

**Organisatieplan
Doorontwikkeling
organisatie-eenheid
Uitvoering Sociaal**

1. Inleiding

Gemeentelijke organisaties spelen een belangrijke rol in de maatschappelijke opgave waarin iedereen, ook mensen in een kwetsbare positie, mee kan (blijven) doen in onze samenleving. Op grond van haar wettelijke taken, zoals neergelegd in de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo), de Jeugdwet en de Participatiewet, voert de gemeentelijke organisatie in deze maatschappelijke opgave een regierol. In 2015 is de gemeentelijke verantwoordelijkheid door de decentralisatie van deze wetten aanzienlijk uitgebreid. De uitvoering van de wettelijke taken op grond van voornoemde wetten hangt nauw samen met andere werkvelden binnen het sociaal domein, zoals huisvesting, inburgering, passend onderwijs en schuldhulpverlening. De opgaven binnen het sociaal domein worden eveneens beïnvloed door wet- en regelgeving waarop lokale overheidsorganisaties niet de regie voeren, zoals de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Woningwet.

Uit de landelijke registratiegegevens valt af te leiden dat veel mensen gebruik maken van ondersteuning uit het sociaal domein. In 2019 gebruikten ongeveer 600.000 mensen een voorziening uit de Participatiewet, ruim 1,1 miljoen mensen gebruikten een voorziening uit de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) en ruim 400.000 mensen uit de Jeugdwet. Dit maakt dat zij voor participatiemogelijkheden en de kwaliteit van het leven deels afhankelijk zijn van gemeentelijk beleid en de lokale uitvoeringspraktijk.¹ De komende jaren kunnen verschillende maatschappelijke ontwikkelingen mogelijke gevolgen hebben voor een toenemende vraag naar ondersteuning vanuit het sociaal domein. Te denken valt aan de toename van het aantal (alleen wonende) 75-plussers, een stijgend aantal chronisch zieken, het gebruik van technologieën in de zorg, de invloed van de conjunctuur op inkomensondersteuning en re-integratie, veranderende normen en waarden, alsmede internationale mobiliteit en beleidsmatige ontwikkelingen.²

Sinds de decentralisaties in het sociaal domein, zijn grote stappen gezet om de ondersteuning aan kwetsbare groepen te organiseren, alsmede meer participatie in de samenleving en een meer zorgzame samenleving te creëren. Desondanks resteren binnen het sociaal domein grote opgaven voor het Rijk, gemeenten en andere actoren. Het gebruik van (dure) maatwerkvoorzieningen en de kosten daarvan namen de afgelopen jaren al toe, terwijl de vraag naar ondersteuning uit het sociaal domein – naar verwachting – nog meer zal stijgen. De eigen kracht en (zelf)redzaamheid van mensen kan worden overschat. Ook wordt een deel van de mensen in een kwetsbare positie nog onvoldoende bereikt. Het meedoen in de samenleving lukt mensen met een beperking niet vanzelfsprekend en de integraliteit in de ondersteuning komt (nog) onvoldoende van de grond. Waar aanvankelijk werd verwacht dat gemeenten door de decentralisaties in het sociaal domein de wetten beter en goedkoper kunnen uitvoeren, blijkt in de praktijk dat dit niet het geval is.³

Met een onderzoek naar de financiële staat van het sociaal domein bij Nederlandse gemeenten in 2020 is de financiële situatie van het gemeentelijk sociaal domein in kaart gebracht. Vanaf de decentralisaties in 2015 tot de onderzochte periode stegen de uitgaven voor het sociaal domein met meer dan 5 miljard euro. Dit is een stijging van ca. 30%. Het eind aan de groei of een afname hiervan is nog niet in zicht. Naast de kosten voor jeugdzorg, stijgen ook de Wmo-kosten. Diverse vraagstukken, zoals het abonnementstarief voor de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 en de manier van verwijzen in de jeugdzorg, vergroten de druk op de financiële grip en sturing voor gemeenten. De gunstigere opbrengsten in 2020 door incidentele financiële ontwikkelingen, zoals coronasteun en extra financiële middelen voor de jeugdzorg, bieden geen structurele oplossing.

¹ *Uitdagingen in het sociaal domein*, Sociaal en Cultureel Planbureau 2022, p. 7.

² *Uitdagingen in het sociaal domein*, Sociaal en Cultureel Planbureau 2022, p. 15 – 17.

³ *Uitdagingen in het sociaal domein*, Sociaal en Cultureel Planbureau 2022, p. 11 – 14.

De gemeentelijke financiën staan met name na 2025 onder druk door de groeiende druk van het sociaal domein. Als er geen financiële afspraken worden gemaakt met het Rijk en de stijgende kosten gedekt moeten worden uit het accres van het Gemeentefonds, dan leidt dat in de toekomst onmiskenbaar tot bezuinigingen.⁴

Toegespitst op de Almelose situatie, zijn verschillende ontwikkelingen binnen het sociaal domein zichtbaar. Uit de *Monitor Sociaal Domein april 2023* volgen verschillende analyses per taakveld van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo), Jeugdwet en Participatiewet:

- *Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo)*
Binnen dit taakveld is sprake van een daling van het aantal actieve indicaties vanaf begin 2022. De grootste oorzaak hiervan is de afname van het aantal actieve indicaties binnen Huishoudelijke Hulp. Tot halverwege 2022 was een lichte afname te zien in de kosten voor zorg via berichtenverkeer. De daling werd deels veroorzaakt door veranderingen binnen Huishoudelijke Hulp (WAST). Na de zomer van 2022 begonnen de kosten weer te stijgen, terwijl het aantal actieve indicaties afnam. De gemiddelde kosten per indicatie nemen toe. Een indicatiedaling van ca. 9% in combinatie met een kostenstijging van 5% maakt de prijsstijging van individuele indicaties duidelijk zichtbaar.
- *Jeugdwet*
Binnen het taakveld van de Jeugdwet, is het woonplaatsbeginsel nog steeds sterk aanwezig in de duurdere zorgproducten, al lijkt er een afvlakking van de stijging plaats te vinden. Ten aanzien van jeugdzorg is sprake van een constante lijn in het aantal indicaties, maar onderliggend is een verzwaring in het zorgtype waarneembaar. Waar de kostenstijging eerder niet in control leek te zijn, is de laatste maanden een afvlakking van kostenstijging zichtbaar. Deze daling betreft voornamelijk de zwaardere zorgproducten.
- *Participatiewet*
Uit de analyse van de afgelopen jaren binnen het taakveld van de Participatiewet volgt een daling in het aantal actieve bijstandsdossiers. Het aantal bijstandsdossiers voor statushouders heeft invloed op de daling van het aantal dossiers. Te zien is dat de uitstroom van statushouders achterblijft bij het algemene beeld van de uitstroom.⁵

In het licht van de huidige economische, maatschappelijke en demografische ontwikkelingen is flexibiliteit en wendbaarheid noodzakelijk om in te kunnen blijven spelen op de dynamische en continu veranderende omgeving binnen het werkveld van het sociaal domein. Dit maakt het voor de toekomstbestendigheid van de gemeentelijke organisatie van belang continu in ontwikkeling te zijn (en te blijven). De maatschappelijke opgaven en groeiende druk van het sociaal domein op de gemeentelijke financiën vraagt om aanpassingsvermogen. De organisatiestructuur van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal en de aansturing van medewerkers binnen het sociaal domein, dienen zodanig georganiseerd te zijn dat deze ondersteunend zijn (en blijven) aan de maatschappelijke opgaven, geldende kaders en financiële budgetten binnen het sociaal domein. Met voorliggend organisatieplan wordt een solide basis gecreëerd voor de toekomstbestendige uitvoering van opgaven in het sociaal domein, hetgeen resulteert in meer grip op de uitvoering van de gemeentelijke wettelijke taken. Op die manier kan de mens centraal blijven staan binnen het complexe werkveld van het sociaal domein en wordt een waardevolle bijdrage geleverd aan het primaire doel van de gemeente Almelo om haar inwoners van dienst te blijven zijn.

⁴ Onderzoek: De financiële staat van het sociaal domein van Nederlandse gemeenten in 2020, 'Jeugdzorg blijft duur, maar Wmo explodeert', BDO 2022.

⁵ *Monitor Sociaal Domein*, gemeente Almelo, april 2023.

2. Aanleiding

Het beleidsplan *Samen mee(r) doen, vanuit vijf dimensies naar één transformatie (2014)* ligt als basis onder verschillende (organisatie)ontwikkelingen binnen het sociaal domein. Het sociaal domein is in 2020 heringericht vanuit de gedachte dat de toegang tot dienstverlening dichterbij de inwoner(s) zou moeten plaatsvinden. Dit resulteerde in een integrale(re) benadering van problematiek. Destijds is een nieuwe werkwijze omtrent de *Toegang tot het sociaal domein* geïmplementeerd. Het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* is de algemene basis voor de inrichting van de gemeentelijke organisatie. Bij de (her)inrichting van het sociaal domein is geprobeerd aansluiting te zoeken bij de bredere organisatieontwikkeling van de gemeente Almelo. Met inachtneming van de gemeente brede organisatieontwikkeling, is een bestuurlijke opdracht geformuleerd voor de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal, bestaande uit vijf doelen:

- Werken binnen de budgetten van het Rijk;
- Vermindering van de uitvoeringskosten;
- De organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal laten passen binnen het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*;
- Verbeter de effectiviteit en efficiency van de huidige organisatiestructuur;
- Wederzijds vertrouwen van het bestuur in de uitvoering en andersom.

Als gevolg van de (bestuurlijke) opdracht zijn verschillende ontwikkelingen in gang gezet, maar (nog) niet volledig uitgevoerd. Binnen het sociaal domein is ruimte voor een verbetering van en meer grip op de (werk)processen, duidelijkheid en uniformiteit in de uitvoeringspraktijk, alsmede een heldere koers en sturing. Medewerkers kunnen nog (te) vaak zelf invulling geven aan hun functie en de functie-uitoefening is nog (te) veel afhankelijk van de eigen invulling van de medewerkers. Doordat diverse medewerkers verantwoordelijk zijn voor een deel van het proces of een deel van de ondersteuning, vinden er (te) veel overdrachtsmomenten plaats. Vanuit het management is de afgelopen jaren ook onvoldoende aandacht geweest voor de (ontwikkeling van) medewerkers. Belangrijke aandachtspunten in de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal zijn dan ook: de basis op orde brengen, het borgen van integraliteit, de gewenste werkwijzen goed inregelen en meer aandacht voor de medewerkers. Het gehanteerde uitgangspunt bij de (door)ontwikkeling van het sociaal domein is: behouden wat goed gaat, beter uitrollen wat goed is bedacht en waar nodig onderdelen aanpassen, zodat de medewerkers binnen het sociaal domein de Almelse inwoner(s) zo goed mogelijk van dienst kunnen zijn.

Voorliggend organisatieplan dient als basis voor de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Met dit organisatieplan wordt beoogd om het organisatieonderdeel, alsook de (werk)processen en werkwijzen, te laten aansluiten bij de rest van de gemeentelijke organisatie. Hiermee is de gehele gemeentelijke organisatie ingericht conform de uitgangspunten, zoals opgenomen in het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*. Voorliggend organisatieplan biedt daarmee een solide basis voor de verdere (door)ontwikkeling van het sociaal domein nu en in de toekomst. Met inachtneming van de benodigde flexibiliteit en wendbaarheid binnen het dynamische werkveld van het sociaal domein, biedt het enerzijds ruimte om mee te bewegen met (toekomstige) ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande veranderingen. Anderzijds schept het een kader, waarin binnen een bepaalde bandbreedte houvast wordt geboden voor de komende jaren.

3. Ontwikkeling van het sociaal domein

3.1. Historie

Het beleidsplan *Samen mee(r) doen, vanuit vijf dimensies naar één transformatie (2014)* was het Almelose beleidskader voor de periode 2014 – 2020 met betrekking tot de Wet publieke gezondheid, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Participatiewet, de Jeugdwet en de Wet Passend Onderwijs. In het beleidsplan *Samen mee(r) doen, vanuit vijf dimensies naar één transformatie (2014)* heeft de gemeente Almelo zich ten doel gesteld om (hulp)vragen van de inwoners op alle leefgebieden, zoals (jeugd)zorg, werk en/of financiën, in samenhang op te pakken. Met de decentralisaties binnen het sociaal domein van 2015 in het vooruitzicht, een omslag in de werkwijze beoogd. De transformatie van het sociaal domein richtte zich op een integrale(re) benadering van de problematiek van Almelose inwoners. Bij de uitvoering van dit beleidsplan zijn de destijds nieuwe taken op het gebied van de Wmo 2015 en de Jeugdwet belegd bij de sociale wijkteams. Deze nieuwe taken en verantwoordelijkheden als gevolg van de decentralisaties in combinatie met een bezuinigingsopgave, vroegen om systeeminnovatie: een integrale benadering van problematiek door gebiedsgericht werken.

Uit extern onderzoek volgde de conclusie dat de gemeente Almelo een goede doorstart heeft gemaakt na de decentralisaties binnen het sociaal domein. De nieuwe taken werden uitgevoerd, de dienstverlening werd door de inwoner als goed gewaardeerd en in de sociale wijkteams is vorm gegeven aan een nieuwe werkwijze. Met de analyse werd echter duidelijk dat het belangrijk was om stappen te zetten in de doorontwikkeling van de *Toegang tot het sociaal domein*. In de analyse zijn verschillende punten uitgewerkt, waaronder het aanpassen van de gemeentelijke organisatie van het sociaal domein in één organisatie voor de toegang, samenhang in de bedrijfsvoering en een faciliterende rol voor advies. Eind 2017 is besloten om zo snel mogelijk toe te werken naar een samenvoeging van toegangstaken in één organisatie, onder sterke gemeentelijke sturing, dichtbij inwoners en samenwerkingspartners.

In het coalitieakkoord *Ambitie, Daadkracht en Vertrouwen 2018 – 2022* werden drie ambities met betrekking tot zorg geformuleerd: een kwaliteitsimpuls door innovatie, het bieden van goede zorg aan inwoners en uitkomen met de Rijksmiddelen. De *Toegang tot het sociaal domein* werd eerder gevormd door wet gebonden teams die voor één of meerdere maatwerkvoorzieningen indicaties mochten afgeven. Deze loketten werkten nauwelijks samen. Dit was niet effectief en duur, vooral bij gezinnen met multiproblematiek. De verschillende coaches richtten zich op een deel van de problematiek, maar het totaalbeeld ontbrak. Om de geformuleerde ambities te kunnen bereiken, was het van belang om minder – veelal dure – geïndiceerde voorzieningen in te zetten. Dit door inwoners te leiden naar algemene voorzieningen in Almelo en door de eigen kracht (of de kracht van het eigen netwerk) te versterken. Voor de inwoners die geïndiceerde voorzieningen nodig hebben, was een integrale manier van werken nodig.⁶

Voorop stond preventie en het realiseren van een transformatie-opgave binnen het sociaal domein. Beoogd werd om in multi-probleemsituaties een samenhangend plan op te stellen voor het hele gezin en de uitvoering hiervan te laten bewaken door één regisseur, conform het beleidsplan *Samen mee(r) Doen, vanuit vijf dimensies naar één transformatie (2014)*. Preventie en integraliteit zouden de kosten van de zorg verlagen. De inhoudelijke doorontwikkeling van deze werkwijze en sturing is opgepakt via het deelproject 'Samenvoegen en wijkgericht organiseren van toegangstaken'.

⁶ *Toegang Sociaal Domein*, Ontwerpdokument samenvoegen en wijkgericht organiseren van toegangstaken, 2018.

Op 20 maart 2018 heeft het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Almelo besloten om de sociale wijkteams te positioneren in de gemeentelijke organisatie, binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. De voorbereiding en uitwerking van dit besluit zijn opgepakt via het deelproject 'Herpositionering Sociale Wijkteams'. Dit nieuwe ontwerp is een half jaar in twee wijken getest. De resultaten en effecten van de nieuwe werkwijze droegen bij aan de geformuleerde doelstellingen binnen het sociaal domein en aan de ambities van de coalitie. De inwoners werden beter geholpen, de kosten daalden en er ontstonden nieuwe, effectievere vormen van dienstverlening. Om de nieuwe werkwijze gemeente breed te kunnen implementeren was een andere organisatie-inrichting nodig, welke aansloot bij de brede organisatieontwikkeling *Voor Stad en Resultaat (2018)*. Met de herinrichting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal zouden teams worden ingesteld die qua opzet, werkwijze, houding en gedrag bijdragen aan de in- en externe opgaven en doelstellingen die met de organisatieontwikkeling werden nagestreefd.⁷

3.2. Toegang Sociaal Domein

De nieuwe inrichting van de organisatie-eenheid zou meer grip en sturing geven op kosten voor de inzet van zorg en participatie om deze kosten structureel te verlagen. De nieuwe werkwijze in de toegang tot het sociaal domein is gericht op realisatie van de in het ontwerpdocument *Toegang Sociaal Domein, Inrichtingsplan Uitvoering Sociaal (2019)* verwoorde visie. Almelo is een stad waarin de inwoner zichzelf weet te redden en de weg kan vinden. Waar dit nodig is, ondersteunt de gemeentelijke organisatie de inwoner zo kort en zo licht mogelijk, op basis van het principe: doen wat nodig is. Vroegtijdige betrokkenheid, preventieve interventies en – als dit nodig is – een integraal plan gericht op een verbetering van het welbevinden van inwoners tegen zo laag mogelijke kosten. De organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is als volgt ingericht:

- *Team Wijkgerichte uitvoering*
Volgens de één-loket-gedachte wordt ondersteuning dicht bij de inwoners geboden. Het team Wijkgerichte Uitvoering bestaat uit zes wijkgerichte, multidisciplinaire subteams. De multidisciplinaire subteams zijn ieder actief in een wijk. In de subteams werken coaches nauw met elkaar samen op het gebied van werk en inkomen, schuldhulpverlening, de Wmo, jeugd en gezin. Drie teamleiders (op inhoud) sturen elk twee subteams en vallen rechtstreeks onder de teammanager Wijkgerichte Uitvoering.
- *Team Stedelijke uitvoering*
In het team Stedelijke Uitvoering zijn de toegangsfuncties ondergebracht die op stedelijk niveau moeten worden uitgevoerd of waarbij het om de uitvoering van regionale taken gaat. Te denken valt aan taken op het gebied van leerplicht, de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie (RMC), maatschappelijke opvang en beschermd wonen.
- *Team Kwaliteit & innovatie*
In team Kwaliteit & Innovatie zijn medewerkers bij elkaar gebracht die geen klantcontact hebben, maar zich richten op innovatie en (proces)optimalisatie. Binnen dit team is ook het Werkgevers Servicepunt (WSP) gepositioneerd.
- *Team Backoffice*
In team Backoffice werken medewerkers van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal die zich richten op (een deel van) de financiële en administratieve verwerking van de besluitvorming, voortvloeiend uit de wettelijke taken binnen het sociaal domein.

⁷ *Toegang Sociaal Domein, Inrichtingsplan Uitvoering Sociaal 2019.*

De verschillende taken en functies binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal werden geordend op basis van de volgende principes:

- Eén loket voor alle vragen: toegankelijk en dichtbij de inwoner(s);
- Dienstverlenende functies bij elkaar, waarbij onderscheid is gemaakt tussen stedelijk en wijkgericht georganiseerde functies;
- Ondersteunende administratieve en financiële werkzaamheden zijn bij elkaar geplaatst voor efficiënte en eenduidige afhandeling van de genomen besluiten en optimale aansluiting op de toegangsteams in het realiseren van: één gezin, één plan, één regisseur;
- Kwaliteitsverbetering en innovatie bij elkaar gepositioneerd naast de directe uitvoering om meer en structureel inzicht te krijgen in kosten, sturingsmechanismen, proceskwaliteit en -effectiviteit en daarin verbeteringen door te kunnen voeren.

