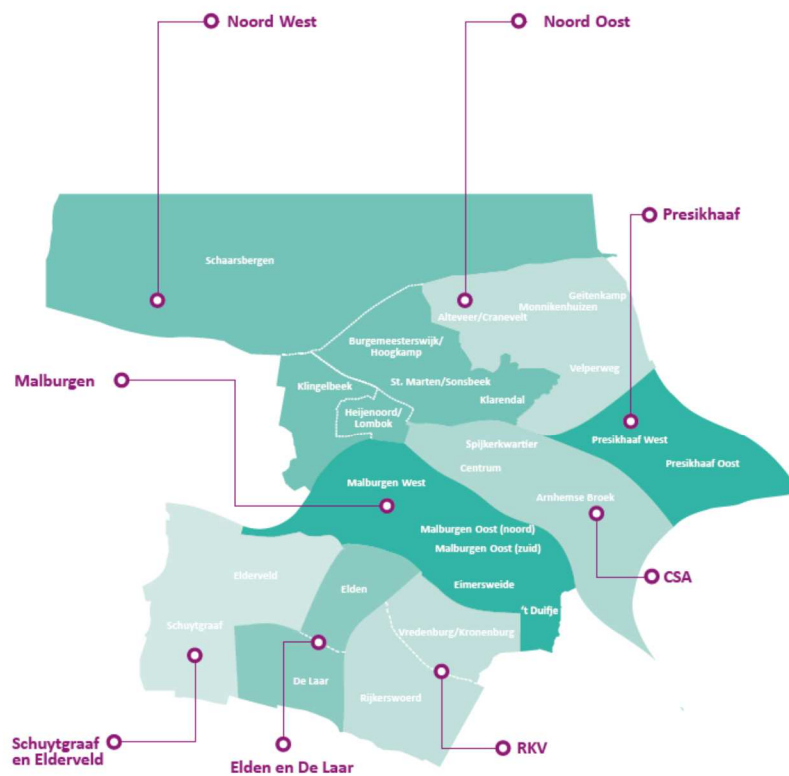


Bedrijfsplan Stichting Sociale Wijkteams Arnhem 2017-2020

"Doen wat nodig is"

Arnhem, 29 november 2016



Inhoud

1. Kader/context	1
2. Missie, visie en kernwaarden van de Sociale Wijkteams	2
3. Zo werkt het Sociaal Wijkteam	4
4. De organisatie	8
5. Financiën	14
6 Risico's	17

Bijlagen

1. Functieboek (coaches, serviceteam, teamleider-bestuurder, zakelijk-medebestuurder)
2. Profiel Raad van Toezicht

1. Kader/context

Inleiding

In de gemeente Arnhem werken we sinds 1 januari 2015 met acht sociale wijkteams. In elk team werken coaches "jeugd" en coaches "volwassenen". Er zijn in het totaal bijna 200 coaches.

De sociale wijkteams leveren zorg en ondersteuning dicht bij de inwoners. De coaches zijn daarin autonome professionals. Zij begeleiden inwoners met het opstellen van het eigen (gezins)plan. Coaches bieden kortdurende hulp en helpen inwoners hun netwerk en de basisvoorzieningen te benutten. Als het nodig is, zetten zij specialistische zorg in. De sociale wijkteams hebben ook de taak de transformatie samen met partners in de wijk, de wijkteams leefomgeving en aanbieders verder vorm te geven. Dit is de kern van onze opdracht.¹

Na bijna twee jaar van intensief ontwikkelen en pionieren 'staan' de teams: ze draaien en hebben positie in de wijk. We staan nog voor grote opgaven maar de inwoners van Arnhem en andere externe partijen zijn overwegend positief.

Op dit moment is de gemeente nog eindverantwoordelijk voor de aansturing van de sociale wijkteams. Vanaf 1 januari 2017 gaan de sociale wijkteams over in een nieuwe rechtspersoon waarbij de uitvoeringspraktijk de koers blijft bepalen. De gemeente heeft samen met ons gezocht naar een besturingsvorm die de coach als autonome professional optimaal en effectief faciliteert zodanig dat deze de inwoner in de wijk op maat kan ondersteunen. De gemeente heeft gekozen voor de rechtsvorm 'stichting' met coöperatieve kenmerken. Deze vorm werken we in dit bedrijfsplan uit. Kader voor het bedrijfsplan is de businesscase 'Sociale Wijkteams Arnhem' vastgesteld door de gemeente, d.d. 27 april 2016. Het bedrijfsplan is opgesteld voor 2017-2020 en laat zien hoe wij de komende jaren zullen werken, voor de inwoners in de wijken.

In het bedrijfsplan komen achtereenvolgens de ambitie (missie, doelen), werkwijze, organisatie (besturingsmodel, inrichting, formatie), financiën en risico's aan bod. Het plan geeft inzicht in de wijze waarop de stichting vanaf 1 januari 2017 vorm krijgt, wat daarvoor nog moet gebeuren en op welke wijze wij onze opdrachtnemersrol willen vervullen. Het bedrijfsplan is opgesteld samen met coaches, teamleiders en betrokken medewerkers van de gemeente.

Een wijkteamleider, die vanaf de pilotfase betrokken is, aan het woord:

"In voorbereiding op de decentralisaties zijn we in 2014 gestart met een aantal proeftuinen, in vier wijken. We zijn begonnen met twee teams: een team voor volwassenen en team voor jeugd. Vanuit die pilot zijn in 2015 zestien teams in acht wijken gevormd. In de afgelopen periode zijn de teams jeugd en volwassenen steeds meer samen gaan werken. Het lukt ons steeds beter de eigen kracht en het netwerk van de inwoners aan te boren. Eén gezin, één plan vormt hierbij de basis: goede onderlinge afstemming en zo min mogelijk hulpverleners op één gezin. Dit vraagt om een andere houding van de coaches: minder overnemen, meer coachen en een heel brede blik. Naast de ontwikkeling van de competenties van onze coaches hebben we veel geïnvesteerd in het wortelen in de wijk; we kennen de burgerinitiatieven, netwerken en partnerorganisaties. En zij kennen ons."

¹ Waar "we" of "ons" staat bedoelen we de Sociale Wijkteams als geheel. We gebruiken ook "de sociale wijkteams" als we de afzonderlijke teams bedoelen.

2. Missie, visie en kernwaarden van de Sociale Wijkteams

Missie

Wij zijn erop gericht inwoners te ondersteunen zodat ze zelf, samen met mensen uit hun eigen buurt en netwerk, weer verder kunnen.

Visie

Sommige inwoners hebben ondersteuning nodig in hun sociaal leven. Wij zijn er voor hen. Als ze zelf vragen hebben, maar ook als ze moeilijk bereikbaar zijn.

Wij geloven in mogelijkheden van inwoners en hun netwerk. En dat het benutten ervan bijdraagt aan duurzame oplossingen als er zich vragen of problemen voordoen. Ook in complexe situaties. We kijken naar mogelijkheden, maar zien ook kwetsbaarheid en onmogelijkheden onder ogen. We ondersteunen zelf en zetten zwaardere hulp in als dat nodig is. Dat doen we *met* de inwoner zodat hij maximaal de touwtjes over zijn eigen leven in handen houdt, of weer krijgt.

