

Rapportage van de beoordelingscommissie Sociaal Makelaarschap

Inleiding

Op 29 januari 2018 heeft het college van B&W de beleidsregel Sociaal makelaarschap gemeente Utrecht 2019–2024 gepubliceerd. Deze regeling heeft het doel subsidie te verlenen voor de uitvoering en verdere vernieuwing van het sociaal makelaarschap in Utrecht.

Binnen de gestelde aanvraagtermijn, die sloot op 1 mei 2018, zijn vier subsidieaanvragen binnengekomen. Deze aanvragen zijn ingediend door de Stadscoöperatie Samen030, de bestaande vijf sociaal makelorganisaties Doenja, Me'kaar, Vooruit, Wijk&co en Welzaam (die een gezamenlijke aanvraag indienden), stichting DOCK en B&A Wmo Diensten B.V. Beide laatste organisaties zijn in meerdere gemeenten actief op welzijnsterrein, maar tot nu toe niet in Utrecht.

In deze rapportage geeft de beoordelingscommissie een toelichting op het verloop van de beoordelingsprocedure en de inhoudelijke weging van de subsidieaanvragen.

De uitkomst van deze weging is dat stichting DOCK met het hoogste aantal punten is gewaardeerd. Op basis van deze uitkomst zal de subsidie voor de periode 2019–2024 verleend gaan worden aan stichting DOCK.

Procedure

Voor de subsidieregeling zijn binnen de gestelde termijn genoemde vier aanvragen binnen gekomen. Na sluiting van de aanvraagtermijn is eerst de drempeltoets uitgevoerd ten aanzien van de juridische, financiële en inhoudelijke eisen. In sommige gevallen is ontbrekende informatie opgevraagd. Uiteindelijk voldeden alle aanvragen aan de in de beleidsregel gestelde drempeltoets.

Conform de in de subsidieregeling beschreven procedure is de aanvraag vervolgens voorgelegd aan de beoordelingscommissie. De commissie is samengesteld uit medewerkers van de gemeente Utrecht, afkomstig uit het verantwoordelijke beleidsteam Samenleving, Jeugd, control Maatschappelijke Ontwikkeling en Wijken.

Kern van de beoordelingsprocedure was de beoordeling van de uitgebreide schriftelijk ingediende subsidieaanvragen.

Daarnaast heeft ieder van de vier aanvragers zijn aanvraag toegelicht aan een groep bewoners, die ook vragen konden stellen. Deze bewoners hebben, na vertrek van de aanvrager, de beoordelingscommissie adviezen gegeven over de betreffende aanvraag. Deze adviezen heeft de commissie betrokken in haar beoordeling.

De beoordelingscommissie heeft met ieder van de aanvragers een gesprek van een half uur gevoerd. In deze gesprekken heeft de commissie verhelderingsvragen gesteld aan de aanwezige vertegenwoordigers van de aanvrager. Tenslotte zijn de aanvragen ook gelezen door een groep

ambtelijke 'meelezers', die vanuit hun vakexpertise commentaar hebben geleverd op onderdelen van de aanvragen.

De beoordelingscommissie heeft de aanvragen beoordeeld aan de hand van de vijf in de beleidsregel genoemde criteria. Deze criteria hebben een verschillend gewicht. Per criterium is hieronder het maximaal aantal te behalen punten genoemd. De aantallen tellen op tot 100 punten.

