

Bestuurlijke evaluatie

Project WINST (2017-2020)

Hilversum, 7 november 2019.

Inhoud

Samenvatting.....	3
1. Inleiding	4
2. Doelstellingen.....	4
2.1 Geformuleerde resultaten uit het raadsvoorstel WINST	5
2.2 Investeringsplan project WINST (2017-2020)	7
2.2.1 Fase I: Analyse en evaluatie (juli-december 2016).....	7
2.2.2 Fase II: Basis op orde (2017-2020)	7
2.2.3 Fase III: Innovatie en vakmanschap.....	8
3. Resultaten van de geformuleerde doelstellingen uit het raadsvoorstel van 7 juni 2017.	8
3.1. Resultaten op het gebied van fase II en III vermeld in het investeringsplan WINST (2017-2020)	13
3.1.1. Fase II: Basis op orde (2017-2020)	13
3.1.2 Fase III: Innovatie en vakmanschap.....	16
4. Conclusies en leerervaringen	17
4.1 Organisatie brede opgave	18
Bijlagen	20

Samenvatting

Er is de afgelopen jaren heel veel gebeurd in het Sociaal Domein, dat ook nu nog volop in beweging is door de landelijke ontwikkelingen. In de afgelopen twee jaar is vanuit het project WINST invulling gegeven aan de in het raadsvoorstel en investeringsplan geformuleerde doelstellingen voor het Sociaal Plein. Er zijn verschillende resultaten behaald met de uitvoering van het project: een wijziging van het dienstverleningsmodel, het op orde brengen van de formatie, het efficiënter inrichten en vereenvoudigen van werkprocessen, het digitaliseren van processen (implementeren van zaaksysteem), aanschaffen en aansluiten van tools zoals een kennisdatabank en matching systeem (CRM) bij afstemmen vraag en aanbod gericht op werk. Deze resultaten hebben geleid tot een afdeling waarin medewerkers meer werkplezier en minder werkdruk ervaren en de inwoners de dienstverlening van het sociaal plein positief beoordelen.

Tegelijkertijd is ook duidelijk geworden dat het resultaat van een aantal verbeteringen niet op het niveau behaald is en veel meer tijd heeft gekost, dan bij de start van WINST was beoogd. Een van de redenen is dat de techniek achter de verschillende systemen en het op elkaar laten aansluiten van (nieuwe) systemen om tot digitalisering van de werkprocessen te komen en een dashboard te ontwikkelen, in de praktijk veel complexer bleek en daardoor meer tijd en inzet hebben gevraagd dan vooraf verwacht.

Parallel aan de uitvoering van het project WINST speelden maatschappelijke en landelijke ontwikkelingen die inzet en actie vanuit het sociaal plein vereisten, waardoor op onderdelen de focus is verlegd. Voorbeelden hiervan zijn toename van het aantal zorg aanvragen en de daarmee gepaard gaande kostenstijgingen, de complexiteit van de transformatie naar welzijn, gewijzigde wet en regelgeving en een bijdrage leveren op het ontwikkelen van nieuw beleid.

In het hoofdstuk conclusies en leermomenten wordt uiteengezet welke resultaten bij de uitvoering van WINST zijn behaald en wat we er van hebben geleerd. Tevens wordt een doorkijk gegeven naar ontwikkelingen en stappen die nu en de komende periode gezet worden gericht op de doorontwikkeling van de organisatie als geheel en die van het sociaal domein in het bijzonder. Stappen op korte termijn zijn:

- Verdiepingsonderzoek bedrijfsvoering en implementatie van de uitkomsten waaronder een
- PDCA systematiek
- SMART doelstellingen, mijlpalen en resultaten benoemen en vastleggen voor het (nieuwe) beleid.
- Structurele sturing op effectiviteit en resultaat bij de implementatie van het nieuwe beleid door stuurgroep waarin management beleid en uitvoering, directie en control vertegenwoordigd zijn. Met onder andere gebruik van voortgangsrapportages/ stoplichtenmodel voor tussentijdse (bij)sturing.
- Dashboard en monitoring ontwikkelen en opstellen
- Aanstelling directeur voor integrale sturing op het Sociaal Domein

Een belangrijke stap voor de toekomst is de bijeenkomst met de raad op 21 november 2019 waarin de raad in haar rol gevraagd wordt mee te denken over een prototype raadsrapportage.

De financiering van het project WINST kent formeel een doorlooptijd tot in 2020. In juni 2019 zijn verschillende beleidsdocumenten met betrekking tot het sociaal domein door de raad vastgesteld, de implementatie van dit beleid krijgt nu vorm en inhoud, waarbij gebruik gemaakt wordt van de lessen die we uit WINST geleerd hebben. We beschouwen het project WINST met deze bestuurlijke evaluatie als afgerond. Voor alle duidelijkheid: het optimaliseren van de bedrijfsvoering, uitvoering geven aan (nieuw) beleid, monitoren van resultaten, het bereiken van efficiency ten behoeve van de dienstverlening aan inwoners en anticiperen op maatschappelijke en landelijke ontwikkelingen stopt uiteraard niet bij het afronden van dit project. De focus op de verbetering van bedrijfsvoering en het vertalen van (interne en externe) ontwikkelingen voor de uitvoering is een doorlopend en continu proces waarop intensief gestuurd zal worden.

1. Inleiding

Op 7 juni 2017 heeft de raad van Hilversum de volgende besluiten genomen:

1. In te stemmen met de uitvoering van project WINST (incidentele investering van € 3,3 miljoen (verdeeld over 3 jaar) en een structurele investering € 1,1 miljoen).
2. De financiële gevolgen van het project WINST te verwerken in de programmabegroting 2017 door het vaststellen van de onderstaande begrotingswijziging, met inbegrip van de meerjarige onttrekkingen van de reserve sociaal domein (2017: € 2.730.000, 2018: € 1.100.000 en 2019: € 600.000).

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Formatie (structureel)	900.000	900.000	900.000	900.000
Formatie (incidenteel)	1.100.000	1.100.000	600.000	-
Efficiënter en effectiever	730.000	225.000	225.000	225.000
Onttrekking reserve sociaal domein	-2.730.000	-1.100.000	-600.000	-
WMO budgetten		-1.125.000	-1.125.000	-1.125.000
Saldo neutraal	-	-	-	-

Voorafgaand aan dit besluit is door het Sociaal Plein gewerkt aan een investeringsplan onder de naam WINST (Werk, Inkomen en Zorg nieuwe Stijl).