Telefonische toegang tot het sociaal domein

De telefonische toegang is met de ontwikkeling van het sociaal domein gepositioneerd gebleven binnen de organisatie-eenheid Klantcontactcentrum. Het effectief afhandelen van telefonische meldingen en vragen van inwoners, maakt echter integraal onderdeel uit van de *Toegang tot het sociaal domein*. De organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal had voor wat betreft de telefonische toegang een opdracht gevende rol richting de organisatie-eenheid Klantcontactcentrum.⁸

3.3. Bestuurlijke opdracht

Naast de eerder genoemde transformatie van het sociaal domein met sociale wijkteams en een integrale toegang, heeft de gemeente Almelo naar aanleiding van financiële tekorten een aantal maatregelenplannen ingezet. De eerste twee maatregelenplannen richtten zich met name op het verbeteren van samenwerking, het verder inzetten van de integrale aanpak en het doorbreken van situaties. Maatregelenplan drie was gericht op kwaliteitsverbetering en beter op elkaar afgestemde voorzieningen in het sociaal domein.

Ten tijde van de maatregelenplannen is ook het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* vastgesteld. Dit organisatie- en ontwikkelplan is het vertrekpunt voor een toekomstbestendige inrichting van de gemeentelijke organisatie, waarbij onderscheid is gemaakt tussen strategisch en uitvoerend beleid. Ook dient dit organisatie- en ontwikkelplan als basis voor gecentraliseerde bedrijfsvoeringtaken binnen de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering. Destijds is besloten om eerst de gemeentelijke aansturing van de wijkteams te versterken, door de sociale wijkteams binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal te plaatsen, voordat een definitief organisatiemodel voor de nieuwe toegang tot het sociaal domein zou volgen.

Met inachtneming van de brede organisatieontwikkeling op grond van het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* is de volgende bestuurlijke opdracht geformuleerd ten aanzien van de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal:

- Werken binnen de budgetten van het Rijk;
- Vermindering van de uitvoeringskosten;
- De organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal laten passen binnen het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*;
- Verbetering van de effectiviteit en efficiency van de huidige organisatiestructuur;
- Wederzijds vertrouwen van het bestuur in de uitvoering en andersom.

⁸ *Toegang Sociaal Domein*, Inrichtingsplan Uitvoering Sociaal 2019.

3.4. Onderzoek naar capaciteit en organisatie-inrichting

Na de in gang gezette organisatiewijziging, is de formatie afgezet tegen een onafhankelijke norm en is de wijze waarop de gemaakte inrichtingskeuzes de gemeente Almelo in staat stellen de gewenste doelstellingen binnen het sociaal domein te realiseren extern getoetst. Hieruit volgt dat de totale formatie in het sociaal domein ten tijde van het onderzoek rond of onder het benchmarkgemiddelde lag. De capaciteit op toegangsfuncties is bovengemiddeld hoog, de capaciteit op ondersteunende functies laag en de capaciteit voor management/beleid lager dan gemiddeld. De werklast op alle wettelijke taken is hoog en ten aanzien van de Wmo 2015 en Jeugdwet valt op dat een hoog aantal beschikkingen wordt afgegeven ten opzichte van het aantal cliënten. De huidige organisatie-inrichting zou echter wel in staat moeten stellen om de beoogde doelstellingen in het sociaal domein te behalen.

Met name de investering in de *Toegang tot het sociaal domein* en het werken met integrale wijkteams is een belangrijke sleutel in het bieden van de best passende zorg en ondersteuning aan inwoners die dat nodig hebben, alsmede het houden van grip op de ontwikkeling van de kosten. Ten aanzien van het behalen van de gemeentelijke doelstellingen, is geconcludeerd dat een stevigere verbinding nodig is op de verticale lijn van bestuur, beleid, management en uitvoering. Een verschillende uitleg van belangrijke begrippen, zoals “normaliseren” en “hulp verlenen”, leidt tot verschillende verwachtingen en interpretaties van de resultaten. Ook wordt geconcludeerd dat nog winst te behalen is in kwaliteit en de bedrijfsvoeringsondersteuning. Aanscherping en bijsturing kan worden gevoed met data en praktijkkennis. Met name op het vlak van sturing en verantwoording is ruimte voor verbetering. Aanbevolen wordt om:

- De verwachte zorgkosten in beeld te brengen en te sturen op de doelmatigheid van zorg;
- De afstand tussen bestuur, management, beleid en uitvoering te verkleinen;
- Duidelijke kaders op te stellen voor de toegang en holle begrippen concreet maken;
- Gezamenlijk een langetermijnvisie schetsen en daarmee rust brengen in de organisatie;
- Verkorte routes voor enkelvoudige vragen organiseren.

3.5. Doorontwikkeling organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal

Uit het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* volgt dat verbetering van de dienstverlening aan inwoners van de gemeente Almelo voorop staat. Met oog voor samenhang tussen problemen op diverse leefgebieden reageren op vragen van inwoners. Dit conform het beleidsplan *Samen Mee(r) Doen, vanuit vijf dimensies naar één transformatie (2014)*. Daarbij wordt de positie van professionals en gemeente in het krachtenveld van zorg en ondersteuning versterkt, waarbij met behoud van kwaliteit goed wordt gestuurd op de uitgaven.⁹ De eerder geformuleerde bestuurlijke opdracht en extern advies dienden als basis voor het project ‘Doorontwikkeling Uitvoering Sociaal’. Met het *Plan van Aanpak Doorontwikkeling Uitvoering Sociaal (2021)* is voornoemd project opgedeeld in vier deelplannen. In de volgende paragrafen worden de deelplannen toegelicht.

3.5.1. Deelplan 1: Herinrichting van de toegang voor wat betreft de Participatiewet

Het eerste deelplan betreft een resultaatgerichte(re) aansturing van de Participatiewet. Centraal staat de vraag in hoeverre enkelvoudige vragen beter centraal kunnen worden aangestuurd of onderdeel moeten blijven uitmaken van de huidige meervoudige aanpak (lees: integrale, wijkgerichte toegang). Een aandachtspunt hierbij is de verheldering van rollen, taken en verantwoordelijkheden van intakepersoneel en coaches in het zorgdomein (Wmo 2015, Jeugdwet en bijstandsgerechtigden zonder perspectief op de arbeidsmarkt). Hierbij dient rekening te worden gehouden met de volgende uitgangspunten:

⁹ *Voor Stad en Resultaat*, Organisatie- en ontwikkelplan gemeente Almelo 2018, p. 20.

- Het potentieel van inwoners (beter) benutten en intensief inzetten op werk;
- Elk gewerkt uur telt en al het werk is passend;
- Intensieve begeleiding kandidaten met werkpotentie (max. 50 per coach);
- Regievoering op kandidaten zonder ontwikkelbaar arbeidspotentieel;
- Verwachte zorgkosten voorspelbaar en inzichtelijk maken;
- Sturen op doelmatigheid van zorg;
- Contracten beter laten aansluiten bij de behoefte.¹⁰

3.5.2. *Deelplan 2: Herinrichting van het team Kwaliteit & Innovatie*

Het tweede deelplan betreft de organisatie van het strategisch en uitvoerend beleid voor het sociaal domein. Hierin staat de heroverweging centraal, waarbij een onderbouwing voor de splitsing tussen het strategisch beleid (gepositioneerd in de Adviespool) en het beleid voor de uitvoering (gepositioneerd in team Kwaliteit & Innovatie). Dit geldt ook voor de ondersteunende functies in het sociaal domein. Hierbij dient rekening te worden gehouden met het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*.¹¹

3.5.3. *Deelplan 3: Herinrichting bedrijfsvoeringsprocessen en ontwikkeling van datasturing*

Het derde deelplan ziet op de herinrichting van de bedrijfsvoeringsprocessen en het effectief sturen op basis van data. Het doel is om op basis van betere sturingsinformatie een financieel gezonde, innovatieve en resultaatgerichte organisatie-eenheid te creëren. Daarvoor zijn Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) nodig, die zowel collectief als individueel, inzicht geven in de prestaties binnen het sociaal domein. Iedere medewerker dient een persoonlijk dashboard te krijgen, zodat zij weten wat hun bijdrage is aan het (financiële) resultaat. Zo kan efficiënt worden gewerkt aan een doelmatige en rechtvaardige aanpak. Ook dient datasturing bij te dragen aan zakelijkheid in de manier waarop het werk tot stand komt.¹²

3.5.4. *Deelplan 4: Overall organisatieplan voor de eenheid Uitvoering Sociaal*

Het vierde deelplan betreft een algehele en samenvattende uitwerking van de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Dit behelst een inrichtingsplan voor de nieuwe teams en de daarmee samenhangende personele gevolgen. Het geeft inzicht in de opzet en de werkwijze van de organisatie-eenheid, sturingswijze, managementstructuur en teamindeling. De teamindeling zal een behapbare span of control moeten hebben, zodat de teammanagers in het sociaal domein meer aandacht hebben voor zowel de coaching van medewerkers als de inhoud van het werk. Dit organisatieplan bevat formatie-overzichten en was-woordt lijsten. Hierin dient ook te worden aangegeven wat de gewenste ontwikkeling is van het management. Omgang met datasturing vergt immers ook een doorontwikkeling van het management: meer zakelijkheid in aansturing en in de werkcultuur.¹³

¹⁰ Plan van Aanpak Doorontwikkeling Uitvoering Sociaal, december 2021, p. 8.

¹¹ Plan van Aanpak Doorontwikkeling Uitvoering Sociaal, december 2021, p. 8.

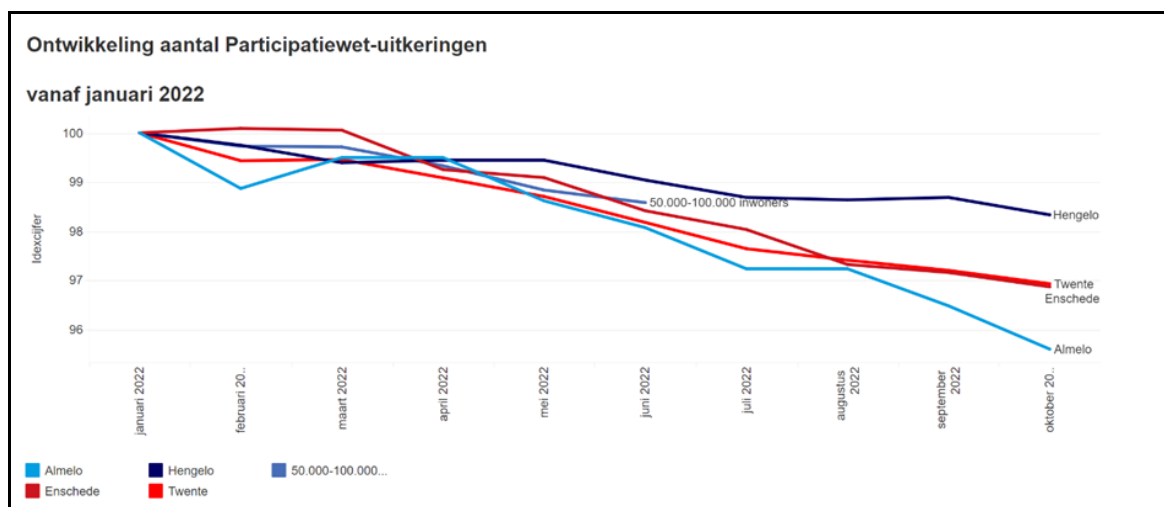
¹² Plan van Aanpak Doorontwikkeling Uitvoering Sociaal, december 2021, p. 8.

¹³ Plan van Aanpak Doorontwikkeling Uitvoering Sociaal, december 2021, p. 8.

3.6. Pilot Participatiewet

In juni 2022 heeft *Deelplan 1: Herinrichting van de toegang voor wat betreft de Participatiewet* geleid tot de *Pilot Participatiewet*. Hierin stond de vraag centraal in hoeverre eenvoudige vragen (met betrekking tot de Participatiewet) beter centraal kunnen worden aangestuurd of onderdeel moeten blijven van de huidige meervoudige aanpak (lees: integrale wijkgerichte toegang). De werkzaamheden met betrekking tot de Participatiewet zijn in de pilotfase uit de multidisciplinaire wijkteams gehaald en binnen het sociaal domein gecentraliseerd. Eén van de belangrijkste argumenten om de uitvoering van de Participatiewet uit de wijkteams te halen is de focus op werk. Om instroom in de bijstand te voorkomen, is het belangrijk dat inwoners zo snel mogelijk richting werk worden begeleid. Is iemand in staat om te werken? Zo ja, welke ondersteuning is daarbij nodig? In het kader van de *Pilot Participatiewet* zijn dan ook de werkprocessen met betrekking tot de toegang tot de Participatiewet opnieuw ingericht.

Ondanks het feit dat veel omgevingsfactoren van invloed zijn op de hoeveelheid inwoners die gebruik maken van Participatiewet-uitkeringen, zijn de resultaten van de *Pilot Participatiewet* goed. Door de ontwikkeling van het uitkeringsbestand af te zetten tegen het uitkeringsbestand in omliggende gemeenten, worden de omgevingsfactoren zo veel mogelijk uitgeschakeld. De onderstaande grafiek brengt de ontwikkeling van het uitkeringsbestand in de gemeenten Almelo, Hengelo en Enschede in beeld. De Almelse lijn laat zien dat het uitkeringsbestand van de gemeente Almelo vanaf het moment van de invoering van de *Pilot Participatiewet* in juni 2022 sneller daalt dan in de gemeente Hengelo en de gemeente Enschede.



Ook met medewerkers is uitgebreid gesproken over de *Pilot Participatiewet*. Verschillende medewerkers namen deel aan de werkgroepen over de uitvoering van de Participatiewet. Over de interne samenwerking is gesproken met intakepersoneel en werkcoaches. In het algemeen geven de betrokken medewerkers aan het besluit te ondersteunen dat collega's die zich bezighouden met uitvoering van de Participatiewet niet écht deel uitmaken van de wijkteams. Veel vragen gericht op een uitkering in het kader van de Participatiewet zijn eenvoudig van aard en de focus op werk is helpend bij het zo snel mogelijk begeleiden richting werk en daarmee ook richting zelfredzaamheid. Aandachtspunt is wel dat geïnvesteerd dient te worden in de onderlinge samenwerking tussen werkcoaches en de collega's in de wijkteams. De lijnen lijken langer en de ervaring is dat het sterk afhankelijk is van individuele personen of zij elkaar weten te vinden. Vanuit de werkgroep over samenwerking is dan ook de suggestie gedaan om het werk met betrekking tot de uitvoering van de Participatiewet wijkgericht te organiseren of op een andere manier te zorgen voor een vaste aansluiting van dezelfde werkcoaches bij de wijkteams.

3.7. Pilot Coördinatoren met HR-taken

Een structurele uitbreiding van de managementcapaciteit is als randvoorwaardelijk geacht voor de uitvoering van de bestuurlijke opdracht voor de doorontwikkeling van het sociaal domein. De organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal bestaat in de huidige situatie uit vier teams, aangestuurd door een teammanager. De teammanager is – conform de organisatieverordening – primair verantwoordelijk voor de personele taken en heeft als “peoplemanager” nadrukkelijk oog voor de (talent)ontwikkeling van medewerkers. De span of control in de huidige situatie is echter te groot om alle medewerkers voldoende aandacht te geven in het werk en professionele ontwikkeling.

Gesteund door de directie en met toestemming van de Ondernemingsraad (OR), is een tijdelijke uitbreiding van de managementcapaciteit binnen het sociaal domein gerealiseerd. Dit is vorm gegeven in een pilot, inhoudende een tijdelijke klus voor coördinatoren met HR-taken, waarbij binnen het sociaal domein coördinatoren met leidinggevende taken zijn aangewezen en de gemiddelde span of control van de (tijdelijke) leidinggevers ca. 25 medewerkers bedraagt. In 2022 is gestart met de *Pilot coördinatoren met HR-taken* in het sociaal domein.

In maart 2023 heeft het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal gezamenlijk de balans opgemaakt. Wat is het waarneembare gedrag geweest? En wat zijn de uitkomsten van de resultaatafspraken? De *Pilot coördinatoren met HR-taken* zou geslaagd zijn als de coördinatoren naar oordeel van het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal een positieve ontwikkeling zouden hebben doorgemaakt en blij hebben gegeven dat zij in staat zijn om de leidinggevende taken naar behoren uit te voeren, de aandacht voor medewerkers ten aanzien van hun professionele ontwikkeling is toegenomen, communicatie over de ontwikkeling als positief wordt ervaren en dat medewerkers binnen de verschillende werkvelden zouden ervaren dat leidinggevende taken meer aandacht krijgen dan voorheen.

De *Pilot coördinatoren met HR-taken* is geëvalueerd. Rekening houdend met de evaluatie van de *Pilot coördinatoren met HR-taken*, de behoefte van de medewerkers aan meer persoonlijke en professionele aandacht en de ervaring van het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal volgt de conclusie dat het toevoegen van extra managementcapaciteit in de organisatiestructuur van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal voordeel oplevert, omdat meer aandacht wordt besteed aan (de ontwikkeling van de) medewerkers binnen het sociaal domein doordat de span of control van de teams voor de leidinggevers kleiner is.

Aansluitend bij het uitgangspunt van de algemene organisatiestructuur, zoals neergelegd in het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*, waarbij een model met vier managementlagen van integraal verantwoordelijk leidinggevers wordt gehanteerd, is er voor gekozen om het management in de nieuwe inrichting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal dicht bij de medewerkers te organiseren. Besloten is om niet af te wijken van dit algemene uitgangspunt van de brede organisatie-inrichting in de nieuwe inrichting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. In de nieuwe inrichting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal zal worden gewerkt met teammanagers. De coördinatoren met HR-taken binnen het sociaal domein zijn hierover geïnformeerd en in staat gesteld om de tijdelijke klus – met wederzijds goedvinden – tot 1 oktober 2023 te verlengen. Nadat het (formele) besluitvormings- en medezeggenschapsproces over de organisatiewijziging heeft plaatsgevonden, wordt de sollicitatieprocedure voor de (nieuwe) teammanagersfuncties binnen het sociaal domein gestart. De huidige coördinatoren met HR-taken kunnen solliciteren naar een (nieuwe) teammanagersfunctie voor één van de (nieuwe) teams in de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal.

4. Uitgangspunten bij de doorontwikkeling

Bij de uitwerking van voorliggend organisatieplan, is rekening gehouden met verschillende vastgestelde (beleids)kaders voor het sociaal domein. Een belangrijk aandachtspunt in de (door)ontwikkelopgave is de aansluiting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal bij de rest van de gemeentelijke organisatie. Hierbij zijn de uitgangspunten uit het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* leidend. De gemeentelijke organisatie is echter voortdurend in ontwikkeling. In dit organisatieplan wordt dan ook rekening gehouden met verschillende ontwikkelingen in de organisatie. Te denken valt aan ontwikkelingen op het gebied van inkoop, contractmanagement en -beheer, informatie- en procesmanagement. Belangrijke uitgangspunten uit het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* en verschillende ontwikkelingen rondom relevante bedrijfsvoeringstaken, waar in voorliggend organisatieplan rekening mee is gehouden, worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

4.1. *Organisatie- en ontwikkelplan Voor Stad en Resultaat*

4.1.1. Missie en visie organisatie

De gemeente Almelo staat voor een sociale, ondernemende samenleving waarin initiatieven worden genomen. De gemeente Almelo en haar bestuur heeft vertrouwen in de inwoners, ondernemers en bezoekers, en biedt ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Waar nodig biedt zij ondersteuning, zorgt zij voor randvoorwaarden en helpt zij met het verder brengen of versnellen van initiatieven. Actuele thema's zijn participatie, het creëren van werkgelegenheid en de verbetering van de leefomgeving voor inwoners.

Almeloërs nemen steeds vaker het initiatief om iets te doen voor en met de samenleving. De huidige netwerkmaatschappij maakt het steeds gemakkelijker om elkaar te vinden en de handen ineen te slaan bij gezamenlijke initiatieven. Dat vraagt om een flexibele gemeentelijke organisatie. Dit door mee te bewegen en te ondersteunen of initiatieven te versterken of te versnellen. Het vraagt ook om een nieuw samenspel: gelijkwaardige samenwerking tussen gemeenten, maatschappelijke organisaties, ondernemers en inwoners. En om samen leren in de praktijk en ontdekken hoe het ook anders kan. Dit vergt soms loslaten en laten ontstaan waar maatschappelijk behoefte aan is. Het betekent ruimte bieden aan instellingen, ondernemers en inwoners om aan de slag te gaan met de kansen en problemen die zij zelf zien en ervaren.

