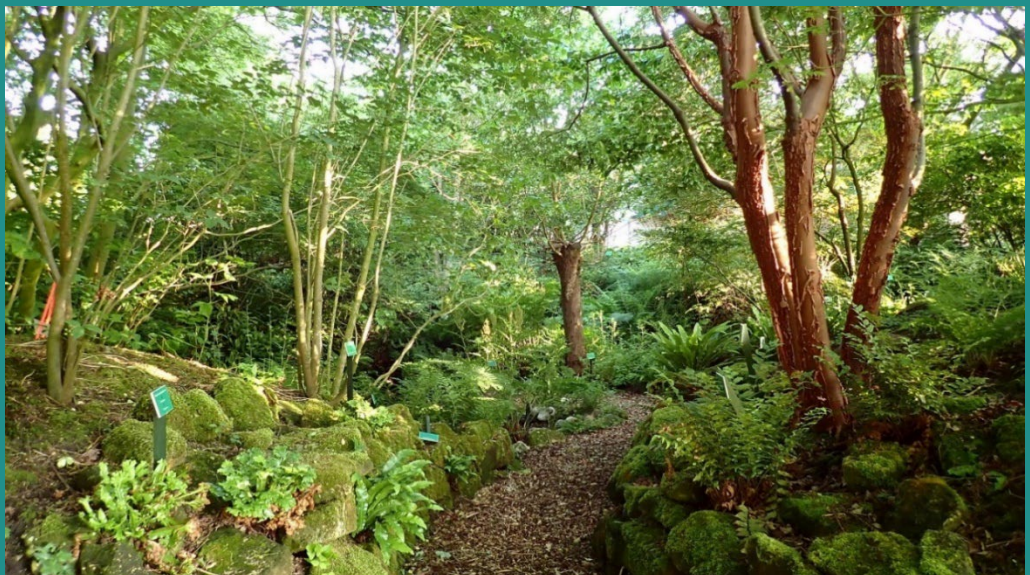


3 MAART 2022

## UITVOERINGSPLAN

# De Kruidhof is trekpleister in de gemeente Achtkarspelen en zorgt ervoor dat inwoners (weer) meedoen



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1. Context	3
1.2. Uitkomsten haalbaarheidsonderzoek	3
1.3. Situatie vanaf 2023	3
1.4. Van haalbaarheidsonderzoek naar uitvoeringsplan	3
<b>2. Verdieping gekozen scenario</b>	<b>5</b>
2.1. De Kruidhof is trekpleister in de gemeente Achtkarspelen en zorgt ervoor dat inwoners (weer) meedoen	5
2.2. Organisatorische gevolgen	5
2.3. Uitgangspunten	6
2.4. Doelstellingen realiseren scenario	7
2.5. Risico's en afhankelijkheden	8
<b>3. Governance implementatie</b>	<b>9</b>
<b>4. Activiteiten uitvoeringsplan</b>	<b>11</b>
4.1. Verhogen aantal bezoekers in 2023	11
4.2. Verhogen huuropbrengsten	12
4.3. Verhogen overige omzet (winkel en verkooptuin)	12
4.4. Minder trajecten bij externe partijen ingekocht	14
4.5. (gedeeltelijke) duurzame uitstroom uitkering realiseren	14
4.6. De Kruidhof als voorliggende voorziening in 2023	15
4.7. Overall activiteiten	15
<b>5. Doorkijk na 2023</b>	<b>16</b>

# 1. Inleiding

## 1.1. Context

In 2021 heeft het college van de gemeente Achtkarspelen onderzoek laten uitvoeren naar de haalbaarheid van De Kruidhof als het gemeentelijk participatiebedrijf. Om enerzijds de activiteiten van De Kruidhof nog meer te richten op re-integratie activiteiten (zowel activatietrajecten als leerwerktrajecten gericht op participatie) en anderzijds de financiële doelstelling te bereiken. Naast de mogelijkheden van uitbreiding van de exploitatie van De Kruidhof, is ook onderzocht wat de mogelijkheden zijn tot combinatie met andere onderdelen van de uitvoering van de Participatiewet en het bredere sociaal domein door de gemeente Achtkarspelen.

## 1.2. Uitkomsten haalbaarheidsonderzoek

De conclusie van het haalbaarheidsonderzoek is dat het omvormen van De Kruidhof tot het gemeentelijk participatiebedrijf van de gemeente Achtkarspelen - en daarmee de beoogde taakstelling realiseren - niet haalbaar is. Het positioneren van De Kruidhof als het gemeentelijk participatiebedrijf, van waaruit alle activiteiten op het gebied van de uitvoering van de Participatiewet worden gecoördineerd, is geen realistisch scenario. Hiermee zal de beoogde financiële taakstelling niet worden gerealiseerd. Dat betekent dat een bijdrage van de gemeente nodig blijft om De Kruidhof te laten bestaan in de huidige vorm, maar ook in elke andere vorm. Er bestaan wel mogelijkheden om de rol van De Kruidhof m.b.t. re-integratie en participatie te vergroten en te verstevigen binnen de gemeente en daarnaast de exploitatie te verbeteren. Door het bouwen van een nieuwe kas en loods en het verbouwen van het oude tuincafé tot multifunctionele ruimte, wordt het exploitatiemodel van De Kruidhof uitgebreid en kunnen er extra inkomsten en bedrijvigheid gegenereerd worden (scenario 1). Doordat er door deze uitbreiding meer activiteiten en werkzaamheden plaatsvinden, biedt dit ook de mogelijkheid tot uitvoering van (meer) activatietrajecten en participatietrajecten gericht op werk. Inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij De Kruidhof verschillende soorten werkzaamheden uitvoeren, waarbij zij worden begeleid en waarmee de afstand tot de arbeidsmarkt wordt verkleind (scenario 2).

De gemeenteraad heeft op basis van het haalbaarheidsonderzoek op 14 oktober 2021 besloten om:

- te kiezen voor scenario 2;
- akkoord te gaan met de financiële en organisatorische consequenties (zie tabel 1);
- akkoord te gaan met de voorgestelde begrotingswijziging 2021, te weten de investering van € 130.000 voor een nieuwe kas met bijbehorende kapitaallast van € 3.900 ingaande 2022.