- Criterium 1: een visie die goed aansluit bij de leidende principes, doelstellingen en accenten van de nota van uitgangspunten sociaal makelaarschap 2019–2024 (15 punten).
- Criterium 2: een effectieve en innovatieve aanpak, waaruit blijkt dat u kennis heeft van wat er speelt in de Utrechtse buurten, bekend bent met de netwerken, voortbouwt op de ervaringen van afgelopen jaren, het sociaal makelaarschap en sociaal beheer door ontwikkelt, zorgt voor continuïteit in de uitvoering en hoe u bewoners heeft betrokken bij de totstandkoming van uw aanpak (35 punten).
- Criterium 3: afstemming en samenwerking met zowel professionele partners als (organisaties van) bewoners in de sociale basis (spoor 1), de basiszorg (spoor 2) en de aanvullende zorg (spoor 3), hoe u in deze samenwerking denkt vorm te geven aan de 'beweging naar voren' (20 punten).
- Criterium 4: de wijze waarop u het sociaal makelaarschap organisatorisch vormgeeft in aansluiting op de genoemde voorwaarden in de nota van uitgangspunten sociaal makelaarschap, hoe u buurtgericht werkt, uw inzet verdeelt over de verschillende activiteiten en flexibel in kunt spelen op ontwikkelingen in de stad (15 punten).
- Criterium 5: efficiënte en effectieve inzet van middelen waarbij de hoogte van het aangevraagde subsidiebedrag in logisch verband staat met de activiteiten (15 punten).

Beoordeling

In de bijlage bij deze rapportage heeft de commissie een beoordeling gegeven van de vier aanvragen. Deze beoordelingen, realiseert de commissie zich, kunnen nooit volledig recht doen aan de 'rijkdom' van de vier aanvragen. De commissie heeft naar eer en geweten per criterium de in haar ogen sterke en zwakkere punten uit de aanvragen benoemd.

Bij de beoordeling van de aanvragen en het toekennen van scores hebben de commissieleden de adviezen van bewoners in de afweging betrokken. Dit is ook gebeurd met de gesprekken, die de commissie zelf gevoerd heeft met de aanvragers.

Om tot een keuze te komen heeft de commissie elke aanvrager per criterium een cijfer tussen 1 en 10 gegeven. Dit is in uitvoerig en zorgvuldig overleg gedaan. Elk cijfer is met de wegingsfactor (het aantal maximaal te behalen punten per criterium) vermenigvuldigd. Door de uitkomst vervolgens door tien te delen is de definitieve score per criterium bepaald.

	Aantal punten				
Criterium	Wegings factor	B&A	DOCK	Samen030	5 Smo's
1. Visie	15	11	12	9	11

2. Aanpak	35	21	28	18	25
3. Samenwerking	20	14	16	10	14
4. Organisatie	15	11	12	6	9
5. Financiën	15	9	11	8	9
Totaal	100	66	79	51	68

Motivering beoordeling

De aanvraag van Samen030 scoort bij de beoordelingscommissie het laagst. De aanvraag roept veel vragen en twijfels op, die ook in het gesprek niet werden weggenomen. Niettemin heeft de commissie bewondering voor de energieke wijze waarop de mensen van Samen030 hun aanvraag in korte tijd uit de grond hebben gestampt en gepresenteerd.

Veel waardering heeft de commissie ook voor de inzet en tijd die de bestaande sociaal makelorganisaties en B&A in hun aanvraag hebben gestoken.

De keuze voor DOCK is vooral gebaseerd op de ‘doorleefde’ visie op sociaal makelaarschap, die uitgaat van de kracht van mensen (ook kwetsbare mensen) en op de pro-actieve aanpak die aansluit op de Nota van Uitgangspunten sociaal makelaarschap. DOCK heeft duidelijke ideeën over de ontwikkeling van het sociaal makelaarschap en heeft daarvoor een breed methodisch repertoire ter beschikking. Men trekt tijd en geld uit om de sociaal makelaars, die zij overneemt van de bestaande SMO's, hierin te trainen. DOCK heeft zich ook in korte tijd een scherp beeld weten te vormen van de Utrechtse wijken en buurten en wat daar zou moeten gebeuren. De organisatie combineert ambitie (dingen bereiken voor en met bewoners) met bescheidenheid; men hoeft niet zelf ‘op het podium’ te staan. Continuïteit in de uitvoering is bij DOCK geborgd; men trekt royaal de tijd uit voor de transitie en gaat zorgvuldig om met de belangen van medewerkers.