Het gemeentebestuur is leidend: zij bepaalt de ambities en hakt knopen door. De inwoners en ondernemers van Almelo staan hierin altijd centraal. De gemeentelijke organisatie is flexibel om aan te sluiten op vragen en veranderingen, werkt in samenhang en wil het verschil maken. Bij ingewikkelde opgaven wordt samengewerkt om tot de beste oplossing te komen. Wat makkelijk kan geschiedt snel en simpel. Daarbij is de gemeente Almelo een aantrekkelijk werkgever. Dit door medewerkers ruimte te bieden om continu te werken aan competenties en ontwikkeling. Dit gaat hand in hand met respect en vertrouwen in elkaars kunnen. Werken bij de gemeente Almelo betekent maatschappelijk zinvol werk doen en een bijdrage leveren aan de samenleving. Werk dat nooit af is en altijd nieuwe perspectieven biedt.¹⁴

4.1.2. Organisatiestructuur

In 2018 is met het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* invulling gegeven aan een nieuwe hoofdstructuur voor een toekomstbestendige gemeentelijke organisatie. Met dit organisatiemodel is beoogd de inwoners van de gemeente Almelo en haar opgaven (meer)

¹⁴ *Voor Stad en Resultaat*, Organisatie- en ontwikkelplan gemeente Almelo 2018, p. 5.

centraal te stellen, samenhang en integrale sturing te creëren op verschillende beleidsterreinen en de sturing van mensen en middelen neer te leggen waar afwegingen voor de stad worden gemaakt. In het sturingsmodel van programma-, wijk- en lijnsturing staan de maatschappelijke effecten en het samenhangend opgave- en klantgericht werken centraal.

De hoofdstructuur van de organisatie kenmerkt zich door een eenduidige organisatieopzet, waar het leggen van horizontale verbindingen, zowel binnen de organisatie als in de samenleving, centraal staat. Vernieuwing en versterking van de strategische sturing op het gebied van veiligheid, communicatie en juridische zaken is gecentraliseerd in de organisatie-eenheid Concernzaken. De bedrijfsvoeringstaken zijn gecentraliseerd in één samenwerkende bedrijfsvoeringskolom binnen de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering. Verder hebben de voormalige sectoren met de organisatieontwikkeling plaatsgemaakt voor vier samenhangende, opgavengerichte en klantgerichte organisatie-eenheden, te weten: de Adviespool, het Klantcontactcentrum, Uitvoering Fysiek en Uitvoering Sociaal.

4.1.3. Ordeningsfilosofie

Vanuit de toegepaste ordeningsfilosofie is het de bedoeling om organisatie-eenheden te vormen die qua opzet, werkwijze, houding en gedrag bijdragen aan de in- en externe opgaven waar de gemeente Almelo voor staat en een bijdrage te leveren aan de overige doelstellingen die met de gemeente brede organisatieontwikkeling zijn nagestreefd. Sleutelwoorden zijn: samenhang en integraliteit van denken en doen. De doorontwikkeling heeft plaatsgevonden langs twee lijnen: de uitvoering van maatschappelijke opgaven en dienstverlening. Hierin zijn de volgende uitgangspunten voor de ordening gehanteerd:

- De organisatie-eenheden leiden tot het vergroten van slagkracht, het versterken van samenhang en samenwerking, het verminderen van kwetsbaarheden en het vergroten van flexibiliteit van de personele inzet;
- De organisatie-eenheden dienen te helpen bij de samenwerking. Niet naast elkaar georganiseerd, maar verweven door samenwerking in processen en ketens;
- De organisatie-eenheden faciliteren een nieuwe werkwijze, gericht op het vergroten van het sturend vermogen en een verbetering van de resultaatgerichtheid;
- In de organisatie dient informatie snel, betrouwbaar en gemakkelijk bij elkaar te komen.¹⁵

4.1.4. Sturingsfilosofie

De gemeentelijke organisatie is ingericht naar een organisatiemodel, waarbij het over Almelo gaat, waarin de opgaven en inwoners centraal staan, samenhang en sturing op beleidsvelden integraal is en waarbij dit terug te zien is in de wijken. De sturing van mensen en middelen is neergelegd op de plek waar afwegingen voor de stad worden gemaakt: bij het programma- en wijkmanagement. Uit het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* volgen drie sturingsvormen: via de uitvoerende, gespecialiseerde teams (lijnsturing) en via samenwerking en afstemming tussen teams en organisatie-eenheden (programma- en wijksturing). Ten aanzien van de sturingsfilosofie zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Elke organisatie-eenheid en team is integraal verantwoordelijk voor het product of de dienst die zij levert. Aansturing vindt primair “in de lijn” plaats door teammanagers. Wat in de lijn kan worden georganiseerd, wordt ook in de lijn gedaan. Dit altijd met de blik naar buiten en gericht op samenwerking binnen en buiten;
- Daar waar sprake is van team- of eenheid overstijgende opgaven, werkprocessen of intensieve samenwerking met externe partners, wordt de noodzaak van horizontaal werken en sturen groter;

¹⁵ *Voor Stad en Resultaat*, Organisatie- en ontwikkelplan gemeente Almelo, p. 15 – 16.

- De belangrijkste voorwaarde van horizontaal werken is dat professionals in onderlinge afstemming komen tot gezamenlijkheid en integraliteit;
- Daar waar opgaven de teams en organisatiegrenzen overstijgen en een zodanige complexiteit of bestuurlijke prioriteit in zich hebben dat meer op samenhang moet worden gestuurd, wordt een programmamanager aangewezen voor de opgave;
- In de opdracht benoemt de directie wat de opgave is (in termen van verwacht eindresultaat en/of einddoelen bij programma's, hoe de horizontale en verticale lijnen zich tot elkaar verhouden en wie wanneer aan zet is. Er mag geen onduidelijkheid bestaan over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, mandaten, financiële middelen en menskracht.¹⁶

4.1.5. Managementstructuur

Het uitgangspunt van de organisatiestructuur is een model met vier managementlagen van integraal verantwoordelijke leidinggevend: de algemeen directeur, adjunct-directeuren, eenheidshoofden en teammanagers. De directie stuurt als eenheid de gehele ambtelijke organisatie aan. De organisatie bestaat uit vier samenhangende, opgavengerichte en klantgerichte organisatie-eenheden onder leiding van een eenheidshoofd. Onder de directe verantwoordelijkheid van het eenheidshoofd wordt het overgrote deel van de resultaten behaald. De teammanager geeft (integraal) leiding aan een team, waarbij wordt gehandeld in opdracht van het eenheidshoofd. De teammanager is daarmee verantwoordelijk voor de resultaten en operationele bedrijfsvoering binnen het team, alsmede de (talent)ontwikkeling van de medewerkers binnen het team.

4.1.6. Bedrijfsvoeringstaken

Een belangrijk uitgangspunt, voortkomend uit het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*, is vernieuwing en professionalisering van de concernsturing door bundeling en centralisatie van de bedrijfsvoeringstaken in één samenwerkende bedrijfsvoeringskolom: de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering. De bedrijfsvoeringstaken dienen gebundeld te zijn en gecentraliseerd binnen de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering. Derhalve zijn op het gebied van inkoop, contractmanagement en -beheer verschillende ontwikkelingen in gang gezet. Voor wat betreft de inrichting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal dient aansluiting te worden gezocht bij de recente ontwikkelingen op het gebied van inkoop, contractmanagement en -beheer, alsmede het informatie- en procesmanagement.

Inkoop

Vanuit de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering is aan Inkada advies gevraagd over de professionalisering en herstructurering van de inkoopfunctie binnen de gemeente Almelo. Het doel is om meer grip en regie te krijgen op de (rechtmatigheid van) inkoop binnen de organisatie. Inkada heeft geadviseerd om het model van een gecoördineerde inkooporganisatie te implementeren. Dit is overgenomen door de directie. Inkoop wordt centraal georganiseerd in team Financiën, binnen de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering. Om inkoop voldoende aandacht te geven op strategisch niveau zal een strategisch inkoopadviseur worden aangesteld. Binnen de organisatie zal – conform het model van een gecoördineerde inkooporganisatie – worden gewerkt met multidisciplinaire inkoopteams. Eén van de centrale (tactische) inkopers van de gemeente Almelo vormt dan samen met de contracteigenaar de basis van een inkoopteam. Het inkoopteam kan worden aangevuld met de benodigde kennis en kunde vanuit de organisatie. De operationele inkoop (feitelijke bestelling van goederen en/of diensten) wordt decentraal georganiseerd.

¹⁶ *Voor Stad en Resultaat*, Organisatie- en ontwikkelplan gemeente Almelo, p. 13.

Contractmanagement

Met ingang van 1 januari 2019 heeft de gemeente Almelo behandel- en begeleidingsvoorzieningen op grond van de Jeugdwet en de Wmo 2015 samen met de gemeente Hof van Twente ingekocht. Een deel van de voorzieningen op grond van de Jeugdwet en de Wmo 2015 (crisiszorg, wonen en verblijf, dyslexie en huishoudelijke ondersteuning) wordt in regionaal verband ingekocht. Voor alle overeenkomsten die regionaal worden ingekocht voert het OZJT het contractmanagement uit voor de zestien belangrijkste aanbieders. Echter incidenten op cliëntniveau, vragen die verband houden met het contract, problemen bij deze aanbieders en voortgangsgesprekken worden vaak geadresseerd aan de lokale contractmanagers. Voor de aanbieders die buiten de top zestien vallen wordt het contractmanagement verzorgd door de lokale gemeenten. Er worden ook landelijke contracten afgesloten door de VNG voor zorgvormen die te specialistisch zijn om lokaal of regionaal in te kopen. Dit zijn de landelijke transitie arrangementen. Net als bij de regionale contracten worden vragen ten aanzien van deze contracten ook belegd bij het lokale contractmanagement.

Vanuit haar centrumtaak heeft de gemeente Almelo voorzieningen ingekocht voor beschermd wonen. Aanvullend op de raamovereenkomst met Hof van Twente zijn met diverse partijen contracten afgesloten voor het orthopedagogisch behandel- en leefklimaat. Tot slot worden – in die gevallen dat voor een zorgvraag geen geschikte gecontracteerde zorgaanbieder gevonden kan worden – buiten het gecontracteerde aanbod om maatwerkcontracten afgesloten met zorgaanbieders. In totaal zijn er lokaal met circa 250 zorgaanbieders contracten afgesloten. Het contractmanagement voor deze contracten moet lokaal, dus door de gemeente Almelo zelf worden uitgevoerd.¹⁷

Contractmanagement wordt dikwijls verward met inkoop. Het resultaat van de inkoopprocedure is een getekend contract. Dit contract is de input voor het contract- en leveranciersmanagement. In het contract zijn afspraken gemaakt over de eisen waaraan de leverancier – in dit geval de zorgaanbieder – moet voldoen en welke prestaties van de zorgaanbieder worden verwacht. Contractmanagement ziet er op toe dat de afspraken uit het contract gemonitord en nagekomen worden. Contractmanagement voorkomt dat waarde weglekt uit het contract. Als de inkoop en inhoud van het contract zijn afgestemd op de organisatiedoelstellingen, is contractmanagement een middel om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Eén van de strategische doelen waar contractmanagement aan kan bijdragen is het ontwikkelen van efficiënte en effectieve maatwerkvoorzieningen binnen het sociaal domein. Nu het overgrote deel van de financiële middelen binnen het sociaal domein naar zorgaanbieders gaat, is goed contractmanagement onmisbaar voor het bereiken van dit doel. Dit is uiteraard mede afhankelijk van de prestatie van een zorgaanbieder. Contractmanagement monitort daarin de prestaties van zorgaanbieders en probeert op basis van deze monitoring (bij) te sturen. Hiernaast monitort contractmanagement de financiële stabiliteit van zorgaanbieders en probeert risico's ten aanzien van de financiële stabiliteit tijdig te signaleren en mogelijke negatieve gevolgen hiervan te neutraliseren.¹⁸

Door een groot verloop onder het personeel en de daardoor ontstane onderbezetting, lag de focus binnen het contractmanagement van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal vooral op het uitvoeren en borgen van de meest kritische processen. Eerder is vanuit het management gesproken met de (strategisch) contractmanagers van het sociaal domein over een andere positionering van de functies. Hieruit volgde geen specifieke voorkeur voor een centrale of decentrale positionering. Beide wijzen van positionering zouden voor- en nadelen opleveren.

¹⁷ Jaarplan Contractmanagement sociaal domein 2023, p. 3.

¹⁸ Jaarplan Contractmanagement sociaal domein 2023, p. 4 – 5.

Voor de (strategisch) contractmanagers is het vooral van belang om als vakgroep bij elkaar te worden geplaatst. In lijn met het advies over de professionalisering en herstructurering van de inkoopfunctie binnen de gemeente Almelo, wordt het contractmanagement organisatie breed decentraal uitgevoerd. Dit betekent dat de (strategisch) contractmanagers gepositioneerd blijven binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Wel dient het adviserende en monitorende deel van de centraal georganiseerde inkoopfunctie, zoals in de toekomst gepositioneerd wordt in team Financiën binnen de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering, ingeregeld te worden om zicht, grip en regie te verkrijgen en te behouden.

Contractbeheer

Het kunnen regisseren betekent ook dat goede inzichten nodig zijn van wat er gecontracteerd is, zodat hierop gesignaleerd (en gerappelleerd) kan worden. Hierdoor kunnen te ondernemen acties opgevolgd worden. Een centrale contractadministratie draagt bij aan het up-to-date brengen en houden van contract- en managementinformatie. Middels specialistische software kan met deze informatie tevens worden verantwoord en kunnen analyses gemaakt worden. Inkada heeft geadviseerd om centraal contractbeheer te implementeren, waarbij gebruik wordt gemaakt van slechts één werkwijze en systeem. Door de taak van contractbeheer centraal te beleggen wordt uniformiteit en continuïteit geborgd. Geadviseerd is om contractbeheer te laten uitvoeren door de centraal georganiseerde inkoopfunctie. Door de centrale regie kunnen toch het uniforme beleid en de werkmethoden van de gemeente Almelo bewaakt worden. Middels een link tussen een centraal contractbeheer en de financiële administratie wordt deze aansluiting beter gemaakt. Het contractbeheer zal worden uitgevoerd door de centraal georganiseerde inkoopfunctie, gepositioneerd binnen team Financiën in de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering.

Informatiemanagement

Door de snelheid van diverse ontwikkelingen binnen de lokale overheid, zoals nieuwe wetgeving en een toenemende digitalisering, is het voor de organisatie van belang dat de functie en positie van informatiemanagement heroverwogen wordt om aan de diverse uitdagingen te kunnen voldoen. Vanuit de gemeente Almelo is aan Telengy Management & Advies gevraagd om advies uit te brengen over de functie en positie van Informatiemanagement. Hierbij gaat het om een heroverweging van de huidige inrichting met oog op zowel de vele externe ontwikkelingen als de intern opgedane ervaringen met de huidige inrichting. Door de directie is besloten om de rol van kwartiermaker in te stellen, waarbij de kwartiermakers de opdracht hebben om de aanbevelingen uit het rapport nader uit te werken. De kwartiermakers starten met een Plan van Aanpak, waarin een prioritering van de aanbevelingen zijn opgenomen. De Adviseurs Informatisering & Automatisering (met aandachtsgebied Informatisering) worden gepositioneerd in team Informatievoorziening & Datagedreven werken, in de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering. De nieuwe positionering van Informatiemanagement in het team Informatievoorziening & Datagedreven werken zal na twee jaar worden geëvalueerd.

Procesmanagement

Vanuit het team Informatievoorziening & Datagedreven werken, zoals gepositioneerd binnen de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering, is gestart met het project Basis op orde. Onderdeel hiervan is procesmanagement, waarbij het gaat om de optimalisatie van de inrichting van bedrijfsprocessen. Inmiddels is een projectleider aangesteld voor het (deel)project aangaande procesmanagement in de gemeentelijke organisatie. Eerst worden de kaders en het beleid geïnventariseerd, alsmede georganiseerd, alsook (nieuwe) rollen gedefinieerd. Over de positie van procesmanagement in de gemeentelijke organisatie dienen vervolgens keuzes te worden gemaakt: wordt dit centraal of decentraal georganiseerd? De besluitvorming hieromtrent kan in de toekomst gevolgen hebben voor de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal.

4.1.7. Samenwerking met de Adviespool

Uit het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* volgt dat de organisatie-eenheid Adviespool in beginsel is opgezet als professionele, vraag gestuurde, opdrachtnemende organisatie-eenheid die niet alleen opdrachtnemer is, maar ook partner in doelrealisatie. De (door)ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie heeft ruimte gecreëerd om de Adviespool in te richten naar het oorspronkelijke gedachtegoed. De Adviespool wordt als team voortgezet binnen de stafeenheid Concernzaken. Daarbij is concentratie van beleidsontwikkeling het vertrekpunt voor de nieuwe samenstelling. Beleidsontwikkeling wordt op één centrale plek in de organisatie gebundeld. Met deze positionering worden beleidsontwikkeling, bestuursadvies en strategie bij elkaar gebracht. Beleidsvoorbereiding zal daarmee geïntegreerd plaatsvinden.

Het onderscheid in de samenstelling van team Adviespool en uitvoerende organisatieonderdelen is gebaseerd op beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering/implementatie, waarbij sprake is (en blijft) van interactieve processen. De beleidsadviseurs voor het sociaal domein, gepositioneerd in het team Adviespool, houden zich bezig met (beleids)ontwikkelingen op regionaal, provinciaal en landelijk niveau. Bij de beleidsfuncties in de uitvoerende organisatie-eenheid ligt de focus op de feitelijke realisatie van de geformuleerde opgaven. Dit kan op overdrachtsmomenten van beleidsontwikkeling naar de uitvoering schuren en creëert aanleiding voor de versteviging van de interne samenwerking. In de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is de samenwerking met het (nieuwe) team Adviespool een belangrijk ontwikkelaspect.

5. Organisatie-inrichting Uitvoering Sociaal

Het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* markeert geen eindpunt, maar dient als basis voor een toekomstbestendige gemeentelijke organisatie. Uitvoering Sociaal is een uitvoerende organisatie-eenheid, waarin de uitvoering van de wettelijke taken op het gebied van (jeugd)zorg en inkomen centraal staat. Conform het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* dienen de organisatie-eenheden qua opzet, werkwijze, houding en gedrag bij te dragen aan de in- en externe opgaven waar de gemeente Almelo voor staat, alsook een bijdrage te leveren aan de doelstellingen die met de brede organisatieontwikkeling zijn nagestreefd. De structuur, aansturing van medewerkers en teamindeling in de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal dient dan ook zodanig georganiseerd te zijn, dat dit ondersteunend is aan de opgaven, kaders en financiële budgetten binnen het sociaal domein.

5.1. Ambitie Sociaal Domein

Uit het strategisch beleidsplan voor het sociaal domein volgen de uitgangspunten van waaruit het sociaal domein de komende jaren verder vorm wordt gegeven. Op basis van deze uitgangspunten zullen een *Actieplan beleid sociaal domein* en een *Uitvoeringskader sociaal domein* worden opgesteld, waarin nadere invulling wordt gegeven aan de uitvoering van het beleid in het sociaal domein. Uit het strategisch beleidsplan volgt de ambitie om duurzaam een kwalitatief hoogwaardig (sociale) infrastructuur en voorzieningenniveau in stand te houden voor kwetsbare inwoners die ondersteuning nodig hebben. Dit wordt gerealiseerd door verantwoord toe te werken naar een beperking van het beroep op voorzieningen in het sociaal domein, zodat zorg, ondersteuning en participatie uiteindelijk kunnen worden bekostigd vanuit de Rijksmiddelen.

