

Sturing en Positionering Toegang gemeente Woudenberg

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Rapport
Gemeente Woudenberg

BMC Advies B.V.
september 2016
drs. W. Top
I. Stemkens MSc
Correspondentienummer: AD-2809-81975

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

	INLEIDING.....	2
HOOFDSTUK 1	OPZET ONDERZOEK STURING TOEGANG	3
1.1	Achtergrond.....	3
1.2	Vraagstelling positioneren en sturing Toegang:	3
1.3	Opzet onderzoek Sturing	4
HOOFDSTUK 2	UITGANGSPUNTEN STURING WOUDENBERG	5
2.1	Inhoudelijke kaders voor sturing	5
2.2	Kaders voor organisatieontwikkeling:	5
HOOFDSTUK 3	WEGING EN UITWERKING OPTIES STURING	7
3.1	Uitgangspunten Sturing toegang	7
3.2	Afweging opties.....	7
3.3	Perspectief sturing en positionering.....	8
HOOFDSTUK 4	CONCLUSIE STURING EN POSITIONERING.....	9
4.1	Kader:.....	9
4.2	Advies	9
4.3	Vervolg onderzoek entiteit sociaal team:	10
BIJLAGE 1	STURINGSMODELLEN	12
	Introductie sturingsmodellen	12
	Toelichting sturingsmodellen	12
	Nuancering.....	13

Inleiding

Deze rapportage gaat in op de sturing en positionering van de Toegang tot het sociaal domein (het Sociaal Team en Loket De Kleine Schans) in de gemeente Woudenberg.

De gemeente Woudenberg is gestart met een onderzoek naar een toekomstbestendige vormgeving van het Sociaal Team. Het onderzoek bestaat uit twee delen en is gestart met een verkenning van de huidige stand van zaken. Op basis van het onderzoek is een advies uitgewerkt over de doorontwikkeling van de Toegang. In deze rapportage wordt aansluitend op dat ontwikkelplan een voorstel voor de toekomstige sturing en positionering van de Toegang uitgewerkt.

In hoofdstuk 1 van dit adviesrapport gaan we in op de achtergrond en de opzet van het onderzoek. Hoofdstuk 2 gaat in op de uitgangspunten van de gemeente Woudenberg. In hoofdstuk 3 worden deze uitgangspunten gewogen en wordt er een keuze uitgewerkt. Ten slotte worden in hoofdstuk 4 de conclusies geformuleerd en de vervolgstappen beschreven.

Hoofdstuk 1

Opzet onderzoek sturing Toegang

1.1 Achtergrond

De gemeente Woudenberg is gestart met een onderzoek naar een toekomstbestendige vormgeving van het Sociaal Team. De gemeente wil een Sociaal Team inrichten dat ervoor zorgt dat de gemeente samen met haar inwoners komt tot lokaal passende en integrale antwoorden op ondersteuningsvragen. Het Sociaal Team staat daarmee voor een complexe opgave. Het is daarom belangrijk om de organisatie, na een periode van lerend ontwikkelen, nu verder in te richten, zodat het Sociaal Team een goede basis heeft om de gewenste rol verder in te vullen. Het is belangrijk voor de professionals – die nu op tijdelijke basis in Woudenberg werken – om te weten hoe de organisatie zich verder zal ontwikkelen. Ten slotte bezinnen ook de gemeenten in de regio zich op de toekomstige positionering van de sociale teams. Het is van belang dat de gemeente Woudenberg de mogelijkheden en kansen van samenwerking met andere gemeenten overweegt vóórdat de besluiten van andere gemeenten die ruimte te veel inperken.

In de eerste fase van het onderzoek is ingegaan op de opgave, de interne positionering, de taken en de organisatie van het Sociaal Team. Het onderzoek richtte zich behalve op het Sociaal Team ook op Loket De Kleine Schans, omdat de Toegang in de praktijk door beide organisatieonderdelen samen wordt vormgegeven. Op basis van het onderzoek is een ontwikkelagenda uitgewerkt, die we als volgt samenvatten:

- Vergroten veranderkracht Loket de Kleine Schans
- Positioneren Werk en Inkomen in Sociaal Team
- Versterken samenwerking Loket de Kleine Schans en Sociaal Team
- Aanscherpen kerntaken Sociaal Team
- Verder ontwikkelen samenwerking met beleid
- Versterken aansturing Sociaal Team
- Extern positioneren Sociaal Team
- Inrichten management en ondersteuning Sociaal Team

De agenda is in de eerste rapportage uitgewerkt in een ontwikkelplan.