Het is de combinatie van de doorleefde visie en vernieuwend vakmanschap, waardoor DOCK volgens de beoordelingscommissie uitsteekt boven de andere aanvragers. Daarnaast is bij DOCK ook de continuïteit in de uitvoering (mensen en netwerken) gegarandeerd.

De keuze voor DOCK biedt tevens de mogelijkheid om budgettaire ruimte te creëren voor bewonersorganisaties die een rol willen spelen in het sociaal makelaarschap. DOCK stelt voor gefaseerd tot 20% van de subsidie in de periode (2019–2024) hiervoor beschikbaar te stellen.

Bijlage

Samen030

“Utrechters aan zet in eigen buurt en wijk”, staat op de voorkant van de subsidieaanvraag van Samen030. De titel dekt de lading goed: Samen030 wil het sociaal makelaarschap in handen geven van bewoners en buurtondernemers in een model, waarin een stadscoöperatie en coöperaties per wijk of buurt de spil vormen. Er blijft plaats voor professionele sociaal makelaars, maar zij worden in dit model aangestuurd door de coöperatie. In de uitvoering van het sociaal makelen wordt ook plaats ingeruimd voor vrijwilligers en ervaringsdeskundigen, die mogelijk in aanmerking komen voor betaling van hun inzet.

Uit de aanvraag van Samen030 spreken groot enthousiasme en grote betrokkenheid bij de stad en de wijken. “Gemeenschapskracht”, één van de sleutelwoorden uit de aanvraag, is een inspirerende term. Deze sluit aan bij het streven van de gemeente om bewoners een grote rol geven in de opbouw van de samenleving – en hen ook de kans te geven de uitvoering van gemeentelijke taken over te nemen, als zij dit beter en goedkoper kunnen dan professionele organisaties.

Maar de aanvraag van Samen030 roept veel vragen op. Op veel punten is de aanvraag onvoldoende duidelijk of voldoet zij niet aan de eisen die de gemeente stelt aan het sociaal makelaarschap. We noemen hierna de belangrijkste van deze punten.

- *Governance* ofwel het besturingsmodel voor het sociaal makelaarschap, waarin de volgende actoren een rol spelen:
 - de stadscoöperatie Samen030, waarbij vier buurtcoöperaties zijn aangesloten, te weten: Krachtstation, BuurtWerkKamerCoöperatie, Power by Peers en Wijkinformatiepunt Utrecht;
 - de stichting Zorgbelang Gelderland/Utrecht die de gedelegeerde verantwoordelijkheid krijgt voor het sociaal makelaarschap in Utrecht;
 - een teamleider Samen030 die de leiding heeft van de stadscoöperatie én van de GSMO, een bundeling van de huidige sociaal makelorganisaties.
 - de genoemde GSMO die als aparte rechtspersoon blijft bestaan, met sociaal makelaars in dienst. In de loop der tijd kunnen sociaal makelaars in dienst komen van een wijkcoöperatie.

Wij vinden dit een ingewikkeld besturingsmodel waarin de verantwoordelijkheid snel zoek kan raken en dat bovendien voor de medewerkers van de vijf huidige sociaal makelorganisaties gedurende langere tijd onzekerheid met zich meebrengt. Over deze constructie is geen overeenstemming met de huidige SMO's.

- Bewonersinitiatief: de aanvraag van Samen030 maakt onvoldoende duidelijk hoe zij bewonersinitiatief wil stimuleren. Samen030 richt de focus op de wijkcoöperatie. Maar veel bewoners/vrijwilliger willen op een andere manier actief zijn. Hoe worden zij daarbij ondersteund?

