Naar een nieuwe Osse standaard

Inrichting en sturing van de uitvoering in het sociaal domein



GEMEENTE OSS

Inhoudsopgave

Voorblad 1

Inleiding 3

Visie op het Sociaal Domein: Meedoen Mogelijk Maken 6

Onze uitgangssituatie 8

Het afwegingskader 9

De nieuwe Osse standaard 12

a. Sociale gebiedsteams 12

b. Positionering en governance van de sociale gebiedsteams Oss 14

c. Gemeentelijke afdelingen 20

Financiering 21

Transformatiepad 23

Tot slot 25

Bijlagen 26

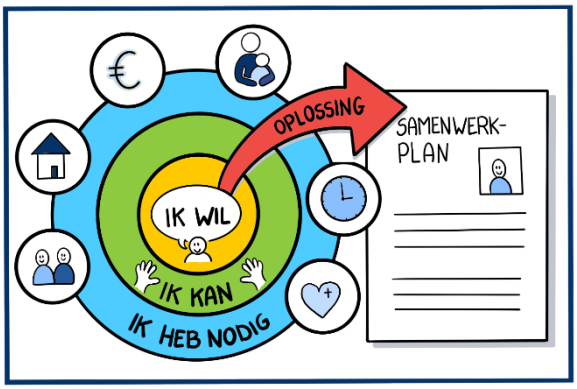
Inleiding

Tien jaar geleden vonden de decentralisaties van drie grote wetten (Participatiewet, Jeugdwet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning/Wmo) vanuit het Rijk naar gemeenten plaats. Een grote opgave voor alle gemeenten en ook voor de gemeente Oss.

In heel Nederland leidde het tot nieuwe visies op het sociaal domein. Visies waarbij steevast en terecht meer en meer werd gekeken naar de samenhang tussen werk, inkomen, zorg, armoede, wonen, integratie\inburgering, onderwijs, gezondheid, sport, ontmoeten, cultuur. En naar de mogelijkheden van onderlinge hulp, waar nodig ondersteunt door professionals van uiteenlopende organisaties, waaronder gemeenten. Ook allerlei vormen van preventie werden en worden verkend. Een en ander leidde eveneens tot experimenten met het organiseren van de uitvoering. Ook in Oss.

Het bekendste experiment is De Proeftuin. Aanvankelijk betrof het één en inmiddels twee wijken. Het is de bakermat gebleken van nieuwe manieren van werken, samenwerken en bekostigen. Er was aandacht vanuit heel Nederland. De Proeftuin is recent geëvalueerd. Voor de evaluatie en de aanbevelingen verwijzen we naar de link in de bijlagen. De belangrijkste werkzame elementen uit de werkwijze van De Proeftuin zijn:

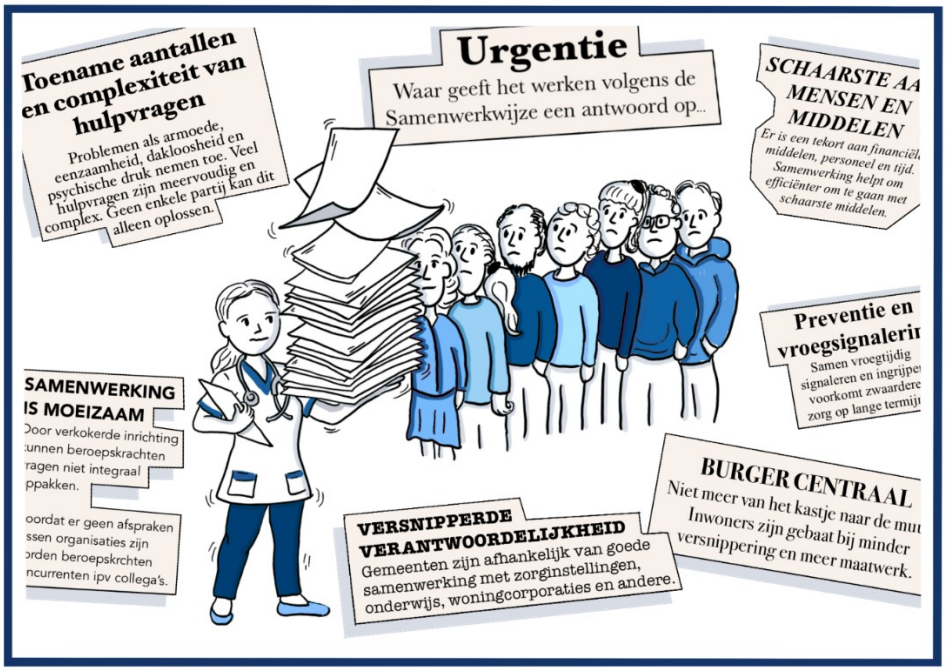
- We werken samen met inwoners vanuit de vraag van de wijk.
- We werken met één integraal wijkteam en vaste gezichten.
- We bieden brede basishulp en werken indicatiearm.
- We werken volgens de Samenwerkwijze.
- We werken in een netwerksamenwerking, met gemeente als partner en opdrachtgever.
- De financiering voor Wmo en Welzijn is één gebiedsgericht integraal wijkbudget.



We deden en doen ook op andere terreinen onderzoeken en experimenten. Voorbeelden daarvan zijn de pilot 'Werk voor Zorg', het vertrouwensexperiment 'Zelf aan het stuur en op maat' en de pilot 'Samenwerkwijze Jeugd'. In de uitvoerende afdelingen ontwikkelden we onder andere ons vakmanschap, de werkwijzen met betrekking tot vraagverkenning/vraagverheldering, en we realiseerden de invoering van een regiesysteem. We geloofden en geloven dat we het beter kunnen doen voor onze inwoners en met onze partners. We wisten niet altijd precies hoe, maar we hadden er vertrouwen in dat we daar samen een oplossing voor zouden vinden.

We zijn inmiddels tien jaar verder. Er is in het hele land en ook in Oss veel geleerd. De visie op wat de opgave binnen het sociaal domein is, hoe we bínnen dat domein zouden moeten samenwerken en hoe we met domeinen als wonen, zorg, veiligheid, ruimte en economie willen samenwerken is verder uitgewerkt.

De grondslagen onder de decentralisaties zijn onveranderd. Veruit de meeste visies sociaal domein in het land getuigen dan ook van de noodzaak van meer eigen regie door de inwoner, van meer samenwerking in netwerken, van meer onderlinge zorg in allerlei sociale verbanden. Ze getuigen van het belang van werken vanuit bedoeling en de leefwereld in plaats van louter correcte uitvoering van regels. En van meer lokale nabijheid, meer voorkomen, betere samenwerking tussen professionals, en systemen die dit alles ondersteunen.



Over de toekomst van het sociaal domein, de zorg en de verzorgingsstaat wordt veel gesproken. Vooral in termen van houdbaarheid, gezien de dubbele vergrijzing, stijgende zorgkosten, en arbeidsmarktkrapte. Vele gemeenten, ook Oss, worstelen met financiële tekorten, beperkte mogelijkheden om te sturen en wachtlijsten. Vele landelijke akkoorden, convenanten en onderzoeken (IZA, GALA, AZWA, hoofdlijnenakkoord ouderenzorg, participatiewet in balans, Hervormingsagenda Jeugd, onderzoek houdbaarheid Wmo, WOZO[1]) proberen de weg te wijzen richting een duurzaam houdbaar sociaal domein. Met als doel een samenleving waarin iedereen mee kan doen. Gemeenten ervaren ondertussen het belang en de urgentie van werkende en houdbare oplossingen voor onze inwoners op meer korte termijn. Dus zetten we naast lobby stevig in op wat we zelf anders kunnen doen.

Een deel van het antwoord in Oss staat in de strategische heroriëntatie. Het sociaal domein gaat in de jaren 2026-2029 de kosten voor de stijgende vraag naar ondersteuning met ongeveer vijf miljoen afremmen. Dit om het sociaal domein betaalbaar te houden. De maatregelen die zijn vastgesteld ondersteunen de structurele veranderingen die we voorstaan. Daarnaast draagt het sociaal domein bij aan de vijf miljoen kostenverminderingen die gemeentebreed worden gerealiseerd komende jaren. Maar er is meer nodig.

Verdere veranderingen in 'het veld' en de samenleving, maar ook in ons beleid, opdrachtgeverschap, netwerksamenwerking en uitvoering moeten bijdragen aan een duurzaam houdbaar sociaal domein.

Op basis van een kleine tien jaar ervaringen heeft de VNG in 2024 een landelijk "Richtinggevend Kader toegang, lokale teams en integrale dienstverlening" opgesteld (link naar het kader vind u in de bijlagen). Dit kader geeft aanwijzingen waar alle gemeenten aan moeten voldoen. Het kader schrijft overigens niet voor hóe de toegang en ondersteuning kunnen of moeten worden georganiseerd.

Centrale vraagstelling

De analyse van genoemde ontwikkelingen, rapporten, experimenten en geleerde lessen leidde tot de Osse visie op het sociaal domein, met als titel "Meedoen Mogelijk Maken". We komen hierop terug in het volgende hoofdstuk. Met die visie, geleerde lessen en de financiële situatie in het achterhoofd stelden we ons de vraag: *Welke organisatievorm van de uitvoering van het sociaal domein ondersteunt onze visie, missie en strategie het beste?* We hebben onder andere een extern bureau (TwynstraGudde) gevraagd om op onze situatie te reflecteren, te delen wat ze in de rest van het land zien, en om op basis daarvan ons een advies te geven. Op die manier kunnen we beter onderbouwd keuzes maken. Dit advies "Keuzes maken, koers zetten" is opgenomen in de bijlagen.

