



# Inrichtingsplan 2021/2022

Regionaal Programma Sociaal Domein Flevoland

CONCEPT

**Datum**

10 december 2021

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
	1.1 Achtergrond .....	3
	1.2 Leidend principe .....	3
	1.3 Het Inrichtingsplan .....	3
	1.4 Leeswijzer .....	4
2	Kaderstelling.....	5
	2.1 Inleiding.....	5
	2.2 Norm Verantwoord Opdrachtgeverschap .....	5
	2.3 Strategische Agenda.....	5
	2.4 Regionale overlegstructuur .....	5
	2.5 Aanspreekpunt.....	7
3	Inrichting regionale uitvoeringstaken .....	8
	3.1 Inleiding.....	8
	3.2 Inrichting .....	8
	3.3 Sturing.....	9
	3.4 Lokale afstemming .....	9
4	Inrichting regionale samenwerking beleid & strategie .....	10
	4.1 Inleiding.....	10
	4.2 Inrichting .....	10
	4.3 Sturing.....	12
	4.4 Lokale afstemming .....	13
5	Inrichting Bestuurlijk Overleg Sociaal Domein .....	14
	5.1 Inleiding.....	14
	5.2 Inrichting .....	14
	5.3 Sturing.....	14
	BIJLAGE 1 - Toelichting Mandaat Centrumregeling Sociaal Domein Flevoland en Dienstverleningshandvest .....	16
	BIJLAGE 2 – Escalatiemodel en spelregels rondom gegeven mandaat inzake de uitvoeringstaken.....	17

## 1 Inleiding

### 1.1 Achtergrond

Als zes gemeenten werken wij sinds 2011 samen aan de transitie en transformatie in het sociaal domein op het gebied van de Jeugdwet en de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo 2015). In 2015 hebben wij die samenwerking geïntensiveerd en geformaliseerd in de Centrumregeling Sociaal Domein Flevoland, waarin de gemeente Almere de rol van centrumgemeente invult voor wat betreft de specifiek in de Centrumregeling benoemde taken. De Centrumregeling heeft betrekking op de inkoop/subsidiering van specialistische jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering, de organisatie van Veilig Thuis Flevoland (VTF) en de coördinatie van regionale crisisdiensten. Daarnaast hebben we afgesproken dat de gemeente Almere de rol van centrumgemeente voor de Wmo-vangnettaken in de geest van deze Centrumregeling vervult. Er zijn nadere afspraken over de samenwerking gemaakt in het Dienstverleningshandvest.

De onderlinge rangorde van de documenten is: Centrumregeling, Dienstverleningshandvest, DVO, Strategische Agenda, Inrichtingsplan.

### 1.2 Leidend principe

Het BOSD heeft in de strategische agenda 2020-2022 de volgende leidende principes vastgesteld.

1. *“De regio Flevoland zet zich in voor een samenleving waarin kwetsbare inwoners meedoen en meetellen – ongeacht eventuele beperkingen of problemen – en waarin inwoners zoveel mogelijk zelf regie op hun leven houden”. En..*
2. *“Alles zelf doen is optellen – Samenwerken is vermenigvuldigen” is ons leidend principe om zo te komen tot een (kwalitatief en kwantitatief) toereikend aanbod van zorg en ondersteuning voor onze inwoner.”*

Daarnaast heeft he BOSD in september 2021 de volgende samenwerkingsprincipes toegevoegd.

- ❖ Het centrale principe bij samenwerking en besluitvorming moet zijn ‘gezamenlijke verantwoordelijkheid’;
- ❖ De samenwerking is gebaseerd op gelijkwaardigheid, maar met besef dat gemeenten niet gelijk zijn en dat sommige vraagstukken niet evenredig spelen in alle gemeenten;
- ❖ De zes gemeenten streven ernaar zoveel mogelijk tot collectieve besluitvorming te komen, maar met ruimte om lokaal af te wijken als dat beter past bij de lokale situatie én past binnen de regionale contractuele afspraken met derden, zoals aanbieders.

### 1.3 Het Inrichtingsplan

Op grond van artikel 9 van het Dienstverleningshandvest beschrijven de deelnemers in een jaarlijks te actualiseren inrichtingsplan de wijze waarop de regionale samenwerking wordt ingericht. Dit heeft niet alleen betrekking op de inrichting van, de sturing op en de lokale afstemming als het gaat om de regionale uitvoering door de aankoopcentrale en de centrumgemeente (de uitvoeringstaken), maar ziet ook op de regionale ontwikkeling van beleid en strategie en het regionale bestuurlijk en ambtelijk overleg. Verder is in september 2020 de strategische agenda 2020-2022 vastgesteld. Op basis van de Centrumregeling, Dienstverleningshandvest en de vastgestelde strategische agenda is het inrichtingsplan van de regionale samenwerking voor 2022 opgesteld. Het beschrijft hoe wij onze samenwerking inrichten en invullen.

## 1.4   Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk beschrijft hoofdstuk 2 de belangrijkste kaders voor de inrichting van de regionale samenwerkingsstructuur. In hoofdstuk 3 werken we op basis hiervan de inrichting ten aanzien van de regionale uitvoering uit. In hoofdstuk 4 volgt de inrichting van de regionale samenwerking op het gebied van beleid en strategie. Hoofdstuk 5 staat vervolgens stil bij de bestuurlijke component.

## 2 Kaderstelling

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste kaders weer voor de regionale overlegstructuur.