- Verschillen tussen wijken: wijk- en buurtcoöperaties zullen het snelst tot stand komen in de sterkere wijken, waar meer mensen wonen die de competenties en de ambitie hebben om succesvol een coöperatie te starten. De gemeente echter legt het accent op de zwakkere buurten waar de behoefte aan sociaal makelaarschap het grootste is.
- De samenwerking met andere partijen in de 'sociale basis' en de zorg: cruciaal voor effectief sociaal makelaarschap is goede samenwerking met andere partijen. Dit lezen we ook in de aanvraag. Maar het antwoord op de vraag *hoe* Samen030 de samenwerking uitwerkt en welke rol zij voor zichzelf ziet in de samenwerking komt niet uit de verf.
- Vakmanschap: de aanvraag van Samen030 ademt een tegenstelling tussen de leefwereld- en systeemwereld. Wij zien onvoldoende erkenning van het vakmanschap en de (methodische) kennis die een sociaal makelaar nodig heeft, om partijen te verbinden, bewonersinitiatief te ondersteunen en de sociale samenhang in de wijk te versterken. Wij lezen onvoldoende hoe Samen030 beide werelden op een vruchtbare manier denkt te integreren.
- De begroting: Samen030 heeft de personele kosten optimistisch begroot; het risico dat de kosten hoger uitvallen is groot.

Doenja Dienstverlening, Me'kaar, Vooruit, Welzaam en Wijk&co

De vijf bestaande sociaal makelorganisaties Doenja, Me'kaar, Vooruit, Welzaam en Wijk&co hebben een gezamenlijke aanvraag ingediend onder de titel 'Voor vitale wijken'. Het is een goed leesbare, degelijke aanvraag die in grote lijnen de uitvraag van de gemeente volgt. Op enkele punten hebben de vijf organisaties daar eigen accenten aan toegevoegd. Maar zij hebben volgens de beoordelingscommissie ook kansen laten liggen om meer eigen kleur toe te voegen en mogelijkheden van vernieuwing te benoemen.

Hierna becommentariëren we de aanvraag volgens de vijf criteria van de uitvraag.

De visie

De visie bevat een aantal sterke punten. Trends in de samenleving (gentrificatie, polarisatie e.d.) worden helder benoemd. De organisaties hebben de vier in de uitvraag genoemde leidende principes aangevuld met twee nieuwe: een onderzoekende, nieuwsgierige houding en vreedzaam werken). Ze voegen ook een nieuw accent toe: aandacht voor kinderen. Hier staat tegenover dat de visie niet heel ambitieus is geformuleerd, met uitzondering van waar het gaat over kinderen. De vijf organisaties gaan voort op de vijf jaar geleden ingeslagen weg; we komen weinig echt vernieuwende ideeën tegen. Waar het gaat over hun (gezamenlijke) toekomst, bieden zij geen 'stip aan de horizon'.

De aanpak

Een centrale rol in de aanpak van de vijf organisaties speelt de wijkanalyse. De aanvraag laat zien dat de vijf de Utrechtse wijken en buurten, en de daarin actieve netwerken en bewonersinitiatieven goed kennen. Present zijn, aandacht, vertrouwen en continuïteit zijn goed gekozen sleuteltermen. Sterke punten in de aanpak zijn de aandacht voor 'het spelende kind' en voor laaggeletterdheid. Hier staan minder sterke punten tegenover. Zo blijft onduidelijk hoe de vijf organisaties meer eenheid willen brengen in het – tot dusver zeer divers aangestuurde – sociaal beheer van buurtcentra. Ten aanzien van de doelstelling 'bewonersinitiatieven' maakt de aanvraag duidelijk hoe de organisaties hieraan willen

werken. Voor beide andere doelstellingen – ‘sociale samenhang’ en ‘meedoen’ – blijft de gepresenteerde aanpak vaag. Het is jammer dat de vijf organisaties de aanvraag niet hebben aangegrepen voor reflectie op de afgelopen periode van vijf jaar – met name reflectie op de methodiek van het sociaal makelen en op de samenwerking tussen partijen die actief zijn in de wijk – en hoe zij zich op basis van deze reflectie verder zouden willen ontwikkelen. Ook in de wijkplannen zien wij niet terug dat men geleerd heeft van elkaar; elke organisatie houdt vast aan de eigen werkwijze.

