Keuzes maken, koers zetten

Over de organisatie van de uitvoering van het sociaal domein in de gemeente Oss



Sharon Blair-Zuijderhoff
Chris Brugman
Elisabeth Canisius-Pennenkamp
Mark Smelt

21 oktober 2025 (versie 1.0)

Inhoudsopgave

1. Inleiding
1.1 Inleiding 4
1.2 Uw vraag 5
1.3 Leeswijzer 6

2. Terugkijken en vooruitblikken
Introductie 8
2.1 Bevindingen 9
2.2 Aanbevelingen 11
2.3 Wat zien we ‘in het land’ 12
2.4 Een toekomstbestendige organisatie 13
2.5 Afwegingskader 14

3. Sociale teams: klaar voor de toekomst
Introductie 16
3.1 Sociale teams | Ontwerp 17
3.2 Sociale teams | Specialisme 19
3.3 Sociale teams | Mandaat 23
3.4 Sociale teams | Bereikbaarheid telefonisch en digitaal 27
3.5 Sociale teams | Advies 30

4. Sociale teams: de juiste plek, de juiste sturing
Introductie 36
4.1 Beschrijving scenario’s 37
404.2 Advies
4.2 Sturing 43

5. Gemeentelijke afdelingen: structuur en verbinding
Introductie 46
5.1 Ontwerp 48
5.2 Scenario’s 51
5.3 Advies 56
5.4 Sturingsmodel 58

6. Tot slot
Koers houden 62

BIJLAGEN
1. Bevindingen en analyse 64
2. Sturingsinstrumenten 78
3. Documenten en respondenten 80
4. Organogram gemeente Oss (huidig) 83

1. Inleiding

1.1 Inleiding

In dit rapport presenteren we ons advies voor (de uitvoering van) het sociaal domein in de gemeente Oss. We ontwikkelen scenario's en adviseren over de organisatie van de sociale teams, de positionering van de sociale teams, de sturing binnen het sociaal domein en de organisatie van de gemeentelijke teams.

We zien dat er binnen het sociaal domein van Oss al diverse ambitieuze ontwikkelingen in gang zijn gezet. De grote betrokkenheid en bevlogenheid die we bij alle gesprekspartners aantreffen, gecombineerd met de oplossingsgerichte houding van medewerkers, heeft de gemeente Oss in staat gesteld om de afgelopen jaren diverse grote opgaven succesvol te realiseren. Het accent dat we in deze analyse leggen op wat beter kan, doet daarmee wellicht niet volledig recht aan de situatie. Daarmee sluiten we echter aan bij de ambities van de gemeente om zich continu te blijven verbeteren.

Afstemming met concernbrede quickscan
Deels parallel aan dit onderzoek naar het sociaal domein heeft TwynstraGudde de gemeente Oss ook geadviseerd over de concernbrede inrichting- en sturings-principes. Bij beide trajecten zijn gedeeltelijk dezelfde personen geïnterviewd en dezelfde documenten geanalyseerd. Hierdoor komen bepaalde inzichten uit het concernbrede traject ook terug in dit rapport. We hebben deze overlap bewust behouden om een volledig beeld te schetsen van de situatie in het sociaal domein en om ervoor te zorgen dat beide rapportages zelfstandig leesbaar zijn, zodat de lezer niet béide documenten hoeft te raadplegen.

Afbakening van het onderzoek
Dit onderzoek beperkt zich tot de interne organisatie van de uitvoering van het sociaal domein van de gemeente Oss en de relatie met welzijnspartner ONS Welzijn. We hebben andere maatschappelijke partners niet direct in het onderzoek betrokken. We hebben ons specifiek gericht op de organisatiestructuur, aansturings-relaties en de aansluiting tussen de gemeentelijke teams en de wijkteams van ONS Welzijn. De relaties met andere gecontracteerde zorgaanbieders vallen buiten de scope van dit onderzoek. Ondanks dat de scope van dit onderzoek beperkt is tot de uitvoering van het sociaal domein, hebben we ervoor gekozen om enkele bevindingen die buiten deze scope vallen alsnog mee te nemen in onze analyse, omdat we hierin een relatie zien met de uitvoering.

Bronnen
Bijlage 5 geeft een overzicht van de bestudeerde documenten en de gesproken respondenten.



1.2 Uw vraag

Uw vraag

- Welke organisatievorm van de uitvoering van het sociaal domein, met de gebiedsgericht werkende teams als vertrekpunt, ondersteunt onze visie, missie en strategie het beste?
- Hoe zou in de nieuwe situatie de verbinding tussen uitvoering en beleid het best kunnen worden georganiseerd?

Kernvragen

1. Samenstelling, positionering en aansturing gebiedsteams

a. Wat is de ideale samenstelling van multidisciplinaire gebiedsgerichte teams?
b. Hoe en waar kunnen deze teams organisatorisch het beste worden gepositioneerd?
c. Wat is de meest effectieve manier om deze teams aan te sturen?

2. Inrichting en sturing van gemeentelijke uitvoerende afdelingen

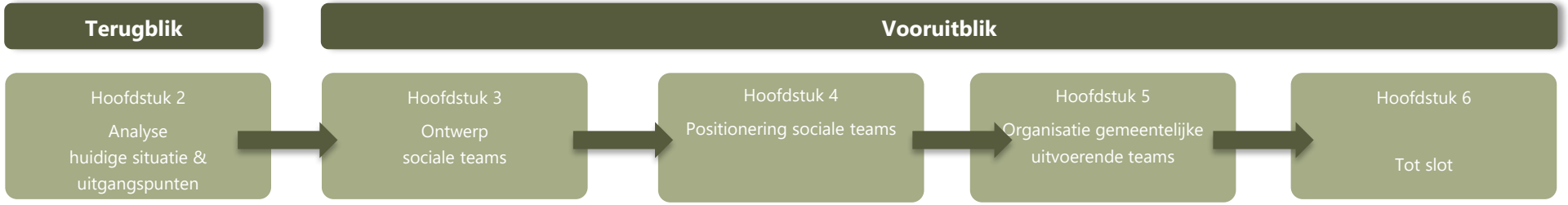
a. Hoe kunnen de gemeentelijke afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de lokale uitvoering (zoals Zorg en Werk & Inkomensondersteuning) het beste worden ingericht en aangestuurd?
b. Hoe kunnen deze afdelingen effectief samenwerken met de gebiedsgerichte teams?
c. Hoe kunnen we regionale (Regioteams, RBL) versus lokale taken en teams het best organiseren, positioneren en aansturen?

3. Koppeling tussen beleid en uitvoering

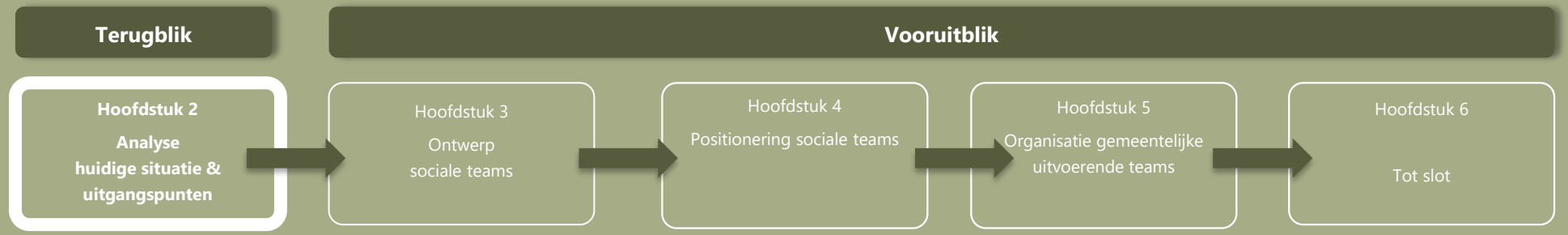
a. Hoe kan de verbinding tussen beleid en uitvoering binnen de gemeente Oss optimaal worden georganiseerd?
b. Welke structuren en processen zijn nodig om een effectieve samenwerking tussen beleidsmakers en uitvoerders te waarborgen?

1.3 Leeswijzer

Om te komen tot een hernieuwde organisatie van (de uitvoering van) het sociaal domein in Oss, voorzien wij een keuzeproces met de volgende stappen.
Per stap is een aantal scenario's, opties of overwegingen gegeven. Dit rapport is opgebouwd langs dezelfde lijn.



2. Terugkijken en vooruitblikken



Introductie

Om te komen tot een integraal, actueel en werkbaar advies, vinden wij het van belang om ook te kijken naar wat er nu goed gaat en wat er beter moet. We willen voorkomen dat het 'kind met het badwater wordt weggespoeld' én voorkomen dat zich dezelfde valkuilen voordoen. Om die reden zijn we onze opdracht begonnen met een analyse van de huidige situatie. We hebben hierbij in het bijzonder gekeken naar de structuren binnen en sturing op de sociale teams en gemeentelijke uitvoerende teams. Overige bevindingen, in algemene zin of bevindingen die te maken hebben met personeel, cultuur en leiderschap, betrekken wij wat minder diepgaand in onze analyse.

Veel positieve beweging

Ondanks de uitdagingen binnen de bredere context, kent het sociaal domein in Oss veel sterke punten die een goede basis vormen voor doorontwikkeling. De organisatie kenmerkt zich door ambitie: er wordt geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen en er is ruimte voor vernieuwing. Dit blijkt uit bijvoorbeeld de Proef-tuin Ruwaard en Ussen, waar indicatievrij werken en vernieuwende vormen van teaminrichting worden uitgeprobeerd. Medewerkers zijn over het algemeen bevlogen en hebben een sterke "ja zeggen"-mentaliteit; ze doen graag iets voor een collega en staan open voor nieuwe uitdagingen. Er wordt gewerkt vanuit de leefwereld van inwoners met een integrale blik op hun vragen en behoeften. De Route tot Ondersteuning en Samenwerkwijze vormen goede instrumenten die hieraan ruimte bieden, passend bij de lokale context. Ook de bereidheid om samen te werken is groot; organisatiegrenzen vormen weinig belemmeringen in het helpen van inwoners.

Tegelijkertijd is er op onderdelen ook ruimte voor verbetering. In de gesprekken is ons meermaals gevraagd ook daar kritisch op te reflecteren. Dat doen we in dit hoofdstuk beknopt en in bijlage 1 wat uitgebreider.

Niet alles is nieuw

Een groot deel van onze bevindingen is niet nieuw; deze bevindingen vormden immers de aanleiding om dit onderzoek te laten uitvoeren. En met een aantal knelpunten is de gemeente Oss al aan de slag. Dit blijkt uit onder meer uit de ontwikkeling van de visie en het dienstverleningsconcept, het implementeren van een nieuwe regiesysteem, procesharmonisaties en een gezamenlijk opleidingsplan. We kiezen ervoor deze bevindingen toch te noemen omdat ze inzichten bieden voor de scenario-ontwikkeling dan wel voor de transitiefase die nog gaat komen.

2.1 Bevindingen

Samenstelling, positionering en aansturing gebiedsteams

Gebrek aan uniformiteit
Hoewel de gemeente kiest voor zes sociale teams met multidisciplinaire samenstelling, ontbreekt in de praktijk uniformiteit. Teams verschillen sterk in samenstelling (wat vaak bepaald wordt door beschikbaarheid in plaats van wijkbehoeften), werkwijzen en samenwerking met partners. De Samenwerkwijze wordt verschillend geïnterpreteerd, wat het risico met zich meebrengt dat inwoners met dezelfde hulpvraag ongelijk worden behandeld. Dit wordt bevestigd door het onderzoek 'Integraal Werken in de Praktijk' van mei 2025: "*Binnen de Proeftuin ervaren professionals verschillen in mate van bekendheid en toepassing van de methodische interventie Samenwerkwijze*."
Overigens zijn inmiddels diverse interventies ingezet om dit te verbeteren, onder meer een gezamenlijk opleidingsprogramma.

Onduidelijke verantwoordelijkheden
In de samenwerking tussen de gemeente Oss en ONS Welzijn ervaren medewerkers onduidelijkheden rondom sturing, mandaat en taakverdeling. Teamleiders van ONS Welzijn leiden zowel wijkteams (inclusief gemeentelijke medewerkers) als hun eigen medewerkers, terwijl gemeentelijke teamleiders vakinhoudelijk hun consulenten aansturen. Deze dubbele aansturing zorgt voor onduidelijkheid over beslissingsbevoegdheden en prioriteiten, waarbij teamleden verschillende opdrachtgevers en/of leidinggevenden ervaren, zonder dat helder is wie de regie voert.

Deze onduidelijkheid zien we ook terug als het gaat om regionale taken; deze kunnen overlopen in of in de knel lopen door lokale taken, wat kan leiden tot gespleten loyaliteiten.

Versnipperd en onduidelijk leiderschap
Het leiderschap binnen sociale teams is onduidelijk georganiseerd – 'officieel' - volgens gemaakte afspraken - is de gemeente verantwoordelijk, maar in de praktijk heeft ONS Welzijn deze rol grotendeels overgenomen. Deze onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden zorgt voor verwarring over wie uiteindelijk de leiding heeft, terwijl verschillende teams (proeftuin versus reguliere teams) tevens verschillende bevoegdheden kennen.

Inrichting en sturing van gemeentelijke uitvoerende afdelingen
Strategische taken zijn verspreid over verschillende functies: programmamanager, strateeg, organisatieadviseur en afdelingshoofd (die vaak te weinig tijd daarvoor hebben). Dit leidt tot verkokering en ondermijnt een goede kennisontwikkeling en integrale beleidsontwikkeling. Dit is een van de bevindingen vanuit het concernbrede onderzoek, wat ook binnen het sociaal domein speelt.

Diffuse sturingslijnen
De verschillende sturingslijnen - hiërarchisch, begrotingsprogramma's, ontwikkel-programma's en gebiedssturing - lopen door elkaar en zorgen voor onduidelijkheid bij medewerkers over wie waarvoor verantwoordelijk is.

2.1 Bevindingen (2)

Visie botst met werkelijkheid
De ambitie van integraal en gebiedsgericht werken wordt niet altijd gefaciliteerd door de traditionele organisatie-inrichting. De sociale teams werken integraal via de "wijkbak" voor gebiedsgerichte hulpvragen. Deze aanpak schuurt soms met de organisatiestructuur waarin domeinen over verschillende afdelingen zijn verdeeld. Dit kan leiden tot spanning tussen integraliteit en vakinhoud. Er ontstaan verschillen tussen medewerkers die de werkwijze omarmen en medewerkers die deze ontlopen.

Koppeling tussen beleid en uitvoering

Verschillen in wijze van samenwerking
De scheiding tussen beleid en uitvoering verschilt sterk per afdeling. Bij Werk & Inkomen is deze scheiding duidelijk, terwijl bij Zorg beleid en uitvoering veel meer verweven zijn. Medewerkers geven aan dat de verbinding tussen beleid en uitvoering wisselend wordt ervaren.

Overige bevindingen

Veel ontwikkeling, weinig borging
De organisatie ontwikkelt nieuwe ideeën, experimenten en programma's, maar rolt succesvolle initiatieven onvoldoende gestructureerd uit in de rest van de organisatie. Veelbelovende programma's zoals Schadewijk functioneren als eilandjes, waardoor de potentiële winst van integrale samenwerking verloren gaat. ‘Leren’ en ‘borgen’ zijn niet structureel verankerd, wat resulteert in een organisatie die sterk is in bedenken maar minder in borgen. Medewerkers verkeren regelmatig in onzekerheid doordat er voortdurend ontwikkeltrajecten lopen, zonder dat er definitieve keuzes worden gemaakt of veranderingen stevig worden verankerd. Wisselingen in leidinggevende functies hebben de rust verder verstoord.

Familiecultuur belemmert professionalisering
De informele cultuur waarin medewerkers zaken regelen, buiten formele kanalen om, heeft lang goed gefunctioneerd maar vormt nu een obstakel voor verdere professionalisering. Deze cultuur leidt tot een overlegcultuur met veel discussie maar weinig concrete besluiten, terwijl nieuwe medewerkers worstelen met het doorgronden van de onduidelijke structuren. Ook dit is een punt wat concernbreed speelt.

2.2 Aanbevelingen

Kijkend naar onze analyse komen we tot de onderstaande aanbevelingen. Ons advies richt zich op de uitvoering van het sociaal domein, de aanbevelingen gaan soms verder dan dat.

Los de sturingsambiguïteit op
De onduidelijke rollen tussen gemeente, ONS Welzijn en gebiedsteams creëren bestuurlijke fricties en operationele inefficiëntie. Definieer scherp wie waarvoor eindverantwoordelijk is en organiseer bijpassende mandaten.

Maak heldere keuzes voor de inrichting van de organisatie
De huidige versnippering tussen strategische taken, diffuse sturingslijnen en onvolledige bedding van medewerkers, vraagt om een samenhangende visie op de ontwikkelingen in de organisatie van het sociaal domein. Maak (nog) scherpere keuzes in waar je naartoe wilt, wat daaraan bijdraagt en wat dat betekent voor je organisatie. Heldere communicatie richting alle medewerkers is hierin uiteraard zeer belangrijk. Dit geldt voor beleid, uitvoering en de samenhang daartussen.

Investeer in verbindingsmechanismen
Versterking van de samenwerking tussen afdelingen en teams op het gebied van beleid en uitvoering vereist concrete bruggen. Ontwikkel bijvoorbeeld systematische overlegstructuren, casemanagementprocessen en gedeelde informatiesystemen.

Zorg voor heldere taken, rollen en verantwoordelijkheden
Beleg taken en verantwoordelijkheden binnen de uitvoering expliciet en eenduidig bij specifieke functies en personen, zodat iedere medewerker precies weet wat er van hem of haar wordt verwacht en waar zijn of haar verantwoordelijkheid begint en eindigt. Dit vereist het creëren van scherpe functieprofielen met bijbehorende mandaten, bevoegdheden en resultaatafspraken.

Versterk netwerkvaardigheden
Het sociaal domein ontwikkelt zich van directe uitvoering naar meer regie. Ontwikkel bewust netwerkvaardigheden bij medewerkers (uitvoering) en creëer heldere kaders voor samenwerking met partners.

Overbrug cultuurverschillen
Om daadwerkelijk integraal te kunnen werken, dienen verschillen in cultuur en wijzen van samenwerken tussen organisaties in de uitvoering verminderd te worden. Verschillen tussen gemeente en partners, maar ook tussen de domeinen binnen de gemeente. Dit zal bijdragen aan gedeeld eigenaarschap voor de uitdagingen in het sociaal domein en de gewenste doorontwikkeling.

Investeer in (verdere) leiderschapsontwikkeling
Het sociaal domein vraagt om leiders die kunnen schakelen tussen verschillende vormen van sturing, verschillende belangen en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Investeer in leiderschapsontwikkeling dat hieraan recht doet. Overigens geldt dit niet alleen voor het sociaal domein (zoals ook uit de concernbrede quick-scan blijkt).

Creëer een lerende organisatiecultuur
Door de voortdurende veranderingen in het sociaal domein is het belangrijk om binnen het social domein (beleid en uitvoering) een cultuur te creëren waarin experimenteren en aanpassen normaal is. Zorg voor regelmatige evaluaties van werkwijzen, moedig innovatie van onderaf aan en maak het bespreekbaar als iets niet lukt.

2.3 Wat zien we ‘in het land’

Naast de visie van de gemeente Oss en hetgeen we hebben geconstateerd in onze analyse, maken we bij het vooruit kijken gebruik van kennis en ervaring ‘in het land’. Dat doen we steeds per onderdeel van het advies, maar in deze paragraaf geven we graag een paar rode draden (of gebrek daaraan) weer.

Rode draden

Kijkend naar diverse ontwikkelingen en documenten, zien we vijf ‘rode draden’:

- *Verschuiving van curatief naar preventief werken.* Gemeenten verwijzen actiever door naar het preventieve voorveld en investeren in het voorkomen van problemen. Dit is een veel terugkerend thema, zowel in gemeentelijke documenten als in documenten zoals de Hervormingsagenda Jeugd en Het Integraal Zorgakkoord (IZA) en Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA).
- De *versterking van lokale, nabije teams* is een ander terugkerend thema. Zo zet de Hervormingsagenda Jeugd in op 'stevige lokale teams' met voldoende kennis en expertise die integraal kijken naar jeugdigen in hun context. En het VNG Richtinggevend Kader voor Toegang en Lokale Teams geeft gemeenten concrete handvatten voor deze transformatie.
- *Bestaanszekerheid als nieuwe kernopdracht*, waarbij de benadering van mensen verschuift van wantrouwen naar vertrouwen. Ook het SCP roept het kabinet in 2025 op om bij bezuinigingen aandacht te hebben voor structurele ongelijkheid en bestaanszekerheid voor groepen die het nodig hebben. Movisie definieert bestaanszekerheid daarbij als: werk dat je past, een dak boven je hoofd, voldoende en stabiel inkomen, geen schulden, en leven op een veilige plek.
- *Domeinoverstijgende, integrale samenwerking* wordt steeds belangrijker. IZA, ASWA en GALA stimuleren samenwerking tussen medisch domein, sociaal domein en preventie. Maar ook de Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (WAMS) heeft hierop betrekking.
- *Van systeem- naar mensgerichte aanpak*. Het is nog steeds complex om ondersteuning te krijgen, zeker bij complexe vragen. Er is behoefte aan integraal werken en het afbreken van de schotten tussen beleidsdomeinen en organisaties. De mens centraal stellen en het vergroten van de begrijpelijkheid van zorg en ondersteuning is van belang.

Tegenstrijdige bewegingen

Tegelijkertijd zien we dat op een aantal vraagstukken juist geen rode draden zijn te ontdekken. Er zit spanning tussen het richtinggevend kader en landelijke programma’s zoals de Hervormingsagenda, die meer uniformiteit nastreven, en de lokale autonomie, problematiek, context en schaal niet meewegen in een voorgestelde aanpak. Het resultaat is dat er niet één best practice is als het gaat om de organisatie van het sociaal domein. Zowel als het gaat om financiering, opdrachtverlening als de mate van integraliteit: zeker grotere gemeenten kiezen bijvoorbeeld nog voor aparte teams voor Jeugd en Wmo. En Werk & Inkomen is nog vaker buiten de sociale teams om georganiseerd. Ook als het gaat om werkwijzen, zijn de verschillen groot: sociale teams variëren van ‘klant-contactcentrum’ tot teams die van begin tot eind verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van en zorg voor inwoners. “Deze variatie leidt echter ook tot uiteenlopende beleidsvorming, implementatie en uitvoering op lokaal niveau waarbij verschillende regio’s verschillende prioriteiten stellen. Hierdoor zijn de kansen van mensen afhankelijk geworden van hun woonplaats en de beleidskeuzes die daar gemaakt zijn.” (Meerjarenplan Gelijke kansen in het sociaal domein)

2.4 Een toekomstbestendige organisatie

*"Waar we de afgelopen decennia vanuit de overheid vooral ondersteuning boden aan het individu en dan vaak als er een probleem is, is het nu en in de toekomst noodzakelijk dat onze inwoners elkaar meer gaan ondersteunen en waar mogelijk voordat er problemen ontstaan. Dit is noodzakelijk vanuit een kostenperspectief, we moeten schaarste herverdelen. Maar zeker zo belangrijk: het draagt ook bij aan sterkere sociale cohesie, prettiger samenleven en vaak aan een zinvoller bestaan. Bovendien is het nodig vanuit het arbeidsmarktperspectief. We hebben iedereen nodig. En we hebben elkaar nodig. De gemeente Oss gelooft in de kracht van de samenleving." (*Meedoen Mogelijk Maken*)*

De ambitie van de gemeente Oss, waarbij het versterken van de eigen kracht van inwoners en hun sociale netwerken vooropstaat, richt zich op drie grote bewegingen: normaliseren, voorkómen en substitutie van individuele oplossingen door collectieve oplossingen. Dit met als doel de bestaanszekerheid te herstellen, kansengelijkheid te vergroten en gezond leven makkelijker te maken door de sociale basis te versterken, sociale teams krachtig te maken met voldoende mandaat en flexibele samenwerking te organiseren, waarbij gespecialiseerde hulp dichtbij wordt gehaald.

De organisatie van (de uitvoering van) het sociaal domein in Oss heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld om invulling te geven aan deze ambitie. Er gaat veel goed, maar tegelijkertijd wil Oss ook naar de toekomst toe haar ambities blijven realiseren. Bij het komen tot een advies voor de toekomstige inrichting van de uitvoering van het sociaal domein, richten we ons op deze visie. Daarnaast houden we rekening met landelijke ontwikkelingen en inzichten. In de verschillende onderdelen van dit advies laten we diverse opties en scenario's terugkomen, gebaseerd op wat we 'in het land' zien. En, zoals gezegd: we leren van de ervaringen in Oss zelf.

Voordat we overgaan naar de organisatievorm die het beste past bij de duurzame doorontwikkeling van het sociaal domein, vertalen we de ambities van Oss naar concrete uitgangspunten of ontwerpprincipes. Deze helpen bij het kiezen tussen verschillende organisatiescenario's. Per onderwerp selecteren we de meest relevante criteria om te beoordelen hoe scenario's bijdragen aan de realisatie van onze visie. Dit maakt een vergelijking tussen scenario's mogelijk.



2.5 Afwegingskader

Om te komen tot een afwegingskader hebben we ons gebaseerd op de visie van de gemeente Oss, de evaluaties van de Proeftuin en de wijkteams, onze evaluatie van de organisatie van de uitvoering en landelijke inzichten zoals blijkende uit het richtinggevend kader. We hebben hier een aantal terugkerende thema's of inzichten gehaald: behoefte aan mandaat, het belang van expertise, behoefte aan eenduidige leiding en duidelijke sturingslijnen, de wens om te kunnen leren en innoveren. En, wat zeker als een rode draad door de visie van Oss loopt is vertrouwen. Vertrouwen, onder meer, in de kracht van de samenleving.

