

Inrichten werkgeverschap en formatie

Coöperatie De Kleine Schans

Gevraagde besluiten

1. De visie waarin de voorkeur wordt genoten om de coöperatie werkgever te laten zijn van het team De Kleine Schans. Tenzij wetgeving dit niet toelaat.
2. Het streven is om zowel de huidige medewerkers die aangesteld of gedetacheerd zijn, als de medewerkers die vanuit hun organisatie 'zorg op locatie' leveren, een dienstverband te bieden bij de coöperatie.
3. Medewerkers die zich bezighouden met de uitvoering van de Leerplichtwet en de Participatiewet en waar het noodzakelijk is om inzage in het BRP te regelen voor de uitvoering van de Wmo en de Jeugdwet (administratief medewerkers), moeten ambtenaar blijven. Er moet nog een nadere toets worden gedaan hoe dit te regelen door:
 - Of hen op locatie hun werkzaamheden te laten uitvoeren en hen hun ambtenarenstatus te laten behouden,
 - Of hen in dienst te laten treden bij de coöperatie én hen een ambtelijk nul-uren contract aan te bieden.
4. De formatie wordt uitgebreid met een netwerkregisseur sociaal domein (1 fte) en met een directeur (1 fte).
5. Alle medewerkers zijn uiterlijk 1 januari 2019 in dienst van de coöperatie.
6. Uitgangspunt is dat de uitvoerend professionals (vakspecialisten) gehonoreerd gaan worden vergelijkbaar met schaal 9 CAR UWV.
7. Instemmen met het procesvoorstel voor benoeming van de directeur.
8. Wat betreft I-veiligheid en privacy garantie en waarborgen in de bedrijfsvoering van de coöperatie te eisen alvorens overgegaan wordt tot het overdragen van de taken. Dit te doen aan de hand van de bijgevoegde analyse (bijlage 9).

Werkgeverschap

De coöperatie is de aanjager van de lokale transformatie en geeft uitvoering aan de Jeugdwet, de Leerplichtwet, de Participatiewet en de Wmo 2015. Die uitvoering vindt plaats binnen de leidende principes en kaders die de gemeente Woudenberg voor het sociaal domein heeft opgesteld. Integrale dienstverlening aan de inwoner bij alle voorzieningen die vallen binnen het sociaal domein staat voorop.

Voor de uitvoering van de aan de coöperatie toebedeelde taken is een viertal scenario's onderzocht:

1. De coöperatie maakt gebruik van de medewerkers van verschillende moederorganisaties (de huidige situatie van De Kleine Schans; 6 maatschappelijke partners en de gemeente Woudenberg);
2. De coöperatie laat één aanbieder alle medewerkers leveren;
3. De coöperatie gaat zelf alle medewerkers in dienst nemen;
4. Een coöperatie van (zorg)aanbieders die personeel leveren in dienst van de coöperatie.

Voor de vier scenario's zijn de voor- en nadelen beoordeeld wat betreft de inhoudelijke opgave van de coöperatie, de netwerksamenleving en bedrijfsvoering. Vanuit visie en inhoud, het slagvaardig in kunnen zetten van de coöperatie in het lokale netwerk en een eenduidige integrale dienstverlening aan de inwoners van Woudenberg gaat de voorkeur uit naar het in dienst nemen van alle medewerkers in de coöperatie.

De inwoner centraal

De basis van de coöperatie is 'het loket' waar inwoners van Woudenberg, die dat nodig hebben, terecht kunnen voor hun vragen, adviezen en eventuele hulp binnen het sociaal domein. Dienstverlening waar de kracht van de inwoner, diens netwerk en de lokale

samenleving optimaal wordt gebruikt en oplossingen integraal tot stand komen, zijn het uitgangspunt.

De grondstof daarvoor ligt in de professionals die binnen de coöperatie werkzaam zijn. Zij werken vanuit één opdracht en benutten de lokale kracht zo veel mogelijk. Bij hun adviezen en eventuele doorverwijzingen naar specialistische noodzakelijke hulp is onafhankelijkheid vanzelfsprekend. De uitvoering binnen de coöperatie is gebaat bij continuïteit. Inwoners met een probleem kunnen rekenen op een vaste generalistische regisseur, die voor hen het aanspreekpunt vormt.

