

Memo

Aan: College van burgemeester en wethouders
Van: Hannie Burcksen en Gerben van der Steen
Datum: 18 mei 2015
Onderwerp: Stand van zaken risico's in het sociaal domein

Geacht college,

Op 28 april 2015 hebben wij met u een memo besproken over de risico's in het sociaal domein met voorstellen om de genoemde risico's terug te brengen of te elimineren. Per risico werd kort toegelicht welke acties vanuit het programma-management al in gang zijn gezet en welke acties wij nog wilden ondernemen.

In deze memo worden de ontwikkelingen van de afgelopen drie weken in rood weergegeven.

Risico's in het sociaal domein.

De ernst van een risico is de resultante van: 'impact x kans op een ongewenste situatie of ontwikkeling, '.

In het sociaal domein is de impact vaak groot. De doelgroep is kwetsbaar of wordt als kwetsbaar beschouwd en vanuit de samenleving is weinig tolerantie voor fouten of vermeende fouten bij de hulpverlening of overheid (bevestigd in de uitkomsten van Group Model Building).

Daarnaast is de kans dat zich een ongewenste situatie of ontwikkeling zich voordoet binnen het sociaal domein ook groot. Hierbij speelt de complexiteit van het professionele systeem een rol (veelheid van betrokkenen, veel procedures en protocollen, niet gesynchroniseerde ICT, verschillende dataformats, verschillen in kennis en competenties, privacy, etc.), maar zeker ook een samenleving die gewend is geraakt verantwoordelijkheden af te kunnen wentelen. De noodzakelijke paradigmashift in het denken over zorg en ondersteuning bij inwoners, professionals en onze eigen medewerkers gaat gepaard met vallen en opstaan. Het is niet mogelijk om ieder incident te voorkomen.

De combinatie van grote impact en veel kans op ongewenste situaties/ontwikkelingen maakt dat het sociaal domein een hoog risicoprofiel heeft.

Soorten risico.

De risico's in het sociaal domein zijn grofweg onder te verdelen in drie categorieën:

1) Kwalitatief uitvoerend

De huidige organisatie zal een forse ontwikkeling (structuur, cultuur, kennis en vaardigheden) moeten maken om als professionele speler op het nieuwe speelveld op te kunnen treden. Daarbij speelt mee dat de tegenspelers (zorgverzekeraars, leveranciers) een voorsprong in professionaliteit en ervaring hebben.

2) Financieel

De huidige zorgvraag is groter dan het gemeentebudget toelaat. Bij ongewijzigd beleid stijgt de zorgvraag, terwijl ons budget de komende jaren zal dalen. Daarbij komt dat het speelveld voor ons deels nieuw is, waardoor het de verwachting is dat wij de eerste jaren 'leergeld' zullen moeten betalen. De genoemde omslag in denken - in de participatiesamenleving wordt meer van inwoners verwacht - zal lange(re) tijd vergen.

3) Publicitair

Het gaat om een groep inwoners die kwetsbaar is of kwetsbaar wordt geacht, zoals ouderen, mensen met een beperking en kinderen. Het is een onderwerp waar iedereen een mening over heeft, waarbij discussies emotioneel worden en vaak een moreel karakter krijgen.

Elementen

De drie hierboven genoemde risico categorieën zijn te onderscheiden in interne (eigen organisatie) of externe risico's. Het spreekt voor zich dat onze invloed op de interne risico's groter zijn, dan op de externe. In onderstaande tabel zijn de verschillende risico's omschreven, met de bijbehorende actiepunten en de actuele status.