We zien de inwoners als individu in zijn omgeving. Soms speelt er veel of meer, hangen problemen met elkaar samen. We stellen vragen over alle leefgebieden om de inwoner goed te leren kennen. We praten altijd *met* inwoners en niet over. We zijn duidelijk en transparant.

In de ondersteuning doen we wat nodig is. Dat is dus altijd maatwerk.

Quote inwoners:

"Voor mij is onze coach tegelijk een steun in de rug en een stok achter de deur. Je kunt als inwoner veel zelf, maar je hoeft niet meteen alles alleen. Als mensen door de bomen het bos niet meer zien, is het fijn als iemand orde helpt scheppen."

"Het wijkteam ondersteunt breder. En het voelt niet als een instantie. Bij ons hebben we gewoon Karin."

Kerntaak

Onze coaches:

- bieden kortdurende ondersteuning en helpen individuele inwoners hun netwerk en de basisvoorzieningen te benutten;
- begeleiden de inwoners met het opstellen van het eigen (gezins)plan;
- zetten specialistische zorg in;
- onderhouden een netwerk in de wijk, activeren en verbinden partners met oog op passende buurtinitiatieven;
- adviseren de gemeente en wijkteams leefomgeving over passende inkoop van algemene en specialistische voorzieningen.

Kernwaarden

1. Dat wat mensen kunnen staat centraal

Coaches kijken naar wat de inwoner kan en wil en sluiten daar bij aan. Hoe ziet zijn netwerk eruit, en welke hulp kan hij daar vinden? Ze helpen de inwoner ook buiten de grenzen van zijn netwerk te kijken, naar voorzieningen in de wijk. En als er meer nodig is, kijken zij samen welke hulp ze gaan inzetten. In situaties waarin veiligheid van de inwoner in het gedrang komt, is de regierol van de coach groter. De coach neemt de regie over als dat nodig is. Maar ook dan blijven we kijken naar mogelijkheden van de inwoner en zijn netwerk.

2. Dichtbij

De coaches van de sociale wijkteams werken in de wijk. Ze komen op plekken waar inwoners ook komen, zijn zichtbaar en te vinden: op scholen, buurthuizen, huisartsenpraktijk etc. Ook ondersteuning wordt zo dichtbij mogelijk gezocht, in het eigen netwerk van de inwoner en bij voorkeur in de wijk.

3. Ondersteuning, integraal en overzichtelijk

De inwoner weet waarom, van wie en wanneer hij ondersteuning ontvangt. Dit staat in het plan dat eigendom is van de inwoner. We streven ernaar dat de inwoner dit plan zelf schrijft, in zijn eigen woorden zodat het plan van de inwoner zelf is. Natuurlijk helpen we daarbij. Ook de coach heeft het overzicht en stemt, samen met de inwoner, de ondersteuning op elkaar af.

4. Kostenbewust

De sociale wijkteams weten wat de zorg, die ze inzetten, kost. De coach doet wat nodig is en weegt daarin het kostenaspect mee.

Opdracht

Onze missie, visie en kernwaarden zijn opgesteld in een gezamenlijk proces met onze opdrachtgever: de gemeente. Dit is vertaald naar een gezamenlijk gedragen opdracht voor 2017-2018. De opdracht stelt doelen en concrete resultaten vast die de sociale wijkteams opleveren en de wijze waarop dit gemonitord wordt. De opdracht zal gelijktijdig met dit bedrijfsplan worden vastgesteld.

3. Zo werkt het Sociaal Wijkteam



Werkwijze van de Sociale Wijkteams Arnhem

Onze werkwijze kent één essentiële richtlijn: 'doen wat nodig is'. 'Doen wat nodig is' geeft echt ruimte voor maatwerk naar de inwoner en ruimte aan de coach als autonome professional. Met deze richtlijn hebben wij de afgelopen 2 jaar vormgegeven aan de koers die de gemeente heeft ingezet bij de transformatie van het sociaal domein.

Werken met individuele inwoners

Wij gaan uit van de eigen kracht van inwoners en:

- helpen de inwoner, als dat nodig is, bij het gebruik maken van zijn netwerk en de voorzieningen die er in de wijk voorhanden zijn;
- geven zelf begeleiding als de hulp kortdurend en niet specialistisch is;
- zetten, als dat nodig is, in overleg met de inwoner, specialistische zorg in;
- volgen de resultaten van de ingezette zorg, treden op als regisseur en bewaken de goede samenwerking tussen betrokken hulpverleners.

Hoe ziet de werkwijze er voor de inwoner van Arnhem uit?

Als de inwoner een hulpvraag heeft, kan hij ons vinden in zijn eigen wijk. Bijvoorbeeld op school, via het consultatiebureau of in het buurthuis. Ook kunnen inwoners een afspraak met ons maken via internet of telefoon met een medewerker van het serviceteam. In situaties waar er zorgen zijn over de veiligheid en de inwoner ons geen directe hulpvraag stelt, zetten wij ons in om actief contact te leggen met inwoners.

De gesprekken vinden plaats bij de inwoners thuis. Tijdens het keukentafelgesprek stelt de coach vooral vragen om samen met de inwoner te onderzoeken waar de hulpvraag precies over gaat. Zij bespreken verschillende leefgebieden om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Samen met de coach kijkt de inwoner naar wat er goed gaat, waar de zorgen liggen en wat er al geprobeerd is om de vraag op te lossen. Wanneer helder is wat de inwoner wil bereiken, wordt gekeken naar wat de inwoner zelf kan oppakken en hoe zijn sociale netwerk eruitziet. Als de vraag naar hulp van korte duur is en geen specialistische expertise vraagt, kan de wijkcoach zelf begeleiding geven. Wanneer het nodig is, zet de coach, in overleg met de inwoner, specialistische zorg in.

Dit alles wordt beschreven in een plan. Het plan wordt zoveel mogelijk gemaakt door de inwoner, de coach kan hierbij ondersteuning bieden. In het plan staat duidelijk beschreven welke afspraken zijn gemaakt. De inwoner heeft het plan in zijn bezit, op papier of online, en kan zien wat hij wanneer van wie kan verwachten. De wijkcoach helpt hem om deze ondersteuning op elkaar af te stemmen en houdt hier ook regie op.

Mocht een inwoner het niet eens zijn met de beslissing van de coach, dan kan hij formeel bezwaar maken. Het bezwaar kan hij indienen bij de gemeente. Vindt een inwoner dat hij niet juist is bejegend door de wijkcoach dan is er de mogelijkheid een klacht in te dienen. De klacht dient de inwoner in bij de wijkteams. De wijkcoach geeft bij het eerste keukentafelgesprek informatie over privacy en de manier waarop klachten en bezwaren kunnen worden ingediend.

