Berenschot

DRIE TRANSITIES, ÉÉN PERSPECTIEF



Drie transities, één perspectief

Hoe kunnen gemeenten de invoering van de Participatiewet, de verbreding van de Wmo op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging en de transitie van jeugdzorg slim implementeren? Door ze aan elkaar te verbinden! Deze verbinding kan het beste worden vormgegeven via een programmamanagementbenadering: een invalshoek waarin de drie transities leiden tot een integraal en innovatief sociaal beleid, en waarbij de eigenheid van de drie afzonderlijke deeltrajecten niet uit het oog wordt verloren.

Aan de transitieprocessen liggen dezelfde uitgangspunten ten grondslag, die gericht zijn op ombuigingen van de manier waarop de overheid burgers met een ondersteuningsvraag benadert:

- Van vangnet naar springplank: nadruk op eigen kracht en verantwoordelijkheid van burgers. Focus op participeren in de samenleving en gebruikmaken van sociale netwerken.
- Dicht bij huis: ondersteuning en participatie dichter bij de burger. Organisatie vindt zo veel mogelijk op lokaal niveau plaats.
- Voorkomen in plaats van genezen: investeren in preventie wordt lonend door het in één hand leggen van de regie en financiering.

1. Veranderingen in het sociale domein

Gemeenten bereiden zich voor op drie transities in het sociaal domein:

1. invoering van de Participatiewet. Deze wet zal het wetsvoorstel Werken naar vermogen gaan vervangen. In de Participatiewet zullen de Wet werk en bijstand, de Wet op de sociale werkvoorziening en de Wajong worden samengevoegd. De Wajong blijft bestaan voor volledig en duurzaam arbeidsongeschikten;

2. de overheveling van de AWBZ-begeleiding en persoonlijke verzorging naar de Wmo. Deze taken worden met ingang van 2015 gedecentraliseerd naar gemeenten; en

3. de transitie van de jeugdzorg. Deze operatie betreft het geheel van de jeugdzorg: de jeugdzorg die nu een verantwoordelijkheid is van de provincie, de gesloten jeugdzorg onder regie van het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS), de jeugd-ggz die onder de Zorgverzekeringswet (Zvw) valt, de zorg voor lichtverstandelijk gehandicapten jongeren op basis van de AWBZ en de jeugdbescherming en jeugdreclassering van het ministerie van Veiligheid en Justitie.

Een ontwikkeling die raakt aan de transities bij de gemeente is de invoering van en de bezuinigingen op passend onderwijs. Passend onderwijs vraagt om meer afstemming tussen gemeenten en de samenwerkingsverbanden uit het primair, voortgezet en speciaal onderwijs.

Deze transities gaan gepaard met grote kortingen door het Rijk, waardoor gemeenten met minder middelen de taken anders moeten gaan vormgeven. Veranderingen die ertoe leiden dat gemeenten echt regie moeten gaan voeren, zodat de mogelijkheid benut wordt om zaken anders te regelen en te organiseren dan in de huidige (meer versnipperde en verkokerde) situatie het geval is.
Dit laatste leidt tot de constatering dat gemeenten met minder middelen de hulp beter moeten organiseren, onder meer door slim in te kopen en goede afspraken te maken met uitvoeringsorganisaties en zorgaanbieders. Gemeenten moeten vanuit een heldere regierol de randvoorwaarden scheppen voor nieuwe werkwijzen.

LEESWIJZER

Hieronder lichten we allereerst toe waarom één visie op drie transities geboden is. Een situatieschets van een fictief gezin maakt daarbij inzichtelijk hoe de drie transities daarbij op elkaar in kunnen grijpen. Daarna wordt aangegeven wie 'aan zet' is bij het oppakken en oplossen van geconstateerde problemen, oplopend van lichte ondersteuningsvragen naar zwaardere problematiek. Vervolgens staan we stil bij de wijze waarop gemeenten de rol van regisseur op lokaal niveau kunnen vervullen. Ten slotte zal aandacht worden besteed aan de mogelijkheid van programmamanagement om de drie transities vorm te geven.

2. Waarom één perspectief op drie transities?

Eén perspectief op drie transities is allereerst belangrijk omdat de nieuwe taken van gemeenten gericht zijn op de ondersteuning en dienstverlening aan kwetsbare groepen: volwassenen en kinderen die zonder hulp niet zelfstandig in en om het huis kunnen functioneren, op de arbeidsmarkt kunnen participeren of kunnen meekomen op school. Dat doet de vraag rijzen wat de gevolgen zijn van de (met de overheveling gepaard gaande) bezuinigingen op de sociaaleconomische situatie van huishoudens waarin al die regelingen samenkomen. We kijken ook vanuit een constructief-kritische blik: in hoeverre bieden de transities juist kansen om deze gezinnen beter te ondersteunen dan voorheen doordat de gemeente nu alle regelingen in eigen hand heeft?