Om dit te kunnen realiseren is de coöperatie het beste af met vaste medewerkers die een collectief vormen en die een eenduidige loyaliteit hebben aan de coöperatie als hun werkgever. Waar het onderscheid onder de professionals wel ligt op hun specialistische achtergrond, wat zij dus aan kennis en ervaring inbrengen, maar niet in een verschil in arbeidsvoorwaarden. En waar vanuit een eenduidige leiding gestuurd kan worden op kwaliteit, resultaat en deskundigheid van alle professionals.

Afweging werkgeversscenario's

Dit vertalend naar een werkgeversscenario leidt tot het in dienst nemen van alle medewerkers binnen de coöperatie.

Bij het inlenen via verschillende (zorg)aanbieders/moederorganisaties blijft er binding bestaan en is het lastig om van de specialisten generalisten te maken of generalisten specialistische kennis te laten vergaren. Ook blijven de medewerkers zitten met een dubbele loyaliteit en is het team gevuld met collega's met verschillende dienstverbanden. Daarnaast hebben diverse huidige moederorganisaties aangegeven deze constructie bij voorkeur niet voort te zetten.

Bij het inlenen via één aanbieder is het zeer de vraag of deze in staat is generalisten te leveren dan wel alle gevraagde medewerkers met hun specifieke expertise te leveren. Bijkomend risico bij deze optie is overigens of in dit geval de coöperatie hier niet moet overgaan tot een Europese aanbesteding.

Bij een coöperatie van (zorg)aanbieders die personeel leveren aan de coöperatie is betrokkenheid en loyaliteit van de betrokken (zorg)aanbieders met de coöperatie optimaal. Zij voelen zich verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de coöperatie en dragen deze met elkaar. Alhoewel zo de coöperatieve gedachte optimaal kan worden neergezet is dit scenario kwetsbaar waar het gaat om het kunnen bieden van onafhankelijke zorg en continuïteit van de dienstverlening. Ook is het de vraag in hoeverre generalistische hulp kan worden geleverd, en hoe die in een wisselend team van professionals kan worden opgebouwd. De coöperatie koopt in dit scenario alle werkzaamheden in. De kans is groot dat op alles BTW-plicht ontstaat en er zo dus een forse kostenverhoging optreedt.

Belangrijk is ook de positie van de coöperatie in het netwerk. Gaat de coöperatie inlenen vanuit moederorganisaties, dan mag verwacht worden dat zij automatisch lid worden van de coöperatie. Ten opzichte van andere leden, zonder personeel in de coöperatie, kan sprake zijn van een bevoorrechte positie: immers zij hebben via hun personeel een band in de uitvoering en hun onafhankelijkheid kan ter discussie komen te staan. Ook bij het scenario waar zorgaanbieders de coöperatie als geheel dragen is dit het geval. Die onafhankelijkheid kan geborgd worden wanneer medewerkers in dienst zijn bij de coöperatie. De coöperatie kan maatschappelijke partners vanuit het lokale sociale netwerk en specialistische aanbieders vanuit een eenduidige positie aan elkaar verbinden om de inwoner die zorg te bieden die nodig is.

Wettelijke beperkingen indiensttreding coöperatie

Binnen de uitvoering van de Participatiewet (incl. de IOAW en IOAZ) en de Leerplichtwet ligt een aantal taken dat zo specifiek verbonden is aan de gemeente dat afgeweken moet worden van het basisbeginsel dat iedereen in dienst is van de coöperatie. Zie voor een nadere uitwerking bijlage 8.

Onderzocht wordt nog hoe we, uitgaande van onze visie om alle medewerkers in dienst te hebben bij de coöperatie, en rekening houdend met de beperkingen vanuit wetgeving, het werkgeverschap van de medewerkers kunnen vormgeven. Daarbij staat vast dat deze medewerkers ambtenaar moeten blijven. De volgende twee varianten worden onderzocht:

- a. Of hen op locatie hun werkzaamheden te laten uitvoeren en hen hun ambtenarenstatus te laten behouden,
- b. Of hen in dienst te laten treden bij de coöperatie en hen een ambtelijk nul-uren contract aan te bieden.