In bijlage 1 van dit bedrijfsplan is de handreiking voor de coach opgenomen, met als onderdeel de procesplaat van het werkproces. Hierin staat de werkwijze van de coach beschreven.

Welke uitgangspunten zijn er verder belangrijk in de werkwijze van de coach?

Als professionals maken de wijkcoaches samen met de inwoner de afweging wat nodig is. Om dit op een zorgvuldige wijze te doen hanteren wij het **4-ogen principe**. Bij een eerste gesprek gaan we altijd met twee coaches op bezoek. Deze werkwijze heeft meerdere voordelen:

- we maken een zorgvuldige afweging;
- we leren van elkaars expertise;
- de veiligheid van de coaches wordt vergroot.

Een ander belangrijk uitgangspunt is dat de coaches zo veel mogelijk tijd **bij de inwoners thuis** of in de wijk zijn. Dat betekent dat de administratieve taken zo minimaal mogelijk moeten zijn. De afspraken die wij maken en het plan van de inwoner leggen wij vast in het **registratiesysteem**. De inwoner heeft toegang tot zijn digitale dossier en kan online in zijn plan kijken en werken. Hij kan ook berichten aan zijn coach sturen en lezen wat de coach toevoegt aan het plan.

De inwoner merkt zo weinig mogelijk van de administratieve afhandeling. Zorglokaal handelt de **administratie** bij de inzet van specialistische voorzieningen verder af. Om de administratieve last te beperken, versturen wij niet standaard een **beschikking**. Wanneer de inwoner naast het plan, een formele beschikking wenst te ontvangen, wordt die verstuurd.

Werken in de wijk

Met inwoners

Wat werkt voor het individu of voor de wijk, weten de inwoners het beste. De mening van de inwoner is belangrijk voor ons. Inwoners ervaren wat werkt en wat niet, en weten wat nodig is in de wijk. Zowel in individuele cases als op wijkniveau proberen wij inwoners aan elkaar te verbinden zodanig dat zij elkaar kunnen ondersteunen of buurtinitiatieven ontwikkelen. Daarin spelen ook de wijkteams leefomgeving een essentiële rol.

Ook horen wij graag de mening van de inwoner over onze manier van werken in wijk. Op dit moment onderzoeken we, samen met inwoners, hoe we meer structureel, per wijk inwoners-participatie kunnen vormgeven en daarmee per 1 januari 2017 tevens voldoen aan wettelijke kaders voor inspraak (zie ook hoofdstuk organisatie).

Met partners

Met partners bedoelen we iedere instelling waar de sociale wijkteams mee samenwerken in de wijken van Arnhem, maar ook daarbuiten. We werken al twee jaar aan het opbouwen van het netwerk binnen onze wijken en zullen hier in blijven investeren door actief contact te leggen en te onderhouden. Denk daarbij aan instellingen en organisaties als scholen, wijkagenten, huisartsen, zorgaanbieders en Veilig Thuis. Aan de hand van de vraag van inwoners zoeken wij samen met aanbieders naar passende vormen van zorg. Waarbij wij vanuit gezamenlijkheid en gebruik makend van elkaars expertise toewerken naar zoveel mogelijk maatwerk in de wijk.

We benoemen specifiek de samenwerking met de teams leefomgeving. De teams leefomgeving en wij zien verbanden en hiaten tussen voorzieningen en waar zij elkaar kunnen versterken ten behoeve van de inwoner in de wijk. Beide teams werken samen aan taken in de wijk vooral door meer preventieve maatregelen te nemen. Deze maatregelen komen ten goede aan de inwoners en kunnen (op termijn) ook kostenbesparend werken.

Om structureel feedback en advies te ontvangen over onze werkwijze en dienstverlening overwegen we een 'kwaliteitsraad' in te richten (zie hoofdstuk organisatie).

Beschermd wonen

De sociale wijkteams in Arnhem hebben een regiofunctie voor het beschermd wonen in de Regio Centraal Gelderland. De toewijzing voor het beschermd wonen van omliggende gemeenten valt onder de verantwoordelijkheid van de sociale wijkteams Arnhem. Ze werken daarom nauw samen met de medewerkers van de sociale wijkteams in die gemeenten.

Coaches

Om bovenstaande werkwijze goed uit te voeren, is het van belang om goed opgeleide professionals in dienst te hebben. Daarvoor vragen wij een Hbo-opleiding. Om te blijven leren en ontwikkelen vinden we consultatie (intern en bij andere professionals), intervisie en casuïstiekbesprekingen essentieel. Ook de inzet van experts van partnerorganisaties draagt bij in het op niveau houden van de kennis en kunde van coaches.

We hebben een uitgebreid scholingsplan. De scholing is gericht op doorontwikkeling van de generalistische taak en het behouden en ontwikkelen van de aanwezige expertise. De zorgaanbieders spelen hierin een belangrijke rol, zij hebben immers de specialistische kennis en vaardigheden. Daarnaast is er ruimte voor scholing passend bij de vragen die actueel zijn in een bepaalde wijk.

Door middel van bovengenoemde scholing kunnen de coaches tevens voldoen aan de eisen die worden gesteld om hun beroepsregistratie te behouden.

Relatie met de gemeente

De gemeente is opdrachtgever van Stichting Sociale Wijkteams. De stichting is hierbij uitvoerder van de opdracht. Er is sprake van een intensieve samenwerking met de gemeente omdat er op verschillende terreinen sprake is van wederzijdse afhankelijkheid.

In de opdracht worden de afspraken vermeld tussen de opdrachtgever "gemeente Arnhem" en de opdrachtnemer "Stichting Sociale Wijkteams Arnhem" over het leveren van zorg en ondersteuning aan de inwoners van Arnhem. Bij het formuleren van de opdracht staat uitvoeringsgericht werken centraal; wijkcoaches maken als professionals zelf hun eigen afwegingen voor het maatwerk dat nodig is. Dit doen zij in dialoog met de inwoners. De uitvoering wordt daarmee in leidende positie gebracht. Voor de inhoudelijke opdracht betekent dit dat de nadruk ligt op inhoudelijke kwaliteitscriteria, klanttevredenheid en maatschappelijk resultaat.

De opdracht is in nauwe samenspraak tussen ons en de gemeente tot stand gekomen. De gemeente bepaalt de kaders, dit in de vorm van missie-visie en uitgangspunten, waarbij wij deze hebben vertaald naar de doelen en resultaten die wij in 2017 willen behalen. Dit is vastgelegd in de opdracht 2017 zoals die nu voorligt en die door de gemeente wordt gebruikt om op te sturen. Aangezien dit het eerste jaar is dat we als zelfstandige stichting met de gemeente werken via een opdracht, wordt 2017 beschouwd als een proefjaar. Vanaf 2018 willen we nog meer recht doen aan de bedoeling van de sociale wijkteams en onze sociaal maatschappelijke functie door de opdracht inhoudelijker en per wijk te formuleren.

De stichting rapporteert (en overlegt) regelmatig aan de gemeente over de voortgang van de opdracht zodat zo nodig tijdig kan worden bijgestuurd.