### 2.2 Norm Verantwoord Opdrachtgeverschap

Voor de korte en lange termijn zal de regionale samenwerking moeten voldoen aan de landelijk gestelde norm verantwoord opdrachtgeverschap (NvO). Deze stelt de volgende eisen aan de regionale samenwerking:

1. *Gemeenten in regionaal verband een regiovisie opstellen, die door de verschillende gemeenteraden wordt vastgesteld*
2. *Deze regiovisie tot stand komt in overleg met aanbieders, zowel jeugd als WMO (en met gecertificeerde instellingen en veilig thuis), professionals, adviesraden en ketenpartijen*
3. *Deze regiovisie duidelijk maakt hoe gemeenten in regioverband de beschikbaarheid en continuïteit van jeugd- en wmo functies borgen, en ook aangeeft wat de gewenste ontwikkeling van het zorglandschap is*
4. *De regiovisie ingaat op de wijze waarop lokale toegang verbonden is met de gecontracteerde hulp, met afgesproken basisfuncties voor lokale teams als leidraad*
5. *Regio's in hun regiovisie een niet-vrijblijvende governance kiezen, met één onderling overeengekomen en gedragen aanspreekpunt dat extern kan optreden namens de regio*
6. *Regio's in hun regiovisie aangeven hoe en voor welke functies ze bovenregionaal samenwerken, met als doel bovenregionale functies beschikbaar blijven en dat alle regio's verbonden zijn aan bovenregionale expertisecentra*
7. *Regio's zich verplichten tot beperking van de administratieve lasten door toepassing van één van de drie uitvoeringsvarianten (inspanningsgericht, outputgericht of taakgericht), regionale contractering op basis van dezelfde zorgvuldigheidseisen, contractvoorwaarden, reële tarieven en gezamenlijk contractbeheer*
8. *Er een onafhankelijke geschilbeslechtingscommissie is waar gemeenten en regio's bij onderlinge meningsverschillen over de toepassing van de nvo hun geschil kunnen voorleggen*

### 2.3 Strategische Agenda

In september 2020 is door het BOSD de strategische agenda 2020-2022 vastgesteld als regionaal programma sociaal domein Flevoland. Naast de inhoudelijke speerpunten zijn in dit document ook de kaders van de regionale organisatie uitgewerkt. De regionale samenwerking is programmatisch ingericht en strategische opgaven worden in gezamenlijkheid opgavegericht opgepakt. Tevens zijn kaders bepaald voor de sturing op dit programma. De basis uit de strategische agenda is verder uitgewerkt in hoofdstuk 4 en 5.

### 2.4 Regionale overlegstructuur

De inrichting van de regionale samenwerking volgt de Bestuurlijk Strategische Lange Termijn Agenda en kent de volgende uitgangspunten:

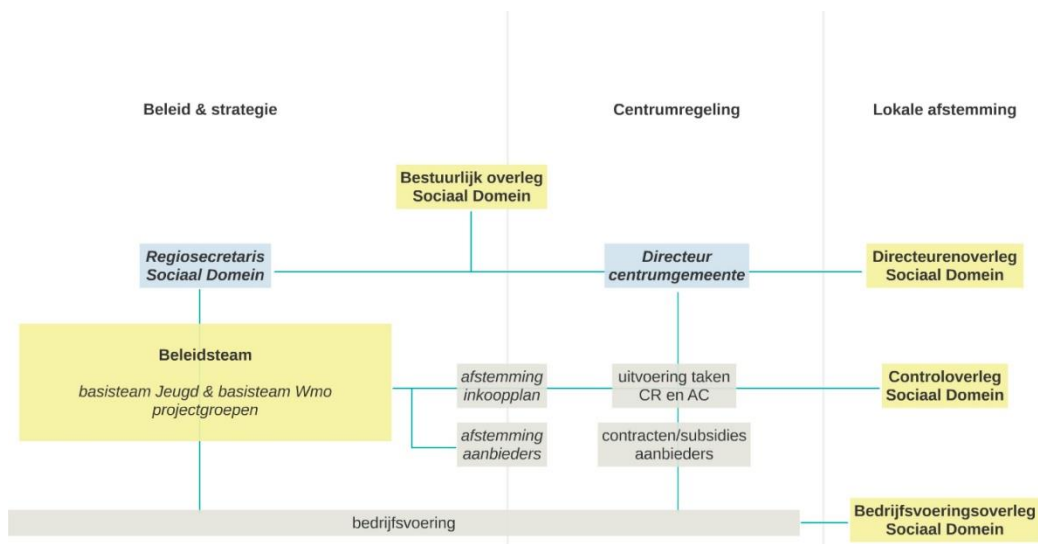
### 2.4.1 Uitgangspunt voor de overlegstructuur is een meerjarig commitment.

- De inhoudelijke opgaven zijn leidend voor de agendasetting – per beleids/werkgroep en met name in de verbinding daartussen. Onderwerpen worden besproken en/of besloten op het juiste niveau.
- Besluitvorming gebeurt op één tafel, oftewel er vindt maar één keer, op één plek, een besluit plaats over een onderwerp.
- Voorkomen van onnodige dubbelingen in overleggen, qua agenda en qua samenstelling.
- Er worden slimme verbindingen gelegd via linking pins tussen overleggen.
- Er is een centraal punt waar de agenda wordt bewaakt en dat als knooppunt van de informatievoorziening fungeert.
- ‘Slanke’ structuur.
- Overleggen zijn gebaseerd op een concrete opdracht en een formulering van het beoogd resultaat.
- Er wordt onderscheid gemaakt tussen beleid en uitvoering.
- Er wordt geregeld gereflecteerd op de gezamenlijke werkwijze en de beoogde opgaven.