In essentie gaat WINST over het op orde brengen van de bedrijfsvoering om de inwoners van Hilversum goed te kunnen bedienen en te begeleiden op het gebied van jeugd, wmo, werk en inkomen. Zoals in het investeringsplan staat weergegeven:

‘WINST gaat over een kwalitatieve en duurzame verbetering van de dienstverlening aan inwoners door het Sociaal Plein. Deze ambitie vraagt om een incidentele investering van € 3,3 miljoen (verdeeld over 3 jaar) en een structurele investering van € 1,1 miljoen’.

(Bron: Investeringsplan Sociaal Plein 2017-2020, Project WINST April 2017)

Het voorstel WINST volgt na een intensieve periode (2015-2017) waarin de implementatie en uitvoering van de grotendeels nieuwe taken op het gebied van participatie (werk/inkomen), jeugd en wmo (decentralisatie) centraal stonden.

Raadsvoorstel en investeringsplan WINST (2017-2020)

Zowel in het opgestelde raadsvoorstel als in het investeringsplan zijn diverse doelstellingen geformuleerd, waar de investering toe moet leiden en welke verschillende resultaten bereikt moet worden in de periode 2017- 2020. In de volgende hoofdstukken zijn deze twee onderdelen gesplitst weergegeven en vervolgens zijn per onderdeel de behaalde resultaten benoemd. Ten slotte worden de conclusies en leerpunten op hoofdlijnen in het laatste hoofdstuk weergegeven.

2. Doelstellingen

In het raadsvoorstel zijn uit het investeringsplan WINST (dit is de verbeteraanpak waarlangs de periode 2017-2020 gewerkt wordt) de volgende doelstellingen geformuleerd:

- a) Meer kansen voor alle inwoners in Hilversum om naar vermogen te participeren en/of uit de schulden, armoede of sociaal isolement te komen of te blijven.
- b) Hoge kwaliteit van de dienstverlening aan inwoners.
- c) Een efficiënte uitvoering en daardoor meer control en minder (financiële) risico's.
- d) Een Sociaal Plein dat toekomstproof is, en in kan spelen op toekomstige ontwikkelingen.

(Bron: raadsvoorstel 7 juni 2017)

2.1 Geformuleerde resultaten uit het raadsvoorstel WINST

Onder het kopje argumenten in het raadsvoorstel is weergegeven welke (tussentijdse) resultaten behaald moeten worden in de periode 2017-2020 bij de uitvoering van het project WINST. Dit zijn de volgende onderdelen:

1. De inwoner beter en sneller geholpen wordt;

- De wachttijden worden ingekort van 10 naar max 6 weken.
- De uitstroom naar werk wordt verhoogd naar minimaal 305 (huidige streefaantal is 230 per jaar programma Werken).
- De inwoners krijgen sneller (maximaal 1 werkweek) een antwoord op hun vraag (geen extra loketten).

2. De medewerkers van het Sociaal Plein werken samen met statushouders en de maatschappelijke partners (zoals het COA, Vluchtelingenwerk, taalinstututen en schuldhulpverlening) aan het verbeteren van de ondersteuning van statushouders. Samen hebben zij de doelen vastgesteld waar de verbeterde ondersteuning toe moet leiden;

- 10% fulltime (duurzaam) betaald werk heeft binnen 3 jaar
- 25% deeltijd betaald werk heeft binnen 3 jaar
- 90% < 27 jaar gaat naar school (met studiefinanciering) na inburgering
- 90% schuldevrij/financieel zelfstandig in 1e twee jaar (los van DUO en inrichtingskrediet)
- De inwoner met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ontvangt meer begeleiding.

- Inwoners die meer regie nodig hebben worden intensiever begeleid omdat de regisseurs meer vrijgespeeld worden aan de voorkant van het proces
- De jongeren en statushouders krijgen extra begeleiding door hier aparte consultants op in te zetten.
- De medewerker wordt beter gefaciliteerd in kennis over bestaande landelijke en lokale wet en regelgeving.
- Er kan meer maatwerk geboden worden.
- Er kunnen meer huisbezoeken gedaan worden.

3. De bekendheid en de toegankelijkheid van het Sociaal Plein vergroten

- De informatievoorziening richting inwoners en partners wordt meer structureel en beter ingezet langs verschillende kanalen zoals internet, mailings, campagnes en meer.

4. De bedrijfsvoering van het Sociaal Plein efficiënter en effectiever wordt

- Het Sociaal Plein zet stevig in op het slimmer en anders organiseren van taken en processen zoals bijvoorbeeld digitalisering van aanvragen (daar waar mogelijk) en processen zo lean mogelijk in richten om een snellere afhandeling mogelijk te maken. Het aantal processen zijn al teruggebracht van 250 naar 170. Met effectiever wordt bedoeld dat er meer gestuurd gaat worden op basis van betrouwbare informatievoorziening en resultaten en minder op signalen. Per 1-9-2017 worden de eerste nieuwe dashboards opgeleverd.

5. Flexibele inzet opdat we beter kunnen inspelen op toekomstige veranderingen

- Het formatie calculatiemodel en de bijbehorende aanpak geeft een betere handreiking om tijdig in te zetten op wijziging van dienstverlening in termen van capaciteit en sturing. Dit betekent dat wij nu en in de toekomst tijdig kunnen op én afschalen in termen van capaciteit. Daarnaast willen we bij het Sociaal Plein aansluiten bij de gemeente brede ambitie om het percentage van inhuur na verloop van drie jaar terug te brengen naar maximaal 10%.

6. Er wordt extra ingezet op toeleiding naar werk (tekort BUIG)

- De werkzoekenden kandidaten worden beter in beeld gebracht op het niveau van competenties, opleiding vaardigheden waardoor betere matching mogelijk is.
- De opgehaalde vacatures en het netwerk van werkgevers wordt beter in beeld gebracht. Dit gebeurt onder ander door het aanschaffen en implementeren van een CRM systeem.

7. De aansluiting met buurtgericht werken gemaakt wordt (meer welzijn betekent minder zorg)

- Een belangrijk onderwerp in de Kadernota Sociaal Domein en de nota 'Buurtgericht Leven' is de doorontwikkeling van een goede infrastructuur voor de ontsluiting van de zorg en ondersteuning. In de buurten en wijken hebben we hiervoor de buurt- en de zorgnetwerken die met het Sociaal Plein schakelen voor afstemming. Het nog meer versterken van de samenwerking met de buurt- en de zorgnetwerken is onderdeel van dit investeringsplan. Door onder andere te investeren in de zorginfrastructuur in de buurten betaalt de gevraagde investering zich terug.