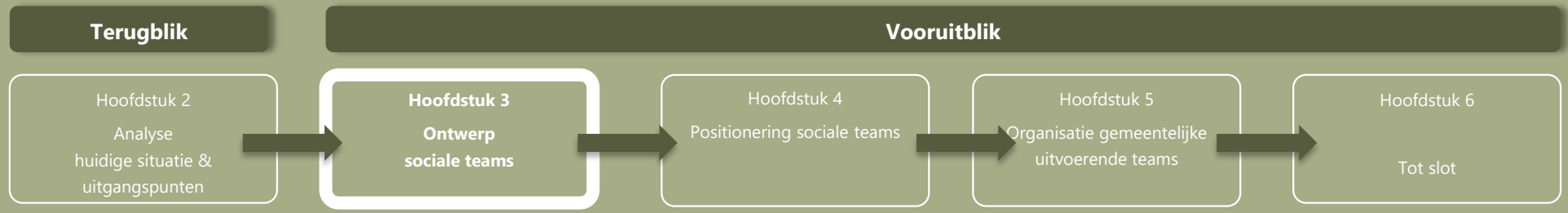
Deze inzichten hebben we verteld naar ontwerpcriteria, die we als afwegingskader kunnen hanteren bij het toelichten en beoordelen van opties en scenario's. Geen van deze inzichten leiden één op één tot bepaalde keuzes voor de wijze van organiseren, maar zij geven wel handvatten om te komen tot keuzes dan wel om verschillende varianten te beoordelen.

Als organisatiekundigen hebben we er nog één criterium aan toegevoegd: logica en consistentie. Logica en consistentie leidt tot herkenbaarheid en uitlegbaarheid. Zodat medewerkers en inwoners erop kunnen vertrouwen dat vergelijkbare situaties op vergelijkbare manieren worden aangepakt. Dit draagt bij aan transparantie, eenduidige sturing en aan het effectief kunnen samenwerken. Zeker in een complexe context is het wenselijk te kunnen terugvallen op een stabiele basis. Het draagt ook bij aan de schaalbaarheid omdat dezelfde logica op verschillende plekken en niveaus kan worden toegepast.

Zo komen we uiteindelijk tot 7 criteria:

1. *Gebiedsgericht en integraal*: Dienstverlening is dichtbij en met oog voor alle aspecten van iemands situatie georganiseerd.
2. *Expertise*: Er wordt gewerkt vanuit een standaard inzet van expertise en deze wordt aangevuld met gebiedsspecifieke expertise waar nodig. De grens wordt bepaald door een efficiënte inzet.
3. *Mandaat:* Medewerkers en teams hebben zoveel beslissingsbevoegdheid als mogelijk. De grens wordt bepaald door het acceptabele risiconiveau voor de organisatie.
4. *Vertrouwen:* Relaties met medewerkers, partners en samenleving zijn gebaseerd op vertrouwen, gaan uit van de kracht van de samenleving, de expertise van partners en geven ruimte om te handelen naar wat de situatie vereist.
5. *Leren en innoveren*: Ontwikkeling, innovatie en lerende capaciteit krijgen prioriteit en zijn geborgd, binnen de kaders van verantwoord handelen.
6. *Eenduidige leiding en sturing***:** Leiderschap en sturingslijnen zijn georganiseerd volgens heldere hiërarchische lijnen met ondubbelzinnige verantwoordelijkheden en verantwoordingslijnen.
7. *Logica en consistentie*: De inrichting is gebaseerd op heldere, navolgbare logica en consistente criteria die uitlegbaar zijn naar alle betrokkenen.

3. Sociale teams: klaar voor de toekomst



Introductie

We spreken in de rest van dit document over sociale teams. We hadden ook kunnen spreken over lokale teams, gebiedsteams, wijkteams of een combinatie daarvan. We hebben nu gekozen voor het begrip 'sociale teams' om alle mogelijke verwarring met andere gebiedsgerichte teams te vermijden. Welke naam hieraan uiteindelijk wordt gegeven, is een keuze van de gemeente Oss.

Sinds de decentralisatie in het sociaal domein, maar zeker de laatste jaren, is er veel geschreven over waar een sociaal team aan moet voldoen. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de beschrijving van een sociaal team in algemene zin en een sociaal team in Oss in het bijzonder, rekening houdend met documenten zoals het richtinggevend kader van de VNG, de visie van de gemeente Oss, en onze eigen kennis en ervaring. Vervolgens gaan we in op mogelijke scenario's voor een sociaal team en de ontwerpkeuzes die daaraan ten grondslag liggen. Om overzicht te houden en concrete keuzes mogelijk te maken, beperken we ons tot drie hoofdscenario's. We zijn ons ervan bewust dat er sub-varianten mogelijk zijn, maar door te focussen op drie duidelijke richtingen kunnen we de voor- en nadelen beter tegen elkaar afwegen.

"Een sociaal team is integraal, generalistisch, interdisciplinair en outreachend" (VNG)
De inrichting van de sociale teams bestaat uit verschillende onderdelen, zoals de toegang tot zorg, de samenstelling van teams en het takenpakket. Al deze onderdelen hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar.

"Sociale teams sluiten aan bij de vraagstukken van inwoners om volwaardig mee te kunnen doen in de samenleving en helpen inwoners zelfredzaam te zijn en zelf regie op hun leven te kunnen voeren. De kracht van het sociaal team zit in de integrale samenwerking vanuit de verschillende disciplines, in samen leren en elkaars expertise omarmen en benutten." (VNG)

In algemene zin kan worden gesteld dat een sociaal team een *multidisciplinair team is dat samenwerkt om inwoners te ondersteunen bij maatschappelijke, sociale en persoonlijke vraagstukken. Een sociaal team werkt in een of meer wijken.* De precieze taken van een sociaal team kunnen verschillen maar omvatten min of meer advies, begeleiding en ondersteuning.

Deze definitie vormt het uitgangspunt. In de volgende paragrafen bouwen we hierop voort en komen we tot een beschrijving van hoe een sociaal team in de gemeente Oss er in de toekomst uit komt te zien.

Relevante onderbouwing vanuit de literatuur

- "Specialistische expertise is niet langer bedoeld om aan over te dragen maar om dichtbij aanwezig te zijn voor: overleg, tijdelijke inzet of een langer hulptraject. Specialisten uit verschillende disciplines trekken meer dan voorheen samen op om het lokale team te verrijken met hun expertise." (VNG richtinggevend kader)
- Alleen een loket is geen sociaal team (KPMG).
- Professionals in een lokaal team bieden zelf hulp en zijn ook 'toegang' tot (andere, meer gespecialiseerde vormen van) hulp (VNG richtinggevend kader).

3.1 Ontwerp

In de toekomst passen sociale teams in Oss qua omvang en invulling bij de gemeente Oss. Zij hebben een multidisciplinaire bezetting, zijn zichtbaar en verankerd in het gebied. Elk sociaal team kent eenzelfde kernbezetting, aangevuld met specifieke gebiedsgerichte expertise, bijvoorbeeld schuldhulpverlening of Veilig Thuis. Vanuit de gedachte van multidisciplinariteit is in elk sociaal team kennis aanwezig op in elk geval het gebied van jeugd, Wmo, Werk & Inkomen, en het voorveld. De teams richten zich op 0-100, dus op alle doelgroepen en leefgebieden.

De professionals in een sociaal team kennen het gebied, de wijk, de buurt en zijn bekend met de voorzieningen daar. Sociale teams in Oss geven advies, informatie en begeleiding aan inwoners. Hun taak gaat verder dan individuele hulpverlening: zij hebben een verbindende, vroegsignalerende en preventieve functie. Zij onderhouden ook goede contacten met de sociale en pedagogische basis en werken samen met andere professionals, organisaties, informele zorg in de wijk en collectieve voorzieningen.

De sociale teams beschikken over een integrale blik en werken samen met die partijen die relevant zijn voor het omgaan met de vragen en problemen waar zij mee te maken hebben, het zij voorveld of specialistische zorg. Zij werken conform de Samenwerkwijze van de gemeente Oss en zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het Samenwerkplan. Daarnaast voeren zij de regie op (complexe) casuïstiek.

Gelet op de visie van de gemeente Oss (“*We willen gespecialiseerde ondersteuning in de eerste lijn halen in plaats van onze inwoners doorverwijzen.”)* verlenen de sociale teams in Oss ook (kortdurende) zorg. Dit sluit ook aan bij het Richtinggevende Kader: “*Professionals in een lokaal team bieden zelf hulp en zijn ook ‘toegang’ tot (andere, meer gespecialiseerde vormen van) hulp.”* Zij zijn in staat om ondersteuning flexibel op- en af te schalen. Sociale teams zijn in staat om ondersteuning en kortdurende zorg te verlenen, om cliënten te verbinden met specialistische ondersteuning en zorg. Professionals in een sociaal team bepalen - binnen de vastgestelde kaders - in hoeverre het team zelf ondersteuning kan bieden of dat er aanvullende en/of andere hulp nodig is. Kortom, het zijn 0-100 teams.

Sociale teams zijn bevoegd om zelfstandig te bepalen welke ondersteuning nodig is en hoe deze wordt georganiseerd. De professionals kijken naar wat er op dat moment nodig is in plaats van te werken met vastomlijnde indicaties. Weggevallen procedures maken snelle expertise inzet mogelijk, wat resulteert in meer maatwerk.

Het principe van een integraal samengesteld sociaal team, waarin professionals uit verschillende domeinen samenwerken aan één gezamenlijke wijkopgave, wordt breed onderschreven door alle teamleiders. De meerwaarde van meerdere vakgebieden binnen één team is helder: er wordt sneller geschakeld, er is gedeeld eigenaarschap, en meer inzicht in de ondersteuning aan inwoners.
(Interne memo, juni 2025)

3.1 Ontwerp (2)

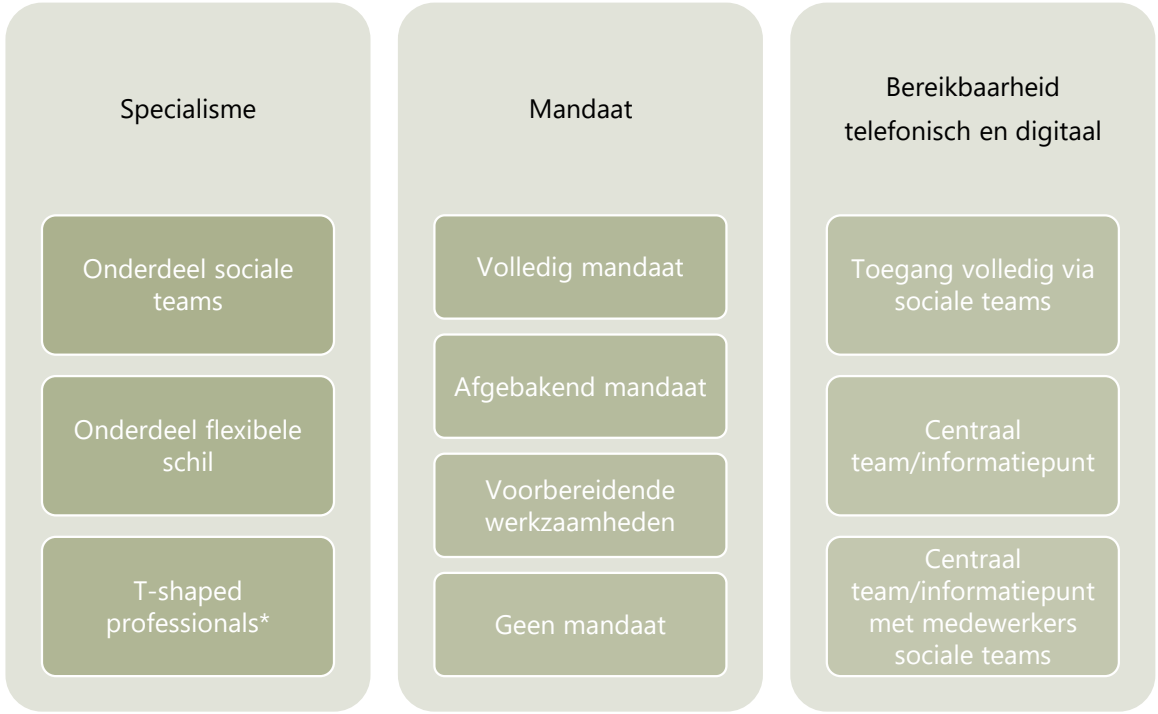
Bij de vormgeving van sociale teams staan gemeenten voor een fundamentele keuze: hoe ziet het sociaal team er precies uit? N.B. In het VNG-kader staat nadrukkelijk "*Het is aan gemeenten zelf om keuzes te maken over de specifieke inrichting van hun toegangsfunctie en lokale teams, afhankelijk van context, schaal, geschiedenis en problematiek.*"

Deze keuzes bepalen niet alleen welke professionals in het team zitten, maar ook hoe het team samenwerkt met andere diensten en specialisten en welke bevoegdheden een sociaal team heeft. In de volgende paragrafen gaan we in op drie aspecten die essentieel zijn om te komen tot een keuze voor de samenstelling en organisatie van een sociaal team:

- De organisatie van specialistische kennis.
- Bereikbaarheid: digitaal en telefonisch
- Mandaat

Op ieder aspect zijn er verschillende scenario's mogelijk. Elk scenario heeft voor- en nadelen en de kunst is om te kiezen voor wat het beste past bij de lokale situatie in Oss, de beschikbare middelen en de behoeften van inwoners.

* *Werken met T-shaped professionals houdt in dat een bepaalde mate van specialisme in de sociale teams aanwezig is en dat verdere vakexpertise in de flexibele schil is belegd. Hierover later meer.*



3.2 Specialisme

Waar het gaat om de organisatie van specialistische kennis, onderscheiden we ook drie varianten:

1. Specialistische functies kunnen direct deel uitmaken van het sociale team.
2. Teams werken met een flexibele schil van specialisten rondom een ‘kernteam’ van generalisten. Het kernteam bestaat uit generalisten, terwijl specialistische expertise op afroep beschikbaar is. Deze specialisten maken niet vast deel uit van het team, maar worden ingezet wanneer hun specifieke kennis nodig is.
3. Teams werken met T-shaped professionals die over zowel generalistische als specialistische kennis en vaardigheden beschikken. Bij complexe vragen kunnen zij een beroep doen op de flexibele schil waarin vakexperts te vinden zijn.

Ad 1. Specialisten onderdeel van sociaal team
Specialisten zoals schuldhulpverleners, jeugd- en opvoedingsondersteuners, GZ-psychologen, wijkverpleegkundigen en andere specialisten zijn vast onderdeel van het sociale team.

De inwoner heeft toegang tot alle benodigde expertise onder één dak, zonder dat doorverwijzing naar externe organisaties noodzakelijk is. Integrale samenwerking binnen teams is veelal effectiever dan tussen verschillende organisaties. Wanneer specialisten fysiek en organisatorisch deel uitmaken van hetzelfde team, kunnen zij direct met elkaar afstemmen over complexe casussen. Dit zorgt ook voor een betere beoordeling doordat deze vanuit meerdere perspectieven integraal plaatsvindt. De directe beschikbaarheid van specialistische kennis kan zorgen voor snellere hulp-verlening en de continuïteit van zorg is beter gewaarborgd. Cliënten hoeven minder vaak hun verhaal opnieuw te vertellen en er ontstaan minder 'gaten' in de zorg-verlening tijdens overdrachten. Specialisten die dagelijks samenwerken kunnen van elkaar leren en deze kennisoverdracht vergroot de generalistische vaardigheden van alle teamleden.

Daar staat tegenover de organisatorische complexiteit: teams met veel verschillende disciplines kennen een moeilijkere aansturing. Iedere specialist heeft eigen professionele standaarden en werkwijzen en het coördineren hiervan in één team vereist ervaren teamleiders en veel aandacht voor teamontwikkeling. Zonder bewuste sturing en teamontwikkeling kunnen er binnen het brede team weer grenzen ontstaan tussen verschillende disciplines. Bovendien missen specialisten de mogelijkheid tot vakinhoudelijke uitwisseling met collega's van hetzelfde vakgebied. Het in stand houden van alle specialistische functies binnen elk team is tot slot ook kostbaar.

3.2 Specialisme (2)

Ad 2. Teams met flexibele schil
Het sociale team bestaat uit een kernteam van generalistische professionals, veelal sociaal werkers of wijkteamcoördinatoren, ondersteund door een flexibele schil van specialisten. Deze specialisten zijn niet permanent onderdeel van het team, maar kunnen worden opgeroepen wanneer hun expertise nodig is. Zij werken meestal bij gespecialiseerde organisaties en ondersteunen meerdere sociale teams.

Het grootste voordeel van dit model is de efficiënte inzet van specialistische expertise. Specialisten hoeven alleen ingezet te worden wanneer dit werkelijk nodig is, wat kostenbesparingen oplevert. Doordat specialisten verbonden blijven aan hun eigen vakgebied en organisatie, behouden zij hun professionele diepte en kunnen zij zich blijven ontwikkelen binnen hun specialisme. Teams kunnen hun specialistische ondersteuning aanpassen aan de specifieke behoeften van hun gebied. Het kernteam heeft bovendien een overzichtelijke samenstelling, wat de aansturing vereenvoudigt. Nadeel is de complexiteit van de coördinatie tussen het kernteam en de specialistische schil. Samenwerking tussen verschillende organisaties kost meer tijd en energie dan binnen één organisatie. Het kernteam moet voortdurend afstemmen wanneer welke specialist nodig en beschikbaar is. Daar komt bij dat specialisten die meerdere teams bedienen, niet altijd beschikbaar zijn wanneer het kernteam hen nodig heeft. Het kernteam wordt afhankelijk van de kwaliteit en beschikbaarheid van externe organisaties. Dit kan leiden tot vertraging in de hulpverlening. Een ander nadeel van deze variant is dat specialisten te laat worden ingeschakeld, waardoor casussen onnodig kunnen escaleren. Als specialisten eerder betrokken waren of meegeluisterd hadden, hadden zij eerder advies kunnen geven of kunnen ingrijpen. Bovendien kunnen generalisten in deze variant minder snel leren van specialisten omdat de expertise pas wordt ingebracht als de problemen al complexer zijn geworden.

Ad 3. T-shaped professionals
Teams werken met professionals die over zowel generalistische als specialistische kennis en vaardigheden beschikken. Ieder teamlid heeft een eigen specialisme maar treedt naar buiten toe op als generalist. Bij complexe vraagstukken wordt gebruikgemaakt van een flexibele schil van vakexperts (zogenaamde I-shaped professionals). De T-shaped professional behoudt de regie en coördinatie, ook wanneer specialistische expertise wordt ingeschakeld.

Voordeel is dat er een balans is tussen brede inzetbaarheid en diepgaande vakkennis. De T-shaped werkwijze biedt een optimale combinatie van toegankelijkheid en expertise door breed inzetbare professionals met diepgaande vakkennis. Ook opbouwwerk wordt als een specialisme beschouwd. Dit zorgt voor continuïteit in de relatie met de inwoner doordat dezelfde professional betrokken blijft, ook bij inschakeling van specialistische hulp. Specialistische kennis wordt efficiënt ingezet, zonder dat de hele casus wordt overgedragen, terwijl professionals scherp blijven op hun eigen vakgebied. De flexibele schil biedt zo nodig aanvullende capaciteit.

Dit model vereist brede scholing en ontwikkeling van teamleden om beide rollen goed te kunnen vervullen. Het vinden van een juiste balans tussen de generalistische en de specialistische werkwijze vraagt om voortdurende afstemming. Daarnaast is de beschikbaarheid van de flexibele schil cruciaal en moet de coördinatie tussen verschillende disciplines en expertises goed georganiseerd worden.

T-shaped professionals en I-shaped professionals

Generalisten versus specialisme in een sociaal team

- Sociale teams staan voor een uitdaging: zij moeten dichtbij, integraal en met mandaat werken. Dat vraagt om brede kennis ten behoeve van vraagverheldering en het herkennen van diverse problematiek, specifieke expertise voor adequate hulpverlening bij complexe casussen én specifieke vaardigheden als het gaat om bijvoorbeeld verbinden en samenwerken. In de literatuur én in de praktijk wordt veelal gesproken over de T-shaped professional als het gaat om sociale teams. Deze professional combineert generalistische competenties zoals communicatieve vaardigheden en in staat zijn een integrale probleemanalyse te maken (horizontale balk), met specialistische kennis en methodische vaardigheden (verticale balk). In het geval van de gemeente Oss omvat de horizontale balk ook het uitermate goed beheersen van de Samenwerkwijze.

- De I-shaped professionals zijn de inhoudelijke experts. De I-shape verwijst naar professionals die zeer diep gespecialiseerd zijn in één specifiek vakgebied; ze hebben een smalle maar zeer diepe expertise. Zij hebben minder brede kennis van aanpalende disciplines maar zijn juist de experts die worden ingeschakeld voor complexe, vakspecifieke vraagstukken.

- Hoewel er veel theoretische onderbouwing bestaat voor het werken met T-shaped professionals in het sociaal domein, is er beperkt evaluatieonderzoek beschikbaar dat de praktische effectiviteit in concrete gemeentelijke situaties hard onderbouwt. Voor meer informatie over de theoretische kaders en praktische hulpmiddelen voor T-shaped professionals zie o.a. www.kennisbouwstenen.nl en www.integraalwerkenindewijk.nl.



3.2 Specialisme (3)

Als we deze drie opties afzetten tegen de criteria zien we de volgende afweging.

Specialisme	Onderdeel teams	Flexibele schil	T-shaped professional
Integraal en gebiedsgericht	Toegang tot alle expertise onder één dak zonder doorverwijzing, brede kijk.	Efficiënte inzet specialistische expertise alleen wanneer werkelijk nodig.	Toegang tot veel expertises, zonder doorverwijzing, gebiedsspecifiek, brede kijk.
Expertise	Directe beschikbaarheid, expertiseontwikkeling vraagt aandacht	Verbonden aan eigen vakgebied en organisatie, behouden professionele diepte	Directe beschikbaarheid en op onderdelen inzetbaar vanuit verbinding vakgebied, expertiseontwikkeling vraagt aandacht
Mandaat	Mandaat verdeeld per specialisme binnen team, afstemming tussen vakgebieden nodig bij overlap.	Afstemming tussen team en specialist nodig, mandaat kan tijdelijk worden overgedragen of gedeeld.	Team behoudt integraal mandaat, specialistische expertise wordt geconsulteerd zonder mandaatoverdracht.
Vertrouwen	-	-	-
Leren en innoveren	Veel mogelijkheden om samen te leren en ontwikkelen. Veel invalshoeken in sociale teams, wellicht teveel.	Mogelijkheden tot gerichter leren en ontwikkelen. Minder perspectieven in sociale teams.	Veel mogelijkheden om samen te leren en ontwikkelen, verschillende perspectieven.
Eenduidige leiding en sturing	Eén sturing op geheel, grote diversiteit binnen team.	Binnen kernteam één sturing en samenhangend team, meer sturing nodig op inzet flexibele schil / meerdere sturingslijnen	Binnen team één sturing, meer sturing nodig (maar minder dan bij tweede optie) op inzet flexibele schil
Logica en consistentie	Zonder bewuste sturing en teamontwikkeling kan verkokering ontstaan tussen verschillende disciplines. Omvang teams leidt mogelijk tot ongewenste 'knips'. Of om behapbare omvang teams te behouden ontstaan kleine gebieden.	Omvang teams goed behapbaar. Dwarsverbanden moeten goed worden georganiseerd. Kan leiden tot vertraging in hulpverlening en coördinatievraagstukken.	Coördinatie tussen verschillende disciplines en expertises moet goed georganiseerd worden

3.3 Mandaat

Een tweede thema van belang voor het ontwerp van de sociale teams is mandaat: mandaat gaat verder dan beschikkingen, het heeft ook betrekking op de ruimte die medewerkers hebben om maatwerk en out of the box oplossingen aan te bieden. Dit geldt wat ons betreft voor alle hierna genoemde varianten. In de context van komen tot een advies over de inrichting van de sociale teams vatten we mandaat nu op als de mate waarin zij zelfstandig beschikkingen kunnen afgeven of dat dit wordt gedaan door een centrale backoffice.

1. Teams kunnen zelfstandig besluiten nemen over het verlenen van Wmo-voorzieningen, jeugdhulp of andere ondersteuning.
2. Teams hebben mandaat voor het afgeven van standaardbeschikkingen tot een bepaald bedrag of complexiteit, terwijl complexere of duurdere zaken naar de backoffice gaan.
3. Teams bereiden alle beschikkingen voor, maar specialisten in de backoffice toetsen en ondertekenen formeel.
4. Een gespecialiseerde backoffice zorgt voor de beschikking.



Binnen deze varianten is het mogelijk om deels beschikkingsvrij te werken. Dit kent echter ook een keerzijde: inwoners hebben immers recht op een beschikking en daarmee het recht om het met de beschikking oneens te zijn. Als er beschikkingsvrij wordt gewerkt, ontstaat er potentieel een probleem met de rechtspositie van inwoners. Zoals een uitspraak uit 2018 van de rechtbank Limburg tegen gemeente Heerlen toont, kunnen gemeenten niet naar eigen believen zorgvragers doorsturen naar algemene voorzieningen, zonder beschikking. Dit ondermijnt de rechtsbescherming van burgers omdat zij geen bezwaar kunnen maken tegen de handelwijze van de gemeente. Voor passend maatwerk hebben inwoners recht op een formele beschikking en de mogelijkheid daartegen bezwaar aan te tekenen.

3.3 Mandaat (2)

1. Teams beschikken
Sociale teams nemen zelfstandig besluiten over het verstrekken van voorzieningen. Alle beschikkingen worden door het team zelf afgegeven, zonder tussenkomst van een centrale backoffice. Dit model geeft teams maximale autonomie en verantwoordelijkheid.

