



Gemeente Maastricht

> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Toezegging stand van zaken Ontwikkelagenda
en relatie Verbetersporen
BEHANDELD DOOR
R (Rhea) Reints

DATUM
2 maart 2021
Verzonden 02-03-2021
TELEFOONNUMMER
043 35

BIJLAGEN
--

ONZE REFERENTIE
2021.06650

E-MAILADRES
rhea.reints@maastricht.nl

FAXNUMMER

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

Tijdens de raadsronde 24 februari jl. heb ik u toegezegd om een overzicht te verstrekken van de status van de ontwikkelagenda organisatie breed en de relatie daarvan met de verbetersporen binnen het sociaal domein.
In de bijlage bij deze RIB treft u dit overzicht aan.

Ik vertrouw erop u hiermee voor nu voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

Jim M. Janssen,
Wethouder Organisatie, Sociale Zaken, Ouderenbeleid en Cultuur.

Raadsinformatiebrief

Tijdens de raadsronde 24 februari jl. heeft wethouder Janssen u toegezegd om een overzicht te verstrekken van de status van de ontwikkelagenda en de relatie daarvan met de verbetersporen. Hieronder de stappen die we in 2020 hebben gezet in het kader van de Ontwikkelagenda 'Samen, integraal en resultaatgericht' en de samenhang met de verbetersporen sociaal domein 2021-2022.

Zowel vanuit de verbetersporen als vanuit de Ontwikkelagenda wordt het sociaal domein met prioriteit opgepakt. Juist door het slim combineren van de verbetersporen Sociaal Domein met de centrale Ontwikkelagenda vergroten we de slagkracht en effectiviteit. Via de Ontwikkelagenda lopen namelijk al veel projecten op het gebied van *in control komen*. Uiteraard gelden alle organisatiebrede kaders ook voor het sociaal domein. Denk hierbij onder andere aan de visies Personeel & Organisatie en Leidinggeven, de vernieuwing van de financiële functie en burgerparticipatie, maar ook regels op het gebied van informatiebeveiliging.

De Ontwikkelagenda is gebaseerd op de verwonderpunten van de gemeentesecretaris in 2019 en gevuld door ideeën van medewerkers over wat er beter en anders kan. Gaande het traject werden de verbanden tussen projecten duidelijk. Dit heeft tot onderstaande agenda geleid. Het is van belang dat we organisatiebreed werken aan dezelfde stip op de horizon, maar we kunnen niet alles tegelijk. De prioriteit bij alles wat we doen ligt daarom bij het op orde brengen van het Sociaal Domein. Veel van de opdrachten hebben te maken met houding en gedrag van medewerkers, inclusief directie en management. Buiten de projecten ten aanzien van in control komen verwachten wij voor de realisatie van de 'zachtere' management- en cultuuraspecten dan ook een langere looptijd van 5 tot 7 jaar.

De bouwstenen en opdrachten

De ontwikkelagenda bestaat uit 4 bouwstenen: Sturing, Ontwikkelmanagement, Doorbreken beperkende systemen, Andere manier van werken.

1. Bouwsteen Sturing

Al eerder heeft de accountant geconstateerd dat onze organisatie gebaat is bij een meer centrale sturing op met name de bedrijfsvoering. Dit uit oogpunt van rechtmatigheid, doelmatigheid (efficiëntie) en doeltreffendheid (effectiviteit). Om de juiste koers te varen, zijn de volgende (deel) opdrachten geformuleerd binnen deze bouwsteen:

1.1. Sturingsleidraad: klaar

De vijf organisatieprincipes waar alle veranderingen aan worden getoetst, zijn: Centrale sturing, Meest optimale samenwerkingsvorm (geen *one size fits all*), Sturen op resultaat, Span of attention (in plaats van control) en Lerende organisatie.

1.1.1. Overlegstructuur: nog niet gestart.

Afhankelijk van andere organisatiewijzigingen, zoals het samenvoegen van beleid en uitvoering en het centraliseren van de bedrijfsvoering, wordt een nieuwe overlegstructuur opgezet.

1.2. Visie op leidinggeven: klaar

Kern van de visie op leidinggeven is situationeel leiderschap. Ook hier geen *one size fits all*, maar delegeer, steun, begeleidt en leidt afhankelijk van de situatie en medewerker.

1.2.1. Rollen en taken leidinggevend: afgerond.

Waar een directielid, manager en een teammanager voor aan de lat staat is vastgelegd met als uitgangspunt dat iedere medewerker recht heeft op 1 leidinggevende. De implementatie gaat volgens een lerend proces en is ook afhankelijk van de voortgang in bouwsteen 2; talentmanagement en het MD-traject.