2.2 Investeringsplan project WINST (2017-2020)

In het, bij het raadsvoorstel toegevoegde, investeringsplan WINST (2017-2020) zijn de verschillende doelstellingen in meer of mindere mate uitgewerkt en onderscheidt het project WINST drie fases. Waarbij de aanvang van fase I ruim voor de vaststelling van het investeringsplan WINST heeft plaatsgevonden. Dit betreft de analyse en evaluatie fase, de uitkomsten hiervan zijn gebruikt om fase II en III vorm te geven.

2.2.1 Fase I: Analyse en evaluatie (juli-december 2016)

Anderhalf jaar na invoering van de decentralisaties jeugd, participatie (werk/inkomen), wmo is in samenwerking met medewerkers de balans opgemaakt en is de uitvoering van de decentralisaties geëvalueerd. Hierbij is destijds gebruik gemaakt van de ervaringsverhalen van inwoners, resultaten vanuit verschillende klanttevredenheidsonderzoeken, signalen, en ervaringen van medewerkers zelf.

De uitkomsten hiervan zijn gebruikt om het investeringsplan en daarmee de fases II en III verder vorm en inhoud te geven, vertaald in verschillende opgaven. Zie voor een uitgebreide weergave en toelichting van de fases het investeringsplan dat in juni 2017 als bijlage is toegevoegd aan het raadsvoorstel.

2.2.2 Fase II: Basis op orde (2017-2020)

- Project Winstpakkers: gericht op concrete acties die medewerkers zelf kunnen doen om de dienstverlening te verbeteren.
- Project Dashboards: gericht op vaststellen, sturen en werken op basis van juiste informatievoorziening door het management.
- Project Toegang: gericht op de inrichting en uitvoering van het dienstverleningsmodel van het sociaal plein.
- Project Poort : gericht op een snellere bemiddeling en begeleiding van inwoners naar werk.
- Project Marketing en communicatie: gericht op het verbeteren van de vindbaarheid van het sociaal plein voor de inwoners en samenwerkingspartners. En voor welke diensten de inwoners en samenwerkingspartners bij het sociaal plein terecht kan.
- Project ICT: gericht op verschillende ICT opgaven, zoals workflow systeem, registratie gegevens, dashboard, zaak/kennissysteem, etc.
- Project Formatie: gericht op het op orde brengen van de formatie binnen het sociaal plein met behulp van onder andere een formatie calculatiemodel.

2.2.3 Fase III: Innovatie en vakmanschap

Ten slotte kent het investeringsplan WINST fase III dat zich richt op de betrokkenheid van medewerkers om innovatief te werken en nieuwe initiatieven te ontwikkelen ten behoeve van de samenwerking met partners en de dienstverlening aan de inwoners. Aspecten die daar onderdeel van uit maken zijn:

- Leren van collega's en in gesprek met partners
- Vakmanschap medewerkers
- Borging huidige projecten en pilots
- Cultuur en management

In het volgende hoofdstuk worden de behaalde resultaten weergegeven op de hierboven weergegeven doelstellingen en de fases II en III.

3. Resultaten van de geformuleerde doelstellingen uit het raadsvoorstel van 7 juni 2017.

- a) Meer kansen voor alle inwoners in Hilversum om naar vermogen te participeren en/of uit de schulden, armoede of sociaal isolement te komen of te blijven.
- b) Hoge kwaliteit van de dienstverlening aan inwoners.
- c) Een efficiënte uitvoering en daardoor meer control en minder (financiële) risico's.
- d) Een Sociaal Plein dat toekomstproof is, en in kan spelen op toekomstige ontwikkelingen.

In de afgelopen periode is er langs de reguliere P&C-cyclus en een jaarlijkse Monitor Sociaal Domein gerapporteerd over de effecten op *outcome*-niveau (maatschappelijke effecten). Deze wijze van rapporteren, leidde tot verschillende discussies en interpretaties van de data. Een breed gedragen gevoel is desalniettemin, dat er gebrek aan inzicht is, ondanks een grote hoeveelheid cijfers en informatie. Ervaring tot nu toe leert dat het verkrijgen van de juiste sturingsinformatie binnen het sociaal domein aan verschillende in en externe invloeden en ontwikkelingen onderhevig is en daarmee erg lastig te realiseren. Dit is niet alleen het geval voor de gemeente Hilversum, dit dilemma speelt landelijk en is een belangrijk thema qua kennis ontwikkeling binnen de G 40 en het Platform 31.

In dit hoofdstuk geven we de resultaten op hoofdlijnen weer. Onder de doelstelling wordt met behulp van een pijltje het behaalde resultaat weergegeven. Relevante en eerder met de raad gedeelde informatie over de verschillende doelstellingen en behaalde (tussen) resultaten, zijn voor de volledigheid als bijlagen aan deze bestuurlijke evaluatie toegevoegd.

1. De inwoner beter en sneller geholpen wordt;

- a. De wachttijden worden ingekort van 10 naar max 6 weken.

Resultaat: De doorlooptijden van de aanvraagtijden worden gemonitord op afhandeling binnen de wettelijke termijn. Met uitzondering van Wmo en minimabeleid worden deze afhandeltermijnen gemiddeld genomen behaald.

b. De uitstroom naar werk wordt verhoogd naar minimaal 305 (huidige streefaantal is 230 per jaar programma Werken).

Resultaat: In 2018 zijn er 188 mensen uitgestroomd wegens werkaanvaarding in dienstverband en 17 mensen wegens zelfstandig beroep en daarnaast 32 mensen naar een studie. Totaal zijn dat 205 mensen die uitgestroomd zijn naar werk. In bijlage 3 is een brede specificatie over de in- en uitstroom van 2018 opgenomen.

c. De inwoners krijgen sneller (maximaal 1 werkweek) een antwoord op hun vraag (geen extra loketten).

Resultaat:

- De snelheid is niet gemeten. Wel is gemeten of de klanten het beeld hebben dat ze beter geholpen zijn. Rapportcijfer dienstverlening Sociaal Plein is gestegen van een 6,4 in 2016 naar een 7,0 in 2018. (zie ook 1.a)
- De klantvriendelijkheid en klantgerichtheid van het Sociaal Plein is in 2018 t.o.v. 2016 vooruit gegaan. Het aandeel bewoners dat vindt dat de medewerkers klantvriendelijk zijn, is gestegen van 56% in 2016 naar 77% in 2018.
- Het aandeel bewoners dat vindt dat er door de medewerkers goed meegedacht wordt is gestegen van 46% in 2016 naar 65% in 2018.

