



Succesvol samenwerken sleutel tot effectief participatiebeleid

Alliantie Developmentbijeenvakomsten Participatiebudget

Het laatste jaar is het debat over de effecten en aanpak van de huidige en toekomstige wet- en regelgeving voor inburgering, re-integratie en educatie in hevigheid toegenomen. Vele vragen en interpretaties over marktwerking en aanbesteding, over de gevolgen van de bezuinigingen, over de aanpak van de Wet Participatiebudget per 2013 en over de samenwerking tussen gemeenten en ROC's komen lokaal en landelijk scherp aan de orde. Hoe te zorgen voor een hogere participatie aan arbeidsmarkt en samenleving? Want volwaardig meedoen is cruciaal voor welvaart, sociale cohesie en welzijn van mensen. Het is een belangrijke, maar complexe maatschappelijke opgave voor u als ROC.

Geschiedenis en kern

Gemeenten hebben per 1 januari 2009 de beschikking gekregen over een participatiebudget, waarin de gemeentelijke middelen voor re-integratie, inburgering en educatie zijn gebundeld. De doelen van deze wetten zijn in de kern hetzelfde: zo veel mogelijk mensen aan het werk (deelname arbeidsmarkt) en zo zelfstandig mogelijk als volwaardig burger deelnemen aan onze samenleving.

De marktwerking Re-integratie en Inburgering ging vooraf aan de invoering van de Wet participatiebudget. De geplande marktwerking en oormerking voor educatie is uitgesteld tot 2013. Gevolg is dat de rol van de gemeenten en de ROC's en hun onderlinge relaties drastisch zijn gewijzigd. De situatie voor ROC's is onzekerder geworden. Wat betekent dit concreet voor u als ROC? Gemeenten moeten, om optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden die het participatiebudget met onder meer nieuwe doelgroepen biedt, een integrale beleidsvisie op participatie ontwikkelen. Deze ontwikkeling gaat samen met krimpende budgetten en een groei-

ende doelgroep. Dit betekent dat middelen selectiever ingezet moeten worden om dit participatiebeleid effectief en efficiënt uit te voeren. Hoe gaan gemeenten en u in deze nieuwe situatie met elkaar om?

Uitgangspunten

De uitgangspunten van de Wet participatiebudget zijn gericht op verhoging van de participatiegraad van een veel ruimere doelgroep. Gemeenten krijgen hiervoor meer ruimte; er is sprake van ontschotting en mogelijkheden van combinatietrajecten. Deze uitgangspunten geven extra kansen om de beoogde participatiedoelen te bereiken. De wet daagt uit tot publiek, maatschappelijk ondernemerschap. De uitvoeringspraktijk blijkt echter weerbarstiger, leidt tot worsteling en roept vragen op. Niet alleen bij ROC's, maar ook bij gemeenten.

Kloof tussen 'wat' en 'hoe'

BMC ziet een worsteling bij de partijen die actief betrokken zijn bij het participatiebudget. We constateren dat kansen op succesvolle uitvoering niet altijd of slechts deels worden benut. Zoals bij vele complexe opgaven

zien we dat het probleem niet zo zeer inhoudelijk is, maar met name gelegen is in het proces, het organiseren en met elkaar omgaan. Standaardaanpak voldoet niet. Succesvolle uitvoering vereist per situatie een nieuwe, vernieuwende andere aanpak (WRR, 2008). Het 'wat' moet steeds direct worden gekoppeld aan het 'hoe'.

Vragen en dilemma's onderlinge relaties

We weten dat de aard en de kwaliteit van de onderlinge samenwerking cruciaal is voor het duurzaam effect van complexe opgaven zoals de uitvoering van de Wet participatiebudget.

- Op welke manier kunnen de hernieuwde, vaak spannende onderlinge relaties tussen gemeenten en ROC's worden ingevuld en georganiseerd, zodat werkelijke synergie en een zo optimaal mogelijk resultaat ontstaat?
- In de praktijk van de samenwerking is de aanvliegroute óf contracting (verticaal, hiërarchisch, control) óf partnering (horizontaal, gelijkwaardigheid ondanks de verschillen, trust en control)? Hoe is dat bij u? Wat is het concrete effect voor de uitvoering van de Wet participatiebudget in uw situatie? Wat zijn de consequenties voor de individuele partijen en de onder-

linge samenwerking?

- Partnering blijkt bij complexe opgaven voorwaardelijk voor succes! Hoe kunt u als ROC met uw gemeenten zorgen voor partnering? Hoe kan met de onderlinge verschillen en onzekerheden worden omgegaan, zodat de valkuil van de verticale, louter op control gerichte aanpak wordt vermeden?
- Wat is goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap?
- Hoe kunnen de kritische succesfactoren van samenwerken worden ontwikkeld en versterkt? Collectieve ambitie, vertrouwen, investeren in relaties, de rol van de initiator als facilitator, een pro-actieve rol van de formeel afhankelijke partijen, alliantievaardigheid, permanente evaluatie enzovoort?
- Hoe kom je tot goede afspraken en leg je deze vast?

Vragen en dilemma's Participatiebudget

De invulling van de samenwerking tussen gemeenten, uw ROC of een andere aanbieder beïnvloedt de uitkomst van de vragen en dilemma's over de uitwerking van de thema's binnen het participatiebudget.