De voordelen van dit model liggen vooral in de snelheid van hulpverlening. Doordat er geen extra processtappen zijn, kunnen teams direct na de intake besluiten over benodigde voorzieningen. Dit zorgt voor de kortste lijnen tussen vraag en beschikking. Teams hebben volledige verantwoordelijkheid en voelen zich eigenaar van het hele proces, wat de betrokkenheid verhoogt. Bovendien is maximaal maatwerk mogelijk doordat teams direct kunnen inspelen op de specifieke omstandigheden van cliënten.

De nadelen zijn echter aanzienlijk. Er ontstaat een risico op verschillen omdat elk team haar eigen interpretatie kan geven aan regelgeving en beleid. Budgetbeheersing wordt moeilijk doordat er geen centrale controle is op uitgaven, tenzij hier maatregelen als vastgestelde budgetten tegenover staan. Teams hebben veel juridische kennis nodig om rechtmatige beschikkingen af te geven, wat extra scholing en ondersteuning vereist. Kwaliteitsbewaking wordt complexer doordat er geen centrale controle is en er is een hogere kans op juridische fouten.

2. Teams beschikken binnen beperkt mandaat
Teams hebben mandaat voor standaardbeschikkingen tot een bepaald bedrag of complexiteitsniveau. Voor complexere of duurdere zaken gaat de aanvraag naar de gespecialiseerde backoffice voor besluitvorming. Dit model combineert autonomie voor eenvoudige zaken met centrale expertise voor complexe situaties.

De voordelen zijn dat teams snel kunnen handelen bij veel voorkomende situaties, terwijl expertise behouden blijft voor complexe zaken. Teams leren geleidelijk meer verantwoordelijkheid te dragen, zonder direct alle risico's te lopen. Er ontstaat een balans tussen autonomie en waarborgen, en budgetbeheersing blijft mogelijk door de begrenzing van het mandaat.

Het nadeel is dat er onduidelijkheid kan ontstaan over mandaatgrenzen, vooral bij grensgevallen. Er ontstaan dubbele administratieve processen voor verschillende typen zaken. Ook kunnen er voor de zaken die binnen het mandaat vallen verschillen ontstaan tussen teams.

3.3 Mandaat (3)

3. Teams bereiden voor, backoffice besluit
Teams doen de volledige intake, het onderzoek en de voorbereiding van alle beschikkingen. Specialisten in de backoffice toetsen het voorstel en ondertekenen de formele beschikking. Teams hebben een sterk adviserende rol.

Dit model combineert lokale kennis van teams met centrale expertise van de backoffice. Eenduidige juridische kwaliteit wordt gewaarborgd door centrale toetsing. Teams blijven betrokken bij het hele proces en behouden hun rol als vraagverhelderaar en adviseur. Goede budgetbewaking blijft mogelijk door centrale controle en er zijn minder juridische risico's voor teams doordat het formele besluit centraal ligt. Overigens: dit voorkomt niet volledig het risico op verschillen tussen teams en tussen hulpverleners.

De medewerkers van het sociaal team hebben een adviserende en ondersteunende rol maar beslissen niet. Er is richting de cliënt sprake van een bepaalde mate van onafhankelijkheid, wat het vertrouwen van de cliënt in de medewerkers van het team kan vergroten. Ook is er altijd sprake van een vier-ogenprincipe.

De nadelen zijn dat de extra processtap de besluitvorming kan vertragen. Teams kunnen zich beperkt voelen in hun beslissingsmacht omdat zij niet zelf het laatste woord hebben. Er ontstaat een risico op dubbel werk tussen voorbereiding door teams en toetsing door de backoffice. Ook kan er verschil van inzicht ontstaan tussen het sociaal team en backoffice.

4. Gespecialiseerde backoffice besluit
De teams doen de intake en de signalering maar de backoffice neemt zelfstandig alle beslissingen over voorzieningen en ondersteuning op basis van de aangeleverde informatie.

Voordelen zijn de maximale eenduidigheid in behandeling, juridische expertise en budgetcontrole. Teams aan de andere kant kunnen zich volledig focussen op hulpverlening. De kwaliteit van beschikkingen is hoog door gespecialiseerde kennis.

Nadelig is de afstand tussen besluit en cliënt: de backoffice heeft minder zicht op de specifieke situatie ter plekke, waardoor weinig maatwerk mogelijk is. Teams voelen zich vooral uitvoerder van centraal genomen besluiten in plaats van professional die meedenkt over oplossingen. De extra processtap kan leiden tot langere doorlooptijden. Bovendien wordt de lokale expertise van teams minder benut doordat zij geen invloed hebben op de besluitvorming.

3.3 Mandaat (4)

Als we deze vier opties afzetten tegen de criteria zien we de volgende afweging.

Mandaat	Volledig mandaat	Afgebakend mandaat	Voorbereiden	Geen mandaat
Integraal en gebiedsgericht	-	-	-	-
Expertise	Teams hebben veel juridische kennis nodig om rechtmatige beschikkingen af te geven, wat extra scholing en ondersteuning vereist	Complexe vakinhoudelijke beslissingen blijven bij gespecialiseerde functies	Centrale expertise behouden voor complexe zaken, teams focussen op hun kernkracht. Minder juridische risico's voor teams	Maximale eenduidigheid in behandeling, juridische expertise en budgetcontrole. Hoge kwaliteit van beschikkingen door gespecialiseerde kennis
Mandaat	Maximale autonomie en verantwoordelijkheid voor teams.	Autonomie bij sociale teams, complexe zaken bij backoffice.	Teams hebben sterk adviserende rol maar beslissen niet.	Backoffice neemt zelfstandig alle beslissingen op basis van aangeleverde informatie door teams
Vertrouwen	Teams hebben volledige verantwoordelijkheid en voelen zich eigenaar van het hele proces. Risico op verschillen richting inwoners.	Balans tussen autonomie en waarborgen. Teams hebben autonome dan wel adviserende rol. Minder risico op verschillen richting inwoners. Scheiding met backoffice kan onafhankelijke positie versterken.	Teams hebben belangrijke adviserende rol. Bepaalde mate van onafhankelijkheid richting cliënt kan vertrouwen in teammedewerkers vergroten.	Teams voelen zich vooral uitvoerder van centraal genomen besluiten in plaats van professional die meedenkt over oplossingen. Teams kunnen zich focussen op hulpverlening zonder beslissingsdruk.
Leren en innoveren	Autonomie draagt bij aan kunnen leren en innoveren.	(gedeeltelijke) autonomie draagt bij aan kunnen leren en innoveren.	Leren en innoveren rondom taken en expertise mogelijk.	Gevoel van controle kan leren en innoveren belemmeren.
Eenduidige leiding en sturing	Stevige sturing op en afstemming tussen teams nodig om verschillen te voorkomen.	Stevige sturing op en afstemming tussen teams en 'backoffice' nodig tbv voorkomen verschillen én consistentie rondom mandaatgrenzen.	Goed managen van scharnierpunt tussen voorbereiding en besluitvorming.	Spanning tussen werk in sociale teams en genomen besluiten kan afstand sociale teams en backoffice vergroten
Logica en consistentie	Kwaliteitsbewaking wordt complexer. Hogere kans op juridische fouten	Risico op dubbele administratieve processen voor verschillende typen zaken.	Meer uniformiteit. Risico op dubbel werk	Maximale uniformiteit. Lokale expertise van teams wordt minder benut doordat zij geen invloed hebben op besluitvorming

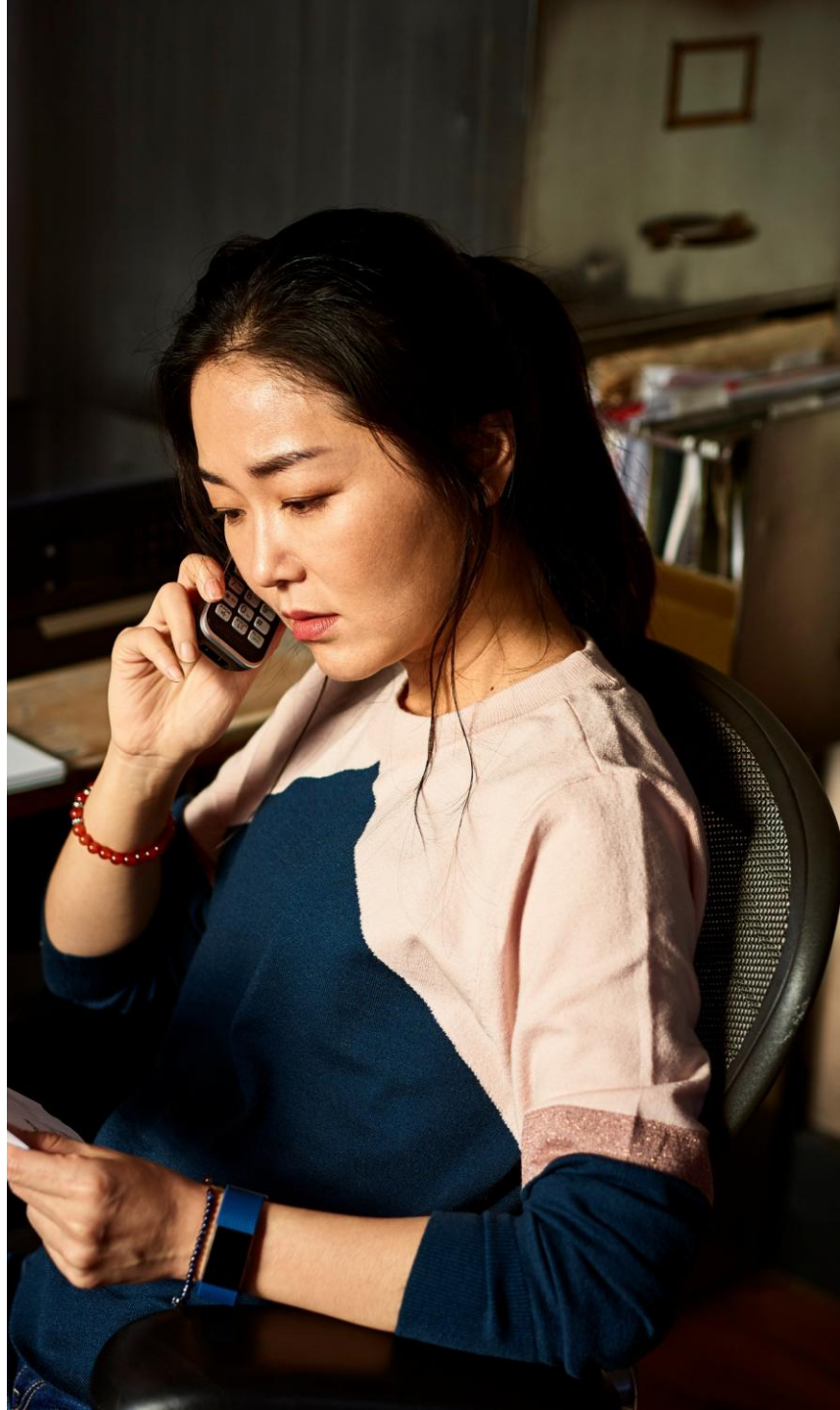
3.4 Bereikbaarheid telefonisch en digitaal

Het sociaal team vormt in Oss altijd de primaire fysieke toegang, waar inwoners ook met meer algemene vragen terecht kunnen. De telefonische en de digitale bereikbaarheid kunnen in het verlengde van het sociaal team centraal worden georganiseerd. Een ‘plek’ waar inwoners met meer algemene vragen terecht kunnen voor informatie en advies. Dit centrale team of informatiepunt (hoe te noemen dient in een later stadium te worden vastgesteld) bestaat uit daartoe volledig vrijgestelde medewerkers of wordt bemenst door medewerkers uit de sociale teams.

Deze bereikbaarheidsfunctie gaat over de wijze waarop inwoners contact kunnen zoeken als zij een vraag naar zorg en ondersteuning hebben en hoe de beschikbaarheid van zorg en ondersteuning voor de inwoners wordt geregeld. Het is een vorm van toegang tot informatie, advies en (meer gespecialiseerde vormen van) zorg en ondersteuning. Een gemeente heeft de wettelijke verantwoordelijkheid ook deze toegang tot het sociaal domein goed te regelen. De toegangsfuncties en sociale teams overlappen elkaar, maar zijn niet altijd hetzelfde. De manier waarop de bereikbaarheid wordt georganiseerd - en inwoners digitaal of telefonisch toegang krijgen tot ondersteuning in het sociaal domein - kan verschillend worden georganiseerd.

N.B.

- *Als het gaat over toegang, gaat het vaak ook over triage. Triage in deze context gaat om het begrijpen van de urgentie van de hulpvraag van de inwoner en ervoor zorgen dat de benodigde deskundigheid wordt ingeschakeld, indien nodig, en passende hulp tijdig beschikbaar is.*
- *Lees overal waar in deze paragraf staat ‘toegang’, ‘digitale en telefonische toegang’.*



3.4 Bereikbaarheid telefonisch en digitaal (2)

Ad 1. Toegang (digitaal en telefonisch) volledig via sociale teams
De toegang ligt volledig bij de sociale teams zelf, met als uitgangspunt dat er ruimte en mandaat moet zijn om inwoners te informeren en te helpen. Alle kanalen verwijzen direct naar de sociale teams (zoals website en KCC).

De voorkeur gaat uit naar indiceren en verwijzen vanuit de directe omgeving; dit biedt maximale nabijheid en herkenbaarheid voor inwoners in hun eigen wijk. Teams hebben de mogelijkheid om te leren en te ontwikkelen, wat de onderlinge samenwerking en kennisdeling ten goede komt. Bovendien draagt de directe link tussen intake en interventie bij aan de integraliteit.

Daar staat tegenover dat de toegangsfunctie is verdeeld over alle teams, wat minder efficiënt kan zijn dan geconcentreerde expertise. Teams zijn ook kwetsbaarder bij uitval van medewerkers als het gaat om kennis of bezetting. Het risico bestaat dat vragen verschillend worden beoordeeld, afhankelijk van het team waar de vraag binnenkomt; dat kan leiden tot ongelijke behandeling van inwoners. Door deze aanpak kunnen vergelijkbare vragen tot verschillende oplossingen leiden.

Ad 2. Centraal team/informatiepunt
Er is één team voor alle telefonische en digitale vragen op het gebied van ondersteuning en zorg. Alle kanalen komen uit op dit team.

Met de toenemende digitalisering biedt dit model mogelijkheden voor efficiënt contact met inwoners. Een centraal team draagt bij aan meer eenduidige sturing op doorontwikkeling, kwaliteit, bezetting en professionalisering van de toegangsfunctie. Zo is door de geconcentreerde expertise en gestandaardiseerde processen een consistentere beoordeling en behandeling van vragen mogelijk. De toegang is niet meer volledig gebiedsgericht en nabij, maar wel vindbaar en herkenbaar voor inwoners. Gespecialiseerde toegangs-medewerkers kunnen zich volledig richten op het ontwikkelen van toegangsvaardigheden. Het systeem is minder kwetsbaar doordat de kennis niet verdeeld is over verschillende teams.

Centralisatie sluit minder aan bij de visie dat de eerste lijn van de inwoner in de buurt moet liggen. Ook ontstaat er een extra stap tussen intake en behandeling. Medewerkers van dit centrale team hebben beperkte verbinding met de uitvoerende teams, wat de overdracht kan bemoeilijken.

Ad 3. Centraal team met medewerkers sociale teams
De derde variant combineert een centraal team met de inzet van medewerkers van sociale teams. Oftewel: het combineert de centrale vindbaarheid met lokale kennis van teammedewerkers. Ook dit model biedt voordelen op het gebied van eenduidige sturing, mét behoud van een verbinding met de sociale teams. Voor leren en ontwikkelen ontstaat er een specifieke mogelijkheid waarbij medewerkers zowel casuïstiek als specifieke toegangs-competenties kunnen ontwikkelen, wat een bredere professionele ontwikkeling mogelijk maakt, maar mogelijk ten koste gaat van de meer vak- en behandel-gerichte expertise. Er ontstaat een professionele intake, gecombineerd met integrale behandeling doordat de toegangsmedewerkers hun teamverbinding behouden.

Dit model kan echter ook complexiteit met zich meebrengen in de aansturing en coördinatie tussen de centrale toegang en de teams in de gebieden. Er is continue afstemming nodig tussen de verschillende onderdelen van het systeem.

3.4 Bereikbaarheid telefonisch en digitaal (3)

Bereikbaarheid	Toegang volledig bij sociale teams	Centraal team	Centraal team met medewerkers sociale teams
Integraal en gebiedsgericht	Directe link tussen intake en behandeling draagt bij aan integraliteit. Maximale nabijheid en herkenbaarheid voor inwoners in eigen wijk.	Extra stap tussen intake en behandeling. Beperkte verbinding toegangsmedewerkers met uitvoerende teams. Wel vindbaar en herkenbaar	Consistente intake, gecombineerd met integrale behandeling. Vindbaar en herkenbaar
Expertise	Telefonische en digitale verdeeld over alle teams, minder efficiënt dan geconcentreerd.	Gespecialiseerde medewerkers kunnen zich volledig richten op ontwikkelen benodigde kennis en vaardigheden.	Bredere professionele ontwikkeling medewerkers sociaal team.
Mandaat	-	-	-
Vertrouwen	-	-	-
Leren en innoveren	Groot eigenaarschap kan leren en innoveren stimuleren, in samenhang met gebied en praktijk.	Veel ruimte om op specifiek gebied te leren en innoveren	Meer complexe samenhang tussen leren en innoveren binnen centraal team en binnen sociale teams.
Eenduidige leiding en sturing	Bezetting kwetsbaar, meer afstemming nodig tussen teams voor eenduidigheid in informatievertrekking.	Eenduidige sturing op kwaliteit van centraal team.	Meer complexiteit in aansturing en coördinatie tussen centraal team en sociale teams.
Logica en consistentie	Vergelijkbare vragen kunnen tot verschillende oplossingen leiden door verschillende teams	Door geconcentreerde expertise en gestandaardiseerde processen consistentere behandeling mogelijk	Continue afstemming nodig tussen verschillende onderdelen

3.5 Advies

In deze paragraaf geven we ons advies over de drie beschreven thema's: specialisme, mandaat en bereikbaarheid telefonisch en digitaal. Dat vormt de basis voor een totaaladvies voor de inrichting van de sociale teams in Oss.

Specialisme
De modellen die betrekking hebben op de mate van specialisatie binnen de sociale teams, kennen voor- en nadelen die afhangen van lokale omstandigheden en keuzes. Ook uit de praktijk lijkt er niet één beste model naar voren te komen. Gelet op de situatie in Oss, adviseren wij om te kiezen voor een sociaal team bestaande uit medewerkers met specialistische kennis én generieke vaardigheden, inclusief goede beheersing van de Samenwerkwijze. Deze medewerkers hebben niet alleen een inhoudelijke achtergrond, maar zijn (onder meer) ook in staat een goede vraagverheldering te doen, verbindend op te treden en regie te voeren op casussen.

Diepgaandere specialismen zijn belegd bij een flexibele schil vanwege de flexibiliteit die dit biedt. We denken dat dit goed aansluit op de visie van Oss, als het gaat om wijkgericht werken, nabij, laagdrempelig, integraal met een bredere invulling zodat er ook voldoende oog is voor preventie. Ook het KPMG-onderzoek naar basisfuncties van lokale teams, uitgevoerd in opdracht van VWS en VNG, benadrukt: "*Maak voldoende inhoudelijke (specialistische) expertise aan de voorkant beschikbaar. Lokale teams horen de individuele en collectieve vraagstukken van de wijk te reflecteren.*"

Wel adviseren we nadrukkelijk om met vaste specialisten te werken die worden toegewezen aan een of meerdere sociale teams. Desgewenst kan van daaruit doorontwikkeld worden. Bijzondere aandacht in dit model dient er te zijn voor de kennisontwikkeling van de specialisten in de sociale teams. Doordat deze medewerkers niet meer verbonden zijn aan een moederorganisatie, kan de kennis verwateren als hier niet in wordt geïnvesteerd. Gedacht kan worden aan het opstellen van specifieke functieprofielen per discipline binnen de teams. Maar ook aan het vastleggen van vakspecifieke competentie-eisen en het handhaven van registratie-eisen en kwaliteitskeurmerken, zodat professionals hun formele kwalificaties behouden. Het faciliteren van deelname aan vakconferenties en symposia houdt professionals verbonden met ontwikkelingen in hun vakgebied, en interne casebesprekingen per discipline dragen bij aan kennisdeling en reflectie op vakinhoudelijke dilemma's.

Deze werkwijze leidt ertoe dat de sociale teams veelal bestaan uit T-shaped professionals, waarbij bijvoorbeeld ook opbouwwerk als expertise wordt beschouwd. De echt vakspecialisten', ook wel I-shaped professionals, vakinhoudelijke specialisten of subject matter experts genoemd, zitten in de flexibele schil en werken bij de moederorganisaties, zoals de gemeente Oss.

Dit model vraagt overigens om een gedetailleerde uitwerking van welke specialismen in élk team aanwezig zijn en welke specialismen slechts in sommige teams. De beschikbare capaciteit op bepaalde expertises kan een rol spelen bij de afweging waar een specialisme wordt belegd. Op voorhand adviseren wij daarover het volgende.

3.5 Advies (2)

In sociaal team	Te bespreken/ gebiedsspecifiek	Flexibele schil
Sociaal werker Opbouwwerker/jongeren-werker/ouderenwerker Jeugdprofessional Wmo-professional Participatieprofessional Geldzorgenprofessional Aanvullen o.b.v. wijkprofiel *N.B. Functies kunnen worden gecombineerd.*	Ouderenspecialist LVB-specialist Wijkverpleegkundige POH Ervaringsdeskundige Cliëntondersteuner Schoolmaatschappelijk werker	Leerplichtambtenaar Passend onderwijsprofessional GGZ-professional Jeugdarts Verslavingszorgprofessional Veilig Thuis-professional Wijkagent Jeugdreclassering Woningcorporatieprofessional Buurtbemiddelaar Handhaver Re-integratiecoach Jobcoach Vrijwilligerswerkcoördinator

Specialismen in sociale teams dan wel flexibele schil

Mandaat

Wij adviseren om te werken met sociale teams met een beperkte beschikkingsbevoegdheid (scenario 2) omdat dit de juiste balans biedt tussen nabijheid en kwaliteitsborging. Dit past ook bij de ontwikkeling die met de proeftuin in gang is gezet. Volledige beschikkingsbevoegdheid bij sociale teams zou weliswaar de lijnen verkorten, maar brengt aanzienlijke risico's met zich mee: ongelijke behandeling tussen wijken, juridische kwetsbaarheid door minder gespecialiseerde kennis van wet- en regelgeving, en ondermijning van de democratische controle die hoort bij het uitgeven van publieke middelen. Beperkte beschikkingsbevoegdheid stelt sociale teams in staat snel te handelen bij standaardvoorzieningen, eenvoudige aanvragen en voorzieningen op het gebied van begeleiding. Complexere beschikkingen - die juridische expertise en grondige kennis van regelgeving vereisen - blijven bij de gemeente Oss. Dit voorkomt willekeur en waarborgt rechtsgelijkheid voor alle inwoners, ongeacht in welke wijk zij wonen. Dit creëert ook duidelijkheid over verantwoordelijkheden en voorkomt dat sociale teams belast worden met taken waarvoor zij niet toegerust zijn, zodat zij zich kunnen focussen op hun kernkracht: het dicht bij inwoners staan en vroegtijdig signaleren.

Bovendien vereist volledige mandatering een robuust systeem van kwaliteits-borging, monitoring en sturing en een goed functionerend systeem van intercollegiale toetsing. Allemaal zaken die tijd en ervaring vragen om goed in te richten. Voor een gemeente die nog bezig is met het vormgeven van haar organisatie, is het verstandiger om te beginnen met beperkte mandatering en deze geleidelijk uit te breiden naarmate de organisatie(s) volwassener wordt. Zo kan Oss ervaring opbouwen met sturing op afstand en de noodzakelijke kwaliteitssystemen stap voor stap ontwikkelen, zonder direct alle risico's van volledige mandatering te lopen.

Het is beter om eerst een stevige basis te leggen in plaats van te snel te veel bevoegdheden weg te geven, zonder adequate controlemechanismen. Overigens vraagt dit om een gedetailleerde uitwerking van welke mandaten bij de sociale teams worden belegd. We adviseren hierbij ook de evaluatie van de proeftuin te benutten. Op voorhand kan gedacht worden aan de volgende mandaten.

3.5 Advies (3)

Wel bij sociale teams	Niet bij het sociale teams
Begeleiding en kortdurende ondersteuning (tot 6 maanden) Lichte hulpmiddelen (rollator etc.) Huishoudelijke ondersteuning (beperkte uren) Vervoersvoorzieningen (Wmo-pas) Preventieve jeugdhulp Eenvoudige woningaanpassingen Kortdurende werkbegeleiding (tot 6 maanden) Ontheffingen van arbeidsverplichting (tijdelijk, tot 6 maanden) Budgetbeheer en budgetcoaching	Maatwerkvoorzieningen boven bepaald bedrag Langdurige begeleiding (> 6 maanden) Complexe hulpmiddelen Intensieve jeugdhulp Dagbesteding Residentiële jeugdhulp Complexe woningaanpassingen Complexe schuldsanering en WSNP-procedures Bewindvoering

Mandaat sociale teams

Bereikbaarheid telefonisch en digitaal
Uit de vergelijking van de drie varianten blijkt dat elk model verschillende accenten legt. De toegang bij de sociale teams maximaliseert nabijheid en integraliteit maar brengt risico's met zich mee op het gebied van eenduidigheid en efficiency. Een centraal team biedt de beste waarborgen voor professionaliteit en eenduidigheid maar kan ten koste gaan van nabijheid en flexibiliteit. Het model met een centraal team en teammedewerkers borgt de verbinding met de sociale teams beter, maar vraagt veel op het gebied van ontwikkeling en organisatie en afstemming tussen de verschillende onderdelen.