2. De medewerkers van het Sociaal Plein werken samen met statushouders en de maatschappelijke partners (zoals het COA, Vluchtelingenwerk, taalinstututen en schuldhulpverlening) aan het verbeteren van de ondersteuning van statushouders. Samen hebben zij de doelen vastgesteld waar de verbeterde ondersteuning toe moet leiden;

- 10% fulltime (duurzaam) betaald werk heeft binnen 3 jaar
- 25% deeltijd betaald werk heeft binnen 3 jaar
- 90% < 27 jaar gaat naar school (met studiefinanciering) na inburgering
- 90% schuldenvrij/financieel zelfstandig in 1e twee jaar (los van DUO en inrichtingskrediet)
- De inwoner met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ontvangt meer begeleiding.
- Inwoners die meer regie nodig hebben worden intensiever begeleid omdat de regisseurs meer vrijgespeeld worden aan de voorkant van het proces
- De jongeren en statushouders krijgen extra begeleiding door hier aparte consultants op in te zetten.
- De medewerker wordt beter gefaciliteerd in kennis over bestaande landelijke en lokale wet en regelgeving.
- Er kan meer maatwerk geboden worden.
- Er kunnen meer huisbezoeken gedaan worden.

Resultaat:

- Deze doelstellingen zijn opgenomen in de ketenaanpak ondersteuning Statushouders en daarmee uit het project WINST gehaald. Over de stand van zaken en de op dat (tussentijds) behaalde resultaten is de raad tijdens een beeldvormende sessie op 31 mei 2017 en vervolgens via een wethoudersbrief op 1 maart 2018 geïnformeerd. Belangrijkste uitkomst is de integrale ketenaanpak die in samen met onze maatschappelijke partners is ontwikkeld en gericht is op het verbeteren van de ondersteuning van statushouders. De keten bestaat naast de gemeente Hilversum uit COA, Vluchtelingenwerkgroep Gooi en Vechtstreek, Vluchtelingenwerk Midden Nederland en de drie grootste taalscholen in Hilversum. De keten is in 2018 uitgebreid met Versa en

met initiatieven vanuit inwoners rondom statushouders. Zie voor nadere informatie over de aanpak en de resultaten bijlage 3 en 4.

3. De bekendheid en de toegankelijkheid van het Sociaal Plein vergroten

De informatievoorziening richting inwoners en partners wordt meer structureel en beter ingezet langs verschillende kanalen zoals internet, mailings, campagnes en meer.

Resultaat:

- Het percentage inwoners dat wel eens gehoord heeft van het sociaal plein is gestegen van 53% in 2016 naar 60% in 2018.
- Het aandeel bewoners dat een drempel heeft ervaren om met zijn/haar hulpvraag naar het sociaal plein te gaan is afgenomen van 50% in 2016 naar 46%.

4. De bedrijfsvoering van het Sociaal Plein efficiënter en effectiever wordt

Het Sociaal Plein zet stevig in op het slimmer en anders organiseren van taken en processen zoals bijvoorbeeld digitalisering van aanvragen (daar waar mogelijk) en processen zo lean mogelijk in richten om een snellere afhandeling mogelijk te maken. Het aantal processen zijn al teruggebracht van 250 naar 170, waaronder minder minima regelingen. Met effectiever wordt bedoeld dat er meer gestuurd gaat worden op basis van betrouwbare informatievoorziening en resultaten en minder op signalen. Per 1 september 2017 zijn de eerste nieuwe dashboards opgeleverd. Januari 2019 is hierop een verbeterslag gemaakt.

Resultaat:

- In algemene zin kan gesteld worden, dat de insteek van het project WINST met name gericht is geweest op het op orde brengen van de bedrijfsvoering, waaronder de formatie, en dit op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier te doen. Met de afronding van het project WINST, blijft een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering ook voor de toekomst een belangrijk aandachtspunt. Aandacht voor een optimale bedrijfsvoering maakt dan ook onderdeel uit van het going concern en vindt sturing plaats door het management. Dit is niet alleen voor het sociaal plein aan de orde, maar is dagelijkse praktijk voor iedere organisatie en dus ook voor de gemeente Hilversum breed. Concreet heeft dit in de afgelopen periode geleid tot:
- Het wijzigen en efficiënter inrichten van het dienstverleningsmodel. In tegenstelling tot de oorspronkelijke inrichting is de toegang tot het sociaal plein er nu op ingericht dat een inwoner direct bij de juiste specialist komt die hem of haar direct kan helpen. De specialist doet altijd aan vraagverduidelijking en vraagverheldering om te bepalen of er mogelijk sprake is van een complexe situatie. Wanneer er toch sprake is van een complexe vraag, dan wordt een afspraak gemaakt met een regisseur om de inwoner verder te helpen. Deze nieuwe werkwijze biedt de mogelijkheid om de eenvoudige, niet complexe hulpvraag direct op te pakken.
- Sinds januari dit jaar werkt het Sociaal plein met een dashboard inclusief bijbehorende bespreekcyclus.

- De werkprocessen op het Sociaal Plein zijn verbeterd door onder andere het invoeren van Zaakgericht werken. Hiermee is de post en het archief volledig gedigitaliseerd is. Dit was tevens een voorwaarde voor invoering van diverse E-diensten.
- Om de kennis van medewerkers up to date te houden is het kennissysteem Schulink aangeschaft en geïmplementeerd.
- Om meer inzicht te krijgen in de competenties van werkzoekenden en een betere match te kunnen maken tussen vraag en aanbod (begeleiding naar werk) is een CRM-systeem aangeschaft en aangesloten.

5. Flexibele inzet opdat we beter kunnen inspelen op toekomstige veranderingen

Het formatie calculatiemodel en de bijbehorende aanpak geven een betere handreiking om tijdig in te zetten op wijziging van dienstverlening in termen van capaciteit en sturing. Dit betekent dat wij nu en in de toekomst tijdig kunnen op én afschalen in termen van capaciteit. Daarnaast willen we bij het Sociaal Plein aansluiten bij de gemeente brede ambitie om het percentage van inhuur na verloop van drie jaar terug te brengen naar maximaal 10%.

