



**Tinten** welzijnsgroep

# Strategische beleid

## Tintengroep

### 2018-2020

Advies / instemming van GOR	22 maart 2018
Advies CCR	26 maart 2018
Goedkeuring RvT	5 april 2018
Definitief besluit bestuur	5 april 2018

## Inhoud

Inleiding .....	3
Ontwikkelingen .....	3
Kracht en zwakten .....	3
Strategisch beleid 2018-2020 .....	4
Samenvatting .....	4
1. Transformatie door innovatie op inhoud.....	5
2. Veranderlijke omgeving : gemeenten en partijen .....	6
3. Kracht en talent van medewerkers en teams benutten. ....	7
4. Organisatie .....	9

## Inleiding

De invoering van WMO 2015 heeft een verandering op gang gebracht in het sociaal domein, die veel invloed heeft op de inhoud en de vorm van de contracten die organisaties voor sociaal werk sluiten met gemeenten. Voor cliënten is het er niet altijd duidelijker op geworden. Berichten over verwarde personen en falende jeugdhulp zijn regelmatig in het nieuws. Er is grote drukte in het voorliggend veld; complexe jeugd casuïstiek ligt nu soms op het bordje van het sociaal werk. Er is behoefte aan en noodzaak tot samenwerking met andere partijen.

Het visiedocument Integrale Kindcentra 2020 zet veel in beweging: voor het Peuterwerk, in gemeenten en de wereld van de kinderopvang. Tinten heeft het initiatief genomen tot het realiseren van voorscholen, eerst in Emmen en later in andere gemeenten. Dit heeft nu al spin-off voor kinderopvang binnen Peuterwerk. In het verlengde van voorschool wordt nu ook kinderopvang buiten de peuteruren geboden. Tintengroep, en de werkorganisaties, willen zich verhouden tot deze 'nieuwe' wereld.

In dit document zet Tintengroep het strategisch beleid voor 2018-2020 neer. Als basis dient de Strategische Toekomst Verkenning, uitgevoerd in 2017. De Verkenning is tot stand gekomen door deskresearch, interviews met stakeholders en sessies met medewerkers, (meewerkend) leidinggevenden en directeuren. De uitkomsten worden breed in de organisatie gedragen. De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan de bestuurder om dit document nader uit te werken.

## Ontwikkelingen

In de Verkenning zijn zes ontwikkelingen, die relevant zijn voor de toekomst van Tinten Welzijnsgroep vastgesteld. Het gaat om:

1. Toenemende roep tot daadwerkelijk integraal en interdisciplinair werken
2. Toenemende vraag naar preventieve en collectieve aanpakken
3. Toenemende aandacht voor het betrekken van en aansluiten bij initiatieven van burgers en vrijwillige inzet
4. Toenemende behoefte aan procesmatige competenties van professionals
5. Toenemende (politieke) roep om ondernemerschap en zichtbaar maken effecten
6. Toenemend gebruik ICT en social media

Uit de SWOT-analyse, aanbevelingen van stakeholders en het McKinsey 7S Model zijn conclusies getrokken, waarop in dit document beleid wordt gemaakt en een uitvoeringsprogramma in werking wordt gezet.

## Kracht en zwakten

Tinten gaat vanuit een duidelijke positionering de transformatie handen en voeten geven. Daarvoor zijn de tools en mogelijkheden in handen; de sterkten van Tinten (sterk merk, schaalvergroting in combinatie met aansluiting lokale netwerken, groot netwerk en goede financiële positie) passen goed bij de kansen (ontwikkelen samenlevingsopbouw, vormgeven algemene voorzieningen, bredere focus, digitalisering). Op een aantal punten (vinden en binden juiste medewerkers, te weinig investering in preventie, grillige overheid) moet pro actief geacteerd worden. Vooral het vinden en binden van de juiste medewerker is met het oog op de genoemde kansen een belangrijk speerpunt.

Kijkend naar het McKinsey 7S model en de aanbevelingen van de stakeholders zijn de 'hardere' aspecten goed op weg. De structuur met werkorganisaties is passend en is geschikt voor uitbreiding, de systemen zijn voor handen (moeten goed geïmplementeerd worden), de strategie van (meer) duidelijke positionering, partnerships en verbindingen is al ingezet (moet nog zichtbaarder worden).

Voor de 'zachte' aspecten uit het 7S model maken het verschil in de gewenste cultuuromslag naar meer ondernemerschap, professionaliteit en verbinding. Daarbij gaat het om een meer verbindende en pro actieve stijl van leidinggeven, met medewerkers die beschikken over resultaatgerichte competenties, die zichtbaar trots zijn op hun werk, en een gezamenlijke veranderbereidheid, zodat er een ondernemende, professionele, verbindende cultuur ontstaat.