In deze rapportage gaan we in op de vraag hoe de Toegang in de komende periode gepositioneerd en aangestuurd kan worden.

1.2 Vraagstelling positioneren en sturing Toegang

De keuze voor de positionering en sturing is afhankelijk van de rol die de gemeente kiest. We vatten de kernvragen als volgt samen:

- In hoeverre wil de gemeente Woudenberg zelf aan het roer staan en de Toegang in eigen beheer uitvoeren?
- Is er een voorkeur voor een rol als regisseur en/of als opdrachtgever?
- Welke mogelijkheden zijn er om de taken van de Toegang onder te brengen? Hoe organiseer je dat? Het sturings- en positioneringsvraagstuk is direct verbonden met de visie die de gemeente op de toekomstige gemeentelijke organisatie heeft. Het gaat voor de gemeente Woudenberg om een ingrijpende keuze. Er is een grote groep medewerkers bij het traject betrokken, niet alleen vanuit het Sociaal Team, maar ook uit de ambtelijke organisatie.

1.3 Opzet onderzoek Sturing

In het onderzoek zijn drie stappen gezet.

Stap 1: vaststellen toekomstige opgave Toegang

Het onderzoek startte vanuit de vaststelling van de inhoudelijke opgave van de Toegang. Die is beschreven in het ontwikkelplan. De gemeente Woudenberg beschouwt de Toegang als hét centrale instrument om de gewenste kanteling in het sociaal domein te realiseren. Het Sociaal Team is, samen met Loket De Kleine Schans, de organisatie die de transformatie in de uitvoering daadwerkelijk gaat invullen, samen met inwoners en partners. De Toegang heeft een veranderopdracht die complex is en een grote inhoudelijke en financiële impact heeft op inwoners en op de gemeente. Voor de aansturing betekent deze conclusie dat we bij het uitwerken van een voorstel uitgaan van een positionering die deze complexe en ingrijpende veranderopdracht mogelijk maakt.

Stap 2: verkenning vraagstuk Sturing

In de verkenning is gebruikgemaakt van de modellen die in de bijlage bij deze rapportage zijn gevoegd. De modellen zijn opgenomen in de gespreksnotitie 'Afwegingen en argumenten governance modellen Sociaal Team gemeente Woudenberg'. De modellen zijn daarin verbonden met de inhoudelijke beleidsuitgangspunten van de gemeente Woudenberg. Daarnaast zijn er onderliggende afwegingen in beeld gebracht. De notitie is gebruikt door de stuurgroep om verschillende argumenten te kunnen wegen.

Stap 3: weging en keuze

Op basis van de voorbereiding zijn in een discussie in de stuurgroep de verschillende afwegingen uitgewisseld en is op basis daarvan gekozen voor een uitwerking van een lijn voor de sturing en positionering van de Toegang.

Hoofdstuk 2

Uitgangspunten Sturing Woudenberg

In dit hoofdstuk beschrijven we de inhoudelijke en organisatorische kaders die leidend zijn voor de opgaven en voor de sturing en positionering van de Toegang door de gemeente Woudenberg.

2.1 Inhoudelijke kaders voor sturing

De gemeente Woudenberg heeft, samengevat, de onderstaande inhoudelijke kaders ten aanzien van de transformatieopgave:

Beleidsuitgangspunten

Dienstverleningsstrategie:

- Vraaggestuurde aanpak.
- Integrale benadering en laagdrempelig.
- Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hun welzijn en deelname aan de samenleving.

Organisatie en positionering:

- Generalistische visie.
- Inzet van vrijwilligers en versterken van sociale netwerken is cruciaal.
- Welzijn gaat voor zorg; collectieve oplossingen gaan voor individuele zorgarrangementen.
- Het Sociaal Team werkt op een nieuwe manier, die andere competenties en persoonlijk contact met inwoners vraagt.