	element	toelichting	actiepunt	status
INTERN	Inkoop, aanbestedingen, subsidieverlening	We beschikken momenteel niet over adequate inkoop en leveranciers/contractmanagement capaciteit. Ongeveer 80 % van ons budget wordt extern belegd. Budgettekorten dwingen tot het maximaliseren van het rendement van verwerving	Opzetten team Verkoop en Verwerving. Werving ICL-manager*. Herschikking taken en cultuurverandering: meer prestatiegericht, strakkere aanpak. Scheiden van rollen bij beleidsadviseurs. Versneld professionaliseren	Business Intelligence Analist is aangesteld, werving ICL-manager bijna afgerond. Opzet team en herschikking taken zijn onderdeel organisatieontwikkeling: kwartiermaker beleid. ICL-manager is aangenomen en start 1 juni a.s. Op 30 april jl. is een interim ILC-manager gestart met een inventarisatie van wat we inkopen, aanbesteden en ook subsidiëren in het
	Herijking subsidies: resulterend in nieuw beleid	Voor 2016 zijn reeds besparingen ingeboekt. Het niet realiseren van nieuw beleid heeft gevolgen voor basisniveau Sociaal Domein	Nieuw subsidiebeleid formuleren en goedkeuren. Subsidie-ontvangers tijdig informeren over veranderingen subsidie 2016	Raadstraject loopt. Belegd bij Willem (PM) en Mario. Er is een nieuwe tijdslijn voor dit project gemaakt. Hierdoor zal het nieuwe beleid niet voor 1 juli vastgesteld zijn en kan dit niet geëffectueerd worden voor de aanvragen 2016. De al ingeboekte bezuinigingen voor 2015/2016 zullen niet gehaald worden.

Aanspreekpunten	Professionalisering is nodig. Kennis (verbreding, verdieping) en kunde (nee zeggen, regie in plaats van hulpverleners). Bij onvoldoende functioneren groot afbreukrisico kwalitatief en financieel. Sleutelpositie poortwachter en budgetbeheer	Leiding directieve en versterken. Voorbeeldgedrag, training, selectief zijn bij eventuele contractverlenging. Voorzichtig voorbereiden op meer zelfstandigheid. Pas loslaten bij voldoende vakmanschap	Opdracht voor training gegeven, analyse met wie door en wie niet, positie Jack van de Kruis uitbouwen. Leiding is versterkt en directiever. Keuze voor wie wel en wie niet is gemaakt.
Team Welzijn en Onderwijs	Kwaliteit en kwantiteit van uitvoering opdrachten en adviezen kan en moet beter. Kosten direct en indirect.	Professionaliseren team, oneigenlijke taken elders beleggen, teamsamenstelling verbeteren. Werken aan teamdynamiek.	Extra aandacht kwartiermaker zodra voldoende handen vrij. Samen met programmamanager. Start gemaakt met herontwerp en cultuuromslag. Herschikken
ICT - regiesysteem	Regiesysteem (WIZ) werkt niet naar behoren; leidt tot inefficiënties, kwaliteitsverlies en vermijdbare verspilling.	Inhaalslag maken; zakelijker benaderen.	Is voorzichtig opgepakt, leverancier wordt meer aangesproken. Dit proces versterken met ICL manager en meer aandacht van projectleider. Drie weken geleden is een update geweest met bijbehorende training. De gebruikersgroep komt volgende week bij elkaar om te zien hoe het systeem heeft gefunctioneerd, deze maand. Dan besluit hoe verder. Er wordt gewerkt aan exit-strategiën, maar daar zijn weinig reële keuzes mogelijk.
ICT-GWS / Data	Data-systeem niet op orde; nu onvolledige en onjuiste cijfers. Gevolg is onvoldoende inzicht / sturing.	Uitvraag bij leveranciers gedaan. Voor beleidsinformatie wordt een managementinformatiesysteem opgezet.	BIA is bezig met data-mining in huidige bestanden. Opdracht ligt bij Jack en Rob. Binnen 1 maand is het 1e inzicht beschikbaar; na zomer normstelling op team niveau, laatste kwartaal normstelling op individueel niveau. Eerste cijfers zijn opgeleverd.
fusie ISWI/Wedde/ Sociale Dienst D.	Opschaling leidt vaak tot kostenverhoging. Bij uitvoering elders is samenhang binnen sociaal domein lastiger	Harde prestatie-afspraken over kosten en kwaliteitsniveau na fusie. Alle frictiekosten inzichtelijk en meenemen in berekeningen	Projectgroep Sociaal Domein is op afstand (licht) betrokken, behartiging belangen OIJ via directie en wethouder. Is een procesmanager opgezet, deze komt eind van de maand met een plan van aanpak. Aansluiten eigen organisatie (Roland) van