Hoe ziet een gezin waarvoor veel gaat veranderen eruit?

De familie Davidse
Vader Klaas is 38 jaar. Hij werkt als vrachtwagenchauffeur en is veel van huis.

Moeder Anneke is 34 jaar. Omdat zij PDD NOS en een bipolaire gedragsstoornis heeft, ontvangt Anneke sinds haar achttiende een Wajong uitkering. Sinds een jaar re-integreert zij onder begeleiding van een professioneel bureau bij een cateringbedrijf. Dat gaat goed, al heeft haar leidinggevende zijn bedenkingen of Anneke de werkdruk aankan als zij meer dan twee dagdelen per week aan de slag zal gaan.

Zoon Dylan is 18 en leert moeilijk. Hij heeft een licht verstandelijke beperking en uit zich moeizaam in groepen. Dylan is gestopt met school. Op de ZMLK-school waar hij tot zijn 17e naartoe ging, voelde hij zich niet veilig.

Dylan woont nu nog bij zijn ouders. Door de week gaat hij zes dagdelen per week naar een trainingscentrum in een nabijgelegen gemeente. Hier leert

hij stap voor stap op eigen benen te staan, zodat hij in de toekomst, al dan niet met begeleiding, op zichzelf kan wonen en zijn leven zo veel mogelijk zelfstandig kan inrichten. Hij volgt hier trainingen om zijn sociale vaardigheden te versterken. Ook leert hij om later zijn eigen boodschappen te doen en zich voor te bereiden op de arbeidsmarkt.

Ook Dylan ontvangt een Wajong-uitkering. De eigen bijdrage die hij moet betalen voor de deelname aan het trainingsinstituut, wordt hieruit betaald. Het is de bedoeling dat Dylan binnen twee jaar tijd naar een zo zelfstandig mogelijke woon-werksituatie doorgroeit.

Dochter Jamie is 13 jaar. Zij zat in het tweede jaar vmbo-K. Ze had leerproblemen en maakte veel ruzie in de klas. De docenten waren, zoals dat heet, 'handelingsverlegen' met Jamie. Daarom volgt zij nu tijdelijk onderwijs in een reboundvoorziening, waar samen met Jamie aan haar ontwikkeling gewerkt wordt. Haar begeleider heeft een tijdje geleden een melding over Jamie in de verwijsindex risicojongeren gedaan. Toen bleek dat Jamie ook bekend is bij het jongerenwerk, omdat zij regelmatig overlast veroorzaakt met een groep vrienden. De jongerenwerker heeft de casus vervolgens ingebracht in het CJG-overleg. Hier is geconstateerd dat een ambulante gezinshulpverlener een goede oplossing kan zijn. Iemand die niet alleen naar de individuele problemen van Jamie kijkt, maar ook de samenhang met het gezin in ogenschouw neemt. Daarvoor ligt nu een verzoek tot indicatie bij BJZ.

Wat gaat er de komende jaren veranderen?
Anneke moet zich nu wenden tot de gemeente. Momenteel wordt zij gestimuleerd om te re-integreren. De gemeente waarin zij woont, heeft nog geen keuzes op dit terrein gemaakt, maar de kans is groot dat de financiering van haar re-integratietraject niet voortgezet wordt.

Voor Dylan zijn de wijzigingen ingrijpender. De training en begeleiding die Dylan krijgt in het trainingscentrum, worden via de CIZ-indicatie 'begeleiding' gefinancierd uit de AWBZ. Deze wordt vanaf 1 januari 2015 overgeheveld naar gemeenten en gefinancierd vanuit de Wmo. Dit kan gevolgen hebben voor de hulp die hij krijgt.

Dylan krijgt vanaf januari 2014 te maken met de Participatiewet. Hij maakt nu nog aanspraak op de Wajong. Deze regeling wordt sterk ingeperkt en gaat over naar de Participatiewet. Waarschijnlijk wordt Dylan straks niet volledig en duurzaam arbeidsongeschikt verklaard. Dat wil hij ook niet: zijn droom is om vrachtwagen- of heftruckchauffeur te worden. Vanwege de

huishouduitkeringstoets die straks wordt toegepast, is het bovendien denkbaar dat Dylan straks geen of een veel lagere uitkering ontvangt.

Voor Jamie verandert er ook iets.