Gewenste resultaten

Dienstverleningsstrategie:

- Het Sociaal Team is toegankelijk en leidt tot aantoonbaar actievere burgers met sociale netwerken.

Organisatie en positionering:

- Het Sociaal Team werkt met partners langs korte lijnen, waardoor er snel wordt geschakeld.
- Het aanbod van algemene voorzieningen met combinaties van welzijn en zorginstellingen is gevarieerder geworden.

Sturing op budget en resultaat:

- Het Sociaal Team richt zich op preventie en substitutie en reduceert zo de kosten voor zwaardere vormen van ondersteuning.
- Per saldo is er minder professionele ondersteuning en begeleiding en dus is er ook sprake van kostenreductie.

2.2 Kaders voor organisatieontwikkeling:

De gemeente Woudenberg werkt aan de agenda organisatieontwikkeling 2016-2018. Daarin wordt een kader uitgewerkt waarin de uitgangspunten voor de rol van de gemeente en de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie worden uitgewerkt. Die zijn belangrijk voor de strategische keuze in de sturing van de Toegang.

We schetsen de hoofdlijnen:

Organisatieontwikkeling

De gemeente Woudenberg wil zich ontwikkelen tot een netwerkgemeente. De rol van de overheid verandert. Woudenberg wil werken aan nieuwe verhoudingen met burgers, bedrijven en instellingen en daardoor samen met anderen beter, slimmer en sneller maatschappelijke doelen te bereiken.

De gemeente gaat uit van een compacte gemeentelijke organisatie. Zo kan de gemeente overzicht te houden op het geheel en meer op prestaties sturen. Zo ontstaan er uitvoerende organisaties met een heldere focus.

Woudenberg wil maximaal samenwerken met inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en partners in de regio. In de 'netwerksamenleving' bepalen de partners (burger, bedrijf, instelling, collectief, overheid) gezamenlijk en in telkens wisselende samenstelling welke rol de overheid vervult.

Hoofdstuk 3

Weging en uitwerking opties Sturing

De kaders uit het vorige hoofdstuk zijn vertaald naar uitgangspunten voor de inrichting van de sturing. De uitwerking beschrijven we in het dit hoofdstuk.

3.1 Uitgangspunten Sturing Toegang

In de stuurgroep zijn de verschillende kaders en afwegingen besproken en gewogen. Op basis daarvan zijn uitgangspunten voor de sturing geformuleerd.

De gemeente Woudenberg wil verantwoordelijk zijn voor het Sociaal Team

Voor de stuurgroep is het belangrijkste bestuurlijke uitgangspunt dat de gemeente Woudenberg directe invloed wil houden op de invulling en de uitvoering van de Toegang. Dit is voor de gemeenteraad en het college dé weg om de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor alle nieuwe taken in het sociaal domein in te vullen. De stuurgroep vindt het belangrijk dat de zorg dicht bij inwoners georganiseerd wordt, dat er betrokkenheid is van bestuur, partners en inwoners en dat er wordt aangesloten bij de schaalgrootte van Woudenberg. De gemeente wil de regie houden op wat er op lokaal niveau in Woudenberg gebeurt.

De sturing is in de eerste plaats gericht op het organiseren van veranderkracht door samenwerking

De gemeente wil maximale veranderkracht realiseren. Daarvoor is lef, innovatie, expertise en creativiteit nodig; niet alleen bij het Sociaal Team, maar ook in de gemeentelijke organisatie zelf. De gemeente Woudenberg is klein en beschikt over onvoldoende expertise om die kracht alleen te realiseren. Er is samenwerking nodig met partners in het netwerk om voldoende kracht en kwaliteit te organiseren.

De gemeente wil de rol van opdrachtgever verder ontwikkelen en versterken

Om de verantwoordelijkheid voor de Toegang te houden en om veranderkracht te organiseren is een goede invulling van het opdrachtgeverschap de eerste voorwaarde. Dit is in deze vorm een nieuwe rol voor de gemeente. De ontwikkeling van het opdrachtgeverschap moet verder worden ontwikkeld en is een aandachtspunt voor de gemeente. De stuurgroep ziet daar een belangrijke opgave voor de gemeentelijke organisatie.

3.2 Afweging opties

In de discussie zijn een aantal opties voor sturing en positionering aan de orde geweest.

