

Ontwikkelagenda

Betekenisvol sturen in het sociaal domein





Inhoudsopgave

Betekenisvol sturen in het sociaal domein	2
Ons vertrekpunt	3
Van visie naar strategie	4
Strategie	
<i>Doelstelling van de organisatie en hoe de bedrijfsvoering daarbij ondersteunt</i>	5
Sleutelspelers	
<i>Inwoners, maatschappelijke partners, college en raad, andere overheden, regiogemeenten</i>	6
Structuur	
<i>Organiseren, overleggen, organigram</i>	7
Systemen	
<i>Ondersteunende processen, informatievoorziening, applicaties en systeembeheer</i>	8
Personeel	
<i>Kwantitatief, kwalitatief, leren & ontwikkelen</i>	9
Sleutelvaardigheden	
<i>Kenmerk van de dienstverlening en hoe daarnaar te handelen</i>	10
Van denken naar doen	11
8S model mc kinsey	12

Betekenisvol sturen in het sociaal domein

De gemeente Hilversum heeft de transitieperiode van de decentralisaties goed doorstaan. De taken zijn ingebed en inwoners ontvangen de zorg die nodig is. Maar de ambitie van het bestuur is groter. De gemeente streeft naar een integrale en gebiedsgerichte werkwijze. Niet de uitvoering van de wet is leidend, maar wat goed en nodig is voor het huishouden om zo mogelijk weer zelf regie te kunnen voeren op het eigen leven. Het uitgangspunt is nadrukkelijk wat iemand wel kan en het bieden van de zorg en ondersteuning die past en verder helpt. Samen met de partners in de Sociale Basis wordt gewerkt aan zoveel mogelijk normaliseren en demedicaliseren.

Naast ambitie spelen ook de toenemende vraag en oplopende kosten een belangrijke rol. Hierdoor neemt de op de inhoud, de kwaliteit en de financiën binnen het Sociaal Domein toe. We gebruiken het 7 s model van Mc Kinsey als basis om de sturing op het Sociaal Domein in samenhang te versterken. Dit model heeft aandacht voor zowel de zachte als de harde kant van organisatieontwikkeling. Een 8e S is toegevoegd om ruimte te maken voor de invloed van de buitenwereld op de organisatie.

Deze agenda biedt houvast aan zowel de medewerkers als het management van het Sociaal Domein en Bedrijfsvoering om de organisatie klaar te stomen voor de volgende fase van transformeren. In deze fase is de organisatie in staat om standaardvragen zo eenvoudig en klantvriendelijk als

mogelijk te verwerken. Zo blijft er ruimte over het leveren en leren van het veeleisende maatwerk rond complexe casuïstiek. Ook versterken we de beweging van individueel maatwerk naar collectieve oplossingen en is de oriëntatie als vanzelf gebiedsgericht omdat wat in de ene wijk goed werkt niet vanzelfsprekend ook zinvol is in een andere wijk. Transformeren vraagt veel van de mensen die het moeten uitvoeren. Regelmatig verhalen delen, successen vieren en blijvend investeren in leren & ontwikkelen zorgen voor energie en plezier in het werk.

Resultaat

- Stuurinformatie op inhoud, kwaliteit en financiën.
- Helderheid over rollen, verantwoordelijkheden en taakverdeling.
- Uniforme en integrale samenwerking binnen het domein en irt partners.
- Toegeruste organisatie zowel qua competenties, vaardigheden als organisatiestructuur.
- Energie voor- en vertrouwen in de transformatie.





Ons vertrekpunt

De solide basis waarop deze agenda voortborduurt

We beginnen natuurlijk niet vanaf nul. Er liggen allerlei stukken die een mooie basis vormen voor deze agenda. De beleidsdocumenten die in de zomer van 2019 zijn vastgesteld, geven een goed vertrekpunt en een stevige basis om verder op door te gaan. De transformatie is in gang. Deze ontwikkelagenda zal helpen daar vaart in te brengen.