1.3. Sturingsinformatie: gestart

Dit is een meerjarig traject, waarbij we voor nu focussen op bedrijfsvoering, maar waar na verloop van tijd ook beleidsmatige informatie aan wordt toegevoegd. Dit hangt nauw samen met Datagedreven sturing (4.4.2) en Versterking strategische functie (4.4.5).

1.3.1. Herziening afdeling- en teamjaarplannen: loopt

De eerste teamjaarplannen zijn ingediend. Ook dit is een lerend proces, We verwachten dat de teamjaarplannen na 1-1,5 jaar hun definitieve vorm hebben en organisatiebreed ook daadwerkelijk gebruikt worden als sturingsinstrument (in sommige teams is dat nu al het geval).

1.3.2. Specifiek ten behoeve van het Sociaal Domein zijn we In het vierde kwartaal van 2020 gestart met het voeren van sturingsgesprekken. Aan deze gesprekken nemen deel: Beleid, Uitvoering en Financiën/Bedrijfsvoering. In deze gesprekken wordt o.a. ingegaan op:

- de acties die ondernomen dienen te worden om de bezuinigingsmaatregelen te effectueren
- de (effect-, prestatie en risico-) indicatoren op grond waarvan we in staat gesteld worden de voortgang in de bezuinigingsmaatregelen monitoren
- de voortgang in het kader van de bezuinigingsmaatregelen en de volledige benutting van de beschikbare budgetten.

Met behulp van deze gesprekken werken we aan het (door)ontwikkelen van de vaardigheden in het kader van sturing en beheersing (signaleren van afwijkingen, terugkoppeling richting toegang en contractmanagement, etc).

2. Bouwsteen Ontwikkelmanagement

Een organisatie past zich voortdurend aan. Dat vraagt van de medewerker dat ze flexibel zijn en meegroeien. Om te blijven ontwikkelen zijn de volgende (deel-)opdrachten geformuleerd binnen deze bouwsteen.

2.1. Visie Personeel & Organisatie: klaar

Hierin is onze missie en visie vastgelegd en dit vormt de basis voor de visie op leidinggeven en talentmanagement (medewerkers).

2.2. Talentmanagement (houding en gedrag, competentieontwikkeling, mobiliteit): gestart

Nieuwe aanbesteding Learn start voor de zomer.

2.3. Management Development: aanbesteding loopt, maar de start wordt wellicht gefaseerd in verband met andere opdrachten.

2.4. Opdracht: Integriteit: klaar

2.4.1. Deelopdracht: regeling integriteitsmeldingen: klaar

2.4.2. Deelopdracht: kadernotitie integriteit: klaar

2.4.3. Deelopdracht: herijken integriteitsbeleid (2006): klaar

2.4.4. Deelopdracht: herijken ambtelijke gedragscode: klaar

3. Bouwsteen Doorbreken beperkende systemen

Iedere medewerker en ieder team is verantwoordelijk voor zijn eigen werk. En tegelijk werken ze samen aan vraagstukken van inwoners en de stad. Daarom organiseren we samenwerking tussen beleid en uitvoering, tussen vak- en stafafdelingen. Wat deze samenwerking in de weg staat passen we aan.

3.1. Herijken scheiding beleid & uitvoering

3.1.1. Sociaal-Sociale Zaken (=Verbeterplan): loopt

De verbetersporen liggen voor bij de raad ten behoeve van financiële besluitvorming. Organisatiebreed voegen we onze kennis en capaciteit op het gebied van inkoop en subsidies (3.4.1 en 3.4.2) samen. Bij het sociaal domein voegen we ook de beleid en uitvoeringsafdeling samen. De uitwerking hiervan vindt conform de planning van de verbetersporen plaats.