Resultaat:

- Er was bij de start van WINST sprake van onderbezetting, dat leidde tot een hoge ervaren werkdruk en dit was weer zichtbaar in de uitval van medewerkers. Door dit patroon te doorbreken en het sociaal plein ook qua formatie op orde te brengen was een financiële investering noodzakelijk. De raad heeft hiervoor in de raadsvergadering van juni 2017 de gevraagde middelen beschikbaar gesteld, waardoor het sociaal plein in staat is gesteld de structurele onderbezetting weg te werken en de basisformatie op orde te brengen. Daarnaast is een flexibele schil ingericht om pieken en dalen goed op te kunnen vangen. In onderstaande weergave uit het recent gehouden medewerkersonderzoek (2019) blijkt ook dat de investering zijn vruchten afwerpt, door een hogere score in werkplezier en een afname in de ervaren werkdruk.

	n=	Huidige meting	Vorige meting	Gemeente Hilversum	Benchmark Gemeenten	Top 3 Benchmark Gemeenten <100.000
Werkplezier						
1a) Mijn baan, alles bijeen genomen	118	7,3	7,1	7,3	7,5	7,8
1b) De organisatie waar ik werk, alles bijeen genomen	69	6,3	6,1	6,4	6,7	7,5
1c) De inhoud van het werk	544	7,2	7,2	7,5	7,6	7,9
1d) De samenwerking met collega's		7,6	7,5	7,4	7,8	8,2
1e) De mate van zelfstandigheid		8,1	7,9	8,2	8,3	8,6
1f) De hoeveelheid werk		5,6	4,9	5,6	5,8	6,3
1g) De resultaatgerichtheid van de gemeente Hilversum		5,4	5,2	4,9	5,6	6,7
1h) De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft		6,6	5,8	6,5	6,7	7,3
1i) De informatievoorziening en communicatie binnen de gemeente Hilversum		4,6	4,5	4,8	5,6	6,5
1j) De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden		6,4	5,8	6,3	6,3	6,9
1k) De beloning		6,4	6,2	6,2	5,9	6,4
1l) De wijze waarop ik beoordeeld word		6,4	6,0	6,2	6,2	6,9
1m) De mate van invloed die ik heb binnen de gemeente Hilversum		5,4	5,5	5,8	6,2	6,8
1n) De aandacht van de organisatie voor mijn persoonlijk welzijn		5,8	5,6	5,9	6,3	7,2
Werkdruk						
2a) Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan voor mijn gevoel *		4,9	4,1	4,8	4,5	5,0
2b) Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg *		6,0	5,2	5,7	5,5	6,0
2c) Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe *		5,5	5,2	5,5	5,7	6,3

6. Er wordt extra ingezet op toeleiding naar werk (tekort BUIG)

De werkzoekenden kandidaten worden beter in beeld gebracht op het niveau van competenties, opleiding vaardigheden waardoor betere matching mogelijk is.

De opgehaalde vacatures en het netwerk van werkgevers wordt beter in beeld gebracht. Dit gebeurt onder ander door het aanschaffen en implementeren van een CRM systeem.

Resultaat:

- Zoals weergegeven in de wethoudersbrief van 5 juni 2019 (zie bijlage 3), is er de afgelopen jaren extra ingezet op toeleiding naar werk (met extra inzet van fte's). Ook is daarvoor een CRM systeem aangeschaft dat de competenties en de match op werk beter op elkaar afstemt, dit proces is gaande. In de Agenda "Werken aan Werk" (Regionaal arbeidsmarkt bewerking 2019-2022) gaan wij verder in op de in te zetten acties lokaal en in regionaal samenwerkingsverband. Dit maakt onderdeel uit van het door de raad op 26 juni 2019 vastgestelde definitieve concept-arbeidsmarktbewerkingsplan (incl. de matrix met wijzigingen na raadsconsultatie).

7. De aansluiting met buurtgericht werken gemaakt wordt (meer welzijn betekent minder zorg)

Resultaat:

- Een belangrijk onderwerp in de Kadernota Sociaal Domein en de nota 'Buurtgericht Leven' is de doorontwikkeling van een goede infrastructuur voor de ontsluiting van de zorg en ondersteuning. In de buurten en wijken hebben we hiervoor de buurt- en de zorgnetwerken die met het Sociaal Plein schakelen voor afstemming. Het nog meer versterken van de samenwerking met de buurt- en de zorgnetwerken is onderdeel van dit investeringsplan. Door onder andere te investeren in de zorginfrastructuur in de buurten betaalt de gevraagde investering zich terug.
- Het Sociaal plein is aangesloten op de wijkteams waar vraagstukken rondom zorg en welzijn worden besproken. Dit onderdeel van buurtgericht werken wordt verder vormgegeven in de agenda Wmo-welzijn en de uitvoeringsnota buurten. Tevens worden in 2020 alle consultants toebedeeld aan een wijk en gaat ook de caseloadverdeling per wijk gebeuren waardoor consultants integraler kunnen werken en meer kennis krijgen van de wijken en hun voorzieningen.

3.1. Resultaten op het gebied van fase II en III vermeld in het investeringsplan WINST (2017-2020)

3.1.1. Fase II: Basis op orde (2017-2020)

Project Winstpakkers: gericht op concrete acties die medewerkers zelf kunnen doen om de dienstverlening te verbeteren.

Resultaat:

- In de afgelopen twee jaar zijn medewerkers door het management gestimuleerd om continu alert te zijn op mogelijke (simpele) verbeteringen in het eigen werk en gestimuleerd om hierop het initiatief te nemen. Het management van het Sociaal Plein stuurt daarbij op resultaten, op integrale samenwerking tussen de verschillende domeinen en eigen verantwoordelijkheid. Door de inzet van focusgroepen, dit is een groep medewerkers die vanuit de verschillende domeinen aan de slag zijn gegaan met een concreet vraagstuk is hier vorm en inhoud aan gegeven.
- Daarnaast zijn er meerdere interne campagnes georganiseerd voor medewerkers met als doel om medewerkers bewuster te maken op verschillende thema's zoals aanspreken, samenwerking, initiatief nemen etc. In samenwerking met HR en medewerkers is er een nieuw opleidingsprogramma opgesteld en zijn de opleidingen en trainingen meer afgestemd op de gevraagde professionaliteit.

Project Dashboards: gericht op vaststellen, sturen en werken op basis van juiste informatievoorziening door het management & Project ICT: gericht op verschillende ICT opgaven, zoals workflow systeem, registratie gegevens, dashboard, zaak/kennissysteem, etc.