Samenwerking

De vijf organisatie weten wie hun samenwerkingspartners in de buurten en wijken zijn. Een aantal belangrijke partners heeft de aanvraag ondersteund. Ook sterk is dat wijkbewoners bij de wijkanalyses zijn betrokken. Maar zoals hiervoor aangegeven: het is jammer dat de spanningen in de samenwerking die er de afgelopen jaren zeker waren (door diverse oorzaken) niet zijn geanalyseerd, als opstapje naar een verbeterplan.

Organisatie

Volgens de aanvraag blijven de vijf organisaties de komende jaren als afzonderlijke rechtspersonen (samen)werken. Dit is niet in strijd met onze uitvraag; daarin is dit open gelaten. Maar het was sterker geweest als zij uit eigen beweging toch een ‘stip op horizon’ hadden gezet. Nu geven de vier organisaties geen duidelijk antwoord op onze vragen om een eenduidige visie, efficiënte samenwerking met stedelijke partners en brede inzetbaarheid door flexibiliteit in personele inzet.

Financiën

De samenwerkende SMO's zetten relatief veel fte in als uitvoerend personeel met een vrij hoge inschaling. De personele overhead is laag. Maar de begrote personele kosten zijn relatief hoog, vermoedelijk gebaseerd op de huidige personele bezetting.

De SMO's hebben geen vrijwilligersvergoeding begroot, zij financieren dit uit overige inkomsten.

In de begroting is een laag bedrag opgenomen voor activiteitenkosten en in het geheel geen post voor de innovatie. De organisatiekosten zijn aan de lage kant.

In de begroting valt op, dat een hoog percentage van de lasten begroot wordt voor personele kosten en inhuur van personele diensten.

B&A Wmo Diensten B.V. (verder te noemen: B&A)

B&A heeft een goed geschreven, duidelijke aanvraag ingediend. B&A presenteert zich als een lerende, flexibele organisatie, die bij de uitvoering van het sociaal makelaarschap methodisch te werk gaat en het accent legt op de ondersteuning van kwetsbare bewoners en verbinding met de zorg. De aandacht voor bewonersinitiatieven en voor sociale samenhang komt minder uit de verf. B&A heeft veel mensen gesproken om zich een beeld te vormen van de Utrechtse wijken. In het keuzes die zij hierop baseert slaat zij de plank nog wel enkele keren mis.

Hierna gaan we per criterium nader in op de aanvraag.

Visie

In haar visie legt B&A het accent op 'meedoen' van kwetsbare bewoners. Het ondersteunen van bewonersinitiatief en het bevorderen van sociale samenhang krijgen minder aandacht. Ook missen we aandacht voor de rol die 'sterke' bewoners kunnen spelen en voor de kwaliteiten die ook kwetsbare bewoners kunnen inbrengen. Positief is dat het 'eigenaarschap' van activiteiten bij bewoners wordt gelegd.

De aanpak

De gepresenteerde manier van werken maakt een positieve indruk. Sterk vinden we de methodiek van waarderend vernieuwen, de presentiebenadering, het relatiegericht werken en het onderscheid dat wordt gemaakt tussen de perspectieven van het individu, de groep en de professionele bewoner. De sociaal makelaar van B&A werkt op basis van een duidelijke, flexibele rolomschrijving (regiehouder, ondersteuner, meewerkend voorman en "altijd en overal verbinder"). De T-shaped sociaal makelaar is breed gekwalificeerd, gaat 'erop af', bezoekt "onverwachte vindplaatsen" en is ook 's avonds en in het weekend inzetbaar. Dit spreekt ons aan. Uit de aanvraag spreekt ook een doortastende kijk op het sociaal beheer. Maar de uitvoering hiervan schiet met een inzet van slechts 0,6 fte per buurtcentrum tekort. Waar het gaat om praktische problemen, stuiten we soms – zoals bij de 'omgevallen' voetbalclub – op een wezensvreemde aanpak; het buurtteam heeft hier toch echt geen rol in.

