

Raadsbrief ter informatie

Postadres:
Gemeente Almelo
Postbus 5100
7600 GC Almelo

Aan de raad van de gemeente Almelo

Bijlage(n)	Doorkiesnummer	Behandeld door	Datum
INT-94009		J.M. Scheeres	26 november 2024

Onderwerp
Optimaliseren bedrijfsvoering sociaal domein

Geachte leden van de raad,

Wij hebben ingestemd met de opgave “plan de campagne”. Met dit plan gaan we de bedrijfsvoering binnen de organisatie transformeren en optimaliseren, specifiek binnen het sociaal domein.

Deze wijziging is nodig om verschillende redenen:

- De huidige manier van werken in het sociaal domein leidt tot een financieel onthoudbare situatie, waardoor de gemeente de voorzieningen, de behandeling en beoordeling van zorgvragen anders moet gaan organiseren. We willen onze taken in het sociaal domein uitvoeren binnen de daarvoor gestelde budgettaire kaders en daarmee uitvoering geven aan de bezuinigingen uit de Perspectiefnota en Programmabegroting 2025-2028;
- Uit de rapportage ‘brede evaluatie van het sociaal domein gemeente Almelo’ (HBM rapport) blijkt dat de basis van de bedrijfsvoering niet op orde is. Het ontbreekt onder andere aan ‘PDCA’-gericht werken, er moet een efficiëntieslag worden gemaakt en de (werk)processen moeten worden verbeterd. Met de uitvoering van de maatregelen van ‘Opgave Plan de Campagne’ (ook wel Plan de Campagne genoemd) brengen we grip en sturing op voldoende niveau om onze wettelijke verantwoordelijkheden in het sociaal domein uit voeren;
- We willen inzetten op normaliseren en het verminderen van het doen van een beroep op de overheid;
- We willen voor onze inwoners de dienstverlening verbeteren en vereenvoudigen.

Hiermee gaan we toe naar een fundamentele herziening van de inrichting van het sociaal domein in Almelo.

Naast onze eigen behoefte aan meer en betere sturing in het sociaal domein heeft uw raad met het aannemen van diverse moties ook de wens uitgesproken tot meer en betere sturing. Het gaat hierbij om de moties ‘grip op sociaal domein’, ‘Inzicht in de effecten van voorgestelde besparingen en maatregelen’, ‘volledige informatie over ombuigingen tijdens de programma begroting’, ‘De juiste basis voor een effectieve jeugdzorg’, ‘Monitoring maatschappelijke effecten bezuinigingen sociaal domein’ en ‘Inzet communicatie begroting 2025’.

Aanpak

Het Plan de campagne, is uitgewerkt in 8 sporen. Die sporen moeten ertoe leiden dat we de efficiëntie en effectiviteit van onze maatwerkvoorzieningen en uitvoeringsorganisatie op het gewenste niveau brengen. We gaan naar een organisatie met flexibele informatievoorziening, gestandaardiseerde processen, waarin gewerkt kan worden met open beschikbare data. Door verbeterde grip op de processen zijn we beter in staat om, enerzijds de dienstverlening aan inwoners te vereenvoudigen, te

verbeteren en tegelijkertijd, financieel en beleidsmatig bij te sturen in het licht van de opgave in het sociaal domein.

Bekostiging

Het plan is omvangrijk en vraagt een investering van € 4,2 miljoen voor de looptijd van anderhalf jaar. Wij stellen u bij de Slotrapportage 2024 voor om de reserve Sociaal Domein beschikbaar te stellen voor de uitvoering van het plan.

$$Tot\ slot$$

We hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Het plan met bijbehorende begroting hebben wij toegevoegd als bijlage. Indien uw raad dat wenst, dan kunnen wij hier een technische bijeenkomst (raadszaken) voor organiseren.

Hoogachtend,
Burgemeester en Wethouders van Almelo,
de secretaris, de burgemeester,

J.H. Dijkstra

R.T.A. Korteland

OPGAVE 'PLAN DE CAMPAGNE'

Q4 2024 t/m Q1 2026

Versie: 2.1

Datum: 4 september 2024

Opgesteld door: Opgaveteam / Arjan van Liere

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Ontwikkelingen en resultaten tot nu toe	3
Gewenste resultaat van de opgave.....	4
Stromen en uitgangspunten	5
Methodiek en aanpak	5
Organisatie en verantwoording	6
Stakeholdermanagement en communicatie	6
Begroting	7
Randvoorwaarden, afhankelijkheden en risico's	7
Planning	7
Bijlage.....	8