Het is de ambitie van de gemeente om het **beleid**, waar het nodig is, vanuit de uitvoering in de wijken te laten ontstaan. Dit betekent dat er overleg nodig is tussen de gemeente en de stichting: welk beleid helpt de uitvoering van de opdracht, wat niet en op welke wijze kunnen nieuwe plannen en wensen van gemeente tijdig en efficiënt worden vertaald naar de opdracht.

De **inkoop en contractering** van specialistische zorg en algemene voorzieningen is (en blijft) de verantwoordelijkheid van de gemeente. Voor de gemeente is het belangrijk dat wij passende zorg voor inwoners inzetten, binnen de financiële kaders. Om inwoners goed te begeleiden en de resultaten te kunnen behalen is het voor de sociale wijkteams belangrijk dat de inkoop aansluit bij

wat nodig is in de wijk. Voor de inkoop van specialistische zorg adviseren wij de opdrachtgever, voor de inkoop van algemene voorzieningen overleggen wij met de wijkteams leefomgeving. Omdat de gemeente bij wet eindverantwoordelijk voor de zorg aan individuele inwoners kunnen bestuurders hierop worden aangesproken. De sociale wijkteams informeren bestuurders en opdrachtgever bij politiek-bestuurlijk gevoelige zaken. Bij **calamiteiten** wordt de daarvoor geldende procedure gevolgd.

Zowel gemeente als wijzelf willen weten of de doelen worden bereikt en afgesproken en resultaten behaald. Voor de sociale wijkteams is managementinformatie relevant om de sociale wijkteams te kunnen besturen. Dat vereist zorgvuldige en effectieve **monitoring**. De gemeente is verantwoordelijk voor de levering van informatie over inzet van zorg in de wijken. Het is onze taak deze input hiervoor te leveren en te registreren.

4. De organisatie

Kader

Wat wij in de wijken beogen, beogen wij ook in onze organisatie, namelijk 'doen wat nodig is'. Wij spreken onze inwoners aan op hun eigen kracht, dat doen wij ook bij onszelf. De sociale wijkteams zijn maximaal zelforganiserend in de uitvoering van hun werk in de wijk. De organisatorische inrichting van de Sociale Wijkteams faciliteert de coach als autonome professional zodanig dat deze de inwoner in de wijk passende ondersteuning en begeleiding kan bieden.

De huidige begroting – vastgesteld bij de start in 2015 - is ons kader. De ervaringen tot nu toe wijzen uit dat de daarbij behorende bezetting aan coaches en serviceteam² passend is. De personele bezetting van de leiding en ondersteuning is aangepast aan het nieuwe besturingsmodel met als uitgangspunt het financiële kader.

In de toekomst pleiten we voor behoud van flexibiliteit (klein percentage tijdelijke contracten) in ons personeelsbestand, om zo optimaal te kunnen inspelen op ontwikkelingen in de zorg. Hierbij houden we het principe van goed werkgeverschap wel scherp in de gaten.

We kiezen voor een kleine compacte staf, dicht tegen het primaire proces zodat deze maximaal dienend kan zijn aan de taken van het wijkteam.

De 'Coöperatieve' Stichting Sociale Wijkteams, het besturingsmodel

De gemeente brengt de organisatie Sociale Wijkteams per 1 januari 2017 onder in de 'coöperatieve stichting sociale wijkteams'. Alle acht Sociale wijkteams, het serviceteam, de staf en de leiding maken hier onderdeel van uit. In juridische zin is de organisatie een stichting. Vanwege het specifieke en vernieuwende karakter van deze entiteit gebruiken we de term 'Coöperatieve Stichting Sociale Wijkteams' als werktitel in het bedrijfsplan.

Het algemeen bestuur bestaat uit acht teamleider-bestuurders en één zakelijk medebestuurder. De zakelijk medebestuurder vormt het dagelijks bestuur. De kracht van dit model is dat de teamleider-bestuurder direct betrokken is bij de uitvoering en tegelijk onderdeel is van het bestuur. De acht teamleider-bestuurders sturen elk één van de acht wijkteams aan. Zij geven leiding aan de dagelijkse praktijk en zijn, samen met de zakelijk medebestuurder, verantwoordelijk voor het collectief. De raad van toezicht is werkgever van het algemeen bestuur.

Belangrijke succesfactor van de coöperatieve stichting is het vinden van een juiste balans in de dubbelrol van teamleider-bestuurder. Deze is aan de ene kant verantwoordelijk voor het functioneren van het wijkteam in de wijk en aan de andere kant als lid van het algemeen bestuur medeverantwoordelijk is voor het functioneren van de coöperatieve stichting als geheel. De verdeling van bevoegdheden wordt opgenomen in het huishoudelijk reglement.

De gemeente als opdrachtgever

In hoofdstuk 3 zijn we al kort ingegaan op de samenwerking met de gemeente. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de verdeling van verantwoordelijkheden en budgetten.

De formele eindverantwoordelijkheid voor de toegang tot de zorg voor jeugdigen en volwassenen ligt bij de gemeente. De gemeente vraagt de sociale wijkteams deze taak voor haar uit te voeren. De gemeente treedt uit dien hoofde op als opdrachtgever van de Stichting Sociale Wijkteams.

² Voorheen klantenservice 3D

De gemeente bepaalt welke grenzen zitten aan de opdracht van het bestuur van de stichting. Dit legt de gemeente, voor zover niet geregeld in de statuten, in de opdracht vast. De opdracht wordt door de gemeente en wijkteams samen ontwikkeld. In de opdracht staan ook afspraken over monitoring en verantwoording, evaluatie en wat er voor nodig is om dit te kunnen doen.

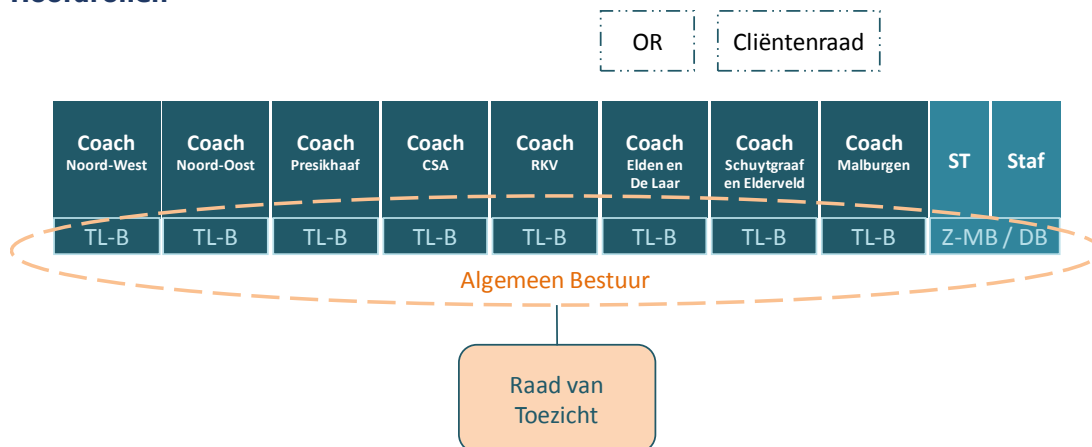
Budgetverantwoordelijkheid

De stichting is verantwoordelijk voor haar eigen begroting die bestaat uit personeels- en bedrijfsvoeringskosten.