Tabel 1: Overzicht van financiële consequenties scenario 2

Scenario 2 Investing	Totale investering	Kapitaallasten van investering	Meerjarig resultaat (incl. kapitaallasten)	Gem. van bandbreedte
Bouw en verbouw	€ 370.000	€ 14.350	Uitbreiding exploitatie	€ 60.000
Implementatie scenario 2	€ 100.000+	Kosten direct te nemen	Besparing Sociaal Domein door uitstroom bijstand en beperking kosten derde partijen	€ 102.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 470.000</b>	<b>€ 14.350</b>		<b>€ 162.000</b>

## 1.3. Situatie vanaf 2023

De keuze voor scenario 2 betekent dat vanaf 2023 De Kruidhof samen met de partijen in het sociaal domein waarmee wordt samengewerkt (met name stichting MOA en de gebiedsteams) op een andere manier wordt gewerkt en (nauwer) samengewerkt. Hierbij is het doel dat personen op de juiste (re-integratie-) plek terechtkomen; op de plek waar de kans op ontwikkeling en doorstroom het grootst is.

## 1.4. Van haalbaarheidsonderzoek naar uitvoeringsplan

Als vervolg op het haalbaarheidsonderzoek wordt in dit uitvoeringsplan beschreven welke stappen gezet moeten worden om het scenario in 2023 te kunnen effectueren. In het plan wordt aangegeven welke activiteiten, wanneer en door welke partij uitgevoerd worden, om te komen tot de uitvoering van scenario twee. Dit is gedaan langs de lijn van de doelstellingen als in het haalbaarheidsonderzoek opgenomen, om zoveel mogelijk aansluiting te houden bij het haalbaarheidsonderzoek. Dit draagt bij aan de herkenbaarheid en herleidbaarheid van onderliggend uitvoeringsplan in relatie tot het haalbaarheidsonderzoek. We geven daarbij aan wat de benodigde resources zijn.

Tevens maken we onderscheid in wat er minimaal nodig is om vanaf 2023 van start te kunnen volgens de nieuwe werkwijze en wat na 2023 verder ontwikkelt kan worden. Hierbij wordt zoveel mogelijk de

verbinding met het nieuwe participatiebeleid en de nieuwe inkoopstrategie van de gemeente Achtkarspelen gelegd. Om dit scenario tot een succes te maken is samenwerking tussen het cluster sociaal domein, De Kruidhof en MOA benodigd. Hieromtrent reikt dit uitvoeringsplan verder dan activiteiten van De Kruidhof alleen. Ook activiteiten die door MOA en/of het cluster sociaal domein (waaronder ook de gebiedsteams vallen) ondernomen worden, zijn opgenomen.

In het tweede hoofdstuk twee gaan we uitgebreider in op het tweede scenario, de uitgangspunten en de doelstellingen van het scenario. In hoofdstuk drie is weergegeven in welke structuur (governance) de implementatie van het scenario wordt vormgegeven. In het vierde hoofdstuk zijn de activiteiten per doelstelling uitgewerkt inclusief planning, verantwoordelijke partij en benodigde resources. Als laatste gaan we in op de situatie vanaf 2023 en welke doorontwikkeling er vanaf dat moment nodig is voor een continu effectievere uitvoering en samenwerking tussen betrokken partijen.

## 2. Verdieping gekozen scenario

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het gekozen scenario eruitziet en welke uitgangspunten hierin leidend zijn. Tevens is beschreven op welke wijze De Kruidhof werkt en samenwerkt met de andere partijen binnen het sociaal domein en welke doelstellingen gerealiseerd dienen te worden.

### 2.1. De Kruidhof is trekpleister in de gemeente Achtkarspelen en zorgt ervoor dat inwoners meedoen

De keuze voor scenario 2 betekent allereerst dat vanaf 2023 het exploitatiemodel van De Kruidhof is uitgebreid. Door het bouwen van een nieuwe kas en het verbouwen van het oude tuincafé tot een multifunctionele ruimte, zijn nieuwe mogelijkheden ontstaan om de verkoop en activiteiten van De Kruidhof uit te breiden. Hierdoor worden extra inkomsten en bedrijvigheid gegenereerd.

Door de uitbreiding van activiteiten en evenementen, wordt De Kruidhof een nog aantrekkelijkere toeristische attractie. Dit zorgt voor een aanzuigende werking van buitenstaanders, maar ook voor inwoners van de eigen gemeente en regio. Daarnaast wordt de verkooptuin doorontwikkeld door de uitbreiding van de kwekerij in de nieuwe kas en de schaduwhal.

Niet alleen wordt De Kruidhof als locatie aantrekkelijker voor toeristen, ook ondernemers en inwoners uit de omgeving maken voor meer doeleinden gebruik van de faciliteiten van De Kruidhof. Maar ook organisaties en projecten binnen de sociale basis, scholen en verenigingen, kunnen gebruikmaken van de ruimtes voor kantoorwerkzaamheden, workshops, (bedrijfs)evenementen en andere bijeenkomsten, waarbij ook gebruik gemaakt kan worden van de horecafaciliteiten. Daarnaast blijft erin dit scenario bij De Kruidhof plaats voor de vrijwilligers en medewerkers, blijft de museale collectie behouden, wordt de samenwerking met het IJstijdenmuseum geïntensiveerd en blijft de botanische tuin open voor bezoekers.

Als tweede ontstaat er door de toegenomen activiteiten en bedrijvigheid meer werkgelegenheid en mogelijkheid tot uitvoering van re-integratie-, activatie- en participatietrajecten. Inwoners van de gemeente Achtkarspelen, maar later ook van andere organisaties (zoals de gemeente Tytsjerksteradiel), met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij De Kruidhof verschillende soorten werkzaamheden uitvoeren. De Kruidhof biedt hun een veilige omgeving, waarin zij begeleid worden in hun (door)ontwikkeling en in het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Naast het verbinden van budgetten binnen het sociaal domein draagt De Kruidhof hiermee bij aan het versterken van de sociale basis en wordt De Kruidhof weer gepositioneerd als re-integratievoorziening waar inwoners worden geactiveerd en weer meedoen in de samenleving. Dit kan zowel op het gebied van het vergroten van de zelfredzaamheid (activatie) en als door- of uitstroom richting betaald werk (participatie).