Op basis van onze visie Meedoen Mogelijk Maken, het VNG-kader, de evaluatie van de Proeftuin en andere experimenten en onderzoeken, gezamenlijke kaders die we organisatiebreed ontwikkelen onder de vlag van 'Wij zijn 1 Oss', en het adviesrapport van TwynstraGudde ontwikkelden we een voorstel voor de inrichting en sturing van de uitvoering in het sociaal domein.

Status

Het voorstel "Naar een nieuwe Osse standaard" omvat richtinggevende uitgangspunten voor de organisatie en sturing van de hele uitvoering van het sociaal domein in de gemeente Oss. Richtinggevende uitgangspunten die verder moeten worden verkend en uitgewerkt. Uitgangspunten die verdere gesprekken met partners, regiogemeenten, medewerkers, experts mogelijk maken. De uitwerking die volgt kan leiden tot aanvulling of bijstelling van deze uitgangspunten. Maar het is belangrijk om zo duidelijk mogelijk te zijn over wat we voor ons zien. Het verscherpt de gesprekken en keuzen op een constructieve manier. En dat is wat we nodig hebben om te komen tot een duurzaam houdbaar sociaal domein. En tot een gemeente waarop inwoners kunnen bouwen en vertrouwen.

Opbouw

In dit document staan we stil bij onze visie sociaal domein, het afwegingskader dat we hanteren bij het beoordelen van de verschillende organisatievarianten, de uitgangssituatie - dat wil zeggen hoe we nu zijn georganiseerd -, de sociale gebiedsteams van de toekomst, de positionering en governance van de sociale gebiedsteams en het netwerk, de inrichting van de gemeentelijke organisatie, en het ontwikkelpad dat we voor ons zien. In bijlagen voegen we de volledige visie "Meedoen mogelijk maken", het adviesrapport "Keuzes maken, koers houden" van TwynstraGudde, en verwijzingen naar de belangrijkste onderliggende documenten toe.

[1] IZA = Intergraal Zorg Akkoord, GALA = Gezond en Actief Leven Akkoord, AZWA = Aanvullend Zorg- en WelzijnsAkkoord, WOZO = Wonen, Zorg en Ondersteuning voor Ouderen.

Visie op het Sociaal Domein: Meedoen Mogelijk Maken

Onze visie op het sociaal domein is te lezen in verschillende beleidsstukken van de afgelopen jaren. Gezien de ontwikkelingen in het sociaal domein, en ten behoeve van onze gesprekken met partners en in de ambtelijke organisatie hebben we de visie recent geactualiseerd, aangescherpt, en er een zelfstandige tekst van gemaakt. In dit hoofdstuk vindt u de essentie, in de bijlage de volledige tekst. Deze visie diende als basis voor de voorstellen in het kader van de strategische heroriëntatie. En dient ook als basis voor de inrichting en sturing van de uitvoering sociaal domein.

Uitgangspunten
Iedereen wordt en is mens in relatie met anderen. Zo realiseren we welvaart en welzijn. Meedoen in de samenleving is essentieel, voor iedereen. De kern van wat we doen in het sociaal domen is 'meedoen mogelijk maken' voor iedere inwoner van Oss.

In de omgang met onze inwoners gaan we uit van vertrouwen. Wij vertrouwen onze inwoners, zij kunnen ons vertrouwen. Vertrouwen is niet blind of naïef. Het is de basishouding van waaruit we vertrekken in onze dienstverlening, en waar we steeds naar terugkeren. Dat geldt trouwens ook voor de omgang met partners.

Inwoners zijn het best geholpen met professionals die hun werk als zinvol ervaren. Die van hun werk houden. De arbeidsmarkt is krap, de vraag is groeiend. We hebben alle talenten nodig. We ontwerpen en ontwikkelen voor zinvolle banen en leuk werk.

Om duurzaam meedoen mogelijk te maken zijn vaak verschillende mensen en organisaties nodig. Soepele samenwerking is de basis voor de beste dienstverlening en voor boeiende banen. We ontwerpen en ontwikkelen op makkelijk en slagvaardig samenwerken, gericht op maatschappelijk rendement.

Het sociaal domein in Oss definiëren we breed: van inkomen tot cultuur, van zorg tot onderwijs. Deze brede benadering vereist samenwerking over wettelijke en organisatorische grenzen heen. We werken niet vanuit gescheiden wetten, maar vanuit de leefwereld van inwoners. Daarbij staan niet onze regels centraal, maar inwoners, hun leefwereld en hun netwerken. We doen wat nodig is (en ook niet meer dan nodig is). Ieder mens en iedere situatie is anders en vraagt om iets anders. We standaardiseren maatwerk. Dit dient inwoners, samenleving en professionals.

Nieuwe balans
De inwoner, zijn/haar netwerken, en gemeenschappen staan centraal. We ondersteunen waar nodig en laten inwoners de ruimte om zelf te regelen wat kan. Dit vraagt een nieuw evenwicht tussen eigen verantwoordelijkheid, onderlinge verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid van de overheid. We geloven in de kracht van de samenleving, samenwerking en partnerschap. En zoeken partners die vanuit dezelfde toekomstvisie en houding willen werken.

Waarden, opgaven en doelen

We werken vanuit vijf waarden: de mens centraal, nabijheid, eenvoud, partnerschap en vakmanschap.

We werken aan drie grote bewegingen:

- Normaliseren: meer acceptatie van diversiteit, beperkingen en tegenslag als onderdeel van het leven
- Voorkómen: niet pas in actie komen als er een probleem is of als een probleem verergert.
- Substitutie: van individueel naar collectief aanbod, van professionele hulp naar onderlinge ondersteuning, van zorg naar werk, bewegen en ontmoeten enzovoort.

Inhoudelijk richten we ons op drie speerpunten:

- Bestaanszekerheid vergroten,
- Kansengelijkheid vergroten,
- Gezond (samen)leven makkelijker maken.

Deze drie speerpunten zijn onderdeel van een landelijke propositie die onder andere door de VNG wordt ondersteund.

Om bovenstaande te realiseren zien we drie organisatorische opgaven.

- Versterken van de sociale basis, dus van onze ondersteuning van maatschappelijke zelforganisatie. We willen sterke verenigingen, scholen, levendige wijk- en dorpshuizen, nieuwe coöperaties, burenhulp, in gebouwen en in een omgeving die ondersteunend werken,
- Versterken sociale teams en andere eerstelijnsvoorzieningen. We willen dat er kennis en mandaat is om inwoners te informeren en te helpen, in of nabij hun huis en buurt, voorafgaand aan indiceren en verwijzen, als dat dan nog nodig is. We zetten ervaringskennis in. We 'mengen' betaalde en onbetaalde ondersteuning.
- Goede koppeling met flexibele achterliggende ketens en kokers. We willen gespecialiseerde ondersteuning in de eerste lijn halen (consulteren) in plaats van onze inwoners doorverwijzen. We willen snel en eenvoudig multidisciplinair overleg als de situatie daar om vraagt. We willen makkelijker op- en afschalen in ondersteuningsprocessen.

Met deze bewegingen, speerpunten en opgaven willen we, om met de woorden van Erik Dannenberg (oa lid van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving en voormalig voorzitter van Divosa) te spreken: "…van het voorveld het hoofdveld maken".

"Maak van het voorveld het hoofdveld". De metafoor van het voetbalveld van Erik Dannenberg (voormalig voorzitter Divosa) drukt goed uit waar we in Oss aan werken. Bij het voetbal moet de bal naar voren; scoren doe je in het voorveld. De eer en het geld gaan naar de spitsen, de voorhoede. Het hele team staat ten dienste daarvan. Bij de zorg en ondersteuning is de beweging eerder andersom. Het geld gaat naar achter. Daar waar de inwoner een cliënt wordt en door het systeem heen valt. Voor elk individueel probleem hebben we een aparte instantie, mensen worden alleen geholpen met een dure indicatie. Dit willen we omdraaien. En 'van het voorveld het hoofdveld maken'.* De basis is het gewone leven, op school, in de openbare ruimte, bij de sportvereniging, in het buurthuis, thuis. Met een schil van welzijnswerk gericht op het versterken van mogelijkheden en gemeenschapsvorming. In Nederland zit slecht zo'n 5% van het totale zorg- en welzijnsbudget in dit voorveld. De rest zit achterin, bij individuele ondersteuning en zorg, tussen allerlei schotten en in kokers. Het omdraaien van deze beweging is precies wat de Proeftuin doet. We werken in de wijk en kijken naar wat de inwoner en de wijk nodig hebben, zonder schotten. De eer en de euro's zitten voorin, niet achterin. Er wordt niet doorverwezen, de specialist wordt erbij gehaald als dat nodig is. De inwoner wordt geen cliënt, maar blijft gewoon mens, moeder of buurman.