De specialistische zorg die door coaches en geautoriseerde verwijzers kan worden ingezet, wordt centraal ingekocht door de gemeente. Deze zorg wordt door de gemeente vertaald naar een budget per wijk. De sociale wijkteams zijn verantwoordelijk voor de verantwoording van de inzet van deze middelen. De uitputting ervan wordt mede bepaald door de geautoriseerde verwijzer. Zij zijn immers bij wet bevoegd specialistische zorg toe te wijzen. De wijkteams hebben daarom de inspanningsverplichting om via relaties met deze verwijzers een effectieve inzet te bevorderen en te verantwoorden.

Een percentage van het zorgbudget is gereserveerd voor innovatie in de wijken. Een deel ervan wordt ingezet via de regio (MGR) en voor een deel ervan zijn de wijkteams leegomgeving opdrachtgever. De sociale wijkteams adviseren over innovatie in de regio en gaan over innovatieve voorstellen in de wijk in overleg met de wijkteams leefomgeving.

Hoofddrollen



Het wijkteam, de coaches

Ieder wijkteam bestaat uit coaches jeugd en volwassenen. De coach legt verantwoording af aan de teamleider-bestuurder.

De teamleider-bestuurder als leiding van het sociaal wijkteam

De teamleider-bestuurder geeft leiding aan het sociale wijkteam en stuurt op maximale zelforganisatie. De teamleider-bestuurder is in deze rol verantwoordelijk voor:

- werving, selectie en beoordeling van coaches;
- wijkgebonden opleidingen;
- keuze voor huisvesting;
- relatiebeheer in de wijk;
- verantwoording over de inzet van zorgmiddelen op wijkniveau;
- het jaarplan/jaarverslag op wijkniveau;
- contact met de gemeente over wijkgebonden zaken.

De werving van teamleider-bestuurders is inmiddels succesvol afgerond.

Het algemeen bestuur

Het algemeen bestuur (AB) bestaat uit acht teamleider-bestuurders en één zakelijk medebestuurder. Het algemeen bestuur is verantwoordelijk voor de besturing van de stichting als geheel. Het AB kiest, in samenspraak met de Raad van Toezicht, uit zijn midden een voorzitter, deze rol wisselt periodiek. Besluitvorming vindt plaats bij meerderheid van stemmen. Het AB legt verantwoording af aan de gemeente en de Raad van Toezicht (RvT).

Het algemeen bestuur is verantwoordelijk voor:

- het aannemen, monitoren en verantwoorden over de opdracht richting de gemeente;
- de verdeling van personeelsbudgetten tussen wijken;
- goedkeuring van de begroting/jaarstukken jaarplan/jaarverslag en de stukken voor de RvT;
- verantwoording over de algehele stichtingsmiddelen;
- relatiebeheer met specialistische voorzieningen;
- de kwaliteitsraad en inwonerraad;
- het adviseren van de gemeente over inkoop van specialistische zorg;
- het kwaliteitsbeleid, opleidingsbeleid specialismen, het bewaken van de visie en werkwijze;
- het kiezen van de voorzitter van het AB;
- het delegeren van bevoegdheden naar het DB.

Het dagelijks bestuur, de zakelijk medebestuurder

De zakelijk medebestuurder vormt het dagelijks bestuur (DB) van de stichting. Het DB draagt zorg voor de bedrijfsvoering, stimuleert en legt noodzakelijke verbindingen tussen en met verschillende organen en het AB. Tevens is de zakelijk medebestuurder het eerste aanspreekpunt voor de gemeente.

Het DB is verantwoordelijk voor:

- monitoring over de stichting als geheel;
- het monitoren van de begroting van de stichting;
- het monitoren van de inzet van zorgbudgetten als geheel;
- de werving, selectie en beoordeling van de staf;
- de werving, selectie en beoordeling van het serviceteam;
- het afsluiten van dienstverleningsovereenkomsten en afspraken rond ICT, PSA en communicatie;
- het verzorgen van kwartaalrapportages voor de opdrachtgever;
- het voorbereiden van stukken naar RvT;
- het vervullen van de rol van bestuurder in het kader van de wet op de ondernemingsraden.

In 2017 starten we met een interim medezakelijk-bestuurder. Op deze wijze kan ervaring worden opgedaan met deze rol en het profiel definitief worden opgesteld.

Serviceteam

Als een inwoner belt met een van de wijkteams staan medewerkers van het serviceteam de inwoner gemiddeld binnen 2 minuten te woord. Medewerkers van het serviceteam kijken of ze de inwoner zelf verder kunnen helpen door bijvoorbeeld de weg te wijzen op de website, of zorgen voor een afspraak met een coach. Het serviceteam werkt voor alle wijken en alle coaches. De zakelijk medebestuurder stuurt het ST aan. Het serviceteam is gehuisvest op een van de wijkteamlocaties. Hierdoor ontstaat een betere afstemming met de wijkcoaches en kunnen ze in het proces beter op elkaar aansluiten.

De staf

De staf bestaat uit medewerkers met een ondersteunende functie.

De zakelijk medebestuurder stuurt de staf aan. De staf is eveneens gehuisvest op een van de wijkteamlocaties om de afstemming met het primaire proces te optimaliseren.

Medezeggenschap (ondernemingsraad)

Vanuit de grondgedachte dat de uitvoering centraal staat en passend bij de coöperatieve gedachte, hebben medewerkers vanzelfsprekend zeggenschap over de koers van de organisatie. Zo hebben coaches op meerdere manieren meegedacht over de inrichting van de organisatie en doen ze dat nu ook over een bij de wijkteams passende vorm van medezeggenschap in de stichting zodanig dat deze in het eerste kwartaal van 2017 is ingericht. Hiermee zal de stichting tevens voldoen aan de wettelijke kaders.

Inwonerparticipatie (cliëntenraad)

We vinden het belangrijk dat inwoners in de wijk meedenken over de sociale wijkteams. Dat gebeurt nu via contacten in de wijk en wijkplatforms.

De komende periode onderzoeken we, samen met inwoners, hoe we meer structureel, per wijk bijvoorbeeld een inwonerspanel kunnen inrichten. Hierbij kunnen ook andere partners worden betrokken.

Ook hier zal de stichting op 1 januari 2017 voldoen aan de wettelijke kaders voor inspraak.

Raad van Toezicht

De RvT opereert als controlerend en adviserend orgaan. De raad van toezicht bestaat uit onafhankelijke personen die als toezichthouder optreden, maar ook sparringpartner zijn voor algemeen en dagelijks bestuur. Leden worden benoemd voor een periode van maximaal drie jaar, met de mogelijkheid tot eenmaal herbenoeming. Daarnaast is de RvT werkgever van het AB. Wij vragen coaches ons ook te adviseren over de benoeming van de leden. (Bijlage: profiel Raad van Toezicht dd. 18-10-2016).