Door daarnaast de samenwerking tussen De Kruidhof met zowel de MOA als met het cluster sociaal domein te intensiveren, kan er binnen de gemeente Achtkarspelen nog beter worden gezorgd dat personen op de juiste (re-integratie-) plek terechtkomen; op de plek waar de kans op ontwikkeling en doorstroom het grootst is. Waar de uitbreiding van het exploitatiemodel leidt tot een toename van inkomsten, kan de intensivering tussen de betrokken partijen leiden tot een besparing op de uitvloeiende middelen en bijstandsuitkeringen van de gemeente als geheel.

### 2.2. Organisatorische gevolgen

Om ervoor te zorgen dat de Participatiewet binnen de gemeente zo effectief mogelijk uitgevoerd kan worden en de exploitatie zo gezond mogelijk wordt, is het van belang dat de bovengenoemde partijen op een zakelijke manier met elkaar samenwerken. Er worden concrete afspraken gemaakt en vastgelegd met betrekking tot de samenwerking en de verantwoording hierover. Maar de nadruk dient op gezamenlijkheid te liggen; het gemeentelijk belang dient door alle betrokken partijen vooropgesteld te worden. Gezamenlijk committeren ze zich aan de doelen van de nieuwe manier van (samen)werken. Het is vanuit gemeentelijk perspectief namelijk minder interessant welke partij voor doorstroom of uitstroom zorgt, dan het feit dat een inwoner door- of uitstroomt. Het is echter wel van belang dat alle partijen diens individuele verantwoordelijkheid hierin nemen en bijdrage aan het resultaat leveren.

Het intensiveren van de samenwerking betekent dat de drie partijen elkaar weten te vinden, weten wie ze waarvoor kunnen inschakelen en er onderling vertrouwen is. Naast het intensiveren van de samenwerking, is het belangrijk dat het inkoop-, toegangs- en doorstroomproces goed is ingeregeld. Het is hiervoor niet noodzakelijk dat De Kruidhof en de gebiedsteams in hetzelfde cluster binnen de gemeente worden ondergebracht.

Wel moet ingezet worden op het creëren van een breder gedragen gevoel van eenheid en korte lijnen. Om hier vorm aan te geven werken een aantal consultants van de gebiedsteams op locatie bij De Kruidhof. Hierdoor bevinden zij dicht op de uitvoering. Dit komt de individuele begeleiding ten goede, en kan er snel geschakeld worden m.b.t. door- en uitstroom.

### 2.3. Uitgangspunten

Uit voorgaande beschrijving van het gekozen scenario en hetgeen hierover opgenomen in het haalbaarheidsonderzoek zijn de volgende uitgangspunten opgesteld. Dezen dienen als leidraad voor de verdere uitwerking en invulling van het scenario:

1. De Kruidhof, Stichting MOA en het cluster sociaal domein werken samen aan een gezamenlijk doel: personen komen op de juiste (re-integratie-) plek terecht; op de plek waar de kans op ontwikkeling, doorstroom en uitstroom het grootst is.
2. Het gemeentelijk belang en belang van de werkzoekende wordt door alle betrokkenen vooropgesteld, ook als dit betekent dat het belang van een individuele organisatie(onderdeel) hiermee niet geholpen is. Dit kan tot gevolg hebben dat een besluit in het belang van het geheel, leidt tot nadelige (financiële) effecten voor een individueel organisatie(onderdeel).
3. Het is in eerste instantie niet noodzakelijk en niet wenselijk dat De Kruidhof, de gebiedsteams en Stichting MOA onder hetzelfde cluster van de gemeente Achtkarspelen vallen. De structuur dient het realiseren van beoogde doelen te ondersteunen en is volgend; niet leidend.
4. Het toegangs- en doorstroomproces wordt in 2022 opnieuw ontworpen. Om waar mogelijk inwoners een traject bij De Kruidhof of de MOA te laten volgen en waar nodig hier een externe partij voor in te schakelen. Met deze processen wordt beoogd om de inwoner op de juiste plek te plaatsen en de juiste plek blijvend te waarborgen.
5. Er wordt een producten/dienstencatalogus opgesteld door zowel De Kruidhof als de MOA, zodat bij iedereen het aanbod van deze partijen bekend is.
6. Bij De Kruidhof worden activatietrajecten aangeboden én leerwerktrajecten gericht op participatie.
7. Op De Kruidhof is plek voor 40-50 extra re-integratietrajecten. Deze zijn niet per definitie ingevuld. De gebiedsteams zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van deze activatietrajecten of leerwerktrajecten gericht op participatie. Hiervoor is circa 1,5 fte benodigd, waarbij de inzet afgestemd wordt op de omvang van het aantal re-intergratietrajecten. Dit betreft geen uitbreiding van de huidige formatie, maar een andere inzet van de gebiedsteams. Zij werken hiervoor (deels) op locatie bij De Kruidhof, t.b.v. individuele begeleiding, korte lijnen en snel schakelen m.b.t. door- en uitstroom.
8. De dagelijkse aansturing in de werkzaamheden i.h.k.v. een traject, wordt door de Kruidhof georganiseerd.
9. Het accountmanagement naar werkgevers is belegd bij het werkgeversteam van de gemeente. Zij doen dit in samenspraak met de werkgeverscontacten die MOA heeft vanuit hun werkzaamheden en het WSP. De gebiedsteams wijzen inwoners in een participatietraject op de voor hen relevante vindplaatsen van vacatures.
10. Op het gebied van inkoop wordt er zoveel mogelijk verbinding gelegd tussen ondersteuning vanuit de Wmo en de Participatiewet en worden MOA en De Kruidhof gepositioneerd als preferente partij. Blijkt het aanbod niet aan te sluiten bij de klantvraag dan is het inschakelen van andere partijen door het cluster sociaal domein toegestaan.
11. De Kruidhof is zelf verantwoordelijk voor de uitbreiding van het exploitatiemodel, de groei in bezoekersaantallen en de daarmee te realiseren financiële doelstellingen. De Kruidhof, Stichting MOA en het cluster sociaal domein zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitstroomdoelstellingen. Waarin:
  - a. de Kruidhof haar exploitatiemodel doorontwikkeld en het dienstenpallet uitbreidt;
  - b. het cluster sociaal domein inwoners begeleidt bij het verkrijgen van de beste passende ondersteuning en hen daarmee faciliteren in hun ontwikkeling. Tevens houden zij zicht (monitoring en verantwoording) op het realiseren van deze doelstellingen;
  - c. de MOA haar dienstenpallet doorlopend aansluit bij de behoefte van werkzoekenden.