Optie 1: Zelf de Toegang uitvoeren

De eerste keuze gaat over de vraag of de gemeente Woudenberg de uitvoering zelf, in de eigen organisatie, wil onderbrengen of niet. De optie om de Toegang zelf uit te voeren lijkt goed aan te sluiten bij het eerste uitgangspunt (eigen verantwoordelijkheid van de gemeente). In deze variant is de uitvoering dichtbij in de eigen organisatie. De lijnen zijn kort en de gemeentelijke invloed is heel direct.

Toch valt deze optie voor de stuurgroep af. De eerste reden daarvoor is de inschatting dat de gemeente onvoldoende in staat zal zijn om vanuit de eigen organisatie de noodzakelijke veranderkracht te genereren. In het bovenstaande is aangegeven dat voor de gemeentelijke organisatie het (interne) opdrachtgeverschap nog verder ontwikkeld moet worden.

Deze optie zou er ook toe leiden dat de gemeentelijke organisatie een forse groep hulpverleners in dienst zou moeten nemen.

De gemeente wil en kan de rol van werkgever niet vervullen voor deze groep. Dat zou leiden tot financiële risico's en tot een organisatieontwikkeling die niet aansluit bij de ontwikkeling van de gemeente Woudenberg naar een netwerkorganisatie.

Optie 2: Keuze voor netwerkaanpak

De stuurgroep sluit aan bij de koers die in de gemeentelijke organisatieontwikkeling wordt uitgezet. Dat is de keuze voor de ontwikkeling van een netwerkgemeente. Juist bij de opgave vanuit de transformatie past een aanpak die uitgaat van nieuwe verhoudingen met burgers, maatschappelijke organisaties, instellingen en bedrijven. Het doel van een netwerkgemeente is om samen met anderen beter, slimmer, sneller maatschappelijke doelen te bereiken. De gemeente wil een netwerkgemeente zijn die maximaal samenwerkt met inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en partners in de regio en meebeweegt met de vragen die zich voordoen in de samenleving.

Invullen partnerschap:

Bij de keuze voor samenwerking binnen een netwerkaanpak zijn drie theoretische opties afgewogen:

- deelnemen aan de Stichting voor Sociale Teams die de gemeente Amersfoort inricht;
- deelnemen aan de Gemeenschappelijke Regeling met Baarn, Soest en Bunschoten;
- contracteren van de welzijnsorganisatie in de buurgemeente Leusden.

Voor alle opties wordt het risico ingeschat dat de afstand tot de uitvoering te veel toeneemt en dat de mogelijkheid om te sturen afneemt. Ook is in deze opties niet altijd voldoende geborgd dat deze organisaties in staat zijn om voldoende veranderkracht te genereren. In alle gevallen is dus een nadere verkenning noodzakelijk.

3.3 Perspectief sturing en positionering

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat de bestaande mogelijkheden om de Toegang te positioneren en aan te sturen (nog) niet voldoende lijken aan te sluiten bij de uitgangspunten van de gemeente Woudenberg.

Dat leidde in de stuurgroep tot de vraag welke mogelijkheden er zijn om zelf een oplossing te organiseren die wél aansluit bij de uitgangspunten. De meest passende oplossing zou ontstaan als de gemeente zelf een (of meer) partner(s) vindt die in samenwerking met Woudenberg in staat zijn om de organisatie op de maat van Woudenberg, maar toch voorzien van voldoende veranderkracht, te organiseren. In de samenwerking wil de gemeente Woudenberg de Toegang bekostigen en de rol van opdrachtgever vervullen. Van de nieuwe partner(s) wordt gevraagd om het werkgeverschap in te vullen en om de rol van opdrachtnemer van Woudenberg in te vullen. De samenwerking kan werkendeweg worden ontwikkeld en beslaat een periode van meerdere jaren.

Hoofdstuk 4

Conclusie sturing en positionering

4.1 Kader

De gemeente Woudenberg heeft bij de keuzes voor sturing en organisatie een aantal uitgangspunten expliciet geformuleerd:

1. De gemeente Woudenberg wil verantwoordelijk zijn voor het Sociaal Team

- lokale regie op de uitvoering door de Toegang;
- Woudenberg blijft eigenaar van de Toegang;
- maatwerk voor Woudenberg.