Resultaat:

- Processen en ontsluiting van data waren onvoldoende inzichtelijk. Archivering vond analoog plaats en achteraf na sluiting van een dossier. Hierdoor was het ook niet mogelijk om de inwoner inzage te geven in de status van zijn/haar aanvraag.
- Een belangrijk project was de invoering van het zogenaamde zaakstelsel (gemeentelijk archiveringssysteem). Invoering van een zaakstelsel is een voorwaarde om de gewenste digitalisering van dienstverlening op gang te brengen. Hiervoor was het noodzakelijk om het basis workflowsysteem (Suite) en het gemeentelijk archiveringssysteem (zaakstelsel) te koppelen. Belangrijkste verschil is dat waar archivering eerst achteraf plaats vond en grotendeels analoog het nu meer een dynamisch archief is vanaf het moment van aanvraag door de inwoner. Documenten worden meteen gearcheeerd en "lopen" met het werkproces mee. Hiermee krijgt de inwoner ook digitaal inzicht in het aanvraagproces en zijn alle documenten gedigitaliseerd. Dit is een bewerkelijk en complex proces gebleken, dat veel tijd en capaciteit heeft gekost door bijvoorbeeld het koppelen van systemen, overbelasting van systemen door hoeveelheid werkprocessen en invoer van grote hoeveelheden poststukken. Op dit moment werkt het zaakstelsel naar behoren en kan de inwoner inmiddels inloggen op een persoonlijke pagina en zijn de eerste E-diensten ingevoerd. Dit vormt een goede basis voor verdere digitalisering in de toekomst.

- Een andere stap in de uitvoering van het project WINST was het beter en makkelijker ontsluiten van data. Data die van belang is voor de dagelijkse aansturing op de werkvloer en inzicht geeft in doorlooptijden, werkvoorraad en caseloads. Op dit moment wordt de belangrijkste management-informatie maandelijks in de vorm van een rapportage aan het management opgeleverd en op diverse momenten besproken volgens een vaste cyclus (waaronder in het managementoverleg). Zoals gezegd een eerste stap, ook hiervoor geldt dat dit een bewerkelijk en complex proces is gebleken door de verschillende systemen, uiteindelijk is het de bedoeling de data zoveel als mogelijk via een softwareprogramma te ontsluiten.
- Daarnaast is er een kennissysteem geïmplementeerd voor de medewerkers waar werkinstructies, beleid en verordeningen in worden bijgehouden. Het nieuwe kennissysteem zorgt ervoor dat onze medewerkers makkelijker informatie kunnen vinden en ook gebruik kunnen maken van een professionele (inhoudelijke) helpdesk waar zij complexe casuïstiek voor kunnen leggen en binnen 24 uur antwoord krijgen.

Project Toegang: gericht op de inrichting en uitvoering van het dienstverleningsmodel van het sociaal plein & Project Poort : gericht op een snellere bemiddeling en begeleiding van inwoners naar werk.

Resultaat:

- Het dienstverleningsmodel is gewijzigd en efficiënter ingericht. In tegenstelling tot de oorspronkelijke inrichting is de toegang tot het sociaal plein er nu op ingericht dat een inwoner direct bij de juiste specialist komt die hem of haar direct kan helpen. De specialist doet altijd aan vraagverduidelijking en vraagverheldering om te bepalen of er mogelijk sprake is van een complexe situatie. Wanneer er toch sprake is van een complexe vraag, dan wordt een afspraak gemaakt met een regisseur om de inwoner verder te helpen. Deze nieuwe werkwijze biedt de mogelijkheid om de eenvoudige, niet complexe hulpvraag direct op te pakken en vormt een basis voor verdere doorontwikkeling.

Project Marketing en communicatie: gericht op het verbeteren van de vindbaarheid van het sociaal plein voor de inwoners en samenwerkingspartners. En voor welke diensten de inwoners en samenwerkingspartners bij het sociaal plein terecht kan.

Resultaat:

- De voorlichting aan inwoners en professionals is sterk verbeterd en het bereik is vergroot. Periodiek verschijnen themapagina's in de lokale huis aan huis bladen, brochure materiaal is verduidelijkt en vernieuwd. De communicatie vanuit het sociaal plein sluit nu beter aan bij de vraagbeleving van de inwoner. Dit is gerealiseerd door niet meer vanuit wet en regelgeving te communiceren maar meer vanuit het perspectief en de vraag van de inwoner. Daarnaast zijn er in overleg met de cliëntenraad en de adviesraad Sociaal domein verbeteringen aangebracht in de formulieren en brieven van het sociaal plein.
- De website is verbeterd qua structuur, lay-out, klantvriendelijker ingericht waardoor de informatie beter te vinden is. De content van de website is verder geactualiseerd en verbeterd en er wordt bijvoorbeeld gewerkt met filmpjes en e-diensten.

Dit is ook terug te zien in :

- het percentage inwoners dat wel eens gehoord heeft van het sociaal plein is gestegen van 53% in 2016 naar 60% in 2018.
- het aandeel bewoners dat een drempel heeft ervaren om met zijn/haar hulpvraag naar het sociaal plein te gaan is afgenomen van 50% in 2016 naar 46%.

Project Formatie: gericht op het op orde brengen van de formatie binnen het sociaal plein met behulp van onder andere een formatie calculatiemodel.

Resultaat:

- Voor een uitgebreide toelichting verwijzen wij naar de wethoudersbrief van 5 juni 2019 waarin een financiële verantwoording gegeven wordt voor het Investeringsplan WINST, deze brief is als bijlage 2 aan deze evaluatie toegevoegd. In deze evaluatie richten wij ons op de volgende hoofdconclusies:
1. Ten aanzien van de formatie zijn de uitgaven over deze twee jaar € 970.000 hoger geweest dan voorzien in juli 2017 op een budget van € 19,1 miljoen (overschrijding van 5%).
 2. Ten aanzien van de uitvoering zijn de uitgaven over deze twee jaar € 185.000 hoger geweest dan voorzien in juli 2017 op een budget van € 1.085.000 (overschrijding van 17%).
 3. De overschrijdingen hebben hoofdzakelijk plaats gevonden in 2018.
- De belangrijkste verklaring van deze overschrijdingen, betreft de invoering van het zaakstelsel. De invoering van dit cruciale ICT-project leidde niet alleen tot fors hogere invoeringskosten (uitvoeringskosten), maar leidde over het gehele Sociaal Plein tot productieverlies. Daarnaast kende het Sociaal Plein in de eerste helft van 2018 een hoog ziekteverzuim (in 2017 nog met 4,5 % onder de norm, maar in heel 2018 gemiddeld 8,2% met een piek in april van 13,0%). Deze twee factoren leidden tot een forse overschrijding van het formatiebudget en het uitvoeringsbudget. Ten aanzien van de formatiebudgetoverschrijding bent u geïnformeerd met RIB 2018-53 (bijlage 5). De begroting is hier op aangepast.

