de gemeente Asten.

### Concern Control

De Concern controller adviseert gevraagd en ongevraagd bestuur, directie en management op strategie en organisatieontwikkeling, heeft een onafhankelijke en integrale rol in deze. Heeft een stimulerende rol op gebied van de lerende organisatie, vernieuwen en verbeteren, PDCA. Coördineert de uitvoering VBIC. De capaciteit voor uitvoering VBIC wordt ingekocht bij de gemeente Deurne.

### Juridisch Control

Afhandeling bezwaren en klachten op gebied van uitvoering WMO, Jeugd en BMS is belegd bij de juridisch adviseur. Deze richt zich verder op juridisch advies richting bestuur, directie en management, de gemeenschappelijke regeling, bevoegdhedenregeling, WOB-verzoeken, verzekeringen, contractbeheer in brede zin, privacy. De Juridisch adviseur combineert deze taken met de taken van concern controller.

### Communicatie

Deze functie zal, gezien het backoffice karakter van de Peelorganisatie, beperkt zijn. De lokale gemeenten vormen het gezicht richting inwoners, niet de Peelorganisatie. Bestuurlijke communicatie (richting raden en B&W) behoort tot de taak van de lokale beleidsmedewerkers. De structurele werkzaamheden op het vlak van communicatie zullen vooral intern gericht zijn. Er zullen incidenteel wel momenten zijn waarop het gewenst is om een gezamenlijke communicatiestrategie af te spreken, bijv. als het gaat om nieuwe wetgeving, of om een zorgaanbieder die bijv. een vraag heeft die alle gemeenten betreft. In dat geval coördineert de bovenlokale communicatieadviseur over de lokale gemeenten.

### ICT en automatisering

Er is een volledig nieuwe, moderne omgeving (ICT-architectuur en Applicatiearchitectuur) ingericht. De benodigde capaciteit voor de Servicedesk, systeembeheer en I&A adviseur worden ingehuurd bij de gemeente Gemert-Bakel.



### Huisvesting en faciliteiten

Facilitaire diensten worden ingekocht bij de gemeente Deurne. Uitvoerende taken omtrent accountmanagement facilitair worden belegd bij de communicatieadviseur. Deze coördineert de werkzaamheden rondom gebouwbeheer (onderhoud), energievoorziening, schoonmaak, catering, receptie, beveiliging, post, telefonie, printers, badges, accounts, contracten en andere facilitaire werkzaamheden.

## **Bijlage 2: Onderbouwing uitbreiding functies Bedrijfsbureau**

De P&O adviseur heeft een structureel te grote werkvoorraad aan het enerzijds bouwen aan een HRM instrumentarium, een Opleidingshuis en het ontwikkelen van integraal HR beleid, inclusief de intensieve overlegvormen die daarmee gepaard gaan en anderzijds aan de dagelijkse, operationele taken in het kader van de going concern. Er is voor minimaal een jaar 1FTE uitbreiding nodig om processen uit te lijnen en te ondersteunen bij de ontwikkeling van HR beleid en instrumenten. De verwachting is dat dit om een tijdelijke uitbreiding gaat. Deze uitbreiding moet over een jaar worden geëvalueerd.

De functie van financieel adviseur wordt binnen de Peelgemeenten door een persoon bemenst. Dit is uitermate kwetsbaar en te risicovol. Het is cruciaal voor de Peelgemeenten dat er minimaal twee personen deze functie uitvoeren in kader van continuïteit en versterking. Voor werkzaamheden op gebied van risicoanalyses, interne controles en voor de doorontwikkeling van managementrapportages en analyses in kader van de transformatieopgaven is bovendien nu te weinig capaciteit. Ook is het jaarrekeningtraject t.b.v. account een te grote belasting voor een persoon. Er is structureel minimaal 1 FTE uitbreiding nodig.

De communicatieadviseur combineert haar werkzaamheden door gaten te vullen op het vlak van management assistentie voor bestuurlijke gremia, administratie voor het medewerkerportaal, accountmanagement facilitair en diverse ad hoc klussen. Daardoor komt de doorontwikkeling m.b.t. communicatiemiddelen waaraan grote behoefte is, niet tot stand, waaronder het kunnen voorzien in filmpjes voor raden, een externe website, realiseren jaarbeeld en andere communicatie uitingen uit oogpunt van transparantie waar een GR ook aan moet voldoen. Deze combinatie van functies dienen gesplitst te worden naar een functie van communicatieadviseur en separaat de functies van management assistent/secretaresse en administratieve ondersteuning.

Een administratieve en secretariële functie ontbreken in zijn geheel, alle functies voeren eigen administratieve en secretariële werkzaamheden uit. Een secretariële functie biedt ondersteuning bij het plannen van afspraken en het regelen van interne praktische zaken. Een managementassistent biedt ondersteuning bij het voorbereiden van agenda's, notuleren en uitwerken en bewaken van acties. Hiermee kan het Bedrijfsbureau worden ontlast. Naast het agendabeheer en notuleren van bestuurlijke gremia is er ook behoefte aan administratieve en secretariële ondersteuning voor de interne organisatie.

De concern/business controller vervult tevens de functie van juridisch adviseur en is druk belast met operationele en projectmatige taken. Door deze combinatie van werkzaamheden komt de concern controller onvoldoende toe aan de strategische/tactische adviesrol voor bestuur en directie bij de koersbepaling van de organisatie en het in control komen op de ondersteunende en sturende processen middels inzet van passende strategische instrumenten. Er zullen keuzes moeten worden gemaakt waardoor meer focus kan worden aangebracht. Deze functies zijn niet verenigbaar gebleken door de omvangrijkheid van werkzaamheden en de continue prioriteit bij juridische werkzaamheden.

De algemeen directeur heeft tevens een combifunctie met de rol van teamleider Bedrijfsbureau en komt door een hoge mate van operationele aandacht voor bedrijfsvoering wegens de diversiteit aan bedrijfsvoeringsfuncties en de benodigde aandacht voor ingekochte diensten, naast de keuze voor een omvangrijke bestuurlijke governance die zowel binnen de Peelgemeenten als op het niveau van Zuidoost-Brabant een hoge mate van intensiteit en alertheid vragen, onvoldoende toe aan directietaken omtrent strategie, visie, integrale beleidsvoering en netwerken. Een teamleider Bedrijfsvoering, bij voorkeur met financiële en bedrijfskundige kennis, kan het continuïteitsrisico bij de financiële functie tevens beperken.