2. De sturing wordt in de eerste plaats gericht op het organiseren van veranderkracht door samenwerking

- belang van maximale veranderkracht;
- vermogen om een nieuwe aanpak te ontwikkelen met inwoners en partners;
- aansluiting bij beleidsuitgangspunten.

3. De gemeente wil de rol van opdrachtgever verder ontwikkelen en versterken

- ontwikkeling netwerkgemeente;
- partnerschap.

4.2 Advies

De verkenning heeft geleid tot de conclusie dat de gemeente Woudenberg gaat onderzoeken of een partnerschap met een (of meer) maatschappelijke organisatie(s) kan worden aangegaan. Potentiële maatschappelijke organisaties moeten in ieder geval beschikken over de volgende mogelijkheden:

- in staat zijn om in samenwerking met de gemeente voldoende veranderkracht te organiseren om de gewenste transformatie en vernieuwing samen uit te voeren;
- bereid zijn om de rol van werkgever voor medewerkers in de Toegang te vervullen;
- bereid zijn om in samenspel met de gemeente (opdrachtgever) de rol van opdrachtnemer in te vullen en samen met de gemeente en andere partners samenwerkingsvormen te ontwikkelen.

Deze vorm past, om een aantal redenen, het best bij Woudenberg:

1. Er wordt een samenwerkingsafspraken gemaakt op maat van en passend bij de doelstellingen van de gemeente Woudenberg.
2. De gemeente kan afspraken maken waarin zij regie houdt op de uitvoering door het Sociaal Team zonder het Sociaal Team in eigen beheer te organiseren.
3. Er kan worden ingezet op maximale veranderkracht door het ontwikkelen van een geheel nieuwe organisatievorm, passend bij de Woudenbergse situatie. De expertise vanuit een (of meerdere) maatschappelijke partner(s) draagt bij aan de veranderkracht. In samenwerking met een externe partner kunnen nieuwe (innovatieve) arrangementen ontwikkeld worden, passend bij de lokale situatie.
4. Dit model past binnen de beleidsuitgangspunten. De zorg blijft dichtbij en passend bij de lokale situatie. De gemeente houdt invloed op de lokale uitvoering van zorg en tegelijkertijd vindt de aansturing van het Sociaal Team in samenwerking plaats en wordt er ruimte gegeven aan één of meer maatschappelijke partners.

5. De rol van werkgever hoeft niet door de gemeente Woudenberg te worden ingevuld als medewerkers van de Toegang bij een partner in dienst kunnen treden.
6. Mogelijk kan een partner ook bijdragen aan behoud en ontwikkeling van inhoudelijke expertise in de vorm van bijscholing, intervisie et cetera.

4.3 Vervolg onderzoek entiteit Sociaal Team

De keuze voor bovenstaand scenario betekent dat een verkenning van mogelijke partners de volgende stap zou moeten zijn. De centrale vraag is of er één of meer maatschappelijke organisaties bereid en in staat zijn om de gewenste samenwerking met de gemeente Woudenberg aan te gaan. Als de gemeente een geschikte partner vindt, moet er vervolgens een voorstel worden uitgewerkt voor een samenwerkingsvorm en de daarbij passende contractvorm en bekostiging.

Verkenning partners

Wij adviseren om eerst te verkennen of er partners zijn die, onder de bovengenoemde rolverdeling en verantwoordelijkheden, de samenwerking willen en kunnen aangaan. Dat kan door het voeren van oriënterende gesprekken met potentiële samenwerkingspartners. We kunnen ons voorstellen dat het gesprek in ieder geval met een aantal van de moederorganisaties van de medewerkers van het Sociaal Team plaatsvindt. Zij zijn immers ook nu (formeel) werkgever en hebben ervaring in de aansturing van professionals in de Toegang. Daarnaast is het mogelijk om te onderzoeken of zorgaanbieders geïnteresseerd zijn in de opdracht.

Vormgeving samenwerking

De volgende stap is om uit te zoeken langs welke weg een eventuele samenwerking wordt ingevuld. Voor de gemeente zijn er verschillende mogelijkheden om de samenwerking in te vullen. Als eerste kan ernaar worden gekeken of de nieuwe afspraken en rolverdeling aansluiten bij (subsidie- of inkoop)afspraken die nu al met aanbieders lopen.