- 3.1.2. Opheffen opdrachtnemerschap/opdrachtgeverschap P&O: afgerond
Dit houdt in dat medewerkers uit verschillende afdelingen en teams zijn samengevoegd in een afdeling P&O met een team Advies en een team Talentmanagement en vitaliteit.
- 3.1.3. Oprichten Regiebureau Stadsbeheer-Ruimte: loopt
Binnenkort verwacht de directie het organisatievoorstel en start het medezeggenschapstraject. Het opdrachtgevers-/opdrachtnemerschap wordt hier opgeheven en kennis van beleid en uitvoering wordt gebundeld in regiebureau. Het regiebureau wordt onderdeel van de afdeling Stadsbeheer.
- 3.1.4. Integratie beleidsfunctie Maastricht Sport: afgerond
Beleidsmedewerkers sport die gepositioneerd waren bij Sociaal zijn in de zomer 2020, naar aanleiding van de wens om sociaal beleid en sociale zaken samen te voegen, overgeplaatst naar Maastricht Sport.
- 3.1.5. Opheffen opdrachtgever-/opdrachtnemerschap Publieke Dienstverlening: afgerond
Beleidsverantwoordelijkheid is bij Publieke Dienstverlening belegd in plaats van bij Concernzaken.
- 3.1.6. Opheffen opdrachtgever-/opdrachtnemerschap Concernzaken, Shared Service Centre en 10 Bedrijfsbureaus: loopt
Het centraliseren van bedrijfsvoering hangt nauw samen met *in control* komen. Uitgangspunt is dat wat nauw verbonden is bij het primaire proces bij het primaire proces blijft (bijv. Vastgoed- of uitkeringenadministratie). De overige bedrijfsvoering wordt op termijn zo veel mogelijk gecentraliseerd om de verschillen tussen afdelingen op te heffen en organisatiebreed beter te kunnen sturen.
- 3.2. PDCA-cyclus doorlopen: geen separaat project
Dit is onderdeel van de dagelijkse aansturing en zal o.a. verbeteren door de opdrachten Sturing, Jaarplannen, samenvoegen Beleid-Uitvoering, Integrale collegestukken en Versterken Strategische functie.
- 3.3. Integrale collegestukken: loopt
Het zaakstelsel om de bestuurlijk besluitvorming te digitaliseren is aangeschaft en voor de zomer wordt het stelsel in gebruik genomen. Het stelsel ondersteunt de integrale samenwerking door de mogelijkheid samen aan documenten te werken en ook ongevraagd advies te kunnen geven.
- 3.4. Vernieuwing concerncontrol: wordt opgestart
De auditor (interne accountant) is onlangs aangenomen. Deze zal de deelopdrachten Doelmatigheid & Doeltreffendheid programma, In Control Statement programma en het Opschonen van derdelijns werk van stafafdelingen verder uitwerken.
- 3.4.1. Professionalisering inkoopbureau: plan vastgesteld in mei 2020
Eerste verbeterlagen zijn gemaakt op het gebied van aanbestedingsrapportages, het vullen van het zaakstelsel, opstellen van een organisatiebrede inkoopkalender en uitvoeren van een spendanalyse. We werven nu een tijdelijke kwartiermaker, omdat het reguliere werk, zoals de inkoopstrategieën Jeugd en Wmo, veel capaciteit vraagt. De focus voor 2021 is:
- Opzetten contractmanagementplan en gerichte focus aanbrengen op het uitvoeren van contractmanagement waarbij er wordt gewerkt aan een verbeterde samenwerking met de toegangen (iedere gemeente heeft zijn eigen afdeling toegang waar de beschikking wordt afgegeven voor zorg aan een cliënt).
 - Focus op contractering WMO Begeleiding en WMO Beschermd Wonen waarbij de contractering dient te zijn afgerond per 1/1/2022. Minder aanbieders, betere sturing middels vastgestelde te realiseren prestaties, bonus/malus stelsel en uit de eerste overleggen blijkt ook dat gekoerst gaat worden op een wijziging van de huidige bekostigingssystematiek (arrangementensystematiek) naar een lump-sum-bekostiging.

- Focus op contractering van Begeleiding Jeugd en Jeugdhulp waarbij de contractering dient te zijn afgerond per 1/1/2023. Hierbij wordt uitgegaan van een contractering in vijf segmenten: Multiprobleem hoog specialistisch en gedwongen kader, Thuisvervangend wonen, Dagbesteding en dagbehandeling, Specialistisch veelvoorkomend individueel groep en Crisis. Inkoopstrategie is op hoofdlijnen uitgewerkt, maar dient per segment te worden uitgewerkt. Dit zal plaatsvinden nadat de regiogemeenten instemmen met Transformatieplan Jeugd.
- Processen uitwerken binnen het team Inkoop Sociaal Domein, maar ook de processen tussen inkoop, toegang, beleid (wie doet wat).
- Koppeling maken met centrale inkoopafdeling wanneer centrale inkoopafdeling wordt ingeregeld.
- Koppeling met centrale subsidiebureau is gelegd: koppeling tussen subsidie, inkoop en toegang is de volgende stap.