Met de invoering van passend onderwijs is landelijk de verwachting dat de uitvoering van reboundvoorzieningen een ander karakter krijgt. Onderwijsinstellingen zouden leerlingen met problemen zo veel mogelijk binnen de muren van de school moeten kunnen opvangen in plaats van hen 'buiten de school' te plaatsen, is de beleidsvisie die ten grondslag ligt aan passend onderwijs. Het samenwerkingsverband en de gemeente zijn in gesprek om hier een gezamenlijke visie en werkwijze voor te ontwikkelen.

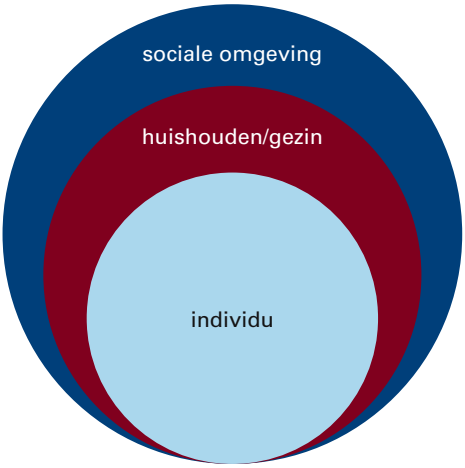
De gemeente heeft al wel aangekondigd per 1 januari 2013 de subsidie aan het jongerenwerk te halveren.

De inzet van de ambulante gezinshulpverlener wordt, als Bureau Jeugdzorg de indicatie daarvoor afgeeft, betaald vanuit de provinciegelden. Dat gaat per 2015 veranderen. De gemeente beheert dan het budget en voert regie op de samenwerking met andere partners uit het jeugd- en onderwijsdomein.

3. Uitgangspunt: de burger (m/v) aan zet

Zoals we eerder aangaven, betreffen de (deels nieuwe) taken van gemeenten de ondersteuning aan verschillende groepen mensen. In veel gevallen gaat het om gezinnen of huishoudens, soms met (meerdere) ondersteuningsvragen op uiteenlopende leefgebieden. Op al deze gebieden is een beweging zichtbaar naar meer eigen verantwoordelijkheid: uitgaan van de 'eigen kracht', het benutten van het sociale netwerk, en een veel minder grote rol van de gemeente en professionele organisaties. Dit noemen we nuldelijnsondersteuning. We geven dit weer in de volgende figuur.

Nuldelijnsondersteuning:
de samenleving zelf is de basis van de ondersteuning

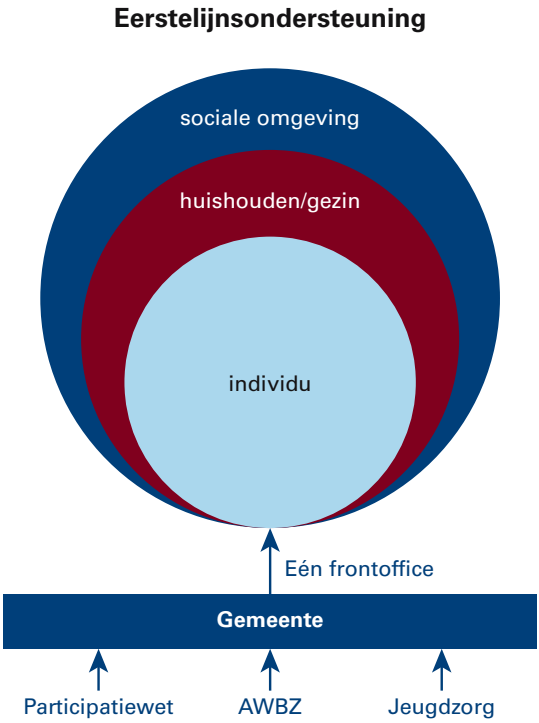


Wat speelt er bij de familie Davidse?
Anneke en Klaas hebben veel steun aan de moeder van Anneke. Zij komt wekelijks langs om te helpen met boodschappen doen, maakt lijstjes voor regeltaken en is een vraagbaak voor dochter Jamie, die bij haar eigen moeder niet altijd terecht kan. Ook de buurvrouw biedt vaak een luisterend oor en heeft Anneke al eens aanbevolen om professionele gezinshulp in te schakelen. Ze zou zich best vaker willen inzetten, maar wil zich ook niet opdringen.