Inleiding

Dit opgave 'plan de campagne' is het resultaat van de eerder geformuleerde aanpak voor de inrichting van een set aan projecten om de basis onder de organisatie, met focus op het sociaal domein, te vernieuwen. In het afgelopen kwartaal heeft een voorbereidingsfase plaatsgevonden waarbij kartrekkers aan de slag zijn gegaan op de 8 sporen, de klankbordgroep zich heeft gebogen over de aanpak en richting en de stuurgroep is gevormd om sturing te geven en controle te houden op deze grote opgave. In deze voorbereidingsfase is ook geanalyseerd wat er nodig is om de gemeente op een goede en efficiënte manier de transitie te laten maken naar:

"Een flexibelere informatievoorziening, meer gestandaardiseerde processen, open en beschikbare data en een wendbaardere organisatie".

De urgentie voor deze opgave wordt inmiddels in alle geledingen van de organisatie gezien. Vanaf 2026 krijgt de gemeente te maken met ontwikkelingen als: financiële uitdagingen en minder budget vanuit het Rijk, nieuwe wetgeving en een toenemend aantal taken en krapte op de arbeidsmarkt waardoor minder makkelijk personeel is te krijgen. Daarnaast is geconstateerd dat de gemeente op diverse informatiekundige terreinen achterloopt en vernieuwing en innovatie van de informatiehuishouding nodig is.

Daarom is een flexibere, innovatieve informatievoorziening nodig zowel aan de voorkant (portaal voor inwoners én medewerkers), als ten aanzien van applicaties en systemen en de gegevens (uitwisseling). Door op deze 3 gebieden te innoveren, zorgen we ervoor dat de gemeente meer inzicht en overzicht heeft, sneller kan anticiperen (bijvoorbeeld op veranderende wetgeving), inwoners en professionals beter kan ondersteunen en wendbaarder is bij veranderende behoeften.

Ontwikkelingen en resultaten tot nu toe

In de voorbereidingsfase is niet alleen onderzocht en geïnventariseerd welke (technologische) ontwikkelingen er nodig zijn, maar ook hoe deze passen binnen de missie en visie, hoe we de opgave willen aanpakken, hoe we met elkaar willen werken, en wat er qua verandermanagement en communicatie nodig is om de transitie met de *hele* organisatie te maken. Er is ook op basis van deze inventarisatiefase geleerd, en er is bijgesteld. Bijvoorbeeld:

- Er wordt gekozen voor een brede blik op processen, systemen en inrichting om vervolgens te focussen en te prioriteren. Geconstateerd is dat, door de ambitie om de inwoner te kunnen blijven 'volgen' er op onderdelen domeinoverstijgend gewerkt moet worden. En dat hierin bijvoorbeeld ook andere dienstverlening zoals het KCC moet worden meegenomen. Dit betekent ook dat er aan de voorkant actief zal worden samengewerkt met Dienstverlening, KCC en het online team.
- Qua organisatie (beleid en controle), is geconcludeerd dat er een (pro)actieve rol van privacy, archivering en informatiebeveiliging nodig is.
- Er wordt gekozen om er user scenario's te gebruiken om ambities helder en begrijpelijk te krijgen. In deze scenario's staat de gebruiker van de informatievoorziening (de inwoner en de medewerker) centraal en geven we richting aan alle stromen binnen dit programma. De user scenario's worden getoetst bij de klankbordgroep, medewerkers en inwoners, management en beleid.
- Er is een stakeholderanalyse uitgevoerd als startpunt voor communicatie en veranderkunde.

- Er is in de afgelopen maanden een transformatietafel ingericht, waarin de belangrijke stakeholders zitting hebben die zorgen voor besluitkracht en stroomversnelling in het sociaal domein. Het opgaveteam zorgt voor input van deze transformatietafel en krijgt richting in de focus.
- Een procesanalyse waarin verbeterpunten zijn opgenomen voor de korte en lange termijn, worden direct meegenomen in de ontwikkeling. Sommige punten zijn directe 'quick wins' en kunnen op korte termijn al worden gerealiseerd.
- De veranderkundige opgave die er ligt, zal in samenspel gaan met de organisatieontwikkeling die al in gang is gezet (o.a. leiderschapstraject Safari en het HR aannamebeleid).
- Er is een architectuurplaat opgesteld, om inzicht te hebben in het applicatielandschap op dit moment, de gewenste situatie en de benodigde verbeteringen.
- In een aantal stromen zijn uitgangspunten en principes geformuleerd, die worden/zijn goedgekeurd door de klankbordgroep. Dit zijn o.a.: Alles digitaliseren, tenzij..., gebruik maken van GEMMA en Common Ground en alles wat anderen (gemeenten of organisaties) al hebben ontwikkeld. Bijvoorbeeld aansluiten bij VNG generieke services, Open Formulieren of Podium D producten van Dimpact.

