

Sturing van sociale gebiedsteams



Ferry Wester
Gert Wildeboer



1

Wat gaan we doen?

- Een klein beetje theorie
- Hoe sturen gemeenten gebiedsteams aan?
- Hoe doet de gemeente Assen dit?
- Hoe zouden jullie dit doen?
- Aanbevelingen voor gemeenten?

2

Kennismaking

- Wie werkt bij
 - een gemeente?
 - een welzijnsinstelling?
 - een zorginstelling?
 - anders?
- Wie werkt in
 - de provincie Groningen
 - de provincie Drenthe?
 - anders?

3

Wat is sturen?

- **Richting geven:**
 - je fiets een bepaalde kant op sturen
 - zorgen dat iets/iemand gaat doen wat moet gebeuren en wel in de gewenste richting
- **Sturing =**
het geheel van activiteiten waarmee bewust het gedrag van mensen/instellingen wordt beïnvloed teneinde de doelstellingen van het beleid te bereiken
- **Beleid =**
het geheel van maatregelen die de overheid neemt om bepaalde problemen op te lossen of om bijv. een sociaal team tot stand te brengen

Verschillende vormen van sturing

- Klassieke overheidssturing
- New Public Management
- Governance

5

Klassieke overheidssturing

- overheid is de baas
- hiërarchische relatie met uitvoerende partijen
- de overheid stuurt via wetten, regels en voorschriften (verordening)

6

New Public Management (NPM)

- overheid is bedrijf dat producten en diensten levert
- sturingstechnieken uit het bedrijfsleven
- burgers en (maatschappelijke) organisaties zijn klanten
- concurrentie
- verticale relatie, hoewel sturing o.g.v. contracten in principe gelijkwaardige partijen

7

Governance

- gaat uit van wederzijdse afhankelijkheid van partijen
- benut de kennis van alle partijen
- sterk gericht op samenwerking, dialoog
- horizontale relatie overheid - andere partijen

Governance is de organisatie van een op samenwerking gericht model van sturing.

8

NPM en governance

- NPM:
partijen zijn het eens over aard van het probleem en de gekozen oplossingsrichting
- Governance:
er zijn onzekerheden over de precieze aard van het probleem, de oplossingsrichting, normatieve maatstaven en in te brengen kennis
→ samenwerking nodig

9

Beleidscyclus



10

Onderzoeksuitkomsten (1)

- Gemeenten sturen aan op vernieuwing van de uitvoeringspraktijk: een andere manier van werken, Kanteling, WNS, transformatie
- Veel gemeenten passen manier van sturing aan (veel overleg, ruimte laten, niet van bovenaf → spanning tussen sturen/richting geven en ruimte laten/faciliteren)
- Doelen gba nog in algemene termen, die moeten bij de doorontwikkeling concreter worden
- Burgers vnl. via formele kanalen betrokken

11

Onderzoeksuitkomsten (2)

- Typering van de sturing: vooral **governance**; in de fase van opdrachtverlening meer NPM-elementen
- Het governancekarakter varieert van soms dirigerend naar meer ruimte latend
- In de regierol kiezen veel gemeenten eerder voor een meer co-productieve rol dan voor de bepalende regisseur (d.w.z. gezamenlijk bepalen van visie, doelen, voorwaarden, instellingen worden gezien als partner, niet als uitvoerder e.d.)
- Type governance: veelal keten-/netwerksturing; aantal gemeenten gecharmeerd van frontlijnsturing
- De meeste gemeenten sturen op input, throughput en output; niet of nauwelijks op outcome of uitkomst.

12

Knelpunten, spanning, dilemma's (1)

- De krappe tijdsperiode
- De bezuinigingstaakstelling werkt belemmerend op de transformatie
- De overgang tussen koersbepaling en opdrachtverlening (stellen van eisen), van de regierol naar de opdrachtgeversrol
- Maatwerksturing: van regie voeren en richting geven naar ruimte bieden en loslaten: wanneer laat je los, wanneer stuur je?

Herkennen jullie dit?

13

Knelpunten, spanning, dilemma's (2)

- Verschillende belangen organisaties en gemeenten en organisaties onderling
- Organisaties zien hun personeel verdwijnen in de sociale teams (die ze niet meer aansturen); onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor de medewerkers (arbeidspositie, scholing etc.)
- Doel en taakafbakening van de sociale teams
- Verschillende werkwijzen en procedures van partijen, o.a. bij registratie en privacy

Herkennen jullie dit?