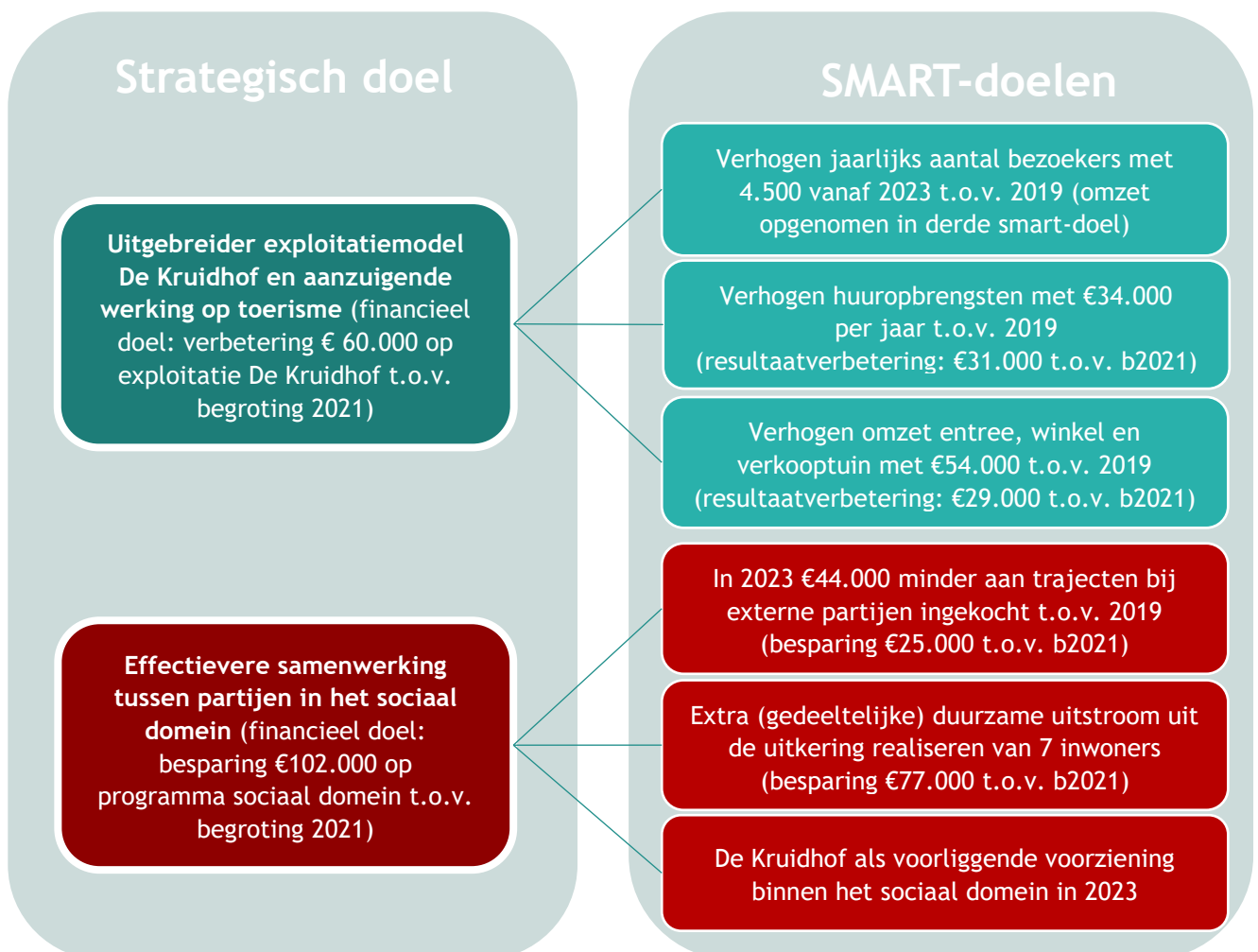
## 2.4. Doelstellingen realiseren scenario

In onderstaand overzicht zijn de doelstellingen weergegeven die voortkomen uit de scenariokeuze. Deze doelstellingen zijn de nadere concretisering van de financiële doelstelling van het haalbaarheidsonderzoek; het verlagen van de bijdrage van de gemeente aan De Kruidhof.

De bijdrage van de gemeente aan De Kruidhof was €286.000 (begroting 2021). Met het realiseren van de doelstellingen wordt de exploitatie van De Kruidhof met €60.000 verbeterd (programma 5) en wordt €102.000 voordeel op het sociaal domein (programma 6) gerealiseerd. Als gevolg hiervan wordt de bijdrage van de gemeente aan De Kruidhof €226.000 en wordt met het voordeel op het sociaal domein de totale bijdrage van de gemeente met €162.000 verlaagd. Hierbij kan gesteld worden dat de totale bijdrage van de gemeente €114.000 wordt (t.o.v. €286.000).

Dit uitvoeringsplan ziet toe op de activiteiten (hoofdstuk 4) die ondernomen worden om in 2023 deze doelstellingen te realiseren. Deze doelstellingen vormen tevens het toetsingskader aan de hand waarvan gemeten kan worden of de resultaten van de beoogde opzet worden gerealiseerd. Monitoring hiervan is tevens van belang om, waar nodig, tijdig bijsturen mogelijk te maken.

Figuur 1: Uitwerking strategische doelstellingen en SMART-doelen<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Doelstellingen bezoekersaantallen en extern ingekochte trajecten gebaseerd op 2019 (i.v.m. Corona zijn 2020 en 2021 geen goed referentiejaar). Financiële doelstellingen (verhogen huuropbrengst en verhogen omzet) gebaseerd op exploitatiebegroting 2021 (zie haalbaarheidsonderzoek bijlage D).