Deze uitgangspunten zijn een middel om efficiënt en resultaatgericht te werken. Echter ze zijn geen doel op zich. Ontwikkelingen in het Sociaal Domein, landelijk, regionaal en lokaal zullen geregeld vragen om een flexibele en lerende aanpak in de regionale samenwerking.

### 2.4.2. Structurering regionale samenwerking

Op basis van deze uitgangspunten hebben we een structuur neergezet, die wordt weergegeven in onderstaande afbeelding.



In deze overlegstructuur<sup>1</sup> zijn beleid en bedrijfsvoering van elkaar gescheiden, en is onderscheid gemaakt in:

- de uitvoering van de Centrumregeling Sociaal Domein Flevoland;
- lokale afstemming over de uitvoering van de centrumregeling;
- afstemming en ontwikkeling op het gebied van beleid & strategie;
- Bedrijfsvoering.

Deze structuur biedt de basis voor de wijze waarop de overlegstructuur is ingericht. In de praktijk vraagt het opgavegericht werken vaak om een meer regionale inzet van de expertise van de Directeuren Sociaal Domein, de controllers en de bedrijfsvoeringswerkgroep. Op gerichte thema's en vraagstukken aangaande de strategische opgaven, geven deze werkgroepen een regionaal in plaats van een lokaal advies.

## **2.5 Aanspreekpunt**

Volgens de Norm Verantwoord Opdrachtgeverschap (NvO) dienen alle jeugdhulp en WMO regio's één bestuurlijk aanspreekpunt te hebben voor externen. Het aanspreekpunt neemt boodschappen aan en informeert de vragensteller. Dit betreft zowel uitvoeringstaken als ook beleid en strategie. Beslissingen neemt het aanspreekpunt niet omdat die daar niet bevoegd toe is.

Voor de Regionale Samenwerking Sociaal Domein Flevoland is Centrumgemeente Almere het aanspreekpunt.

## 3 Inrichting regionale uitvoeringstaken

### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting van de regionale uitvoering van de uitvoeringstaken. Daarnaast staat dit hoofdstuk stil bij de sturing hierop en de lokale afstemming. Hierbij is specifieke aandacht voor de afstemming betreffende de bedrijfsvoering.

### 3.2 Inrichting

De juridische basis voor de uitvoering is gelegen in de Centrumregeling Sociaal Domein Flevoland, waarin de gemeente Almere de rol van centrumgemeente invult. De centrumregeling heeft betrekking op de inkoop/subsidiering van specialistische jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering, de organisatie van Veilig Thuis Flevoland (VTF) en de coördinatie van regionale crisisdiensten. Daarnaast is in de centrumregeling bepaald dat de gemeente Almere de rol van centrumgemeente voor de Wmo-vangnettaken in de geest van deze centrumregeling vervult.

In het Dienstverleningshandvest zijn de taken en uitvoering daarvan verder uitgewerkt en is een Mandaatregeling bijgevoegd op basis waarvan de gemeente Almere de desbetreffende taken namens de andere gemeenten kan uitvoeren. In bijlage 1 bij dit document is een toelichting toegevoegd van wat onder het mandaat wordt verstaan.

#### **3.2.1 Escalatiemodel en spelregels rondom gegeven mandaat inzake de uitvoeringstaken**

De deelnemende regiogemeenten hebben aangegeven om in het kader van de samenwerking een set van spelregels te ontwikkelen. Deze set van spelregels kan worden gebruikt in geval de neuzen niet allemaal dezelfde kant op wijzen als het gaat om het uitvoeren van de uitvoeringstaken die zijn belegd bij Centrumgemeente, gemeente Almere. In Bijlage 2 zijn de verschillende fasen in een mogelijk conflict uitgewerkt en de spelregels vastgelegd.

Deze spelregels worden ingezet op het moment dat 1 of meerdere deelnemende gemeenten signaleren dat er een (langlopende) discussie bestaat waar niet uitgekomen wordt.

#### **3.2.2 Inrichting Aankoopcentrale**

Op grond van de Centrumregeling is Almere aangewezen als aankoopcentrale voor wat betreft de taken die aan Almere worden opgedragen. In de Mandaatregeling (bijlage bij het DVH) hebben de colleges van de regiogemeenten de taken die zijn benoemd in de Centrumregeling en DHV gemandateerd aan het college van de gemeente Almere. De feitelijke uitvoering van de jeugdtaken zijn belegd bij de Aankoopcentrale. Dat betekent dat binnen de Aankoopcentrale de betrokken medewerkers zijn belast met de inkoop en contractmanagement van de Jeugdtaken. De uitvoeringslasten worden in de jaarlijkse begroting van de aankoopcentrale meegenomen, welke door het BOSD worden vastgesteld.

#### **3.2.3. Inrichting centrumgemeente Almere**

De Wmo-vangnettaken MO/VO/BW voert de gemeente Almere in de rol van centrumgemeente uit in de geest van de centrumregeling. Vanaf 2022 vindt de doordecentralisatie van Beschermd Wonen plaats. In 2022 zal nadere besluitvorming plaatsvinden over financieringssystematiek in de regio ten aanzien van beschermd wonen, welke per 2023 ingang hebben en zal het DVH op deze onderdelen ook worden herzien. Op dat moment wordt een aangepast DVH ter besluitvorming voorgelegd.