5.2. Visie op het sociaal domein

Er wordt gebouwd aan een gezond en sociaal Almelo. Om dit te bereiken wordt de focus verlegd naar preventie en het versterken van de zelfredzaamheid. Hiermee wordt beoogd te voorkomen dat inwoners door minder gezonde leefgewoonten, eenzaamheid en schulden aangewezen raken op voorzieningen in het sociaal domein. Door een brede benadering wordt een bijdrage geleverd aan het vermogen van inwoners om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan en zo veel mogelijk eigen regie te (blijven) voeren. Normaliseren is hierbij het kernbegrip. Ook het hebben van werk is een belangrijke factor die bijdraagt aan het verminderen van de behoefte aan ondersteuning. Enerzijds zal aandacht uitgaan naar scholen en de inzet van het arbeidsmarktinstrumentarium ten behoeve van inwoners die gebruik maken van financiële ondersteuning, anderzijds ligt de focus op de optimalisatie van het vestigingsklimaat van bedrijven die werkzoekenden weer aan werk kunnen helpen.

Een vitale en gezonde gemeente kan niet zonder een goede sociale infrastructuur. De inwoners die zich belangeloos inzetten voor anderen en/of hulp en zorg leveren aan meer kwetsbare inwoners vormen de sociale basis. Een sterke sociale basis kan voorkomen dat een beroep wordt gedaan op de inzet van professionals. Om overbelasting van mantelzorgers en vrijwilligers te voorkomen, blijft de gemeente Almelo ondersteunen. Voor de kwetsbare inwoners wordt een kwalitatief hoogwaardig voorzieningenniveau duurzaam in stand gehouden. Duurzaam wil in dit verband zeggen dat de inkomsten en uitgaven in het sociaal domein in evenwicht moeten zijn. Er wordt daarom ook druk uitgeoefend op het Rijk om bij de verdeling van de budgetten rekening te houden met de specifieke lokale sociaal economische omstandigheden en het creëren van mogelijkheden om rekening te houden met het inkomen van inwoners als een beroep wordt gedaan op voorzieningen in het sociaal domein. Aan de andere kant kunnen uitgaven worden beperkt door voorzieningen anders te organiseren en door het op- of afschalen van zorg en ondersteuning beter mogelijk te maken.

Door voorzieningen algemener vorm te geven, kan het beoordelen van de toegang achterwege blijven, waardoor inwoners sneller kunnen worden geholpen en de druk op de medewerkers in de *Toegang tot het sociaal domein* wordt verminderd. Dit past in het streven naar een effectieve en efficiënte uitvoeringsorganisatie. Voor wat betreft de maatwerkvoorzieningen op grond van de Wmo 2015 en de Jeugdwet, zal de focus meer op het resultaat komen te liggen dat met de inzet van de ondersteuning duurzaam dient te worden bereikt. Met een beperkter aantal aanbieders kan een effectiever en efficiënter stelsel van voorzieningen worden gerealiseerd. Hierbij wordt rekening gehouden met beperking van de administratieve lasten bij aanbieders en de effectiviteit en efficiency van de inzet van maatwerkvoorzieningen zal nauwgezet worden gemonitord.

In het *Uitvoeringskader sociaal domein* worden de grenzen waar de verantwoordelijkheid van de gemeente voor zorg en ondersteuning begint en eindigt strikter geformuleerd. Dit geldt zowel voor inwoners als voor zorgverzekeraars, zorgkantoren en scholen in relatie tot de gemeente Almelo. Bij zwaardere en complexe problematiek waarvoor behandeling moet plaatsvinden, wordt samen met zorgaanbieders naar interventies gedurende de wachttijd gezocht om het ontstaan van crisissituaties te voorkomen en de behandelduur van inwoners te verkorten. Daartoe wordt meer gestuurd op de samenwerking tussen verschillende zorgaanbieders in de keten van basis, specialistische en hoog specialistische zorg. De (boven)regionale samenwerking en een gedeelde visie op het organiseren van (hoog)specialistische jeugdzorg is noodzakelijk om duurzaam kwalitatief goede en betaalbare zorg te kunnen bieden aan jeugdigen. Met betrekking tot de inkoop van de voorziening wordt uitgegaan van het principe: lokaal wat lokaal kan, (boven)regionaal wat (boven)regionaal moet.

Deze ingezette beweging kan geen voortgang vinden zonder goede samenwerkingsrelatie met werkgevers, zorg- en welzijnsaanbieders, kinderopvang, scholen, woningcorporaties en andere organisaties die actief zijn binnen het sociaal domein. Waar sprake is van een gedeelde visie en samenwerking nuttig of noodzaak is, zal met andere gemeenten worden samengewerkt. In deze samenwerking wordt – afhankelijk van de situatie – de meest passende rol gekozen. Dit varieert van initiator tot facilitator. Ook zal gebruik worden gemaakt van cliëntparticipatie. Door het vormen van een Adviesraad voor het sociaal domein kunnen inwoners die aangewezen zijn op ondersteuning van de gemeente Almelo en de vertegenwoordigers, integraal het beleid binnen het sociaal domein beoordelen en het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Almelo hierover adviseren.¹⁹

Op basis van de ambitie en visie met betrekking tot de ontwikkeling van het sociaal domein, zoals opgenomen in het strategisch beleidsplan voor het sociaal domein, zijn de volgende strategische doelstellingen geformuleerd:

- Bevorderen van zelf oplossend vermogen;
- Versterken van ondersteunende sociale structuren en voorzieningen;
- Ontwikkelen van efficiënte en effectieve maatwerkvoorzieningen;
- Organiseren van efficiënte en effectieve uitvoeringsorganisatie;
- Meer middelen uitvoering taken sociaal domein.

¹⁹ Strategisch beleidsplan sociaal domein, gemeente Almelo 2022, p. 10 – 12.

5.3. Sturing binnen de organisatie-eenheid

Aan het hoofd van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal staat een eenheidshoofd. Het eenheidshoofd draagt eindverantwoordelijkheid voor hetgeen binnen de organisatie-eenheid plaatsvindt. De organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal bestaat uit twaalf teams. De individuele teams worden aangestuurd door een teammanager. Het eenheidshoofd en de teammanagers vormen samen het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. In het algemeen sturen de directie en het management van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal op de bestuurlijke opgaven. Zij bewaken daarin de integraliteit en samenhang, stellen prioriteiten waar nodig, kiezen bijpassende aansturingvormen en formuleren heldere opdrachten. Het managementteam van de organisatie-eenheid is gezamenlijk verantwoordelijk voor het opdrachtgeverschap van de wettelijke taken waaraan uitvoering wordt gegeven binnen (en buiten) de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal.

5.3.1. Hoofd Uitvoering Sociaal

Het hoofd van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal opereert in opdracht van de adjunct-directeur Lijnorganisatie en is integraal verantwoordelijk voor de operationele bedrijfsvoering en resultaten van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Daarbij heeft het eenheidshoofd een adviserende rol richting de portefeuillehouder(s). Het eenheidshoofd geeft integraal leiding aan de teammanagers. Het eenheidshoofd is een resultaatgerichte manager die in staat is om een koers te ontwikkelen en neer te zetten binnen de onderdelen van de organisatie-eenheid. Het eenheidshoofd weet deze koers te vertalen in concrete en haalbare resultaten. Ook is het hoofd eindverantwoordelijk opdrachtgever voor andere organisatie-eenheden, subsidiepartners, verbonden partijen en leveranciers. Het eenheidshoofd bevordert de integrale samenwerking met de programma's en andere organisatie-eenheden. Het eenheidshoofd van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal maakt derhalve deel uit van het Centraal Managementteam (CMT) en is mede verantwoordelijk voor de (strategische) integrale bedrijfsvoering van de organisatie als geheel en de realisatie van zowel de bestuurlijke als de ambtelijke doelen.²⁰

5.3.2. Teammanagers

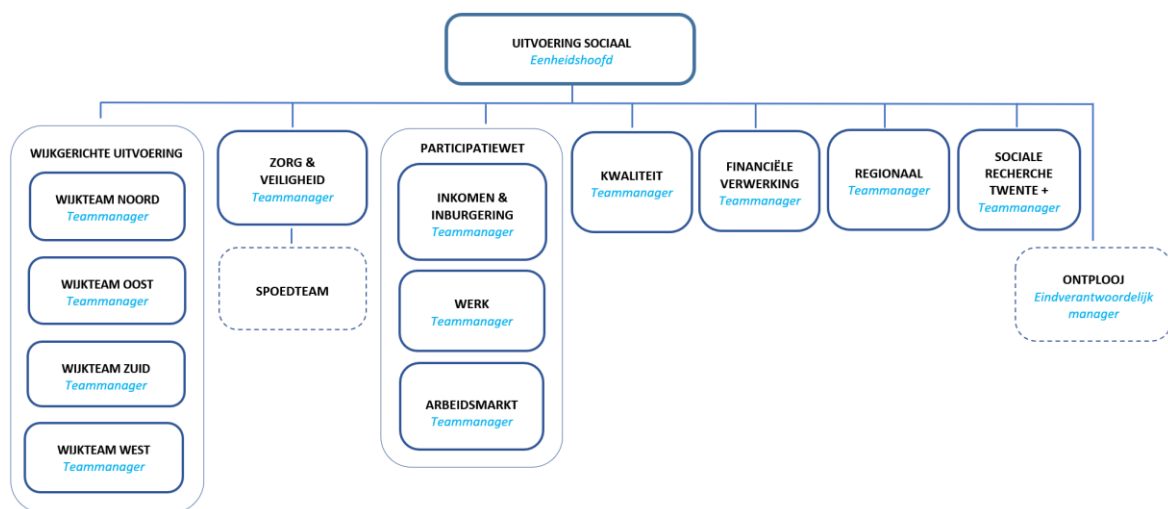
Om aan te sluiten bij het uitgangspunt van de brede organisatiestructuur, waarbij een model met vier managementlagen van integraal verantwoordelijke leidinggevers wordt gehanteerd, wordt het management dicht bij de medewerkers georganiseerd door te werken met teammanagers. De teammanager vervult de rol van "peoplemanager" voor het team en is een leidinggevende die nadrukkelijk oog heeft voor de (talent)ontwikkeling van de medewerkers in het team. De teammanager weet daarin het team te versterken en medewerkers te coachen. Hiernaast is de teammanager verantwoordelijk voor een tijdige realisatie van producten en diensten binnen de gemaakte resultaatafspraken met het eenheidshoofd. De teammanager rapporteert over de gemaakte resultaatafspraken aan het hoofd van de organisatie-eenheid.²¹

²⁰ Ambtelijke organisatieregeling gemeente Almelo 2020.

²¹ Ambtelijke organisatieregeling gemeente Almelo 2020.

5.4. Teamindeling

De organisatie-inrichting dient bij te dragen aan de missie, visie en (strategische) doelstellingen van de organisatie en de opgaven binnen het sociaal domein. Een ontwerp dient waarde toe te voegen aan het primaire proces. Een andere structuur is dan ook geen doel op zich, maar een hulpmiddel om de (strategische) doelstellingen binnen het sociaal domein te bereiken. De nieuwe teamindeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal bevat diverse wijzigingen ten opzichte van de huidige situatie. In de nieuwe situatie bestaat de organisatie-eenheid uit twaalf teams, welke horizontaal zijn gepositioneerd onder het eenheidshoofd van de organisatie-eenheid. Volledigheidshalve zijn ook het Spoedteam en Ontplooi opgenomen in het nieuwe organogram. In de volgende paragrafen worden de wijzigingen van de teamindeling per (sub)team nader toegelicht, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar de ontwikkelopgave binnen het team. De nieuwe teamindeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is als volgt:



Afbeelding 1: Organogram organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal.

5.4.1. Wijkgerichte Uitvoering

In het huidige team Wijkgerichte Uitvoering werken verschillende disciplines nauw met elkaar samen op het gebied van zorg (Wmo), Jeugd & Gezin en schuldhulpverlening. Binnen het team Wijkgerichte Uitvoering zijn onder andere intakepersoneel, wijkcoaches met specialismen op het gebied van werk en inkomen, jeugd en gezin, volwassenen en voorzieningen (werkcoaches, re-integratiecoaches, participatiecoaches), schuldenspecialisten, medewerkers validatie en preventie gepositioneerd. In de *Pilot Participatiewet* zijn alle medewerkers met taken rond de uitvoering van de Participatiewet uit het team Wijkgerichte Uitvoering gehaald. Het aantal wijkteams is teruggebracht van zes naar vier teams. Met oog op de voortzetting van de bestuurlijke lijn en de positieve ervaringen met de *Pilot Participatiewet* wordt deze indeling in de nieuwe organisatie-inrichting voortgezet. Het onderdeel Wijkgerichte Uitvoering bestaat in de nieuwe situatie uit vier multidisciplinaire wijkteams, bestaande uit intakepersoneel, coaches met verschillende specialismen, administratief medewerkers en schuldenspecialisten. De (nieuwe) teamindeling is als volgt:

- **Wijkteam Noord** : Schelfhorst, Sluitersveld en Aadorp;
- **Wijkteam Oost** : Binnenstad, De Riet, Hofkamp;
- **Wijkteam Zuid** : Wierdensehoek, Noorderkwartier, Nieuwstraatkwartier;
- **Wijkteam West** : Windmolenbroek, Ossenkoppelerhoek, Bornerbroek.

Schuldenspecialisten

Voor hulp met schulden kunnen inwoners van de gemeente Almelo zich melden bij de gemeentelijke organisatie. Schuldenspecialisten zijn direct ondersteunend in het werk van de intakepersoneel en wijkcoaches binnen het sociaal domein. De schuldenspecialisten worden ingezet als het gaat om het voorkomen van schulden. Zij helpen inwoners op weg naar grip op de financiële situatie en kunnen bemiddelen en/of doorverwijzen naar andere instanties als dit noodzakelijk is. Door beginnende financiële problematiek op te lossen of samen een stappenplan te maken voor het aanpakken van de financiële problematiek, kunnen inwoners zich beter op het herstel richten. Schuldenspecialisten verrichten huisbezoeken en kunnen problematiek op andere leefgebieden signaleren. Zij leggen – waar nodig – de verbinding met andere onderdelen binnen de organisatie. Tijdens de *Pilot Participatiewet* zijn de schuldenspecialisten samengevoegd in één subteam, maar zij worden – op verzoek van de medewerkers – weer aan de vier wijkteams toegevoegd. In de nieuwe situatie werken de schuldenspecialisten wijkgericht, conform de nieuwe wijkindeling, zoals deze wordt gehanteerd in de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Omdat de functienaam bij inwoners tot verwarring leidt, zal de functienaam worden gewijzigd in Coach financiën.

Ontwikkelopgave multidisciplinaire wijkteams

De vier multidisciplinaire wijkteams worden aangestuurd door een operationeel leidinggevende. De algemene ontwikkelopgave voor de vier wijkteams is in eerste instantie gericht op versterking van de horizontale verbindingen tussen de verschillende wijkteams, het vinden van aansluiting bij de (bestuurlijke) programma's en een intensivering van sturing op (werk)processen en resultaten. Daarbij wordt de samenwerking met externe partners verbeterd en wordt ingezet op het benutten van voorliggende en/of algemene voorzieningen in plaats van dure geïndiceerde zorg. Voorkomen moet worden dat de vier wijkteams zich ontwikkelen tot eigenstandige entiteiten, waarbij de inwoners uit verschillende delen van de stad een andere vorm van dienstverlening en ondersteuning krijgen. Een belangrijk onderdeel van de algemene ontwikkelopgave is daarmee het bewaken van de samenhang en het bevorderen van de eenduidigheid in de dienstverlening en ondersteuning. Eenduidigheid in dienstverlening staat voorop.

In de nieuwe situatie is de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal georganiseerd in verticale kolommen, bestaande uit verschillende teams, waarbij werkprocessen als een satéprikker horizontaal door de teams lopen. De (nieuwe) teammanagers zullen in de (door)ontwikkelopgave van de multidisciplinaire wijkteams eigenaar zijn van één van de (werk)processen die in alle vier de multidisciplinaire wijkteams worden uitgevoerd. Dit resulteert in sturing op vakgroepen waarbinnen de (werk)processen uitgevoerd worden. Het betreft de vakgroepen: Intakeproces, Uitvoering Jeugdwet, Uitvoering Wmo, Voorzieningen en schuldhulpverlening. De aansturing van de vakgroepen geschiedt over de grenzen van de multidisciplinaire wijkteams heen, waarbij de (nieuwe) teammanagers naast de reguliere managementtaken een extra (inhoudelijke) verantwoordelijkheid dragen voor één van de voornoemde thema's.

Ook werkt de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal naar eigen (werk)processen die (nog) onvoldoende aansluiten bij de rest van de organisatie. Inmiddels wordt een start gemaakt met een methodisch afwegingskader dat de basis zal vormen voor een professionaliseringsslag van de coaches uit de wijkteams. De (nieuwe) teammanagers dragen zorg voor de implementatie, toepassing en borging van dit methodisch afwegingskader. De budgetverantwoordelijkheid wordt doorgaans zo laag mogelijk in de organisatie belegd. De (nieuwe) teammanagers van de vier wijkteams zetten de budgetten in binnen de hiervoor gestelde kaders en geldende mandaten. De budgetverantwoordelijkheid voor de uitvoering van wettelijke taken ligt daarmee bij de (nieuwe) teammanagers van de wijkteams.

5.4.2. Team Zorg & Veiligheid

Team Zorg & Veiligheid is een samengesteld team van verschillende functies die zich bezig houden met vragen op het snijvlak van zorg en veiligheid. Er wordt gewerkt volgens de Aanpak Voorkoming Escalatie (het AVE-model). Binnen het team Zorg & Veiligheid vallen onder andere het spoedteam, procesmanagement (inclusief ondersteuning), diverse zorg- en gezinscoaches en Cimot Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang. Intern werkt het team Zorg & Veiligheid nauw samen met het programmateam Zorg & Veiligheid, alsook met team Veiligheid, zoals gepositioneerd binnen de stafeenheid Concernzaken. Het streven is om zowel in de gemeente Almelo als in de regio Twente een betrouwbare samenwerkingspartner te zijn.

Het Spoedteam werkt aan casuïstiek met gevolgen voor de directe veiligheid onder de vlag van het Zorg- en veiligheidshuis of in gezinssystemen waar sprake is van zorg op meerdere leefgebieden. Vanwege de complexiteit en urgentie is het niet passend om deze casuïstiek via de multidisciplinaire wijkteams te laten verlopen. Situaties kunnen ook een directe bedreiging zijn voor de maatschappelijke veiligheid met een reële kans op maatschappelijke onrust. Hierbij is regie en gerichte inzet vanuit de gemeente Almelo noodzakelijk. Te denken valt aan casuïstiek omtrent verward gedrag, huiselijk geweld, kindermishandeling, mensenhandel, dakloosheid, verslaving en gezinnen met multiproblematiek. De procesmanagers (en ondersteuning) hebben nauw contact met ketenpartners in Almelo en de regio Twente. De coaches Jeugd & Gezin bieden intensieve begeleiding aan gezinnen met multiproblematiek. De zorgcoaches binnen team Zorg & Veiligheid bieden nazorgdetentie, voeren casusregie bij vlucht- of delict gevaarlijke casuïstiek en zijn de wijkcoaches van dak- en thuislozen binnen de gemeente Almelo. Vanwege de raakvlakken in het werkveld is de centrale toegang tot beschermd wonen en maatschappelijke opvang ook in team Zorg & Veiligheid ondergebracht. Het Cimot-team bestaat uit een aantal deskundigen op het gebied van zorg, gedrag en welzijn. Het Cimot Almelo regelt het beschermd wonen en de maatschappelijke opvang voor personen van 18 jaar en ouder.

Het spoedteam

De medewerkers uit het Spoedteam worden ingezet om tot een oplossing te komen in urgente situaties. De taken van de medewerkers uit het spoedteam zijn echter (nog) niet gekoppeld aan een functie, maar via een taakaanwijzing op basis van vrijwilligheid toegekend. In de nieuwe teamindeling wordt de functie van Coach Spoedteam ingesteld. Het Spoedteam wordt gepositioneerd als subteam onder het team Zorg & Veiligheid. De functie van Coach Spoedteam is een nieuwe functie die nog zal worden beschreven en gewaardeerd. De functie wordt voorlopig ingeschaald in schaal 10. Vooralsnog wordt rekening gehouden met 7 fte. Medewerkers kunnen in de toekomst solliciteren naar de (nieuwe) functie van Coach Spoedteam. Totdat de functie is geformaliseerd, blijven medewerkers van het huidige spoedteam onderdeel van de wijkteams.