De financiële resultaten van de smart-doelstellingen tellen ogenschijnlijk niet op tot het financiële resultaat van het voorliggende strategische doel. De oorzaak hiervan is dat bij, bijvoorbeeld het verhogen omzet van entree, winkel en verkooptuin ook de inkoopkosten van de verkochte goederen stijgen. De verbetering van het exploitatieresultaat is hierdoor lager dan de verhoging van de omzet. Per saldo leidt het realiseren van de smart-doelstellingen tot het realiseren van de voorliggende strategische doelstelling.

## 2.5. Risico's en afhankelijkheden

Om te komen tot de uitbreiding van het exploitatiemodel van De Kruidhof wordt een significante investering door de gemeente gedaan, in totaal € 370.000. Door deze investering is de verwachting dat het resultaat weliswaar verbetert, maar de mate waarin is onzeker. De verwachte resultaatverbetering is namelijk afkomstig van een toename in het aantal bezoekers, het gebruik en verhuur van de multifunctionele en andere ruimtes en de daadwerkelijke verkoop aan de betreffende bezoekers. Bezoekers kunnen worden gestimuleerd om naar De Kruidhof te komen, maar niet geforceerd. Ditzelfde geldt voor de uitstroomdoelstellingen in relatie tot de economische situatie. Inwoners kunnen voorbereid worden op de arbeidsmarkt, maar werkgevers niet geforceerd hen in dienst te nemen. Momenteel is de economische situatie van dusdanige aard dat de werkgeversvraag hoog is en er een kans ligt door hierin te voorzien. Dit zijn externe factoren en een belangrijk risico voor het realiseren van de doelstellingen. De range van resultaatverbetering (zoals in het haalbaarheidsonderzoek opgenomen) is hierdoor ook breed. Indien blijkt dat het inzetten van dit scenario slechts resulteert in het realiseren van de onderkant van de range en dus een marginale resultaatverbetering oplevert, bestaat de kans dat het vraagstuk rondom het voortzetten van De Kruidhof zich opnieuw voordoet. Dit zal echter pas blijken nadat er een behoorlijke tijd is gepasseerd en de investeringen in De Kruidhof al hebben plaatsgevonden, maar de situatie dus niet verbeterd hebben. Continue monitoring en tijdige bijsturing op basis van de inzichten is noodzakelijk om deze situatie te voorkomen en/of de impact te beperken.

In de uitwerking van de stappen om het gekozen scenario te realiseren, kan daarnaast blijken dat onvoldoende expertise aanwezig is om het gewenste model uit te voeren en de doelstellingen te realiseren. De mogelijkheid bestaat dat extra expertise benodigd blijkt. Om hierin te voorzien is in de implementatiefase budget geraamd (onderdeel van de € 100.000).

Een stevige bestuurlijke en management uitdaging is het daadwerkelijk realiseren van effectievere samenwerking tussen partijen in het sociaal domein. In het implementatietraject voorafgaand aan het werken volgens de nieuwe wijze, is gedegen coördinatie op de transformatie hiertoe noodzakelijk. De implementatie vraagt namelijk veel van de organisatie en betrokken partijen. Het vraagt om een andere manier van (samen)werken in het sociaal domein tussen met name De Kruidhof, MOA en de gebiedsteams én het meenemen van mensen en gedragsverandering. Dergelijke implementaties en organisatieveranderingen zijn altijd onzekerder dan structuurwijzigingen en brengen risico met zich mee. Om dit risico te beheersen en te reduceren dient er een duidelijke formulering van de doelstellingen te zijn (reeds opgenomen in paragraaf 2.3), moeten deze gezamenlijk gedragen worden, dient er sturing plaats te vinden op het realiseren hiervan en een gedegen monitoring om tijdig bijsturen mogelijk te maken. Onderliggend uitvoeringsplan is een belangrijke eerste stap hierin.

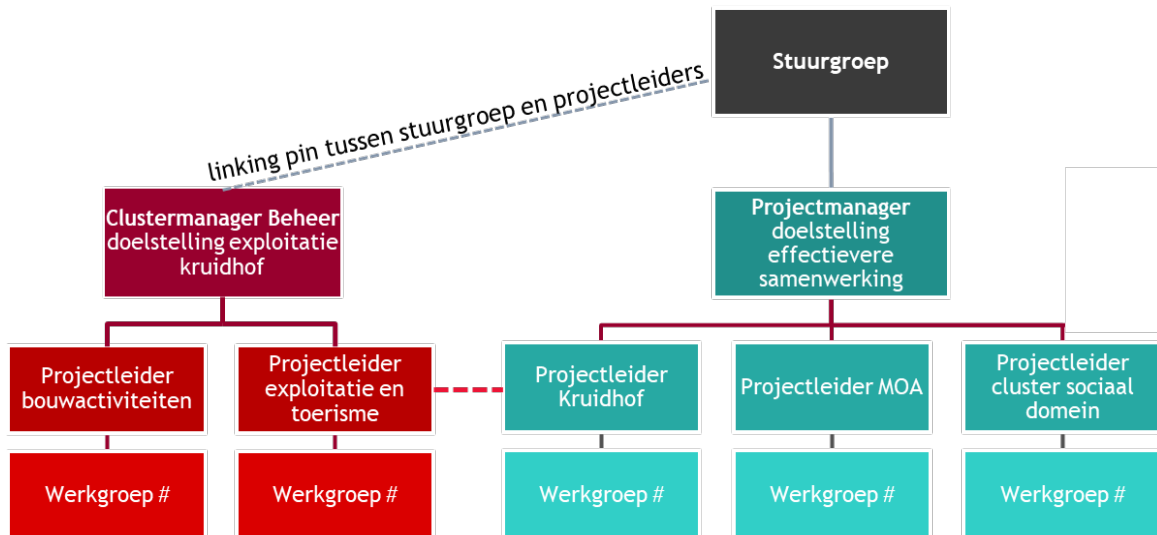
Om de effectievere samenwerking tussen partijen in het sociaal domein en de aanpalende doelstellingen te realiseren en voorgenoemd risico te beheersen is het aanstellen van een projectmanager hierop van belang. Hij of zij werkt met voldoende mandaat over de partijen heen en draagt zorg voor de realisatie van deze doelstelling. Om belangeloos te kunnen optreden, heeft een projectmanager met enige afstand tot de drie partijen (niet afkomstig vanuit één van de organisaties of organisatieonderdelen) hierin de voorkeur. In hoofdstuk drie is beschreven hoe de beoogde structuur van de implementatie eruitziet.