14

Assen

15

Sturing Buurteams Assen

voorbeeld gemeentelijke aansturing via
welzijnsorganisatie; 3-12-15

aanleiding

- Visie op toegang: 2 pijlers
- 4 pilots; projectleiding bij gemeente en ketenpartners
- Parallel traject: kwaliteit welzijn
 - onvrede wederzijds
 - sturing via subsidies
 - 3D's vragen andere aanpak

aanbesteding

- Besluit najaar 2014:
 - 1 welzijnsorganisatie
 - Beëindigen subsidierelaties per 1-7-15
 - Aanbesteden
- Aanbestedingstraject
 - 7 praktijkkaarten
 - Gezamenlijke uitwerking; voorlopige gunning
- Contract 1-7-15:
 - 4 jaar + 2 x 1
 - Bijlage sturing en verantwoording

Vormgeving sturing

- Harde en zachte sturing
 - hard: rapportages, BO, (normeren) prestaties
 - zacht: investeren in relatie ambtelijk, bestuurlijk
- Jaarplan 2016:
 - output en outcome
- Registratie prestaties
 - 4 interventieniveau's
 - ZRM + KTV

Wat moet en kan beter aan de gemeentelijke sturing?

Oefening in drietallen

- vanuit de gemeente gezien
- vanuit de instellingen gezien
- vanuit de burger gezien

Wat zou beter moeten en wat is daarvoor nodig? (1)

- Duidelijkheid over de rol die de gemeente speelt in de verschillende beleidsfasen
- De overgang van koersbepaling naar opdrachtverlening: je kunt eisen ook in samenwerking met de uitvoerende instellingen formuleren (= governance)
- Veel gemeenten willen naar uitkomststuring. Belangrijk? Wat is daarvoor nodig? (duidelijk doelen, effectmeting, goed zicht op de bewoners/cliëntpopulatie)

21

Wat zou beter moeten en wat is daarvoor nodig? (2)

- Maatwerksturing: de spanning tussen sturen/richting geven en ruimte bieden/loslaten. De timing daarin: wanneer geef je juist richting, wanneer laat je los? Aanbeveling: koppel dit aan de beleidsfasen.
- Alle gemeenten willen burgers meer betrekken. Hoe? Vaak lukt het niet. Wat is daarvoor nodig? Bedenk in elk geval: waarom, waarvoor en waartoe wil je burgers betrekken?

22

Ervaringen gem. Assen tot nu toe

- belang investeren relatie
 - Werken aan vertrouwen, transparantie
 - Meer afstand nemen; regierol
- effect aanbesteden:
 - extern (verschil wat en hoe-vraag)
 - intern (werkhouding/relatie)
 - Spanning kwaliteit en vrijheid
- Zichtbaarheid zwakte beleid (toegang)
- Registratie prestaties:
 - systemen
 - definities, opleiding

Voorwaarden voor een goede sturing: hoe belangrijk zijn deze?

- Houdt goed zicht op belangen en vragen van burgers, maatschappelijke organisaties en instellingen
- Gezamenlijke visie
- Overeenstemming over aanpak op langere termijn: maatschappelijke agenda
- Duidelijke definiëring van rollen
- Streef naar een heldere invulling van fasen van de beleidscyclus
- Belangrijke WNS bakens: integraal werken, resultaatgericht en ruimte voor de professional
- Belangrijk om bij de gemeente op alle niveaus mee te kantelen! Gemeente als voorbeeld!

24

Stel: over vier jaar is de gba uitgekristalliseerd

- hoe stuurt de gemeente dan? De gemeente stuurt dan op uitkomst
- burgers zijn betrokken bij opstellen maatsch. agenda in wijk of dorp.
- de gemeente zal de opdrachtgeverrol hebben, maar dan wel op een governance manier.

25

Hartelijk dank voor jullie medewerking!

26

Rollen

- **Regisseur** (gemeente) ↔ **adviseur/partner** (instelling), vaak in samenwerking met andere instellingen
 - fase van verkenning en beleidsvorming
 - evaluatiefase
- **Opdrachtgever** ↔ **opdrachtnemer**, soms in samenwerking met, soms in concurrentie met...
 - bij de uitvoering van het beleid, projecten
- Grote cyclus ↔ kleine cyclus

27

Governancemodellen (1)

Gov. model	Verantwoording	Rol overheid	Kennisbron	burgerparticipatie
Integrale beleidssturing (vgl. government)	gemeente verantw.	regelaar	ambtenaren	adviseren
Keten/netwerk sturing	gemeente verantw.	regisseur	professionals	raadplegen

28

Governancemodellen (2)

Gov. model	Verantwoordelijkheid	Rol overheid	Kennisbron	burgerparticipatie
Vraagsturing	individuele burger verantw.	bemiddelaar	burgers	zelfbestuur
Frontlijn sturing	burgers en professionals verantw.	onderhandelaar	burgers en professionals	meebeslissen/ coproductie
Expert-, markt sturing (vgl. NPM)	gemeente, maar delegeert naar experts	regelbaar, markt meester	experts, marktpartijen	informereren

29