Ontwikkelopgave team Zorg & Veiligheid

De (nieuwe) teammanager van het team Zorg & Veiligheid krijgt de opdracht om alle functies en werkprocessen binnen het team te evalueren, te (laten) beschrijven en – waar dit nodig is – te optimaliseren. Overlap in taken en verantwoordelijkheden dient te worden voorkomen en een intensivering van de in- en externe samenwerking is van groot belang. De (nieuwe) teammanager zorgt voor de invoering van werkmethoden die nodig zijn voor een zo goed mogelijk uitvoering van de wettelijke taken en vindt hierin aansluiting bij regionale werkwijzen. Ook is de (nieuwe) teammanager methode-eigenaar en budgetverantwoordelijke van de Doorbraakmethode en borgt de toepassing van het AVE-model. Intern zorgt de (nieuwe) teammanager van het team Zorg & Veiligheid voor een intensivering van de samenwerking met het programmateam Zorg & Veiligheid en team Veiligheid, zoals gepositioneerd binnen de stafeenheid Concernzaken.

5.4.3. Uitvoering van de Participatiewet

In het kader van de *Pilot Participatiewet* is nagedacht over de toegang tot de Participatiewet. Het eerste deelplan, inhoudende de herinrichting van de toegang tot de Participatiewet, ziet op de vormgeving van de uitvoering van de Participatiewet. Hierin staat de vraag centraal in hoeverre enkelvoudige vragen beter centraal kunnen worden aangestuurd of beter onderdeel kunnen blijven uitmaken van de huidige meervoudige aanpak (lees: integrale, wijkgerichte toegang). Tijdens de *Pilot Participatiewet* is nagedacht over de toegang tot de Participatiewet, maar andere onderdelen van de uitvoering hadden minder aandacht gekregen. Er zijn werkgroepen ingericht om – samen met medewerkers – na te denken over onderwerpen, zoals nazorg en voorkomen, rechtmatigheid en handhaving, re-integratie, doelgroepindicatie en samenwerking.

Medewerkers hebben aangegeven te onderschrijven dat collega's die zich bezighouden met de uitvoering van de Participatiewet niet écht deel uitmaken van de wijkteams. Veel vragen omtrent een uitkering in het kader van de Participatiewet zijn enkelvoudig van aard en de focus op werk helpt de inwoner(s) om zo snel mogelijk richting werk en dus naar zelfredzaamheid begeleid te worden. Uit de adviezen van de verschillende werkgroepen volgt – samenvattend – dat behoefte is aan een betere samenwerking tussen de verschillende disciplines, meer persoonlijk contact met de inwoner, een integralere benadering van de inwoner, meer nazorg en een heldere beschrijving van rollen, (werk)processen en de verantwoordelijkheidsverdeling. Door sommige werkgroepen werd geadviseerd om multidisciplinaire teams te vormen die zich bezig gingen houden met uitvoering van de Participatiewet, door andere werkgroepen werd ingezet op kortere lijnen onderling door huisvesting dicht bij elkaar en een intensieve(re) samenwerking.

In de *Pilot Participatiewet* zijn medewerkers met taken rond de Participatiewet verdeeld over twee teams. Een team bestaande uit Coaches werk en Medewerkers verificatie en validatie en een team bestaande uit de medewerkers juridische zaken B (inkomensconsulenten), Coaches inburgering en preventiemedewerkers. Het teamonderdeel Werkgeversservicepunt, dat ook taken uitvoert rond de Participatiewet, was onderdeel van team Kwaliteit & Innovatie. Tijdens de *Pilot Participatiewet* kwam naar voren dat een deel van de medewerkers meerwaarde ziet van multidisciplinaire teams, zoals ook bij de wijkteams het geval is. Een ander deel van de medewerkers is op dit moment sterk gebaat bij rust en stabiliteit. Om die reden wordt de teamindeling conform de *Pilot Participatiewet* in stand gehouden en geformaliseerd. Daarbij komt de primaire focus te liggen op een cultuurverandering in plaats van een structuurwijziging. Alle betrokkenen zijn het er in ieder geval over eens dat het Werkgeversservicepunt (WGSP) bij de uitvoerende teams van de Participatiewet gepositioneerd dient te worden.

In de nieuwe situatie wordt de teamindeling met betrekking tot de uitvoering van de wettelijke taken, zoals voortkomend uit de Participatiewet dan ook als volgt:

- **Team Werk** : Coaches werk en medewerkers Validatie & Verificatie;
- **Team Inkomen & Inburgering** : Juridisch medewerker B (inkomensconsulenten) en Coaches inburgering;
- **Team Arbeidsmarkt** : Jobcoaches, arbeidsdeskundigen en adviseurs Werkgeversdienstverlening.

De samenstelling van de teams blijft daarmee in stand conform de lijn die is ingezet met de *Pilot Participatiewet* op een enkele uitzondering na: de preventiemedewerkers worden geplaatst in het team Sociale Recherche Twente +. Het Werkgeversservicepunt (WGSP) wordt gepositioneerd onder team Arbeidsmarkt.

Ontwikkelopgave teams Werk, Inkomen & Inburgering en Arbeidsmarkt

De ontwikkelopgave voor de teams gericht op de uitvoering van de Participatiewet betreft een verdere uitwerking en borging van *Deelplan 1: Herinrichting van de toegang voor wat betreft de Participatiewet*. Een speerpunt in de ontwikkelopgave is de integrale klantbenadering, waarbij duurzaam wordt ingezet op werk. Geïnvesteed dient te worden in de onderlinge samenwerking tussen werkcoaches en medewerkers uit de wijkteams. Ook dient de samenwerking met de netwerkpartners verder uitgediept te worden. Dit geldt eveneens voor de samenwerking met Ontplooi. De (nieuwe) teammanager van team Inkomen & Inburgering is ook verantwoordelijk voor de juridische (door)ontwikkeling van de medewerkers in het team. De afgelopen jaren is onvoldoende geïnvesteed in de juridische kennis en kunde van de medewerkers die zich bezig houden met de beoordeling van uitkeringsaanvragen en de primaire besluitvorming hieromtrent. Het is van belang dat de juridische kennis verder wordt ontwikkeld, waardoor de rollen van de medewerkers die de beschikkingen afgeven en de medewerkers die zich bezig houden met bezwaar- en beroepsprocedures gescheiden blijven. De (nieuwe) teammanager van het team Arbeidsmarkt heeft naast de leidinggevende taken, ook een rol als vertegenwoordiger van de gemeente Almelo in het managementteam van Werkplein Twente. De (nieuwe) teammanager is gemandateerd om uitvoering te geven aan de afspraken ten aanzien van de samenwerking in de Arbeidsmarktregio Twente. De Adviseurs werkgeversdienstverlening vervullen de regionale rol.

5.4.4. Team Regionaal

In de *Pilot coördinatoren met HR-taken* is het huidige team Stedelijke Uitvoering in eerste instantie onderverdeeld in verschillende subteams, te weten: Cimoto & Zorg, RMC/Leerplicht, Gezinscoaches en Procesmanagement. Met de positionering van de centrale toegang tot maatschappelijke opvang en beschermd wonen in team Zorg & Veiligheid, bestaat team Regionaal uit medewerkers met taken op het gebied van de leerplicht en de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten (RMC).

Ontwikkelopgave team Regionaal

In de pilotperiode voerden de coördinatoren met HR-taken van de subteams ook inhoudelijke taken uit, zoals afstemming met regiogemeenten, de budgetverantwoordelijkheid voor de inzet en verdeling van financiële middelen, alsook het opstellen en uitvoeren van beleid. Om te kunnen focussen op de (door)ontwikkeling en verdere professionalisering van medewerkers, alsmede een goede uitvoering van de taken binnen het team, worden inhoudelijke werkzaamheden niet (meer) bij de (nieuwe) teammanager belegd. De (nieuwe) teammanager is – naast de personele taken en resultaatsturing – wel verantwoordelijk voor een goede samenvoeging van RMC en Leerplicht.

Naast de individuele ontwikkelopgave per team, staan het managementteam en de medewerkers van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal voor een gezamenlijke ontwikkelopgave. Vanuit de ordeningsfilosofie van de gemeentelijke organisatie, dienen organisatie-eenheden qua opzet, werkwijze, houding en gedrag bij te dragen aan de in- en externe opgaven waar de gemeente Almelo voor staat en een bijdrage te leveren aan de overige (organisatie)doelstellingen die worden nagestreefd. Dit geldt ook voor de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Nu het team Regionaal een relatief kleine span of control heeft, wordt de aansturing van de veranderopgave van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal in eerste instantie verankerd binnen team Regionaal. De (nieuwe) teammanager van het team Regionaal zal daarmee ook verantwoordelijk zijn voor de sturing op de diverse ontwikkelthema's, zoals voortkomend uit de gezamenlijke (door)ontwikkelopgave van het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Op de inhoud van deze gezamenlijke (door)ontwikkelopgave wordt nader ingegaan in §5.4.8.

5.4.5. Team Kwaliteit

Het oorspronkelijke gedachtegoed achter team Kwaliteit & Innovatie is dat dit team zich bezig houdt met innovatie en procesoptimalisatie. De primaire taak van het team was inzicht krijgen in kosten, sturingsmechanismen, proceskwaliteit en -effectiviteit en verbetermogelijkheden. Dit door patronen in individuele casuïstiek te herkennen, te standaardiseren en/of te vertalen naar verbetervoorstellen, innovatie en projecten binnen het sociaal domein te begeleiden, kwaliteitsborging van maatwerkcontracten Wmo en Jeugd, zorg dragen voor de borging van (werk)afspraken met aanbieders en externe verwijzers, borging van nieuwe wet- en regelgeving, aanpassingsvoorstellen in algemene voorzieningen en inkoop en het realiseren van innovatie omtrent het plaatsen van uitkeringsgerechtigden met een arbeidsbeperking.²²

In de huidige situatie zijn het contractmanagement, diverse projectleiders en -medewerkers, kwaliteitscontroleurs, een procesmedewerker, (senior) juridisch medewerkers (Medewerker Juridische Zaken A), beleidsadviseurs en het Werkgeversservicepunt (WSP) in het team Kwaliteit & Innovatie gepositioneerd. Het (nieuwe) team Kwaliteit bestaat uit functies met ondersteunende en adviserende taken die ten dienste staan aan de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. De medewerkers uit dit team ondersteunen het eenheidshoofd (en het managementteam) bij de operationele bedrijfsvoeringstaken en resultaatsturing. Binnen het (nieuwe) team Kwaliteit ligt de focus op resultaatsturing ten aanzien van de complexe opgaven in het sociaal domein, verbeteren van de kwaliteit van de besluitvorming, procesoptimalisatie, alsmede inzicht verkrijgen in data (lees: sturingsinformatie) en (de uitputting van) financiële middelen. Ook wordt de implementatie van nieuwe (werk)processen binnen het sociaal domein gecoördineerd opgepakt.

Team Kwaliteit verstrekt daarmee – gevraagd en ongevraagd – informatie en/of advies binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal om de gestelde doelen binnen het sociaal domein te kunnen bereiken. Het (nieuwe) team Kwaliteit zal bestaan uit: adviseurs Beleidsuitvoering, kwaliteitsmedewerkers (nieuw), Accountmanagers Sociaal Domein (nieuw), (strategisch) contractmanagers, tactisch inkoper, projectleiders en -medewerkers, medewerker Voorlichting & Klachten, Gedragswetenschappers, Medewerkers juridische zaken A, Senior medewerker Juridische Zaken, Documentair Informatie Medewerker en Medewerker Publiekzaken.

Adviseur Beleidsuitvoering

Met de (door)ontwikkeling van team Adviespool wordt terug gegaan naar het oorspronkelijke gedachtegoed van de Adviespool. Concentratie van beleidsontwikkeling is het vertrekpunt voor de nieuwe samenstelling van het team Adviespool, zoals gepositioneerd binnen de stafeenheid Concernzaken. Bij de ontwikkeling van het nieuwe team Adviespool zijn diverse (algemene) uitgangspunten in acht genomen. Zo worden adviseurs in de Adviespool geformeerd rond de maatschappelijke opgaven en blijven beleidsmedewerkers belast met beleidstaken gericht op hoe de gemeente Almelo omgaat met de uitvoering van wettelijke taken gepositioneerd binnen de uitvoerende organisatieonderdelen. Het onderscheid in de samenstelling is gebaseerd op beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering/implementatie, waarbij sprake is van interactieve processen. Medewerkers belast met beleidsuitvoerende taken zijn niet in team Adviespool geplaatst. Vanwege het uitvoerende karakter geldt dit ook voor beleidsondersteunende functies.

Samen met het managementteam van de voormalige organisatie-eenheid Adviespool is een kader ontwikkeld voor het maken van onderscheid tussen beleidsontwikkende en -uitvoerende taken in het sociaal domein. Bij de beleidsfuncties, zoals gepositioneerd in het team Adviespool, ligt de focus op beleidsontwikkeling op regionaal, provinciaal en landelijk niveau, georganiseerd rond verschillende maatschappelijke opgaven, welke complex zijn en in samenwerking met (externe)

²² Toegang Sociaal Domein, Inrichtingsplan Uitvoering Sociaal 2019, p. 16.

partners worden opgepakt. In de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is voor de adviseurs die zich bezig houden met het beleid rondom de uitvoering van wettelijke taken een adviseursprofiel ontwikkeld: Adviseur beleidsuitvoering (met functiecode: N272). Bij de beleidsfuncties in de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal ligt de focus op feitelijke realisatie van de geformuleerde opgaven. De Adviseur beleidsuitvoering richt zich op incrementele beleidswijzigingen, adviseert over uitvoerende taken in het sociaal domein en monitoring daarvan. Op overdrachtsmomenten van beleidsontwikkeling naar de uitvoering kan het mogelijk schuren. Dit creëert aanleiding voor de intensivering van de onderlinge interne samenwerking.

Kwaliteitsmedewerker

Om de (nieuwe) teammanagers te ondersteunen en de professionele ontwikkeling van de medewerkers binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal te intensiveren, alsmede de kwaliteit van de besluitvorming (beter) te borgen, wordt de functie van Kwaliteitsmedewerker aan het team Kwaliteit toegevoegd. De kwaliteitsmedewerker toetst de besluitvorming binnen het sociaal domein op kwaliteit, houdt steekproeven rondom vooraf bepaalde thema's, signaleert wanneer een medewerker onvoldoende zorgvuldig of deskundig handelt en houdt zich bezig met de professionele ontwikkeling van medewerkers in de uitvoering van het primaire proces. Ter ondersteuning van de (door)ontwikkelopgave, is de komende jaren naar inschatting 4 fte voor de functie van Kwaliteitsmedewerker benodigd.

Juridisch medewerkers A (bezwaar en beroep)

Medewerkers in de functie van Medewerker Juridische Zaken A (met functiecode F210) houden zich primair bezig met bezwaar- en beroepsprocedures binnen het sociaal domein. Waar in de afgelopen jaren onvoldoende is geïnvesteerd in het juridisch bewustzijn en de juridische kennis van de medewerkers verantwoordelijk voor de beoordeling van uitkeringsaanvragen en de primaire besluitvorming hieromtrent, hebben de medewerkers in de functie van Medewerker Juridische Zaken A veelal als juridische vraagbaak gediend. Door te investeren in de juridische kennis en kunde van de medewerkers in de uitvoering (Juridische Zaken B) en het aanstellen van kwaliteitsmedewerkers, ontstaat ruimte voor de medewerkers in de functie van Medewerker Juridische Zaken A om zich te focussen op een volledige heroverweging van de besluitvorming in bezwaar en bijbehorende afhandeling van juridische bezwaar- en beroepszaken. Hiermee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de kwaliteitsverbetering van de besluitvorming binnen het sociaal domein.

Inkoop

Zoals eerder toegelicht in §4.1.6. Bedrijfsvoeringstaken, zal in de toekomst in de gemeentelijke organisatie worden gewerkt met het model van een gecoördineerde inkooporganisatie. In team Financiën, binnen de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering, wordt een centrale inkoopfunctie ingericht. Vanuit daar wordt gewerkt met multidisciplinaire inkoopteams, waarbij één van de centrale (tactische) inkopers samen met de contracteigenaar de basis van een inkoopteam vormt. De operationele inkoop, waaronder ook de feitelijke bestelling van goederen en/of diensten valt, wordt decentraal georganiseerd. De functie van tactisch inkoper voor de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is in de huidige situatie gepositioneerd in het team Financiën. Ter voorbereiding op de implementatie van het nieuwe model, wordt de functie van Tactisch Inkoper (met functiecode F169) in team Kwaliteit van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal geplaatst.

Contractbeheer en -management

Zoals eerder toegelicht in §4.1.6. Bedrijfsvoeringstaken, zal het model van een gecoördineerde inkooporganisatie in de organisatie worden gehanteerd. Dit betekent dat het contractbeheer wordt uitgevoerd door de centrale inkoopfunctie, gepositioneerd binnen het team Financiën, in de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering. Hiermee wordt uniformiteit en continuïteit ten aanzien

van het contractbeheer geborgd. Ook worden door centrale regie een uniforme uitvoering van het beleid en de werkmethoden (beter) bewaakt. Het (strategisch) contractmanagement wordt in de gehele organisatie decentraal uitgevoerd. Dit betekent dat de (strategisch) contractmanagers gepositioneerd blijven binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. De adviserende en monitorende functie van de centrale inkoopfunctie wordt zodanig ingeregeld, zodat zicht, grip en regie wordt verkregen op het gemeentelijke (strategisch) contractmanagement.

Voorlichting en klachten

Een ieder heeft het recht een klacht in te dienen over de wijze waarop de gemeente Almelo zich in een bepaalde aangelegenheid jegens diegene of een ander heeft gedragen. Als een klacht wordt ingediend, dan toetst de klachtencoördinator de klacht aan de ontvankelijkheidseisen. De klacht wordt zo spoedig mogelijk voorgelegd aan degene die de klacht zal gaan behandelen, waarbij klachtbehandeling doorgaans plaatsvindt door een leidinggevende. Op basis van de *Klachtenregeling gemeente Almelo 2013* worden klachten die betrekking hebben op het gebied van de sociale wetgeving behandeld door de daarvoor aangestelde klachtbehandelaar, tenzij de klachtbehandelaar betrokken is geweest bij een gedraging waarop de klacht betrekking heeft. De klacht wordt behandeld door de Medewerker voorlichting en klachten (met functiecode F209). Onderzocht wordt of de functie van Medewerker voorlichting en klachten – net als de klachtencoördinator – geplaatst zal worden binnen de organisatie-eenheid Concernzaken.

Accountmanagers Sociaal Domein (nieuw)

Het team Kwaliteit wordt aangevuld met accountmanagers voor specifieke thema's binnen het sociaal domein. De twee accountmanagers hebben georganiseerd contact met de stad op het gebied van sport, cultuur en het verenigingsleven. Zij zijn daarmee het aanspreekpunt voor de externe partners van de gemeente Almelo. De accountmanagers zijn vooral bezig met het onderhoud van samenwerkingsrelaties, in gesprek gaan met potentiële samenwerkingspartners over (nieuwe) initiatieven binnen het werkveld van het sociaal domein en de ontwikkelingen in en rondom de gemeente Almelo.

Ontwikkelopgave team Kwaliteit

De (nieuwe) teammanager van het team Kwaliteit heeft de opdracht om de (nieuwe) functies te implementeren en nadere vorm en inhoud te geven aan de integrale sturing op de uitvoering van wettelijke taken binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Denk aan resultaatsturing ten aanzien van complexe opgaven in het sociaal domein, kwaliteitsverbetering van besluitvorming, procesoptimalisatie, alsmede inzicht in en sturing met informatie en data, alsook (de uitputting van) financiële middelen. Voor het vormgeven van de functie Adviseur beleidsuitvoering sociaal domein (met functiecode F248) en de versteviging van de interne samenwerking op het gebied van beleidsontwikkeling en -uitvoering, zorgt de (nieuwe) teammanager voor goede afstemming met de teammanager van het (nieuwe) team Adviespool. Een extra ontwikkelopgave betreft de uitwerking van een heldere rolverdeling tussen de juridisch medewerkers bezwaar en beroep en de uitvoerende (juridische) functies. De teammanager van team Kwaliteit is gericht op verdere competentieontwikkeling van de medewerkers uit het team, kwaliteitsverbetering binnen de organisatie-eenheid en het verstevigen van samenwerking met andere organisatieonderdelen.