Ook project WINST heeft opbrengsten opgeleverd. Uit de evaluatie hiervan zijn waardevolle lessen geleerd. Waarin we hebben geïnvesteerd gaat zeker niet verloren, maar wordt juist versterkt met deze ontwikkelagenda. De onderzoeksresultaten van AEF gaf ons ook inzicht en handvatten om mee verder te gaan.

*“Uit al deze zaken behouden
we wat goed gaat, en verrijken
we wat nog aandacht
verdient.”*

Van visie naar strategie

Doel

De ontwikkelagenda ondersteunt de organisatie bij het behalen van de doelen voor het sociaal domein, zoals gesteld door het college.

Visie Sociaal domein

“De gemeente Hilversum heeft als doel om elke inwoner van Hilversum in staat te stellen om mee te doen bij te dragen naar vermogen. Elke inwoner van Hilversum hoort er bij en doet er toe.”

Uitgangspunten

- Het creëren van gelijke ontwikkelkansen.
- Het stimuleren om meer voor elkaar te betekenen .
- De kansen op werk te verbeteren.
- Het bieden van een goed vangnet.

Te tackelen vraagstukken

- Sturen op kwaliteit zorg & ondersteuning of is het beschikbare budget leidend?
- Welke doelstellingen horen daar bij?
- Hoe gebiedsgericht te vertalen naar uitvoeringspraktijk?
- Verhouding standaardisering en ruimte voor maatwerk?
- In hoeverre is grip op uitgaven mogelijk in regionaal inkoopverband?



“Eigenlijk is onvoldoende duidelijk wat leidend is. De kwaliteit van de zorg en ondersteuning of het financiële kader.”



Strategie

Doelstelling van de organisatie en hoe de bedrijfsvoering daarbij ondersteunt

Doel

Tweebenige organisatie:

- Standaardisering en maatwerk.
- Resultaatgericht.
- Vereenvoudigd.

Opgaven en kansen

- Dynamieke omgeving vereist tweebenig opereren: standaardiseren en maatwerk leveren. Bedrijfsvoering ondersteunt.
- Duidelijke keuzes mbt. doelstellingen en inrichtingsprincipes.
- Gemeentebrede doorontwikkeling organisatie.

Prioriteiten

- Vereenvoudiging werkprocessen en terugbrengen (overbodige) controlemechanismen.
- Formuleren doelstellingen, inrichtingsprincipes en indicatoren.
- Consistente veranderstrategie inclusief communicatie.

Wat gaan we doen?

- Laden begrip Lichte Bedrijfsvoering: wat betekent het en hoe te bereiken.
- Besluit nemen en/of politiek vragen mbt doelstellingen en inrichtingsprincipes.
- Vereenvoudiging dienstverlening door maken van keuzes en aanpassen werkproces.
- Ontwikkelen, volhouden en borgen van duurzame veranderstrategie.

“Wanneer we de risico’s goed in beeld hebben kunnen we van daaruit ook verantwoord kiezen.”

Sleutelspelers

Inwoners, maatschappelijke partners, college en raad, andere overheden, regiogemeenten

Doel

- Betrouwbare partner.
- Objectief en integraal advies bestuur.
- Strategisch en innovatief in de regio.

Opgaven en kansen

- Actief en betrokken netwerk.
- Echt luisteren naar de inwoner leidt tot effectievere inzet.
- Financiële opgave dwingt tot herpositionering in de regio en lobby naar Rijk.
- Ambitieuze college zet in op transformatie.

Prioriteiten

- Ontwikkelen en onderhouden van een stakeholdersanalyse.
- Uniforme benadering inwoners.
- Strategische en innovatieve samenwerking/sturing met/ in de regio.

Wat gaan we doen?

- Professionaliseren opdrachtgeverschap richting maatschappelijke partners.
- Training/coaching medewerkers in de frontlijn op uniforme benadering en aanspreken op wederkerigheid.
- Doorlichten bestaande contracten en sturing op regionale samenwerkingsverbanden.
- Opstellen van wijkanalyses op trends en ontwikkelingen.