Bij variant a wordt voorgesteld om de werkzaamheden waar het gezag van de gemeente onlosmakelijk mee verbonden is op locatie van de coöperatie te gaan uitvoeren. Hiërarchisch zullen deze medewerkers blijven vallen onder de gemeente. Wat betreft het uitvoeren van het werk zelf en het bepalen van de prioriteiten daarin is het de teamleider die hen aanstuurt. Daarin zal de medewerker wat betreft de specifieke eisen die de uitvoering van de wettelijke taken van de gemeente betreft worden ondersteund door de juridisch kwaliteitsmedewerker. Voor werving & selectie, beoordelen van de kwaliteit, instroom, doorstroom en uitstroom zal een gedeelde verantwoordelijkheid optreden, immers deze medewerkers blijven in dienst van de gemeente Woudenberg.

Procesvoorstel inrichting werkgeversfunctie Coöperatie De Kleine Schans

Om vanaf 1 januari 2018 uitvoer te kunnen geven aan het werkgeverschap wordt onderstaand procesvoorstel voorgesteld. Externe expertise ter ondersteuning van de HR adviseur en de projectleider is hierbij noodzakelijk.

De stappen zijn:

Stap 1 . Inventarisatie

Stap 2 Kaders

Stap 3 Besluitvorming plaatsingsvoorstel

Stap 4 Plaatsing

Stap 1 Inventarisatie

- Welke functies/formatie (incl. functiewaardering)
- Huidige formatie/nieuwe formatie
- Welke medewerkers betrokken vanuit huidige situatie
- Welke nieuwe cao en inschaling

- Betrokken medewerkers informeren over proces

Stap 2 Kaders

- Gemeente Woudenberg moet een Sociaal plan opstellen voor de ambtenaren: onderhandeling tussen latende organisatie (gemeente) en projectleider over compenserende factoren in arbeidsvoorwaarden
- Instemming van OR van gemeente Woudenberg
- Procedure werving nieuwe medewerkers
- Functiehuis nieuwe organisatie
- Kaders bepalen voor individuele afspraken indiensttreding
- Plaatsing is mogelijk vanaf 01-01-2018, uiterlijk 01-01-2019 afgerond

Stap 3 Besluitvorming plaatsingsvoorstel

- Plaatsingsvoorstel
- Instemming college/OR/bestuur betrokken organisaties

Stap 4 Plaatsing

- Concrete plaatsing
- Getekende arbeidsovereenkomsten

Formatie huidig – nieuw

Huidige formatie

Eerder geformuleerd uitgangspunt is dat de medewerkers die momenteel uitvoer geven aan de taken in team De Kleine Schans ook straks een dienstverband aangeboden krijgen in de coöperatie:

Overhead	4,78 FTE
- 1 Teamleider	
- 1 Juridisch kwaliteitsmedewerker	
- 2 Administratief medewerkers	
3 Klantmanagers Sociale Zaken	2,89 FTE
1 Leerplichtambtenaar	0,67 FTE
2 Wmo consultants	1,65 FTE
10 Medewerkers Sociaal Team	7,28 FTE

Nieuwe formatie

Om uitvoer te kunnen geven aan de gestelde opdracht van de coöperatie is het noodzakelijk om de functies van directeur en netwerkregisseur sociaal domein toe te voegen aan de formatie.

De functie van netwerkregisseur sociaal domein is een uitbreiding op de huidige formatie (1 fte). Vanuit de opdracht van de coöperatie wordt de verbinding tussen maatschappelijke partners en de verbinding met initiatieven vanuit inwoners aangejaagd. De aanjaagrol maakte oorspronkelijk onderdeel uit van de functies van medewerkers werkzaam voor De Kleine Schans. Deze aanjaagrol krijgt tot op heden vooral op individueel casusniveau vorm. We adviseren de netwerkregisseur sociaal domein toe te voegen aan de formatie voor de coöperatie.