3.4.1.1. Inkoop Sociaal Domein (2020 gerealiseerd):

- Onderzoeken jaren 2015/2016. Daar is voor de regio in totaal 10M teruggevorderd. De laatste drie/vier onderzoeken lopen nog.
- Dashboard is ingeregeld (dit wordt telkens doorontwikkeld) waarbij Maastricht en de regiogemeenten informatie kunnen raadplegen over bijv. het aantal cliënten dat zorg krijgt bij een zorgaanbieder, hoeveel beschikkingen zijn er afgegeven, hoeveel cliënten ontvangen ook daadwerkelijk zorg (er zit namelijk enige tijd tussen het afgeven een beschikking en de daadwerkelijke behandeling etc).
- Contractering GIKJ (dit is de zeer zware jeugdzorg) is opgestart en wordt afgerond in 2021 waarbij het contract per 1/1/2022 zal ingaan. Hier is gekozen om aan te besteden middels een concurrentiegericht dialog. Er wordt straks met 1 partij een overeenkomst afgesloten en de huidige bekostigingssystematiek (bekostiging middels arrangementen) wordt losgelaten.
- Contractmanagers hebben periodiek gesprekken met aanbieders en dragen zorg voor de betaling van zorgfacturen en het jaarrekeningentrajec.
- Declaratieprotocol is opgesteld. Ook voor 2021.

3.4.2. Doorontwikkeling subsidiebureau: loopt

Hierover is uw raad een aantal malen geïnformeerd (27 januari 2020, 12 en 26 mei en beantwoording schriftelijke informatieve vragen):

- Nieuwe verordening opgesteld en door de raad vastgesteld.
- Nieuw controleprotocol opgesteld en gepubliceerd.
- Extern bureau alle werkprocessen laten doorlichten.
- Een zaakstelsel aanbesteed én aangeschaft.
- In samenwerking mét de medewerkers een nieuw werkproces ingericht wat nu gedigitaliseerd wordt, zodat de foutgevoeligheid eruit is want die worden ondervangen door het stelsel.
- Volgende stap is dat het hele proces, van aanvraag tot archivering digitaal verloopt.
- Verder gaan we subsidieregelingen in een stelsel gieten en digitaliseren, subsidieplafonds inzetten en koppelen met het financiële stelsel zodat we de kosten kunnen volgen (en dit verbreden we verder buiten het sociaal domein naar economie).
- Er is een tijdelijke kwartiermaker geworven met als doel eind 2021 het centraal subsidiebureau operationeel te hebben, in nauwe samenhang met de inrichting van het centrale inkoopbureau.

3.4.3. Door ontwikkelen juridisch cluster: wordt meegenomen in centraliseren bedrijfsvoering.

3.5. Financiële functie: loopt

3.5.1. Werkend budgethouderschap: loopt

Dit is gericht op verbetering financiële sturing. Het aantal budgethouders wordt verminderd. Dit hangt in het sociaal domein bijvoorbeeld samen met het opheffen van opdrachtgever-/opdrachtnemerschap, maar ook om inhoud en financiën beter aan elkaar te koppelen (cf advies KPMG rapport) Daar waar het geld wordt uitgegeven ligt ook het budget. In het sociaal domein is deze opdracht bijna afgerond. Op dit moment wordt er gewerkt aan een nieuwe budgethoudersregeling en wordt het budgethouderschap voor de gehele organisatie ingeregeld.

- 3.5.2. Uniform rekeningschema; loopt
Met ingang van boekjaar 2022 wordt voor alle afdelingen 1 uniform rekeningschema gehanteerd. Dit maakt de sturing op de administratie eenduidiger en transparanter, waardoor we meer in control zijn.
- 3.5.3. Uitrol en inrichting verplichtingenadministratie: loopt
Het inzicht in de verplichtingen en daarmee de uitnutting van de budgetten wordt verbeterd (=meer in control).
- 3.5.4. Zaaksysteem: aangeschaft
- 3.5.5. Processen factuurafhandeling, memoriaalboeking en uitfasering Excel: gestart
- 3.5.6. De deelopdrachten eenduidige roldefinities en de organisatie financiële functies gaan op in de opdracht centraliseren bedrijfsvoering.
- 3.5.7. 1 Jaarrekening: gestart/loopt
Het doel is het verbeteren van de centrale sturing, door één centraal gecoördineerd jaarrekeningproces. Door deze aanpak worden onnodige stappen voorkomen en verbetert de efficiency en effectiviteit. Uitgangspunt is dat de controle door de accountant eveneens centraal plaatsvindt.
- 3.5.8. Onderzoek applicatielandschap financiële functie: start in april
Dit is gericht op wat hebben we aan applicaties in huis en wat hebben we naar de toekomst nodig en levert een bijdrage aan in control komen en o.a. uitfaseren Excel en digitalisering P&C.
- 3.5.9. Digitaliseren P&C-producten
De totstandkoming van P&C-producten beter ondersteunen door inzet van ICT-toepassingen. De eerste stappen zijn gezet, maar worden opgepakt op basis van en na afronding onderzoek applicatielandschap.