Alles afwegend, adviseren wij om te kiezen voor een centraal team voor de telefonische en digitale bereikbaarheid, bestaande uit dedicated medewerkers. Hier worden de volgende taken belegd: vraagverkenning, informatie, advies en doorverwijzing. We adviseren om aanvullend expliciete verbinding tussen toegang en sociale teams te organiseren. De eenduidigheid en professionaliteit van centrale toegang zorgen voor een gelijkwaardige behandeling van alle inwoners en een optimale benutting van de toegangsexpertise. Tegelijkertijd voorkomt de nauwe verbinding met teams dat er een kloof ontstaat tussen intake en behandeling: de toegangsmedewerkers zijn in staat meer eenvoudige vragen af te handelen en andere vragen goed door te verwijzen. De centrale organisatie is toekomstbestendig doordat ze goed kan inspelen op digitalisering en veranderende vraagpatronen.

De verbinding tussen dit team en de sociale teams kan concreet vorm krijgen door:
- Warme overdracht te bevorderen.
- Feedbackloops in te bouwen.
- Vaste momenten voor afstemming en overleg te organiseren, met van tevoren bepaalde agendapunten.
- Waar mogelijk fysieke nabijheid te organiseren door teambijeenkomsten en bijvoorbeeld gezamenlijke lunches.
- Beide groepen te betrekken bij evaluaties, kennisontwikkeling en -deling.
- Te werken met een integraal gezamenlijk systeem.
- Meeloopdagen of jobrotation te organiseren.

Het werken met een dergelijke team vraagt om kwalitatief goede medewerkers, goede ondersteunende instrumenten zoals cliëntregistratie-systemen, werkprocessen en scripts én goede afstemming met het KCC van de gemeente.

3.5 Advies (4)

Conclusie
Voorgaande afwegingen en adviezen leiden tot een concluderend advies om te kiezen voor integrale sociale teams, met t-shaped professionals, een breed takenpakket, waar expertise aanwezig is en met mandaat. Daarnaast is er een centraal team of informatiepunt aanwezig. Dit model past het beste bij de visie van de gemeente Oss en speelt het beste in op de lokale omstandigheden en veranderende behoeften binnen de wijken. Ook sluit het goed aan bij het richtinggevende kader van de VNG. Afgezet tegen de criteria uit het afwegingskader scoort dit model het best omdat het integraliteit en gebiedsgericht werken ondersteunt door een breed takenpakket te beleggen binnen de sociale teams, flexibele inzet van specialismen. Bovendien faciliteert het wijkgericht werken door te werken met herkenbare teams dat lokale kennis heeft en verder opbouwt. Vakmanschap en professionele ruimte wordt ondersteund doordat professionals binnen heldere kaders kunnen opereren en specialistische expertise toegankelijk blijft. Het biedt bovendien de flexibiliteit en lerende organisatie om geleidelijk aan te passen aan lokale omstandigheden en veranderende behoeften. De preventieve capaciteit wordt versterkt door de combinatie van lokale aanwezigheid voor vroegtijdige signalering en toegang tot specialistische kennis.

Het model is daarnaast schaalbaar. Als het gaat om de vraag of een taak in het sociaal team wordt belegd, wordt gehandeld vanuit ja, indien mogelijk vanuit het oogpunt van kosten, kwetsbaarheid en wettelijke kaders en onder de juiste voorwaarden - waarbij adequate ondersteuning van inwoners leidend blijft.

Deze sociale teams hebben in beginsel de volgende taken:
- Invullen toegang, informatie en advies.
- Vragen verkennen en verhelderen.
- Voeren casusregie.
- Opstellen samenwerkplan.
- Bijdragen aan collectieve aanpakken in de wijk en versterking basisinfrastructuur.
- Bevorderen zelfredzaamheid en versterken eigen netwerk.
- Inzetten voorliggende, collectieve of informele ondersteuning.
- Deelnemen aan lokale overlegstructuren.
- Bieden van eerste hulp en lichte ondersteuning (nader te definiëren).
- Borgen van vroegsignalering en preventie.
- Verbinden van individuele vragen met wijkstructuren en informele netwerken.
- Beschikken (beperkt).

Uitgangspunt is dat medewerkers één thuisteam hebben. De sturing binnen de sociale teams is dus hiërarchisch belegd bij een teamleider sociaal team. Medewerkers hebben één team en één leidinggevende, wat bijdraagt aan meer eenduidige sturing. Ook van belang is dat er binnen het team heldere afspraken worden gemaakt over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Lessen, geleerd uit de proeftuin kunnen hier wellicht behulpzaam bij zijn. Ook de externe sturing is een belangrijke factor. Hierover meer in een later hoofdstuk.

3.4 Advies (5)

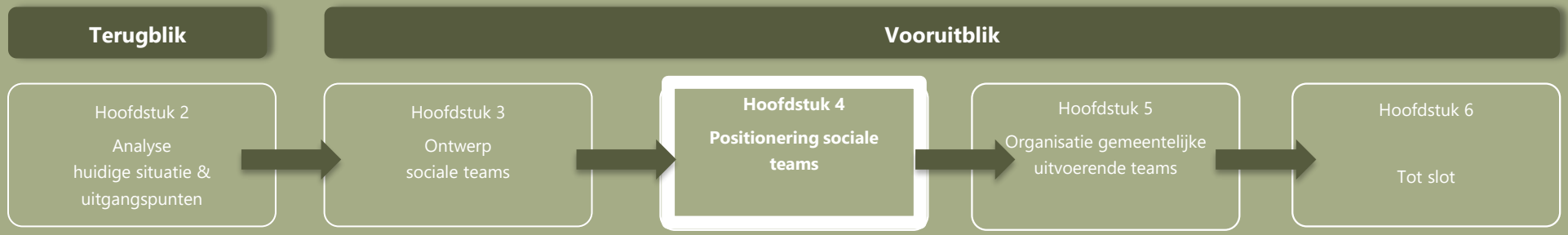
Relatie met de proeftuin
Een terugkerende vraag in Oss heeft betrekking op de ervaringen met de Proeftuin en de relatie met de toekomstige sociale teams. In onze opvatting is de Proeftuin een concept; een concept waarin gewerkt is met (deels) ontschotte budgetten, integrale werkwijzen en vanuit het gedachtegoed van positieve gezondheid. Ook het gevoel van gezamenlijk eigenaarschap is een belangrijk onderdeel van de Proeftuin. De sterke aspecten (zoals zal blijken uit de evaluatie van de proeftuin) kunnen goed worden geïncorporeerd in de werkwijze van de sociale teams zoals beschreven. Ook stellen wij de Samenwerkwijze niet ter discussie. Wij hebben enkel geconstateerd dat deze niet door iedereen hetzelfde wordt geïnterpreteerd; dit vraagt dus nog aandacht.

Overige relaties
In dit rapport beperken we ons tot sociale teams, oftewel gebiedsgerichte teams die betrekking hebben op het sociaal domein. Binnen de gemeente Oss wordt er ook vanuit het ruimtelijke domein gebiedsgericht werkt. Hoewel wij uiteraard zien dat hier samenhang tussen bestaat – denk bijvoorbeeld aan voorzieningen in de wijk – adviseren wij op dit moment niet om hier op dit moment integrale teams van te maken. Wel adviseren wij de relaties hiertussen structureel te borgen.

Ook realiseren we ons dat er onlangs een rapport is uitgebracht over de organisatie van eerstelijns zorg. We constateren dat daar, net als in Oss wordt gestreefd naar wijkgerichte, integrale samenwerking met korte lijnen tussen professionals, waarbij zowel de eerstelijnszorgteams als de sociale teams fungeren als toegankelijke, lokale aanspreekpunten voor complexe, meervoudige problematiek. Hoe deze teams zich in de toekomst precies (organisatorisch en inhoudelijk) tot elkaar verhouden is een punt van aandacht en mede afhankelijk van de ontwikkelingen rondom de eerstelijns zorg.



4. Sociale teams: de juiste plek, de juiste sturing



Introductie

Een cruciale beslissing bij de doorontwikkeling van het sociaal domein betreft de organisatorische positionering van sociale teams. Deze keuze is van belang voor het dagelijkse werk van de professionals, voor de wijze waarop de gemeente samenwerking en verbinding kan realiseren, flexibiliteit en lerende organisatie kan faciliteren en vakmanschap en professionele ruimte kan waarborgen.

Mogelijke scenario's

De positioneringsvraag laat zich samenvatten in drie hoofdrichtingen: laten doen, samen doen, of zelf doen. Elke richting kent meerdere varianten, die elk hun eigen voor- en nadelen hebben voor de realisatie van de visie als het bijvoorbeeld gaat om wijkgericht werken, integraliteit en adequate ondersteuning.

Laten doen: volledige uitbesteding aan een externe partij

- Marktpartij: sociale teams volledig uitgevoerd door private organisaties via aanbesteding. Gemeente behoudt opdrachtgever- en regierol.
- Niet commerciële organisatie: teams ondergebracht bij bestaande welzijnsorganisaties die al actief zijn in het sociaal domein. Bouwt voort op bestaande expertise en netwerken.
- Zelfstandige stichting: de sociale teams wordt ondergebracht bij een op te richten zelfstandige stichting.

Samen doen: gedeelde verantwoordelijkheid en uitvoering

- Netwerkmodel (optimalisatie huidige situatie): professionals uit verschillende organisaties werken samen in teams, behouden binding met moederorganisatie. Flexibel maar complex in aansturing.
- Consortium: gemeenschappelijke contractuele organisatievorm, zonder juridische entiteit, waarbinnen partijen gezamenlijk de uitvoering op zich nemen.
- Coöperatie: gemeenschappelijke organisatievorm waarin partijen gezamenlijk eigenaar zijn. Deelt risico's en opbrengsten, vereist commitment van alle betrokkenen.

Zelf doen: volledige gemeentelijke regie en uitvoering

- Volledig binnen gemeentelijke organisatie: teams volledig onderdeel van gemeentelijke organisatie. Maximale sturing en controle, vereist uitbouw eigen expertise.

Wat zien we in het land?

In Nederland zijn alle beschreven opties in de praktijk te vinden, plus nog diverse varianten daarop. Uit onderzoek van het Nederlands Jeugdinstituut en Movisie blijkt dat 4 van de 5 van de gemeenten werkt met 'wijkteams', waarbij professionals "*in dienst zijn bij de gemeente, de moederorganisatie of een zelfstandige stichting of coöperatie*". Overigens is sinds 2017 een stijging in uitbesteding aan een aparte rechtspersoon of aan een hoofdaanbieder.

Opvallend genoeg zijn er geen recente evaluaties beschikbaar over het succes van de scenario's. Het Nederlands Jeugdinstituut constateert dat "*er te weinig informatie is om conclusies te trekken over de uiteindelijke resultaten die wijkteams boeken*" en dat "*de wijkteams bovendien moeilijk met elkaar te vergelijken zijn omdat niet één wijkteam hetzelfde is*". Onderzoekers van Movisie bevestigen dit beeld: gemeenten zijn "*nog volop aan het zoeken welke opzet en aanpak in hun gemeente het beste werkt*". Dit heeft betrekking op samenstelling en organisatie. Het blijft daarom, helaas, zoeken naar wat het beste past bij de lokale context. Gemeenten zouden moeten voorkomen dat ze "steeds zelf opnieuw het wiel uitvinden", maar zonder degelijke vergelijkende evaluaties is dat niet mogelijk.

4.1 Beschrijving scenario's

Laten doen - Marktpartij
Dit scenario houdt in uitbesteding aan een commerciële onderneming via aanbesteding. De gemeente treedt op als opdrachtgever en stuurt via contractmanagement, waarbij de externe aanbieder verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering. Financieel wordt gewerkt met vaste contractprijzen of prestatiegerichte bekostiging, waardoor het risico bij de aanbieder ligt. De marktpartij heeft vrijheid in de interne organisatie binnen de gestelde contractkaders en werkt met medewerkers in eigen dienst. De bedrijfsvoering verloopt volgens marktstandaarden met eigen systemen, procedures en kwaliteitsborging.

Laten doen - Niet commerciële partij
Net als bij de marktpartij betreft dit uitbesteding, maar dan aan een stichting of vereniging met ANBI-status die – bijvoorbeeld - gespecialiseerd is in welzijnswerk. Dit kan een organisatie zijn die al bekend is in Oss, maar dat hoeft niet. Het bestuur van deze organisatie stuurt de teams aan, terwijl de gemeente via een subsidierelatie of inkoopcontract sturing uitoefent. Financieel verschilt dit scenario doordat gewerkt kan worden met subsidies in plaats van zuivere marktcontracten. Ook deze organisatie werkt met medewerkers in eigen dienst. De bedrijfsvoering wordt geïntegreerd binnen die van deze organisatie.

Laten doen - Zelfstandige stichting
Dit betekent het oprichten van een aparte stichting waarbij de gemeente als enige oprichter optreedt. De governance wordt vormgegeven door een bestuur dat wordt benoemd door de gemeente, waardoor directe invloed behouden blijft zonder hiërarchische sturing. Financieel wordt gewerkt met subsidies of contractfinanciering vanuit de gemeente, waarbij de stichting budget-verantwoordelijkheid draagt. Organisatorisch functioneert de stichting als zelfstandige entiteit met eigen rechtspersoonlijkheid. Het personeel is in dienst van de stichting, wat eenduidige arbeidsrechtelijke verhoudingen creëert. De bedrijfsvoering wordt ingericht volgens stichtingsregels. Bedrijfsvoeringstaken en specialistische ondersteuning moet de stichting zelf organiseren of inkopen bij de gemeente.

Samen doen - Optimalisatie / netwerkmodel
Dit scenario verschilt fundamenteel van de uitbestedingsmodellen doordat er geen aparte rechtspersoon wordt gecreëerd. In plaats daarvan blijven professionals bij hun moederorganisaties. Financieel wordt gewerkt met detachering of inkoop van uren, met kostenverdeling tussen partners. Organisatorisch ontstaat een (virtuele) organisatie met fysieke teamlocaties, waarin personeel gedetacheerd werkt en van verschillende systemen gebruik maakt voor informatiedeling en afstemming.

Samen doen - Coöperatie
Anders dan het netwerkmodel wordt hier wel een aparte rechtspersoon opgericht in de vorm van een coöperatie, waarbij de leden tevens eigenaar-gebruikers zijn. De governance is gebaseerd op democratische besluitvorming via een Algemene Ledenvergadering en bestuur. Financieel wordt gewerkt met ledenbijdragen en gemeentelijke financiering. De organisatie kenmerkt zich door gezamenlijk eigendom en verantwoordelijkheid van alle partners. Personeel kan zowel in dienst zijn van de coöperatie als gedetacheerd worden. Bij indiensttreding geldt dat er sprake is van gedeeld werkgeverschap.

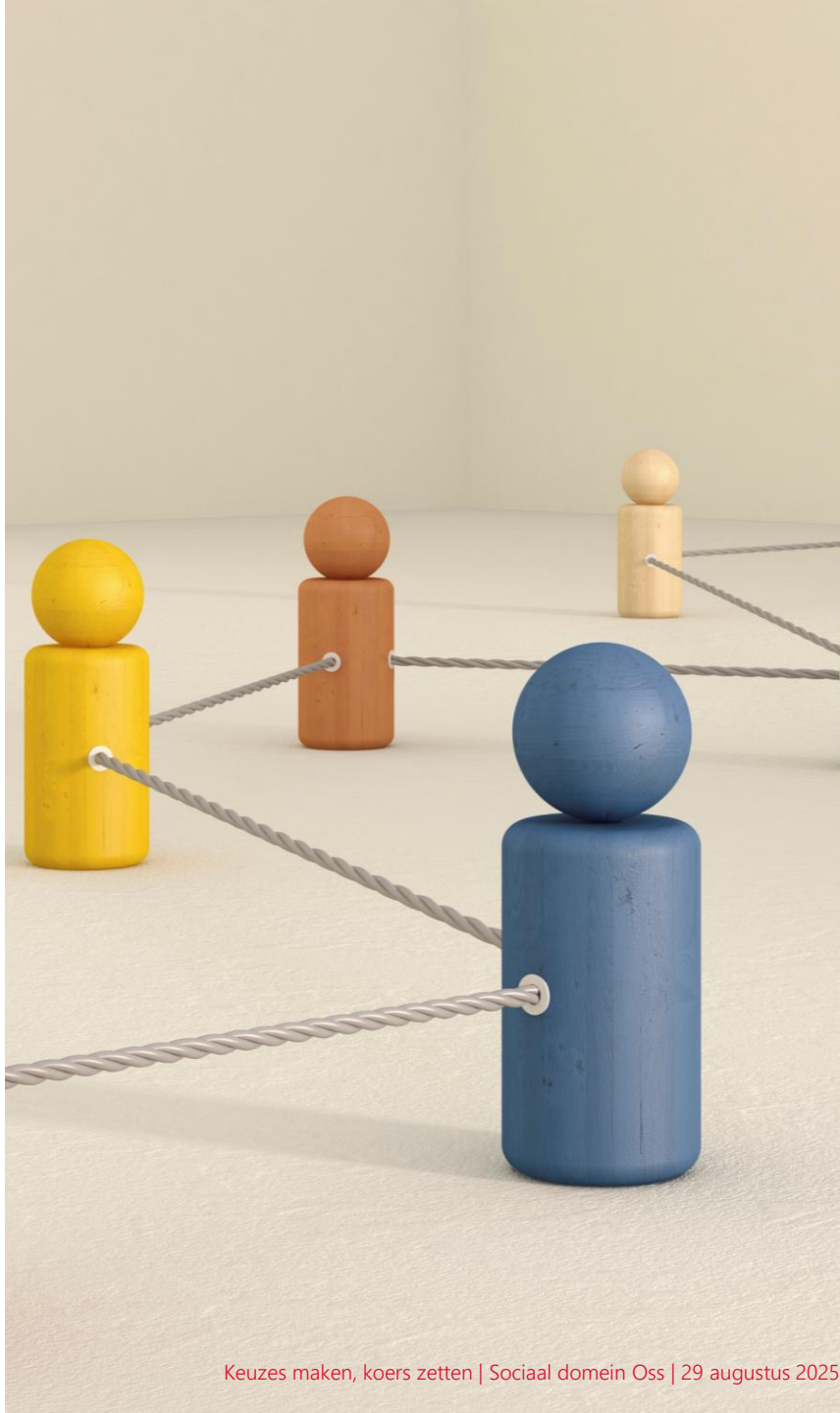
4.1 Beschrijving scenario's (2)

Samen doen - Consortium

Dit is een contractuele samenwerkingsvorm waarbij meerdere organisaties gezamenlijk de uitvoering van sociale teams op zich nemen zonder dat er een aparte rechtspersoon wordt opgericht. De governance wordt geregeld via een consortiumovereenkomst waarin afspraken zijn vastgelegd over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming. Doorgaans wordt één van de partners aangewezen als penvoerder die namens het consortium optreedt richting de gemeente. Financieel werkt het model met een hoofdcontract tussen gemeente en consortium, waarbij de verdeling van budgetten en risico's contractueel is geregeld tussen de partners. Deelnemers blijven organisatorische zelfstandig en brengen elk hun eigen expertise en netwerken in. Het personeel blijft in dienst van de eigen moederorganisatie. Het consortium vereist intensieve coördinatie tussen partners voor zowel strategische als operationele beslissingen. Bij geschillen of prestatieproblemen kan het onduidelijk zijn waar de eindverantwoordelijkheid ligt.

Zelf doen – Binnen gemeentelijke organisatie

Dit scenario verschilt van alle voorgaande doordat het geen separate rechtspersoonlijkheid kent en volledig onderdeel uitmaakt van de gemeente. De sturing verloopt direct hiërarchisch via de gemeentelijke lijnorganisatie. Financieel wordt gewerkt vanuit de gemeentebegroting met directe kostencontrole en transparantie. De teams zijn volledig geïntegreerd in de gemeentelijke organisatiestructuur en het personeel heeft ambtenarenstatus of een arbeidscontract met de gemeente. De bedrijfsvoering volgt gemeentelijke systemen, procedures en verantwoordingsregels.



4.1 Beschrijving scenario's (3)

We zetten de scenario's af tegen de criteria uit het afwegingskader die worden beïnvloed door de positioneringsvraag.

Scenario's	Zelf doen	Niet-commerciele partner	Commerciele partner	Coöperatie	Stichting	Consortium	Netwerk
Vertrouwen	Gemeente kan drempel vormen voor toegankelijkheid.	Onafhankelijke positie stimuleert vertrouwen inwoners.	Commerciële doelen kunnen botsen met vertrouwen inwoners of ruimte voor medewerkers.	Democratische werk-wijze kan vertrouwen stimuleren. Verdeel-de loyaliteit beperkt doorontwikkeling.	Onafhankelijkheid kan vertrouwen inwoners sterken, bestuurlijke afstand geeft professionele ruimte.	Verschillen kunnen vertrouwen inwoners ondermijnen. Professionele ruimte kan verschillen per deelnemer.	Veel vertrouwen richting partners. Professionele ruimte mogelijk beperkt door verschillen.
Leren en innoveren	Ambtelijke procedures kunnen drempels opwerpen.	Flexibiliteit en ervaring met vernieuwing.	Marktprikkels stimuleren innovatie.	Democratische besluitvorming vertraagt vernieuwing.	Operationele vrijheid binnen bestuurlijke kaders.	Kennisdeling en innovatie moet geborgd worden.	Kennisdeling en innovatie moet geborgd worden.
Eenduidige leiding en sturing	Directe hiërarchische sturing en controle.	Sturing via contracten en bestuurlijk overleg. Vraagt stevig opdrachtgeverschap.	Sturing via contracten en bestuurlijk overleg. Vraagt stevig opdrachtgeverschap.	Verdeelde loyaliteiten en onduidelijke besluitlijnen. Vraagt stevig opdrachtgeverschap.	Directere sturing met operationele eenheid. Vraagt stevig opdrachtgeverschap.	Complexe en niet eenduidige sturing door meerdere contractrelaties en overlegstructuren.	Complexe en niet eenduidige sturing door gedeeld eigenaarschap.
Logica en consistentie	Eén organisatie, één cultuur, één werkwijze. Vraagt ook goede afspraken en kaders.	Vraagt goede afspraken en kaders.	Vraagt goede afspraken en kaders en opdrachtgeverschap.	Afhankelijk van afspraken binnen coöperatie, risico op verschillen en inconsistenties.	Vraagt goede afspraken en kaders.	Verschillende culturen en werkwijzen die eenduidig aangestuurd moeten worden	Complexe governance, geen eenduidige sturing, op verschillende niveaus afspraken nodig.

4.2 Advies

Als we alle scenario's in ogenschouw nemen, komen we tot de volgende overwegingen:

Voor gebiedsgericht werken hebben niet-commerciële organisaties mogelijk een voorsprong door hun ervaring met wijkwerk en bestaande netwerken. Een stichting kan door operationele vrijheid wijkgerichte werkwijzen ontwikkelen zonder ambtelijke procedures. Zelf doen bouwt voort op bestaande gemeentelijke ervaring en integreert taken met andere wijkactiviteiten. Coöperaties moeten effectief coördineren tussen verschillende achtergronden van leden. Marktpartijen missen vaak natuurlijke wijkverankering en hun commerciële focus kan botsen met preventieve doelstellingen die pas later rendement opleveren. Een consortium combineert verschillende organisaties in één samenwerkingsverband. Dit biedt voordelen voor expertisebundeling maar creëert complexiteit in mandaat, sturing en consistentie. Vertrouwen en leren kunnen profiteren van diversiteit maar vereisen intensieve coördinatie. Bij een netwerk is er sprake van meerdere overeenkomsten zonder formele samenwerkingsstructuur. De governance is complex.

Eenduidige sturing
Cruciale verschillen ontstaan bij sturing en verantwoordelijkheid. Bij een consortium en netwerk is er geen sprake van eenduidige sturing. Medewerkers blijven in dienst van verschillende moederorganisaties, wat leidt tot verschillen in arbeidsvoorwaarden en het risico op versplinterde loyaliteiten. Niet-commerciële organisatie, stichting, zelf doen en marktpartij hebben alle een duidelijke eindverantwoordelijke. Bij coöperatie is deze verantwoordelijkheid gedeeld tussen leden, wat bij problemen tot onduidelijkheid kan leiden over aanspreekbaarheid. Zelf doen biedt de sterkste waarborgen omdat alle specialismen binnen één organisatie zitten. Dit voorkomt versnippering en zorgt voor eenduidige standaarden. Niet-commerciële organisaties realiseren vergelijkbare sturing via contractafspraken, met mogelijk lagere drempels voor kwetsbare groepen. Marktpartijen vereisen bestuurlijke sturing via contracten. Coöperaties kunnen integraliteit bevorderen maar democratische besluitvorming leidt tot trage processen en onduidelijke verantwoordelijkheden.

Leren en innoveren
Voor leren en innoveren kunnen partnerorganisaties sneller schakelen door afwezigheid van ambtelijke procedures. Stichtingen bieden flexibiliteit maar kwetsbare bedrijfsvoering op beperkte schaal. Coöperaties hebben onafhankelijkheid maar meervoudige besluitvorming vertraagt innovatie. Binnen een consortium of netwerk moeten partners samen werken en gezamenlijk een omgeving creëren waarbinnen leren en innoveren kan plaatsvinden. Ongeacht de keuze behouden gemeentelijke specialisten hun rol als consultants die expertise leveren, complexe beschikkingen behandelen en zorgen voor kwaliteit en kennisborging.

Bedrijfsvoering
Ervaring leert verder dat de ondersteuning van de sociale teams, op het gebied van bedrijfsvoering, ook een belangrijk aspect is. Dit is het moeilijkst te organiseren voor of binnen een stichting: de stichting moet het zelf organiseren, wat vanwege de verwachte schaalomvang inefficiënt zal zijn óf de stichting koopt dit in bij de gemeente, wat ertoe leidt dat er dubbele sturingslijnen ontstaan: de gemeente als opdrachtgever voor de stichting als het gaat om het primaire proces en andersom als het gaat om de ondersteunende processen. Dit kan afleiden van de kerntaken van de stichting.