## Strategisch beleid 2018-2020

### Samenvatting

Kortgezegd komt het strategisch beleid voor de komende drie jaar neer op:

- het behouden van de kwaliteit van de Tintengroep
- het behouden van de kwaliteit van het uitvoerend werk
- het opvangen van de (huidige) groei
- goede relatie met opdrachtgevers
- indien nodig voor behoud van kwaliteit: groei van de organisatie realiseren

De visie en missie blijven onveranderd. Tintengroep is een maatschappelijk ondernemer die zich inzet om de eigen kracht en talenten van de bewoners in haar werkgebieden te versterken.

Door professionals in het sociale werkveld te verbinden, ondersteunen en faciliteren willen we ervoor zorgen dat mensen zichzelf kunnen redden in hun wijk en in de maatschappij. Hiervoor brengen we mensen en organisaties bij elkaar: dus niet ieder voor zich, maar samen. Door onze schaalgroottes zijn we een volwaardig partner voor bovenregionale partijen, waarmee we afspraken maken om de lokale situatie te verbeteren. Daarbij zorgen we ervoor dat onze werkorganisaties altijd hun couleur locale behouden. Kortom: krachten bundelen waar het kan, kleinschalig waar het moet.

Vanwege de turbulente omgeving en de onzekere toekomst kunnen wij nog geen uitspraken doen over de (toekomstige) dienstverlening. De visie en missie geven richting en koers aan. De uitgangspunten van Tinten Welzijnsgroep als organisatie zijn, ook in de komende jaren :

- ✓ Tintengroep, Tinten en de lokale werkorganisaties, is een hybride organisatie die in verschillende contexten in het verband met het voorveld, en met specialisten, opereert.
- ✓ Tintengroep rust de medewerkers toe om in die omgeving professioneel en kwalitatief goed te kunnen handelen,
- ✓ Tinten heeft zijn financieel beheer en de informatie- en kwaliteitssystemen zodanig ingericht dat zij het primaire proces ondersteuning biedt en transparant is.
- ✓ Tintengroep effectueert deze uitgangspunten per gemeente. De couleur locale is leidend.
- ✓ Tintengroep onderhoudt goede relaties met opdrachtgevers en staat open voor samenwerking met andere partijen.

We gaan door met de bestaande programma's in het kader van behoud van kwaliteit:

#### 1) *Benutten van kracht en talent*

- competenties van medewerkers in beeld brengen en ontwikkelen (HR-Lijn)
- taakvolwassen teams
- digitale ondersteuning van medewerkers
- rekenkamerproof / verantwoording naar opdrachtgevers
- aandacht voor vitaliteit en werkdruk

#### 2) *Scholing / de big V*

Dit programma bevat naast de Big V ook Samenlevingsopbouw, 'Sterk in de keten/huisartsen', leerkringen en reflectie. Het wordt georganiseerd en gefaciliteerd door Tinten training en advies.

#### 3) *Effectieve interventies* door kennis ontwikkelen en implementeren

De speerpunten zijn: (overerfbare) armoede, samenlevingsopbouw en preventief jeugdwerk. (Landelijke) kennisinstituten dragen hieraan bij door kennisdeling en stimuleren van co-creatie. Bovendien wordt gereserveerd voor een promovendus op dit programma.

Nieuwe programma's en programmalijnen zijn:

- 1) *'Trots op je werk'*, waarmee medewerkers worden toegerust om als ambassadeur van de organisatie op te treden.
- 2) *Talentmanagement*, als verdieping van Benutten van kracht en talent.

3) *Innovatie* wordt gestimuleerd door een nieuw in te richten fonds waar (groepen) medewerkers een beroep op kunnen doen.

## 1. Transformatie door innovatie op inhoud

Tinten en haar werkorganisaties zijn opgericht om in dorpen en wijken mensen in kwetsbare situatie te ondersteunen om te kunnen blijven participeren in de samenleving en mensen te activeren hun verantwoordelijkheid zo veel mogelijk weer zelf op te pakken. In de (lokale) samenleving maken we ruimte voor allen die dat nodig hebben. We staan voor een inclusieve samenleving. We werken daarom aan de leefbaarheid in dorp of wijk voor iedereen. Prof. Dr. Hans van Ewijk typeerde het sociaal werk als 'activeren en inbedden'.

Met prof. Martha Nussbaum zeggen we dat iedereen kwetsbaar is, maar desondanks de behoefte heeft mee te doen en een bijdrage te leveren. Dr. Machteld Huber laat zien dat gezondheid meer is dan afwezigheid van ziekte; zelfs als mensen oud of ziek zijn, zijn er positieve krachten aan te boren en kun je werken aan welbevinden.