“Als we beter weten wat er leeft en speelt in de wijk kunnen we ons aanbod beter afstemmen. Ook met onze partners.”

Structuur

Organiseren, overleggen, organigram

Doel

De wijze van organiseren draagt bij aan:

- Resultaatgerichtheid.
- Uniformiteit.
- Kwaliteit.

Opgaven en kansen

- Vrijwel nieuw en energiek managementteam; binding tussen beleid en uitvoering neemt toe.
- Besluitvormingsprocessen zijn ingericht maar voldoen in de praktijk onvoldoende.
- Er is tijd en ruimte om de organisatie geleidelijk én gericht aan te passen.

Prioriteiten

- Kwaliteit interne besluitvorming.
- Innovatie en transparantie in regionaal besluitvormingsproces.
- Inrichting van de organisatie aansluitend op de opgaven.
- Kennis en benutten van cijfers en trends.

Wat gaan we doen?

- MT Sociaal Domein heeft nadrukkelijk een rol in intern besluitvormingsproces.
- Aanpassing routing regionale besluitvorming: tijdige informatie over besluiten, cijfers, resultaten. Strategische ambtelijke betrokkenheid.
- Samenvoegen inkoop diensten en debiteurenbeheer.
- Beleggen van onderzoeksfunctie naar cijfers, trends & ontwikkelingen. Beter benutten van de informatie in verantwoording.
- Organisatiescan: hiërarchie, mandaten, budgetverantwoordelijkheid, schalen.

“Het loont echt om onszelf steviger en aan de voorkant positioneren in de regio. Zo kunnen we tijdig (bij)sturen op kwaliteit, innovatie en geld. En hoeven we minder achteraf te repareren.”

Systemen

Ondersteunende processen, informatievoorziening, applicaties en systeembeheer

Doel

Systemen dragen bij aan:

- Inzicht en overzicht : financieel en inhoud.
- Eenvoud.
- Continuïteit.

Opgaven en kansen

- Belang van stuurinformatie neemt toe.
- Aanbesteding Suite biedt momentum.
- Start gemaakt met Dashboards.
- Vervuilde informatie en gebrek overzicht.

Prioriteiten

- Hebben en houden van betrouwbare informatie.
- Eenduidige en integrale sturing op samenwerking ict-lijnorganisatie.
- Beleidsambities vertalen naar systemische consequenties voor de uitvoering.
- Administratieve lastenverlichting.

Wat gaan we doen?

- Afspraken maken over- en trainen op welke informatie waar en hoe wordt vastgelegd.
- Opschonen van de bestanden, informatie.
- Inventariseren welke werkprocessen aangepast moet worden vanwege klantperspectief, beleidswijziging, financiële opbrengst en eenvoud.
- Overlegstructuur inrichten om afspraken te maken tussen lijn en ICT.

“Bij de aanpassing van onze werkprocessen denken we eerst en vooral vanuit de inwoner. Wat helpt hen om zo eenvoudig én goed als mogelijk geholpen te worden.”



Personeel

Kwantitatief, kwalitatief, leren & ontwikkelen

Doel

Match tussen mogelijkheden van en vraag naar medewerkers

- Passende bezetting.
- Eenduidige sturing.
- Aansprekend leertraject.

Opgaven en kansen

- Medewerkers zijn verbonden met elkaar, op sommige plekken 'eilandjes'.
- Opbouw en diversiteit is redelijk op orde. Samenwerking uitvoering en beleid groeit.
- Geen centrale noch strategische sturing op ontwikkeling bestand; ziekteverzuim, inhuur, in/uitstroom, scholing.

Prioriteiten

- Centrale informatievoorziening en sturing op zaken als: ziekteverzuim, inhuur, financiën, in/uit/doorstroom.
- Ontwikkelgericht sturen naast resultaatsturing.
- Versterken integrale blik, zakelijkheid en eigenaarschap.

