

De nieuwe horizon van het sociaal domein



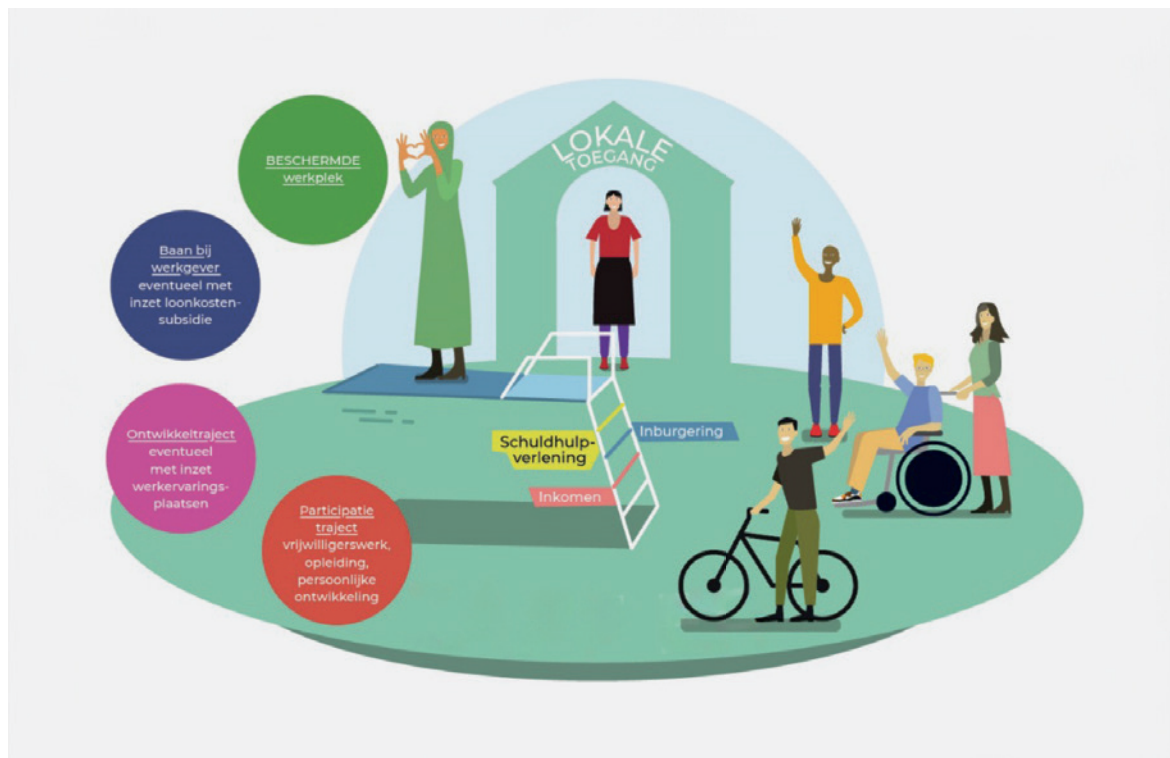
rīnconsult

**DE TRANSFORMATIE VAN WERK & INKOMEN
IN DE REGIO ALKMAAR**
Niels van Dongen – Berend Mutsaers

Samen groeien en veranderen

Stap in het avontuur van Zaffier, de opmerkelijke transformatie van Werk & Inkomen in de regio Alkmaar. Dit artikel neemt je mee in het verhaal, van het koesteren van ambitie tot het daadwerkelijk verwezenlijken ervan.

Het is een verhaal van samenwerking, visie en implementatie, dat niet alleen de uitvoeringsorganisatie heeft hervormd, maar ook een inspirerend voorbeeld is om van agenderen naar daadwerkelijk organiseren te gaan.



Het was een lang gekoesterde wens van de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest om één regionale uitvoeringsorganisatie voor Werk & Inkomen te hebben. Inwoners hadden te maken met verschillende organisaties voor inkomen en participatie/re-integratie en een werkbedrijf. De politieke en maatschappelijke druk op de organisaties nam toe en de ontwikkelingen in het sociaal domein volgden elkaar op. De roep om het anders te organiseren was luid.

De gezamenlijke ambitie was één krachtige regionale uitvoeringsorganisatie, Zaffier, die meer mogelijkheden heeft om mensen te laten deelnemen aan en in de samenleving, vanuit verbinding met werkgevers, ketenpartners, gemeenten en de sociale wijkteams.

Concreet betekende deze ambitie de samenvoeging van de drie bestaande organisaties: Haltewerk, WNK en onderdelen van de werkorganisatie BUCH. Daarmee begon de reis om samen een plan te ontwikkelen hoe de nieuwe organisatie samen werkend te maken.

**Robert te Beest
(wethouder Alkmaar & voorzitter
algemeen bestuur Zaffier):**

“Iedere gemeente in de regio Alkmaar zag in dat het gezamenlijk uitvoeren van taken tot betere en efficiëntere dienstverlening zou kunnen leiden. We hadden het voordeel dat er al gemeenschappelijke regelingen bestonden die in feite in elkaar zijn geschoven. Daarnaast heeft het inzicht van sommige gemeenten dat het eigen ambtelijk apparaat soms te kwetsbaar bleek om zelfstandig de taken

uit te blijven voeren, ook bijgedragen aan de wil om er samen uit te komen.”