### 3. Governance implementatie

Naast de reguliere lijnorganisatie, het draaien van de dagelijkse gang van zaken en het realiseren van de individuele verantwoordelijkheden van de betrokken partijen, is overkoepelende sturing nodig om het gekozen scenario en de beoogde doelstellingen te realiseren. De governance van de implementatie is ingericht in lijn met de doelstellingen (zie figuur 1) en ziet er daarmee als volgt uit:

Figuur 2: Governance implementatie scenario



Uit de governance valt op te maken dat een projectmanager wordt ingezet op het in samenhang coördineren van de activiteiten teneinde de strategische doelstelling m.b.t. de effectievere samenwerking te realiseren. Voor wat betreft de doelstelling m.b.t. het uitbreiden van de exploitatie van De Kruidhof en de aanzuigende werking op toerisme, worden twee projectleiders benoemd. De samenhang tussen de activiteiten van deze projectleiders wordt bewaakt door de clustermanager Beheer. Hij neemt tevens zitting in de stuurgroep en vormt daarmee de linking-pin tussen deze projectleiders en de stuurgroep.

Daarnaast valt op te maken dat er verbinding is tussen de projectleiders ‘exploitatie en toerisme’ en ‘Kruidhof’. De activiteiten die hieronder vallen dienen namelijk in samenhang uitgevoerd te worden. In praktijk ligt het voor de hand dat deze twee rollen door dezelfde persoon wordt ingevuld.

Deze structuur is niet volledig ingevuld. Dit is een bewuste keuze en biedt ruimte aan de (te benoemen) projectleiders om de werkgroepen naar eigen inzichten in te richten, passend bij de aard en omvang van de te realiseren resultaten.

In de tabel hieronder is weergegeven wat de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de genoemde rollen betreffen.

Tabel 2: Rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Rol	Wie	Taken/verantwoordelijkheden	Bevoegdheden
<b>Stuurgroep</b>	Ambtelijk opdrachtgevers: - Manager cluster beheer - Manager cluster sociaal domein - Beleidsadviseur sociaal domein	- (Bij)sturen op realisatie doelstellingen - Sparringpartner voor projectmanager - Bestuurlijke escalatie waarborgen	- Besluiten t.a.v. besteding budgetten cf. haalbaarheidsonderzoek (zie tabel 1.) - Benoemen projectmanager/projectleiders

<b>Project-manager</b>	n.t.b., bij voorkeur persoon die onafhankelijk van partijen kan opereren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiseren beoogde doelstellingen</li> <li>- Toezien en sturen op (in samenhang) realisatie beoogde resultaten door projectleiders (cf. uitvoeringsplan)</li> <li>- Verbinden partijen</li> <li>- Faciliteren projectleiders</li> <li>- Sparringpartner voor projectleiders</li> <li>- Voortgangsrapportage en verantwoording t.a.v. realisatie projecten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besluiten t.a.v. besteding budgetten tot € x.000 (nader vast te stellen).</li> <li>- Voorstel t.b.v. te benoemen projectleiders</li> </ul>
<b>Projectleiders</b>	n.t.b. bij voorkeur persoon met kennis van en mandaat in betreffend organisatieonderdeel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiseren projectresultaten</li> <li>- Verbinding zoeken met andere projectleiders</li> <li>- Opzetten werkgroepen</li> <li>- Aansturen werkgroepen (in samenhang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besteding budgetten binnen vastgestelde kaders</li> </ul>
<b>Wergroepen</b>	Door projectleiders te benoemen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiseren resultaat werkgroep</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invulling geven aan benodigde activiteiten t.b.v. realiseren resultaat werkgroep.</li> </ul>
<b>Staven</b>	Bestaande stafafdelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdragen aan realiseren projectresultaten en doelstellingen</li> <li>- Leveren van kennis, tijd en energie t.b.v. werkgroepen en projectleiders/projectmanager</li> </ul>	

## 4. Activiteiten uitvoeringsplan

In dit hoofdstuk zijn de verschillende activiteiten die bijdragen aan de gestelde doelstellingen uitgewerkt. Hierbij zijn de activiteiten inzichtelijk gemaakt (onderverdeeld naar bijdrage aan doelstelling), is aangegeven wie/welke partij verantwoordelijk is voor de uitvoering, de planning van de uitvoering en welke inzet er gevraagd worden. Sommige activiteiten dragen bij aan meerdere doelstellingen. Om het overzicht te bewaren en herhaling te voorkomen, zijn deze activiteiten slechts één keer opgenomen.

Onder verantwoordelijke partijen is, in het geval van meerdere verantwoordelijk partijen, de trekker van de activiteit dikgedrukt weergegeven.

### 4.1. Verhogen aantal bezoekers in 2023

Verhogen jaarlijks aantal bezoekers met 4.500 vanaf 2023 t.o.v. 2019

Activiteit	Planning												Verantwoordelijke partij(en)	Benodigde resources	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Visie op gebruik van multifunctionele ruimte														Projectleider. exploit. en toerisme (E&T)	Werkgroep
Indeling multifunctionele ruimte uitwerken														Projectleider bouw, Stichting Grien	Werkgroep (o.a. beheer)
Tekening multifunctionele ruimte laten maken														Projectleider bouw	Afdeling Beheer (evt. externe expertise ter ondersteuning)
Bestek multifunctionele ruimte laten maken														Projectleider bouw	Afdeling Beheer (evt. externe ondersteuning)
Planning verbouwing opstellen <sup>2</sup>														Projectleider bouw	Afdeling Beheer
Aanbestedingsprocedure aannemer														Projectleider bouw	Afdeling Beheer
Verbouwing														<b>Projectleider bouw</b> , Stichting Grien betrokken	Afdeling beheer, opdrachtnemer(s), € 130.000
Inventaris multifunctionele ruimte														Projectleider E&T	Wordt bepaald in werkgroep
Marketingstrategie vernieuwde Kruidhof en multifunctionele ruimte ontwikkelen														<b>Projectleider E&amp;T</b> , afdeling communicatie	€ 12.000, werkgroep (o.a. communicatie)
Huisstijldragers ontwikkelen														<b>Projectleider E&amp;T</b> , afd. communicatie	€ 9.000
Uitvoeren marketingstrategie multifunctionele ruimte														<b>Projectleider E&amp;T</b> , afd. communicatie	Wordt bepaald n.a.v. marketingstrategie
Opzetten contentkalender														Projectleider E&T	Werkgroep (o.a. communicatie)
Vullen contentkalender (evenementen/activiteitenaanbod)														<b>Kruidhof</b> , afdeling communicatie	Regulier proces

<sup>2</sup> Voor de verbouw van de multifunctionele ruimte, de bouw van de kas en loods en de plaatsing van het containerveld en de schaduwhal is De Kruidhof afhankelijk van de beschikbaarheid van aannemers. De planning is hierdoor onder voorbehoud.