4.2 Advies (2)

Kansrijke scenario's
Duidelijk is dat er geen 'perfect' scenario bestaat - elke keuze brengt afwegingen met zich mee tussen verschillende waarden, zoals sturing, inhoud, netwerk, professionaliteit en innovatie. Naar onze mening sluiten de scenario's laten doen door een niet commerciële/marktpartij en zelf doen binnen de gemeentelijke organisatie het beste aan bij het advies voor de sociale teams én de visie van Oss. Hoewel een stichting ook mogelijkheden biedt, zijn de kwetsbaarheid van de bedrijfsvoering voor ons zodanig dat we dit model toch niet tot een van de meest kansrijke scenario's rekenen. Het is de kunst om bewust te bepalen welke uitgangspunten het zwaarst wegen in de lokale context en welk scenario het meest bijdraagt aan de realisatie van de Osse ambities.

Lichte voorkeur voor 'laten doen'
Het heeft onze lichte voorkeur om de sociale teams buiten de gemeente te plaatsen. Dit hangt nauw samen met de gekozen invulling van de sociale teams. Op twee punten heeft het beleggen buiten de gemeente wat ons betreft voordelen. Allereerst is de visie van Oss gericht op sociale teams die met mandaat en verankerd in de wijk een brede opdracht hebben. Deze teams zijn erbij gebaat dat zij niet gebonden zijn aan gemeentelijke structuren en procedures. Vanuit een meer onafhankelijke positie, met een eindverantwoordelijke die de relatie met de gemeente borgt, zijn zij meer in staat om innovatie manieren te ontwikkelen om met deze opdracht aan de slag te gaan.

Een ander voordeel van uitbesteden hangt samen met professionele ontwikkeling. T-shaped professionals in sociale teams combineren generalistische vaardigheden met specialistische kennis uit hun oorspronkelijke vakgebied - denk aan maatschappelijk werk, pedagogiek of verpleegkunde. Deze dubbelrol vraagt om gerichte aandacht voor beide kanten van hun professionaliteit.

Bij uitbesteding aan een gespecialiseerde organisatie kunnen medewerkers deel uitmaken van een vakinhoudelijke gemeenschap die actief investeert in hun specialisme. Een welzijnsorganisatie heeft bijvoorbeeld infrastructuur voor methodiekontwikkeling, intervisie en vakgerichte scholing. Dit kan functies ook aantrekkelijker maken op de krappe arbeidsmarkt. Professionals zoeken werkgevers die hun vakmanschap serieus nemen en investeren in ontwikkeling. Een gespecialiseerde organisatie kan dat beter waarmaken dan een gemeente met vele verschillende vakgebieden. Bovendien biedt het loopbaanperspectief binnen dezelfde organisatie.

Andere argumenten
Hoewel dit de belangrijkste argumenten voor ons zijn, heeft 'laten doen' andere voordelen: de sociale teams hebben meer mogelijkheden om een eigen identiteit te ontwikkelen, wat de herkenbaarheid, vindbaarheid en toegankelijkheid kan bevorderen. Bovendien: door een knip aan te brengen tussen sociale teams en de eindverantwoordelijke (gemeente), kunnen de sociale teams onafhankelijker overkomen. Dat kan weer de toegankelijkheid bevorderen. Daar staat tegenover dat het meer op afstand organiseren ook effect heeft op het eigenaarschap van de gemeente voor deze taken, of de indruk wekt dat de gemeente zich verschuilt achter een derde.

Overigens, gemeenten als Tilburg, Groningen, Nijmegen en Zaltbommel - die vrij goed lijken te presteren - hebben allen de sociale teams buiten de gemeentelijke organisatie gepositioneerd. Ook gemeenten van vergelijkbare omvang Venlo en Helmond hebben sociale teams (deels) uitbesteed: Venlo werkt samen met Incluzio en Helmond met Llentl.

4.2 Advies (3)

Randvoorwaarden
Als wordt gekozen voor uitbesteden, dan vraagt dat om taakvolwassen opdrachtgeverschap en sturing: goede opdrachtverlening, goed contractmanagement, stevige invulling van de regierol. Om daadwerkelijk de voordelen te beschrijven, moet in de opdracht expliciet worden gemaakt wat er wordt verwacht van de sociale teams. En dat alleen is niet voldoende: de sociale teams moeten gezien worden als een nauwe samenwerkingspartner en alles wat eerder is gezegd over de samenwerking met sociale teams en tussen beleid en uitvoering, geldt ook dan. Ook al moet dat over organisatiegrenzen heen worden georganiseerd.

Conclusie
We adviseren de gemeente Oss om als vervolgstap het scenario ‘laten doen’ door een partner nader te verkennen. De aanwezigheid van een partner, waarin de gemeente vertrouwen heeft dat deze in de lijn van haar visie de opdracht kan uitvoeren, is van belang.

Overigens realiseren we ons dat of het nu gaat om het helemaal zelf doen, of laten doen, dit zijn keuzes met veel impact. Zeker ook voor de medewerkers die het betreft. Het kan een mogelijkheid zijn om een tussenstap te nemen, bijvoorbeeld door het huidige model te versterken en stappen te zetten richting meer eenduidige sturing en leiding van de teams. Andere scenario’s, zoals een coöperatie, vragen zoveel organisatorische voorbereidingen dat we niet adviseren dat als tussenstap te nemen. Hierbij adviseren wij overigens om wel aan de voorkant duidelijk te maken wat het gewenste eindplaatje is.



4.2 Sturing

Naast de positionering van de sociale teams, is de sturing erop een vraag van de gemeente Oss. De sturing hangt nauw samen met de positionering, vandaar dat we béide aspecten in dit hoofdstuk aan bod laten komen. De gemeente Oss staat voor de uitdaging om sociale teams duurzaam zodanig aan te sturen dat zij optimaal bijdragen aan de gemeentelijke ambities van Meedoen Mogelijk Maken, terwijl tegelijkertijd de kostenbeheersing geborgd is.

Sturen met en op impact

De ervaringen uit de Proeftuin Oss tonen aan dat te strakke sturing op procedures en indicaties de integrale werkwijze belemmert, terwijl professionals aangeven dat zij "*zo min mogelijk last willen hebben van achterliggende procedures, afstemming of financieringswijzen*". Voor de gemeente kan dit betekenen dat zij primair stuurt op resultaten (wat) - zoals het verhogen van inwonertevredenheid, het verschuiven van individuele naar collectieve ondersteuning, en het realiseren van vroege interventies - in plaats van op de manier waarop deze resultaten worden behaald (hoe). Dit betekent het hanteren van duidelijke KPI's die aansluiten bij de strategische doelen uit de visie Meedoen Mogelijk Maken, gecombineerd met voldoende mandaat voor professionals om creatieve, maatwerkoplossingen te ontwikkelen binnen deze kaders.

Bij uitbesteding kan dit met behulp van contractsturing wat innovatie en samenwerking beloont. Dit vereist meerjarige contracten die financiële zekerheid bieden, gekoppeld aan prestatiegerichte bekostiging waarbij teams bijvoorbeeld worden beloond voor preventieve interventies en succesvolle collectieve oplossingen (80-20 afspraak). De gemeente houdt grip door middel van kwartaalrapportages waarin aantallen maar ook verhalen en outcomes centraal staan.

Heldere kaders en goede opdracht

Goed opdrachtgerschap kenmerkt zich door een heldere opdracht (zie volgende pagina) en door heldere kaders. In het geval van Oss valt te denken aan de Samenwerkwijze, maar ook elementen die zijn vastgelegd in de visie, zoals de beweging die de gemeente Oss voor ogen heeft.

Goed sturen vereist de juiste cultuur

Uiteindelijk draait effectieve sturing om het creëren van een cultuur waarin professionals zich gesteund voelen om het juiste te doen voor inwoners, binnen heldere kaders voor wat de gemeente van hen verwacht, met voldoende ruimte om creatieve oplossingen te bedenken die aansluiten bij de lokale context en individuele situaties van inwoners. Transparante verantwoording is in alle gevallen essentieel voor het behouden van politieke en maatschappelijke steun.

Blijf in gesprek. Cruciaal is dat de gemeente investeert in een continue strategische dialoog, waarbij wordt gereflecteerd op wat werkt en wat niet en waarbij aanpassingen in de uitvoering worden gezien als leerproces.

Creëer eigenaarschap. Ook van belang is het creëren van een werkomgeving waarin professionals zich eigenaar voelen van hun resultaten, zonder zich belemmerd te voelen door ambtelijke procedures. Werken met jaarbudgetten, met resultaatverant-woordelijkheid en management dat zich richt op faciliteren in plaats van controleren, kan hieraan bijdragen. Dit betekent geen gedetailleerde procesvoorschriften – maar wel kaders zoals de samenwerkwijze. Zie ook de bijlage voor een overzicht van mogelijke sturings-instrumenten.



4.2 Sturing (2)

Randvoorwaarden voor een goed sturingsmodel

Sturen met en op impact

- Heldere rolverdeling: zorg ervoor dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur, management en medewerkers duidelijk zijn. Maak onderscheid tussen de rol van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Eenduidige managementlijn: kies voor één heldere managementlijn. Voor welke organisatievorm je ook kiest, zorg ervoor dat de sociale teams onder één eindverantwoordelijke vallen, die het belang van deze sociale teams en hun doelen en taken dient.
- Toezicht: borg het onafhankelijke toezicht op de uitvoering van de taken.
- Maak duidelijke en uitvoerbare afspraken over resultaten, prestaties en de verantwoording daarover.

Heldere kaders

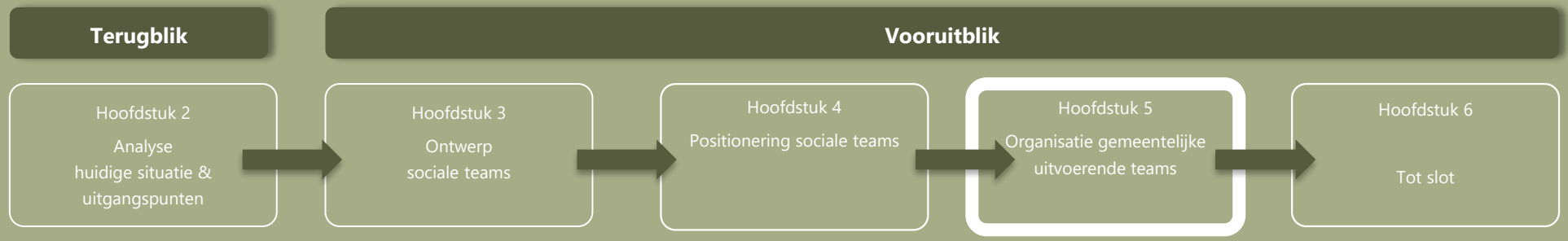
Geef aan de voorkant heldere kaders mee, maak expliciet aan welke visie en ambitie de sociale teams bijdragen en welke werkwijze daarbij wordt gehanteerd.

Goede opdracht

Zorg ervoor dat de opdracht de volgende elementen bevat:

- Doel.
- Kernactiviteiten.
- Gewenste outcome (focus op maatschappelijke effecten, waarbij zowel kwantiteit als kwaliteit telt).
- Prestatie-indicatoren.
- Financiën: budget en financiële afspraken.
- Vereiste kennis en competenties.
- Ruimte voor evalueren, experimenteren, innoveren, leren en ontwikkelen.
- Mandaat.

5. Gemeentelijke afdelingen: structuur en verbinding



Introductie

Naast de inzet van sociale teams in de wijken, voert de gemeente ook andere taken in het sociaal domein uit, via afdelingen en teams. Zie hiervoor ook het organogram in bijlage 6. Deze gemeentelijke uitvoering staat voor eigen organisatorische uitdagingen: hoe richt je de afdelingen en teams optimaal in, hoe stuur je ze aan en hoe laat je ze effectief samenwerken met elkaar en met de sociale teams? Daarnaast speelt de vraag hoe lokale en regionale taken zich tot elkaar verhouden. In dit hoofdstuk gaan we in op deze vragen.

Ondersteuning begint bij de sociale teams

De inrichting van de sociale teams zoals geadviseerd, vormt het uitgangspunt voor de nieuwe organisatie van het sociaal domein in Oss. Deze teams zijn gebiedsgericht georganiseerd, bestaan uit T-shaped professionals en krijgen (gedeeltelijk) mandaat om direct te handelen over verschillende wettelijke domeinen heen. Dit heeft directe gevolgen voor de omvang en taakinvulling van de huidige gemeentelijke uitvoerende teams, waarbij de nadruk verschuift naar de ondersteuning van deze – integrale en gebiedsgerichte - manier van werken.

Nieuwe rol voor de uitvoerende teams

De uitvoerende teams binnen de gemeentelijke organisatie krijgen een wat andere rol, waarin zij specialistische kennis leveren aan de sociale teams via consultatie en tijdelijke inzet rondom specifieke casussen. Zij behouden daarnaast de verantwoordelijkheid voor (een deel van de) indicatiestellingen en beschikkingen, bijvoorbeeld bij juridisch complexe zaken of wanneer gespecialiseerde assessment vereist is. Daarnaast hebben uitvoerende teams een belangrijke rol in het ontwikkelen en bewaken van vakinhoudelijke kwaliteitstandaarden, het vertalen van nieuwe inzichten over ‘wat werkt en wat niet werkt’ naar werkbare methodieken en het borgen van specialistische kennis binnen de sociale teams. Ook analyseren zij terugkerende patronen uit de praktijk en vertalen deze naar beleidsaanbevelingen en systeemverbeteringen die de werking van het totale sociaal domein ten goede komen. Deze ontwikkelingen raken niet alleen de taken van de uitvoerende teams, maar ook de omvang: een deel van de uitvoerend medewerkers zal vast onderdeel gaan uitmaken van de sociale teams. Voor uitvoerende teams die zich met name met regionale taken bezighouden zal er minder sprake zijn van wijziging van de taken en/of omvang.

Wat zien we in het land

Ook als het gaat om de inrichting van het sociaal domein binnen de gemeentelijke organisatie, is er niet één model wat vaker voorkomt dan anderen. We zien met name op twee punten veel verschillen:

- Al dan niet scheiden van beleid en uitvoering;
- Gebiedsgericht inrichten, waarbij meerdere ‘wetten’ in één team zitten
- Inrichten langs de lijn van de ‘wetten’, oftewel taakgericht.

Kleinere gemeenten kiezen vaker voor compacte integrale teams uit noodzaak, terwijl grotere gemeenten meer ruimte hebben voor specialisatie: uit een peiling van Movisie (2023) blijkt dat gemeenten onder 50.000 inwoners in 70% van de gevallen kiezen voor integrale teams, terwijl gemeenten boven 100.000 inwoners vaker specialistische afdelingen handhaven. Regionale samenwerking wordt vooral gezocht voor laagvolume-hoogcomplexe specialismen

.

Introductie

Teamleiders stimuleren ontwikkeling en verbinding

We verwachten niet alleen van de uitvoerende teams dat zij ondersteunend zijn aan de nieuwe manier van werken, ook de teamleiders hebben hierbij een belangrijke rol. Teamleiders helpen hun teams om optimaal te presteren. Hun rol is gericht op het creëren van voorwaarden waarbinnen medewerkers, specialisten, kunnen excelleren: dit doen zij door te zorgen voor duidelijke kaders, wegnemen van obstakels en ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling.

- Ze vormen de schakel tussen het managementteam (MT-SD) en de medewerkers, tussen de verschillende teams binnen en buiten de afdeling en tussen lijnwerkzaamheden en projecten en programma's. Zij zorgen ervoor dat hun teams samenwerken en faciliteren kennisdeling met andere (sociale) teams en externe partners.
- Ze bewaken de kwaliteit en voortgang van het werk, dragen bij aan strategische ontwikkeling van hun vakgebied en vertalen maatschappelijke ontwikkelingen naar gevolgen voor het dagelijkse werk.
- Zij coachen en begeleiden hun medewerkers. Hun kracht ligt niet (alleen) in specialistische kennis, maar in het stellen van de juiste vragen, het bieden van sparringpartnerschap bij dilemma's en het geven van rugdekking waar nodig. Ze hebben voldoende affiniteit met de inhoud om zinvolle gesprekken te voeren en richting te geven, maar laten de inhoudelijke expertise bij hun medewerkers.



5.1 Ontwerp

Komen tot een organisatieontwerp
Om te komen tot een advies voor de inrichting van de uitvoerende teams sluiten we aan bij de ontwerpcriteria uit de vorige hoofdstukken:

- Integraal en gebiedsgericht
- Expertise
- Mandaat
- Vertrouwen
- Leren en innoveren
- Eenduidige sturing
- Logica en consistentie

Kijkende naar de voorgaande hoofdstukken, genoemde aandachtspunten én de vraagstelling van deze opdracht vullen we deze criteria specifiek voor de uitvoerende teams aan :

- Verbinding: de structuren bevorderen de professionele ontwikkeling van medewerkers en de samenwerking tussen teams en medewerkers en tussen beleid en uitvoering.

Op dit moment liggen er nog geen concernbrede kaders voor de inrichting van de organisatie. De verwachting is dat er concernbreed ook ontwerpprincipes worden vastgesteld, onder meer op het gebied van de span of attention. Literatuur én ervaring leert dat er niet één magisch getal, maar dat dit afhangt van onder meer de aard en complexiteit van het werk. Daarop vooruitlopend stellen we nu voor het sociaal domein alvast een ontwerpprincipe op: De maximale span of attention van een team ligt tussen de 15 en 30 medewerkers.

Ordening
Het volgen van deze criteria zou er snel toe kunnen leiden dat we kiezen voor een gebiedsgerichte indeling. Tegelijkertijd constateerden we eerder dat bij een gebiedsgerichte indeling kennisontwikkeling bijzondere aandacht verdient. Om die reden zetten we vier mogelijke ordeningsprincipes af tegen het afwegingskader.

- Procesgericht: teams georganiseerd rond complete uitvoeringsstromen van eerste contact tot afronding.
- Taakgericht: clustering van vergelijkbare uitvoeringstaken en expertise.
- Gebiedsgericht: teams georganiseerd rond geografische gebieden voor nabijheid en lokale kennis.
- Doelgroepgericht: teams gevormd rond specifieke doelgroepen zoals ouderen, jongeren of mensen met beperkingen.

Elke manier van ordenen heeft voor- en nadelen (zie tabel op de volgende pagina): procesgericht werken bevordert efficiëntie maar kan leiden tot versnippering, taakgericht werken optimaliseert specialisatie maar vermindert flexibiliteit, gebiedsgericht werken vergroot nabijheid maar kan expertise verdunnen, en doelgroepgericht werken biedt specialistische kennis maar riskeert verkokering tussen doelgroepen.

5.1 Ontwerp (2)

Ordening	Gebiedsgericht	Procesgericht	Taakgericht	Doelgroepgericht
Integraal en gebiedsgericht	Multidisciplinair, brede blik op alle vragen binnen gebied.	Georganiseerd rond processen, niet gebiedsgericht.	Georganiseerd per taak/wet, niet gebiedsgericht.	Multidisciplinair per doelgroep, niet gebiedsgericht.
Expertise	Expertiseontwikkeling en behoud vereist aparte sturing/expertise verdeeld over teams.	Inhoudelijke expertiseontwikkeling vereist aparte sturing/expertise verdeeld over teams.	Eenduidige sturing op expertiseontwikkeling/expertise binnen teams.	Eenduidige sturing op expertise per doelgroep.
Mandaat	-	-	-	-
Vertrouwen	-	-	-	-
Leren en innoveren	Rondom gebiedsgerichte ontwikkelingen en aanpak.	Rondom processen.	Vakinhoudelijk	Op doelgroepbenaderingen.
Eenduidige leiding en sturing	Eenduidig gebiedsgericht, kennisontwikkeling vraagt apart aandacht.	Eenduidig procesgericht, kennisontwikkeling vraagt apart aandacht.	Eenduidige sturing op kennisontwikkeling, ook richting sociale teams. Gebiedsgerichte kennis vraagt apart aandacht.	Eenduidig doelroepgericht, kennisontwikkeling en gebiedsgerichtheid vraagt apart aandacht, evenals overgang tussen doelgroepen
Logica en consistentie	Wel consistent, minder logisch gelet op noodzaak ontwikkeling expertise.	Niet consistent, niet logisch.	Logisch gelet op noodzaak ontwikkeling expertise, consistentie binnen uitvoerende teams borgen.	Niet consistent, niet logisch.
Verbinding	Minder complementair richting beleid en sociale teams.	Niet complementair aan werkwijzen sociale teams.	Complementair aan werkwijze sociale teams en beleid.	Deels complementair aan werkwijzen sociale teams.



5.1 Ontwerp (3)

Kiezen voor taakgerichte indeling

In hoofdstuk 3 hebben we geconcludeerd dat in de nieuwe situatie, de echte vakspecialisten niet in de sociale teams werken, maar bij de gemeente en andere organisaties. Een taakgerichte organisatie van specialisten voorkomt versnippering van expertise en maakt efficiënte inzet van specialistische kennis mogelijk. Het specialisatie-principe stelt dat centraliseren van specialismen de ontwikkeling van specialistische vaardigheden bevordert. Wanneer specialisten samenwerken in afdelingen/teams ontwikkelen zij efficiënte werkprocessen, gemeenschappelijke taal en mogelijkheden nieuwe teamleden te begeleiden. Deze kritieke massa is dus belangrijk voor de juiste kennisuitwisselingen.

Overigens adviseren we aanvullend om *binnen* de teams wel medewerkers van de taakgerichte uitvoerende teams aan gebieden te koppelen om zo vaste aanspreekpunten voor de sociale teams te hebben én te bevorderen dat deze medewerkers ook kennis hebben van de gebieden.

Span of attention

Er dient in alle gevallen bekeken te worden welke formatieplaatsen vanuit W&I en Zorg overgaan naar de sociale teams en wat dat betekent voor de formatie van de teams. Hoewel de teams nu ook een taakgerichte indeling kennen, kan het nieuwe formatieplaatje, gecombineerd met de gewenste span of attention (15-30 medewerkers), betekenen dat er een herijking van de teams moet plaatsvinden.

5.2 Scenario's

Een keuze voor een taakgerichte indeling leidt niet automatisch tot één ideaal organisatiemodel. Er zijn twee hoofdrichtingen mogelijk: optimaliseren van de huidige inrichting of herinrichting. Op pagina 54 zijn de scenario's visueel weergegeven.

Scenario 1. Optimalisatie
In scenario 1 dient het huidige organisatiemodel van de uitvoering van het sociaal domein als uitgangspunt. Het optimaliseren van de huidige organisatie omvat een aantal concrete interventies, die ook impact hebben op de samenstelling van een aantal teams. Deze optimalisatie houdt concreet in:

Harmonisatie
Er vindt harmonisatie plaats van de werkwijzen op het gebied van Jeugd, Wmo en Werk & Inkomen, om meer uniformiteit te creëren in de wijze van (horizontale) sturing, de relatie met beleid én de relatie met de sociale teams.

Versterking samenhang beleid en uitvoering
De samenhang en samenwerking tussen beleid en uitvoering worden versterkt (zie ook paragraaf 5.4 voor concrete aanbevelingen).

Ondersteunende taken
De meer ondersteunende functies binnen het sociaal domein – specifiek kwaliteit en administratie worden meer op dezelfde wijze geborgd binnen de organisatie, zowel qua manier van werken als manier van organiseren. In de huidige organisatie zijn binnen Zorg administratieve taken meer gecentraliseerd, terwijl binnen W&I deze meer verweven zijn met de consulenttaken. Uit onderzoek en praktijkervaring komt naar vormen dat het bundelen van ondersteunende taken bijdraagt aan de kwaliteit, vernieuwing en expertise (professionalisering) en ook schaalvoordelen met zich meebrengt.

Bij centralisatie van kwaliteit en administratie binnen het sociaal domein ontstaan - waarschijnlijk twee teams. Voor de positionering zijn drie opties. Ten eerste kunnen deze teams een aparte afdeling vormen. Dit zorgt voor evenwicht met andere afdelingen. Ten tweede kunnen de teams onderdeel worden van een afdeling Uitvoering, waarbij kwaliteit en administratie geïntegreerd worden in de uitvoerende structuur. Ten derde is directe positionering onder de directeur Sociaal Domein mogelijk, vanwege de ondersteunende aard van de werkzaamheden. Deze laatste optie heeft niet de voorkeur omdat het afbreuk doet aan de logica en consistentie binnen het sociaal domein. De directeur zou dan direct leiding geven aan een of twee teamleiders voor ondersteunende taken, terwijl de uitvoerende teams via een afdelingsstructuur worden aangestuurd.

We zijn op dit moment uitgegaan van de taken op het gebied van kwaliteit en administratie. Centraliseren van ondersteunende taken kan mogelijk ook voor andere taken wenselijk zijn. Om te bepalen of een taak(gebied) centraal binnen het sociaal domein wordt belegd, kunnen de volgende vragen helpen:

- Draagt het bij aan uniformere kwaliteit en juridische eenduidigheid?
- Kunnen dubbelingen worden voorkomen en medewerkers efficiënter ingezet?
- Wordt de ontwikkeling van kennis bevorderd?
- Staat de taak ten dienste van het primaire proces zonder direct inwonercontact?
- Is er sprake van direct inwonercontact, taken die nabijheid vereisen en/of integraal onderdeel uitmaken van de hulpverlening?

5.2 Scenario's (2)

Scenario 2. Herinrichting met regionale afdeling
In scenario 2 komen we tot een meer ingrijpende herinrichting van de uitvoering van het sociaal domein. Hierin zijn meerdere varianten denkbaar, waarbij we steeds aansluiting zoeken bij de visie. Dit scenario bouwt voort op scenario 1, er wordt ingezet op harmonisatie, versterking van de samenhang en centralisatie van kwaliteit en administratie.