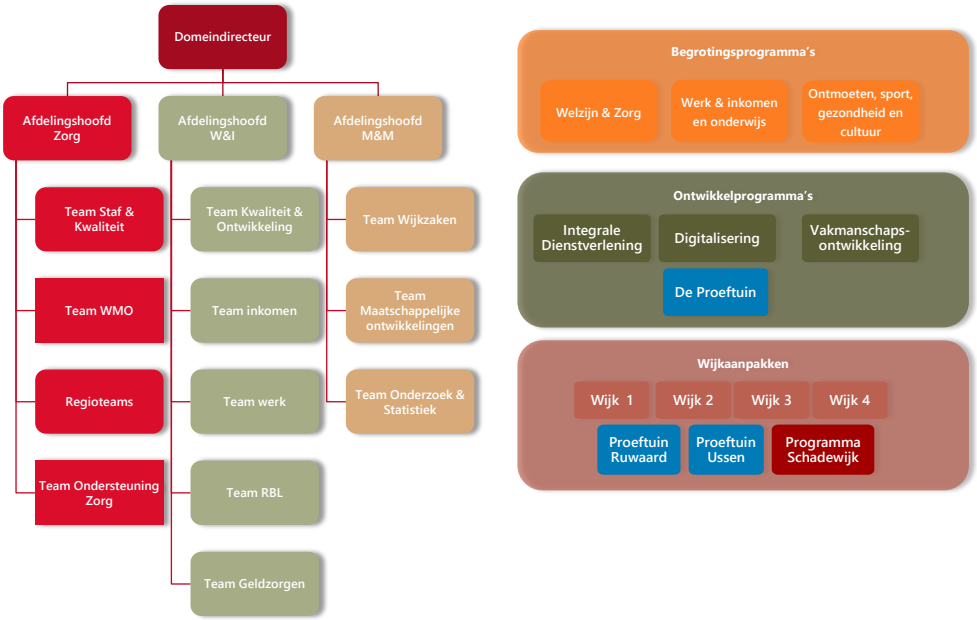
* zie link 'Het voorveld van het sociaal domein verdient versterking' | Divosa

Onze uitgangssituatie

Onze uitgangssituatie

In de huidige situatie is de uitvoering als volgt te omschrijven (zie ook het organogram hieronder):

- Oss werkt in het sociaal domein gebiedsgericht met zes sociale teams. Deze teams zijn zichtbaar aanwezig in wijken en buurten om laagdrempelig bereikbaar te zijn voor inwoners. Uitgangspunt voor alle teams is, dat ze werken volgens de Routekaart tot Ondersteuning en met de Samenwerkwijze.
- Twee Proeftuinteams werken in respectievelijk Ruwaard en Ussen. De Proeftuinteams onderscheiden zich door indicatiearm werken, gebiedsgerichte financiering via een lumpsum op outcome, intensievere netwerksamenwerking met partners voor ondersteuning aan volwassen op het gebied van begeleiding en dagbesteding.
- Alle zes sociale teams worden bemenst door professionals van Ons Welzijn en professionals jeugd, Wmo, inkomen, geldzorgen, werk, wijkverpleging.
- Twee gemeentelijke afdelingen verzorgen de gemeentelijke taken rond indicatiestelling en toeleiding naar werk, inkomen, onderwijs, inburgering, armoede en schulden, Wmo en Jeugd. Lokaal en voor de regio.
    - Gemeentelijke afdeling Werk en Inkomensondersteuning (met vijf teams: Kwaliteit & Ontwikkeling, Inkomen, Werk, RBL, Geldzorgen).
    - Gemeentelijke afdeling Zorg (met vier teams: Staf & Kwaliteit, Wmo, Regioteams, Ondersteuning Zorg)



Het afwegingskader

Om tot weloverwogen keuzes te komen over de organisatie van het sociaal domein hebben we een afwegingskader ontwikkeld. Het afwegingskader helpt ons onze visie te vertalen naar concrete organisatiekeuzes. Het stelt ons in staat om scenario's tegen elkaar af te wegen op de aspecten die ertoe doen. We hebben het afwegingskader uit het rapport "Keuzes maken, koers zetten" nader uitgewerkt.

Ter verduidelijking: de doelen van onze visie (zoals een sociaal en duurzaam houdbaar sociaal domein voor onze inwoners) herhalen we niet in het afwegingskader. Deze werken via de visie door in alles wat we doen. Dus ook in onderstaand afwegingskader.

Ook ontwikkelingen in regionale samenwerkingen hebben we, buiten het afwegingskader om, waar mogelijk steeds getoetst aan de voorstellen die hieronder worden gedaan. Denk aan de bestuursopdracht met betrekking tot het herijken van het partnership met IBN, en de verkenning van intensievere regionale gemeentelijke samenwerking bij het toeleiden naar en begeleiden bij werk. Ook loopt er een herijking van de regionale afspraken met betrekking tot het inkopen van Wmo. De samenwerking en inhoudelijke prioritering in de Jeugdregio is recent gewijzigd. Dat geldt ook voor inhoudelijke speerpunten en de governance van de regionale samenwerking met betrekking tot Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties (ViA). Eerder genoemde convenanten als IZA\GALA en AZWA zien allemaal op dezelfde of vergelijkbare doelen als in onze visie verwoord, naast doelen die helemaal buiten onze scope vallen. Voor al deze ontwikkelingen, lopend of afgerond, geldt dat we in dit stadium van ontwikkeling weten of inschatten dat deze zich goed verhouden tot hetgeen we hier zullen voorstellen. 'Goed' wil zeggen dat een en ander elkaar versterkt of tenminste ruimte biedt. Het is zaak om in de volgende fase deze toets te herhalen.

De strategische heroriëntatie van de gemeente Oss heeft geleid tot een pakket aan maatregelen die gaan leiden tot minder meerkosten bij de uitvoering van de Jeugdwet en van de WMO. Deze maatregelen ondersteunen inhoudelijk de beweging die we voorstaan of zijn er niet strijdig mee. Tegelijkertijd hebben de maatregelen op korte termijn invloed op de werkwijzen binnen de gemeente en ook bij partners. De effectuering van de maatregelen moet doorgaan in de planning zoals deze is afgesproken, en zal niet afhankelijk moeten worden gemaakt van het verder uitwerken en implementeren van de nieuwe Osse standaard.

In de rechterkolom van het afwegingskader staan onderwerpen die relevant zijn voor de organisatiestructuur in brede zin. Dat past bij de onderzoeksvraag die centraal staat in dit voorstel "Naar een nieuwe Osse standaard" over de organisatie van de uitvoering. Aanwijzingen voor de gewenste cultuur, voor leiderschap, voor systemen zijn afwezig of worden slechts zijdelings benoemd. We weten dat deze aspecten van groot belang zijn bij de verdere ontwikkeling, maar we beperken we ons in dit voorstel tot de structuur.

Hoe willen we werken?	Hoe vertalen we dat in eisen aan het ontwerp? (Lees steeds 'dus…' tussen linker- en rechterkolom)
Nabij, laagdrempelig voor inwoners en met partners. Met kennis van netwerken in wijk, kern, en van mensen zelf.	*Gebiedsgebonden teams* met vaste mensen, vaardig in contact, aanwezig (dus werkzaam) in de wijken en kernen.
Teams moeten kunnen bijdragen aan alle in het sociaal domein relevante vragen van inwoners en noden van de wijk.	Alle *expertise en vakmanschap* die nodig is voor advies en basisdienstverlening bij individuele vragen en samenlevingsopbouw is in het team aanwezig (tenzij het volume van de vraag te laag is, dan is expertise in de schil aanwezig). We hanteren een *integrale werkwijze*, d.w.z. oriëntatie op alle relevante levensgebieden. We richten ons op alle inwoners, *van 0 tot 100 jaar*.
Passende oplossingen kunnen realiseren en direct kunnen handelen.	*Mandaat*. Medewerkers en teams hebben zoveel mogelijk verantwoordelijkheid. De grens wordt bepaald door wet- en regelgeving, de risicotolerantie van opdrachtgever en partners, en efficiency. *De Samenwerkwijze* die de inwoner, zijn of haar netwerk, en waar nodig verschillende specialismen aan tafel zet voor het maken en uitvoeren van een plan is de standaard. De opdracht aan de teams moet gaan over doelen en randvoorwaarden met *ruimte voor het hoe*.
Gelijkwaardigheid en vertrouwen. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheden tussen inwoners, partners en opdrachtgever. We hebben elkaar nodig op de langere termijn om de doelstellingen te realiseren. Dit werkt het beste als we organiseren op gedeelde visie, resultaten en vertrouwen.	*Partnerschap*. Elkaar kennen, dat vereist dus een beperkt aantal partners die samen wel de benodigde expertise en voorzieningen inbrengen, investeren in de verhoudingen, en vanuit dezelfde visie willen werken. *Netwerkorganisatie*. Er is sprake van zelfstandige organisaties die intensief moeten (willen) samenwerken en hun werk(wijzen) moeten willen afstemmen en integreren. Meerjarige afspraken. *Opdrachtgeverschap* en partnerschap goed onderscheiden en organiseren. Heldere afspraken maken over resultaten, monitoring en verantwoordelijkheden.