Verdeling rollen/werkzaamheden directeur, netwerkregisseur sociaal domein en teamleider

De directeur, de teamleider en de netwerkregisseur sociaal domein hebben taken die nauw verweven zijn met elkaar. Gezamenlijk werken zij aan de opdracht van coöperatie De Kleine Schans.

Om duidelijkheid te geven over de rollen/werkzaamheden behorende bij de nieuwe functies van directeur, de netwerkregisseur sociaal domein en de teamleider zijn deze onderstaand op hoofdlijnen beschrijven. Er is hierbij een bewuste keuze gemaakt om nog geen functieprofiel te beschrijven. Het is straks aan de leden van de coöperatie om te komen tot een functieprofiel met bijbehorende competenties.

Organisatie

Coöperatie De Kleine Schans is een organisatie met ongeveer 20 medewerkers. De directeur vormt samen met de teamleider sociaal domein en de netwerkregisseur sociaal domein het managementteam van de organisatie.

Opdracht coöperatie De Kleine Schans

De opdracht voor coöperatie De Kleine Schans luidt:

- a. Het uitvoeren van taken voortvloeiend uit de Jeugdwet, Wet maatschappelijke ondersteuning 2015, Participatiewet en Leerplichtwet.
- b. Inwoners weten waar ze terecht kunnen bij vragen over wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen en ontvangen op een passende manier informatie en advies over (mogelijke) ondersteuning en zorg.
- c. Door haar dienstverlening draagt de coöperatie bij aan een effectieve, vraaggerichte en integrale benadering bij ondersteuningsvragen waarbij zoveel als mogelijk de eigen kracht, de kracht van de sociale omgeving, het aanbod van de basisvoorzieningen en de ambulante ondersteuning worden ingezet. Indien dit niet toereikend is, wordt passende specialistische ondersteuning ingezet.
- d. Het bevorderen van een doelmatige en efficiënte inzet van middelen door het versterken van de samenwerking met en afstemming van aanbieders van basisvoorzieningen en individuele voorzieningen. De coöperatie neemt hiertoe initiatief om te komen tot verbindingen en werkafspraken.
- e. Het vervullen van een aanjaagfunctie voor en doorontwikkeling van de transformatie in het sociaal domein.

Rol/werkzaamheden Directeur (1 fte)

De directeur is primair eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van de geleverde ondersteuning en diensten, en de aanjaagfunctie die de coöperatie heeft in de transformatie in het sociaal domein. De directeur is formeel tevens bestuurder (immers een coöperatie is een vereniging met een ALV en een bestuur).

De directeur heeft een integrale eindverantwoordelijkheid voor het operationele en strategische functioneren van de organisatie.

Daarnaast bestuurt de directeur met aandacht en betrokkenheid en is in staat om zowel binnen als buiten de organisatie actief verbindingen te leggen en betrokkenen te boeien. De directeur wordt benoemd door de algemene ledenvergadering.

Taakgebieden

De taakgebieden van de directeur zijn:

- Het toezien op de kwaliteit van dienstverlening;
- Het optimaliseren van de bedrijfsvoering, -processen en financiën;
- Het stimuleren van in- en externe (regionale en lokale) samenwerking;
- Het actief volgen van landelijke ontwikkelingen binnen het sociaal domein en deze waar nodig vertalen naar mogelijkheden voor de coöperatie.

De taken van de directeur zijn nader uitgewerkt in de statuten van de coöperatie, zie bijlage 1.