B&A heeft zich verdiept in de stad en de wijken. Maar de speerpunten per wijk zijn nog summier uitgewerkt en de kennis van stad, wijken en buurten schiet hier en daar tekort. Zo is Utrecht bij schuldhelpverlening echt verder dan B&A denkt en – heel ander voorbeeld – wekt het verbazing dat B&A in Noordoost meer capaciteit wil inzetten dan in Zuidwest. Wat wel aanspreekt is de aanpak van speerpunten door kleine samenwerkingsverbanden.

Samenwerking

In de aanvraag wordt de samenwerking met de buurtteams en de aanvullende zorg goed uitgewerkt. We missen aandacht voor de samenwerking met de (vele) partners in de sociale basis en met bewonersinitiatieven. Soms krijgen we de indruk dat de sociaal makelaar van B&A net even te veel op de stoel van andere partijen gaat zitten, in plaats van vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid de (grenzen van de) samenwerking op te zoeken. De methode van gestructureerd relatiebeheer spreekt ons daarentegen aan: één contactpersoon voor andere partijen, regelmatig binnenlopen en veelvuldig

app-contact, netwerkborrels en startontbijten. Ook het samen trainen van elkaars professionals en vrijwilligers is een goed punt.

Organisatie

B&A presenteert zich als lerende organisatie. Horizontale verantwoording is goed uitgewerkt. Het “doorlopend proces van feedback” spreekt ons aan, evenals de feedbackdagen. B&A trekt relatief veel geld uit voor opleiding en training van zijn medewerkers. Ook dit beoordelen we positief. B&A wil de huidige sociaal makelaars aan een kwaliteitstoets onderwerpen. Welke eisen B&A stelt aan een sociaal makelaar is ons (nog) niet duidelijk. Dit kan betekenen dat de continuïteit in de uitvoering onder druk komt te staan. Bovendien trekt men slechts een half jaar uit voor de transitie. Dit vinden wij risicovol. De voorgestelde organisatiestructuur met één directeur en vijf meewerkende teamleiders spreekt ons aan.

Financiën

B&A zet een verhoudingsgewijs laag aantal fte uitvoerend personeel in gebaseerd op een vrij hoge inschaling. De personele overhead is opmerkelijk laag, maar de organisatiekosten zijn aan de hoge kant.

De post vrijwilligersvergoedingen is laag. Dat is opmerkelijk in combinatie met een relatief lage inzet aan uitvoerend personeel.

Voor innovatie is een bedrag begroot passend bij de beleidsregel en voor activiteitenkosten is ook een budget begroot. Voor risico/ onvoorzien en transitiekosten is een laag bedrag opgenomen.

DOCK

DOCK heeft een uitgebreide aanvraag geschreven met goed uitgewerkte wijk- en buurtplannen. De aanvraag omvat ook een overzicht van ‘producten’ die men vraaggericht kan inzetten. Dit kan overkomen als een papieren tijger, maar uit de aanvraag spreekt een gedreven houding van aanpakken en doen wat nodig is. De methodische aanpak is een opvallend sterk punt in de aanpak, omdat die wordt gecombineerd met een flexibele inzet en maatwerk.