Gewenste resultaat van de opgave

De opgave als totaal werkt toe naar een gewenst resultaat voor zowel inwoners als de organisatie. Voor de inwoner en ondernemer is het gewenste resultaat:

Eén toegankelijk en persoonlijk digitaal loket voor alle inwoners en ondernemers, waarin processen worden ontsloten die transparant zijn en aansluiten op de behoeften van de inwoner. Er wordt continu ingezet op "luisteren", meten & optimaliseren, zodat de dienstverlening steeds beter wordt. De inwoner krijgt vertrouwen doordat processen gestandaardiseerd verlopen en meer mogelijkheden zijn voor zelfregie en services.

Voor de organisatie is het gewenste resultaat:

Een veel compacter, effectiever en flexibeler informatie- en systeemlandschap, en meer focus op efficiency, wendbaarheid en lerend vermogen. Onder andere door (her)gebruik van standaarden en generieke componenten, verdere digitalisering en stroomlijning van processen en het gebruik maken van feedbackloops en realtime data. Hierdoor is er meer waardecreatie mogelijk door menselijke expertise, en ruimte voor het bieden van persoonlijke ondersteuning waar het nodig is.

Concrete opleveringen (focus op het sociaal domein):

- 1 nieuw integraal inwonersportaal met selfservices, profiel, status weergave en gepersonali-seerde informatie
- Een medewerkersportaal met relevant nieuws en informatie, opleiding, samenwerking onderling en met externen
- Toekomstbestendige en heringerichte applicaties en functionaliteiten
- Ingericht datawarehouse en data uitwisseling framework
- Adequate en robuuste / veilige infrastructuur aansluitend op te maken strategische keuzes
- Processen herontworpen, beschreven en geoptimaliseerd
- Datakwaliteit, datavaardigheid, governance en veiligheid op de rit en geborgd
- Controle- en sturingsmechanismen geborgd door adequatere rapportages

Stromen en uitgangspunten

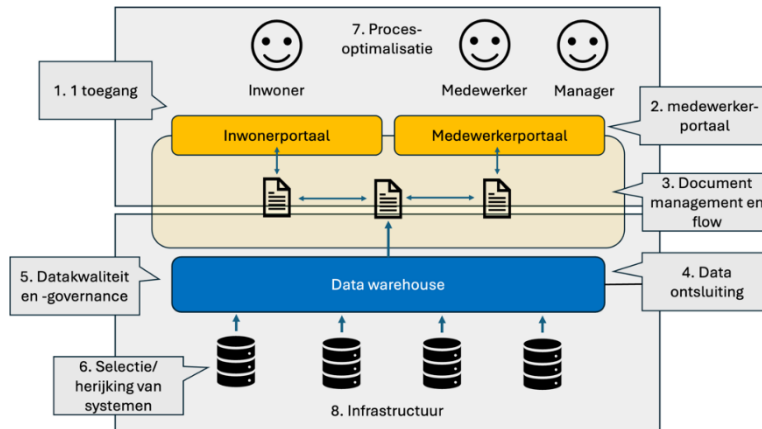
Om het gewenste resultaat te behalen is zijn acht stromen (projecten) gestart om dit te realiseren. De stromen zijn een logische eenheid, en werken aan de volgende 3 resultaatgebieden:

1. Een gebruiksvriendelijke 'frontend' voor zowel de inwoner als de medewerker (dit zijn de stromen 'inwonerportaal' en 'medewerkerportaal')
2. Applicaties die betrouwbaar en gemakkelijk met elkaar samenwerken in de juiste infrastructuur (dit betreft de stromen 'document management', 'selectie/herijking van de systemen' en 'infrastructuur')
3. Data/gegevens die nodig zijn om actueel inzicht, overzicht en uitzicht te kunnen bieden (dit betreft de stromen 'data-ontsluiting' en 'datakwaliteit & -governance').