3.1.2 Fase III: Innovatie en vakmanschap

Ten slotte kent het investeringsplan WINST fase III dat zich richt op de betrokkenheid van medewerkers om innovatief te werken en nieuwe initiatieven te ontwikkelen ten behoeve van de samenwerking met partners en de dienstverlening aan de inwoners. Aspecten die daar onderdeel van uit maken zijn:

- Leren van collega's en in gesprek met partner
- Vakmanschap medewerkers
- Borging huidige projecten en pilots
- Cultuur en management

Om vorm en inhoud te geven aan de onder fase III genoemde doelstellingen zijn de verschillende projecten van fase II als instrument ingezet.

Resultaat:

- Het management van het Sociaal Plein stuurt op resultaten, op integrale samenwerking tussen de verschillende domeinen, in samenspraak en samenwerking tussen beleid en uitvoering, op eigen verantwoordelijkheid en innovatie. Vanuit deze management filosofie krijgen medewerkers ruimte om zelf initiatieven te ontwikkelen voor verbetering van de inhoud van hun werk. Zie hiervoor ook de eerder beschreven methodiek met betrekking tot focusgroepen.
- Er is in samenwerking met HR een opleiding en ontwikkelingsprogramma opgesteld om kennis en vaardigheden te ontwikkelen van medewerkers.
- Er zijn zoals eerder beschreven stappen gezet in het monitoren en digitaliseren van resultaten en rapporteren daarvan. De borging van de uitgevoerde projecten en pilots en de sturing op het verloop daarvan, de feitelijke monitoring op de ontwikkelingen en te behalen resultaten op (nieuwe) doelstellingen verdient nog verdere aandacht en doorontwikkeling. Dit is aan de orde voor zowel de sturing op de beleidsuitvoering van de nieuw vastgestelde beleidslijnen als op de sturing van de bedrijfsvoering. In onderstaande aanbevelingen komen we daarop terug.
- Het ontwikkelen van het management en de gewenste cultuur is een proces dat geen concreet einde kent en daarmee een continu proces is, zowel binnen het sociaal plein als organisatie breed. In de afgelopen periode is er ingezet op management ontwikkeling door middel van management development traject en coaching. Naast het uitvoeren van een medewerkersonderzoek is organisatie breed ook een traject gestart waarin door een extern bureau de peilstok in de organisatie gestoken. Ten slotte wordt ook een benchmark uitgevoerd om een goede vergelijking en daarmee beeld te krijgen van de huidige omvang qua formatie van de organisatie ten opzichte van gelijksoortige gemeenten.

4. Conclusies en leerervaringen

We kunnen op basis van de eerdere weergegeven resultaten constateren, dat de afgelopen periode met de uitvoering van het project WINST verschillende resultaten zijn bereikt, zoals beoogd bij de vooraf door de raad vastgestelde doelstellingen (zie bijlage 7 en 8). Tijdens de uitvoering van het project is in de praktijk de focus gericht geweest op de in fase II en III geformuleerde doelstellingen uit het investeringsplan WINST (zie bijlage 9).

- De uitvoering van het project WINST heeft, zoals in bovenstaande hoofdstukken is toegelicht, geleid tot een wijziging van het dienstverleningsmodel, het op orde brengen van de formatie, het efficiënter inrichten en vereenvoudigen van werkprocessen, het digitaliseren van processen (implementatie zaaksysteem). Er zijn tools aangeschaft zoals een kennisdatabank (m.b.t. wetgeving, jurisprudentie etc.) en een matching systeem (CRM) voor het beter kunnen afstemmen van vraag en aanbod gericht op uitstroming naar werk. Dit heeft geleid tot een afdeling waarin medewerkers meer werkplezier en minder werkdruk ervaren, er een betere samenwerking is tussen beleid en uitvoering en tussen de verschillende teams onderling. Waarin er meer ruimte is gecreëerd voor eigen inbreng in verbetering van het werk, digitalisering van werkprocessen, de inwoners de dienstverlening positief beoordelen en het sociaal plein meer bekendheid geniet bij inwoners en professionals.
- Tegelijkertijd is ook duidelijk geworden dat het resultaat van een aantal verbeteringen niet op het niveau behaald is en veel meer tijd heeft gekost, dan bij de start van WINST was beoogd. Een van de redenen is dat door gebruik van de techniek achter de verschillende systemen, het op elkaar laten aansluiten van (nieuwe) systemen en aanschaf van nieuwe systemen om tot digitalisering van de werkprocessen te komen en een dashboard te ontwikkelen, in de praktijk veel complexer bleek en daardoor meer tijd en inzet hebben gevraagd dan vooraf verwacht.
- Parallel aan de uitvoering van het project WINST speelden maatschappelijke en landelijke ontwikkelingen die inzet en actie vanuit het sociaal plein vereisten, waardoor op onderdelen de focus is verlegd. Voorbeelden hiervan zijn toename van het aantal zorg aanvragen en de daarmee gepaard gaande kostenstijgingen, de complexiteit van de transformatie naar welzijn, gewijzigde wet en regelgeving en een bijdrage leveren op het ontwikkelen van nieuw beleid.
- Daarnaast constateren we dat de diverse vooraf gestelde doelstellingen en daarmee de resultaten in grootte en omvang dusdanig verschillend zijn, dat in de praktijk is gebleken dat dit qua projectmatige aanpak lastig is om de resultaten zowel kwalitatief als kwantitatief te meten en monitoren. In de toekomst kan dit verbeterd worden door een systematiek en werkwijze met SMART doelstellingen, mijlpalen en resultaten te formuleren, te monitoren en waarop tussentijds bijgestuurd kan worden.
- Een aanbeveling is om dit op het gebied van kwaliteitsverbetering en sturing te doen door het invoeren van een PDCA cyclus (plan, do, check, act) of ander passend systeem, dat bijdraagt aan het gericht kunnen sturen. Een op doelen en KPI's gebaseerde rapportage is dan ook een belangrijk instrument voor het management om zijn/haar resultaten bij te kunnen sturen en de medewerkers te coachen bij het aanpassen van werkprocessen en

werkwijzen. Procesmanagement, besturing en managementrapportage (PDCA cyclus) vormen hiermee een samenhangend geheel. Deze aanbeveling is inmiddels overgenomen en wordt uitgevoerd.