				belang, maar leidt tot overschrijding budget P-wet.
	Sence of urgency	Bij te laat of te weinig krachtig reageren op ontwikkelingen negatief effect op uitvoeringskosten en beheerskosten sociaal domein. Bij uitvoering is er vertraging tussen reparatiebesluit en effect van een beleidswijziging.	Raad, wethouders en ambtelijke organisatie blijven voeden met informatie over ontwikkelingen en zo spoedig mogelijk onderbouwd met cijfers. Geesten rijp maken dat strakke beheersing onontkoombaar is. Beleidsopties ontwikkelen met zuiniger inzet. Groepsbijeenkomsten voor betrokken ambtenaren.	Besef is nog onvoldoende ingedaald. Met ambitie management starten zodra meer managementinformatie beschikbaar is.
EXTERN	Zorgverzekeraars	Communicerende vaten: afknippen volume bij zorgverzekeraars levert grotere druk bij gemeente op. Zij zijn veel groter en meer ervaren in spel.	Regionaal steun proberen te krijgen en coalities vormen. Niet toegeven aan sussende opstelling. Situatie goed blijven volgen en alert zijn op substituties. Niet ingaan op	Wethouders en ambtenaren in regio standpunt kenbaar maken, voorzichtig ontstaat meer begrip voor ons standpunt. Zodra team Verkoop en Verwerving op sterkte inspanningen opvoeren. Gaat vooralsnog moeizaam: we
	Regionale afspraken	Regionaal overleg kost ons veel en rendeert niet. We worden beperkt in onze ontwikkelingen en strategisch inzicht is ondermaats. Meer afstand tot inwoner en schaalgrootte is zelden oplossing.	Eigen koers blijven volgen, zo veel mogelijk zelf. Wel onze ervaringen zoveel mogelijk uitwisselen met andere gemeenten. Gelegenheidscoalities op uitvoerend niveau bij win-win en de juiste wil.	In de loop van derde kwartaal contacten zoeken met andere gemeenten op gebied van transformatie: gericht op actieve informatie-uitwisseling. Samenwerking spontaan op uitvoerend niveau laten ontstaan.
	Doorverwijzers	Oncontroleerbare instroom: we hebben geen invloed, maar moeten wel betalen. Beroepsgeheim, geen inzicht in gebruik of voortgang.	Dialogo met doorverwijzers, oa. door aansluiten project GZ-praktijkondersteuning. Accountmanagement moet sterk worden verbeterd: aanspreken.	Wordt opgestart. Kansen creëren, PM: opvolgen en bewaken kwaliteit en kwantiteit contact en uitkomst.
	(Landelijke) overheid	Wisselingen in beleid en kortingen. Voorbeeld huishoudelijk 2016 € 400 K, wellicht meer.	Vasthouden aan innovatie (transformatie) en volumebeheersing. Lenige organisatie, verwervingsproces op orde, cijfermatig inzicht. Scenario's maken.	Verandering blijft. Belangrijke organisatie eis is flexibiliseren. Doorgaan met geen of zo weinig mogelijk uitvoerende taken. Contracten en beschikkingen worden zoveel mogelijk geflexibiliseerd. Beleid uitwerken en gereed

			hebben eind van het jaar.
Zorgorganisaties	Waterbed-effect. Hebben te maken met enorme veranderingen en vele zijn te laat met aanpassen. Aantal heeft een sterke positie en probeert situatie te handhaven of te rekken.	Positief gedrag belonen, alternatieven zoeken voor de onwilligen. Inkooptarieven zo mogelijk verbeteren, alternatieve leveranciers zonodig uitlokken. Prestaties veel scherper monitoren.	Gestart met ander benadering. Moet nog algemeen gangbaar worden binnen gemeente. Veel professioneler omgaan met contractpartners. Herschikken taken, vakmanschap en discipline. Eind 2015 gereed voor operationalisering over de volle breedte. Vanaf nu oefenen en inregelen.
Media	Publiciteit bij calamiteiten.	Opstellen helder protocol, instructie bestuur en ambtenaren.	In uitvoering. Periodieke calamiteitenoefeningen