### 3.3 Sturing

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Centrumregeling ligt bij het college van B&W van de gemeente Almere, in casu de portefeuillehouders jeugd en wmo. Ambtelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de centrumregeling ligt bij de directeur Sociaal Domein van de gemeente Almere. In het dienstverleningshandvest hebben de gemeenten met elkaar vastgelegd hoe de samenwerking praktisch functioneert en zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het jaarlijkse proces nader geduid.

### 3.4 Lokale afstemming

Ten behoeve van de uitvoering van de centrumregeling en centrumgemeentetaken zijn er overleggen tussen de centrumgemeente en de regiogemeenten op het niveau van directeuren (DOSD), controllers (Control overleg) en bedrijfsvoering (Overleg Bedrijfsvoering).

#### **3.4.1 Directeurenoverleg sociaal domein**

Aan het DOSD nemen de directeuren sociaal domein van de zes gemeenten deel onder voorzitterschap van de Sociaal Domein directeur van de centrumgemeente, te weten de directeur Sociaal Domein van de gemeente Almere. De directeur van de centrumgemeente heeft tijdens het DOSD de rol van de programmadirrecteur sociaal domein. De regiosecretaris ondersteunt het DOSD.

De agenda van het DOSD wordt bepaald door bedrijfsvoeringvraagstukken, financiën en kwalitatieve en kwantitatieve capaciteitsinzet in de regionale samenwerking. Knelpunten met betrekking tot voortgang en kwaliteit van de samenwerking, knelpunten in de afgesproken capaciteitsinzet of vraagstukken met betrekking tot de afspraken zoals overeengekomen in de centrumregeling, het dienstverleningshandvest of het inrichtingsplan kunnen door de regiosecretaris, vanuit het Control overleg of Overleg Bedrijfsvoering of vanuit individuele gemeenten worden opgeschaald naar het DOSD. Ook strategische vraagstukken kunnen op het DOSD worden besproken. De directeuren sociaal domein hebben vanuit hun lokale rol een brede en integrale kijk op de strategische opgaven en kunnen daarmee een strategische rol vervullen in het regionale samenspel. Deze strategische rol is geen formele tussenstap tussen de ambtelijke overleggen en het BOSD.

Van de besluiten die het DOSD neemt wordt een besluitenlijst opgesteld. Deze wordt door de regiosecretaris gedeeld en besproken met het beleidsteam en het Overleg Bedrijfsvoering. De leden van het DOSD delen en bespreken de besluitenlijst binnen de eigen gemeentelijke organisaties.

#### **3.4.2 Control overleg**

Aan het Control overleg nemen de controllers sociaal domein van de deelnemende gemeenten, de controller van de centrumgemeente en de controller van de Aankoopcentrale deel. In samenspraak met de regionaal programmamanager wordt een onafhankelijk, technisch voorzitter benoemd. De programmamanager en de voorzitter van de werkgroep vormen de linking pin met beleidsgroepen en het DOSD.

In het Control overleg komt het begrotings- en jaarrekeningproces aan de orde, en vier keer per jaar zowel de kwartaalrapportages van de Aankoopcentrale (regionale jeugd) als die van de centrumgemeente (regionale Wmo). Daarnaast kunnen ook thema's gerelateerd aan de regionale en

landelijke ontwikkelingen op de strategische opgaven worden ingebracht – daar waar deze ook een financiële component bevatten. Het controllersoverleg heeft op deze vraagstukken een regionaal adviserende rol richting de beleidsgroepen. Afhankelijk van de onderwerpen op de agenda kunnen bijvoorbeeld beleidsinhoudelijke mensen of de accountants aanschuiven bij het overleg. Het Control overleg komt minimaal vier keer per jaar bijeen op de eerste dinsdag van de maand.

Van de besluiten die het Control overleg neemt wordt een besluitenlijst opgesteld. Deze wordt door de voorzitter gedeeld met de regionaal programmamanager, de voorzitters van de beleid- en werkgroepen, en het Overleg Bedrijfsvoering. De leden van het Control overleg delen en bespreken de besluitenlijst binnen de eigen gemeentelijke organisatie.

### **3.4.3 Overleg Bedrijfsvoering**

Voor de zorgaanbieders is het wenselijk dat administratieve taken op eenzelfde manier in de regionale samenwerking worden vormgegeven. In het Bedrijfsvoeringsoverleg wordt gesproken over werkprocessen, de informatie- en gegevensuitwisseling die nodig zijn om de regionale zorgtaken administratief en (zoveel als mogelijk) eenduidig vorm te geven. De inbreng van zorgaanbieders wordt daarbij betrokken. Tegelijk kan het Bedrijfsvoeringsoverleg benut worden om administratieve gevolgen van lokale en autonome taken als gemeenten met elkaar te bespreken. Delen en leren is daarin een belangrijk uitgangspunt.

Het is wenselijk dat in alle regionale besluiten aandacht besteed wordt aan de mogelijke consequenties voor de processen en administratieve verwerking. Beleidsteams kunnen dan ook (on)gevraagd aansluiten bij het Bedrijfsvoeringsoverleg. Duidelijk mag zijn dat een regionale afstemming niet kan plaatsvinden als er ook bij gemeenten intern niet een goede, lokale afstemming plaatsvindt op diverse niveaus.

Alle gemeenten en de Aankoopcentrale zijn vertegenwoordigd in Bedrijfsvoeringsoverleg. In samenspraak met de regiosecretaris wordt een onafhankelijke, technisch, voorzitter benoemd. Deze voorzitter is de linkende pin naar het voorzittersoverleg en de beleidsthema's. Vandaar uit worden signalen, vragen en knelpunten bij de overige teams neergelegd.