## 4.2. Verhogen huuropbrengsten

Verhogen huuropbrengsten met €34.000 per jaar t.o.v. 2019

Activiteit	Planning												Verantwoordelijke partij(en)	Benodigde resources
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Verhuurovereenkomst t.b.v. workshops e.d. opstellen													Projectleider E&T	Afdeling Vastgoed en grondzaken
Werkproces verhuur multifunctionele ruimte opzetten <sup>3</sup>													Projectleider E&T	werkgroep
Contract verhuurkantoor opstellen													Projectleider E&T, juridische zaken gemeente	Vastgoed en grondzaken
Agenda/rooster ruimtes opzetten en hanteren ervan borgen													Projectleider E&T	werkgroep
Inventarisatie inventaris kantoor en eventuele aanschaf													Projectleider E&T	Volgt uit werkgroep
Werkprocessen Eetuin afstemmen en uitwerken													Projectleider E&T, De Eetuin	werkgroep

## 4.3. Verhogen overige omzet (entree, winkel en verkooptuin)

Verhogen omzet entree, winkel en verkooptuin met €54.000 t.o.v. 2019

Activiteit	Planning												Verantwoordelijke partij(en)	Benodigde resources	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
<b>Kas en Loods</b>															
Verlengen subsidie SNN														Glezen merke, Kruidhof	
Visie op gebruik kas/programma van eisen														Glezen merke, Kruidhof	Werkgroep (o.a. Glezen merke, Stichting Grien, Afdeling beheer)
Inventariseren subsidievoorwaarden														Glezen merke, Kruidhof	
Overeenkomst eigendom/gebruik kas en loods														Kruidhof, Glezen merke	Afdeling vastgoed en grondzaken
Indeling kas en loods uitwerken														Projectleider bouw, Glezen merke	Werkgroep
Tekening loods maken														Projectl. bouw	Afdeling beheer
Tekeningen kas laten maken														Projectleider bouw, Afdeling beheer	Externe expertise (mag meedingen in aanbesteding)
Bestek kas laten maken														Projectleider. bouw, Afdeling beheer	Externe expertise

<sup>3</sup> De activiteiten rondom de verbouw van het oude tuincafé naar de multifunctionele ruimte staan beschreven in paragraaf 4.1.



#### 4.4. Minder trajecten bij externe partijen ingekocht

In 2023 €44.000 minder aan trajecten bij externe partijen ingekocht t.o.v. 2019

Activiteit	Planning												Verantwoordelijke partij(en)	Benodigde resources	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Procesbeschrijving toegang														Projectmanagers. doelst. effectievere samenwerking (ES)	Werkgroep
Doorstroomproces beschrijven														Projectmanager ES	Werkgroep
Trajecten in kaart brengen														Kruidhof, MOA	
Producten-/ diensten-catalogus format opstellen														Projectleiders Kruidhof/MOA, Cluster sociaal domein	Werkgroep, (o.a. inkoop, communicatie)
Productencatalogus vullen														Projectleiders MOA en Kruidhof	Werkgroep MOA, werkgroep Kruidhof
Productencatalogus opmaken														Afdeling Communicatie	Dtp'er communicatie
Trajecten inrichten														Projectleiders MOA en Kruidhof	Werkgroep(en)
Inkoop, positionering preferente leveranciers														Inkoop	
Mogelijkheden certificering trajecten Kruidhof inventariseren														Projectleider Kruidhof	Werkgroep
Voldoen aan criteria voor certificering trajecten De Kruidhof														Projectleider Kruidhof	Werkgroep
Benodigde certificering Kruidhof traject-aanbieder inventariseren/ verwerven (Blik op werk)														Projectleider Kruidhof	Werkgroep

#### 4.5. (gedeeltelijke) duurzame uitstroom uitkering realiseren

Extra (gedeeltelijke) duurzame uitstroom uit de uitkering realiseren van 7 inwoners (besparing €72.000)

Activiteit	Planning												Verantwoordelijke partij(en)	Benodigde resources	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Procesbeschrijving begeleiding														Projectleider cluster sociaal domein, Kruidhof	Werkgroep
Afspraken maken over monitoring en rapportering m.b.t. trajecten														Projectmanager ES	Werkgroep (o.a. control)
Monitor en rapportage inrichten														Projectmanager ES	Afdeling control
DVO opstellen														Projectmanager ES	Jurist



#### 4.6. De Kruidhof als voorliggende voorziening in 2023

#### De Kruidhof als voorliggende voorziening binnen het sociaal domein in 2023

Alle activiteiten die bijdragen aan bovenstaand doel, worden opgepakt bij de realisatie van de eerder uitgewerkte doelen.

#### 4.7. Overall activiteiten

De hiervoor opgenomen activiteiten dragen bij aan het realiseren van een specifieke doelstelling.

Daarnaast is er een aantal activiteiten die bijdragen of faciliterend zijn aan het realiseren van het geheel van doelstellingen. Deze activiteiten zijn hieronder opgenomen.