5.4.6. Team Financiële verwerking

Team Financiële verwerking bestaat uit medewerkers van het voormalige team Backoffice. De medewerkers voeren gestandaardiseerde (financiële) werkprocessen uit. De focus ligt op de administratieve verwerking in (financiële) werkprocessen en de rechtmatigheidstoetsing. Het (nieuwe) team Financiële Verwerking bestaat uit de functies van administratief medewerkers, uitkeringsconsulenten, financieel administratief medewerkers, financieel economisch medewerkers, medewerker verificatie en medewerkers invordering en verhaal.

Ontwikkelopgave team Financiële verwerking

Het belangrijkste aandachtspunt in de (door)ontwikkeling van team Financiële Verwerking is de verdere digitalisering van de administratieve en financiële (werk)processen. Er is veel winst te behalen door nieuwe digitaliseringsmogelijkheden. Een digitaliseringsslag van de administratieve en financiële processen zal in de toekomst leiden tot efficiencyverbetering. Een belangrijk uitgangspunt van de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is de aansluiting bij het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*. Met een verdere digitalisering in het vooruitzicht én rekening houdend met de in het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* geschetste contouren voor de brede organisatiestructuur, waarbij de bedrijfsvoeringstaken in één samenwerkende bedrijfsvoeringskolom zijn gebundeld, wordt een mogelijke herpositionering in team Financiën, zoals gepositioneerd in de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering, in de toekomst nader onderzocht.

5.4.7. Team Sociale Recherche Twente +

De Sociale Recherche Twente (SRT) is gespecialiseerd in het opsporen van fraudezaken, zoals zwartwerken, werken zonder inkomsten te melden, het verzwijgen van vermogen, woonfraude, fraude met het persoonsgebonden budget (PGB) en andere vormen van zorgfraude. De Sociale Recherche Twente (SRT) voert regionale taken uit met betrekking tot het opsporen van fraude met betrekking tot Wmo, (jeugd)zorg en bijstand. De medewerkers van het team worden bekostigd vanuit de regionale financiering en de inzet wordt op basis van een jaarplan bepaald. Aan het team Sociale Recherche Twente + worden diverse functies toegevoegd, welke op inhoud aansluiten bij de taken van de sociale recherche. Het gaat om de functies van: toezichthouder Wmo/Jeugd (met functiecode F192), de preventiemedewerkers (met functiecode F151), boeteambtenaren (met functiecode F130) en ondersteuning (met functiecode GAR01).

Ontwikkelopgave team Sociale Recherche Twente +

Voor de aansturing van de Sociale Recherche Twente is 0,67 fte beschikbaar. Door de aanvulling van het team met verschillende functies is 1 fte voor de aansturing van het (nieuwe) team Sociale Recherche Twente + noodzakelijk. De (nieuwe) teammanager is primair verantwoordelijk voor de totstandkoming en uitvoering van het jaarplan van de Sociale Recherche Twente. De (nieuwe) teammanager legt daarover verantwoording af aan de stuurgroep, bestaande uit afgevaardigden van de deelnemende gemeenten. Verder houdt de (nieuwe) teammanager oog voor het belang van de Almelo-opgaven met betrekking tot toezicht en handhaving en wordt het PDCA-gericht werken binnen het team verbeterd. De menselijke maat en maatschappelijke ontwikkelingen worden door de (nieuwe) teammanager vertaald naar de manier van werken binnen het team.

5.4.8. Ontplooi

Volledigheidshalve is Ontplooi opgenomen in het nieuwe organogram van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Ontplooi is het werkontwikkelbedrijf voor de gemeenten Almelo, Wierden Tubbergen/Dinkelland en Twenterand. Het is een uitvoeringsorganisatie van en voor de gemeente Almelo op het gebied van de Wet sociale werkvoorziening en mensen uit de Participatiewet. Ontplooi begeleidt mensen – in samenwerking met werkgevers – naar zo regulier mogelijk werk. Voor mensen die dat (nog) niet kunnen, biedt Ontplooi passend werk en diverse ontwikkelmogelijkheden. Het werkontwikkelbedrijf Ontplooi is formeel gepositioneerd onder de gemeente Almelo en derhalve zijn de staffuncties van Ontplooi geplaatst binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. In de nieuwe situatie worden geen wijzigingen aangebracht ten opzichte van de huidige situatie.

5.4.8. Gezamenlijke (door)ontwikkelopgave Uitvoering Sociaal

Naast de individuele ontwikkelopgave per team, staan het managementteam en de medewerkers van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal voor een gezamenlijke ontwikkelopgave. Met de herinrichting van het organisatieonderdeel wordt een start gemaakt met de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Vanuit de ordeningsfilosofie van de gemeentelijke organisatie, volgt de bedoeling om organisatie-eenheden te vormen die qua opzet, werkwijze, houding en gedrag bijdragen aan de in- en externe opgaven waar de gemeente Almelo voor staat en een bijdrage te leveren aan de overige (organisatie)doelstellingen die worden nagestreefd. Hierin zijn de sleutelwoorden: samenhang en integraliteit van denken en doen.

Ontwikkeling van medewerkers

Binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal heerste de afgelopen jaren een gevoel van verwaarlozing. Het managementteam speelt een cruciale rol bij de inzet en motivatie van de medewerkers. De behoefte aan (meer) aandacht voor de individuele medewerkers in het sociaal domein en de positieve ervaringen met de *Pilot coördinatoren met HR-taken*, hebben geleid tot extra managementcapaciteit in de organisatiestructuur van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. De (nieuwe) teammanagers zijn primair verantwoordelijk voor de personele taken en hebben als “peoplemanager” nadrukkelijk oog voor de (talent)ontwikkeling van medewerkers. Het is de primaire taak van de (direct) leidinggevenden om het beste uit de medewerkers te halen, waarbij zij voldoende weten van de inhoud om te sturen op de gewenste resultaten. Als leidinggevenden (meer) sturen op resultaten, ontstaat (meer) ruimte voor ideeën en oplossingen van medewerkers. In de nieuwe situatie is sprake van een behapbare span of control, waarbij medewerkers voldoende aandacht kunnen krijgen in het werk en professionele ontwikkeling. Professionele (door)ontwikkeling is een vereiste om van toegevoegde waarde te kunnen zijn (en blijven) voor de organisatie. Hierbij is het de verantwoordelijkheid van de medewerkers om talenten in te zetten en een zichtbare bijdrage te leveren aan het gewenste resultaat.

Leiderschapsontwikkeling

Het managementteam van de organisatie dient over bepaalde competenties, vaardigheden en leiderschapsstijl te beschikken om sturing te kunnen geven aan de medewerkers in de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Met een organisatiebreed leiderschapsontwikkelingstraject wordt voorzien in de aandacht voor de professionele (door)ontwikkeling van alle (direct) leidinggevenden binnen de organisatie. Het leiderschapsontwikkelingstraject is een doorlopend proces, waarbij aandacht uitgaat naar allerlei facetten van leiderschap. In het traject worden de leidinggevenden geïnspireerd door deskundigen, worden vaardigheden getraind en keuzes gemaakt voor nieuwe systemen en/of werkwijzen. In gezamenlijkheid wordt de Almeloëse visie op leiderschap aangescherpt, alsook de inhoud en onderlinge afstemming van activiteiten verbeterd. In gezamenlijkheid wordt het gewenste profiel van de leidinggevende in de organisatie – met de daarbij behorende competenties en leiderschapsstijl – vastgesteld. Door te investeren in leiderschapsontwikkeling, wordt meer gehaald uit de medewerkers en dit leidt tot het beste resultaat voor de inwoners, bedrijven en bezoekers van de gemeente Almelo. Alle leden van het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal zullen – na benoeming – deel uitmaken van het leiderschapsontwikkelingstraject en actief bezig zijn (en blijven) met hun professionele ontwikkeling en de (door)ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten.

Bedrijfsvoering

Er zijn verschillende acties in gang gezet om de formele basis en de bedrijfsvoering van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal op orde te brengen. Denk aan procesbeschrijvingen, het verstevigen van procesmanagement, het inrichten van de Plan-Do-Check-Act-cyclus conform het BIG 8-model en het versterken van het (zelf)management van medewerkers. Om het resultaat hiervan te kunnen laten beklijven is een samenspel van structuur en cultuur nodig, alsook van

werkinhoud en randvoorwaarden om de inhoud tot zijn recht te laten komen. Dit vraagt van het management én de medewerkers binnen het sociaal domein dat zij, ieder vanuit eigen rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, een vinger aan de pols houden. Werken met de navolgende vijf sturingsprincipes biedt hierin houvast:

- *Sturen op professionaliteit van de medewerkers:*
Medewerkers worden in de uitvoeringspraktijk binnen het sociaal domein voor een tal van dilemma's geplaatst. Wat te doen met de spanning tussen hulp- en dienstverlening enerzijds en de kosten anderzijds? Wat te doen met vrije regelruimte die er (niet) is? De professionals dienen van kaders én hulpmiddelen te worden voorzien om adequaat met de dilemma's binnen het sociaal domein om te (leren) gaan.
- *Sturen met geld:*
De medewerkers zijn beheerders van het risicodragende maatschappelijk geïnvesteerde kapitaal. Dit vraagt om een rendementsbewuste omgang met de investeringen in de dienst die wordt verleend, de hulpverlening en de innovaties. Wat kost het en wat levert het op? Wat betekent dat voor het bijsturen van de gedane investeringen?
- *Sturen met informatie:*
Werken volgens BIG 8-model impliceert voortdurend onderzoek naar het op koers liggen om op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau de beoogde doelen en resultaten te behalen. Onmisbaar hierin is een volwassen omgang met data, informatie en kennis.
- *Sturen op opdrachten:*
Zodra met niet tot de basisroutines herleidbaar werk een substantiële inzet is gemoeid, dient hier een beschreven en gegeven opdracht aan ten grondslag te liggen. Opdracht gestuurd werken biedt overzicht aan het management, maakt prioriteren mogelijk en biedt duidelijkheid voor de medewerker, die bij onduidelijkheden kan terugvallen op de scope van de vooraf overeengekomen opdracht.
- *Sturen op risico's:*
Risicobewustzijn en risicobewust handelen behoren tot de standaard vaardigheden van management en medewerkers van een professionele organisatie. Dit geldt des te meer voor een organisatie-eenheid die veel maatschappelijk kapitaal inzet en zich daarover moet kunnen verantwoorden tegenover inwoners, de politiek en overige actoren.

Ondersteuning bij de (door)ontwikkelopgaven

Om het (nieuwe) managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal voldoende te kunnen ondersteunen in de (door)ontwikkelopgave van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal, wordt door het management financiële ruimte gecreëerd voor het (tijdelijk) aanstellen van externe ondersteuning. Met de komst van een (nieuw) managementteam, is het in deze fase van de doorontwikkeling cruciaal om het (nieuwe) managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal ondersteuning te bieden bij de uitwerking en doorvoering van specifieke ontwikkelthema's in dit organisatieonderdeel. Hierbij valt te denken aan de doorontwikkeling van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap in de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal en een intensivering van de samenwerking met de organisatie-eenheid Bedrijfsvoering voor wat betreft de bedrijfsvoeringstaken. De externe ondersteuning zal het (nieuwe) managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal van dienst zijn bij de implementatie van de brede en complexere (inhoudelijke) veranderopgaven binnen de organisatie-eenheid.

6. Cultuur

De met het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)* ingezette bredere organisatieontwikkeling behelst meer dan alleen organisatorische en structuurwijzigingen. De gemeentebrede organisatieontwikkeling omvat ook een cultuurverandering. Vanwege de complexiteit van het werkveld binnen het sociaal domein is integrale samenwerking noodzakelijk. Hierbij is het van belang om buiten de kaders te durven denken om tot een optimale oplossing te komen. Samenwerking en integraliteit zijn daarin sleutelwoorden, maar cultuur omvat meer dan dat. Onze organisatiecultuur is gebaseerd op een gedeeld systeem van normen en waarden, dat zich uit in houding en gedrag. Om de visie op de veranderende samenleving en het functioneren van de gemeentelijke organisatie waar te kunnen maken, zijn de volgende kernwaarden centraal gesteld in het dagelijks handelen binnen de organisatie:

- *Nabij*: Wij zijn verbonden met de stad door te weten wat er speelt en door bereikbaar en toegankelijk te zijn voor inwoners en collega's.
- *Aanspreekbaar*: Wij zijn aanspreekbaar op onze rol, inzet en resultaten. Wij nemen verantwoordelijkheid voor ons gedrag en de effecten op de organisatie en de stad.
- *Geïnteresseerd*: Wij zijn nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen en initiatieven. Wij zoeken elkaar en Almeloërs op en zijn geïnteresseerd in andermans plannen en ideeën.
- *Initiatief*: Wij denken mee met initiatieven en wij omarmen initiatieven die vanuit mensen zelf komen. Buiten resultaat bereiken vraagt om een organisatie die initiatieven – zowel buiten als binnen – omarmt en opgaven integraal benadert en uitvoert, in nauwe samenwerking met inwoners.
- *Vertrouwen*: Wij hebben vertrouwen in elkaars kunnen en in de intentie van de ander. Wij zijn open en transparant. Wij praten met de ander in plaats van over de ander. Inwoners, organisaties en collega's kunnen op ons vertrouwen en wij staan voor het resultaat.

Ook ten aanzien van de cultuurverandering is het binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal van belang aansluiting te zoeken bij de eerder ingezette veranderopgave. De missie, visie en kernwaarden leiden tot een organisatie met professionals die zich betrokken voelen bij en zich verantwoordelijk voelen voor het werk dat zij doen. Dit gevoel zetten de professionals dagelijks in om – met oog voor de politiek-bestuurlijke omgeving – resultaten te boeken met de stad. Om als gemeentelijke organisatie succesvol te kunnen zijn, vereist dit een integrale en interprofessionele samenwerkingsstijl die bepaald wordt door het bewustzijn en verantwoordelijkheid om te werken voor resultaten en effecten in de gemeente Almelo.²³

Het (nieuwe) managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal draagt – samen met de medewerkers – de verantwoordelijkheid voor een nadere uitwerking van de gewenste cultuurverandering binnen het sociaal domein, waarbij heldere afspraken over houding en gedrag zullen worden gemaakt, met inachtneming van de uitgangspunten uit het organisatie- en ontwikkelplan *Voor Stad en Resultaat (2018)*. Ook ten aanzien van de cultuurverandering blijft het van belang aan te sluiten bij de gemeentebrede organisatieontwikkeling en daarmee een bijdrage te leveren aan het primaire doel van de gemeente Almelo om de inwoner(s) zo goed mogelijk van dienst te zijn. De gewenste cultuurverandering zal derhalve een wezenlijk onderdeel uitmaken van de implementatie van de doorontwikkeling binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal.

²³ *Organisatie- en ontwikkelplan Voor Stad en Resultaat*, gemeente Almelo 2018, p. 6 – 7.

7. Personele consequenties

7.1. Consequenties voor het functiehuis

Met voorliggend organisatieplan wordt een volgende stap gezet in de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Voor de uitvoering van de maatschappelijke opgaven, de taken en de verantwoordelijkheden binnen het sociaal domein is gekozen om te werken met een nieuwe teamindeling, waarbij elk team wordt aangestuurd door een teammanager. Dit leidt tot een gewijzigde organisatie-inrichting. Kort samengevat, zijn de belangrijkste organisatorische wijzigingen als volgt:

- De hoofdstructuur van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal wordt gewijzigd en bestaat uit de volgende teams: Wijkteam Noord, Wijkteam Oost, Wijkteam Zuid, Wijkteam West, team Zorg & Veiligheid, team Werk, team Inkomen & Inburgering, team Arbeidsmarkt, team Kwaliteit, team Financiële verwerking, team Regionaal en team Sociale Recherche Twente +. De bestaande teamindeling vervalt;
- De staffuncties van werkontwikkelbedrijf Ontplooi zijn gepositioneerd binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal van de gemeente Almelo. Ten aanzien hiervan vinden geen wijzigingen plaats;
- De nieuwe teams binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal zullen ieder worden aangestuurd door een teammanager. De teammanagers zijn primair verantwoordelijk voor personele taken en een tijdige realisatie van de producten en/of diensten binnen de gemaakte resultaatafspraken, alsmede de (door)ontwikkelopgave per afzonderlijk team en de gezamenlijke (door)ontwikkelopgave van het sociaal domein;
- Het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal zal bestaan uit het eenheidshoofd Uitvoering Sociaal en de teammanagers van de (nieuwe) teams;
- De multidisciplinaire wijkteams bestaan in de basis uit een teammanager, intakers (met functiecode N203), coaches voorzieningen, volwassenen, jeugd en gezin (met functiecode F222), administratief medewerkers (met functiecode F216) en schuldenspecialisten (met functiecode N202), eventueel aangevuld met ondersteuning;
- Het aantal wijkteams wordt teruggebracht naar vier wijkteams: Wijkteam Noord (Schelfhorst, Sluiterseveld en Aadorp), Wijkteam Oost (Binnenstad, De Riet, Hofkamp), Wijkteam Zuid (Wierdensehoek, Noorderkwartier, Nieuwstraatkwartier) en Wijkteam West (Windmolenbroek, Ossenkoppelerhoek, Bornerbroek);
- Het Spoedteam krijgt een volwaardige positie in de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal en wordt als subteam gepositioneerd onder het team Zorg & Veiligheid. De functie van Coach Spoedteam (nieuwe functie) wordt aan het functiehuis toegevoegd;
- De centrale toegang tot maatschappelijke opvang en beschermd wonen (Cimot BW en MO) wordt gepositioneerd in het team Zorg & Veiligheid;
- De teamindeling rondom de uitvoering van de Participatiewet wordt – conform de *Pilot Participatiewet* – geformaliseerd. Dit bestaat uit de teams Werk, team Inkomen & Inburgering en team Arbeidsmarkt;
- Het Werkgeversservicepunt (WGSP) wordt geplaatst onder team Arbeidsmarkt;
- Team Regionaal zal bestaan uit medewerkers met taken op het gebied van leerplicht en de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten (RMC);
- In het team Kwaliteit worden de adviserende en ondersteunende functies op het gebied van resultaatsturing, kwaliteitsverbetering en procesoptimalisatie ondergebracht. Aan het (nieuwe) team Kwaliteit worden Adviseurs Beleidsuitvoering, kwaliteitsmedewerkers en Accountmanagers Sociaal Domein (nieuwe functie) toegevoegd.

7.2. Uitgangspunten plaatsingsproces

De doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal resulteert in een betere rolverdeling en verantwoordelijkheden van het management, alsook in een betere aansturing van en (meer) aandacht voor de medewerkers. De organisatorische wijzigingen, zoals benoemd in de vorige paragraaf, hebben als gevolg dat de huidige medewerkers van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal in de nieuwe organisatie geplaatst moeten worden. In het plaatsingsproces staan de volgende uitgangspunten centraal:

- Als gevolg van het plaatsingsproces wordt geen enkele medewerker ontslagen of boventallig. Voor alle betrokken medewerkers is een passende of geschikte functie;
- De pilot *Coördinatoren met HR-taken* in het sociaal domein wordt beëindigd. De huidige coördinatoren met HR-taken keren – conform eerdere toezeggingen – terug naar hun huidige functie van waaruit zij het plaatsingsproces ingaan;
- Voor de ambtelijke medewerkers is bij het plaatsingsproces het *Sociaal Statuut* van toepassing. Het *Sociaal Statuut* geldt als leidraad. De organisatieontwikkeling wordt uitgevoerd conform het uitgangspunt dat een medewerker de (ongewijzigde) functie volgt. Als geen relevante wijziging wordt aangebracht in een functie, behoudt de functievervuller de functie. Dit betekent dat wordt gehandeld volgens het principe: medewerker volgt functie;
- Als bekend is welke functies overblijven, dan wordt aan alle medewerkers van de gemeente Almelo de kans geboden om te solliciteren op vacante functies.