Leden van de RvT worden op dit moment geworven. Voor de overgangperiode is voorzien in een tijdelijk voorzitter van de RvT.

Kwaliteitsraad

De transformatie in de zorg kan alleen slagen als we dat samen doen met onze partners in de zorg en ook van hen feedback en advies ontvangen over onze werkwijze en samenwerking. We overwegen daarom een kwaliteitsraad als adviserend orgaan in te richten. Op dit moment onderzoeken we welke vorm hiervoor passend is. Doel is 1 januari 2017 er mee van start te kunnen gaan.

Functies en formatieverdeling, uitgangspunt voor begroting³

Organisatieonderdeel	Functies	Aantal fte
Wijkteam	Coaches jeugd Coaches volwassenen	176,0
Serviceteam	Medewerkers Serviceteam	3,2
Algemeen bestuur	Teamleider-bestuurder	8,0
Inclusief DB	Zakelijk medebestuurder	1,0
Staf	Planning & Control (inclusief monitoring): 1,5 fte Financiële administratie: 0,5 fte Bestuursondersteuning: 0,8 fte Personeel & Organisatie: 0,9 fte Facilitair: 0,8 fte Secretariaat: 3 fte Accountmanager ICT: 0,5 fte	8,0

Toelichting op de formatie coaches

De benodigde formatie voor de wijkteams is in 2015 gebaseerd op wijk- en benchmarkgegevens. In 2015 is gestart met een bezetting, lager dan begroot. In 2016 is vervolgens vanwege oplopende wachttijden de formatie volgens de oorspronkelijk startbegroting ingevuld. Deze blijkt op dit moment toereikend om de kerntaken van de sociale wijkteams uit te voeren.

De teams in de diverse wijken zijn in aantal fte verschillend (zie meerjarenbegroting, hoofdstuk 5). In 2015 is de formatie verdeeld op basis van de samenstelling van de wijk. In de afgelopen anderhalf jaar bleken sommige teams meer en andere minder formatie nodig te hebben. De sociale wijkteams hebben steeds gedaan wat nodig is. De formatie is tot nu toe verdeeld op grond van het aantal vragen uit de wijk, de inschatting van de zwaarte van de vragen door het team en de teamleider, en de ervaren werkdruk door de coaches.

Toelichting op de formatie staf

Op basis van huidige ervaring en het beeld wat nodig is om deze nieuwe organisatie goed te faciliteren is de formatie voor de staf opgesteld. De begroting 2016 is ons financiële kader. De bedrijfsvoeringsfuncties betreffen veelal eenmansfuncties. Om kwetsbaarheid te voorkomen, kwaliteit en efficiency te borgen zullen we deze functies in eerste instantie inhuren en zoeken naar samenwerking met de gemeente, met (zorg)instellingen en/of met gespecialiseerde bedrijven. Op dit moment worden de varianten daarvoor verkend, zodanig dat de staf operationeel is per 1 januari 2017.

ICT

ICT is cruciaal om de coaches optimaal te faciliteren en daarmee onze inwoners. ICT is een complex taakveld: inhoudelijk, in relatie tot leveranciers en gezien de verwevenheid met gemeentelijke processen (woonplaatsbeginsel, GBA). ICT kent op hoofdlijnen de volgende producten:

- hardware (laptops, telefonie, computers etc.);
- software (cliëntvolgsysteem, afsprakenmodule, kantoorapplicaties, licenties);
- dienstverlening (systeembeheer, applicatiebeheer, functioneel beheer, helpdesk).

We kiezen ervoor om in 2017 de ICT producten bij de gemeente (de Connectie) af te nemen. Dan heeft de gemeente ruimte om inzichtelijk te maken wat de exacte omvang van de ICT-producten

³ De verhouding coaches/serviceteam (primair proces) versus staf en leiding is 90:10.

met bijhorende begroting is en kan beter beoordeeld worden wat de betekenis is van de vorming van Connectie voor de mogelijkheid om ICT daar af te nemen, inclusief de btw-consequenties. De Stichting zal op basis van deze inzichten een keuze kunnen maken waar de ICT na 2017 af te nemen. Afhankelijk van die keuze kan de gemeente zich voorbereiden op een eventuele ontvlechting.

Vanuit dit perspectief maken we de volgende keuzes:

- In 2017 nemen we alle ICT-producten van de gemeente af. De gemeente is daarmee verantwoordelijk voor de levering ervan tegen de afspraken die gemaakt worden in een dienstverleningsovereenkomst met de sociale wijkteams.
- De budgetten die gepaard gaan met de ICT-producten blijven ook in 2017 onderdeel van de gemeentelijke begroting. De gemeente is daarmee in 2017 verantwoordelijk voor de bekostiging van de producten zoals afgesproken wordt in de dienstverleningsovereenkomst.
- De gemeente en de sociale wijkteams bereiden samen een dienstverleningsovereenkomst voor die vanaf 1 januari 2017 wordt afgesloten met het oog op continuïteit van ICT-dienstverlening.
- We vragen de gemeente voor mei 2017 een gedetailleerde begroting inzichtelijk te hebben op basis waarvan de stichting voor juli 2017 keuzes kan maken over de afname van ICT-producten per 2018.

Salaris en personeelsadministratie

Per 1 januari 2017 heeft de stichting een eigen personeels- en salarisadministratie. De veelheid aan verschillende arbeidsvoorwaardelijke regelingen en de aansluiting met de cao Welzijn vereist een daarvoor specifiek ingerichte administratie. We zijn op dit moment afspraken met een gespecialiseerd bureau aan het verkennen.

Arbeidsvoorwaarden

Bij de overgang naar de Stichting Sociale Wijkteams Arnhem is Overgang van Onderneming van toepassing. Voor medewerkers die vanuit de gemeente Arnhem over komen wordt een sociaal statuut opgesteld.

De stichting hanteert de cao Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. De medewerkers waarvoor OVO van toepassing is, komen over met behoud van alle rechten en plichten uit hun huidige cao en/of arbeidsvoorwaarden. Voor gemeentelijk personeel geldt een gelijkwaardig arbeidsvoorwaardenpakket. Het gaat om medewerkers die op dit moment binnen het samenwerkingsverband participeren en in dienst zijn - vast en tijdelijk - van een (zorg)instelling of gemeente.

Functieomschrijvingen

In het functieboek beschrijven we de profielen van de nieuwe functies in de organisatie (bijlage: Functieboek). De functies zijn gewogen, zodat het functiegebouw past bij de werkzaamheden en de daarbij behorende waardering en loonschalen. De huidige medewerkers krijgen een vergelijkbaar pakket arbeidsvoorwaarden. Bij het aannemen van nieuw personeel hanteert de stichting de loonschaal uit de cao Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening.

WW-premieplicht en ziekteverzuim

Als nieuw op te richten stichting gaan de sociale wijkteams ww-premie afdragen. Ze sluiten ook een verzuimverzekering af.