Activiteit	Planning												Verantwoordelijke partij(en)	Benodigde resources	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Benoemen projectmanager doelstelling 2														Stuurgroep	Interne of (budget) externe projectmanager
Benoemen projectleiders														Stuurgroep i.s.m. Projectmanager ES	
Inrichten werkgroepen														Projectleiders	
Afspraken m.b.t. financiële vergoeding														Projectmanager ES	Werkgroep (o.a. beleid en control)
Verantwoordingscyclus afstemmen en opzetten														Projectmanager ES,	Werkgroep (o.a. beleid en control)
DVO opstellen, vastleggen afspraken														Projectmanager ES	Werkgroep (o.a. jurist/ stagiaire MOA)
Monitoring doelrealisatie opzetten														Projectmanager ES en projectleider E&T	Werkgroep (o.a. control)

## 5. Doorkijk na 2023

In 2022 wordt de organisatie neergezet om in 2023 het scenario te kunnen effectueren. Dit houdt echter geenszins in dat het dan af is. De basis staat, doorontwikkeling is nodig. Enerzijds om de potentie van het scenario te benutten, anderzijds in te spelen op nieuwe kansen en risico's. Daarnaast zijn er, als in elke implementatie elementen die minder effectief of efficiënt te werken als vooraf beoogd. Bijsturing en continu verbeteren is een noodzakelijk en doorlopend proces.

In 2023 staat er een organisatie waarin het cluster sociaal domein, de MOA en De Kruidhof samenwerken aan het bieden van de juiste re-integratie plek voor inwoners van de gemeente. De beoogde doelstellingen worden gemeten en er wordt integraal gestuurd op de realisatie ervan in samenhang en samenwerking tussen deze organisaties.

Vanaf 2023 wordt de Kruidhof en de samenwerking doorontwikkeld, dit is een doorlopend proces van bijsturing op basis van gerealiseerde resultaten. Maar vanuit het haalbaarheidsonderzoek en de ontwikkeling van het uitvoeringsplan zijn in ieder geval de volgende elementen van belang om in ogenschouw te nemen voor de doorontwikkeling:

- **Gezamenlijk cliëntvolgsysteem:**  
De gemeente heeft op de planning om in 2023 een aanbesteding uit te zetten om een nieuw cliëntvolgsysteem te kiezen en te implementeren. Momenteel is het systeem van de gemeente meer een financieel gedreven systeem, dan een cliëntvolgsysteem. Deze aanbesteding is een uitgelezen moment om, naast een kwalitatieve slag te maken in het volgen van de cliënten (trajecten), hiermee een verdere integratie en samenwerking tussen de gebiedsteams, De Kruidhof (als onderdeel van de gemeente) en de MOA vorm te geven. Idealiter richt de gemeente zich erop om te komen tot één cliëntvolgsysteem voor alle genoemde partijen en de MOA en De Kruidhof dus te betrekken bij het vormgeven van de aanbesteding. Dit kan namelijk een impuls geven aan het versterken van het toegangs- en doorstroomproces en integrale sturing op de samenwerking.
- **Trajecten beschikbaar maken voor externe partijen**  
Als reeds in het haalbaarheidsonderzoek benoemt kunnen op termijn ook trajecten uitgevoerd worden op De Kruidhof voor andere partijen (zoals de gemeente Tytsjerksteradiel). Dit bevordert de samenwerking tussen genoemde partijen en de mogelijkheden voor mensen met een activerings- of participatievraagstuk. Tevens wordt hiermee een bijdrage geleverd aan het versterken van de exploitatie van De Kruidhof en een financieel gezondere situatie. Dit valt onder doorontwikkeling, gezien de gemeente de trajecten eerst voor de eigen inwoners stabiel dient vorm te geven en in te richten. Indien dat goed verloopt en de resultaten naar behoren zijn, kan deze vervolgstap gezet worden. Indien hier te vroeg mee gestart wordt, is het afbreukrisico te groot.
- **Structuur samenwerking beschouwen, organisatieinrichting**  
Het beschouwen van de samenwerking en de organisatieinrichting is in principe een doorlopend proces. Omdat er een nieuwe (samenwerkings-)structuur wordt opgezet, is het verstandig om deze specifiek te evalueren en te beschouwen of dit na enige tijd (lees: halverwege 2023) nog steeds de beste en gewenste structuur is om vorm te geven aan de doelstellingen. Het evalueren en eventuele bijsturen hierop sluit aan bij de opgenomen uitgangspunten ten behoeve van dit uitvoeringsplan.
- **Uitbouwen relaties met lokale ondernemers, carrousel en plaats in Mienskip**  
Op het moment dat de basis staat bij De Kruidhof, kan de interne focus weer meer naar buiten verlegd worden. Er kan vanaf 2023 verder ingezet worden op de plaats en rol van De Kruidhof in de Mienskip. Dit doormiddel van het uitbouwen van de relaties met lokale ondernemers, onderwijsinstellingen en andere partijen actief in het aanbieden van activatie- en participatietrajecten. Hierbij valt te denken aan het opzetten van een carrousel met leer-werkactiviteiten met niet alleen het aanbod van De Kruidhof en de MOA, maar ook met externe partijen.

- **Renovatie droogruimte**

Door renovatie van de droogruimte wordt een toeristische attractie nieuw leven ingeblazen. Dit versterkt het algehele aanzien van De Kruidhof en daarmee mogelijk de aantrekkingskracht op toerisme uit (en buiten) de regio. De investering die dit vergt is geen directe aanleiding tot verhoogde opbrengsten en levert geen directe bijdrage aan het realiseren van de taakstelling. Om deze reden is het niet in het uitvoeringsplan opgenomen. Als over enkele jaren de financiële situatie van de gemeente zich er mogelijk voor leent, kan de renovatie van de droogruimte als mogelijke doorontwikkeling van De Kruidhof gezien worden.

Door uitvoering te geven aan het uitvoeringsplan en de doorontwikkeling ervan, heeft De Kruidhof, samen met de MOA en de gebiedsteams voldoende mogelijkheden en kansen om de uitvoering van het scenario tot een succes te maken. Hierin zullen zij ook legio uitdagingen tegemoet treden. Alleen samen zijn zij in staat om hier het hoofd aan te bieden, te sturen en waar nodig bij te sturen op het realiseren van de doelstellingen. Het belangrijkste is om deze reden om elkaar gedurende het proces vast te houden, samen te blijven optrekken en vooral ook samen plezier te maken en de successen te vieren.

## nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

[bdo.nl](http://bdo.nl)