Wat gaan we doen?

- Periodiek MT sturing Personeelszaken; terugdringen kosten inhuur en ziekteverzuim.
- Stapsgewijs aanpassen en ontwikkelen instrumentarium, functioneren en beoordelen.
- Stapsgewijs opbouwen van lichte vlootschouw naar strategisch personeelsmanagement.
- Ontwikkelen leerprogramma gericht op o.a. versterken eigenaarschap, zakelijkheid en integraal (samen)werken.

"We zouden ons instrumentarium voor functioneren en beoordelen beter op maat kunnen inzetten. Passend bij het type afdeling en/of medewerker."

Sleutelvaardigheden

Kenmerk van de dienstverlening en hoe daarnaar te handelen

Doel

Het Sociaal domein:

- Faciliteert meedoen inwoners.
- Voert wetten uit zowel doel- als rechtmatig.
- Stelt het bestuur in staat overwogen te besluiten.

Opgaven en kansen

- Zelfbewuste en mondige inwoners.
- Betrokken medewerkers.
- Oplossend vermogen zeker in tijden van crisis.
- Beperkte aandacht voor lange termijn denken en strategisch handelen.

Prioriteiten

- Herkennen, benutten en ontwikkelen van strategisch denken en doen. In het hier en nu en met oog voor daar en dan.
- Lange termijn denken en doen wordt onderdeel van dagelijkse praktijk.
- Behouden energie en Oplossingsgerichtheid.

Wat gaan we doen?

- Inventariseren beschikbaarheid en noodzakelijkheid aan strategisch vermogen als basis voor een ontwikkelprogramma.
- Laden van de begrippen: zakelijkheid, resultaatgerichtheid, eigenaarschap en leiderschap zodat daar gericht op gestuurd wordt.
- Cyclus invoeren van lange termijn strategie als onderdeel van de reguliere sturingspraktijk (eventueel gebruik maken van reguliere p&c momenten).



“We gaan ervoor en hup aan de slag. Dan ontbreekt het nog wel eens aan een gezamenlijke voorbereiding. En dat is een gemis.”

Van denken naar doen

Kenmerk van de dienstverlening en hoe daarnaar te handelen

Doel

Het denkwerk omzetten in acties en handelingen die daadwerkelijk bijdragen aan samenhang en sturing in het Sociaal domein. Continu en met aandacht voor borging.

Aanpak werkagenda

De werkagenda is het instrument waarlangs het MT van het Sociaal Domein de dagelijkse sturing uitzet en resultaten volgt van alle acties die zijn afgesproken. De werkagenda kent drie onderdelen:

- Quick Wins, snel zichtbaar resultaat.
- Projectmatig verbeteren.
- Voor de volgende fase.

Faal en succesfactoren

De werking van de agenda valt of staat met de volgende factoren:

- Eigenaarschap; niet alleen bij aangewezen trekkers maar bij alle mt-leden.
- Goede ondersteuning op proces.
- Zichtbare resultaten die gevierd worden.
- Capaciteit zowel in de uitvoering als bij ondersteunende functies.

Omgaan met corona

Het virus heeft invloed gehad op de totstandkoming van deze agenda. Het meeste is op afstand tot stand gekomen. De s-en over waarden en leiderschap vonden we niet geschikt om digitaal te bespreken. Deze worden in een later stadium toegevoegd. Ze zijn tenslotte onmisbaar voor een effectieve sturing op samenhang en resultaat. Naast zorgen heeft Corona ook inzichten en mogelijkheden aan het licht gebracht die we willen vasthouden. Ook dit vergt actie en is onderdeel geworden van de agenda.

“Het is een ambitieuze agenda geworden. Veel is een kwestie van anders organiseren, afspreken en ook doen. Daar waar de capaciteit in het gedrang komt moeten we kiezen.”

8S model Mc kinsey