4. De gemeente aan zet

Elke vraag kent een eigen context. En er zijn maar weinig burgers die precies hetzelfde nodig hebben. Daarom is het essentieel om de burger een grotere rol te geven in het benoemen van zijn eigen vraag of behoefte. Door de toegevoegde waarde voor de burger als uitgangspunt te nemen, is het ons inziens logisch dat de gemeente voor de burger één duidelijk herkenbare, laagdrempelige frontoffice inricht waar inwoners terechtkunnen voor alle vragen over ondersteuning op terreinen als inkomen, zorg en welzijn. Eén frontoffice, adequaat toegerust en de juiste vragen stellend (dat wil zeggen met oog voor mogelijke andere zaken waar een inwoner mee in zijn maag zit), is ondersteunend aan die opgave. Deze integrale frontoffice kan een loket zijn in het gemeentehuis, maar ook een decentraal servicepunt, de Sociale Dienst, het Klantcontactcentrum, het Centrum voor Jeugd en Gezin of het Werkplein. Het gaat hierbij om het adequaat en met een brede blik beantwoorden van eenvoudige vragen, informatievoorziening en advies en om het bieden van lichte ondersteuning (jongerenwerk, opvoedtips, een helpende hand in de wijk).

De rol van de gemeente is hier groot, die van de instellingen beperkter. Het gaat hier om de zogenoemde eerstelijnsondersteuning.



Wat speelt er bij de familie Davidse?

Annekes re-integratiecoach van het UWV heeft nu geen contact met andere professionals die met het gezin werken. Als straks de gemeente regievoerder is op de uitvoering van de Participatiewet, kan één consulent met zowel Anneke als Dylan een plan maken om zo actief mogelijk te participeren op de arbeidsmarkt. Een consulent die ook een kort lijntje houdt met de jongerenwerker die in het CJG zijn zorgen heeft geuit over Jamie. Hij heeft inmiddels een aardig contact met haar weten op te bouwen en verwacht dat zijn interventies meer effect zullen hebben als andere betrokken professionals op de hoogte zijn van zijn inzichten en hun activiteiten op elkaar afstemmen.

5. Aanbieders aan zet

Het voorbeeld van het gezin in paragraaf 2 maakt inzichtelijk hoe de transitieprocessen en de invoering van passend onderwijs bij één gezin in elkaar kunnen grijpen. Er zijn cliënten (met één of meer indicaties, regelingen of voorzieningen) die gebruikmaken van diverse vormen van ondersteuning of hulpverlening. Deze worden geleverd door meerdere aanbieders. Deze (vaak gesubsidieerde) instellingen zijn de uitvoerders van het gemeentelijk sociaal beleid op het gebied van zorg, welzijn, cultuur en onderwijs. Ook wooncorporaties vatten we hieronder.

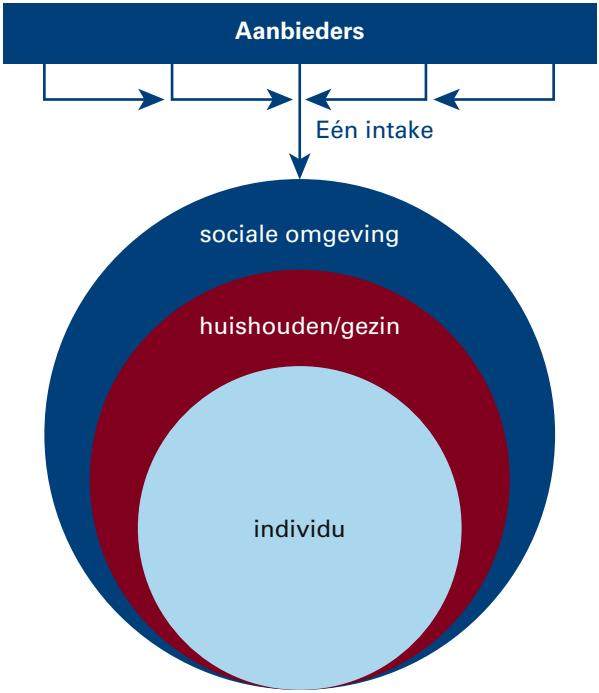
Hier gaat het om professionele begeleiding en vaak complexe en/of langdurige ondersteuning aan kwetsbare groepen, de zogenoemde tweedelijnsondersteuning. Hiervoor is een specialistisch aanbod van zorgaanbieders beschikbaar. In onze visie proberen zij zo veel mogelijk samen te werken om tot een integrale manier van ondersteuning te komen.

Juist als er binnen gezinnen op meerdere leefgebieden problemen of ondersteuningsvragen spelen, is het belangrijk dat aanbieders in een (zeer) vroegtijdig stadium samenwerken, waarbij één professional de geconstateerde problemen snel met collega's deelt, opdat vroegtijdig de juiste hulp kan worden geboden, waar nodig afgestemd met andere organisaties zoals de gemeente of werkgevers. De rol van de instellingen is bij de tweedelijnsondersteuning groot, die van de gemeente beperkt.