7.3. Plaatsingsproces

Leidend in de verdeling van de werkzaamheden en daarmee de medewerkers over de nieuwe teams binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal, zijn de positieve ervaringen met beide pilots binnen het sociaal domein, de werkomvang én een evenwichtige verdeling conform de aard van het werk. Het plaatsingsproces wordt als volgt uitgevoerd:

Functie wijzigt niet of slechts beperkt

Voor de plaatsing bij bestaande functies, waarvan de functie of rol niet of beperkt wijzigt, geldt dat een medewerker de (ongewijzigde) functie volgt. Alle medewerkers worden geplaatst in één van de nieuwe teams binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Uit het *Sociaal Statuut* volgt dat dit een functie is die gelijk of nagenoeg gelijk is aan de functie die de werknemer voor de organisatiewijziging had. Een verandering van functienaam, wijk, (direct) leidinggevende of organisatie-eenheid maakt nog geen gewijzigde functie. Ook een verandering van minder dan 30% van de kerntaken leidt niet tot een gewijzigde functie. Voor de meeste medewerkers is de verandering in de praktijk beperkt en zij zullen op basis van mens volgt werk weer op hun eigen functie worden geplaatst.

In de beleving van de medewerker kan de verandering, ondanks dat de functie niet wijzigt, als groter worden ervaren, omdat de organisatie-eenheid, het (sub)team of de teamsamenstelling van waaruit zal worden gewerkt verandert. Al in een vroeg stadium heeft het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal gesprekken gevoerd met medewerkers binnen het sociaal domein, zowel collectief als individueel, met inachtneming van de mate van verandering die op de betrokken medewerkers van toepassing is. Ook zijn door het managementteam verschillende roadshows georganiseerd om de medewerkers te informeren over de beoogde organisatiewijziging. Hierin is de organisatiewijziging binnen het sociaal domein uitgebreid toegelicht. Door het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is ruime aandacht besteed aan de medewerkers en het gesprek met de medewerker(s) zal in het gehele proces bijzondere aandacht blijven krijgen.

Functie vervalt, rol wijzigt

Conform het *Sociaal Statuut* worden medewerkers die hun functie niet kunnen volgen herplaatst in een passende, dan wel geschikte functie. Een passende functie is een functie die aansluit bij de opleiding, ervaring en capaciteiten van de medewerker. Uit de jurisprudentie volgt dat onder een passende functie ook een functie wordt beschouwd die op dit moment (nog) niet volledig passend is, maar op een redelijke termijn passend is te maken. Bijvoorbeeld door scholing of coaching. Als er geen passende functie is, dan wordt de medewerker geplaatst in een geschikte functie. Dit is een functie die niet passend is, maar die de medewerker – in afwachting van een passende functie en baanbehoud – wel redelijkerwijs kan doen. De medewerker behoudt het salaris en salarisperspectief op grond van het *Sociaal Statuut*. Bij de plaatsing in een passende, dan wel geschikte functie, houdt de werkgever op grond van het *Sociaal Statuut* rekening met de geschiktheid van de werknemer voor de functie, de voorkeur van de werknemer voor bepaalde functies, het aantal dienstjaren van de werknemer en het dienstverband van de werknemer. Nieuwe functies of onbezette vacatureruimte, komen als mogelijkheden in aanmerking.

De nieuwe teamindeling binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal leidt ertoe dat de functie van teammanager Stedelijke Uitvoering komt te vervallen, omdat een andere teamindeling wordt gehanteerd en dit team wordt opgeheven. In de nieuwe situatie zijn echter drie passende teammanagersfuncties vacant. Deze functies bieden voldoende mogelijkheden voor de plaatsing van de medewerker, waardoor er geen personele gevolgen zijn.

Op basis van het *Sociaal Statuut* zijn de volgende stappen voorzien:

- Met de herplaatsingskandidaat vinden individuele (informatieve) gesprekken plaats over de positie, de plaatsingsprocedure en de beschikbare mogelijkheden. Bij dit gesprek is aanwezig: de herplaatsingskandidaat, de adjunct-directeur Lijnorganisatie en een Adviseur Rechtspositie & Arbeidsvoorwaarden;
- Na het individuele gesprek kan de herplaatsingskandidaat gebruik maken van de mogelijkheid om voor drie functies belangstelling aan te geven. Op grond van opleiding, ervaring en geschiktheid, waarbij ook rekening wordt gehouden met de voorkeur van de herplaatsingskandidaat, stelt de Adviseur Rechtspositie & Arbeidsvoorwaarden een advies op aan de adjunct-directeur Lijnorganisatie;
- De adjunct-directeur Lijnorganisatie besluit en het besluit wordt door de adjunct-directeur Lijnorganisatie en Adviseur Rechtspositie & Arbeidsvoorwaarden mondeling medegedeeld aan de herplaatsingskandidaat en op schrift uitgereikt;
- Op het moment dat een geschil ontstaat over de toepassing van het Sociaal Statuut, dan werken werkgever en werknemer conform artikel 11.5 van de CAO Gemeenten mee aan bemiddeling om dit geschil tussen hen op te lossen. Als de bemiddeling niet tot een oplossing leidt, kan het geschil worden voorgelegd aan de regionale geschillencommissie, waarbij de gemeente Almelo is aangesloten. De regionale geschillencommissie brengt een zwaarwegend advies uit aan de werkgever. Hierna neemt de werkgever een besluit;
- Wanneer de werkgever en de werknemer het geschil niet kunnen oplossen door bemiddeling, kan de reguliere rechtsbeschermingsprocedure worden doorlopen.

7.4. Consequenties voor functiewaarderingen

De twaalf (nieuwe) teams met elk een eigen ontwikkelopgave vragen om verschillende vormen van aansturing. Dit leidt tot een gedifferentieerde inschaling van managementfuncties. De organisatie kent reeds de functies van Operationeel Leidinggevende II (schaal 11), Tactisch Leidinggevende II (schaal 12), Tactisch Leidinggevende I (schaal 13) en Strategisch Manager I (schaal 14). De indeling van de managementfuncties zal – net als in de rest van de organisatie – binnen deze HR21-profielen plaatsvinden. Dit betekent dat het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal uit de volgende managementfuncties zal bestaan:

- *Operationeel Leidinggevende II (schaal 11):*
De Operationeel leidinggevende II geeft leiding aan een team dat een overwegend (beleids)adviserend karakter of hoogwaardige specialisme van aard heeft en binnen een zeer dynamische (werk)omgeving opereert.
- *Tactisch Leidinggevende II (schaal 12):*
De Tactisch leidinggevende II geeft leiding aan een team dat overwegend ontwikkelend en multidisciplinair van aard is, met een grote politiek-bestuurlijke impact binnen een zeer dynamische (werk)omgeving.
- *Tactisch leidinggevende I (schaal 13):*
De Tactisch Leidinggevende I geeft leiding aan een organisatie-eenheid dat overwegend ontwikkelend en multidisciplinair van aard is en adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken.
- *Hoofd Uitvoering Sociaal (schaal 14):*
De Strategisch Manager I geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend ontwikkelend van aard is, op een breed terrein van overheidszorg, lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact. De Strategisch Manager I is mede verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie, het realiseren van de bestuurlijke en ambtelijke doelen en de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie.

Met de (door)ontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal wordt het aantal managementfuncties in de organisatie uitgebreid. Vanwege het operationele en uitvoerende karakter van de functie, worden de teammanagersfuncties van de multidisciplinaire wijkteams, de teams belast met de uitvoering van de Participatiewet en team Financiële verwerking ingeschaald in schaal 11. De teammanagersfuncties van team Kwaliteit, team Zorg & Veiligheid, team Regionaal en team Sociale Recherche Twente + worden ingeschaald in schaal 12. De managementfunctie ten aanzien van Ontplooi blijft ingeschaald in dezelfde functieschaal (schaal 13). Ook vinden geen wijzigingen plaats ten aanzien van de inschaling van het Hoofd Uitvoering Sociaal (schaal 14).

Functiewaardering overige functies

Voor de nieuwe functies binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal worden na definitieve besluitvorming omtrent het organisatieplan definitieve functieprofielen opgesteld en ingedeeld in de HR21 profielen door BuitenhekPlus van waaruit een waardering volgt. Het gaat om de functies van Coach Spoedteam en Accountmanager Sociaal Domein. Om die reden is in dit organisatieplan en bijgevoegd was-woordt overzicht uitgegaan van een voorlopige inschaling van deze nieuwe functies. Dit geldt ook voor functies, zoals de functie van Arbeidsdeskundige, of andere functies in de toekomst die opnieuw moeten worden getoetst aan inpassing binnen het HR21 functieboek.

8. Financiële paragraaf

Voor de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal is in principe de financiële ruimte van het huidige personeelsbudget beschikbaar. Drie oorzaken maken het doorontwikkelproces van de organisatie-eenheid vanuit financieel perspectief ingewikkeld:

- Bij het plaatsingsproces wordt uitgegaan van het principe mens volgt werk. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers niet rechtstreeks geplaatst kunnen worden op de noodzakelijk geachte nieuwe functies binnen het sociaal domein;
- Ook speelt de flexibiliteit van de bezetting binnen de huidige organisatie-eenheid een rol. De huidige formatie van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal bestaat per 1 oktober 2023 uit ruim 262 formatieplaatsen. De formatieruimte is nagenoeg geheel bezet met personeel in vaste en tijdelijke dienst (245 fte). De financiële manoeuvreerruimte om te schuiven met functies en formatie binnen de ruimte van de huidige personeelsbegroting is daardoor beperkt;
- In het eerste halfjaar van 2024, dus vrijwel direct na de formele invoeringsdatum van de nieuwe inrichting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal, dient rekening te worden gehouden met een reeds bestaande (structurele) taakstelling van €441.875 per 1 juli 2024 die verder oploopt naar €883.750 per 1 januari 2025. Deze taakstelling is al diverse keren in de tijd doorgeschoven. Verder uitstel van de invulling van de structurele taakstelling is daardoor niet mogelijk.

Gelet op bovenstaande, wordt bij de afhandeling van de financiële consequenties van het doorontwikkelingsproces van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal gebruik gemaakt van een drie-fasen-systematiek om het proces zo goed mogelijk financieel te faciliteren:

- *Fase 1:* De eerste fase bestaat uit het opplussen van de huidige formatie per 1 oktober 2023 met nieuwe functies die noodzakelijk zijn voor het doorontwikkelingsproces en een goede organisatie-inrichting. Uitgaande van het principe mens volgt werk, zal separaat aan het formele plaatsingsproces de vacaturevervulling van de toegevoegde (nieuwe) functies worden opgestart. Het gaat om 11 fte voor de teammanagersfuncties, 7 fte voor de functie van Coach Spoedteam, 4 fte voor de functie van Kwaliteitsmedewerker en 2 fte voor de functie van Accountmanager Sociaal Domein.
- *Fase 2:* In de tweede fase wordt formatie geschrapt voor eenzelfde bedrag, zoals in fase 1 aan de formatie is toegevoegd. Voorzien wordt dat de tweede fase uiterlijk 31 december 2023 kan worden afgerond, waarbij niet bezette formatieplaatsen met terugwerkende kracht per 1 oktober 2023 worden geschrapt. Zo verloopt het doorontwikkelingsproces van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal budget-neutraal.
- *Fase 3:* In de derde fase wordt geanticipeerd op de te realiseren taakstelling in 2024. Door de structurele taakstelling eerder te realiseren, wordt incidenteel budget vrijgespeeld. Dit incidentele budget zal worden ingezet om uitdagingen in het doorontwikkelingsproces van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal het hoofd te bieden. Het streven is om de taakstelling van € 883.750 per 1 april 2024 geheel te realiseren.

9. Vervolgproces en implementatie

9.1 *Formeel besluitvormingsproces organisatiewijziging*

Na directiebesluitvorming over voorliggend organisatieplan, wordt het besluitvormingsproces opgestart. De eerste stap is de voorbereiding van de (voorgenomen) collegebesluitvorming. Nadat het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Almelo het (voorgenomen) besluit neemt tot doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal, dan volgt het proces van medezeggenschap. Conform artikel 25 lid 1, onder e Wet op de ondernemingsraden (WOR), heeft de Ondernemingsraad (OR) een wezenlijke rol in het proces nu het gaat om een belangrijke wijziging in de organisatie. De (voorgenomen) besluitvorming is adviesplichtig. Er wordt een adviesaanvraag voorbereid, waarin de Ondernemingsraad (OR) over de doorontwikkeling om advies wordt gevraagd. Ook wordt de (voorgenomen) besluitvorming behandeld in het Lokaal Overleg (LO) tussen werkgever en vakbonden om te beoordelen of een plaatsingscommissie, dan wel een sociaal plan nodig is. Bij positief advies van de Ondernemingsraad en bij constatering van het LO dat geen aanvullende afspraken nodig zijn over de rechtspositie, wordt de (voorgenomen) besluitvorming als definitief beschouwd en kan over worden gegaan tot implementatie hiervan.

9.2 *Benoemingsproces teammanagers nieuwe teams*

Voor het bemensen van de nieuwe teammanagersfuncties binnen het sociaal domein wordt waarde gehecht aan een zorgvuldig proces. Nu bij de doorontwikkeling van Uitvoering Sociaal sprake is van één herplaatsingskandidaat, wordt allereerst binnen alle plaatsingsmogelijkheden een passende functie gezocht. De hierna overgebleven openstaande vacatureruimte voor de teammanagersfuncties wordt eerst intern opengesteld. In de pilotperiode van de *Pilot Coördinatoren met HR-taken* hebben de huidige coördinatoren met HR-taken binnen het sociaal domein kennis gemaakt met een leidinggevende rol binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Logischerwijs zullen huidige coördinatoren met HR-taken via het interne proces solliciteren naar de openstaande teammanagersfuncties.

Met de huidige coördinatoren met HR-taken wordt voorafgaand aan het openstellen van de vacatures en het sollicitatieproces een functioneringsgesprek gevoerd met één van de drie waarnemend eenheidshoofden van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Ter voorbereiding op het functioneringsgesprek halen de coördinatoren met HR-taken feedback op. Hierbij wordt de feedbackmethode van 360 graden feedback gehanteerd. Er wordt feedback vanuit verschillende bronnen verzameld: de leidinggevende(n), collega's binnen het (sub)team en de professional zelf. Hierdoor ontstaat een alomvattend beeld over het functioneren van de huidige coördinatoren met HR-taken binnen het sociaal domein in de pilotperiode. De 360 graden feedback maakt ook de ontwikkelpunten van de professionals in een eventuele toekomstige teammanagersfunctie binnen het sociaal domein inzichtelijk en dient als input voor de interne sollicitatieprocedure.

Als de vacatures zijn geplaatst kunnen medewerkers, zoals gebruikelijk, binnen de daarvoor gestelde reactietermijn solliciteren naar de functie via een sollicitatie- en/of motivatiebrief en een curriculum vitae. Het is van belang voldoende inzicht te krijgen in werkervaring, opleiding, talenten, vaardigheden en competenties. Voor een zorgvuldige en objectieve afweging zullen – naast de gebruikelijke zaken in een sollicitatieprocedure – twee gespreksrondes plaatsvinden. Het eerste gesprek vindt plaats met een selectiecommissie. De selectiecommissie bestaat uit de adjunct-directeur Lijnorganisatie, een (waarnemend) eenheidshoofd Uitvoering Sociaal en de HR-adviseur van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Deze commissie beoordeelt de binnengekomen sollicitatiebrieven en cv's. Ook voert de selectiecommissie het eerste gesprek met potentiële kandidaten voor de teammanagersfuncties.

Na de eerste gespreksronde wordt bepaald welke kandidaat (of kandidaten) door gaan naar de volgende ronde in de sollicitatieprocedure. Er zal een tweede gesprek met een adviescommissie volgen. De adviescommissie bestaat uit in ieder geval uit een ander (waarnemend) eenheidshoofd Uitvoering Sociaal, de HR-adviseur van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal en een medewerker uit het team van de functie waarop wordt gesolliciteerd. In het tweede gesprek wordt dieper ingegaan op iemands motivatie, talenten, vaardigheden en competenties. Wanneer hieruit blijkt dat de geschikte kandidaat voor de teammanagersfunctie(s) is gevonden, wordt overgegaan tot een arbeidsvoorwaardengesprek, waarna de benoeming in de functie volgt.

Wanneer interne kandidaten voor de teammanagersfuncties zijn geselecteerd, zullen zij een ontwikkelassessment doen. Een ontwikkelassessment wordt gebruikt om inzicht te verkrijgen in iemands ontwikkelingsmogelijkheden. Met een ontwikkelassessment wordt een objectief beeld verkregen van de talenten en kwaliteiten van de professionals, alsmede de ontwikkelpunten van de professional. De uitkomst van het ontwikkelassessment (eventueel in combinatie met de 360 graden feedback) is de basis voor een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) van de teammanagers, waarover (ontwikkel)afspraken worden gemaakt met het (nieuwe) hoofd van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Als in de toekomst blijkt dat voor teammanagersfunctie(s) geen geschikte interne kandidaat te vinden is, worden de dan nog openstaande vacatures extern geplaatst. Een selectieassessment zal onderdeel uitmaken van de externe sollicitatieprocedure.

9.3. *Uitgangspunt sollicitatieproces*

In ieder werving- en selectieproces wordt het uitgangspunt van de meest geschikte kandidaat op de juiste plek gehanteerd. Op de – na herplaatsing – openstaande teammanagersfuncties kunnen medewerkers geen rechten doen gelden. Iemands kwaliteiten, kennis en kunde worden afgezet tegen de achtergrond van de eisen die aan de verschillende teammanagersfuncties zijn gesteld. De organisatie is wel bereid om – indien nodig – een groeimodel te hanteren. De groei zit dan in de (door)groei van talent, waarover gezamenlijk afspraken worden gemaakt. Mocht er – om welke reden dan ook – geen geschikte interne kandidaat worden gevonden voor een vacante (teammanagers)functie, dan wordt de vacature extern uitgezet en het werving- en selectieproces met een geschikte externe kandidaat doorlopen. Een waardige omgang met interne sollicitanten die onvoldoende geschikt blijken te zijn voor het uitoefenen van een teammanagersfunctie, wordt gegarandeerd door het managementteam. Dit geldt uiteraard ook ten aanzien van de werving- en selectie van overige vacatureruimte.

9.4. *Implementatieplan*

Met een andere inrichting en het bemensen van de teammanagersfuncties van de nieuwe teams, is het (door)ontwikkelproces van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal niet afgerond. Voorliggend organisatieplan bevat de basis voor de doorontwikkeling, maar moet in de praktijk nog nader worden uitgewerkt. Het nieuwe eenheidshoofd van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal krijgt de opdracht om de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal te implementeren. In een implementatieplan worden concrete vervolgstappen beschreven die het managementteam van de organisatie-eenheid moet zetten om de (door)ontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal op een goede manier tot uitvoering te brengen. Met het implementatieplan wordt een actieplan geformuleerd waarin de strategische visie wordt omgezet in concrete acties. Een adequaat implementatieplan valt onder de verantwoordelijkheid van het managementteam van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal en volgt redelijkerwijs wanneer alle (nieuwe) managementfuncties binnen het sociaal domein ingevuld zijn.

9.5. Evaluatie

Eén jaar na de formele invoeringsdatum van de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal zal een evaluatiemoment plaatsvinden. Ten aanzien van de (nieuwe) inrichting, de bezetting, de ontwikkelopgaves per team en de gezamenlijke (door)ontwikkelopgave binnen het sociaal domein wordt een tussenbalans opgemaakt:

- Werkt de nieuwe organisatie-inrichting?
- Wat is de stand van zaken omtrent de ontwikkelopgave per team?
- Wat is de stand van zaken omtrent de gezamenlijke (door)ontwikkelopgave?
- Zit hier voldoende voortgang in (of niet en heeft dit bijsturing)?

Met een tussentijdse evaluatie kan worden beoordeeld of de nieuwe organisatie-inrichting werkt en kan beoordeeld worden of de doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal het beoogde resultaat oplevert, dan wel of bijsturing via een passende interventie noodzakelijk is.