5. Financiën

In dit hoofdstuk zetten we de financiële gevolgen van de vorming van de stichting uiteen.

Contractrelatie

Gelet op de aard van de stichting en de werkzaamheden is er sprake van een opdracht in het kader van de aanbestedingswet en de btw-regelgeving. De gemeente heeft immers de wettelijke taak om de toekenning van specialistische zorg aan haar inwoners te regelen. Deze taken worden nu belegd bij een derde partij, de Stichting Sociale Wijkteams. De gemeente verstrekt daarbij het mandaat aan de stichting om uitvoering te geven aan de toekenning van specialistische zorg. Daarmee is er sprake van een contract tussen de gemeente en de stichting.

De budgetten voor het leveren van specialistische zorg en maatwerkvoorzieningen worden per wijk toegekend. De gemeente verdeelt ze volgens het daarvoor geldende verdeelmodel. De stichting legt per wijk verantwoording af aan de gemeente over de besteding van deze budgetten.

Liquiditeit

Voor de nieuwe stichting is een voldoende liquide positie van belang om grote uitgaven te kunnen doen, voornamelijk de uitbetaling van salarissen. Om een goede basis te leggen voor de liquiditeit zal het budget in twee delen aan de stichting ter beschikking worden gesteld.

Reservevorming

De sociale wijkteams worden opgezet van de beschikbare gelden voor de zorg. Alles wat naar de organisatie van de wijkteams gaat komt daarmee niet beschikbaar voor de zorg. Vanuit dit oogpunt vinden wij het niet wenselijk om grote reserves op te bouwen. De financiële bijdrage dekt alle begrote kosten, zodat hiervoor voldoende middelen beschikbaar zijn. Eventuele besparingen in de bedrijfsvoering kunnen wel toegerekend worden aan het eigen vermogen. Afspraken worden vastgelegd in de opdracht.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bepaalt het vermogen van een organisatie om zelfstandig incidentele tegenvallers te kunnen opvangen. De omvang van het eigen vermogen van Stichting Sociale Wijkteams kan worden bepaald vanuit het continuïteitsprincipe: als de stichting onverhoopt in financiële problemen raakt, dient voldoende vermogen aanwezig te zijn om tenminste drie maanden lang de salarissen van het personeel te kunnen betalen.

Grote financiële problemen bij de stichting zijn direct ook een risico voor de gemeente. De gemeente kiest er daarom voor geen eigen vermogen bij de stichting op te bouwen maar zelf risicodragend te zijn. Dat betekent dat bij grote financiële problemen de gemeente het eigen vermogen hiervoor moet aanspreken zonder dat ze direct op de bedrijfsvoering stuurt. De stichting draagt de verantwoordelijkheid de gemeente tijdig te informeren als zich grote problemen voordoen.

Wij stellen voor om, in ieder geval het eerste jaar, per kwartaal te rapporteren over de besteding van de zorgbudgetten.

Fiscale aspecten, btw

In de begroting 2015 en 2016 is geen btw opgenomen. Op alle producten en diensten heft de overheid btw. Uitgangspunt is dat de gemeente zorg inkoopt bij de Stichting Sociale Wijkteams zodat de vrijstelling zorg geldt voor de btw.

Daar waar het gaat om de inkoop van activiteiten, zoals bijvoorbeeld ICT en administratie, maar ook voor andere te ontvangen facturen wordt btw in rekening gebracht. Btw die de stichting dan niet kan terugvorderen en kostenverhogend op de begroting werkt. De Stichting Wijkteams kan niet worden aangemerkt als samenwerkingsverband van gemeenten en daarom kan er geen sprake zijn van "doorschuifbare" btw. Daarom is in de begroting een post btw bij de overige kosten opgenomen.

Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting geeft een beeld van de exploitatie van Stichting Sociale Wijkteams voor de nieuwe situatie. De begroting vanaf 2017 is zero-based opgebouwd. De begroting is daar waar mogelijk onderverdeeld naar de wijken. De begroting op wijkniveau vormt het kader waarbinnen de teamleider-bestuurder invulling kan geven aan de opgaven van het betreffende wijkteam. Bij deze verdeling is de huidige situatie als uitgangspunt genomen.

Toelichting op de begroting):*

Personeelskosten

Uitgangspunt voor de personeelskosten is de huidige begroting en de kaders die zijn vastgelegd in de business case. De personeelskosten bestaan uit a) personeel primair proces (bestuur, coaches en medewerkers serviceteam) en b) personeel bedrijfsvoering (staf).

a. Primair proces

In de nieuwe organisatie gaan we structureel uit van één teamleider-bestuurder per wijkteam en één zakelijk medebestuurder.

De coaches worden op dit moment op verschillende wijzen gefinancierd: via subsidies, via samenwerkingsovereenkomsten en inhuur. Daarnaast participeren ook medewerkers van de gemeente Arnhem in de wijkteams. Vanaf januari 2017 vindt salarisbetaling plaats door Stichting, conform afspraken 'overgang onderneming'.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een jaarlijkse loonprijscompensatie van 1,6%. Jaarlijkse periodieken worden binnen de begroting opgevangen.

b. Bedrijfsvoering

In hoofdstuk 4 is de formatie voor de inhoud en omvang van de staf toegelicht. Hier zetten we in op maximale flexibiliteit. Dit omdat de ondersteuning mogelijk bij opbouw van de stichting andere accenten kent en hiermee ingespeeld kan worden op deze ontwikkelingen.

ICT als taakveld maakt nog geen onderdeel uit van de begroting. Deze budgetten blijven vooralsnog bij de gemeente.

Overige personeelskosten

Overige personeelskosten betreffen onder andere reiskosten en verplichtingen vanuit de cao. Er is een opleidingsbudget/loopbaanbudget gereserveerd van €400.000 (zie scholingsplan). Hiermee wordt eveneens tegemoetgekomen aan de verplichting vanuit de cao om een loopbaanbudget te reserveren. Voor de kosten van de overgang is vooralsnog een PM-post opgenomen. Bij kosten overgang van onderneming wordt overleg gepleegd tussen gemeente en moederorganisatie(s) om dekking ervan te organiseren.

*) De begroting wordt separaat aan dit bedrijfsplan toegevoegd.

Overige kosten

Overige kosten bestaan uit kosten die gepaard gaan met de oprichting van de stichting. Daarnaast zijn budgetten opgenomen ten behoeve van de uitvoering van interne audits, inwonerparticipatie en PR.

Het budget voor de expertisepool is gereserveerd voor de inzet van specifieke deskundigheid. Het gaat hier om de inzet van bijvoorbeeld gedragswetenschappers. Door taakverzwaring van de teamleider-bestuurder zal deze inzet nodig blijven. We denken aan en begroten een gedragswetenschapper voor 0,4 fte per team.

Verzekeringen en vergunningen

De stichting draagt per 1 januari 2017 zorg voor diverse verzekeringen: aansprakelijkheidsverzekeringen, bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering, collectieve ziektekostenverzekering, ziekteverzuimverzekering en WIA-verzekering. De af te sluiten verzekeringen stemt de stichting in samenspraak met een verzekeraar en expert af.