In de huidige praktijk komt het nog vaak voor dat de burger losse diensten ontvangt van verschillende aanbieders. Het voorbeeld van het multiprobleemgezin waar 34 hulpverleners zich inspannen om het gezin te ondersteunen, is bekend. Om langs elkaar heen werken te voorkomen, zijn de huidige samenwerkingsafspraken en convenanten tussen zorgaanbieders helaas vaak nog niet afdoende. De transities bieden de kans om te komen tot een totaalpakket van op elkaar afgestemde diensten, producten en werkwijzen en om samenwerking daadwerkelijk onderdeel van de prestatieafspraken te laten zijn. In feite gaat het hier om eenzelfde integratieslag die binnen de gemeentelijke organisaties zelf nodig is.

Zoals gemeenten zouden moeten zorgen voor één frontoffice voor de burger, zo zouden ook de aanbieders zo veel mogelijk één intake en werkwijze binnen hun maatwerkactiviteiten aan cliënten centraal kunnen stellen.

Tweedelijnsondersteuning



Juist binnen gezinnen met meerdere problemen is het cruciaal om te komen tot een samengesteld pakket aan ondersteuningsdiensten, waarbij zo veel mogelijk werk door één generalistische hulpverlener wordt verzet. Daarbij verdient de op preventie gerichte ‘achter de voordeur-aanpak’ expliciete aandacht en is intensieve samenwerking tussen hulpverlening en onderwijs van groot belang.

Wat speelt er bij de familie Davidse?

Bestuurders en beleidsmedewerkers van gemeente, zorgaanbieders en onderwijspartners hebben een gezamenlijke visie op de ondersteuning van gezinnen als de familie Davidse ontwikkeld en daar concrete inhoudelijke, organisatorische en financiële afspraken over gemaakt. Zo is afgesproken dat dure reboundvoorzieningen voor jongeren als Jamie niet meer bekostigd worden. Daartegenover staat dat er extra geld beschikbaar is gesteld voor allround ambulante gezinsondersteuners, die domeinoverstijgend werken. De gezinsondersteuner van de familie Davidse heeft aan de hand van een eigen kracht conferentie samen met het gezin, de moeder van Anneke en de buurvrouw en andere professionals een plan opgesteld om het komende half jaar heldere doelen te bereiken. Het hele gezin heeft zich daaraan gecommitteerd. Eén gezicht in het gezin die hen houdt aan de gemaakte afspraken en ook professionals daaraan helpt herinneren: dat geeft overzicht en ruimte. De gezinsondersteuner heeft wekelijks contact met de gezinsleden en deinst er niet voor terug om thuis, maar ook ín de school van Jamie, op de werkplek van Anneke en in het trainingscentrum van Dylan te komen om de voortgang te bewaken. De professionals die specialistische ondersteuning leveren (zoals de begeleiders vanuit het trainingscentrum) koppelen hun inzet terug aan de gezinsondersteuner. En de buurvrouw van Anneke? Die heeft aangeboden dat Anneke twee keer per week met haar kan meerijden naar een computertraining.

6. De gemeente als regisseur

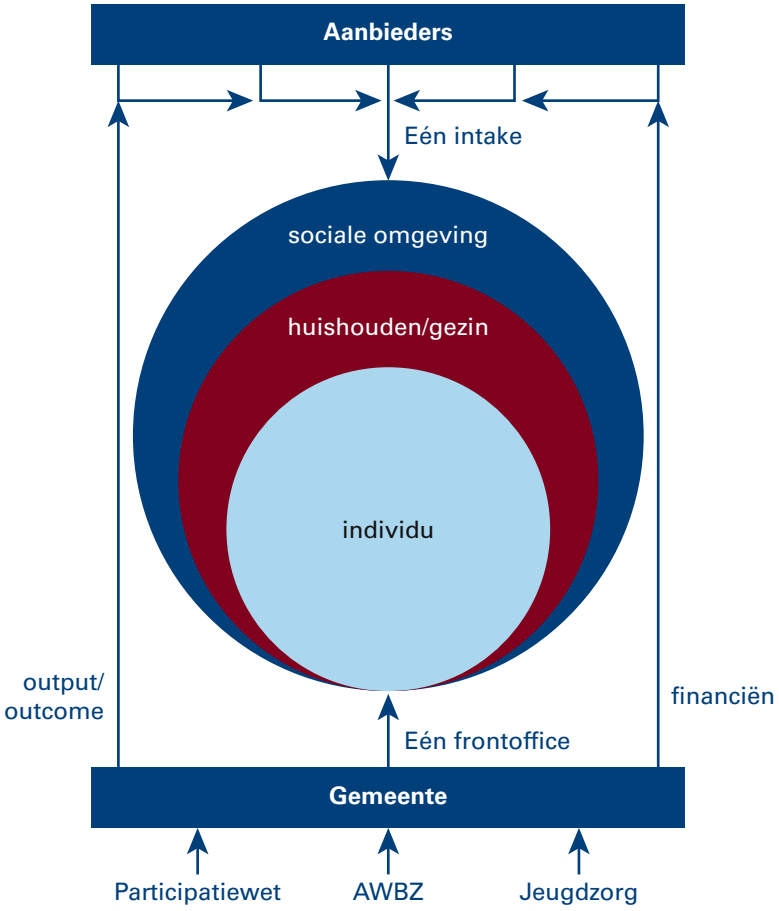
Hiervoor is aangegeven dat de burger centraal staat, dat de gemeente tot taak heeft de implementatie van drie wetgevingstrajecten naar de burger zo veel mogelijk via één frontoffice te ontsluiten en dat de verschillende uitvoeringspartners dat ook zouden moeten doen door er met elkaar voor te zorgen dat hun werkwijze van signalering, toeleiding tot interventie en nazorg daadwerkelijk op elkaar is afgestemd. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Een belangrijke voorwaarde is het opnieuw vormgeven van de relatie tussen de gemeente en de aanbieders. In onze visie loopt dat via twee sporen: een inhoudelijk spoor en een financieel spoor. Bij het inhoudelijke spoor draagt de gemeente de verantwoordelijkheid voor het goed opstellen en uitvoeren van het sociale beleid. Dit is dus een andere rol dan die de gemeente speelt bij met name de eerstelijnsondersteuning, waar zij zelf een inhoudelijke verantwoordelijkheid in het stelsel heeft.