Ook hier gaan we nader in op de aanvraag aan de hand van de vijf criteria

De visie

DOCK presenteert een heldere visie op het sociaal makelaarschap. DOCK gaat uit van de kracht van mensen, ook van kwetsbare bewoners, en van ‘wederkerigheid’, bewoners worden expliciet uitgenodigd om een bijdrage te leveren. Positief is de nadruk op ‘eigenaarschap’ van bewoners en op de verbinding die wordt gelegd tussen sterke en zwakke bewoners en tussen formele en informele ondersteuning van kwetsbare bewoners. Opvallend is, dat men een deel van het budget (20 procent) in een aantal jaren wil overhevelen naar bewonersinitiatieven. Dit is een vernieuwende gedachte, die ons aanspreekt omdat zij past bij de waarde die de gemeente hecht aan bewonersparticipatie. Wel rijst de vraag of er dan voldoende capaciteit bij DOCK overblijft om de ambitieuze plannen uit te voeren.

De aanpak

Sterk is het grote pakket aan methoden die de sociaal makelaars van DOCK volgens de aanvraag tot hun beschikking hebben. Dat biedt kansen op vernieuwing. DOCK heeft zich goed verdiept in onze stad en de wijken, zoals blijkt uit de per wijk geformuleerde resultaten en bijbehorende activiteiten. In de gesprekken heeft men aangegeven dat men de plannen flexibel wil uitvoeren, in overleg met bewoners en partners. Een goed punt is dat DOCK eindverantwoordelijkheid blijft voelen voor activiteiten, waar bewoners *in charge* zijn. DOCK biedt ook zelf activiteiten aan, zoals kookworkshops. Dit is vooral een middel om “krachtbronnen” in de wijk te “verleiden” om actief te worden. In andere steden heeft dit succesvol gewerkt. Zolang dit niet doorslaat in een terugkeer naar het ‘oude’, aanbodgerichte welzijnswerk vindt de beoordelingscommissie dit een goede strategie.

Samenwerking

DOCK benoemt in zijn aanvraag de belangrijkste grote en kleine samenwerkingspartners en heeft daar een goed beeld bij. Alleen de aandacht voor de aanvullende zorg is beperkt. DOCK wil per wijk aansluiten op bestaande activiteiten en netwerken. Men begrijpt wat de crux is van goed samenwerken: het erkennen van elkaars talent en de bereidheid elkaar wat te gunnen. De aanvraag benoemt een groot aantal kansen voor concrete samenwerking met veel verschillende partijen, waaronder bewonersinitiatieven. Men geeft een goede invulling aan de signaleringsfunctie in samenwerking met andere partners en pakt daarin een actieve rol. Zo draagt men bij aan de gewenste ‘beweging naar voren’.

Organisatie

DOCK wil alle uitvoerend medewerkers overnemen met behoud van anciënniteit en verworven rechten. Alle medewerkers worden ingewerkt op de DOCK standaarden en er wordt indien gewenst per persoon een ontwikkeltraject gefaciliteerd. Men trekt hier ruim de tijd voor uit. Dit komt zorgvuldig over; het vergroot de kans op continuïteit van de dienstverlening, terwijl de vernieuwing niet op zich hoeft te laten wachten. DOCK houdt het management *lean* en legt de slagkracht laag in de organisatie. De acht teams sluiten aan op de Utrechtse wijkindeling en de indeling van de buurtteams. De samenstelling van de teams is gebaseerd op de opgave per gebied.

Financiën

DOCK verwacht een verhoudingsgewijs gemiddeld aantal fte uitvoerend personeel in te zetten. Zij gaat uit van personele kosten met passende inschaling. De personele overhead is aan de lage kant. De organisatiekosten zijn laag.

DOCK trekt voldoende middelen uit voor de transitie naar de DOCK-organisatie en -werkwijze. Deze post wordt uitgesmeerd over zes jaar, maar besteed in de eerste twee jaar. Het bedrag is bestemd voor een transitie manager en voor opleiding, training en begeleiding van medewerkers.

DOCK neemt een ruim bedrag op voor vrijwilligersvergoedingen. Voor activiteitenkosten wordt een ruim bedrag ingezet en voor innovatie c.q. bewonersinitiatieven een jaarlijks oplopend bedrag tot 20% van de subsidie in 2024.