Als we blijven doen wat we deden, krijgen we wat we kregen. Innoveren en leren zijn nodig.	Financiering en meerjarige afspraken die voorzien in en aanzetten tot *tijdsinvesteringen in innoveren en leren*. *Handelingsvrijheid in het hoe* organiseren, zie hierboven. Ruimte voor professionals om te doen wat nodig is. Daarbij creatieve ideeën de ruimte geven om zo tot nieuwe en eenvoudige oplossingen te kunnen komen.
Mensen, tijd, geld zijn schaars. Alle talent en middelen moeten worden gericht op de opdracht, op de wijk of kern, op de inwoners. Zo min mogelijk organisatorisch gedoe. Zo veel mogelijk duidelijkheid. Zo eenvoudig mogelijk proces.	*Eenduidige leiding en sturing*. Leiderschap en sturing zijn georganiseerd langs voor iedereen duidelijke en zo eenvoudig mogelijke lijnen. Er is sprake van ondubbelzinnige verantwoordelijkheden en verantwoordingsafspraken. De opdracht, de wijk- of dorpsagenda, de Samenwerkwijze, het samenwerkingsconvenant e. d. zijn leidend, niet de doelstellingen van deelnemende of toeleverende organisaties. Bij gelijke geschiktheid hebben we een voorkeur voor het model met het *kortste of lichtste veranderpad*.
Consistentie, eenvoud en haalbaarheid. De puzzel mag ingewikkeld zijn om te leggen, de uiteindelijke oplossing moet eenvoudig zijn uit te leggen en een sterke logica hebben.	Werken op basis van samenhangende visie, landelijke kaders, uitgangspunten enzovoort, en daaraan vasthouden. Eenduidige basisvorm voor gebiedsteams, werkwijze, sturing enzovoort kiezen. Organisatiekundige kennis en modellen inzetten.

Nota bene: Niet ieder aspect uit bovenstaand afwegingskader komt expliciet terug bij de onderbouwing van onze keuzen in deze notitie. Dit omwille van de leesbaarheid van het document. In de afweging tussen verschillende opties en varianten is dit wel gebeurd. Voor een uitgebreidere toelichting verwijzen we naar het rapport van TwynstraGudde. Let op: het afwegingskader in dat rapport wijkt enigszins af van bovenstaand afwegingskader. De uitkomsten van de afwegingen wijken ook op een beperkt aantal plaatsen af. We geven hieronder in onze notitie aan waar we het advies van TwynstraGudde volgen, waar we afwijken, en waarom dat het geval is.

De nieuwe Osse standaard

Bij de inrichting van sociale teams staan gemeenten voor fundamentele keuzes. In het VNG-kader staat nadrukkelijk "*Het is aan gemeenten zelf om keuzes te maken over de specifieke inrichting van hun toegangsfunctie en lokale teams, afhankelijk van context, schaal, geschiedenis en problematiek.*"

Deze keuzes bepalen niet alleen welke professionals in het team zitten, welke bevoegdheden een sociaal team heeft, hoe het wordt aangestuurd maar ook bijvoorbeeld hoe het team samenwerkt met andere organisaties en specialisten.

In de paragrafen die volgen werken we ons voorstel voor de nieuwe Osse standaard uit:

a. Sociale gebiedsteams: dienstverlening, samenstelling, werkwijze.
b. Positionering van de sociale gebiedsteams: bij wie zijn teamleden en -leiders in dienst en hoe loopt de sturing en samenwerking.
c. Gemeentelijke organisatie van de afdelingen en teams Werk en Inkomensondersteuning, en Zorg (zie vorige paragraaf voor de huidige situatie).

a. Sociale gebiedsteams

Als we, in de woorden van Erik Dannenberg, "…van het voorveld het hoofdveld maken" dan betekent dat een ander voor de organisatie van de uitvoering. We gaan werken met nieuwe sociale gebiedsteams.

De sociale gebiedsteams hebben in de toekomst de volgende kenmerken:

- Het zijn zogeheten 0 – 100 (jaar) sociale gebiedsteams, dus gebiedsteams die werken voor alle inwoners op alle voor het sociaal domein relevante levensgebieden en in alle levensfasen.
- Deze sociale gebiedsteams zijn verbonden aan wijken en kernen en zijn daar ook fysiek aanwezig. Zij vormen het belangrijkste aanspreekpunt voor inwoners bij vragen met betrekking tot 'meedoen'.
- We kennen één basisvorm voor alle sociale gebiedsteams binnen onze gemeente. De basisvorm heeft betrekking op:
  i. Welke specialismen aanwezig zijn in het sociale gebiedsteam.
  Specialismen op de leefgebieden Gezondheid, Dagelijks leven, Geld, Wonen, Meedoen en Opvoeden/opgroeien zijn vertegenwoordigd. Denk daarbij bijvoorbeeld aan welzijn, samenlevingsopbouw, thuiszorg, inburgering, jeugd, werk, inkomen, Wmo, geldzorgen, sport, bewegen en gezondheid. Specialisten die maar incidenteel nodig zijn maken deel uit van de flexibele schil rond het sociale gebiedsteam. De specialisten en organisaties in de flexibele schil zijn bekend met en werken volgens de Samenwerkwijze. Ze verdelen intern hun caseload gebiedsgericht. Daardoor ontstaat bekendheid met de sociale gebiedsteams en de gebieden.
  ii. Welke diensten het sociale gebiedsteam verleent.
  Ieder sociaal gebiedsteam geeft informatie en advies, ondersteunt initiatieven van inwoners, doet aan samenlevingsopbouw en netwerkontwikkeling, helpt individuele inwoners, zorgt voor vraagverheldering, maakt samen met inwoner/netwerk/partners een Samenwerkplan, verzorgt indicaties (waar nodig en relevant, en binnen het aan het team toegekende mandaat), blijft aanspreekpunt voor de inwoner en verzorgt casusregie. We werken met T-shaped professionals. Dat wil zeggen dat iedereen in het sociale gebiedsteam een 'zwarte band'

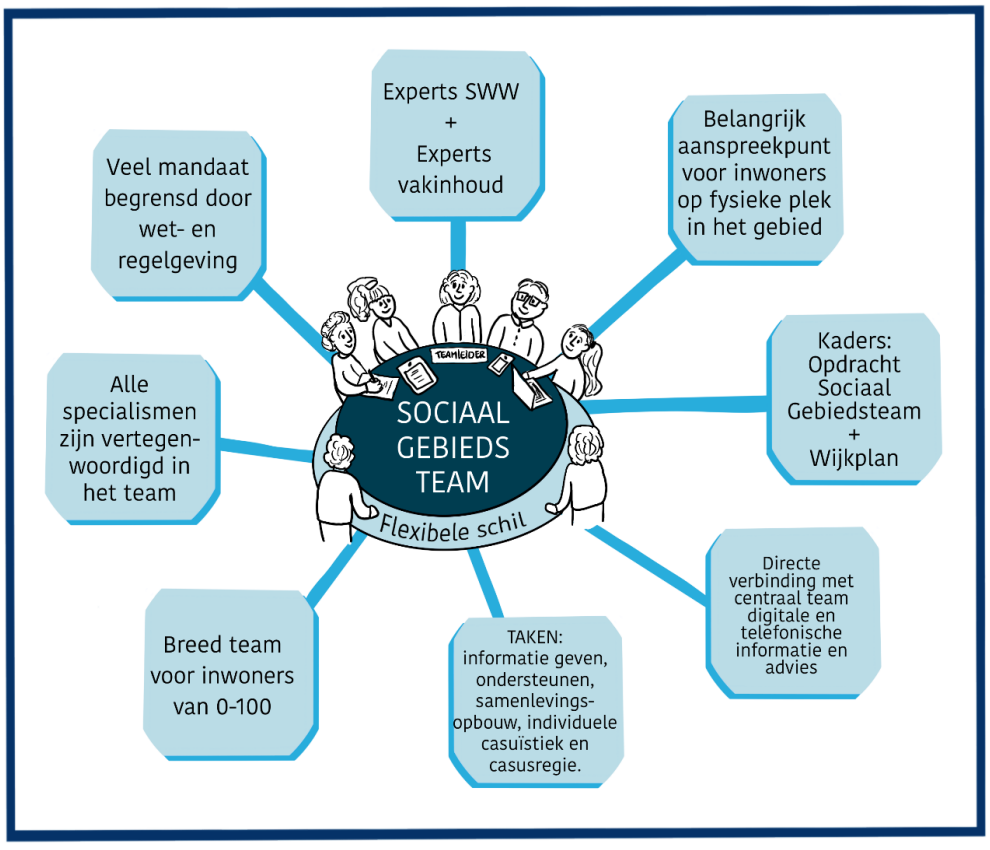
Samenwerkwijze heeft, naast een inhoudelijke expertise op een van de hierboven genoemde leefgebieden.

iii. Welke beslisruimte sociale gebiedsteams hebben.
De basishouding bij het verstrekken van mandaat aan de sociale gebiedsteams is 'zoveel als mogelijk'. De mandaatgrens kan verschillen tussen de verschillende leefgebieden en wetten. De keuzen die we maken, gelden voor alle sociale gebiedsteams.

iv. Welke opdracht de sociale gebiedsteams hebben.
De sociale gebiedsteams maken een wijk- of dorpsplan, op basis van data/wijkfoto, en op basis van de vraag van de wijk/buurt/dorp. Deze is samen met de opdracht die de gemeente aan het netwerk geeft leidend voor wat de sociale gebiedsteams doen in het gebied. NB. We zien graag ook plannen die bewoners zelf en samen maken, en die zijn er ook in sommige gebieden. Soms heten die ook 'dorpsplan' of iets dergelijks. Deze plannen worden hier niet bedoeld. In de praktijk zal worden gewerkt aan onderlinge afstemming van dergelijke plannen.

v. Hoe de digitale en telefonische bereikbaarheid geregeld is (zie verderop).