De verbinding tussen gemeenten en aanbieders wat betreft het inhoudelijke spoor, wordt gelegd via afspraken over output/outcome. Dit spoor is nauw verbonden met het andere, financiële spoor, maar onderscheidt zich door de inhoudelijke interesse op lokaal politiek niveau. De gemeenteraad wil in dit spoor weten wat de prestaties zijn van de diverse instellingen en oefent daar invloed op uit. Een voorbeeld van inhoudelijke invloed door de gemeente op het werk van de aanbieders is beleidgestuurde contractfinanciering met bijbehorende afspraken. In dit geval worden er prestatieafspraken gemaakt met bijvoorbeeld zorg- en welzijnsinstellingen over te behalen doelen en effecten. Een voorbeeld van prestatieafspraken zonder financiële component zijn de prestatieafspraken met wooncorporaties.

Daarnaast is er dus het financiële spoor. Meestal is dit een subsidie- of inkooprelatie (welzijn, zorg, cultuur, scholing), maar dat kan ook anders zijn vormgegeven (bijvoorbeeld financiële aspecten van prestatieafspraken met wooncorporaties). Bij een subsidierelatie is er een sterke verantwoordingslijn door de aanbieder naar de gemeente(raad). Vaak gaat het om grote bedragen, waarbij politiek gezien veel

belangstelling bestaat voor hoe deze bedragen worden besteed, wat de uitputting is, etc. Hetzelfde geldt overigens voor de andere aanbieders zonder subsidierelatie, waarbij de gemeenteraad vaak zeer geïnteresseerd is in de financiële positie van deze organisaties.

Gemeente als regisseur



7. Slim beleid, goed opdrachtgeverschap én voldoende voortgang op de afzonderlijke processen: programmamanagement

Hiervoor is weergegeven hoe de drie transitieprocessen in het sociale domein bij elkaar komen en hoe gemeenten en instellingen, die er niet voor kiezen om deze processen sectoraal aan te pakken, daar op een geïntegreerde manier mee om kunnen gaan. Die sectorale aanpak behoort natuurlijk altijd tot de mogelijkheden, maar in onze benadering wordt daar niet voor gekozen.

Tegelijkertijd heeft het benaderen van deze parallelle transities in samenhang de valkuil van vertraging, doordat tijd genomen moet worden om stil te staan bij de noodzakelijke fundamentele discussie en visievorming. Dat kunnen gemeenten zich, met oog op de nabije invoeringsdata van de Participatiewet en nieuwe cliënten in de AWBZ-begeleiding en -verzorging, nauwelijks permitteren. Elk beleidsdomein kent bovendien zijn eigen doelstellingen, (nieuwe) wetten en regels, (regionale) samenwerkingspartners, samenwerkingstraditie, afgebakende doelgroep en jargon. Hoe kunnen gemeenten de transitieprocessen zo organiseren dat ze enerzijds tempo maken en voortgang boeken en anderzijds niet voorbij gaan aan de kansen voor (synergie)verbetering, sociale innovatie en kostenreductie?