Vanuit de visie en inspiratie van Huber, Nussbaum en van Ewijk vindt de transformatie op inhoud de komende jaren plaats, met daarin vier speerpunten:

1. Het concept 'positieve gezondheid' inspireert ons om te kiezen voor een integrale benadering van mensen en hun (tijdelijke) vraagstukken. De eigen verantwoordelijkheid en regie zijn uitgangspunt voor de ondersteuning die geboden wordt. Het sociale netwerk (familie, buurt, vrijwilligers) wordt nadrukkelijk betrokken bij het realiseren van verbeteringen in de situatie.
2. De jeugd heeft hierin een speciale plek. In onze regio komt veel complexe (jeugd) problematiek voor. Net als multi-problem gezinnen met kinderen. We willen zowel met preventief jeugdwerk als met de juiste aanpak bij complexe zaken bijdragen aan een positief pedagogisch klimaat voor de kinderen.
3. Het bouwen aan een inclusieve samenleving ten behoeve van kwetsbare mensen en het bevorderen van de leefbaarheid voor allen wordt weer gezien als belangrijke voorwaarde voor welbevinden. Samenlevingsopbouw is daarom, na jaren van afwezigheid, weer een speerpunt voor het sociaal werk. We willen medewerkers (bij)scholen en ondersteunen om dit te doen.
4. Veel problematiek hangt samen met (overerfbare) armoede. Ondanks de stijgende welvaart neemt het aantal gezinnen (met kinderen) in armoede toe. We willen onze medewerkers toerusten om hierin van betekenis te kunnen zijn, met de juiste interventies en begeleiding. Een integrale aanpak is nodig, want armoede is een veelkoppig monster.

De invulling vanuit de visie betekent voor medewerkers dat er meer integraal gewerkt moet worden, andere begeleiding van inwoners en nieuwe aanpakken.

### **Beleidsvoornemens**

De visie van Tinten geeft richting aan de concretisering van de toenemende roep tot daadwerkelijk integraal en interdisciplinair werken, de vraag naar preventieve en collectieve aanpakken en de toenemende aandacht voor het betrekken van en aansluiten bij initiatieven van burgers en vrijwillige inzet. Het concept Positieve Gezondheid inspireert ons.

De transformatie van het sociaal domein brengt problemen aan het licht, zoals complexe jeugdproblematiek, en verwarde personen, die voorheen door gespecialiseerde instellingen werden begeleid. In gemeenten wordt daar verschillende mee om gegaan. In de dagelijkse praktijk van onze organisaties vragen medewerkers om een deskundige die met hen kan meekijken en meedenken in ingewikkelde zaken. Tinten wil daar de komende tijd in voorzien door een gedragsdeskundige in dienst te nemen. Zij gaat niet alleen in op individuele casussen maar heeft ook tot taak om overstijgende, veel voorkomende, vragen op Tinten niveau te adresseren.

Om innovatie en implementatie van innovatie te realiseren participeert Tinten in

- het lectoraat Aanpak Kindermishandeling aan de Hanze Hogeschool, van lector dr.Esmah Lahlah.
- de Alliantie van kracht; een initiatief van Tinten om samen met partners in het sociale domein medewerkers toe te rusten om de aanpak van overerfbare armoede te verbeteren.

Tinten werkt samen met landelijke en regionale kennisinstituten op de thema's:

- Armoede (RUG / faculteit Plattelandsontwikkeling, Movisie, CMO Stamm) - Samenlevingsopbouw (Movisie, NHL/Hanze Hogeschool) en
- Preventieve jeugdhulp (NJI).

De samenwerking met (landelijke) kennisinstituten op gebied van Armoede, Preventief Jeugdwerk en Samenlevingsopbouw richt zich niet alleen op het ontwikkelen van een innovatieve aanpak, maar ook op het ondersteunen bij het implementeren van effectieve interventies.

Om innovatie en ontwikkeling op locatie te stimuleren wordt een Innovatiefonds ingericht. Met een eenvoudig formulier kan iedere medewerker, een groep of een team een plan indienen om gebruik te maken van dit fonds. Een werkgroep onder leiding van twee directieleden beheert het fonds.

## 2. Veranderlijke omgeving : gemeenten en partijen

In de veranderlijke omgeving positioneert Tinten zich als een samenwerkingspartner met visie en vakmanschap. Verbindend, ondernemend en professioneel. Ondersteund door professionele digitale instrumenten maakt Tinten de effecten van haar interventies zichtbaar.

Steeds meer gemeenten gaan over tot aanbesteding van het sociaal werk. Er is nu een goede relatie met de gemeenten waar we werken, maar dat is geen garantie dat wij ook komende jaren het sociaal werk mogen uitvoeren. Begin 2018 zijn er gemeenteraadsverkiezingen, in Groningen vindt de herindeling van gemeenten plaats; allebei factoren die de relaties kunnen beïnvloeden. En ze kunnen een reden voor een gemeente om te kiezen voor een andere koers en andere partners. Gevolg is dat Tinten een risico loopt voor de continuïteit van de organisatie. Tinten, en de werkorganisaties, hebben weliswaar een sterke financiële positie dankzij jarenlang zorgvuldig financieel beleid, maar het vraagt voortdurend anticiperen.