- De Samenwerkwijze is de standaard. Er zijn uniforme, gezamenlijke kwaliteitsstandaarden.
- Er is eenheid van leiding: de leidinggevende van de sociale gebiedsteams stuurt op werkvoorraad en werkverdeling, teamontwikkeling, innovatie, resultaat enzovoort. Meer hierover in de paragraaf over de positionering van de sociale gebiedsteams. De sociale gebiedsteams krijgen ruimte om te leren en innoveren, naast 'produceren'.
- Er is ruimte om op basis van de behoeften en mogelijkheden in het gebied:
  i. Te variëren met de omvang van het aantal specialisten in de basis van het sociale gebiedsteam.
  ii. Om specialisten aan de basis van het sociale gebiedsteam toe te voegen.



Nota bene: voor meer details verwijzen we naar het rapport "Keuzen maken, koers zetten".

Vakteams
Naast een sterk voorveld hebben we ook een sterk middenveld en een sterke achterhoede nodig. De keten maakt de kracht. Zowel bij de gemeente als bij de andere partner organisaties is er sprake van teams en afdelingen die bepaalde vragen van inwoners blijven afhandelen, die mensen naar de sociale gebiedsteams afvaardigen enzovoort. We noemen dat vooralsnog vakteams. Een sociaal gebiedsteam is afhankelijk van sterke vakteams (horizontaal, in de keten). Hier kort de bijdragen van de vakteams.
De vakteams:

- Zijn werkgever van de T-shaped professionals in de sociale gebiedsteams,
- Zijn verantwoordelijk voor ontwikkeling van vakmanschap van medewerkers op het eigen vakgebied,
- Brengen specialistische kennis in ten behoeve van complexe casuïstiek. Dit kan zijn in de rol van deelnemer aan een samenwerk overleg. Dit kan ook zijn doordat deze vakteams ingewikkelde of zelden voorkomende aanvragen die de kennis van het sociale gebiedsteam overstijgen afhandelen. Ze proberen dan overigens ook kennis over te dragen aan het sociale gebiedsteam.
- Zorgen voor alle behandeling en indicatiestelling die niet in de sociale gebiedsteams vallen.

Een deel van de medewerkers uit de huidige vakteams zal voor wat betreft werk en aansturing onderdeel gaan uitmaken van de sociale gebiedsteams.

Digitale en telefonische informatie en advies
Voor telefonische en digitale vragen en meldingen kiezen we voor een centraal team met vaste medewerkers voor alle vragen van 0-100 (jaar). Hier worden vraagverkenning, informatie, advies en doorverwijzing belegd. De fysieke toegang blijft bij de sociale gebiedsteams in de wijken en kernen. Een centraal digitaal en telefonisch team is minder kwetsbaar doordat kennis en bemensing niet verdeeld is over verschillende teams. Tegelijk is expliciete verbinding tussen dit team, en de sociale gebiedsteams van essentieel belang. Dit voorkomt een kloof tussen intake en ondersteuning. Deze verbinding krijgt vorm door onder meer het registreren in één clientvolgsysteem, warme overdracht, feedbackloops en vaste overlegmomenten.

Onderbouwing
In het adviesrapport "Keuzes maken, koers zetten" vindt u de verschillende varianten voor de inrichting van de sociale gebiedsteams. We volgen in deze het advies van TwynstraGudde.

Het ontwerp voor de sociale gebiedsteams scoort goed op alle onderdelen van het afwegingskader hierboven. Het onderdeel 'eenduidigheid van sturing' vraagt aandacht. We werken dit verder uit in de paragraaf over de positionering en governance.

b. Positionering en governance van de sociale gebiedsteams Oss
Voor de positionering en aansturing van de sociale gebiedsteams in Oss kiezen we voor de variant "Samen doen". 'Samen doen' betekent dat professionals uit verschillende organisaties samenwerken in de sociale gebiedsteams, waarbij zij formeel in dienst blijven bij hun moederorganisaties. Deze keuze vraagt dat we de samenwerking steviger organiseren dan nu het geval is in zowel de Proeftuinwijken als in de overige vier gebieden/sociale teams.

Governance in een notendop

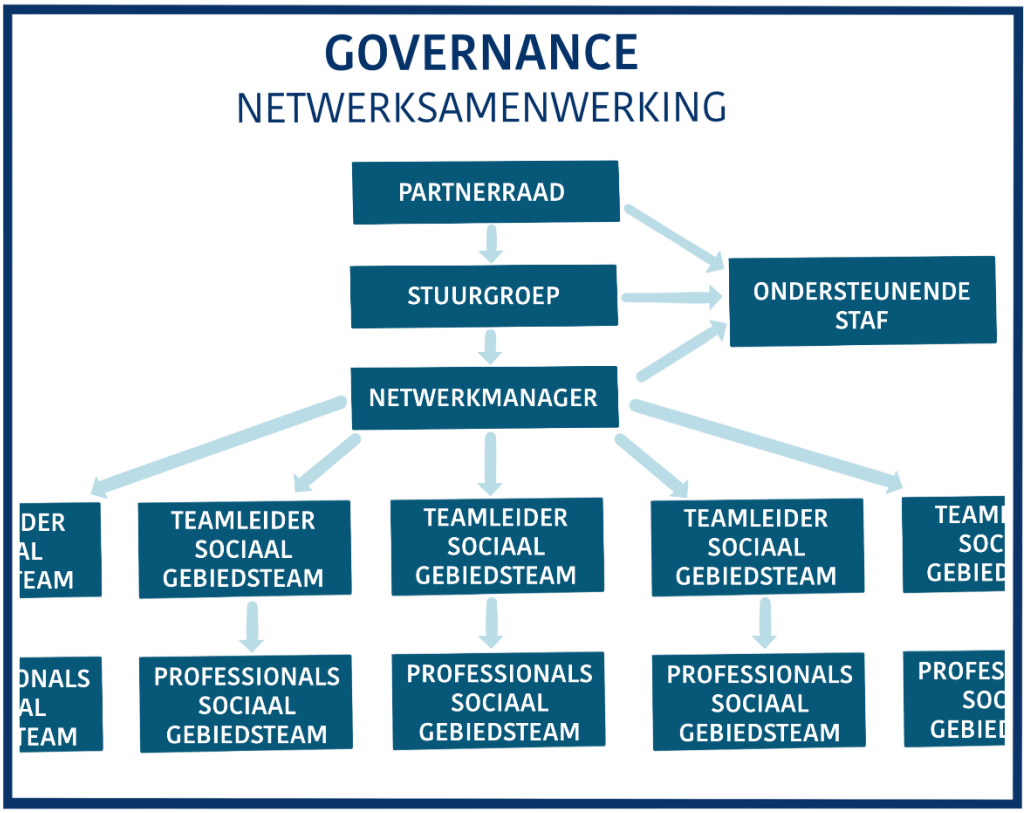
Het model hieronder is gebaseerd op netwerksamenwerking op het niveau van de partners en eenduidige operationele sturing in de uitvoering. Partners zijn die organisaties die mensen beschikbaar stellen voor de sociale gebiedsteams. Wij werken samen in een *partnerraad*, waarin alle partners vertegenwoordigd zijn en die de strategische koers bepaalt.

De partners bestaan uit organisaties die kennis en mensen leveren met betrekking tot de in de vorige paragraaf beschreven levensgebieden zoals opbouwwerk, jongerenwerk, collectief en individueel welzijnswerk, Wmo-ondersteuning, jeugd, werk, inkomen, inburgering, armoede en schulden, sport en bewegen. Let op: dit is aanmerkelijk breder dan nu het geval is in bijvoorbeeld de Proeftuin.

Vanuit de partnerraad wordt een *stuurgroep* gevormd, die bestaat uit vijf leden, verantwoordelijk voor het nemen van tactische besluiten én de aansturing van de netwerkmanager. De leden van de stuurgroep rouleren in een later te bepalen schema.

Er is een *netwerkmanager* die eindverantwoordelijk is voor alle sociale gebiedsteams. Hij of zij stuurt de teamleiders aan. Teamleiders van de sociale gebiedsteams rapporteren uitsluitend aan de netwerkmanager en zijn gericht op teamresultaat. Professionals in de sociale gebiedsteams behouden hun dienstverband bij de moederorganisatie en werken binnen de kaders die door de netwerkmanager, stuurgroep, partnerraad en opdracht worden gesteld.

Het onderhouden van vakmanschap van professionals is een taak van de partners/moederorganisaties die hun mensen beschikbaar stellen voor de sociale gebiedsteams. Dit geldt in ieder geval voor het vakmanschap ten aanzien van de vakinhoud. Dit maakt onderdeel uit van de opdracht aan het netwerk en de netwerkpartners.



Er is een beperkte ondersteunde *staf/service organisatie* binnen het netwerk. Deze biedt ondersteuning op het gebied van dataverzameling en -analyse, kwaliteitszorg, financiën, ICT, communicatie. Deze ondersteunende organisatie werkt op basis van de inbreng van capaciteit door de partnerorganisaties in combinatie met voor de taak aan te stellen of in te huren medewerkers. Deze staf\service organisatie valt onder de netwerkmanager.