Het antwoord op deze vraag: een programmamanagementbenadering, waarbij de drie te onderscheiden transities goed te herkennen zijn. Verbinding vindt plaats door de drie transities te verbinden aan de (politieke) uitgangspunten van het integrale sociale beleid.

Wij verstaan onder programmamanagement de combinatie van (deel)projecten die gezamenlijk bijdragen aan het realiseren van één ingrijpende verandering als gevolg van een bredere, maatschappelijke opgave.

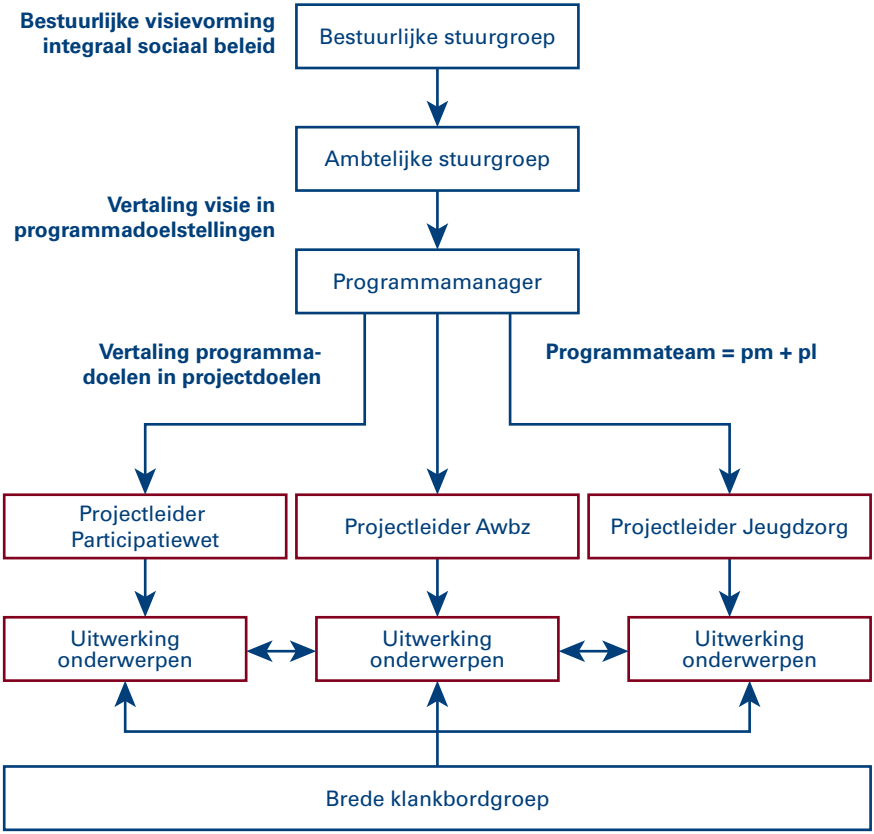
Op het niveau van het programma worden de volgende centrale doelstellingen geformuleerd:

- Burgers nemen meer eigen verantwoordelijkheid.
- Gemeente investeert in preventie.
- Gemeente biedt burgers een laagdrempelige toegang.
- Er is integrale zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen/huishoudens.

Onder het programma hangen drie herkenbare projecten: Participatiewet, AWBZ-begeleiding/verzorging en Jeugdzorg. Deze projecten hebben hun eigen, eenduidige en meetbare doelstellingen.

Hierin moet duidelijk zijn hoe de concrete resultaten van de afzonderlijke projecten bijdragen aan de centrale programmadoelen. Deze projecten kunnen nog verder uitgewerkt worden in deelprojecten. Denk bijvoorbeeld aan de herstructurering van de sociale werkvoorziening binnen de Participatiewet of aan de samenhang van het passend onderwijs met de Jeugdzorg via een ondersteuningsplan waar samenwerkingsverbanden en gemeenten gezamenlijk commitment voor uitspreken. Door de uitwerking hiervan wordt ook zichtbaar welke onderwerpen over de projecten heen opgepakt kunnen worden, omdat het thema in alle drie de transities terugkomt.

Programmamanagement transities sociaal domein



De bestuurlijke stuurgroep is een breed samengestelde stuurgroep met in elk geval de portefeuillehouders Werk en inkomen, Zorg en Jeugdbeleid. Te overwegen is daarnaast om bijvoorbeeld de wethouder Financiën een plek in de stuurgroep te geven vanwege de aanzienlijke financiële consequenties van deze transities. Op ambtelijk gebied is (zijn) de eindverantwoordelijke(n) aanwezig, veelal de

directeur(en) of het afdelingshoofd Sociaal. Ook de programmamanager schuift aan. In deze stuurgroep vindt de voorbereiding van de bestuurlijk/politieke besluitvorming plaats. Deze stuurgroep fungeert als bestuurlijk opdrachtgever van de programmamanager.