**Jacco Mokveld
(algemeen directeur Zaffier):**

“Een van de grote opgaven in het sociaaleconomisch domein is de krapte op de arbeidsmarkt enerzijds en het grote aantal mensen dat langs de kant staat anderzijds. Ondersteuning bij kwesties rondom inkomen, bij de ontwikkeling van competenties van cliënten en voor werkgevers om deze groep kansen te kunnen bieden moet effectief georganiseerd worden. Zaffier heeft dat in één huis.”

HET PLAN

Voor de uitwerking van de ambitie is Rijnconsult gevraagd te komen met een inrichtingsplan, een implementatieplan en hulp bij het bestuurlijke besluitvormingstraject. Het beloofde een uitdagende, inspirerende en bovenal betrokken reis te worden!

Van buiten naar binnen kijken was inspirerend. We zijn gezamenlijk op werkbezoek geweest bij Ontwikkelbedrijven in Tiel en Den Bosch om te zien hoe zij vorm geven aan de Participatiewet. Dat leverde nieuwe ideeën op over de robotisering van de uitkeringen, maar was bovenal een opstapje naar veranderen.

Door bestuurlijke uitgangspunten, juridische kaders, bedrijfskundige vuistregels en veranderkundige inzichten heeft Rijnconsult de contouren van de nieuwe organisatie geschetst. Vervolgens is in echte co-creatie in werkgroepen (visie, HR, governance, kernprocessen, cultuur etc.) van grof naar fijn gewerkt aan de invulling van de nieuwe organisatie.

Het bestuurlijk sluitstuk ontstond toen ook gemeente Bergen, als laatste van de zes gemeenten, akkoord gaf. Het [plan](#) vertolkte de ambitie op een passende manier en gaat gerealiseerd worden.

Robert te Beest:

“Rijnconsult heeft geholpen op zowel de inhoud als ook meegeholpen bij het creëren van bestuurlijk draagvlak. Geduld is belangrijk. Dit soort processen hebben een lange adem nodig en doorzettingsvermogen.”

Jacco Mokveld :

“Met hulp van Rijnconsult is de prioritering, ook bestuurlijk, vooral gelegd bij het op orde hebben van het betalen van de uitkeringen en de lonen. En vervolgens t meerwaarde creëren voor inwoners en werkgevers. Helder verwachtingsmanagement was essentieel.”

**Ron van Riet
(programmamanager cultuur):**

“Mijn team is met de komst van Zaffier opgeheven. Dat betekende dat werkprocessen opnieuw moesten worden ingericht binnen de clusters Participatie en Werkbedrijf. Het was prettig om mijn expertise te borgen. Het gaf enerzijds al een gevoel dat we ‘samen’ aan het kijken waren naar de nieuwe werkzaamheden. Anderzijds leerde je elkaar als collega’s in een vroeg stadium veel beter kennen. Het was een plezierige tijd.”



DE REALISATIE

Nadat bestuurlijk de handen op elkaar waren, werd het plan praktijk. Visie, missie, cultuur en kernwaarden waren er op papier. Maar hoe zou de integratie echt verlopen? Centraal staat de aandacht voor de harde en zachte kant van veranderen, implementeren en realiseren. Kenmerkend voor de harde kant is bijvoorbeeld het zorgvuldig doorlopen van het plaatsingsproces van alle medewerkers of het ontwikkelen van de taakuitvoering voor inburgering. De zachte kant betekent de samensmelting van drie culturen.

Op 1 januari 2023 was het zo ver. Buiten wappert een nieuwe vlag, medewerkers leren elkaar verder kennen. Inwoners zijn geïnformeerd en doen nu zaken met Zaffier. Bestuurders van de regio Alkmaar hebben voortaan een regionale uitvoeringsorganisatie voor Werk & Inkomen.

De nieuwe organisatie staat, met meer slagkracht en een grotere regiofunctie om inwoners te laten deelnemen aan en in de samenleving. Samen zijn we verder gekomen. Rijnconsult neemt een stap terug; de nieuwe organisatie staat en maakt koers.

Ron van Riet :

“De nieuwe organisatie Zaffier komt voor uit drie verschillende culturen en een eigen geschiedenis, maar ook geschiedenis met elkaar. Het succes van de nieuwe organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop we erin slagen om vanuit de diversiteit en de verschillende geschiedenis(sen) een nieuwe samenhang en identiteit te smeden.”

“Het fundament voor de nieuwe organisatie en de beoogde cultuur werd gelegd door alle medewerkers uit te nodigen bij de ontwikkeling van de nieuwe organisatie en ze zo eigenaar te maken van de realisatie van de nieuwe organisatie.”

Jacco Mokveld, over het moment wanneer de organisatie zelfstandig koers kan maken:

“In contact en dialoog met Rijnconsult maak je een inschatting van de taakvolwassenheid van sleutelfunctionarissen. Je kijkt samen naar gebeurtenissen en hoe de verschillende actoren daarin zich hebben opgesteld en hoeveel bijsturing er nog nodig bleek. En in die dialoog stel je vragen op intuïtie: hoe voelt het, hoe ziet het

eruit? De opgetelde ervaring leidt dan uiteindelijk tot het moment waarop je beiden weet: mooi geweest zo, het is tijd om elkaar los te laten.”

Robert te Beest, opdat nieuwe opgaven in het sociaal domein nu beter op te vangen zijn door Zaffier?

“Ja, dat merken we nu al. Terwijl we nog steeds in de opbouwfase van Zaffier zijn zie je hoe goed we op de actualiteit kunnen inspelen en inwoners en gemeenten bedienen met de uitbetaling van de energiegelden.”



rīnconsult