De netwerkmanager, teamleiders en de medewerkers van de staf\service organisatie zijn in dienst van (a) een van de partnerorganisaties – waar de gemeente ook toe behoort – of (b) in een apart op te richten rechtspersoon. In dat laatste geval spreken we van een Administratieve Netwerk Organisatie (zie het artikel 'Het network-governance-perspectief', Kenis, Provan, 2008, link in de bijlage). Dit is nader uit te werken.

Dit model waarborgt dat medewerkers in de sociale gebiedsteams en teamleiders eenduidigheid in sturing ervaren. Tegelijkertijd blijven de partners via de partnerraad gezamenlijk verantwoordelijk voor de strategische keuzes.

Rolverdeling, rolvolwassenheid en rolvastheid
We moeten in dit model extra alert zijn op duidelijkheid over verantwoordelijkheden in de aansturing en op de snelheid van besluitvorming. Dit kunnen we realiseren door heldere afspraken te maken over rollen, mandaten en verantwoordelijkheden. Teamleiders, Netwerkmanager, Stuurgroep en Partnerraad moeten een duidelijk taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling kennen. Partners in de partnerraad moeten, zoals aangegeven, strategisch kunnen sturen zonder zich te mengen in de dagelijkse uitvoering. Mandaat om te besluiten is afhankelijk van het onderwerp maar ligt in principe zo laag mogelijk. Dat bevordert snelheid. Het netwerk zal dit verwerken in heldere governancestructuren, duidelijke mandaatafspraken, expliciete escalatieprocedures, vast te leggen in een samenwerkingsconvenant.

Een goed werkende besturing in het netwerk vraagt om heldere structuur: wie doet wat, wie beslist waarover, welke afspraken gelden. Net zo belangrijk is de cultuur: accepteren van sturing, hulp durven vragen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen, leren van fouten en elkaar aanspreken enzovoort. Daarop hebben de termen rolvolwassenheid en rolvastheid betrekking.

Opdrachtgeverschap, partnerschap en werkgeverschap
De gemeente vervult drie rollen in het sociaal domein. Als opdrachtgever geeft de gemeente een opdracht, randvoorwaarden en middelen aan het netwerk, en stuurt op resultaten. Als partner participeert de gemeente in de partnerraad en de rest van de netwerkorganisatie, en werkt gelijkwaardig samen met de andere organisaties. Als werkgever is de gemeente verantwoordelijk voor het eigen personeel dat uitvoering geeft aan het sociaal domein. Het helder scheiden van deze rollen is cruciaal.

Andere organisaties die deelnemen aan het netwerk zijn eveneens partner en werkgever. Opdrachtgever van het netwerk is de gemeente alleen. Als er in de toekomst andere financiers bijkomen, die andere wettelijke taken vervullen of onder andere wettelijke regimes vallen, dan kan dit wijzigen.

Partnerschap
Het netwerk is gezamenlijk 'eigendom' van alle betrokken partners. Partners hebben collectief de verantwoordelijkheid voor de strategische richting en ontwikkeling van de samenwerking. Dit gezamenlijke eigenaarschap komt tot uiting in de Partnerraad, waarin alle partners een gelijke stem hebben. De gemeente participeert hierin als één van de partners, zonder bijzondere status of vetorecht.

Als partner levert de gemeente ook expertise, leent zij medewerkers uit naar sociale gebiedsteams. In deze rol heeft de gemeente dezelfde positie als andere partners: zij participeert in overlegorganen, draagt bij aan kennisdeling en deelt in verantwoordelijkheid voor resultaten. Deze rol kan worden ingevuld door een functionaris die zich richt op operationele samenwerking en niet betrokken is bij opdrachtgeverschap of bewaking van de afspraken.

Opdrachtgeverschap en opdracht
Als (systeem- en budget)verantwoordelijke voor belangrijke wetten in het sociaal domein vervult de gemeente de rol van opdrachtgever. De opdrachtgever vertegenwoordigt het publieke belang, stelt de opdracht, verantwoordt zich richting de gemeenteraad en behoudt de bevoegdheid om in te grijpen wanneer de kwaliteit of resultaten onder de maat zijn. Deze rol wordt vormgegeven door een functionaris binnen de gemeentelijke organisatie die geen operationele verantwoordelijkheden in het netwerk draagt. Deze persoon wordt zodanig gepositioneerd binnen de organisatie dat deze zijn/haar rol goed kan invullen.

Er is een duidelijke opdracht. De opdracht gaat in op doelen die we willen bereiken in termen van 'meedoen', tevredenheid van inwoners en professionals, de samenwerking die we voorstaan, maar bijvoorbeeld ook doelstellingen ten aanzien van de verhouding collectieve\individuele ondersteuning, formele\informele ondersteuning, verwijzen, substitutie enzovoort. En over randvoorwaarden als budgetten, kwaliteit, acceptatieafspraken, verantwoordingseisen enzovoort. De gemeente stelt de opdracht op en vast. De gemeente betrekt de partners bij de formulering. De kennis van uitvoering is namelijk onmisbaar. En partnerschap veronderstelt meer dan alleen 'inkopen en uitvoeren'.

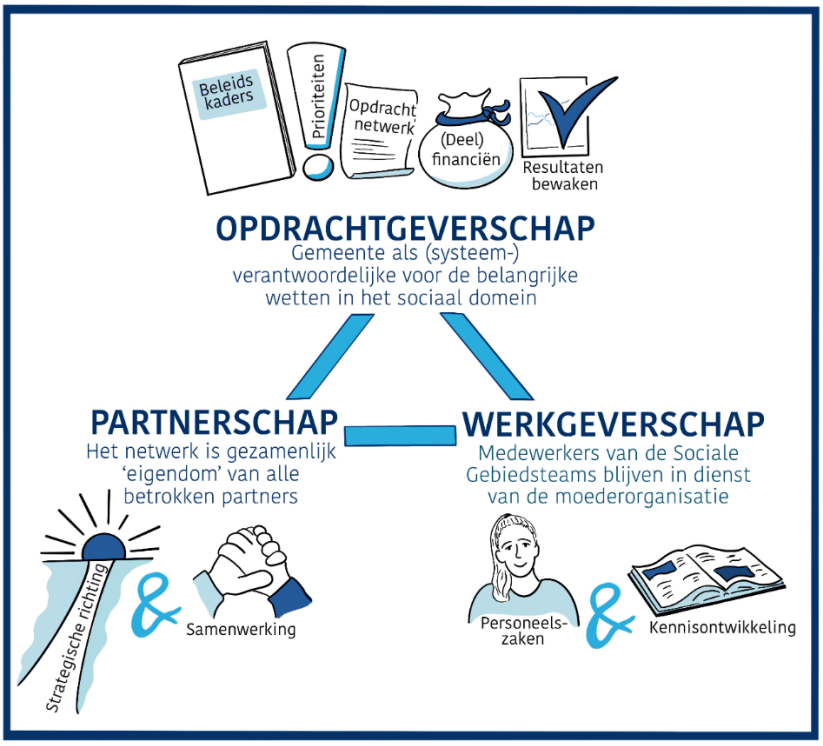
Er is een aantal keer gesproken over verantwoordelijkheden voor budgetten, voor data, voor kwaliteit enzovoort. Dit moet allemaal worden uitgewerkt. In algemene zin kunnen we over bijvoorbeeld over verantwoordelijkheid voor kwaliteit van dienstverlening zeggen dat er uniforme kwaliteitseisen komen. Het is niet werkbaar als alle partner organisaties met eigen normen in de sociale gebiedsteams werken. Deze kwaliteitseisen zullen waarschijnlijk in de opdracht aan het netwerk worden opgenomen. In die opdracht en het samenwerkconvenant worden afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheid van de teamleden, de teamleiders van de sociale gebiedsteams en van de vakteams, de netwerkmanager, kortom van de hele keten en governance.

Opdrachtnemerschap

De opdrachtnemer is de Partnerraad. Opdrachtnemerschap betekent dat de partnerraad de opdracht van de gemeente accepteert en uitvoert. De partnerraad organiseert de uitvoering binnen het netwerk, mobiliseert de juiste expertise en capaciteit, en zorgt dat partners effectief samenwerken. Tegelijkertijd signaleert de partnerraad wanneer de opdracht niet haalbaar blijkt of bijsturing vraagt, en legt structureel verantwoording af over voortgang en resultaten. Het is nader uit te werken hoe deze rol juridisch kan of moet worden vormgegeven. Het is noodzakelijk dat er een contractpartner in welke vorm dan ook is.

Werkgeverschap

Medewerkers die worden ingezet in de sociale gebiedsteams, blijven formeel in dienst van de moederorganisaties. Dat geldt ook voor medewerkers van de gemeente. De medewerkers in de sociale gebiedsteams krijgen hun dagelijkse aansturing echter van de teamleiders van de sociale gebiedsteams. Deze zijn verantwoordelijk voor de werkverdeling, de samenwerking rond casuïstiek en in het algemeen, de teamontwikkeling, de afstemming tussen de sociale gebiedsteams en met de Netwerkmanager, de verbinding met het team telefonische en digitale toegang enzovoort. Hoe een en ander kan worden vormgegeven onder de wetgeving die hiervoor geldt, wordt in de uitwerkfase bepaald.