Tinten houdt rekening met een worst case scenario, maar voorlopig zien we vooral groei. De offertes voor integraal sociaal werk in Assen (voor 4 jaar), in Steenwijkerland (voor 3 jaar) en het Hogeland (voor 4 jaar) zijn gehonoreerd. (Te) snelle groei brengt ook risico's met zich mee.

Tinten gaat niet voor groei om de groei, maar maakt bij elke offertevraag de afweging of we van toegevoegde waarde kunnen zijn. Elke gemeente vraagt om strategisch partnerschap. Tinten wil en kan die rol spelen om zo waarde toe te voegen. Andere sterke punten van Tinten zijn betrokken en capabele leidinggevenden en medewerkers, het HR- en scholingsprogramma, digitale ondersteuning van medewerkers, werkprocessen en monitoring. De structuur van Tinten is geschikt voor uitbreiding, de systemen zijn voor handen. Partnerschappen en verbindingen met regionale en lokale netwerken zijn al ingezet. Alleen als we ruimte krijgen om dit in te brengen, kunnen we aan het werk in een gemeente. De veranderlijke omgeving vraagt ook om flexibiliteit, maar dan wel weloverwogen.

### **Beleidsvoornemens**

De strategie van (meer) duidelijke positionering wordt voortgezet. Tinten is initiator en verbinder. Tinten is ook facilitator voor de lokaal zelfstandige werkorganisaties en verbinder van regionale en landelijke netwerken aan lokale netwerken. Het directieteam, bestuur en directeuren, hebben hierin beiden een belangrijke rol. Leiderschap is een thema waarop het directieteam periodiek reflecteert. Aan de hand van casussen van de directieleden of met sprekers van buiten.

Tinten onderhoudt, proactief, de relaties met de huidige gemeenten in het werkgebied.

Bij elke offertevraag in de regio, in het sociaal domein, maakt Tinten de afweging of ze vanuit haar visie waarde kan creëren. Integraal sociaal werk verdient – vanuit onze visie- de voorkeur, maar Tinten zal ook op delen van het sociaal werk offrenen. Voorwaarde is dan dat de andere uitvoerders bereid zijn tot het maken van afspraken over samenwerking om integrale dienstverlening te kunnen (blijven) bieden. Onderaannemerschap wordt niet uitgesloten. Vanuit de visie van Tinten is het ook mogelijk om samen met een andere partij een offerte te maken. Tinten heeft bijvoorbeeld al een convenant met Cosis over samenwerking, van waaruit dit mogelijk is.

Fuseren met andere partijen in het sociaal werk lijkt niet meer aan de orde, nu gemeenten het sociaal werk aanbesteden. In het Peuterwerk ligt dit anders. Er zijn kleine kinderopvangorganisaties die aansluiting zoeken bij grote organisaties, waaronder Tinten. Alleen als de fusie voldoet aan de door de RvT gestelde voorwaarden, werkt Tinten er aan mee. Belangrijkste voorwaarden zijn: gezamenlijke visie, voldoende financiële positie en bekwaam personeel. Tintengroep zal in 2018 een verkenning doen naar de mogelijkheden van groei in het sociaal domein buiten de provincies Groningen en Drenthe.

In de meerjarenbegroting worden verschillende scenario's ten aanzien van de omvang van de groep uitgewerkt. De risico's worden in kaart gebracht.

Er is al veel geïnvesteerd in het digitale instrumentarium voor bestuur, management en medewerkers. In de komende periode staat implementatie en verfijning centraal. Het gaat dan om:

- instrueren van medewerkers van het gebruik
- gebruiken van de rapportages ten behoeve van verbetering van dienstverlening (reflectie)
- gebruik ten behoeve van de inwoners (cliënten, vrijwilligers, ouders)
- monitoring en rapportage aan gemeentelijke opdrachtgevers (programmaliijn : 'Rekenkamerproof')

In het peuterwerk wordt de samenwerking met besturen in het basisonderwijs voortgezet om zoveel mogelijk voorscholen te realiseren. Gestreefd wordt naar uitbreiding van kinderopvang, in aansluiting op de peuterzaal of voorschool.

### 3. Kracht en talent van medewerkers en teams benutten.

In de veranderlijke omgeving wil Tinten integrale dienstverlening bieden in gemeenten. Dit vraagt veel van medewerkers. Om hen hierop voor te bereiden loopt sinds 2014 het programma 'Benutten van kracht en talent', een HR-programma waarin het ontwikkelen van competenties gestimuleerd wordt. De resultaatontwikkelgesprekken helpen om de ontwikkeling te monitoren. Sinds 2016 loopt de programmaliijn Taakvolwassen teams. Persoonlijk leiderschap vormt, naast teamontwikkeling, het voornaamste aspect. Uit het onderzoek naar Werkdruk komt naar voren dat ondersteuning van een goed team cruciaal is voor vermindering van werkdruk. Andere helpende factoren zijn: goede werkverdeling (en samen "nee" zeggen als de druk te hoog is), voldoende formatie voor de gemeentelijke opdracht, goed werkende ict en mobiele middelen. Voor initiatieven van medewerkers en teams om werkdruk te verlichten is een bedrag beschikbaar.