Eén afdeling uitvoering. In dit scenario wordt één afdeling Uitvoering gevormd. Hoewel dit leidt tot een potentieel grote afdeling, kan er wel een goed evenwicht worden gevonden tussen de ontwikkeling van specifieke expertises binnen de teams en integraliteit binnen de afdeling. Bovendien ontstaat zo een heldere en eenduidige lijn tussen de uitvoering en de sociale teams. En kan er makkelijker voor gezorgd worden dat de werkwijzen binnen de uitvoering én ten opzichte van de sociale teams en beleid, eenduidiger worden. We maken zichtbaar onderscheid tussen Jeugd, Wmo, Geldzorgen, Werk en Inkomen - waarbij elk team expertise ontwikkelt binnen haar specifieke taakgebied. Dit draagt ook bij aan een heldere relatie tussen beleid en uitvoering, omdat elke beleidslijn direct vertaald kan worden naar het bijbehorende uitvoeringsteam.

Regionale taken. De regionale taken leerplicht, taken op het gebied van beschermd wonen, toezicht en handhaving, contractmanagement en inkoop – zoals nu belegd binnen RBL en Regioteams - worden gebundeld. Vanuit het principe van meer eenduidige sturing en geen dubbele loyaliteiten gaat dit scenario uit van één eindverantwoordelijke en aanspreekpunt voor deze regionale taken, een manager die de regionale belangen behartigt. Dit beperkt de mogelijke belangentegenstelling die kan ontstaan, voor zowel de verantwoordelijke als de overige medewerkers.
Vanuit de huidige bezetting geredeneerd betreft dit ongeveer 35 fte, wat betekent dat dit om 2 teams zal gaan. Om te borgen dat zowel naar de regio toe als binnen het MTSD de belangen van de regio duidelijk worden behartigd worden deze teams in dit scenario binnen een aparte afdeling gepositioneerd. Dit zorgt intern en extern voor duidelijkheid en heldere afbakening.

We realiseren ons dat hiermee de keuze voor een taakgerichte indeling wordt losgelaten: zo ontstaat er immers een afdeling met verschillende soorten taken. In dit specifieke geval laten we eenduidige sturing zwaarder wegen: één organisatieonderdeel die een andere opdrachtgever heeft (namelijk de regio) en primair de belangen van de regio behartigt.

Gebiedsgerichte dwarsverbanden
Verder is in dit scenario bijzondere aandacht voor het borgen van gebiedsgerichte dwarsverbanden. In ieder geval door overleg en afstemming met de sociale teams structureel onderdeel van de wijze van werken te laten zijn. Aanvullend is het mogelijk om met functionarissen te gaan werken (lijkend op de aanjagers bij de Proeftuin) die een belangrijke functie vervullen om per gebied de verbinding de bewaken tussen sociale teams, gemeentelijke uitvoering én beleid. Deze medewerkers zetten zich in voor integrale sociale ontwikkeling en effectieve samenwerking in het sociaal domein. Zij hebben een verbindingsfunctie, zorgen voor versterking en doorontwikkeling van netwerken, signaleren en adviseren naar aanleiding van deze signalen.

5.2 Scenario's (3)

Scenario 3: herinrichting zonder regionale afdeling

We kunnen ook het uitgangspunt van taakgerichte organisatie consistenter toepassen en komen tot een derde scenario. Dit scenario bouwt veelal voort op scenario 2 en omvat één afdeling uitvoering, harmonisatie, versterking van de samenhang, gebiedsgerichte dwarsverbanden en centralisatie van kwaliteit en administratie. Dit scenario onderscheidt zich op één punt van scenario 2: de organisatie van de regionale taken.

Regionale taken

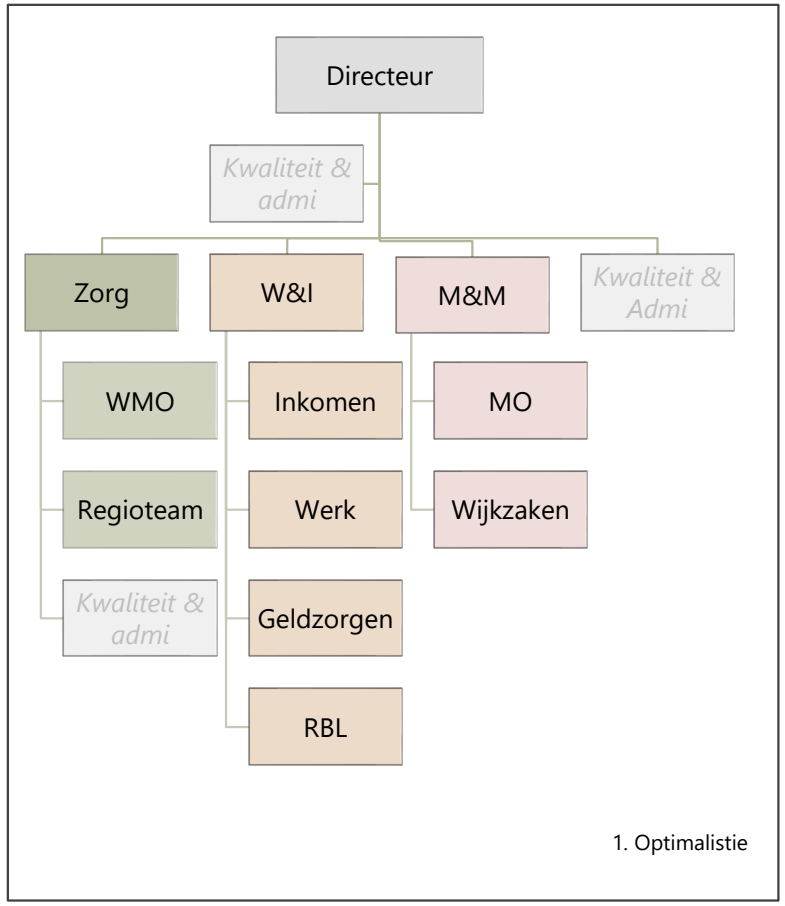
In dit scenario maken we onderscheid tussen de taken binnen RBL en die binnen Regioteam. Hoewel het aspect van belangenverstrengeling relevant blijft, constateren we dat dit aanzienlijk meer speelt binnen Regioteams dan binnen RBL. Ook het type taken verschilt aanzienlijk van elkaar. De taken binnen Regioteams zijn veelal (hoewel niet volledig) gericht op contractmanagement en inkoop en hebben een nadrukkelijk verbinding met beleid. De taken binnen RBL zijn uitvoerend van aard. Vanuit de taakgerichte gedachte opteren we in dit scenario om RBL te positioneren binnen de nieuw te vormen afdeling Uitvoering en Regioteams binnen M&M.

Overzicht drie scenario's

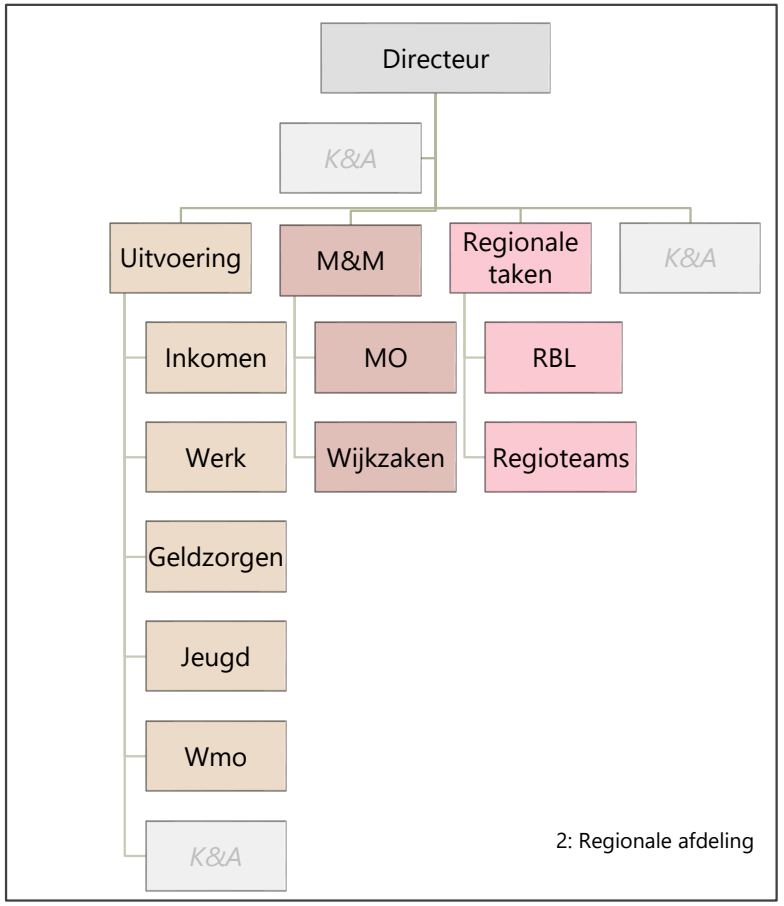
In onderstaand overzicht geven we beknopt de drie scenario's weer.

Optimalisatie (1)	**Herinrichting met regionale afdeling (2)**	**Herinrichting zonder regionale afdeling (3)**
Harmonisatie werkwijzen	Harmonisatie werkwijzen	Harmonisatie werkwijzen
Versterking samenhang beleid-uitvoering	Versterking samenhang beleid-uitvoering	Versterking samenhang beleid-uitvoering
Kwaliteit en administratie concentreren	Kwaliteit en administratie concentreren	Kwaliteit en administratie concentreren
Span of attention herijken	Span of attention herijken	Span of attention herijken
	Gebiedsgerichte dwarsverbanden borgen	Gebiedsgerichte dwarsverbanden borgen
	Alle uitvoerende teams binnen één afdeling	Alle uitvoerende teams binnen één afdeling
	Regionale taken concentreren binnen één afdeling	RBL naar uitvoering Regioteams naar M&M

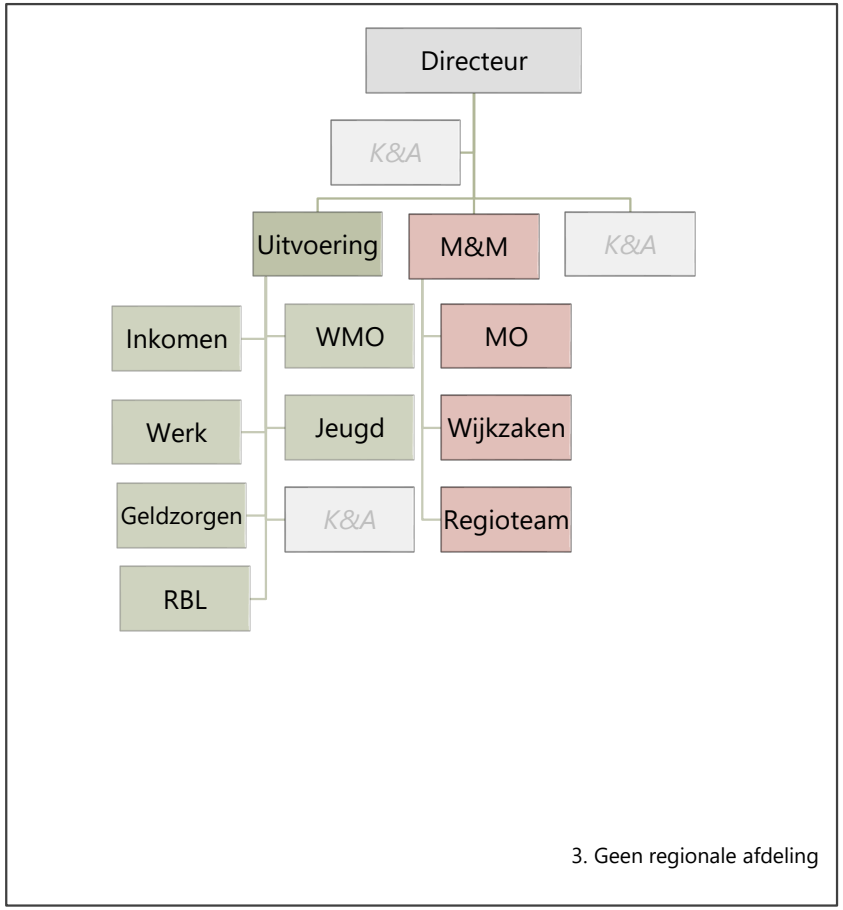
5.2 Scenario's (4)



1. Optimalistie



2: Regionale afdeling



3. Geen regionale afdeling

Omwille van de leesbaarheid zijn de sociale teams niet opgenomen in deze organogramman,

5.2 Scenario's (6)

Ordening	1. Optimalisatie	2. Herinrichting + regionale afdeling	3. Herinrichting + geen regionale afdeling
Integraal en gebiedsgericht	-	-	-
Expertise	-	-	-
Mandaat	-	-	-
Vertrouwen	-	-	-
Leren en innoveren	Versnipperd tussen twee afdelingen	Geconcentreerd binnen één afdeling.	Geconcentreerd binnen één afdeling.
Eenduidige leiding en sturing	Uitvoering over meerdere afdelingen verspreid. Verantwoordelijk voor lokaal en regionaal.	Meer eenduidigheid binnen uitvoering en regionaal vs lokaal. Eenduidige lijn beleid, uitvoering, sociale teams.	Meer eenduidigheid binnen uitvoering. Eenduidige lijn beleid, uitvoering, sociale teams. Meer taakgericht.
Logica en consistentie	Inconsistenties in structuur tussen zorg en W&I blijven, regionale taken blijven versnipperd.	Maximale consistentie door uitvoering in één afdeling te beleggen.	Maximale consistentie door uitvoering in één afdeling te beleggen.
Samenhang	Relatie met sociale teams vanuit twee uitvoerende afdelingen	Duidelijke relatie tussen uitvoerende afdeling en sociale teams	Duidelijke relatie tussen uitvoerende afdeling en sociale teams

5.3 Advies

Een belangrijk verschil tussen de scenario's betreft de mate van verandering: waar optimalisatie zich richt op het verbeteren van bestaande structuren en werkwijzen binnen de huidige kaders, gaat herinrichting uit van een grotere verandering, meer ingrijpende aanpassingen. Bij optimalisatie blijven medewerkers veelal werken binnen bestaande teams en wordt de samenwerking geleidelijk verbeterd. Het is altijd moeilijker om binnen bestaande structuren tot andere manieren van (samen-)werken te komen dan in een nieuw model.

In scenario 1 zijn de uitvoerende teams verdeeld over twee afdelingen, waardoor coördinatie en afstemming nodig is en eenduidigheid moeilijker is. Dit doet bovendien afbreuk aan de directe verbinding tussen specialismen die belangrijk is voor de integrale gebiedsgerichte aanpak. Scenario 2 en 3 bundelen alle uitvoerende taken binnen één afdeling, wat verkokering tussen domeinen kan helpen voorkomen. Door teams te organiseren rond specifieke expertise (Jeugd, Wmo, Geldzorgen, Werk en Inkomen) binnen één afdelingsstructuur ontstaat een balans tussen specialisatie en integraliteit. Dit model draagt bij aan de ontwikkeling van specialistische kennis, terwijl de afdelingsstructuur bijdraagt aan uniforme werkwijzen en directe afstemming tussen disciplines. Dit heeft ook voordelen als het gaat om flexibiliteit omdat aanpassingen en innovaties binnen één afdeling kunnen worden gecoördineerd zonder afdelingsoverstijgende procedures. Dit draagt ook bij aan de onderlinge samenwerking.

In scenario 3 wordt consistenter omgegaan met het principe van een taakgerichte indeling. Het model sluit ook aan bij de verschillen tussen regionale taken die worden uitgevoerd binnen de gemeente Oss. Keerzijde is dat er niet één aanspreekpunt is voor de regio en dat zeker binnen RBL aandacht moet blijven voor gespleten loyaliteiten. De voorgestelde interventies voor gebiedsgerichte dwarsverbanden zijn potentieel een aanvulling om de verbinding tussen gemeentelijke uitvoering, sociale teams en beleid te waarborgen.

Gelet op het bovenstaande, adviseren wij om de uitvoerende gemeentelijke teams opnieuw in te richten en daarmee te kiezen voor scenario 2 of 3. Beide scenario's sluiten goed aan bij het afwegingskader en hebben de mogelijkheden in zich om tot aanscherping van de organisatie van regionale taken te komen. Voor wat betreft kwaliteit en administratie adviseren wij om een keuze te maken voor de wijze van werken en op grond daarvan te beoordelen of positionering binnen een afdeling Uitvoering of als aparte afdeling de voorkeur heeft.

De definitieve inrichting is afhankelijk van de omvang van de uitvoerende teams, als gevolg van de vorming van de sociale teams.

5.3 Advies (2)

Verdere uitwerking nodig

Wij constateren dat behalve de precieze omvang van de teams nog een aantal aspecten nadere verkenning en uitwerking vragen:

- De harmonisatie van administratieve processen en daarmee een keuze voor een manier van werken en organiseren.
- Het beginsel van taakgericht organiseren en een consistent onderscheid tussen beleid en uitvoering vraagt dat ook gekeken wordt naar overige teams en taken zoals Wijkzaken en regionale beleidstaken.
- Wat de keuze voor een scenario precies betekent voor de regionale taken, als het gekozen principe consistent wordt gevolgd. Gaan teams dan één op één over of vraagt dit mogelijk maatwerk?
- Of een gebiedsgerichte 'aanjager' een functie is die van meerwaarde is om de samenhang tussen beleid, uitvoering en sociale teams te versterken.

Een ander punt van aandacht zijn de projecten en programma's binnen het sociaal domein. Om de uitvoering goed te laten functioneren is het van belang om scherp te blijven op wat de opdracht is, hoe deze projecten en programma's worden aangestuurd en of de uitvoering hierin een plek heeft (of zou moeten hebben). Het is ook van belang om scherp en consistent onderscheid te maken tussen het werk wat in de lijn wordt gedaan en werk wat in deze tijdelijke initiatieven wordt uitgevoerd. En wat dit betekent voor de inzet van capaciteit.

Overige ontwikkelingen

Op dit moment werken zes gemeenten in de regio (Bernheze, Boekel, Land van Cuijk, Maashorst, Meierijstad en Oss) aan een nieuwe vormgeving van de samenwerking met IBN op het gebied van werk en participatie. De colleges hebben op 16 september 2026 besloten om het scenario "Gezamenlijke teams Werk van gemeenten en het Participatiebedrijf van IBN" verder uit te werken, zoals toegelicht in de raadsinformatiebrief van 16 september 2026. In dit scenario worden inwoners met een traject naar werk regionaal begeleid door één gezamenlijk team van gemeente en IBN. Dit kan gevolgen hebben voor de wijze van organiseren van lokale taken. De verdere uitwerking, inclusief consequenties voor de gemeentelijke afdelingen, wordt in het vierde kwartaal van 2026 verwacht.

Voorkomen verkokering

Ieder taakgericht model heeft verkokering tussen de taakgebieden als risico. Dit vereist proactieve maatregelen om de integrale aanpak van complexe problematiek te waarborgen. Wij adviseren daarom:

- Uniforme werkprocessen en werkwijzen
- Periodiek overleg tussen betreffende teamleiders, eventueel aangevuld met sleutelpersonen uit de teams.
- Gezamenlijk leren en ontwikkelen
- Gezamenlijk maken van afspraken en ontwikkelen van werkprocessen om integraliteit te borgen.
- Periodieke multidisciplinaire casusoverleggen.
- Fysieke nabijheid.

5.4 Sturingsmodel

Samenwerking sociale teams met overige teams

Effectieve samenwerking tussen sociale teams en de bredere organisatie (beleid en uitvoerende teams) in het sociaal domein is noodzakelijk om inwoners nabij en integraal te ondersteunen. Sociale teams kunnen hun doelen alleen realiseren als zij goed verbonden zijn met beleidsafdelingen, uitvoerende teams en ondersteunende diensten binnen de gemeente. Deze samenwerking zorgt er onder meer voor dat de dagelijkse praktijk van de teams wordt gevoed door actueel beleid en praktijkervaringen doorwerken in beleidsontwikkeling. Het is van belang deze samenwerking zo concreet als mogelijk te maken, bijvoorbeeld: *sociale teams kunnen binnen 48 uur expertise inschakelen van specialisten en hebben directe beslissingsbevoegdheid over budgetten van minimaal €2.500 per casus*. Of: *succesvolle samenwerking vereist dat 80% van de medewerkers binnen 6 maanden de samenwerkwerkwijze beheerst, gemeten via praktijktoetsen en cliënttevredenheid*.

Het borgen van deze samenwerking vraagt om structurele aandacht op meerdere niveaus. Dit vereist wekelijkse afstemming tussen teamleiders en maandelijkse evaluatie van doorlooptijden. Teams die langer dan een specifieke tijd wachten op specialistische inzet, escaleren naar managementniveau. Heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden zijn essentieel om onduidelijkheden en competentiegeschillen te voorkomen. Daarnaast heeft regelmatige afstemming tussen verschillende organisatieonderdelen een structureel karakter nodig, waarbij zowel operationele zaken als strategische ontwikkelingen worden besproken. Ook gedeelde informatiesystemen en eenduidige werkprocessen zijn van groot belang voor een soepele samenwerking. Op pagina 60 is een overzicht opgenomen met een ondersteunende overlegstructuur.

Mogelijke concrete maatregelen

De volgende interventies kunnen bijdragen aan deze verbinding:

- Casusoverleggen bij complexe situaties.
- Gezamenlijke locaties die informele uitwisseling bevorderen.
- Gedeelde systemen voor informatie-uitwisseling.
- Tijdelijke projectteams voor complexe cases of domein- of gebieds-overstijgende vraagstukken.
- Bijeenkomsten, gericht op innovatie, kennisontwikkeling en kennisdeling.
- Gezamenlijk herijken of ontwerpen werkprocessen.
- Meeloopdagen.

Om deze samenwerking concreter te maken is het aan te bevelen specifieke ‘portefeuilles’ of ‘thema’s te verdelen over teamleden, zowel bij de sociale teams als de uitvoerende teams. Te denken valt aan de volgende thema’s:

Methodiekontwikkeling	Ontwikkeling werkwijzen, protocollen, evaluatie methodieken
Kennisdeling	Organisatie Leerhuis, best practices verzamelen, trainingscoördinatie
Expertisebewaking	Competentieprofielen, kwaliteitsbewaking, coaching trajecten
Monitoring & Evaluatie	Data-analyse, trendrapportage, beleidsinput

5.4 Sturingsmodel (2)

Samenwerking beleid en uitvoering
Een goede relatie tussen beleid en uitvoering is een andere pijler om succesvol te zijn in het sociaal domein. Beleidsmakers en uitvoerende professionals dienen frequent en periodiek contact te hebben. Beleid dat ontwikkeld wordt zonder inbreng vanuit de uitvoeringspraktijk loopt het risico realiteitsvreemd te worden, terwijl uitvoering zonder duidelijke beleidsrichting kan leiden tot willekeur en inefficiëntie. De kracht ontstaat wanneer beide werelden elkaar versterken: beleidsmakers die worden geïnformeerd door praktijkervaringen en uitvoerders die worden geleid door heldere strategische kaders.

Succesvolle integratie van beleid en uitvoering vraagt om bewuste organisatorische keuzes. Effectief beleid vereist dat beleidsmakers periodiek meelopen in teams en dat teamleiders gestructureerd beleidsinput leveren. Periodiek overleg tussen de betreffende teamleiders, aan de hand van een duidelijke agenda en met borging van de acties, is een goed begin. Structureel overleg tussen beleidsmedewerkers en uitvoerende teams zorgt ervoor dat nieuwe ontwikkelingen tijdig worden gedeeld en dat praktijksignalen hun weg vinden naar beleidstafels. Het is daarbij essentieel dat men elkaars expertise erkent en waardeert: beleidsmedewerkers om hun strategische overzicht en toekomstvisie, uitvoerders om hun directe kennis van inwoners en werkbare oplossingen. Het borgen van deze relatie vereist ook investering in wederzijds begrip en gemeenschappelijke taal. Wanneer beleidsmakers regelmatig meelopen in de uitvoeringspraktijk en uitvoerders betrokken worden bij beleidsontwikkeling, ontstaat er een gedeeld referentiekader.

Ontwikkel feedbackloops
Daarnaast helpen duidelijke feedbackmechanismen, waarbij de effecten van beleid systematisch worden gemonitord en teruggekoppeld naar beleidsmakers. Dit creëert een lerende cyclus waarin beleid continu wordt verfijnd op basis van praktijkervaringen, terwijl uitvoering wordt verrijkt door strategische sturing.