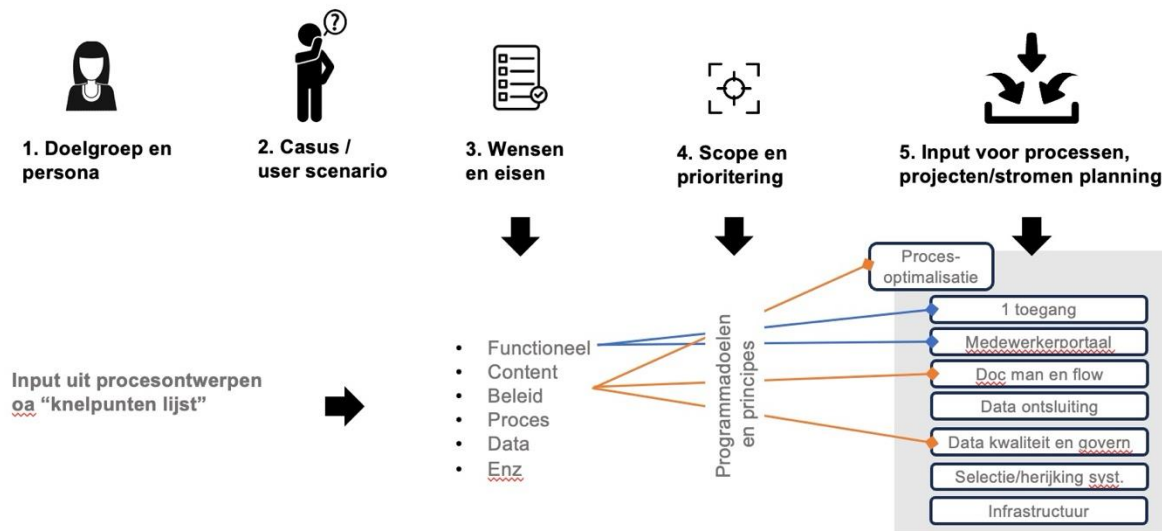
Naast deze 3 resultaatgebieden staat de stroom 'procesoptimalisatie' die ervoor zorgt dat alle stromen gevoed worden met gewenste verbeteringen op alle niveaus. De visualisatie laat zien hoe de stromen zich tot elkaar verhouden.

Methodiek en aanpak

Met de projectleiders van de acht stromen is afgesproken dat er kort-cyclisch en op een scrum/agile wijze zal worden gewerkt. Dit betekent dat er per kwartaal bepaald wordt wat er ontwikkeld gaat worden, zodat men flexibel en wendbaar blijft. Regelmatig vinden PI events plaats (program increment) zodat de stromen goed op elkaar blijven afgestemd.

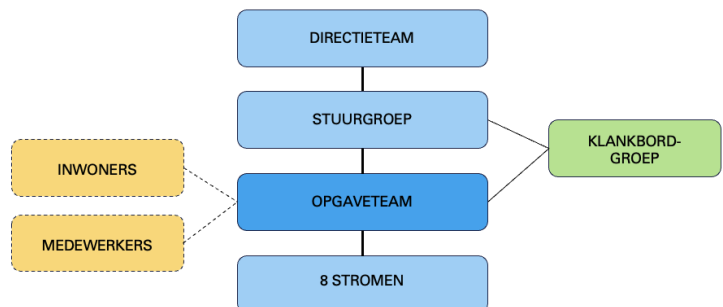


Om de neuzen allemaal dezelfde kant op te krijgen met focus op inwoner en medewerker, werken we met 'user scenario's'. Dit zijn situatiebeschrijvingen vanuit het oogpunt van de gebruiker van de toekomstige informatievoorziening. Hieronder wordt de aanpak schematisch weergegeven. Uit de user scenario's volgen wensen en eisen op functioneel, content, beleid enz gebied. Deze kunnen we vervolgens prioriteren en daarna als input meegeven voor de diverse stromen. Op deze wijze wordt toegevoerd naar het gemeenschappelijke opgaveresultaat voor de inwoner en de medewerker.



Organisatie en verantwoording

Hieronder staat de organisatiestructuur in hoofdlijn weergegeven. Het directieteam is opdrachtgever, de Stuurgroep stuurt bij waar nodig, de Klankbordgroep geeft (pro)actief advies en het Opgaveteam zorgt voor communicatie, de veranderkundige opgave en, samen met de acht stromen, realisatie van de nieuwe informatievoorziening. Waar nodig zal het opgaveteam inwoners en medewerkers betrekken en/of vragen te participeren in (toets)sessies.