Ter voorbereiding van de bestuurlijke stuurgroep is er de ambtelijke stuurgroep. Deze bestaat uit de ambtelijk eindverantwoordelijke directeur(en) of afdelingshoofd, de programmamanager, die drie projectleiders, een vertegenwoordiger van Financiën en een vertegenwoordiger van Communicatie. De besluitvorming in de stuurgroep wordt voorbereid en de aansluiting bij de rest van de gemeentelijke organisatie wordt geborgd. De ambtelijke stuurgroep is de ambtelijk opdrachtgever van de programmamanager.

De programmamanager is de ambtelijk opdrachtnemer. Alhoewel de programmamanager vooral als taak heeft het proces goed te laten verlopen, is deze persoon ook aanspreekbaar op de inhoud van de aan de ambtelijke of bestuurlijke stuurgroep aangedragen stukken.

De programmamanager stuurt drie deelprojecten aan die worden geleid door drie inhoudelijk goed ingevoerde projectleiders. Samen zijn zij het programmateam. Door deze opzet zijn in het proces de drie deeltrajecten afzonderlijk goed zichtbaar, maar worden deze door de aansturing in één hand (programmamanager, ambtelijke en bestuurlijke stuurgroep) integraal besproken en afgerond.

De projectleiders formeren waar nodig werkgroepen die de implementatie ter hand nemen. Hier vindt het feitelijke implementatiewerk plaats, waarin niet alleen aandacht is voor beleidsmatige aspecten, maar ook uitdrukkelijk de uitvoerende fase in het project wordt betrokken. De relatie tussen beleid en uitvoering wordt dus al in het project zelf gelegd. De integrale benadering in het programma, maar ook de efficiency en de effectiviteit zijn erbij gebaat om een aantal werkgroepen te creëren, die voor alle drie de projecten/transities werkzaamheden verrichten. Daarbij kan onder andere gedacht worden aan Inkoop, Financiën, ICT en HRM.

Omdat de zorgaanbieders waarmee afspraken gemaakt moeten worden, vaak op regionaal of provinciaal niveau actief zijn, is het aan te bevelen om zo veel mogelijk met de provincie en met andere betrokken gemeenten samen te werken.

De implementatie is, zoals eerder besproken, vanzelfsprekend niet alleen een overheidsproject. Vooral en met name vertegenwoordigers van de burgers (bijvoorbeeld dorps- en wijkraden, Wmo-raad, ouderenbond, ouders), alsmede van de aanbieders (onderwijs, zorg, welzijn, corporatie e.d.) dienen een plek te krijgen in de programmaorganisatie. Ook kan gedacht worden aan het opnemen van een vertegenwoordiging van de werkgevers en onderwijspartners. Vanwege het belang van een integrale benadering van de burger door de overheid en het feit dat in bovenstaande filosofie ook de aanbieders uitdrukkelijk met elkaar samenwerken, wordt er één klankbordgroep opgericht voor het totale programma; dus niet een aparte klankbordgroep voor elk van de drie deelprojecten.

Het programmamanagement is hierboven aangegeven als een proces, zoals dat vorm gegeven kan worden binnen één gemeente. Er kan natuurlijk ook voor worden gekozen om met meerdere gemeenten gezamenlijk dit proces aan te gaan, waarbij wellicht synergie- en financiële voordelen te behalen zijn.

8. Tot slot

De invoering van de drie transities vraagt veel van het gemeentelijk apparaat. Wij hebben u met dit visiedocument een handreiking willen doen voor de geïntegreerde invoering. Berenschot kan uw organisatie helpen om deze handreiking te vertalen naar uw situatie. Een eerste stap kan bijvoorbeeld het organiseren van een (vrijblijvende) workshop zijn. Hierbij bepalen we samen met u:

- Waar staat u op dit moment? Welke projecten/trajecten lopen al? Welke partijen zijn daarbij betrokken?
- Wat is uw ambitieniveau? Waar wilt u naartoe? Welke programma-/projectorganisatie past daarbij het beste?
- Hoe kunt u van de huidige naar de gewenste situatie komen?

De uitkomsten van de workshop zijn vervolgens input voor een programma- of projectplan. In de implementatiefase kunnen wij rollen vervullen als consultant of coach van uw eigen programmamanager/projectleider. Als u geen beschikking heeft over interne capaciteit, kunnen wij ook de rol van projectleider of programmamanager op ons nemen.

Voor meer informatie kunt u geheel vrijblijvend contact met ons opnemen.
Of kijk op onze website www.berenschot.nl/3D

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 68 42
E aeno@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is aangesloten bij de E-I Consulting Group.