- Continu: teams registreren systeemknelpunten en patronen
- Per kwartaal: team ‘onderzoek&statistiek’ analyseert data en trends
- Halfjaarlijks : trendrapportage naar management en beleid
- Jaarlijks: beleidsevaluatie

Niet alleen een kwestie van structuur
Daarnaast speelt cultuur een belangrijke rol bij het borgen van samenwerking. Het doorbreken van silo’s en het creëren van een gedeelde missie waarin alle betrokkenen zich herkennen, vergroot de bereidheid om over grenzen heen te werken. Ook vraagt duurzame samenwerking om investering in relaties tussen mensen - wederzijds begrip en vertrouwen ontstaan door regelmatig contact en gezamenlijke activiteiten die het 'wij-gevoel' versterken. Om hier een impuls aan te geven, kan een aantal instrumenten ingezet of herijkt worden:

- Afstemming en overleg, gericht op het delen van signalen.
- Periodieke beleidsbijeenkomsten met beleid en uitvoering.
- Een sluitend proces voor signalering, agendering, beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling, uitvoering, monitoring, evaluatie en bijsturing.
- Uitvoeringstoetsen als standaard onderdeel bij het ontwikkelen van beleid.
- Fysiek bij elkaar in de buurt werken.
- Bijeenkomsten, gericht op innovatie, kennisontwikkeling en kennisdeling.
- Gezamenlijk herijken of ontwerpen werkprocessen.
- Gedeelde systemen en dashboards.
- Gezamenlijke werk- of projectgroepen voor specifieke vraagstukken

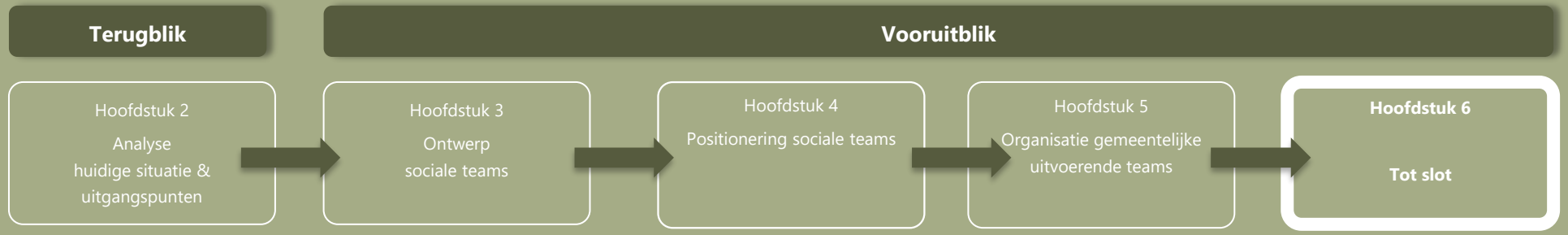
5.7 Sturingsmodel (3)

Overlegstructuur

Overleg	Wanneer	Wie	Wat
Managementoverleg	Tweewekelijks	Afdelingshoofden ST, UT, beleid	Actualiteiten, jaarplan, samenhang, prioriteiten, voortgang
Teamleidersoverleg	Maandelijks	TL ST, UT, beleid	Actualiteiten, jaarplan, samenhang, prioriteiten, voortgang
Teamoverleg (ST+UT)	Wekelijks 1-1,5 uur	Alle professionals + teamleider	Caseload verdeling, complexe casussen, intervisie, signalen (uit wijk)
Multidisciplinair Overleg (MDO)	2-wekelijks 1,5 uur	ST+ spec expertises	Doorlopende casussen evalueren, vervolgstappen bepalen
Gebiedsoverleg	Maandelijk	ST+ UT + beleid	Ontwikkelingen gebied, gebiedsspecifieke expertise, beleid, maatregelen
Leerhuis	Maandelijks 3 uur	ST+ UT + beleid	Gezamenlijke scholing, methodiekontwikkeling, kennisdeling best practices
Kwaliteitsoverleg	Kwartaal	Teamleiders ST+UT+ kwaliteitsmedewerkers	Evaluatie werkwijze, aanpassing procedures, expertise-ontwikkeling
Netwerkoverleg	Kwartaal	Managers UT+ST+partners	Werkafspraken actualiseren, capaciteit, informatiedeling
Huisartsenoverleg	Maandelijks 1 uur	Vast contactpersoon team + praktijkondersteuners + huisartsen	Doorverwijzing, consultatie eerste lijn, gezamenlijke casussen
Onderwijsnetwerk	6-wekelijks 1,5 uur	Vast contactpersoon team + zorgcoördinatoren scholen	Vroegsignalering, overgangen, gezinsaanpak
Beleidscafé	Maandelijks	UT+Beleid	Directe verbinding tussen medewerkers en beleidsmedewerkers rondom praktijkcases
Beleidsevaluatie	Half jaarlijks	UT+Beleid	Evaluatie van elk nieuw beleid na 6 maanden met verplichte bijsturing indien nodig
Signaaloverleg	Maandelijks	UT teamleiders + Beleid	Maandelijkse escalatie van signalen en knelpunten
Leerhuis	Maandelijks 3 uur	Professionals alle teams (ST+UT+Beleid)	Gezamenlijke scholing, methodiekontwikkeling, kennisdeling best practices

De overleggen in deze tabel omvatten niet de de inhoudelijke / casusgerichte overleggen.

6. Tot slot


Terugblik
Vooruitblik
Hoofdstuk 2
Analyse
huidige situatie &
uitgangspunten
Hoofdstuk 3
Ontwerp
sociale teams
Hoofdstuk 4
Positionering sociale teams
Hoofdstuk 5
Organisatie gemeentelijke
uitvoerende teams
Hoofdstuk 6
Tot slot

Koers houden

De voorgestelde organisatievorm, als het gaat om de uitvoering van het sociaal domein, is geen doel op zich maar een middel om de Osse ambitie ‘Meedoen Mogelijk Maken’ duurzaam te realiseren. Onze aanbevelingen zijn hierop gericht en adresseren de sterke punten en de knelpunten uit de huidige praktijk.
Scherpe keuzes als het gaat om sturing, om zelf doen versus laten doen en een goede balans tussen controle en professionele ruimte zijn van belang, niet alleen in het licht van de inhoudelijke ambities, maar ook vanwege de beoogde financiële efficiëntie. Professionals moeten in staat worden gesteld snel te schakelen, integraal samen te werken en maatwerk te leveren, zonder bureaucratische belemmeringen. De investering in verbindingsmechanismen en heldere taken en verantwoordelijkheden zorgen ervoor dat de integrale werkwijze niet afhankelijk blijft van individuele professionals, maar onderdeel wordt van het DNA van de organisatie.

Uiteindelijk leidt dit geheel aan investeringen tot wat de gemeente Oss nastreeft: een samenleving waarin iedereen kan meedoen, waarin de ondersteuning aansluit bij wat mensen nodig hebben en kunnen, en waarbij de collectieve kracht van Oss optimaal wordt benut voor het welzijn van alle inwoners.

Investeren in structuur en cultuur
Zonder de indruk te willen wekken dat dit advies een volledig of uitgebreid advies over personeel, cultuur en leiderschap bevat, hechten we eraan te benadrukken dat de geschetste ontwikkeling niet enkel een structuurverandering is. Het vraagt ook een aanzienlijke ontwikkeling als het gaat om personeel, leiderschap en cultuur. Zie ook onze aanbevelingen in hoofdstuk 2.

De T-shaped professionals combineren brede generalistische vaardigheden met diepe expertise op hun eigen vakgebied. Dit vereist een doorlopend investeringsprogramma in scholing, coaching en professionele ontwikkeling om deze unieke competentiecombinatie te ontwikkelen en te behouden. Het leiderschap moet zich ontwikkelen met een accent op stimuleren, verbinden en eigenaarschap. De organisatiecultuur moet verschuiven naar een omgeving waarin experimenteren, leren van fouten en innoveren wordt gewaardeerd en beloond, waarbij professionals rugdekking krijgen om creatieve maatwerkoplossingen te bedenken. Deze investeringen in mens en organisatie zijn een voorwaarde voor het realiseren van de Osse ambitie : alleen door medewerkers, leiderschap en cultuur systematisch te ontwikkelen, kunnen de sociale teams daadwerkelijk bijdragen aan normaliseren, voorkomen en substitutie, en ontstaat een wendbare organisatie die effectief inspeelt op de complexe en veranderende behoeften van de Osse inwoners.

Van ontwerp naar implementatie
We realiseren ons dat dit advies vanuit een ontwerpgedachte is opgemaakt, waarbij de nadruk op structuur en sturing heeft gelegen. De implementatie van te nemen besluiten is (afhankelijk van de gemaakte keuzes) een omvangrijk en impactvol proces. Bij de weging van de scenario’s is de omvang en de impact van implementatie niet meegenomen. Bij het maken van een implementatieplan zou dit wel moeten gebeuren.

Bijlagen

1. Bevindingen en analyse.
2. Sturingsinstrumenten
3. Documenten en respondenten.
4. Organogram gemeente Oss (huidig).

Bijlage 1

Bevindingen en analyse

Achterom kijken om vooruit te gaan

Bevindingen en analyse

"Sometimes you have to look back in order to move forward." - Lolly Daskal

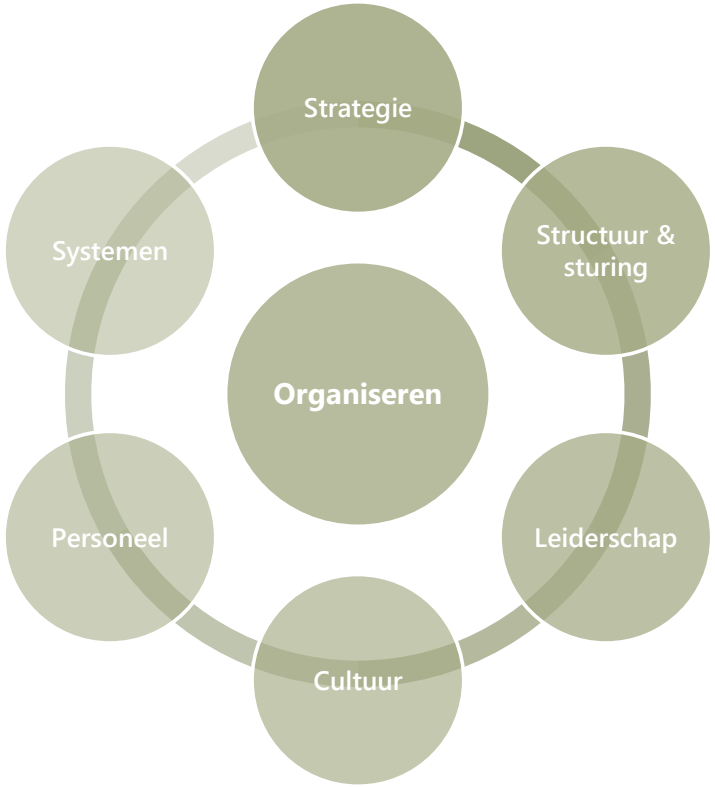
Introductie

Op basis van documentanalyse en gesprekken met betrokkenen hebben we de huidige situatie van het sociaal domein in Oss in kaart gebracht. Onze bevindingen - die op de volgende pagina's worden gepresenteerd - vormen de basis voor de aanbevelingen en uitgangspunten voor de toekomstige inrichting van de uitvoering van het sociaal domein in Oss. Ze schetsen een beeld van een organisatie met veel potentieel, maar ook met duidelijke verbeterpunten. Voor onze analyse gebruiken we het DOR-model als kijkglas. Dit model biedt een structuur om de organisatie systematisch te doorgronden. Het DOR-model onderscheidt drie essentiële organisatieprocessen: Doelen stellen, Organiseren en Realiseren.

In dit rapport concentreren we ons voornamelijk op het onderdeel Organiseren (zie hiernaast), en op strategie en structuur & sturing in het bijzonder, aangezien hier de kern van uw vraag ligt. Door deze lens bekijken we hoe de huidige organisatie functioneert en waar mogelijkheden liggen voor verbetering. Deze structuur helpt ons om knelpunten te duiden in hun context en zo tot doordachte aanbevelingen te komen voor de toekomstige inrichting. Een aantal bevindingen in onze analyse heeft raakvlakken met verschillende onderdelen van het DOR-model, bijvoorbeeld strategie, structuur, cultuur. We hebben ervoor gekozen om deze onder te brengen bij het onderdeel waarop deze volgens ons het meeste impact hebben. Dit zorgt voor een overzichtelijke analyse, zonder dubbele bevindingen.

We gebruiken ons kijkglas om te focussen op de organisatie van het sociaal domein in algemene zin, de sociale teams en de uitvoerende afdelingen. Bij deze laatste beschouwen we ook de koppeling met beleid.

We gaan in deze analyse achtereenvolgens in op de:
- Samenstelling, positionering en aansturing van gebiedsteams.
- Inrichting en sturing van gemeentelijke uitvoerende afdelingen.
- Koppeling tussen beleid en uitvoering.



Ons kijkglas (2)

Strategie
Strategie vloeit voort uit de missie, visie en beleidsdoelen van de organisatie. Het beschrijft hoe deze effectief worden gerealiseerd en biedt een richtinggevend kader dat prioriteiten bepaalt. Strategie geeft medewerkers handvatten voor keuzes, is doorgaans voor langere termijn bepaald, maar biedt flexibiliteit voor nieuwe uitdagingen.

Structuur & sturing
Structuur gaat over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Sturing betreft het geheel van financiële, hiërarchische, functionele en resultaatgerichte instrumenten waarmee wordt bepaald wie wat doet en welke resultaten worden verwacht. Samen zorgen zij voor helderheid over verantwoordelijkheden, efficiëntie, het voorkomen van overlap en samenhang tussen beleidsvorming, uitvoering en samenwerking.

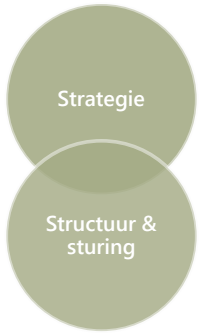
Leiderschap
Leiderschap is cruciaal voor organisatiesucces. Het omvat het ontwikkelen van de visie, inspireren en motiveren van medewerkers, en creëren van de juiste werkomstandigheden. Effectief leiderschap betekent richting geven, obstakels wegnemen, talenten benutten en een cultuur van vertrouwen en ontwikkeling stimuleren. Het verbindt strategie met uitvoering.

Cultuur
Cultuur bestaat uit gedeelde normen, waarden en gewoonten. Het bepaalt 'hoe we hier werken' en beïnvloedt gedrag en samenwerking. Cultuur wordt zichtbaar in rituelen, symbolen en omgangsvormen. Een sterke cultuur kan een kracht zijn, maar vraagt bewuste aandacht bij strategische veranderingen.

Personeel
Personeel vormt een cruciale schakel in het functioneren van een gemeentelijke organisatie. Medewerkers brengen kennis, vaardigheden, houding en gedrag in die essentieel zijn voor het behalen van de organisatiedoelen. Het personeelsbeleid moet gericht zijn op het optimaal benutten van deze competenties en het waarborgen van een goede afstemming tussen wat medewerkers en de organisatie elkaar te bieden hebben.

Systemen
Systemen zijn het fundament van effectief functioneren. Ze omvatten regels, procedures en werkprocessen voor efficiency. Goede systemen bieden structuur én flexibiliteit. Ze ondersteunen planning, uitvoering en monitoring. Essentieel is dat systemen het werk faciliteren, niet hinderen.

Samenstelling, positionering en aansturing gebiedsteams



In Oss werken de sociale teams gebiedsgericht in de verschillende wijken. Elk team kent een multidisciplinaire samenstelling en bestaat uit professionals van de gemeente (Wmo en WIO), professionals van ONS Welzijn en de wijkverpleging. Daarnaast wordt gewerkt met een schil van netwerkpartners, die op basis van de vraag van de inwoner betrokken zijn/worden. De schil van netwerkpartners sluit aan/is gebaseerd op de wijkfoto en kan/zal daarmee per gebied anders ingevuld zijn.

Gebiedsgericht werken als goed uitgangspunt

De gemeente Oss heeft haar visie op het sociaal domein vastgelegd in diverse documenten zoals het domeinplan, Meedoen Mogelijk Maken en de Samenwerkwijze. Oss werkt in het sociaal domein gebiedsgericht met zes sociale teams. Elk team kent een multidisciplinaire samenstelling en bestaat uit professionals van de gemeente (Zorg en WIO), professionals van ONS en wijkverpleging. De teams zijn actief in wijken en buurten, met als doel zichtbaar, benaderbaar en laagdrempelig aanwezig te zijn voor inwoners. Uitgangspunt is dat de teamleden als generalist voor de inwoner functioneren en als specialist binnen het team. De teams werken aan de hand van de Routekaart tot Ondersteuning en de Samenwerkwijze.

"We pleiten daarom voor één Route tot Ondersteuning, waarbij elke vraag (zoveel mogelijk) op dezelfde wijze opgepakt en vervolgd wordt, de ondersteuning (zoveel mogelijk) vanuit het sociaal team verleend wordt en de medewerker van het sociaal team de vraag begeleidt en zo min mogelijk overdraagt."

- *Routekaart tot Ondersteuning*

De proeftuin (Ruwaard en Ussen) functioneert als 'speciaal' gebiedsteam, waarbij o.a. indicatievrij gewerkt wordt, met een gebiedsgerichte (lumpsum) financiering, intensievere samenwerking met partners en vernieuwende vormen van team-inrichting.

Onvoldoende uniformiteit

In de praktijk blijkt dat de sociale teams niet uniform zijn ingericht. De samenstelling hangt vaak af van beschikbaarheid in plaats van wijkbehoeften. Daarnaast bestaan er verschillen tussen teams in hoe zij hun samenwerking en afbakening met partners vormgeven. Ook casusoverleggen verschillen sterk per team. De proeftuin hanteert daarnaast een afwijkende werkwijze, samenstelling en kerntaken: ze werkt met een aantal vaste maatschappelijke partners en mag direct, zonder beschikking helpen. Er lijkt weinig strategische afstemming te zijn tussen werkwijzen in deze proeftuin en de reguliere sociale teams.

We constateren ook dat de Samenwerkwijze verschillend wordt geïnterpreteerd en nageleefd: niet alle betrokken medewerkers hebben een gedeeld beeld van de doelen en de werkwijzen. Het risico bestaat dat inwoners met eenzelfde hulpvraag verschillend worden behandeld. Bovendien maken deze verschillen het lastig om integraal te sturen, gericht te bezuinigen en nieuwe medewerkers effectief in te werken.

Samenstelling, positionering en aansturing gebiedsteams (2)

In Oss schuurt de integrale en gebiedsgerichte aanpak met de traditionele organisatiestructuur van de lijn. We zien dat medewerkers op dit moment niet voldoende ruimte krijgen om écht gebiedsgericht te werken in de sociale teams. Dit komt doordat er twee verschillende werkwijzen naast elkaar bestaan (de 'proeftuin' versus de traditionele lijnstructuur), de vraag naar ondersteuning ongelijk verdeeld is over wijken, en specialistische medewerkers van nature meerdere wijken bedienen. Hierdoor ontstaat een complexiteit in taken, verantwoordelijkheden en sturingslijnen die het gebiedsgericht werken belemmert.

Onduidelijke taken en verantwoordelijkheden

De positionering van de gebiedsteams tussen de gemeente Oss en ONS Welzijn kent voordelen op het gebied van nabijheid en gedeelde kennis. Het leidt echter ook tot knelpunten, met name rondom sturing, mandaat en taakverdeling. Ook zijn de case-loadverantwoordelijkheid en HR-begeleiding soms versnipperd of onduidelijk. Deze verschillen zorgen voor onduidelijkheid: medewerkers weten niet altijd wie waarvoor verantwoordelijk is en welke processen wanneer gevolgd moeten worden. Ook geven medewerkers aan niet goed te weten waar men bij hoort: de lijn of het sociaal team. In de proeftuin speelt dit issue minder.

Meerdere toegangsportalen

Toegang tot ondersteuning vindt plaats in drie vormen: fysiek (via de sociale teams of het KlantContactCentrum), per telefoon (gemeente en ONS Welzijn) of de website. ONS Welzijn is deels verantwoordelijk voor de toegang tot Jeugdhulp. De sociale teams werken volgens de Routekaart tot Ondersteuning en zijn een van de toegangspoorten tot het sociaal domein.

Zij bieden basisondersteuning en leggen de verbinding tussen de hulpvraag van inwoners en passende oplossingen in het formele en informele netwerk. Er is geen sprake van één toegang tot het sociaal domein.

Onduidelijke sturing sociale wijkteams

De sturing van de sociale wijkteams kent aanzienlijke onduidelijkheden over opdrachtgeverschap en verantwoordelijkheden. Deze teams bestaan uit medewerkers van zowel de gemeente (consulenten werk, geldzorgen, inkomen, Wmo) als van ONS Welzijn (maatschappelijk werkers, opbouwwerkers), waarbij verschillende sturingslijnen door elkaar lopen. Gemeentemedewerkers rapporteren aan hun lijn-management, terwijl ONS Welzijn via een subsidierelatie werkt, waarbij de opdracht en de afspraken over en weer niet duidelijk genoeg zijn.

Teamleiders van ONS Welzijn leiden zowel de wijkteams (inclusief gemeentelijke medewerkers) als hun eigen medewerkers. Tegelijkertijd sturen gemeentelijke team-leiders vakinhoudelijk hun consulenten aan. Deze dubbele aansturing leidt voor medewerkers tot onduidelijkheid over beslissingsbevoegdheden en prioriteiten. Teamleden ervaren verschillende opdrachtgevers terwijl onduidelijk is wie de regie voert op de integrale teamprestaties. Gemeentelijke medewerkers opereren binnen wettelijke juridische kaders, terwijl ONS Welzijn-medewerkers meer flexibiliteit ervaren. De visie op integrale samenwerking en gebiedsgericht werken staat op gespannen voet met verschillende sturingslijnen en loyaliteiten naar moeder-organisaties.

Samenstelling, positionering en aansturing gebiedsteams (3)

Werken met wijkbakken nog in ontwikkeling
Teams streven naar een integrale aanpak via de wekelijkse "wijkbak" waarin zes vakgebieden hulpvragen verdelen. Deze domeinen bestaan organisatorisch echter uit verschillende afdelingen (Zorg, Werk & Inkomensondersteuning), wat spanningen creëert tussen de gewenste integraliteit en vakinhoudelijke verantwoordelijkheden. De wijkbak wordt als "te zwaar middel" ervaren voor standaardvragen en is nog in ontwikkeling.

Gebrek aan overkoepelende regie
Er is geen eenduidige regie op gebiedsgericht werken in de brede zin. Beslissingen worden aan verschillende tafels genomen, zonder onderlinge afstemming. Grote verschillen bestaan tussen early adapters en medewerkers die de Samenwerkwijze "ontlopen", zonder eenduidige sturing op implementatie.

Samenstelling, positionering en aansturing gebiedsteams (4)



Generalisme versus specialisme

Een van de uitgangspunten van de Route tot Ondersteuning is dat er vanuit de leefwereld van inwoners wordt gewerkt. Deze aanpak vereist een integrale blik op het onderzoeken en beantwoorden van vragen, maar niet alle medewerkers kunnen hier goed mee uit de voeten. Uit meerdere gesprekken blijkt dat vooral meer ervaren medewerkers moeite hebben met het eigen maken van deze nieuwe werkwijze. We herkennen een spanning tussen het nieuw benodigde generalisme van medewerkers en overtuigingen vanuit een specifieke vakachtergrond.

Bij het zoeken naar nieuwe medewerkers wordt specifiek gekeken naar mensen die geschikt zijn voor de brede, multidisciplinaire manier van werken van de sociale teams. Het blijkt het lastig om personeel te vinden dat aan deze eis voldoet.

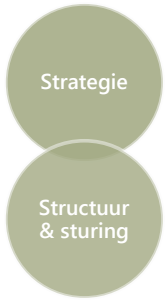
Verschillende culturen

De cultuur in de sociale teams was niet nadrukkelijk onderdeel van ons onderzoek. Desondanks vangen wij op dat sociale teams niet vanzelfsprekend de organisatie-cultuur delen met de rest van de gemeentelijke organisatie. Sociale teams zijn kleine organisaties op zich, die - afhankelijk van werkgebied, werkwijzen en vaardigheden - hun eigen subcultuur kennen. Dit blijkt eveneens uit een evaluatie in 2020. Hierin wordt beschreven dat sommige teams zich kenmerken door een open samenwerkingscultuur tussen collega's en partners, terwijl er in andere teams juist meer wantrouwen bestaat in de samenwerking tussen professionals van verschillende organisaties. Hoewel wij deze specifieke observatie niet zelf hebben gedaan, hebben we wel vastgesteld dat er significante verschillen bestaan tussen de werkwijzen van de sociale teams.

Versnipperd leiderschap

Het leiderschap in de sociale teams is onduidelijk en versnipperd georganiseerd. Officieel is de gemeente verantwoordelijk voor het leiderschap van de sociale teams. In de praktijk heeft ONS Welzijn deze rol grotendeels overgenomen. Zij houden bijvoorbeeld toezicht op de teams en sturen ontwikkelingen aan. Deze onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden zorgt voor verwarring over wie uiteindelijk de leiding heeft. De proeftuinwijken werken anders dan de gewone sociale teams. In de proeftuinwijken hebben wijkteammanagers een regierol: zij mogen vanuit concrete situaties oplossingen bedenken en voorstellen. Dit gebeurt niet in de gewone wijkteams, waar deze bevoegdheid ontbreekt.

Inrichting en sturing van uitvoerende afdelingen



Verschillende interpretaties en werkwijzen

Hoewel er binnen het sociaal domein diverse strategische documenten zijn, zoals de Sociaal Domein visie en de Samenwerkwijze, worden deze niet overal op hetzelfde niveau doorleefd. Er bestaan aanzienlijke verschillen tussen bijvoorbeeld de afdelingen Zorg en Werk & Inkomen in hoe beleid en uitvoering samenwerken.

Er is een aantal verschillen én overeenkomsten te zien tussen beide afdelingen, bijvoorbeeld de aard en omvang van de teams. Medewerkers geven aan dat het onduidelijk is wanneer werk zelf wordt gedaan en wanneer het wordt uitbesteed. Er is geen duidelijk afgesproken lijn tussen de verschillende afdelingen. Zo doet Werk & Inkomen veel werk zelf, terwijl de afdeling Zorg veel Wmo-taken uitbesteedt aan andere organisaties. Wat overeenkomt, is dat beide afdelingen een kwaliteitsteam hebben (er wordt gesproken van een mogelijke fusie), en ook verantwoordelijk zijn voor toezicht.

Ook zijn er cultuurverschillen merkbaar. Zo pleegt de afdeling Zorg veel overleg, terwijl medewerkers van Werk & Inkomen zich vooral focussen op het naleven van bestaande regels en procedures.