## **4 Inrichting regionale samenwerking beleid & strategie**

### **4.1 Inleiding**

De gemeenten formuleren gezamenlijk beleid & strategie. De basis hiervoor is gelegd in het Dienstverleningshandvest en verder uitgewerkt in de strategische agenda, die als regionaal programma sociaal domein Flevoland om het jaar wordt geactualiseerd. In de strategische agenda en in 2.2 uit dit inrichtingsplan zijn de kaders bepaald voor de inrichting van de regionale samenwerking ten aanzien van beleid en strategie.

### **4.2 Inrichting**

#### *Beleidsteam Regionaal Programma Sociaal Domein*

De programmaorganisatie bestaat in de basis uit één beleidsteam onder aansturing van de regionaal programmamanager. Het beleidsteam bestaat uit alle betrokken medewerkers van de zes gemeenten en de Aankoopcentrale die gezamenlijk werken aan de uitvoering van onze reguliere activiteiten en/of eventuele bestuurlijke opdrachten.

In het beleidsteam bundelen wij de regionale capaciteit. Het team werkt in beginsel iedere eerste dinsdag van de maand fysiek of digitaal samen, aan de regionale opgaven. Op deze dag kan integraal, efficiënt en effectief worden gewerkt aan alle opgaven in het programma. In wisselende samenstelling wordt die dag aan de verschillende opgaven gewerkt. Ook het DOSD, het Control overleg en het Overleg Bedrijfsvoering komen op deze maandelijkse regiodagen bij elkaar. Op die manier vergroten we onze slagkracht, faciliteren integraal werken, kennisuitwisseling en momenten ter inspiratie. Daarnaast versterkt dit de efficiëntie. Reisbewegingen worden teruggebracht en tijdsinzet is minder gefragmenteerd.

#### *Beleidsteams Jeugd en Wmo voor reguliere activiteiten*

Het regionale beleidsteam werkt integraal, maar voor de specifieke taken op het gebied van jeugd en Wmo worden een beleidsteam Jeugd en een beleidsteam Wmo geformeerd. Hier zijn eerst en vooral de reguliere activiteiten belegd.

Het beleidsteam Jeugd bestaat uit medewerkers van de betrokken gemeenten en een medewerker van de Aankoopcentrale. Het beleidsteam Wmo bestaat verder uit een aantal medewerkers van de gemeente Almere en vijf medewerkers van de overige vijf betrokken gemeenten.

#### *Werkgroepen Zorg & Veiligheid en Samenwerking met de Zorgverzekeraar*

Naast de vaste beleidsgroepen bestaan twee inhoudelijke werkgroepen die zich richten op vraagstukken die meerdere beleidsdomeinen raken. Dit betreft Werkgroep Zorg & Veiligheid en de Werkgroep Samenwerking gemeenten, zorgverzekeraar en zorgkantoor. Beide werkgroepen kennen een vertegenwoordiging van de zes gemeenten.

#### *Voorzitters en ondersteuners van de beleids- en werkgroepen*

De beleidsteams en werkgroepen hebben een eigen vaste voorzitter. De gemeente Almere stelt deze voorzitter in samenspraak met de regionaal programmamanager aan. Het is bij voorkeur iemand die in dienst is bij een van de zes Flevolandse Gemeenten en beschikt over de kwaliteiten en competenties die nodig zijn om zowel technisch te kunnen voorzitten als ook op inhoud en agenda te kunnen verbinden. Daarnaast worden beide beleidsteams praktisch ondersteund (planning, verslaglegging, verspreiding en ontsluiting van documenten via de regiowebsite). Dit is bij voorkeur een beleidsondersteunend medewerker van de gemeente Almere.

#### *Projectteams voor bestuurlijke opdrachten*

De uitvoering van (tijdelijke) bestuurlijke opdrachten wordt in beginsel belegd in tijdelijk projectteams. Hierin kunnen zowel mensen uit de vaste kern van het beleidsteam deelnemen, maar ook andere collega's, bijvoorbeeld controllers, of externen. Een projectteam heeft altijd een door het Bestuurlijk Overleg Sociaal Domein (BOSD) geaccordeerde opdracht, waarin doel, resultaat, planning en inzet van middelen en capaciteit zijn gespecificeerd.

#### *Regionaal Programmamanager*

Het regionaal programma en het regionaal beleidsteam worden aangestuurd door de regionaal programmamanager. Deze trekt daarbij op met de voorzitters van de twee beleidsteams en de werkgroepen, de manager van de Aankoopcentrale, de voorzitters van het control overleg en het

bedrijfsvoering overleg, en indien relevant met trekkers van projectteams.

De regionaal Programmamanger is verantwoordelijk voor de inhoudelijke en organisatorische sturing op het programma als geheel (zowel de uitvoering van de reguliere activiteiten als de uitvoering vastgestelde tijdelijke bestuurlijke opdrachten). Specifiek wordt daarbij gestuurd op kwaliteit, doelrealisatie, efficiënte inzet van middelen, risico's en cultuur. Zie paragraaf 4.3 over programmasturing voor een nadere uitwerking. De regionaal programmamanager wordt hierbij geholpen door de regionaal ondersteuner. Deze is verantwoordelijk voor de organisatie van de regiodagen en ondersteunt bij het schrijven van notulen van het DOSD en BOSD.