- Een ander belangrijk aandachtspunt blijft het SMART formuleren van doelstellingen en KPI's met het oog op de implementatie van het door de raad in juni 2019 vastgestelde nieuwe beleid op het gebied van het sociaal domein en het daadwerkelijk goed monitoren van de tussentijdse en eind resultaten. Zowel op de inhoud als op het niveau van management informatie. Dit sluit ook aan bij de aanbevelingen van de Rekenkamer ten aanzien het rapport over de jeugdzorg, waarin wordt benadrukt dat raad, college en organisatie hierin ieder een eigen verantwoordelijkheid hebben en de samenwerking moeten zoeken. Een eerste belangrijke stap hierin voor de raad is de bijeenkomst op 21 november 2019 waarin de raad in haar rol gevraagd wordt mee te denken over een prototype raadsrapportage en geïnformeerd wordt door middel van een informatiemarkt.
- Naast bovengenoemd aandachtspunt is het ook belangrijk om andere innovatieve en passende vormen van monitoring te vinden die aansluiten bij de complexiteit van samenwerken in netwerken en met verschillende partners aan de uitvoering van het sociaal domein. Dit is niet alleen voor de gemeente Hilversum een belangrijke opgave, dit dilemma speelt landelijk en is dan ook een belangrijk thema qua kennis ontwikkeling binnen de G 40 en het Platform 31.
- Ten slotte constateren we dat werken aan de gewenste organisatie cultuur niet specifiek voorbehouden is voor het sociaal plein specifiek, maar vooral ook als onderdeel van de totale organisatie/ concern als geheel. Zoals ook in de beeldvormende sessie met de raad op 22 mei 2019 is gedeeld. Een doorkijk hiervan is onder paragraaf 4.1 uiteengezet.

4.1 Organisatie brede opgave

- De gehele ambtelijke organisatie van de gemeente Hilversum wil en moet zichzelf continu verbeteren en ontwikkelen. De noodzaak hiertoe wordt versterkt door complexe autonome ontwikkelingen, zowel in regelgeving als ambities, zoals: de invoering van de omgevingswet, de digitalisering en datavisering, de energie transitie, een aantrekkende economie en krimpende arbeidsmarkt, een nog steeds vergrijzende samenleving, toenemende spanning rondom de bekostiging van o.a. zorg tussen gemeenten en Rijk, de transformatie in het sociaal domein, dit alles heeft een grote impact op de organisatie. Dat vraagt van onze organisatie dat we onze werkwijzen continu tegen het licht houden om op deze autonome ontwikkelingen, de toenemende vraag van de samenleving en de ambities van het bestuur in te kunnen inspelen. Dit alles in een realiteit waarin door de organisatie al jaren lang aan ambities wordt gewerkt op een basis die nog niet op orde is. Het fundament ontbreekt nog op verschillende plekken zowel qua processen, systemen, werkwijze als cultuur.
- Een belangrijke positieve kant is dat inwoners en bedrijven over onze reguliere dienstverlening behoorlijk tevreden zijn, dat zegt iets over de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van onze medewerkers. Achter de schermen gaat er echter veel tijd verloren aan het ontsluiten van informatie, het vernieuwen en digitaliseren van processen en het doorontwikkelen van ons gewone werk. Als we op alle facetten willen verbeteren en kunnen blijven inspelen op alles wat op ons afkomt, dan vraagt dat om investering en focus.

Om focus te geven waar we als organisatie naar toe gaan is in 2018 een nieuwe organisatie visie ontwikkeld. Centraal staat de organisatievisie “Met elkaar verbonden en goed geregeld”. Het vervolg van de organisatieontwikkeling richt zich op een twee-benige organisatie: in balans om een bijdrage te leveren aan een buurtgericht, duurzaam, veilig en levendig Hilversum. “Open en nieuwsgierig aan de ene kant, robuust en betrouwbaar aan de andere kant. We kiezen bewust voor de juiste rol in elke situatie en zijn realistisch in de afspraken die we maken. We verbinden ons met elkaar, met ons bestuur en met de wereld om ons heen”. (bijlage 6 organisatievisie 2018).

- Dit doen wij door:
 - Versimpelen en verstevigen van de (lijn)sturing
 - Integraal adviseren (oa pho's, combinatie pho's)
 - Werken met regietafels:
 - Gebiedsontwikkeling
 - Sociaal domein
 - Bedrijfsvoering
 - Buurtgericht werken
 - Organisatie en P&C
 - Eigenaarschap duidelijk beleggen.
 - Van buiten naar binnen werken.
- Om een volgende stap in de organisatieontwikkeling te zetten is aan een extern bureau gevraagd om het volgende in kaart te brengen:
 - Wat is er nodig om de tweebenige organisatie door te ontwikkelen zodat de opgaven van de gemeente Hilversum kunnen worden gerealiseerd?
 - Welke bestaande inrichtingsprincipes, structuur en aansturing helpen hierbij en welke niet meer? Moeten er nieuwe inrichtingsprincipes komen?
 - Waar zitten de sleutels om het reflectievermogen te vergroten en met elkaar een cultuur te maken die bijdraagt aan de tweebenige organisatie?
 - Welke veranderaanpak helpt hierbij?
- Deze stappen moeten bijdragen aan het versimpelen van de structuur en ondersteunen aan het werken aan de opgaven voor Hilversum. Parallel is er ook sturing op de gewenste werkcultuur nodig, zowel in het versterken van de samenwerking onderling, het professionaliseren van het werken in een politiek-bestuurlijke organisatie en het vergroten van de openheid en directheid naar elkaar. In de zomerperiode heeft ook een medewerkersonderzoek plaatsgevonden, vergelijkbaar met het eerder uitgevoerde onderzoek in 2017. En er is in de afgelopen periode een benchmark door Berenschot uitgevoerd, waar Hilversum wordt vergeleken met andere gemeenten op het gebied van gemeentelijke taken en beschikbare capaciteit. De resultaten van deze 3 onderzoeken geven richting aan de stappen die wij als organisatie als geheel en daarmee de verschillende afdelingen, waaronder het sociaal plein, specifiek gaan zetten in 2020 op het gebied van organisatieontwikkeling.

Bijlagen

Bijlage 1: Wethoudersbrief ketenaanpak statushouders

Bijlage 2: Wethoudersbrief aanvullende financiële verantwoording evaluatie WINST.

Bijlage 3: Technische vragen raad naar aanleiding van nieuw beleid in- en uitstroom participatiewet

Bijlage 4: Beantwoording artikel 41 vragen CDA inzake WINST

Bijlage 5: Financiële afwijkingen OZB, formatie budget, nieuwe kansen en meer

Bijlage 6: Organisatievisie en doelstellingen

Bijlage 7: Raadsvoorstel investeringsplan WINST

Bijlage 8: Getekend raadsbesluit investeringsplan WINST

Bijlage 9: Investeringsplan Sociaal Plein project WINST 2017-2020