De directeur/bestuurder ontvangt gevraagd en ongevraagd advies van de raad van advies en de inwonersraad:

Raad van advies

Deze raad van advies heeft maximaal 6 leden die de expertise op 3 thema's inbrengen:

1. Inhoudelijke kennis Sociaal Domein
 - innovatie en transformatie
 - verhouding zelforganisatie en professionele ondersteuning
 - basisinfrastructuur en specialistische zorg
2. Wetgeving, beleid & uitvoeringspraktijk
3. Sturing en bedrijfsvoering:
 - privacy
 - samenwerking/escalatie/exit
 - bedrijfsvoering organisatie

Inwonersraad

De inwonersraad is een afspiegeling van de inwoners van de gemeente Woudenberg en heeft tot taak het gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur over de ontwikkeling en uitvoering van de transformatie in het sociaal domein, het samenspel tussen inwoners, sociale netwerken, maatschappelijke partners en de coöperatie. Zij hebben zitting op persoonlijke titel en vervullen hun functie zonder last of ruggespraak. Slechts natuurlijke personen kunnen tot lid worden benoemd.

Rol/werkzaamheden Netwerkregisseur sociaal domein (1 fte)

De netwerkregisseur sociaal domein richt zich primair op de samenwerking tussen de coöperatie De Kleine Schans en de (lokale en regionale) partners in het sociaal domein. De netwerkregisseur verbindt initiatieven vanuit de sociale basis (zorg)infrastructuur en de coöperatie De Kleine Schans. De netwerkregisseur bouwt aan en onderhoudt een (invloedrijk) netwerk waarin samenwerking rondom en voor de inwoners van Woudenberg centraal staat.

De netwerkregisseur sociaal domein is geen eigenaar van nieuwe initiatieven, maar faciliteert deze vanuit de opdracht van de coöperatie De Kleine Schans. Hij/zij richt zich op het opzetten, door ontwikkelen en operationaliseren van het netwerk van de sociale basis (zorg)infrastructuur. De netwerkregisseur sociaal domein maakt een inhoudelijke ontwikkelagenda op basis van signalering door (netwerk)partners, het team De Kleine Schans en beleidsmedewerkers van de gemeente en als uitwerking van de (strategische) jaarplan.

Organisatorische positie:

De netwerkregisseur valt hiërarchisch onder de directeur en wordt aangestuurd door de directeur.

De netwerkregisseur sociaal domein werkt nauw samen met de directeur en de teamleider sociaal domein.

Resultaatgebieden:

Advisering aan directeur en teamleider sociaal domein.

- Adviseren op voorkomende vraagstukken en het plegen van interventies om vraagstukken op te lossen.
- Gevraagd en ongevraagd agenderen van relevante vraagstukken.

Onderzoek en analyse

- Verzamelen van data en het maken van rapporten (w.o. een inhoudelijke ontwikkelagenda).
- Vertalen van gegevens naar (management)informatie.
- Analyse en presentatie van gegevens.
- Volgen van ontwikkelingen en specifieke behoeften binnen de gemeente en daarnaast ook inhoudelijke ontwikkelingen.

Onderhouden van klantrelaties

- Eerste aanspreekpunt, gericht op de samenwerking binnen het sociaal domein en op afstemming rondom dienstverlening.
- Houdt zich op een pro actieve wijze bezig met het organiseren en faciliteren van (netwerk)bijeenkomsten.

Advisering en beleidsontwikkeling

- Leveren van een strategische bijdrage aan ontwikkeling van de coöperatie De Kleine Schans, vanuit zijn/haar kennis over en relatie met de (lokale en regionale) partners binnen de sociale basis (zorg)infrastructuur.
- Periodiek rapporteren aan de directeur over de voortgang van project(en).
- Gevraagd en ongevraagd advisering aan directeur en teamleider sociaal domein

Regievoering

Op proactieve wijze voeren van (account)gesprekken met (netwerk)partners en samenwerkingspartners.
Interveniëren bij problemen in de samenwerking tussen (lokale en regionale) partners, communicatie naar directeur indien er zich conflicten of ernstige stagnaties voordoen.
Monitoren van de afstemming, samenwerking en besluitvorming met de gemeente, de coöperatie en (netwerk- en samenwerkings)partners en doen van verbetervoorstellen.