Het BOSD is voor de regionaal programmamanager het gremium voor wat betreft inhoudelijke afstemming of opschaling in het kader van beleid en strategie. Het DOSD is het gremium waar de regiosecretaris mee afstemt of naar opschaalt voor wat betreft inzet en capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) in het beleidsteam. Het voorzittersoverleg is het gremium waarin de regionaal programmamanager samen met de voorzitters invulling geeft aan het opgabegericht en lerend werken in de regionale samenwerking.

#### **4.2.1 Benodigde capaciteit en personele invulling**

Op basis van de doorlopende activiteiten en de bestuurlijke opdrachten dient de benodigde capaciteit en de personele invulling te worden geconcretiseerd. Dat vraagt in beginsel om een duidelijke uitwerking van doelstellingen en beoogde resultaten van de doorlopende activiteiten en de bestuurlijke opdrachten. Op basis hiervan kunnen opdrachten in de beleids- en projectteams worden belegd. De bezetting wordt bepaald door dat wat de opdracht vraagt, niet vanuit de gedachte dat alle zes de gemeenten altijd direct bij *elke* opdracht betrokken moeten zijn.

### **4.3 Sturing**

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de realisatie van het regionaal programma ligt in het Bestuurlijk Overleg Sociaal Domein (BOSD). Alle gemeenten zijn immers zelf verantwoordelijk voor de strategie en het beleid in het sociaal domein in hun eigen gemeente en voor het delen van kennis en informatie hierover in het kader van de samenwerking.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Centrumregeling ligt bij het college van B&W van de gemeente Almere, in casu de portefeuillehouders jeugd en wmo. Voor de bestuurlijke strategische opgaven, als benoemd in de Bestuurlijk Strategische Lange Termijn agenda worden in het BOSD bestuurlijk trekker bepaald (zie 5.2). Door deze werkwijze is bestuurlijke sturing op alle activiteiten geborgd en wordt de agenda van het BOSD langs de bestuurlijke lijn bepaald.

De ambtelijke verantwoordelijkheid voor de realisatie van het regionaal programma ligt bij de directeur Sociaal Domein van de gemeente Almere. De dagelijkse aansturing van het regionaal programma ligt bij de regionaal programmamanager. De sturing op het Regionaal Programma Sociaal Domein kent een viertal dimensies waarop de regiosecretaris sturing geeft, in afstemming met de trekkers van de basisteams, de manager van de Aankoopcentrale en de directeur van de centrumgemeente.

#### *Doelgerichtheid van het programma*

Programmasturing is sturing op doelrealisatie. Hierbij passen scherp en helder geformuleerde

doelstellingen, vertaald naar concrete resultaten en afgebakende activiteiten die tot realisatie moeten leiden. Hierin past ook het periodiek evalueren en monitoren. Niet alleen op doel- en resultaatsniveau, maar ook op het niveau van activiteiten. Op die manier wordt ook op programmatisch niveau invulling gegeven aan action learning en het continu verbeteren van beleid, uitvoering en samenwerking.

#### *Efficiënt gebruik van middelen*

Het Regionaal Programma Sociaal Domein wordt gestuurd op basis van regie. Sturing op de efficiënte inzet van capaciteit behoort primair tot de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement binnen de individuele gemeenten. Op regionaal niveau vindt de sturing op inzet van capaciteit plaats in het DOSD en sturing op data vanuit de Aankoopcentrale. De regionaal programmamanager speelt hier een signalerende en adviserende rol in, met name op het moment dat nieuwe opdrachten zich aandienen, bestaande opdrachten wijzigen en op de daarvoor geëigende momenten in de planning en control cyclus.

#### *Risico- en omgevingsmanagement*

De regionaal programmamanager heeft in overleg met het beleidsteam continu oog voor wat goed loopt, wat beter kan, en wat potentieel mis kan gaan. Dat wat goed loopt moet vooral kunnen blijven lopen en niet gehinderd worden. Risico- en omgevingsmanagement is daarom een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden van de regiosecretaris. Sturing op risico's vindt primair plaats vanuit de programmaliijn, waarbij opschaling afhankelijk van de inhoud naar DOSD of BOSD kan plaatsvinden.

#### *Cultuur en sfeer van samenwerking*

Een Regionaal Programma vraagt om verbondenheid en betrokkenheid. Op de gezamenlijke doelen en op elkaar. Zowel tussen de samenwerkende gemeenten en de Aankoopcentrale als tussen hen en de regionaal opererende partners. Cultuur maak je samen. Vanuit het programma wordt gestuurd op een cultuur van samenwerking vanuit een gedeelde visie en gezamenlijk doel. De sturing hierop door de voorzitters samen met de regionaal programmamanager is een van de belangrijkste sturingsdimensies van het programma.

### **4.4 Lokale afstemming**

Regionaal wordt geen structuur ingericht om de afstemming met lokaal op het niveau van beleid en strategie te organiseren. Het is aan de medewerkers van de gemeenten, die deelnemen in het beleidsteam, om met hun lokale collega's en bestuurders tijdig afstemming te zoeken gedurende de uitvoering van activiteiten. Dit geldt overigens niet alleen voor de puur beleidsmatige afstemming, maar ook voor de relevante afstemming met collega's die in het DOSD, Control overleg en Overleg Bedrijfsvoering acteren

## 5 Inrichting Bestuurlijk Overleg Sociaal Domein

### 5.1 Inleiding

De regionale samenwerking wordt bestuurlijk gestuurd vanuit het Bestuurlijk Overleg Sociaal Domein. Hierbij vindt zowel sturing plaats op de uitvoering van de strategische agenda. Zowel op de reguliere activiteiten voortkomend uit de centrumregeling als de (tijdelijke) bestuurlijke opdrachten.