In de verantwoording van het opgaveteam richting Stuurgroep laat zij zien dat zij:

- de doelgroep betreft en (tussen)resultaten structureel toetst bij stakeholders
- werkt met een duidelijke fasering, planning en backlog van requirements
- voldoet aan wettelijk kader/richtlijnen
- binnen de geformuleerde en vastgestelde kaders van begroting, capaciteit en inzet medewerkers werkt
- realiseert en implementeert met oog voor consequenties voor de organisatie en voldoende inzet op het communiceren en creëren van draagvlak en betrekken van collega's

Stakeholdermanagement en communicatie

Om met alle stakeholders op het juiste niveau te communiceren en te informeren is een stakeholderanalyse uitgevoerd. Een bijbehorend communicatieplan en planning is in de maak. Er worden door de opgavemanager bijpraatsessies georganiseerd op DT/MT niveau. Daarnaast worden aan medewerkers duidelijke en heldere informatie gegeven in de bestaande kanalen, waarbij de team managers gefaciliteerd wordt zodat zij de informatie goed in hun eigen team kunnen overbrengen. De boodschap zelf in de interne communicatie zal vooral door medewerkers zelf gebeuren; denk aan medewerkers die er verantwoordelijk voor zijn en medewerkers die er mee te maken hebben/krijgen.

Begroting

Er wordt een budget voor de Q4 2024, 2025 en Q1 2026 aangevraagd van 4,2 miljoen euro. Het bedrag is verdeeld over de veranderkundige transitie, opleiding en communicatie (ca 520K), inhuur expertise en capaciteit (1.260K) en het realiseren van de drie beschreven resultaatgebieden: Front-end, Applicaties/infra en Data (2.420K). Uren interne medewerkers worden niet opgenomen in de begroting, verwachte tijdsbesteding is separaat uitgewerkt.

Randvoorwaarden, afhankelijkheden en risico's

Een aantal algemene randvoorwaarden is voor het succes van dit programma van belang: beschikbaarheid van betrokken medewerkers en stakeholders, voldoende capaciteit van projectteamleden en overige medewerkers en draagvlak en betrokkenheid op bestuurlijk niveau.

Specifiek aandacht is er hier voor inkoop, juridische zaken en beleid. Deze eenheden zullen ook prioriteit moeten geven aan de ontwikkeling, zodat de voorgestelde planning ook behaald kan worden. Commitment van alle overige ondersteunende teams zijn ook bepalend voor het succes van de opgave. Net als de ruimte die er gegeven gaat worden voor de veranderkundige kant en de nieuwe manier van data-gedreven werken. Deze aspecten zullen continue door het opgaveteam onder de aandacht worden gebracht bij de betrokken stakeholders.

Planning

Elke stroom heeft een eigen resultaat definitie planning gemaakt in het eigen projectplan. Op opgaveniveau kijken we naar de meer integrale ontwikkel- en realisatiestappen. Deze ziet er als volgt uit en zal in de loop van de fasen verder worden uitgebreid.

Q4 2024	1 ^e helft 2025	2 ^e helft 2025	Eind 2025/Begin 2026
Besluitvorming PdC aanpak en begroting Start van de projecten (eerste sprint begin sep) Realiseren van eerste quick wins uit knelpunten lijst User scenario's gereed en wensen en eisen inzichtelijk Beleidskeuzes gemaakt waar nodig Ontwerpen maken (waar nodig) Juridische- en inkoopvoorwaarden geregeld Veranderkundige en communicatie aanpak gereed en gestart	Inkoop geregeld en contracten afgesloten Requirements management en realisatie in sprints Demo omgevingen inrichten en start toetsing gebruikers Start configuratie en inrichting Inhoud is helder: content, data enz Betrekken van de organisatie bij realisatie Optimalisaties van proces Trainingen in datage-dreven werken, veiligheid en gedrag	Inrichting en realisatie Focus op verandermanagement Start optimalisatie systemen Communicatie met inwoners Inrichten en optimaliseren van functioneel en technisch beheer	Implementatie en borging

Bijlage

1. Begroting

Bijlage: Begroting**Plan de Campagne**

Q4 2024 - Q1 2026

Inhuur expertise	
inhuur extern realisatie	1210000
expertise incidenteel	50000
Ontwikkeling stromen	
1 toegang	300000
medewerkersportal	150000
Herijking MC en Centric	300000
Herinrichting overige pakketten	150000
DWH, ESB en API	850000
RPA	50000
infrastructuur	200000
Organisatie	
Communicatie	50000
Opleiding en training	45000
Veranderkunde	425000
Onvoorzien 10 %	420000
Totaal	4200000