In het door Tinten ontwikkelde Kader Professionalisering benoemen we de competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van de transformatieopdracht en de wijze waarop we die willen verwerven. Tinten geeft aandacht aan het snelle en het trage leren. Leren door training (snel) en door reflectie, leren van en met elkaar (traag). Procesmatige competenties worden steeds belangrijker. Ontwikkeling daarvan wordt vertaald in beide vormen van leren. Het Kader biedt het kader voor de ontwikkeling van nieuwe scholing.

De medewerkers maken deel uit van taakvolwassen teams, waarin doelen zijn vastgelegd in een jaarwerkplan. Het team krijgt gedurende het ontwikkelingsproces meer zelfstandigheid. Dit vraagt om (meewerkend) leidinggevendenden die richting kunnen geven aan het uitvoerend werk en een proactieve houding hebben. Van hen wordt een coachende houding verwacht naar hun teamgenoten.

Het vinden van nieuwe talenten wordt lastiger nu de arbeidsmarkt weer aantrekt. We zullen daarom op dit punt de banden met de opleidingsinstituten aanhalen. Talenten met ambitie krijgen de mogelijkheid mee te doen in een management development traject of in een verdiepingstraject. Talentmanagement is ook een programmaliijn in 'Het benutten van kracht en talent'.

Tinten voelt de maatschappelijke verantwoordelijkheid om lager-geschoolden in dienst te nemen, om ook hen een plaats op de arbeidsmarkt te gunnen. En hen de mogelijkheid te geven zich verder te ontwikkelen. Het sociaal werk wordt tot nu toe voornamelijk door HBO geschoolde medewerkers uitgevoerd. Zij hebben waardevolle competenties, maar door de focus van het sociaal werk op preventie in het voorliggende veld is er behoefte aan meer laagdrempeligheid, aan dichterbij de inwoners staan. De verwachting is dat MBO-ers en ervaringsdeskundigen samen met de HBO-ers een meer compleet pakket van dienstverlening kunnen bieden. Ieder zijn eigen taak, in afstemming en samenspraak met elkaar. Maar ook, leren van elkaar zodat elk talent benut en ontwikkeld wordt.

Medewerkers maken deel uit van een lokale werkorganisatie en zijn in die zin ambassadeur van Tinten en de werkorganisatie. Dit geldt natuurlijk ook voor peuter/voorschoolleiders en Tintenmedewerkers. Door hun vakmanschap én door hun professionele houding laten zij zien wat Tintengroep kan betekenen voor de inwoners. De organisatiewaarden: Verbindend, Ondernemend en Professioneel krijgen in hun handelen vorm. De resultaten van het handelen moeten zichtbaar gemaakt worden in cijfers (tellen) en verhalen (vertellen). Medewerkers zijn zich niet altijd bewust van hun waarde in het sociale domein. Met de nieuwe programmaliijn 'Trots op je werk' willen we hen bewustmaken van hun kracht en hen ondersteunen om die ook uit te dragen.

### **Beleidsvoornemens**

Het HR-programma met ontwikkelingscyclus wordt zowel in het sociaal werk als in Tinten/bedrijfsbureau uitgevoerd. Het programma Taakvolwastenteam is een krachtig instrument en wordt komende jaren in alle werkorganisaties, inclusief Tinten en Peuterwerk, uitgevoerd. Voor nieuwe organisaties, en teams, wordt in overleg met de manager een planning gemaakt zodat het HR-programma, de scholing en het taakvolwassen team) op logische wijze gevolgd kunnen worden en de tijdsdruk voor de medewerkers hanteerbaar blijft. De maatregelen om de werkdruk te verminderen worden geïmplementeerd via bestaande kanalen en middelen, zoals sturing door directie, bijeenkomsten taakvolwassen team en het ict programma. Er komt een extra impuls voor het opstellen van teamwerkplannen, waarin organisatorisch en inhoudelijk rollen interne afstemming plaatsvindt. Bovendien wordt het mogelijk projecten in het kader van Vitaliteit vanuit het 'werkdruk' fonds te financieren. Het fonds wordt beheerd door de afdeling HR. De procedure is gelijk aan die van het Innovatiefonds.