### 5.2 Inrichting

Het BOSD is samengesteld uit de portefeuillehouders Jeugd en Wmo van de zes deelnemende gemeenten, de directeur van de centrumgemeente, de regionaal programmamanager en een onafhankelijke voorzitter. De agenda wordt bepaald door de strategische agenda op basis van een termijnagenda. Hierbij komen zowel de reguliere activiteiten als de (tijdelijke) bestuurlijke opdrachten aan de orde. Agendapunten worden ingebracht door de verantwoordelijk en/of trekkend bestuurder. Het BOSD komt maandelijks bijeen op de derde donderdag van de maand.

Het BOSD hanteert de volgende uitgangspunten ten aanzien van de werkwijze met bestuurlijk trekkers van strategische opgaven:

1. De strategische agenda is het uitgangspunt;
2. Het BOSD bepaalt in overleg de verdeling en de samenwerking in de bestuurlijke duo's;
3. De bestuurlijke duo's nemen het voortouw bij de proactieve aanpak en verdieping van een strategische opgave;
4. De bestuurlijke duo's zijn vooral gericht op een transparant, navolgbaar en democratisch proces en houden het BOSD zorgvuldig op de hoogte van de voortgang;
5. De bestuurlijke duo's doen voorstellen aan het BOSD voor de timing, fasering en status van de besluitvorming.
6. Definitieve besluitvorming vindt plaats in het BOSD.

### 5.3 Sturing

Naar aanleiding van de evaluatie van de centrumregeling in 2016/2017 is besloten te gaan werken met een onafhankelijk voorzitter voor het BOSD. Sturing op het goed laten functioneren van het BOSD vindt plaats in de driehoek bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en regionaal programmamanager. De regionaal programmamanager heeft hierbij een centrale rol en wordt hierin ondersteund door de regionaal beleidsondersteuner. De hoofdtaken en bevoegdheden zijn:

- het voorbereiden - in overleg met de voorzitter - van het BOSD, inclusief beoordeling van de ingebrachte stukken op kwaliteit en geschiktheid voor goede bestuurlijke bespreking/check of er sprake is van goede beschrijving van beslispunten en bestuurlijke keuzes;
- onderhouden van een netwerk van vaste contactpersonen bij de deelnemende gemeenten, vanwege de klankbordfunctie bij de voorbereiding van het regionale bestuurlijke overleg;

- geannoteerde agenda's, gespreksnotities en presentaties opstellen voor de voorzitter;
- uiterlijk zeven dagen voor het overleg versturen van de agenda en bestuurlijke stukken en deze publiceren op de regionale website;
- het notuleren van de regionale bestuurlijke overleggen.

## **BIJLAGE 1 - Toelichting Mandaat Centrumregeling Sociaal Domein Flevoland en Dienstverleningshandvest**

Met mandaat wordt de bevoegdheid bedoeld om in naam van een bestuursorgaan besluiten te nemen (dit staat in hoofdstuk 10 van de Algemene wet bestuursrecht). In de Centrumregeling hebben de deelnemende gemeenten met elkaar afgesproken dat de bevoegdheden ter uitvoering van de Centrumregeling worden gemandateerd en dat hiervoor een mandaatregeling zal worden opgesteld. De mandaatregeling is verder uitgewerkt in het Dienstverleningshandvest en het Mandaat Centrumregeling Sociaal Domein Flevoland en Dienstverleningshandvest (bijlage bij het Dienstverleningshandvest).

Het Mandaat heeft alleen betrekking op de uitvoeringstaken die zijn genoemd in de Centrumregeling en het Dienstverleningshandvest. En dan binnen de in de Centrumregeling en Dienstverleningshandvest vastgelegde afspraken. Het Mandaat ziet ook op rechtshandelingen en feitelijke handelingen. Het is mogelijk voor het college van B&W van de Centrumgemeente om ondermandaat te verlenen.

In het Dienstverleningshandvest zijn de taken en uitvoering daarvan verder uitgewerkt en is een Mandaatregeling bijgevoegd op basis waarvan de gemeente Almere de desbetreffende taken namens de andere deelnemende gemeenten kan uitvoeren.

Omdat bij mandaat de bevoegdheid om de desbetreffende taken uit te voeren blijft bij de deelnemende gemeente die het mandaat verleent, blijft deze gemeente daarom ook bestuurlijk verantwoordelijk en juridisch aanspreekbaar voor de genomen besluiten. Het besluit is als het ware door deze gemeente zelf genomen en deze gemeente heeft bovendien vele sturingsmogelijkheden. Het mandaat kan door het college van B&W van de gemeente die het mandaat heeft verleend te allen tijde worden ingetrokken en verder kan de mandaatverlener per geval of in het algemeen instructies geven over de uitoefening van de desbetreffende bevoegdheid.

Er zijn in het Mandaat geen specifieke instructies en voorwaarden opgenomen. Dat betekent dat per situatie door of namens het college van de deelnemende gemeente kan worden gekeken of er aanleiding is voor aanvullende instructies en/ of voorwaarden.



## BIJLAGE 2 – Escalatiemodel en spelregels rondom gegeven mandaat inzake de uitvoeringstaken

De deelnemende regiogemeenten hebben aangegeven om in het kader van de samenwerking een set van spelregels te ontwikkelen. Deze set van spelregels kan worden gebruikt in geval de neuzen niet allemaal dezelfde kant op wijzen als het gaat om het uitvoeren van de uitvoeringstaken die zijn belegd bij Centrumgemeente, gemeente Almere.