Waarom dit onderscheid essentieel is

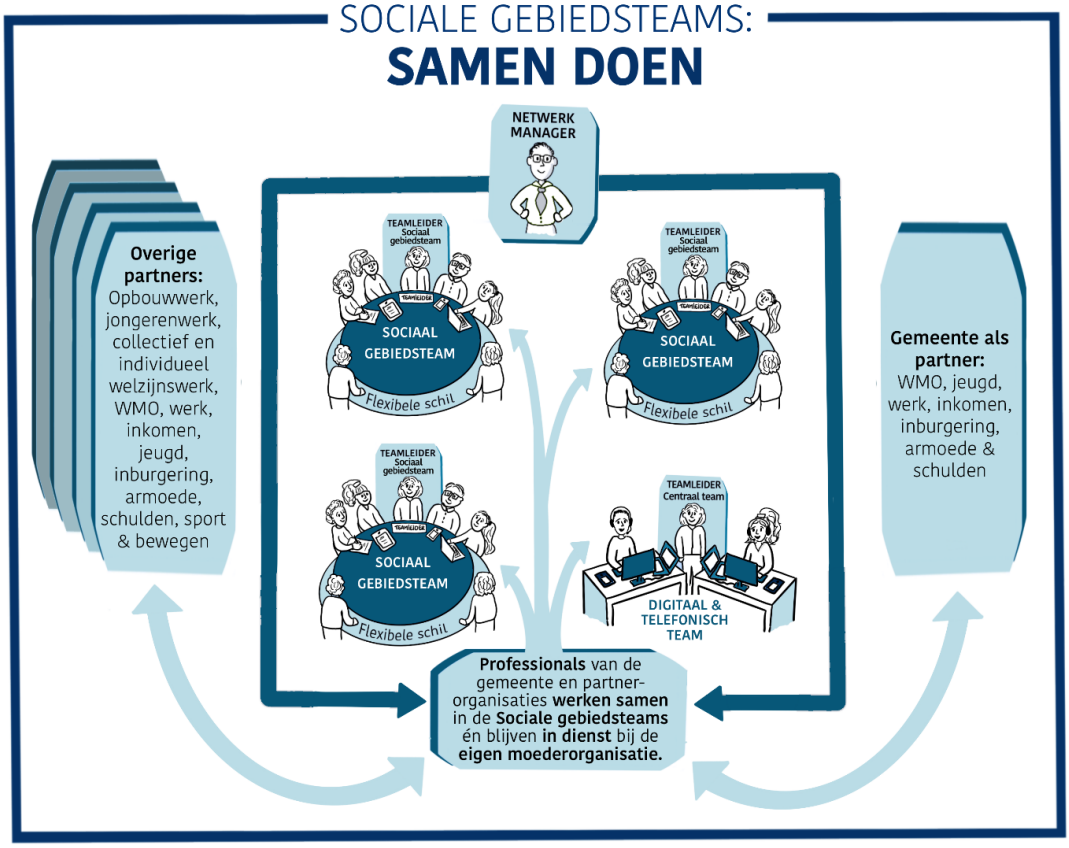
Het onderscheid tussen deze rollen voorkomt dat de gemeente tegelijkertijd scheidsrechter en speler is. Als opdrachtgever bewaakt de gemeente het publieke belang en toetst zij kritisch of het netwerk de afgesproken resultaten levert. Als partner werkt diezelfde gemeente loyaal samen met andere organisaties aan de beste dienstverlening voor inwoners. Als werkgever zorgt de gemeente voor de beschikbaarheid en kwaliteit (vakmanschap) van haar medewerkers in het sociaal domein. Deze rollen vergen verschillende posities en kunnen niet door dezelfde persoon worden ingevuld zonder belangenconflicten te creëren.

Dit vraagt discipline van alle betrokkenen. De gemeente moet alle drie de rollen volwaardig kunnen invullen: duidelijk opdrachtgeverschap waar dat nodig is, gelijkwaardig partnerschap waar dat past, en continuïteit in het werkgeverschap. Partners moeten accepteren dat de gemeente als opdrachtgever een andere rol vervult dan als partner. De Partnerraad en Stuurgroep moeten deze spanningen kunnen benoemen en hanteren. Teamleiders van de sociale gebiedsteams en van de vakteams moeten de verschillende rollen begrijpen en kunnen hanteren. Alleen zo ontstaat een governancestructuur die werkt.

Onderbouwing
In het rapport "Keuzen maken, koers zetten" geeft TwynstraGudde aan een lichte voorkeur te hebben voor 'Laten doen'. Wij kiezen voor 'Samen doen'. Hieronder onderbouwen we deze keuze.

TwynstraGudde vertaalt in hun adviesrapport 'eenduidige sturing' naar bij voorkeur 'in dienst zijn bij dezelfde werkgever'. Dit leidt ertoe dat de optie 'Samen doen' in de visie van TwynstraGudde minder wenselijk is dan 'Laten doen'. Wij snappen dat advies en maken tegelijkertijd een andere afweging.

De samenstelling van het sociale gebiedsteam is breed. Veel expertises van de huidige welzijnsaanbieder, van huidige en wellicht nieuwe zorgaanbieders, maar ook van ondersteuners met betrekking tot geldzorgen, werk, integratie, onderwijs, schulden, sport, bewegen, werkzaam bij een van de partners (waaronder de gemeente), zouden in het geval van 'Laten doen' allemaal in dienst moeten treden bij die ene organisatie. We betwijfelen of dat praktisch haalbaar is. We weten zeker dat het leidt tot wellicht jaren van intern gerichte inspanningen om dit voor elkaar te krijgen. Dat is niet wat de samenleving en het bestuur vragen.



Organisatietheorie schrijft voor dat een netwerkorganisatie passend is als het op te lossen vraagstuk door geen van de partners alleen kan worden opgelost. Dat is aan de orde als we kijken naar de opdracht voor de sociale gebiedsteams en het sociaal domein. Een eerder advies van hoogleraren Kenis & Provan wees in diezelfde richting. Dus behalve vanuit praktische komen we ook vanuit theoretische overwegingen uit bij een netwerkorganisatie, zoals hierboven toegelicht.

c. Gemeentelijke afdelingen

Een nieuwe organisatie en positionering van de sociale gebiedsteams vraagt ook om een heroriëntatie op de organisatie van de verschillende gemeentelijke afdelingen en teams. In het adviesrapport "Keuzes maken, koers zetten" (hoofdstuk 5) is sprake van twee hoofdvarianten:

a) Optimaliseren
b) Vernieuwen (daar: 'Herinrichten').

We volgen het advies om vooral te kijken naar de variant 'Vernieuwen'. Dan liggen belangrijke keuzen voor met betrekking tot wel of niet twee uitvoerende afdelingen, de organisatie van ondersteunende functies als kwaliteit, ontwikkeling en administraties, de regionale taken met betrekking tot inkoop, toezicht en handhaving Wmo, en leerplicht. De keuzen die we te maken hebben met betrekking tot samenstelling en inrichting van gemeentelijke afdelingen en teams moeten in lijn liggen met de afspraken die we gemeentebreed zullen maken. Deze zijn er nog niet, zie onder 'Onderbouwing'. Daarom werken we deze paragraaf nu niet verder uit.

In de paragraaf over de sociale gebiedsteams staat wel een en ander over wat we van de vakafdelingen van partners, en dus ook van de gemeente verwachten in relatie tot de sociale gebiedsteams.

Onderbouwing

In het organisatieontwikkelproces 'Wij zijn 1 Oss' hebben we een korte analyse laten uitvoeren op de organisatiestructuur van de hele gemeentelijke organisatie. Daar komt een aantal aanbevelingen uit. Een daarvan is om gemeentebrede uitgangspunten af te spreken over inrichting en sturing. Denk aan de uitgangspunten met betrekking tot de relatie tussen lijn- en programmasturing, span of attention van een teamleider\teamomvang, maar ook bijvoorbeeld ook of we uitgaan van inhoudelijke of vakafdelingen of juist niet. Dit om de organisatie eenvoudiger te maken en zo samenwerken en interne coördinatie te vergemakkelijken. De planning is dat deze uitgangspunten begin 2026 vastgesteld worden. Tot die tijd zullen we voor wat betreft de inrichting van de gemeentelijke organisatie binnen het sociaal domein even pas op de plaats maken.

Financiering

We kiezen voor financiële sturing en financieringsmethodieken die ondersteunend zijn aan onze visie, die transparante sturing mogelijk maakt op de uitvoering, en die partnerschap, innovatie en maatwerk faciliteert. Daarbij horen de volgende uitgangspunten.