Het trainingsprogramma Big V blijft en wordt door alle medewerkers gevolgd. Alleen bij aantoonbare deskundigheid kan een medewerker vrijstelling krijgen voor het basisprogramma. Deelneming aan de Verdieping vindt plaats in overleg met de leidinggevende; doel is een evenwichtige verdeling van specialismen in de teams. Sterk in de keten / Huisarts en Wijkverpleging worden (door) ontwikkeld. Deskundigheid op het gebied Samenlevingsopbouw krijgt een plek in zowel een training, met NHL/Hanze als in de lokale praktijk als in samenwerking met Movisie. Het door Tinten ontwikkelde Kader Samenlevingsopbouw is hiervoor de basis.

Talentmanagement wordt structureel en systematisch opgezet met een managementdevelopment traject voor talenten die de ambitie hebben om (verticaal) door te groeien. In het talentprogramma is ook ruimte voor verdieping en verbreding. Daarnaast willen we speciaal aandacht besteden aan talentvolle stagiaires om hen "te boeien en te binden". Een projectleider gaat hier in 2018 mee aan de slag.

In elke werkorganisatie, zo mogelijk in ieder team, wordt een ervaringsdeskundigheid ingezet. In de notitie Ervaringsdeskundigheid zijn de voorwaarden benoemd waaronder wij dit mogelijk achten. Het is van belang



dat de ervaringsdeskundige een goede positie in het team heeft. Voldoende afstand tot het verleden, en kennis van het sociaal werk zijn andere voorwaarden. Het Noorderpoortcollege is gestart met een opleiding. De projectleider gaat in gesprek over mogelijke samenwerking. Verwacht wordt dat in september 2018 de eerste lichter aan de opleiding kan beginnen. Een deel van het geld voor het thema Armoede wordt besteed aan het bevorderen van meer ervaringsdeskundigheid in de Tintengroep.

“Medewerkers die zichtbaar trots zijn op hun werk” is de aanbeveling uit de Strategische verkenning. Met de nieuwe, zesde programmalijn, starten we ‘Trots op je werk’. Tinten vraagt hiervoor ondersteuning van een extern bureau. De aftrap vindt plaats in het voorjaar van 2018.