Bijlage 1: Takenmatrix teammanagersfuncties

Team	Extra budgetrol	Ontwikkeling medewerkers	Ontwikkelopgave per individueel team	Extra inhoudelijke verantwoordelijkheid	Waardering van functie
Wijkteam Noord	Nee.	Ja.	Implementatie, toepassing en borging van het methodisch afwegingskader. Samenwerking met partners en focus op voorliggende voorzieningen.	Vakgroep Intake, Schuldhelpverlening, Jeugdwet of Wmo.	11
Wijkteam Oost	Nee.	Ja.	Implementatie, toepassing en borging van het Methodisch Afwegingskader. Samenwerking met partners en focus op voorliggende voorzieningen.	Vakgroep Intake, Schuldhelpverlening, Jeugdwet of Wmo.	11
Wijkteam Zuid	Nee.	Ja.	Implementatie, toepassing en borging van het Methodisch Afwegingskader. Samenwerking met partners en focus op voorliggende voorzieningen.	Vakgroep Intake, Schuldhelpverlening, Jeugdwet of Wmo.	11
Wijkteam West	Nee.	Ja.	Implementatie, toepassing en borging van het Methodisch Afwegingskader. Samenwerking met partners en focus op voorliggende voorzieningen.	Vakgroep Intake, Schuldhelpverlening, Jeugdwet of Wmo.	11
Werk	Nee.	Ja.	Invoering nieuwe werkwijze volgens visie Deelplan 1.	Vakgroep Intake en Doelmatigheid.	11
Inkomen & Inburgering	Nee.	Ja.	Invoering nieuwe werkwijze volgens visie Deelplan 1.	Vakgroep Rechtmatigheid.	11
Arbeidsmarkt	Ja. Regionale middelen.	Ja.	Invoering nieuwe werkwijze volgens visie Deelplan 1.	- MT Werkplein Twente - Vakgroep Arbeidsbeperking	11
Regionaal	Ja. Regionale middelen.	Ja.	Samenvoeging RMC en Leerplicht.	Aansturen uitwerking en implementatie van de ontwikkelthema's binnen Uitvoering Sociaal.	12
Zorg & Veiligheid	Ja, voor de Doorbraakmethode.	Ja.	- Samenvoeging functies in de nieuwe teamsamenstelling. - Ontwikkeling van functies en werkwijze van het Spoedteam. - Functies beschrijven en overlap in taken voorkomen.	- Methode-verantwoordelijkheid Doorbraakmethode. - Toepassing AVE model.	12
Kwaliteit	Ja.	Ja.	- Nieuwe functies implementeren. - Vorm geven aan integrale sturing op de uitvoering van de wettelijke taken van de eenheid. - Rolverdeling juridische functies.	Versteviging van de interne samenwerking op het gebied van beleidsontwikkeling en de uitvoering van beleid.	12
Financiële verwerking	Nee.	Ja.	Digitalisering van de administratieve en financiële werkprocessen.	Nee.	11
Sociale Recherche Twente +	Ja. Regionale middelen.	Ja.	- Samenvoeging nieuwe functies. - Verbeteren van het PDCA gericht werken binnen het team. - Maatschappelijke ontwikkelingen vertalen naar werkwijze.	Nee.	12
Ontplooi	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	13

Bijlage 2: Functiebeschrijvingen nieuwe functies

HR21-systematiek

De gemeente Almelo maakt gebruik van het functiewaarderingssysteem HR21. De HR21-systematiek is opgebouwd uit zogenaamde generieke functiebeschrijvingen. Generiek betekent dat de beschrijving kan worden toegepast op verschillende functies dwars door de organisatie heen. De inhoud van een generieke functiebeschrijving geeft de resultaten van de functie op hoofdlijnen weer. De generieke functie biedt geen weergave van alle specifieke taken die in een functie verricht worden. Ook zijn er geen specifieke elementen in de beschrijving terug te vinden waaraan ontleend kan worden binnen welke organisatorische eenheid of vakgebied de functie toepasbaar is. De generieke functiebeschrijving geeft op hoofdlijnen weer welke taken vanuit de functie worden verricht en geeft geen informatie over het functioneren van medewerkers.

Over het algemeen wordt er vanuit gegaan dat de functiehouder overwegend werkzaamheden verricht die onder de resultaatgebieden beschreven staan. In de praktijk kan het voorkomen dat een medewerker niet alle taken uitvoert die onder een resultaatgebied beschreven staan of wellicht maar één resultaatgebied uitvoert. Dit is mogelijk omdat het generieke karakter van de functie ervoor zorgt dat niet de volledige functie-inhoud van toepassing hoeft te zijn in tegenstelling tot organieke of specifieke functiebeschrijvingen. Het is wel van belang dat de aard en het niveau van de werkzaamheden die door de functiehouder uitgevoerd worden voldoende tot uiting komen in de functiebeschrijving.

Teammanagersfuncties

In het organisatieplan *Doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal* worden elf (nieuwe) teammanagersfuncties aan de formatie van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal toegevoegd. De leidinggevende functies zijn echter geen nieuwe functies binnen de organisatie. Door de formatie uit te breiden met teammanagers ontstaan wel nieuwe teammanagersfuncties binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal. Hierbij gaat het om de volgende functies:

- Teammanager Wijkteam (4x)
- Teammanager Werk
- Teammanager Inkomen & Inburgering
- Teammanager Arbeidsmarkt
- Teammanager Financiële verwerking
- Teammanager Regionaal
- Teammanager Zorg & Veiligheid
- Teammanager Kwaliteit
- Teammanager Sociale Recherche Twente +

Uit de takenmatrix van de teammanagersfuncties, zoals opgenomen in *Bijlage 1: Takenmatrix teammanagersfuncties*, volgen op hoofdlijnen de taken en (extra) verantwoordelijkheden van de (nieuwe) teammanagers. De (nieuwe) teams hebben elk een individuele ontwikkelopgave. De nieuwe inrichting van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal vraagt om verschillende vormen van aansturing per team. Dit leidt in de organisatie-eenheid tot een gedifferentieerde inschaling van de managementfuncties. De functiekenmerken van de (nieuwe) leidinggevende functies, zoals beschreven in het organisatieplan *Doorontwikkeling van de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal*, geven in relatieve termen een omschrijving van de zwaarte van de functies weer. Dit is ook bekeken in relatie tot de andere functieniveaus binnen het functiehuis van de gemeente Almelo, waarbij de systematiek van HR21 leidend is.

Managementverantwoordelijkheden

De nieuwe teammanagers binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal dragen de volledige managementverantwoordelijkheid voor het team waar zij leiding aan geven. Het zijn integraal verantwoordelijk leidinggevend. Dit betekent dat zij verantwoordelijk en bevoegd zijn op het eigen taakgebied, de doelstellingen, (werk)processen, medewerkers en (financiële) middelen. Op hoofdlijnen hebben alle (nieuwe) teammanagersfuncties binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal de volgende verantwoordelijkheden:

- Alle managementtaken met betrekking tot de aspecten personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën en automatisering;
- Het vervullen van de rol van peoplemanager en daarbij nadrukkelijk oog hebben voor (talent)ontwikkeling van de medewerkers en de coaching van het team;
- Tijdige realisatie van producten en/of diensten binnen de gemaakte (resultaat)afspraken;
- Kwaliteit van producten en/of diensten bewaken en bevorderen;
- Optimalisatie van werkwijzen en (werk)processen;
- Kwaliteit en kwantiteit van de in- en externe dienstverlening bewaken en bevorderen;
- Samen met het team invulling geven aan de overkoepelende organisatiedoelstellingen.

Differentiatie van managementfuncties

Alle teammanagers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het (nieuwe) team. De dynamiek van het taakgebied is echter van invloed op de complexiteit, alsook de aard en omvang van de problematiek die zich bij de werkuitoefening kunnen voordoen. Complexiteitsaanduiding is echter altijd relatief ten opzichte van een andere functie en zegt niets over de complexiteit in absolute zin. Taken, werkzaamheden en verantwoordelijkheden op een specifiek gebied worden als meer complex gezien dan andere werkzaamheden binnen een taakgebied. Dit is van invloed op de aard en complexiteit van de teammanagersfunctie. Ook de aard en de omvang van de ontwikkelopgave per team zijn van invloed op de complexiteit van de functie. Onderscheidende elementen in de differentiatie van managementfuncties binnen het sociaal domein zijn:

- De omvang van het team en bijbehorende span of control;
- Organisatie-eenheid overstijgende taken, werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden welke in nauwe samenwerking met andere organisatieonderdelen worden opgepakt;
- Taken, werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden met een zwaarwegende politieke component of casuïstiek met een overwegend politiek-gevoelig karakter;
- Coördinatie en implementatie van nieuwe werkwijzen en/of werkprocessen binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal;
- Taken, werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden op het gebied van intergemeentelijke en/of regionale samenwerking.

Gelet op bovenstaande, wordt binnen de organisatie-eenheid Uitvoering Sociaal de volgende indeling van de verschillende teammanagersfuncties gehanteerd:

- | | |
|--|----------------------------------|
| • Teammanager Wijkteam (4x) | (Operationeel Leidinggevende II) |
| • Teammanager Werk | (Operationeel Leidinggevende II) |
| • Teammanager Inkomen & Inburgering | (Operationeel Leidinggevende II) |
| • Teammanager Arbeidsmarkt | (Operationeel Leidinggevende II) |
| • Teammanager Financiële verwerking | (Operationeel Leidinggevende II) |
| • Teammanager Regionaal | (Tactisch Leidinggevende II) |
| • Teammanager Zorg & Veiligheid | (Tactisch Leidinggevende II) |
| • Teammanager Kwaliteit | (Tactisch Leidinggevende II) |
| • Teammanager Sociale Recherche Twente + | (Tactisch Leidinggevende II) |



Naam functie	:	Operationeel leidinggevende II
Code	:	L02.05.03

Funciereeks Management:

Leidinggeven aan en organiseren van activiteiten en verantwoordelijkheden van een groep medewerkers binnen (een deel van) de organisatie. Binnen de budgettaire randvoorwaarden en de vastgestelde inzet van mensen en materiële middelen aanspreekbaar zijn op de realisatie van de vastgestelde doelen en beleid. Management omvat tevens het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten.

Functiefamilie Operationeel:

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

Overwegende functiekenmerken:

- geeft leiding aan een **organisatie-eenheid** die overwegend **(beleids-)adviserend of hoogwaardig specialistisch** van aard is
- **adviseert** over **organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken vanuit het eigen vakgebied**
- **directe impact op lange termijn** met **organisatorische en/of financieel/economische afwegingen**

Generieke taken

Resultaatgebied 1: Leidinggeven

- geeft leiding aan de organisatie-eenheid
- maakt resultaatgerichte afspraken met medewerkers en bewaakt en stuurt de prestaties
- draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en vraaggericht werken

Resultaatgebied 2: Bedrijfsvoering

- bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces
- draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement

Resultaatgebied 3: Producten en diensten

- draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures
- draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie
- regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van programma's en projecten

Resultaatgebied 4: Advisering

- adviseert over vraagstukken binnen de organisatie-eenheid
- draagt zorg voor de integrale advisering aan management
- draagt zorg voor de afstemming van managementbesluiten en vertaalt deze naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's

Resultaatgebied 5: Relatiebeheer

- onderhoudt contacten met partijen/belanghebbenden en zorgt voor afstemming
- bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden
- creëert draagvlak voor beleid

Module



Naam functie	: Tactisch leidinggevende II
Code	: N02.04.04

Funciereeks Management:

Leidinggeven aan en organiseren van activiteiten en verantwoordelijkheden van een groep medewerkers binnen (een deel van) de organisatie. Binnen de budgettaire randvoorwaarden en de vastgestelde inzet van mensen en materiële middelen aanspreekbaar zijn op de realisatie van de vastgestelde doelen en beleid. Management omvat tevens het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten.

Funciegroep Tactisch:

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

Overwegende functiekenmerken:

- geeft leiding aan een **organisatie-eenheid** die overwegend **(beleids-)adviserend** of **hoogwaardig specialistisch** van aard is
- **adviseert** over **organisatie-eenheid overstijgende** vraagstukken
- **directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen**

Generieke taken

Resultaatgebied 1: Leidinggeven

- geeft leiding aan de organisatie-eenheid
- maakt resultaatgerichte afspraken met medewerkers en bewaakt en stuurt de prestaties
- draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en vraaggericht werken

Resultaatgebied 2: Bedrijfsvoering

- bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces
- draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement

Resultaatgebied 3: Producten en diensten

- draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures
- draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie
- draagt zorg voor de afstemming en bewaking van eenheid overstijgende vraagstukken
- regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van programma's en projecten

Resultaatgebied 4: Advisering

- adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken
- draagt zorg voor de integrale advisering aan management
- draagt zorg voor de afstemming van managementbesluiten en vertaalt deze naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's

Resultaatgebied 5: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen
- bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden
- creëert draagvlak voor beleid

Module

Coach Spoedteam (voorlopige functiebeschrijving)

HR21-profiel	: Medewerker beleidsuitvoering I
HR21-code	: N03.03.02
Salarisschaal (indicatie)	: Schaal 10

Het Spoedteam werkt aan casuïstiek met gevolgen voor de directe veiligheid onder de vlag van het Zorg- en veiligheidshuis of in gezinssystemen met zorg op meerdere leefgebieden. Vanwege de complexiteit en urgentie van de casuïstiek is het niet passend om deze casuïstiek via de multidisciplinaire wijkteams te laten verlopen. Op basis van in- of externe meldingen wordt de prioriteit van de casus beoordeeld en wordt bepaald welke interventie gepleegd dient te worden. Daarna wordt regie gevoerd op het gezin tot een goede en veilige opvoedomgeving is gecreëerd. De Coach Spoedteam is daarbij het aanspreekpunt voor Veilig Thuis Twente en de Raad voor de Kinderbescherming, alsook voor het procesmanagement binnen de gemeente Almelo waar de opgeschaalde meldingen binnenkomen. De Coach Spoedteam rapporteert en zorgt voor het informeren van instanties en het uitzetten van passende acties. Dit met het doel om kinderen te beschermen en een veilige situatie te bieden (en te borgen). De Coach Spoedteam is daarmee de schakel naar het gezin en zelfstandig in staat casusregie en gesprekken met kinderen en ouders te voeren, alsook met zorgaanbieders en ketenpartners.

Funcatiekenmerken:

- Ervaring met onvoorspelbare casuïstiek en in crisissituaties rust en overzicht bewaren;
- Complexiteit kunnen overzien en binnen de geldende richtlijnen en wettelijke kaders regie voeren op lopende dossiers;
- Samenwerking met de politie, de Raad voor de Kinderbescherming en Veilig Thuis Twente op het gebied van veiligheid en verklarende analyses.

Naam functie	: Medewerker beleidsuitvoering I
Code	: N03.03.02



Funciereeks Beleid:

Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.

Funciegroep Uitvoering:

Het adviseren over, uitvoeren en/of toepassen van vastgesteld beleid en/of wet- en regelgeving, producten en diensten. Binnen de funciegroep ligt de nadruk op het uitvoeren van technische of specialistische taken. De uitvoering wordt getoetst aan voor het beleidsterrein geldende kaders, besluiten, kwaliteitsnormen en protocollen.

Overwegende funcatiekenmerken:

- **levert een bijdrage aan beleidsontwikkeling**
- **adviseert** over de **beleidsmatige** aspecten van beleid op **meerdere complexe en brede terreinen**
- voert beleid uit waarbij sprake is van een **grote** interpretatieruimte
- heeft inzicht in zowel **theoretische als maatschappelijke** context van het beleid

Generieke taken
Resultaatgebied 1: Beleidsadvisering • levert een bijdrage aan beleidsontwikkeling en adviseert over (beleids)aspecten op meerdere brede en complexe terreinen • vertaalt ontwikkelingen en definieert kaders, richtlijnen en uitvoeringsplannen • signaleert, evalueert en ontwikkelt methoden, procedures en technieken • rapporteert over de uitvoering van beleid • adviseert en rapporteert over optimalisatie en aanpassing van beleid en uitvoeringsregels Resultaatgebied 2: Uitvoering • draagt zorg voor de intake, toetst en beoordeelt aanvragen en verzoeken aan de hand van beleid, wet- en regelgeving • adviseert over prioritering, toekenning en afhandeling van aanvragen en verzoeken • initieert, stuurt en draagt zorg voor de afhandeling van de formele besluitvorming • draagt zorg voor het opstellen van beschikkingen, (advies-)rapportages, beoordelingen en correspondentie • voert procedures, richtlijnen en regelgeving uit op meerdere complexe en brede terreinen Resultaatgebied 3: Procesbewaking en afstemming • initieert en verricht onderzoek op een deelterrein van het beleidsterrein en rapporteert over uitvoeringsvraagstukken • verzamelt en beheert data en gegevens voor beleidsuitvoering • draagt zorg voor de afstemming van taken van betrokkenen van het proces • bewaakt de verschillende uitvoeringsprocessen en -procedures en draagt zorg voor de toetsing van aanvragen en verzoeken
Module

Accountmanager Sociaal Domein (voorlopige functiebeschrijving)

HR21-profiel	: Adviseur IV
HR21-code	: N03.01.08
Salarisschaal (indicatie)	: Schaal 10

De gemeente Almelo werkt veel samen met externe samenwerkingspartners. Dit geldt ook voor initiatieven met betrekking tot thema's binnen het sociaal domein op het gebied van sport, cultuur en verenigingsleven. De Accountmanager Sociaal Domein heeft georganiseerd contact met samenwerkingspartners in de stad en is hiervoor het eerste aanspreekpunt. De Accountmanager Sociaal Domein onderhoudt samenwerkingsrelaties, gaat in gesprek met (potentiële) samenwerkingspartners over (nieuwe) initiatieven binnen het werkveld van het sociaal domein en zorgt voor interne afstemming. Ook worden de (Almelose) ontwikkelingen gevolgd en actief op zoek gegaan naar samenwerkingskansen voor de gemeente Almelo.

Functiekenmerken:

- De schakel tussen de gemeente Almelo en samenwerkingspartners rondom initiatieven binnen het sociaal domein op het gebied van sport, cultuur en verenigingsleven;
- Verantwoordelijk voor de interne afstemming van en de vertaling naar de organisatie;
- Onderhoudt contacten met partijen/belanghebbenden en zorgt voor afstemming;
- Onderhoudt een netwerk en benut deze bij ontwikkelingen c.q. mogelijke kansen.



HR21

Naam functie	:	Adviseur IV
Code	:	N03.01.08

Funcitiereeks Beleid:

Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.

Funcatiegroep Advies:

Advisering en (beleids)ontwikkeling vanuit intern gerichte beleidvelden en processtructuren. Voor de uitvoering geldt een interne opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Resultaten worden getoetst aan interne service level agreements, kwaliteitsnormen, protocollen en/of fundamentele keuzes.

Overwegende functiekenmerken:

- adviseert over en ontwikkelt beleid **op een breed** vakgebied
- **adviseert over** vraagstukken en processen die **tactisch dan wel operationeel** van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied
- zorgt voor de uitvoering en implementatie van vraagstukken en processen

Generieke taken

Resultaatgebied 1: Advies

- adviseert over vraagstukken op een breed vakgebied
- signaleert risico's, verbeter- en/of knelpunten en verricht intern onderzoek
- initieert, formuleert en operationaliseert (meer-)jaarprogramma's, projecten en plannen
- stelt rapportages op, zoekt draagvlak voor verandering en presenteert analyses en conclusies
- toetst en evalueert de naleving van kaders, richtlijnen en regelgeving

Resultaatgebied 2: Beleidsontwikkeling

- signaleert, volgt en evalueert ontwikkelingen en verricht onderzoek
- vertaalt ontwikkelingen in voorstellen en programma's, zoekt draagvlak voor strategieën en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen
- ontwikkelt beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering
- verzorgt afstemming en evaluatie op doeltreffendheid en doelmatigheid

Resultaatgebied 3: Procesbewaking en regie

- bewaakt en bevordert de samenhang met betrekking tot de toepassing van instrumenten en beleid op het eigen vakgebied
- stuurt op en draagt zorg voor de totstandkoming en realisatie van plannen, projecten en programma's
- draagt zorg voor voorlichting en communicatie inzake de ontwikkeling en uitvoering van plannen, projecten en programma's

Resultaatgebied 4: Relatiebeheer

- onderhoudt contacten met partijen/belanghebbenden en zorgt voor afstemming
- bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden
- creëert draagvlak voor beleid

Module