In dat kader zijn er verschillende fasen te benoemen.

### *Fase 1: Conflict als probleem*

De eerste fase is nog rationeel. De gesprekken verhardten zich, stevige taal wordt gebruikt en argumenten worden aangewend om de ander te overtuigen. De gesprekken ontaarden in debatten. Partijen houden vast aan het eigen gelijk. Het gemeenschappelijke belang komt meer en meer op de achtergrond. Partijen luisteren niet meer naar elkaar.

### *Fase 2: Conflict als strijd*

De tweede fase is één en al emotie. Partijen stoppen elkaar in hokjes. Ook wordt steun gezocht van anderen. Blokvorming is het gevolg. Scherpe meningsverschillen worden heftige belangentegenstellingen. Betrokken partijen zijn uit op gezichtsverlies van de ander. Angst, kwaadheid, verdriet krijgen de overhand. Er wordt bedreigd.

In de rationele en emotionele fase is er nog heel veel mogelijk om het conflict in goede banen te leiden.

### *Fase 3: Conflict als oorlog*

De derde fase is de escalatiefase ofwel de vechtfase. Partijen raken verward in een bittere strijd, waarin feiten, belangen, emoties en logica compleet door elkaar heen lopen. Alles wordt uit de kast gehaald om de "vijand" te vernietigen, zelfs als wanneer het eigen belang hiermee wordt geschaad.

### *Spelregels rondom gegeven mandaat inzake de uitvoeringstaken*

Om te voorkomen dat we niet uit de impasse van fase 1 komen en terecht komen in fase 2 of zelfs 3 is het belangrijk om gezamenlijk een aantal spelregels vast te stellen.

Deze spelregels worden ingezet op het moment dat 1 of meerdere deelnemende gemeenten signaleren dat er een langlopende discussie bestaat waar niet uitgekomen wordt. Naar aanleiding van dit signaal kan worden besloten om het volgende stappenplan te gaan volgen:

#### **Stap 1**

- Maak een impasse document. Hierin wordt beschreven:
  - a. waar de impasse op ziet en waar niet op;
  - b. inzichtelijk gemaakt waar geen discussie over is en wat het onderwerp van gesprek is;
- Betrokken partijen maken allen een impassedocument op en sturen dat naar elkaar.

#### **Stap 2**

- Beoordeel individueel het impassedocument van de andere partijen;
- Vergelijk dit met het eigen impassedocument en ga na of partijen dezelfde impasse voor ogen hebben.

### Stap 2a

Indien het impasse-document niet overeenkomt, plan dan zo spoedig mogelijk maar uiterlijk binnen 2 weken een gesprek in om het daarover te hebben;

- Indien na dit gesprek bij betrokkenen alsnog een zelfde impasse over blijft ga je naar stap 2b.
- Is er geen overeenstemming bereikt over impasse-document ga je naar stap 4.

### Stap 2b

Indien het impasse-document overeenkomt:

- Stellen betrokken partijen de argumenten voor hun standpunt kort en bondig op schrift en zenden de argumenten binnen 2 weken naar de andere partijen;
- binnen 2 weken nadat de argumenten zijn verzonden wordt een afspraak ingepland om aan de hand van de argumenten het gesprek met elkaar aan te gaan.

### Stap 3

- Ga op basis van de argumenten het gesprek met elkaar aan;
- a. Waarbij men het gesprek open ingaat en open staat voor de argumenten van de ander;
- b. Er een analyse volgt of er overeenstemmingen zijn in bijvoorbeeld het te behalen doel/resultaat;
- c. Indien er dan nog discussiepunten zijn benoem deze dan duidelijk alsmede waar het op ziet. Ligt het bijvoorbeeld meer in de wijze van uitvoering of komen de beleidsdoelen niet overeen? Of spelen de financiën wellicht een rol?

### Stap 4

- Ligt men na het gesprek nog steeds niet op 1 lijn, dan een derde persoon bij het gesprek betrekken;
- Deze persoon dient door betrokken partijen te worden aangewezen en deze persoon is niet betrokken bij de discussie en in staat is om tijdens de discussie geen standpunt in te nemen;
- Deze persoon zal een rol op zich nemen die vergelijkbaar is als die van een mediator;
- Deze persoon dient binnen 3 weken door betrokken partijen aangewezen te worden, om vervolgens daarna binnen 2 weken een nieuwe vergadering in te plannen. Afhankelijk van de uitkomst van deze vergadering kunnen er vervolgvergaderingen worden ingepland.

### Stap 5

- Als binnen 3 maanden nadat het eerste gesprek is gevoerd met een derde persoon de conclusie is dat er geen speelruimte is en betrokken partijen een andere koers voor ogen hebben/niet op 1 lijn gaan komen of bereid zijn een compromis te sluiten, vallen we terug op artikel 15 van de Centrumregeling, geschillenregeling. Concreet betekent dat dat het geschil besproken dient te worden door een gemandateerde afvaardiging van de colleges. Indien dat niet tot een oplossing leidt kan een traject worden gestart tot een deskundigenadvies. Daar waar artikel 15 een niet-bindend advies voorstaat, kunnen de gemandateerde afgevaardigden van de colleges ook gezamenlijk besluiten tot een bindend advies. Iedere gemeente wijst een onafhankelijke deskundige aan. De aangewezen deskundigen benoemen gezamenlijk een deskundige die als voorzitter van de adviescommissie optreedt. Het opdrachtgeverschap van de commissie wordt door de deelnemers gezamenlijk vervuld. Het zal leiden tot een al dan niet bindend deskundigenadvies.