Als er meer potentiële aanbieders zijn, is het een overweging om de opdracht bestuurlijk aan te besteden. Uitgangspunt bij bestuurlijk aanbesteden is dat de gemeente met de contractpartners een convenant aangaat. Dit convenant wordt gesloten op basis van met elkaar gemaakte afspraken. Daarmee wordt bereikt dat de zorgaanbieder zich kan vinden in de afspraken en dat de gemeente kan profiteren van de kennis en ervaring van de zorgaanbieder. De overeenkomst richt zich op een goede en langdurige relatie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever en is flexibel, zodat nieuwe ontwikkelingen in het contract kunnen worden geïntegreerd. Op het moment dat er gewerkt wordt volgens een gezamenlijk gedragen convenant, is er sprake van een vorm van partnership waarin samen wordt gewerkt aan de gemaakte afspraken.

Voor de partners zijn er op hun beurt verschillende vormen om de uitvoering van de opdracht te organiseren. Zij kunnen bijvoorbeeld samenwerken door zichzelf te organiseren in een stichting of in een consortium. In een consortium werken partners samen om bijvoorbeeld een integraal lokaal aanbod te ontwikkelen of om preventieve activiteiten en ondersteuningsvragen innovatief en kwalitatief vorm te geven. Het invullen van hun rol in de Toegang kan ook in die samenwerkingsvorm worden georganiseerd.

Fasering

Wat betreft de fasering is er in ieder geval in 2016 nog ruimte om de Toegang op de huidige wijze voort te zetten en eventuele veranderingen voor te bereiden. Uitgangspunt is dat er per 2017 een nieuwe organisatievorm is ontwikkeld waar medewerkers een plek kunnen vinden. Als het niet haalbaar is om de nieuwe organisatie vóór 1 januari 2017 in te richten, is een tijdelijke regeling noodzakelijk. Mogelijk kan dan de huidige werkwijze nog tijdelijk worden verlengd.

Planning en fasering

Wat	Wanneer
Advies onderzoek entiteit Sociaal Team/Toegang	April 2016
Besluitvorming college Woudenberg over koers 2017 en verder	Mei 2016
Communicatie met medewerkers, raad en partners	Mei/juni 2016
Verkennde gesprekken maatschappelijke partners	Mei/juni/juli/augustus 2016
Definitieve keuze maken voor dit model (en dus voor een samenwerking met één of meerdere partners)	September 2016
Inrichten nieuwe organisatievorm	Uiterlijk 31 december 2016

Bijlage 1

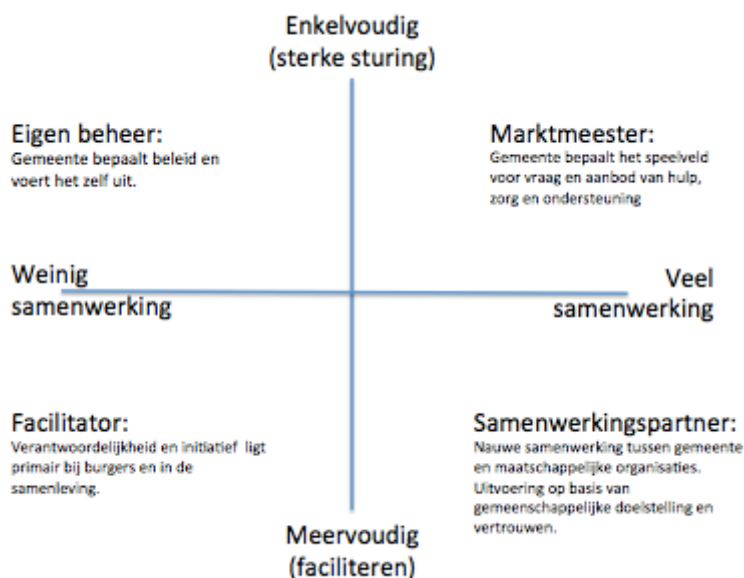
Sturingsmodellen

Introductie sturingsmodellen

De sturingsmodellen waarmee BMC werkt zijn al nader toegelicht in de gespreksnotitie waarnaar wij verwijzen in de inleiding van dit rapport. In deze bijlage worden de modellen nogmaals toegelicht, omdat er in het rapport enkele keren naar verwezen wordt. Het gaat om de volgende sturingsmodellen:

1. Eigen beheer
2. Marktmeester
3. Samenwerkingspartner
4. Facilitator

De sturingsmodellen kunnen worden geplaatst op een as die loopt van sterke sturing tot faciliteren en de as van weinig samenwerking tot veel (intensieve) samenwerking, zoals in figuur 1 te zien is.