Huisvesting

Alle wijkteams zijn gehuisvest in de wijk waarin zij werken. Een aantal panden huren de sociale wijkteams van een zorginstelling, het merendeel van de gemeente. De verhuurder voert het eigenaarsdeel van het onderhoud uit en de stichting het huurdersdeel van het onderhoud op basis van het in het huurcontract afgesproken voorwaarden. Er is bij de begroting uitgegaan van de huidige situatie.

Ontwikkeling is dat de gemeente wil overgaan op kostprijsdekkende huur. Dit is verwerkt in de voorliggende begroting.

Ondersteunde functies

Kader voor ondersteunende functies is de huidige loonsom (totaal) die wordt bepaald door de inzet die op dit moment wordt gepleegd door de gemeentelijke organisatie. Bij de start van de sociale wijkteams hebben de gemeentelijke clusters de diensten zo vormgegeven dat deze snel en met minimale inspanning ontvlochten kunnen worden. Als er geen frictiekosten gepaard gaan met de ontvlechting is er geen verplichting om ondersteunende diensten bij de Connectie en het bedrijfsvoeringscluster (adviesing) van de gemeente Arnhem af te nemen. Mocht er toch bij de gemeente frictie ontstaan dan komt deze ten laste van de gemeente. Uiteraard kijken we met de gemeente of we in dat geval diensten voor een bepaalde periode kunnen afnemen om op deze wijze bij te dragen aan minimaliseren van frictie.

Frictiekosten 2017

In 2017 zullen enkele van de huidige teamleiders in de sociale wijkteams werken om continuïteit te borgen en vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap. Dit zijn er maximaal 5.

Balans

De balans zal op basis van nog nader te maken keuzes, bijvoorbeeld ten aanzien van de ICT, worden opgemaakt eind september van dit jaar. Op deze manier kan de stichting met ingang van 1 januari 2017 werken met een eigen balans.

6 Risico's

Voor het succesvol opereren van de Stichting Sociale Wijkteams Arnhem zien we op 4 terreinen risico's:

- besturing;
- begroting;
- monitoring;
- ICT.

De onderdelen waarvan kans van optreden reëel wordt geacht en effect groot is, zijn hieronder opgenomen.

Inhoud	Mogelijk effect	Maatregel
Besturing Rol teamleider-bestuurder is nieuw.	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit van bestuur te laag dat zichtbaar kan worden door kwaliteit besluitvorming, verantwoording, opereren in krachtenveld. • Teamleider-bestuurders hebben te weinig tijd voor operatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleider-bestuurders ontvangen specifiek coachingstraject (sociale wijkteams). • Interim zakelijk-medebestuurder aantrekken met ervaring (gemeente). • In 2017 extra ondersteuning door extra teamleiders (sociale wijkteams).
Begroting Meerjarenbegroting geeft weinig speelruimte want bestaat 90% uit personeelskosten: <ul style="list-style-type: none"> • Personeelskosten geraamd op reële kosten, geen extra budgettaire ruimte stijging van periodieken. • Geen ziektekostenverzekering (duur) en geen reserve (op zichzelf niet nodig) waardoor langdurig ziekte opgevangen moet worden binnen zittend personeel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachttijden langer dan 2 weken. • Hoge werkdruk, meer uitval. • Kwaliteit van dienstverlening onder druk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effecten inzichtelijk maken en verantwoorden naar opdrachtgever (sociale wijkteams). • Begroting jaarlijks herzien in relatie tot begroting algemene voorzieningen en spec. voorzieningen (gemeente in rol van opdrachtgever).
Monitoring <ul style="list-style-type: none"> • Er is nog geen sprake van levering van integrale monitorings- en sturingsinformatie door gemeente met gegevens uit CVS, Zorgportaal, SDV, WMO, algemene voorzieningen. • Er is geen persoon die zich verantwoordelijk maakt voor integrale rapportage naar wijkteams. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleider-bestuurders kunnen niet sturen in hun team, noch in het algemeen bestuur. Gevolg is kans op overschrijding budgetten zonder informatie om te effectief te kunnen bijsturen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente zorgt voor een aanspreekpunt en opdrachtnemer die zich verantwoordelijk maakt voor integrale rapportage (gemeente). • Afspraken over afname van rapportage worden vastgelegd in DVO (gemeente-sociale wijkteams).

<p>ICT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producten, diensten en kosten ervan niet inzichtelijk, daarom ICT nog een jaar bij gemeente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Over half jaar nog geen inzicht betekent dat stichting geen basis heeft voor maken van keuze waar ICT te beleggen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente geeft intern opdracht tot integrale begroting mede i.r.t. ontwikkeling connectie (gemeente). • Sociale wijkteams doen voorstel voor vervolg aan opdrachtgever voor zomer 2017 en sturen hierop.
<ul style="list-style-type: none"> • CVS niet op orde wo ontbreken koppeling CVS zorgportaal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door ontbreken van koppeling toename verschil in data in de verschillende systemen (ZP, CVS, SVB), daardoor geen betrouwbare monitoringsinfo. Kans van optreden is groot. • Rechtzetten van deze verschillen indien geconstateerd vraagt veel handmatige en administratieve handelingen. Kosten en fouten stijgen. (Gevolg: minder tijd voor uitvoering, wachttijden, sneller dan wenselijk inzet spec. zorg). 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppeling voor 1-1-17 gereed anders accepteren van risico (gemeente). • Sturing en monitoring van zorgvuldige registratie door coaches (sociale wijkteams).
<ul style="list-style-type: none"> • Er lijkt geen investeringsbudget te zijn begroot voor CVS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen budget betekent geen doorontwikkeling van CVS. Gevolg is ontbreken van (effectieve) monitoringsinfo (bijvoorbeeld alternatief ZRM) en niet kunnen voldoen aan bestuurlijke verantwoording. • Kans op budgetoverschrijdingen zonder bij te kunnen sturen op meer effectiviteit en efficiency. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente draagt zorg voor budget voor doorontwikkeling CVS.
<ul style="list-style-type: none"> • Er is geen persoon die zich verantwoordelijk maakt voor integrale begroting en afspraken (ICT is versnipperd over afdelingen, medewerkers spreken elkaar tegen over beschikbare middelen), CVS afspraken (burgerportaal en berichtenverkeer) duren 1,5 langer dan afgesproken. 	<ul style="list-style-type: none"> • ICT dienstverlening en producten die uitvoering faciliteren ontbreken. • Administratieve last stijgt i.p.v. daalt (Gevolg: minder tijd voor uitvoering, wachttijden, sneller dan wenselijk inzet spec. zorg). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente zorgt voor een aanspreekpunt en opdrachtnemer die zich verantwoordelijk maakt voor integrale begroting en DVO (gemeente). • Afspraken over sturing opdrachtgever en opdrachtnemerschap (sociale wijkteams en gemeente).