4. *Bouwsteen Andere manier van werken*

Om samen anders te werken zijn de volgende (deel-)opdrachten geformuleerd binnen deze bouwsteen.

- 4.1. Definitie intern meer integraal werken: klaar, is verder onderdeel van dagelijkse sturing.
 - 4.1.1. Integraal werken SZMH: loopt
- 4.2. Opgavegericht werken: Stopgezet.
We willen geen aparte opgaven en opgavemanagers meer benoemen en denken door middel van beter integraal werken en het samenvoegen van beleid en uitvoering betere resultaten te boeken met het werken aan de vraagstukken aan de stad dan door een extra werkstructuur toe te voegen.
- 4.3. Resultaatgericht werken: geen separaat traject, is onderdeel dagelijkse sturing
- 4.4. Visie informatiebeleid 2020-2024: klaar
 - 4.4.1. Digitale transitie: loopt
De implementaties van de digitale bestuurlijke besluitvorming, diverse aantal subsidieprocessen en het digitale WOB-verzoek zijn in volle gang. Ook wordt de voorbereiding getroffen om de gemeentelijke digitale producten over te hevelen naar het nieuwe zaaksysteem. Hiermee wordt dan tevens voldaan aan de wettelijke eisen op het gebied van digitale toegankelijkheid en archivering.
 - 4.4.2. Data-gedreven sturing: loopt

Hier worden de voorwaarden (beleid, organisatie, processen, tooling) gecreëerd om op diverse gebieden nu en in de toekomst datagedreven sturing mogelijk te maken.

4.4.2.1. Data-gedreven sturing sociaal: loopt

Naar aanleiding van het Noodplan Jeugd en Wmo zijn onder andere de noodzakelijke datasets ontwikkeld om een solide en toekomstbestendige basis te leggen voor de doorontwikkeling van de informatievoorziening Jeugd/Wmo. Het dashboard wordt in de sturingsgesprekken besproken met het doel te (bij)sturen en de gesignaleerde risico's te beheersen. Consulenten krijgen meer zicht op cijfers en aantallen en het dashboard wordt steeds verder toegespitst op de informatie die zij nodig hebben.

4.4.3. Infrastructuur en applicatielandschap: loopt

Er loopt een aantal Europese aanbestedingen voor ondersteunende ICT, o.a. op het gebied van parkeren, vroeg- en voorschoolse educatie, servicemanagement (ICT, facilitair, voorraad) en HR. Een aantal aanbestedingen is in voorbereiding: applicatie beheer openbare ruimte, HR en salarissysteem en intranet.

4.4.4. Mens en organisatie: loopt

Dit heeft te maken met het bewust maken van het belang van informatiebeleid. Dit is een continu proces.

4.4.5. Basis op orde: loopt

Huishouding i-domein bijv. beheerregisters en beheerprocessen.

4.5. Versterken strategische functie: loopt

De strategische visies worden integraal opgepakt. De versterking van beleidscontrol (sturing) en de organisatorische positionering van strategen wordt op dit moment uitgewerkt.

Burgerparticipatie (coördinatie burger- en overheidsparticipatie): loopt

4.5.1. Burgerbegroting: vertraagd vanwege corona

4.6. Gebiedsgericht werken

4.6.1. Gebiedsgericht werken SZMH: loopt

4.6.2. Gebiedsgericht werken V&L en Stadsbeheer: loopt

Voor alle opdrachten en deelopdrachten in de verschillende bouwstenen van de Ontwikkelagenda zijn medewerkers verantwoordelijk als trekker en als deelnemer. De (deel-)opdrachten worden door en met medewerkers uitgevoerd. Voor alle in control opdrachten geldt zoals gezegd: we geven prioriteit aan en starten bij het sociaal domein. Voor het uitvoeren van de twaalf verbetersporen sociaal domein is echter aanvullend budget nodig. Zonder dit budget kunnen de verbetersporen niet worden gerealiseerd. Het is van belang dit budget zo snel mogelijk beschikbaar te hebben.