Diffuse sturingslijnen

We constateren dat er verschillende vormen van sturing binnen het sociaal domein bestaan. Dit leidt tot onduidelijkheid leiden bij medewerkers, ook in de uitvoering:

- De traditionele hiërarchische lijnstructuur zoals die vorm krijgt binnen de afdelingen Zorg en Werk & Inkomen en Mens & Maatschappij.
- (Begrotings)programmastructuur waarbij begrotingsprogrammamanagers verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke en financiële sturing van specifieke begrotingsprogramma's, waarbij zij zowel een beleidsmatige als bestuurs-adviserende rol vervullen. Hiertoe sturen zij inhoudelijk beleidsmedewerkers (die hiërarchisch onder M&M vallen) aan.
- Ontwikkelprogramma's, oftewel afdelingsoverstijgende vraagstukken die een programmatische aanpak vereisen. Opvallend is dat deze sturingslijn bij veel medewerkers onbekend is of als onduidelijk wordt ervaren.
- Gebiedssturing: deze vorm van sturing heeft een ander karakter dan de boven-genoemde sturingslijnen, maar is terug te zien bij de sociale teams en de proeftuin.

In de praktijk functioneren de begrotingsprogramma's vaak als een vorm van lijn-sturing: de begrotingsprogrammamanager fungeert hierin als een teamleider. Ook zien we in de praktijk een verschillende invulling van deze rol: de ene programma-manager heeft budgetmandaat, bij de ander is dit belegd bij een afdelingshoofd. De begrotingsprogrammamanagers en afdelingshoofden ervaren deze manier van werken als prettig : er zijn duidelijke afspraken over wie P-verantwoordelijk is en wie over de inhoud gaat. Tegelijkertijd leidt het tot onduidelijkheid bij medewerkers: wie is precies waarop aanspreekbaar? Bovendien is het succes van deze vorm mede afhankelijk van de huidige medewerkers.

Wat betreft de ontwikkelprogramma's valt op dat deze sturingslijn bij veel mede-werkers onbekend is of als onduidelijk wordt ervaren. Zo wordt gezegd dat "de ontwikkelprogramma's niet echt leven in de organisatie."

Inrichting en sturing van uitvoerende afdelingen (2)

Als het gaat om gebiedsgerichte sturing, dan zien we dat die niet consistent wordt toegepast; de invulling verschilt per type gebiedsteam (proeftuin, Schadewijk en overige gebiedsteams).

Onvoldoende bedding
Het sociaal domein is groot en medewerkers werken voor verschillende onderdelen tegelijk: hun afdeling, hun team en gebiedsteams. Daarnaast zien we dat regionale en lokale taken regelmatig worden vermengd. Deze ingewikkelde organisatieopzet zorgt ervoor dat medewerkers vaak niet weten waar ze precies thuishoren, wat hun rol is, voor wat ze verantwoordelijk zijn en door wie ze worden aangestuurd. Dit maakt het werk moeilijker en kan tot frustratie leiden. Medewerkers weten vaak niet bij wie ze terecht kunnen met vragen of wie uiteindelijk beslissingen neemt. Zowel vanuit de organisatie als vanuit verschillende projecten komt naar voren dat er behoefte is aan duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is en eenduidigheid in personeelszaken, werkverdeling en besluitvorming.

Onduidelijkheid over stuurparameters
Er is daarnaast behoefte aan meer zicht op de impact van het handelen. Er wordt gewerkt op basis van output (bijvoorbeeld aantallen) maar weinig op basis van outcome (de effecten op inwoners). De proeftuin levert waardevolle inzichten op, maar deze worden zelden systematisch vertaald naar de bredere organisatie. Er is behoefte aan helderheid over hoe de organisatie stuurt, en hoeveel vrijheid partners, bijvoorbeeld welzijnsorganisaties, hebben.

Koppeling tussen beleid en uitvoering

Structuur & sturing

Kloof tussen beleid en uitvoering
Binnen het sociaal domein bestaat een opvallende kloof tussen papier en praktijk. De gemeente beschikt over veel strategiedocumenten, maar deze blijven vaak op hoofdlijnen hangen zonder concrete vertaling naar de dagelijkse werkpraktijk. De visie Meedoen Mogelijk Maken en de Samenwerkwijze worden formeel door iedereen omarmd, maar in de praktijk krijgen ze uiteenlopend invulling. Daarmee laten ze, ondanks de gegeven trainingen, in de praktijk ruimte voor de wijze van invulling of uitvoering. Deze vertaalslag van strategie naar concreet handelen blijkt een terugkerend thema: er zijn documenten in overvloed, maar medewerkers missen duidelijke richtlijnen voor hun dagelijkse werk. Medewerkers geven aan een kloof te ervaren tussen papier en praktijk, tussen beleid en uitvoering.

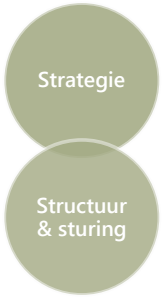
Verhouding beleid-uitvoering varieert sterk
De samenwerking tussen beleid en uitvoerende afdelingen verschilt sterk: de invloed van uitvoering op beleid verschilt sterk per afdeling, waarbij in sommige gevallen de uitvoering de laatste stem heeft in beleidsontwikkeling (W&I). Beleids-medewerkers ervaren dit als "omgekeerde wereld". Hoewel beleid bij W&I een kleinere rol speelt, is dit bij afdeling Zorg juist andersom: daar heeft het beleid juist veel invloed en stuurt het de uitvoering aan. Ook geven medewerkers aan dat het Wmo-beleid dominant is in ‘algemeen’ sociaal domein beleid.

Het valt op dat de fte’s beleidsmedewerkers ongelijk zijn verdeeld over de diverse begrotingsprogramma’s: programma 1 kent ±12 fte’s, programma 2 ±12 fte’s en programma 3 kent 6 à 7 fte.

Regionale taken versus lokale taken
Oss fungeert als centrumgemeente voor de inkoop van Wmo, en voor het RBL BNO, namens de gemeenten Bernheze, Boekel, Land van Cuijk, Maashorst, Meijerijstad en Oss. Het RBL BNO vervult de wettelijke taken op het gebied van leerplicht en het terugdringen van voortijdig schoolverlaten. Regionaal beleid is vormgegeven in het Beleidsplan 2026-2029.

Als centrumgemeente heeft Oss moeite om de juiste balans te vinden tussen eigen beleidskeuzes en samenwerking in de regio. De andere gemeenten in de regio willen hun zelfstandigheid behouden, maar ook profiteren van de voordelen van samenwerking. Dit zorgt voor spanning tussen de vernieuwende plannen van Oss en wat er regionaal mogelijk is.

Bevindingen en analyse | Tot slot



Veel ontwikkeling, weinig borging

We constateren dat er binnen de gemeente Oss, en zeker binnen het sociaal domein, veel in ontwikkeling is: o.a. een nieuwe visie Sociaal Domein, De Proeftuin, de doorontwikkeling van de sociale teams. Door deze ontwikkelingen zien sommige collega's door de bomen het bos niet meer. De afstemming tussen initiatieven is onvoldoende en het ontbreekt in sommige gevallen aan overzicht. Zo functioneren veelbelovende programma's als Schadewijk relatief autonoom. Dit beperkt de te behalen winst als gevolg van integrale samenwerking tussen afdelingen en teams. Dit belemmert tegelijkertijd het lerend vermogen. De resultaten van ontwikkelingen, experimenten en projecten en programma's worden onvoldoende vastgehouden en verder uitgerold in de organisatie. Er is beperkt sprake van gestructureerde evaluaties en domein- of organisatiebreed leren van successen (en 'mislukkingen'). Het sociaal domein lijkt sterk in het ontwikkelen van nieuwe ideeën en plannen, maar minder bedreven in het borgen van wat bewezen effectief is. Oftewel: het 'leren' is niet structureel geborgd. Medewerkers missen daarnaast de vertaling van visie en gedachtegoed naar de praktijk, bijvoorbeeld in de vorm van duidelijke richtlijnen voor hun dagelijks werk. Deze beperkte borging leidt in de praktijk tot verschillende interpretaties en werkwijzen.

Gebrek aan integraliteit

Medewerkers ervaren een scheiding tussen afdelingen en programma's - soms zelfs tussen teams binnen dezelfde afdeling; dat uit zich in 'wij/zij-denken'. Uitdagingen worden niet als collectieve verantwoordelijkheid gezien, maar vanuit het perspectief van de eigen afdeling. De familiecultuur versterkt deze verkokering.

Ad-hoc urgentie ten koste van langetermijnstrategie

Binnen de gemeente Oss zijn medewerkers over het algemeen bevlogen. "Ja zeggen" is de norm; men doet graag iets voor een collega. We zien echter dat een veelvoud aan ad-hoc vragen leidt tot overvraagde medewerkers. Dit leidt er vervolgens toe dat medewerkers onvoldoende tijd hebben voor activiteiten die bijdragen aan de langetermijnstrategie van de organisatie.

Bevindingen en analyse | Tot slot (2)



Constante verandering, zonder borging, veroorzaakt onzekerheid
Het sociaal domein bevindt zich in een fase van voortdurende verandering. Op verschillende fronten lopen er ontwikkeltrajecten of staan deze op het punt te beginnen - zonder dat er definitieve keuzes worden gemaakt of voldoende tijd wordt genomen om veranderingen stevig te verankeren in de organisatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers regelmatig in onzekerheid verkeren over hun positie en organisatorische thuisbasis. Praktische vragen als '*welke opleiding mag ik volgen of met welk team ga ik naar het bedrijfsuitje?*' moeten door teamleiders beantwoord worden, terwijl zij zelf ook nog geen helderheid hebben.

De afgelopen tijd zijn er wisselingen geweest in de leidinggevende functies binnen het sociaal domein. Dit heeft de rust en samenhang in de organisatie verstoord. Alle leidinggevenden hebben goede bedoelingen, maar een voldoende doorleefde gemeenschappelijke visie ontbreekt. Hierdoor werken de verschillende onderdelen van de afdeling Sociaal Domein onvoldoende samen en is er te weinig duidelijke richting voor de toekomst.

Informele relaties domineren structuur en borging
Binnen de gemeente Oss heerst een familiecultuur: medewerkers vinden elkaar en regelen zaken buiten formele kanalen om. Hierdoor ontbrak lange tijd de noodzaak om afspraken vast te leggen en kaders te ontwikkelen. Medewerkers waarderen de ruimte voor eigen inbreng die past bij deze familiecultuur. Deze vrijheid heeft echter een keerzijde: onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden leiden tot een overlegcultuur met veel discussie maar weinig besluiten. Ervaren medewerkers kunnen goed omgaan met de autonomie en het gebrek aan vaste kaders.

Voor nieuwe collega's is dit lastiger; zij worstelen met het doorgronden van de Osse structuur en werkwijze. Nu de gemeente groeit en moet professionaliseren, vormt deze cultuur bovendien een obstakel voor integraal werken, dat gedijt bij heldere afspraken en gedeelde doelgerichtheid.

Werkdruk is hoog
De personeelssituatie wordt gekenmerkt door aanzienlijke werkdruk binnen zowel beleids- als uitvoeringsteams. Dit geldt niet voor alle afdelingen en teams in gelijke mate, maar is zichtbaar bij onder meer de Wmo-afdeling, waar recentelijk een nieuw team is geformeerd. Daarnaast kampt de organisatie met een hoog personeelsverloop en een relatief jong personeelsbestand, wat bijdraagt aan een gebrek aan organisatorische stabiliteit.

Onvoldoende oog voor ontwikkeling nieuwe medewerkers
Oss is een goede werkgever om als startende ambtenaar voor te mogen werken, vanwege de grootte van de gemeente en de ontwikkelmogelijkheden die geboden worden. De beperkte ondersteuning voor jonge medewerkers vormt een significant knelpunt. Door de beperkte beschikbaarheid van leidinggevenden en managers voor begeleiding, ontstaan er problemen in een complexe organisatie als het sociaal domein, waar ervaring en kennisopbouw van groot belang zijn. Het ontbreken van strategische personeelsplanning leidt ertoe dat het invullen van vacatures vaak reactief verloopt in plaats van proactief. Dit wordt versterkt doordat ook voor sleutelposities regelmatig externe inhuur noodzakelijk is.

Bevindingen en analyse | Algemeen

Systemen

Systemen

Digitalisering is ook een veranderopgave

Binnen het sociaal domein vindt een digitale transformatie plaats, gericht op een betere dienstverlening en efficiënter werken. Hiervoor heeft de gemeente een Meerjarenagenda Digitalisering Sociaal Domein opgesteld. In het kader van de transformatie heeft het sociaal domein onlangs het regiesysteem Zorgned geïmplementeerd. Dit systeem is ontworpen om integraal werken te bevorderen tussen verschillende onderdelen, zoals ONS Welzijn, Wmo en Participatie. De verschillende afdelingen, die voorheen met afzonderlijke systemen werkten, komen nu samen in één digitale omgeving. Dit is een mooie ontwikkeling, die echter ook weer wat vraagt van de medewerkers.

Met de Samenwerkwijze is een goede basis voor het werken gelegd

De Samenwerkwijze beschrijft hoe de gemeente en professionals omgaan met de vragen van inwoners. Een belangrijk onderdeel hiervan is het Samenwerk-overleg, waarin de situatie van de inwoner met alle betrokken partijen wordt besproken. Daarnaast hanteert de gemeente de Route tot Ondersteuning, die het toegangs-proces tot ondersteuning globaal beschrijft. De wijkbakken zijn hier een essentieel onderdeel van: een wijkbakverdeler wijst individuele gevallen toe aan de juiste professionals. Tegelijkertijd laat deze werkwijze ruimte voor verschillende inter-pretaties en vraagt het op onderdelen om een uniforme vertaling naar de praktijk.

Bijlagen 2

Sturingsinstrumenten

Sturingsinstrumenten

Sturingsinstrument	Kenmerken		Inzetbaar bij organisatievormen
Subsidie	Prestatie-eisen mogelijk. Flexibiliteit voor uitvoeringsorganisatie. Mogelijk aanbestedingsplicht. Jaarlijkse budgetonzekerheid. Beperkte directe sturing door gemeente.		Laten doen, beperkt bij samen doen.
Contractering (aanbesteding)	Duidelijke prestatie-indicatoren. Juridische zekerheid. Lange aanbestedingsprocedures. Beperkte flexibiliteit tijdens contract. Mogelijk strijdig met kerntaak-karakter.	Hoge transactiekosten. Beperkte directe sturing door gemeente. Commerciële belang versus publiek belang. Marktconforme prijsstelling.	Laten doen, beperkt bij samen doen.
Dienstverleningsovereenkomst	Duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Prestatie-indicatoren en SLA's. Directere sturing dan subsidie.	Juridische duidelijkheid Beperkte flexibiliteit tijdens looptijd. Eenzijdige dienstverleningsrelatie Mogelijkheid tot intensieve monitoring.	Laten doen, beperkt bij samen doen.
Samenwerkingsovereenkomst	Flexibele samenwerking mogelijk, maatwerk in afspraken. Gedeelde verantwoordelijkheid. Synergie tussen organisaties. Behoud publiek karakter. Directe communicatielijnen.	Minder juridische zekerheid. Mogelijk onduidelijke verantwoordelijkheden. Complexe besluitvorming. Intensieve afstemming vereist. Mogelijk vrijblijvendere afspraken.	Samen doen, beperkt bij laten doen
Interne opdracht/ begrotingsfinanciering	Directe controle en sturing. Integrale benadering mogelijk. Geen externe afhankelijkheden. Alle risico's bij gemeente.		Zelf doen

Bijlage 3

Documenten en respondenten

Respondenten

Organisatie	Naam	Functie
Gemeente Oss	Simon Franssen	Directeur Sociaal Domein
	Charlotte van Boxtel	Organisatieadviseur
	Patrick Wanders	Beleidsmedewerker
	Digna van den Broek	Beleidsmedewerker
	Menno Niesten	Beleidsmedewerker
	Susan de Lau	Kwaliteitsmedewerker
	Dirk Duis	Consulent inkomen
	Steffie Breeuwer	Coördinator I&C regioteams
	Anneloes Schellens	Consulent Inkomen
	Elke Haanraadts	Programmamanager Proeftuin
	Wilma van der Wielen	Projectleider Proeftuin
	Martien van Hoof	Afdelingshoofd W&I
	Rob de Vries	Afdelingshoofd W&I
	Rian Marijnissen	Afdelingshoofd Zorg
	Remko van Roosmalen	Teamleider
	Marjon Vos	Teamleider
	Patricia van der Loop	Teamleider
	Tanja Vos	Teamleider regioteams
	Ronald Nijhuis	Teamleider RBL
	Irene Rouwenhorst	Begrotingsprogrammamanager
	Jozine lurvink	Begrotingsprogrammamanager
	Paul Schoneveld	Afdelingshoofd M&M
ONS Welzijn	Mariken van Woerkum	Directeur ONS Welzijn
	Jacqueline van Zwieten	Teamleider
Lentl	Arie de Vries	Bestuursvoorzitter

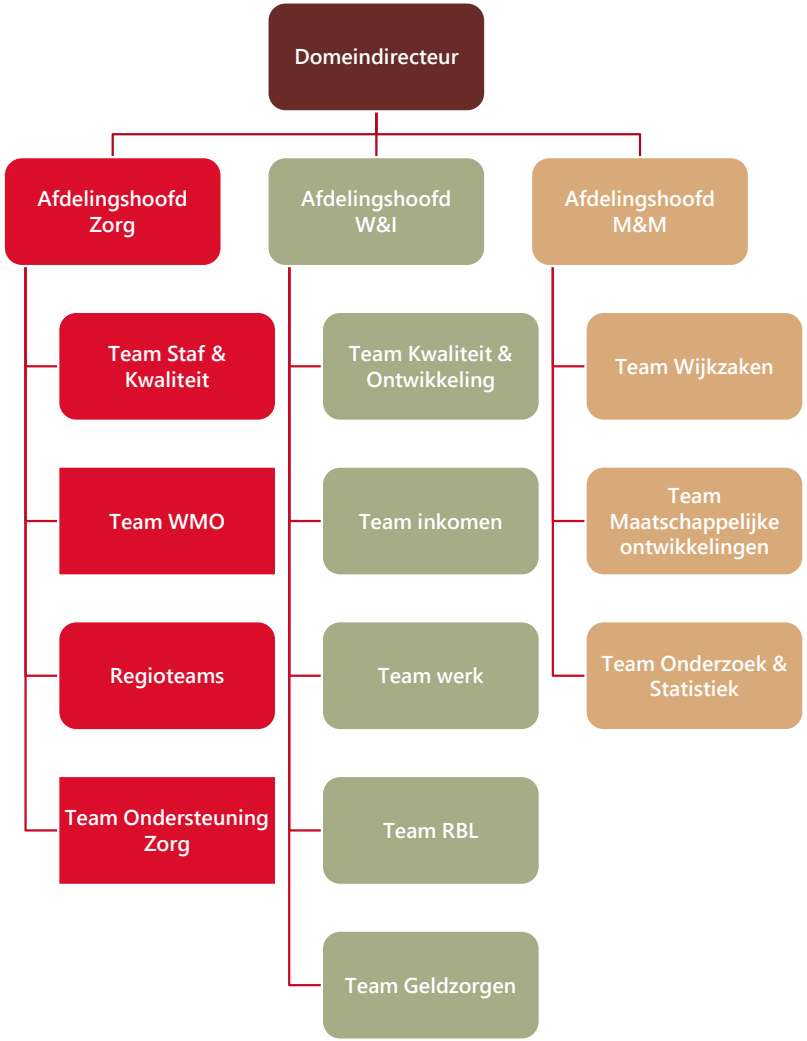
Documentenlijst

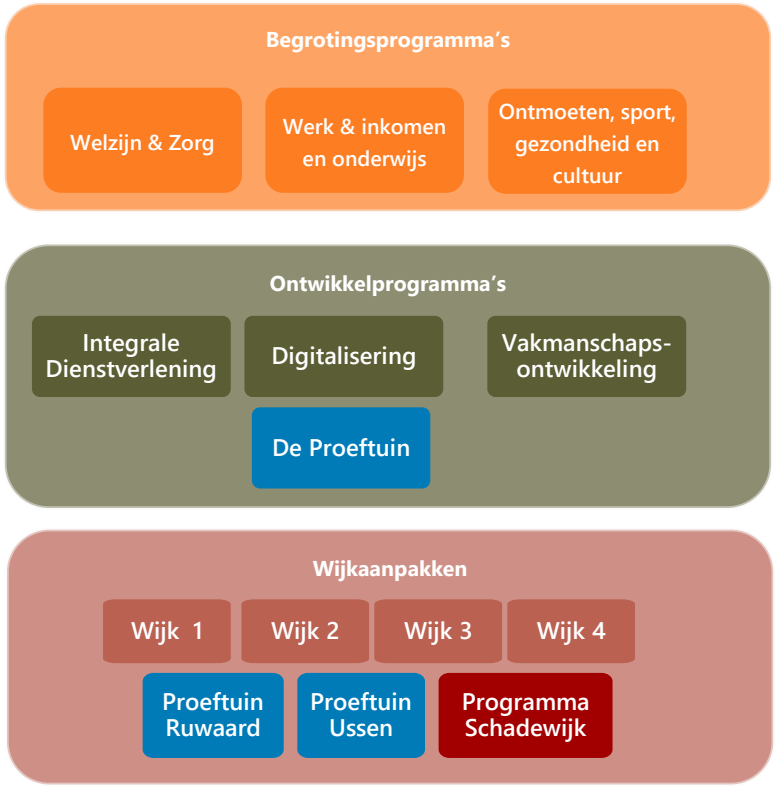
Naam	Auteur	Datum
2025 Visie en Ambitie Sociaal domein jan 2025	Gemeente Oss	28-1-2025
2025_Visie_en_sturingsmodellen_SD	Gemeente Oss	2025
202501114_5.23.143_Oss_Omgevingsvisie_DEF	RUIMTEVOLK ism gemeente Oss	dec-24
Beleidsdocument_-_Wmo_beleidskader	Gemeente Oss	6-1-2025
Beleidskader 2026-2029 Bestuurlijk Overleg	Regionaal Bureau Leerplicht Brabant Noordoost	-
Beleidsplan RBL BNO 2026-2029 def	Regionaal Bureau Leerplicht Brabant Noordoost	-
Besturingsfilosofie en besturingsmodel 28-10-2022	Gemeente Oss	28-10-2022
Bijlage 3.1 250228 Koersdoment Van visie naar financieringsinstrument voor de Wmo-ondersteuning	Regio BNO-O	28-2-2025
Centrumregeling WMO Regio Brabant Noordoost-Oost 2024	Regio BNO-O	28-9-2023
Concept_Jaarplan_WI_2025.20250119	Gemeente Oss	-
De kern van de Samenwerkwijze	Gemeente Oss	-
Eindrapportage partnership versie 270121 definitief	Projectgroep Bestuurlijke opdracht Partnership gemeenten en IBN	27-1-2021
Handreiking bij KPMG rapport over basisfuncties van wijkteams	Sociaaldomeinonline.nl	17-6-2021
Hervormingsagenda Jeugd 2023 – 2028	Ministerie VWS	20-6-2023
Jaarplan Regioteams 2025 versie 20-03	Gemeente Oss	20-3-2025
Jaarplan_afdeling_Zorg_2025	Gemeente Oss	-
Jaarplan_digitalisering_sociaal domein_2025_definitief_20_feb)2025	Gemeente Oss	20-2-2025
Jaarplan_Programma_Integrale_Dienstverlening_2025_versie_1.3	Gemeente Oss	12-3-2025
Jaarverslag-WIJ-Groningen-2023.pdf	Stichting WIJ-Groningen	13-5-24
koersdocument drie keer drie toegankelijk	Gemeente Oss	-
Mandaatbesluit_IZA	Gemeente Oss	12-6-2023
Memo input Sociale Teams	Gemeente Oss	9-5-2025
Notitie Sociale Teams TwynstraGudde	Gemeente Oss	11-6-2025
Organogram 2024	Gemeente Oss	2024
PDMS-#5119906-v1-Bijlage_3_5_Inkoopplan_Wmo_BNO-O_2024-2028	Regio BNO-O	20-4-2023
Rapport 'Integraal Werken in de Praktijk - Inzichten van Professionals uit de Proeftuin Oss - mei 2025	Lentl & gemeente Oss	mei-25
Regiobeeld Noordoost Brabant	VGZ & gemeente ‘s-Hertogenbosch	2023
Regioplan IZA Noord Oost Brabant	Regio Noordoost-Brabant	dec-23
Richtinggevend_kader_toegang_lokale_teams_en_integrale_dienstverlening	VNG	feb-25
Routekaart_tot_ondersteuning_definitief_19-8	Gemeente Oss	-
Sociale_basis_definitief	Gemeente Oss	14-12-2023
Toegang in ontwikkeling	Movisie	3 juli 2023
Vertrouwen en gelijke kansen in het sociaal domein	Toezicht sociaal domein	
VWS: beschikkingsvrij werken jeugdhulp in strijd met Algemene wet bestuursrecht | Divosa		

Bijlage 4

Organogram gemeente Oss (huidig)

Organogram(*)





teams	Huidige fte (afgerond) ex teamleiders
Wmo	23
Ondersteuning zorg	18
Inkomen	43
Werk	34
Geldzorgen	23
Regioteams	15
RBL	20
Kwaliteit&ontwikkeling	16
Kwaliteit	7
Onderzoek&statistiek	4
Wijkzaken	6

Huidige formatie per team, excl. Teamleiders.

(*) Zoals opgemaakt door TwynstraGudde t.b.v. het onderzoek.

Werken met TwynstraGudde betekent samen maatschappelijke transities werkend krijgen. Met advies, management en opleidingen helpen we mensen en organisaties bij duurzame veranderingen. Denk aan energie en klimaat, wonen, veiligheid, landbouw, mobiliteit, zorg en onderwijs. Onze kracht ligt in daadkracht. In het creëren van oplossingen die werkbaar zijn én werkbaar blijven. Samen met onze opdrachtgevers - en alle belanghebbenden daaromheen - werken we aan een samenleving die schoon, veilig, gezond en weerbaar is. Zo maken we blijvend impact op morgen.

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.

TwynstraGudde

Impact op morgen.