Uitgangspunten

- We hanteren een *investeringsperspectief*: publiek geld zetten we zo effectief mogelijk in om maatschappelijke doelen te bereiken. Dit betekent dat we financiering niet primair als kostenpost beschouwen, maar als investering in de veerkracht van onze inwoners en wijken. Deze verschuiving in denken vraagt om heldere verantwoording over de resultaten die we met deze investeringen realiseren. Zie ook de landelijke propositie sociaal domein, deze gaat ook uit van een investeringsdomein.
- We kiezen voor partnership, we beperken het aantal partners in het netwerk om werkbare verhoudingen en kwaliteitsborging mogelijk te maken. Voor specialistische zorg mag en zal het aantal groter zijn.
- Voor de Wmo en de Jeugdwet en gemeentelijke taken op het gebied van welzijn, zorg en ondersteuning is de denkrichting dat we willen financieren via onderstaande methode:
    i. *Gebiedsbudgetten*, dat wil zeggen ontschotte middelen per gebied, deze maken het mogelijk om te investeren in dorpen, wijken en buurten, afgestemd op lokale sterke punten en behoeften. Het instrument faciliteert gebiedsgebonden maatwerkoplossingen.
    ii. *Lump-sum-financiering*. Dit betekent dat we het netwerk een vast budget toekennen voor het realiseren van afgesproken resultaten. Dit biedt partijen de vrijheid om binnen kaders zelf te bepalen hoe zij die resultaten bereiken, wat innovatie en efficiency stimuleert.
    iii. *Outcomefinanciering*. Dit betekent dat we betaling direct koppelen aan te behalen maatschappelijke resultaten. We financieren primair het 'wat', niet het 'hoe'. Dit instrument veronderstelt scherpe afspraken over gewenste effecten, over manieren van 'tellen en vertellen' (monitoring) en (bij)sturing.

  Voor de andere wetten en taken zoeken we eveneens naar passende financieringsvormen. Deze kunnen anders zijn, gezien de eisen vanuit wet- en regelgeving. Ook daar realiseren we vormen die de beweging die we zoeken, zie de visie sociaal domein in een eerdere paragraaf, versterken, die maatschappelijk effect centraal stellen, en innovatie en samenwerking faciliteren.
- We financieren over *meerjarige perioden*. Daarmee ontstaat onderling vertrouwen, verdiept de samenwerking, ontstaat ruimte voor ontwikkeling en leren, en kunnen investeringen worden aangegaan en renderen.
- Andere financiering vraagt om andere *verantwoording*. We ontwikkelen vormen van monitoring en sturing die onder andere aansluiten bij ons investeringsperspectief. Dit betekent dat we niet alleen verantwoorden wat we uitgeven, maar vooral wat we bereiken. We maken de relatie tussen investering en maatschappelijke effecten zichtbaar en toetsbaar. Deze transparantie stelt ons in staat om te leren, en om scherp en eerlijk te zijn over de effectiviteit van onze investeringen en waar nodig bij te sturen.

- We maken primair afspraken over te realiseren maatschappelijke effecten, zoals gezegd. En minder over het 'hoe'. Daar is innovatieruimte gewenst. Tegelijkertijd zullen we wel afspraken maken over het gebruik van de Samenwerkwijze, acceptatie van vragen\inwoners, over bijvoorbeeld de gewenste verhouding collectieve\individuele ondersteuning, kwaliteitseisen, afhandeling van meldingen en klachten enzovoort.

Regionale samenwerkingen
We werken als gemeente samen in verschillende regionale verbanden. Denk aan de Jeugd-, Arbeidsmarkt- en Wmo-regio's. In die regio's worden afspraken gemaakt over beleid en gezamenlijke inkoop. Bovenstaande ambities moeten worden uitgewerkt. En vervolgens is afstemming met andere gemeenten in de regio's nodig om te komen tot overeenstemming waar mogelijk, en tot realistische termijnen waarop veranderingen kunnen worden doorgevoerd. We werken ook regionaal samen aan arbeidsmarktbeleid, aan het IZA\GALA en AZWA enzovoort. We zullen alert zijn op mogelijkheden om de governance van de verschillende verbanden te vereenvoudigen en versterken.

Transformatiepad

De transformatie naar sterke sociale gebiedsteams verloopt in drie fasen: een ontwerpfase (2026), een implementatiefase (2027) en de start van de nieuwe organisatie op 1 januari 2028. Elke fase heeft een eigen doel en levert concrete producten op die de basis vormen voor de volgende stap.

Ontwerpfase (2026)
In de ontwerpfase werkt Oss de gekozen richting uit tot een concreet organisatieontwerp. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de partnerorganisaties, in gesprek met medewerkers, waarbij we ons ook laten inspireren door goede voorbeelden elders in het land. De omvang en samenstelling van de sociale gebiedsteams wordt bepaald, dus inclusief de benodigde expertises, capaciteit en ook het mandaat per leefgebied en wet. Ook de governance voor het netwerk van partnerorganisaties krijgt definitieve vorm, met heldere afspraken over besluitvorming, mandaten en wederzijdse verantwoordelijkheden.

De ontwerpfase start begin 2026 met een planning en aanpak die de uitwerkingsopgave structureert. Eind 2026 is het volledige ontwerp klaar voor besluitvorming. Dit ontwerp bevat in ieder geval de definitieve keuzes over teamstructuur, governance, financiering en mandaatverdeling.
Planning en aanpak ontwerpfase (begin 2026)

- Uitwerkingsopgave en deelprojecten (incl. implementatieplan opstellen)
- Planning en mijlpalen 2026
- Projectorganisatie en governance
- Stakeholdersbetrokkenheid en participatie
- Communicatiestrategie en besluitvorming

Om een concreter beeld te geven wat in de ontwerpfase wordt uitgewerkt hebben we in bijlage 6 een concept inhoudsopgave opgenomen.

Implementatiefase (2027)
Na het besluit over het ontwerp start de implementatiefase. Medewerkers krijgen training in de Samenwerkwijze, de nieuwe werkprocessen worden operationeel gemaakt. Samenwerkingsovereenkomsten met partnerorganisaties worden gefinaliseerd en de benodigde ICT-systemen worden aangepast om integrale werkwijzen te ondersteunen. En teams worden daadwerkelijk ingericht.
1 januari 2027 is het implementatieplan dat de implementatiefase stuurt gereed. Het plan beschrijft de stappen voor teaminrichting, personeelsontwikkeling, communicatie en de praktische randvoorwaarden zoals huisvesting en digitale werkomgeving. Geplande start van de nieuwe Osse standaard is 1 januari 2028.
In diezelfde bijlage als onder “Ontwerpfase” vindt u de uitwerking van de concept inhoudsopgave van de Implementatiefase.

Start nieuwe organisatie (1 januari 2028)
Op 1 januari 2028 start de nieuwe organisatie. De sociale gebiedsteams starten met hun werk volgens het nieuwe model, waarbij het opdrachtgeverschap, werkgeverschap en partnerschap goed is geborgd.

Going concern
In de jaren 2026 en 2027 zal veel worden uitgewerkt en wellicht bijgesteld, zie de Ontwerpfase en de Implementatiefase hierboven. Tegelijkertijd gaat onze dienstverlening gewoon door. De wijkaanpakken in Ruwaard en Ussen heten weliswaar niet meer 'Proeftuin' maar de hele werkwijze loopt gewoon door. Ook hebben we als gemeente samen met partners aanzienlijke kostenbeheersingsmaatregelen te realiseren. Dat stelt eisen aan onze lijn- en projectorganisatie. We zullen deze zorgvuldig inschatten en waar nodig voorstellen doen om te prioriteren of om de organisatie (tijdelijk) te versterken.
De afgelopen jaren is in de uitvoering veel ontwikkeld. Denk aan de routekaart tot ondersteuning, vraagverkenning en vraagverheldering, digitaliseringsprojecten waaronder het werken in een nieuw regiesysteem. In de jaren 2026 en 2027 zullen we verder kapitaliseren op die investeringen. Dat betekent dat we selectief zullen blijven investeren in verbeteringen. Zo hebben we uit de evaluatie van zowel de Proeftuin als van de vier overige wijkteams knelpunten liggen die om oplossing vragen. We zullen verbeteringen altijd doen in het licht van bovenstaande grotere 'beweging'.

Tot slot

Deze notitie beschrijft een besluit op hoofdlijnen, geen blauwdruk die af is. We willen als gemeente een duidelijk startpunt voor dialoog markeren. Het is een richting die we samen vormgeven. We bouwen voort op wat we in de Proeftuinen en met de Samenwerkwijze al hebben opgebouwd. We hebben deze inzichten verrijkt met kennis van buiten. De ervaringen geven het vertrouwen dat gedeeld eigenaarschap werkt en dat professionals beter kunnen werken als ze mandaat krijgen en vertrouwen ervaren. De komende periode gebruiken we om met alle betrokkenen de nieuwe werkwijze verder vorm te geven.

Natuurlijk is er een spanning tussen ambitie en haalbaarheid. Dit vraagt om openheid over dilemma's en realistische verwachtingen over wat wel en niet kan. Alleen zo maken we samen de stap van visie naar werkelijkheid: sociale gebiedsteams die dicht bij inwoners staan, integraal werken en bijdragen aan een Oss waar we voor iedereen meedoen mogelijk maken.

Bijlagen

1. Oplegger Advies vervolg Proeftuin Vergaderingen - Adviescommissie Sociaal Bestuurlijk - 20 november 2025 - iBabs
2. VNG richtinggevend kader toegang, lokale teams en integrale dienstverlening Richtinggevend kader: toegang, lokale teams en integrale dienstverlening | VNG
3. Visie Sociaal Domein gemeente Oss: 'Meedoen Mogelijk Maken'
4. Adviesrapport "Keuzes maken, koers zetten" TwynstraGudde
5. Artikel Kenis & Provan - Het network-governance-perspectief Het network-governance-perspectief
6. Inhoudsopgave ontwerpfase en implementatiefase