Figuur 1 Sturingsmodellen

Toelichting sturingsmodellen

1. Eigen beheer (uitvoeringsmodel)

De gemeente houdt beleid en uitvoering zo veel mogelijk in eigen hand, door bijvoorbeeld sterk te sturen op de inhoudelijke doelstellingen van preventie, informele ondersteuning en algemene voorziening. Bij deze benadering voert de gemeente de Toegang en toeleiding tot hulp, zorg en ondersteuning zelf uit. Er is sprake van een eenzijdige gemeentelijke verantwoordelijkheid. De gemeente beschouwt zichzelf als de exclusieve probleemeigenaar van maatschappelijke vraagstukken. Maatschappelijke organisaties spelen nauwelijks een rol in de Toegang. De gemeente trekt Toegang, aanbod, kwaliteit en resultaat naar zich toe en stuurt op budget (kostenbeheersing).

Voor aanbieders ontbreekt een expliciete prikkel om innovatief en minder duur aanbod te realiseren. Het terugdringen van het beroep van bewoners op specialistische voorzieningen moet de gemeente zelf realiseren in de Toegang.

2. Marktmeester (uitbestedingsmodel)

De gemeente bepaalt het speelveld voor vraag en aanbod van zorg, hulp en ondersteuning, zoals de vormgeving van de Toegang, het samenstellen van arrangementen en de wijze van verantwoording. De gemeente voert een strakke regie op de uitvoering, maar is bereid om de vormgeving van de Toegang te delegeren op basis van vaste kaders en resultaatafspraken. Er is sprake van een scherpe opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie op basis van contracten. De gemeente bepaalt de beleidskaders en de uitvoering vindt zo veel mogelijk op afstand plaats. Het uitbestedingsmodel 'Marktmeester' wordt veel gebruikt bij de organisatie van specialistische zorg, hulp en ondersteuning.

3. Samenwerkingspartner (cocreatie)

Er is sprake van nauwe samenwerking tussen de gemeente en de maatschappelijke organisaties. Uitvoering vindt plaats op basis van een gemeenschappelijke doelstelling en vertrouwen. De gemeente hanteert het uitgangspunt dat oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken alleen door samenwerking en het benutten van de professionele deskundigheid van aanbieders kunnen worden bereikt. De kracht zit in de ontwikkeling en uitvoering van integrale arrangementen.

4. Facilitator (samenlevingsmodel)

De gemeente kan burgers faciliteren bij het uitvoeren van eigen oplossingen en initiatieven en borgt een vangnet voor burgers die onvoldoende de eigen regie kunnen voeren. Waar de gemeente een stap terugzet, doen burgers een stap vooruit en ontplooiën zij eigen individuele en maatschappelijke initiatieven. Maatschappelijke organisaties kunnen een rol spelen door burgers bij elkaar te brengen om tot collectieve oplossingen voor gedeelde problemen te komen en te verwijzen naar mogelijkheden tot het financieren van nieuwe oplossingen.

Nuancering

Bij de schets van deze modellen hoort een nuancering. In de praktische uitwerking van de modellen zijn verschillende tussenvarianten mogelijk (contractvorm, rol van gemeente in de uitvoering, organisatievorm, keuze partners). De concrete positionering en invulling van de sturing door de gemeente is altijd maatwerk en die past in de praktijk nooit precies in één van de ideaaltypische modellen. Pas nu we met de stuurgroep van de gemeente Woudenberg verschillende argumenten en afwegingen besproken hebben, kunnen we een advies op maat geven aan de gemeente. Dit advies is terug te lezen in hoofdstuk 4.