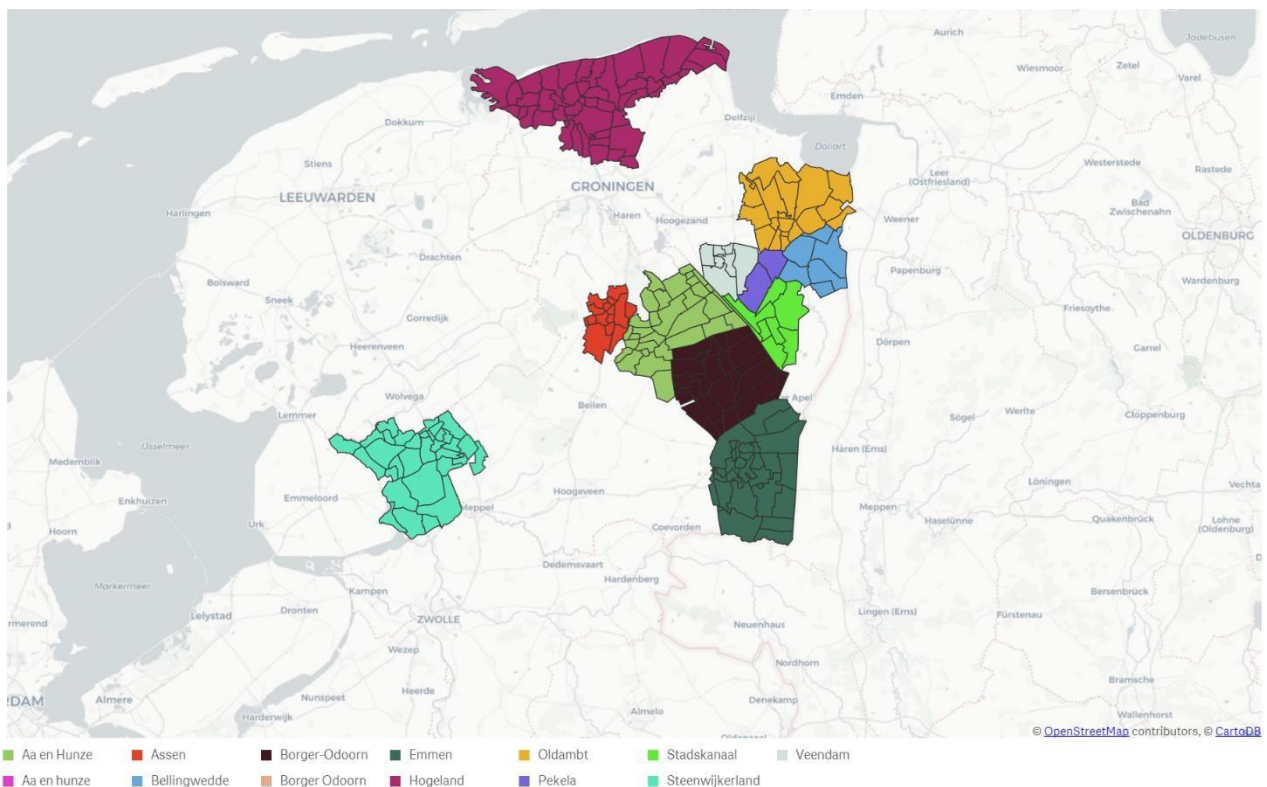
#### 4. Organisatie

Tintengroep groeit met de nieuwe werkorganisaties in Hogeland en Steenwijkerland in 2018 van 12 zelfstandige stichtingen (negen gemeenten, Tinten, Peuterwerk en Tinten Training en Advies) naar 14 stichtingen; met een groei van 70 fte.

Tinten Training en Advies heeft in het afgelopen jaar een groei van de opdrachten doorgemaakt. Het aantal adviesvragen vanuit de organisatie is toegenomen, mede omdat een aantal leidinggevend ‘in opleiding’ is uitgebreid. Daarnaast is er in het kader van innovatie advies gevraagd.

Bij het onderdeel Training zijn twee scholingsadviseurs in dienst die leerkringen voorbereiden en trainingen op verzoek ontwikkelen. De samenwerking met de Hanze Hogeschool is nog steeds vruchtbaar, maar ook andere deskundigen worden ingeschakeld om trainingen te geven.

Peuterwerk groeit in 2017 en in 2018 ook door en zet met de ontwikkeling van de voorscholen een beweging in die schoolbesturen aanspreekt. De groei zal dus na verwachting ook doorzetten, onder meer door de harmonisatie die kleinere kinderopvang organisaties noopt tot het aangaan van fusies om te kunnen overleven.



*Figuur: Tintengebieden per 1-1-2018*

Tinten is na de komst van Het Oude Ambt gegroeid en zal opnieuw, per 1-1-2018 voor de aansluiting van Mensenwerk Hogeland en De Kop (Steenwijkerland) bij de groep worden uitgebreid. In principe zijn de systemen ingericht om meer organisaties te ontvangen, maar er valt ook veel mensenwerk te verrichten. De verdeling van de afdelingen binnen Tinten tussen de directeur Bedrijfsvoering en de directeur Concerncontrol, Beleid & Strategie (CB&S) voldoet aan de verwachtingen en wordt niet veranderd.

Voor Tinten ligt de grote verandering in het anticiperen op de (team)ontwikkeling in de werkorganisatie; de communicatie met 'de staf' of 'Tinten' zal minder vaak via de hiërarchische lijnen lopen en meer rechtstreeks tussen medewerkers. Als de teamrollen verdeeld zijn, komen er nieuwe dwarsverbanden. Tintenmedewerkers zullen zich hierop moeten voorbereiden. Het programma taakvolwassen teams is in 2017 gestart in de afdeling CB&S; de afdeling Bedrijfsvoering zal zich beraden op deze ontwikkeling.

Groei betekent ook dat span of control van de bestuurder en de directieleden groter wordt. Onderzocht wordt of er een andere organisatiestructuur nodig is om de groei, en mogelijk verdere groei, organisatorisch op te vangen.

Een aantal elementen spelen daarbij een rol:

#### *De divisiestructuur*

Op dit moment is er niet een nadrukkelijke scheiding tussen TTA, de Sociaal Werk organisaties en de twee Peuterwerk organisaties Peuterwerk en KONN: ze vallen allen in de groep en alleen Peuterwerk heeft een apart MT overleg. Nu deze drie divisies allemaal groeien is het een vraagstuk in hoeverre een nadrukkelijker scheiding bij zou kunnen dragen aan de bestuurbaarheid.

Met name Peuterwerk groeit onder invloed van inhoudelijke ontwikkelingen: deze activiteit komt los van sociaal werk en kent steeds meer haar eigen dynamiek in een concurrerende markt. Peuterwerk wordt steeds meer een op zichzelf staande organisatie, met haar eigen dynamiek en haar eigen soms complexe vraagstukken. De structuur van de organisatie is in de basis echter eenvoudiger dan die van het sociaal werk en is goed schaalbaar. Wel vragen fusies en overnames en samenwerkingen om steeds meer beleidsmatige ondersteuning vanuit de Tintenorganisatie en dit dient dan ook goed belegd te worden door het beschikbaar maken van mensen voor deze divisie. Het Peuterwerkteam treedt op als MT en daarin worden deze verbanden gelegd en geborgd.