Rol/werkzaamheden Teamleider sociaal domein (1fte)

De teamleider zorgt voor een integrale aanpak vanuit alle 4 domeinen. Voert de dialoog hierover met de verschillende professionals, waarbij met behoud van kwaliteit en rechtmatigheid innovatieve oplossingen voor de inwoner wordt gevonden. Ook zorgt de teamleider ervoor dat er volgens de leidende principes wordt gewerkt, waarbij zorg op maat wordt geleverd met het klantperspectief voor ogen, gericht op resultaten, het voorkomen van wachtlijsten en het inschatten van risico's. Hij/zij beseft waarin de nieuwe werkwijze na de transitie fundamenteel verschilt van de oude werkwijze en kan dit vertalen naar een aanpak van de teamleden in de gezinnen. Heeft de lokale zorgvraag in beeld en anticipeert hierop.

Hij/zij ontwikkelt en implementeert (samen met de directeur, de netwerkregisseur sociaal domein en de gemeentelijk beleidsmedewerkers) kaders en randvoorwaarden om de transformatie vorm te kunnen geven. Heeft kennis van wetgeving Wmo, Jeugd, Participatie en Leerplicht. Signaleert en analyseert mogelijke verbeterkansen en preventie.

Organisatorische positie

De teamleider valt hiërarchisch onder de directeur en wordt aangestuurd door de directeur. De teamleider werkt nauw samen met de directeur en de netwerkregisseur sociaal domein.

Personele zorg

Coacht medewerkers om nieuwe taak en rol goed op te pakken. Stimuleert medewerkers in hun transitie van specialist naar generalist. Inspireert en motiveert medewerkers om in hun kracht te gaan staan. Is dichtbij, aanspreekbaar alert en stuurt waar nodig.

Initieert en faciliteert een veilige leeromgeving, gezamenlijk leren, team- en persoonlijke ontwikkeling.

Draagt zorg voor een goede werkorganisatie: geeft richting, brengt zo nodig structuur en verbinding aan in het werk en tussen medewerkers, geeft richting en hakt knopen door. Onderhoudt waar nodig contacten met leverende instelling m.b.t. verzuimbegeleiding.

Relaties

Houdt feeling met de mensen in het dorp, heeft oog voor de specifieke behoeften in het dorp en weet daarop in te spelen.

Kanaliseert en intervenueert (zo nodig) in contacten tussen medewerkers en cliënten.

Ontwikkelt en onderhoudt (samen met de netwerkregisseur sociaal domein en medewerkers) formele en informele netwerken gericht op samenwerken en van en met elkaar leren. Signaleert en handelt in samenwerkingsproblemen met verwijzers en specialisten, is gericht op ontschotten. Escaleert waar nodig naar de directeur.

Kwaliteit

Draagt zorg voor de kwaliteit van dienstverlening van het team en zorgt dat daarvoor de registratie en rapportage op orde en up to date zijn.

Gericht op optimale doorontwikkeling van het team naar zo effectief en efficiënt mogelijk werken, waarbij er zo min mogelijk gespecialiseerde zorg wordt ingezet en daar waar mogelijk wordt doorverwezen naar basisinfrastructuur.
Is gesprekspartner voor, bouwt mee aan en werkt met het gezamenlijke doel voor ogen.

Procesvoorstel werving en selectie Directeur en Netwerkregisseur

De coöperatie is verantwoordelijk voor de werving, selectie en aanstelling van de Directeur en de Netwerkregisseur. De rechtspersoon Coöperatie De kleine Schans wordt begin september 2017 opgericht. De organisaties die op dat moment lid zijn, dragen zorg voor de inrichting van de coöperatie, zodat de coöperatie per 1 januari 2018 zijn opdracht en taken kan uitvoeren. Het is wenselijk dat de beoogd directeur zo snel mogelijk na de oprichtingsdatum het proces van inrichting kan aansturen. Om deze reden stellen de leden van de huidige stuurgroep, MEE, Youké en de gemeente, voor om in de rol van beoogd leden voorbereidingen te gaan treffen voor het opstellen van het gewenste profiel en de werving- en selectieprocedure voor de aan te stellen directeur. Zodra de rechtspersoon Coöperatie is opgericht, kan direct worden gestart met werving, selectie en aanstelling. Vervolgens is de directeur verantwoordelijk voor de werving, selectie en aanstelling van de overige medewerkers van de coöperatie.