Ten aanzien van TTA zien we de ontwikkeling dat deze divisie groeit door de toename van het aantal interne, maar ook externe opdrachten. TTA is gestart als een soort buitenboord motor van de organisatie waarin de expertise opgedaan binnen de Tintengroep ook goed verdeeld kan worden binnen de Tintengroep. Zij werd dus voornamelijk gefinancierd door die interne opdrachtgever. We zien nu een ontwikkeling waarbij externe opdrachten maken dat TTA steeds meer haar 'eigen broek kan ophouden'. Daarnaast onderscheid TTA zich door haar (weliswaar bescheiden) commerciële karakter en dit vraagt om een duidelijke scheiding van financieringsstromen. Ook hier dient zich, wanneer deze ontwikkeling zich doorzet, de vraag aan hoe deze aparte tak aangestuurd dient te worden.

Ten aanzien van de divisie Sociaal Werk zien we ook een duidelijke groei, die, zoals eerder opgemerkt, niet werd gezocht, maar wel veel sneller werd bereikt dan aanvankelijk begin 2017 voorzien.

#### Geografische spreiding

Deze groei, zoals het kaartje laat zien, is niet alleen in aantallen fte's maar ook in geografische spreiding. De letterlijke spanwijdte neemt toe en dat betekent dat de gebieden enigszins herverdeeld worden over de directeuren. Op deze manier blijft het mogelijk om als directeur ook minimaal wekelijks in elk gebied aanwezig te zijn. Een vereiste die tegemoet komt aan het idee van partnerschap, laagdrempeligheid en nabijheid waarvan de Tintenaanpak doordrongen is.

### Aansturing

Het TintenTeam is sinds de vorming van Tinten het MT van de Sociaal Werk divisie en TTA. De voorzitter van het TintenTeam is de Bestuurder die als enige besluiten kan nemen, uit hoofde van de statuten, en waarbij de eindverantwoordelijkheid voor het bestuur van de stichtingen rust. In het TintenTeam zitten verder alleen de directeuren van de Tintengroep: de directeuren van de sociaal werkorganisaties, de directeur Concerncontrol, Beleid & Strategie (CB&S) en de directeur Bedrijfsvoering. Het TintenTeam is recent uitgebreid met een directeur en er zal nog een directeur voor Oldambt worden aangetrokken begin 2018. Hiermee worden de 11 sociaal werk organisaties in 2018 verdeeld onder 5 directeuren die eindverantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering van de opdracht in de sociaal werkorganisaties. De werkmaatschappijen worden voor een deel dagelijks aangestuurd door een directeur zelf (Sedna, Vaart, Welstad, De Badde, Compaen en in 2018 Sociaal Werk Oldambt), in andere gevallen door een manager (Steenwijkerland, Hogeland) en in weer andere gevallen door een teamleider (Andes, Impuls en Bellingwedde). Deze verdeling is op dit moment het resultaat van natuurlijke ontwikkeling.

### Werkwijze

We zien daarin wel een aantal patronen zich aftekenen waarbij de omvang en de complexiteit van de opdracht en het aantal teams bepalend zijn voor de werkwijze in de werkorganisaties.:

Organisaties met een omvang tot ca. 1,5 mln omzet en die bestaan uit 1 team worden aangestuurd door een teamleider (deze werkt mee in het primaire proces), die valt onder een directeur.

Organisaties die groter worden en uit twee teams bestaan hebben een manager (deze werkt niet mee in het primaire proces) die ook werkt onder een directeur.

Organisaties die groeien naar 3 of meer teams hebben een eigen directeur die een manager aanstuurt en 3 of meer teamleiders.

In het algemeen kan nu gezegd worden dat de schaalvergroting ertoe leidt dat de bestuurder in termen van aansturing steeds verder af komt te staan van het primaire proces en dat de span of control van de directeuren toeneemt. Hier staat tegenover en dat brengt weer balans: de ontwikkeling van de taakvolwassenheid binnen de organisatie: medewerkers sturen zichzelf en elkaar steeds meer en beter in samenhang met elkaar aan en worden hierin begeleidt door teamcoaches (voormalig teamleiders).

### Cultuur

De uitdaging wordt gevormd door het aanbrengen van balans in enerzijds de afstand als het gaat om aansturing en anderzijds de nabijheid als het gaat om de inhoudelijke koers van de organisatie. Dat laatste verwijst naar een organisatiecultuur waarbij alle medewerkers in de gehele organisatie goed aangesloten zijn op de inhoud: wat Tinten wil bereiken voor haar klanten en opdrachtgevers. Op dit gebied is iedereen horizontaal voor iedereen aanspreekbaar en is er geen verschil tussen bestuurder, directeur, buurtwerker of vrijwilliger.

In 2018 zal nader bekeken worden of deze huidige indeling en werkwijze van het TintenTeam, nog steeds past bij de schaal en de beheersbaarheid van de organisatie, ook wanneer zij groeit. Dit betekent dat de beleidsvorming en –uitvoering, het besluitvormingsproces en de communicatie (van en naar het TT) zullen worden geëvalueerd en indien nodig naar aanleiding daarvan worden verbeterd.