Bijvoorbeeld:

- Vragen en dilemma's over uiteenlopende toepassingen van 'inkoop' en verantwoord: verschillen in effectiviteit en efficiency, zoals extra kosten en organisatielast. Wat zijn de meest geschikte toepassingen per situatie?
- Ligt de focus in de uitvoering op versterking van de kwaliteit (participatie-effect) en/of op besparing van kosten en versterking van de bedrijfsvoering? Wat is de juiste focus en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?
- Hoe kan de gemeente haar wettelijke verantwoordelijkheden en regierol ten aanzien van het ontschotte participatiebudget binnen de eigen organisatie en naar u en andere aanbieders succesvol oppakken?
- Hoe kan in een arbeidsmarktregio van diverse gemeenten duurzaam effectief participatiebeleid worden ontwikkeld en uitgevoerd?

'Succesvol samenwerken sleutel tot effectief participatiebeleid: keuzes en factoren'

Samenwerken tussen organisaties: verticaal of horizontaal?	
Verticaal samenwerken: contracting	Horizontaal samenwerken: partnering
Hiërarchische relatie Opdrachtgever - opdrachtnemer Klant - leverancier Perspectief: control, beheersen	Gelijkwaardigheid van partijen ondanks de verschillen; Gelijkwaardigheid ondanks verschillen in formele rollen. Perspectief: trust en control; exploreren en exploiteren
Samenwerken vrijwillig of vanuit afhankelijkheid?	
Afhankelijkheid vanwege subsidie, politieke besluitvorming, wet- en regelgeving, deskundigheid, marktpositie, e.d. Hoe om te gaan met situatie van macht en afhankelijkheid?	
'Macht over': top down, verdelen	'Macht aan': delen, empoweren
- partij met 'macht' schrijft voor en bepaalt - partij zonder macht: reactief - partij zonder macht: calimero, slachtoffer - winnen-verliezen / verliezen-winnen	- partij met 'macht': facilitator, katalisator - partij zonder macht: pro-actief - partij zonder macht: assertief - winnen-winnen
Samenwerken en belangen	
- Opportunisme: puur eigenbelang - Institutioneel gericht	- Overstijgend eigenbelang: het eigen belang overstijgen zonder het uit het oog te verliezen - Vraagstuk gericht
Horizontaal samenwerken: kritische succesfactoren	
De individuele partnerorganisatie	De alliantiegroep
- Alliantiebereidheid - Alliantievaardigheid - Alle niveaus van de organisatie: betrokkenheid en legitimering - Perspectief van waarnemen en interpreteren.	- Collectieve ambitie (visie, missie, intenties) eerst, pas daarna doelen en organiseren - Vertrouwen - investeren in relaties - De initiator: no ego; practice you preach; verbindend visieverhaal als uitnodiging - Ontwikkelaanpak - Coördinatie van de alliantie - Blijven ontmoeten

- Wat maakt ROC's een aantrekkelijke partner en wat maakt ROC's succesvol?
- Hoe denken u en uw gemeente(n) om te gaan met de bezuinigingen op educatie en de marktwerking vanaf 2013, gericht op duurzame participatieresultaten voor de doelgroepen?

Alliantie Development (AD)-bijeekomsten

Om passende antwoorden te vinden op de situatiegebonden vragen, dilemma's en uitdagingen biedt BMC per gemeente of regio ter kennisname Alliantie Development bijeenkomsten participatiebudget aan.

Elke AD-bijeenkomst is anders, want elke situatie is uniek. Per lokale of regionale situatie worden in overleg met het ROC de deelnemers bepaald: in ieder geval de desbetreffende gemeente(n), eventueel UWV- werkbeprijven, SD('s), RPA, werkgevers, e.d.

Voor ROC's is het juist nu van nadrukkelijk belang om dichtbij de gemeente(n) te komen. Wij kunnen u hierbij helpen via onder andere het aanbod van Alliantie Development-bijeenkomsten.

Wat levert een AD-bijeenkomst op?

Een AD- bijeenkomst Participatiebudget levert het volgende op:

- nieuwe inzichten en handvatten voor de succesvolle uitvoering van de (onderdelen van) Wet participatiebudget;
- vergroting van inzicht en vertrouwen in elkaar als partijen die hiervoor op elkaar aangewezen zijn;
- concrete afspraken voor de ontwikkeling en versterking van de aanpak van (onderdelen) participatiebudget in de specifieke situatie;
- inspiratie en elan;
- kennismaking met een manier van samenwerken die werkt en het proces van duurzaam effectieve samenwerking versterkt.

Voor uw ROC kan zo'n AD-bijeenkomst veel waarde toevoegen en uw naam voor de regio versterken.

Hoe ziet een AD-bijeenkomst eruit?

De AD-bijeenkomsten zijn (inter)actieve bijeenkomsten van ontmoeting, reflectie, het opdoen en aanreiken van nieuwe kennis. In deze bijeenkomsten wordt gebruik gemaakt van elementen uit onze (ver)nieuwe(nde) methode 'succesvol samenwerken tussen organisaties in de publieke sector'. BMC heeft deze methode via onderzoek vanuit meerdere wetenschappelijke disciplines in combinatie met toepassing in de brede praktijk van de publieke sector ontwikkeld. De methode koppelt inhoud

en proces. De concrete situatie van de deelnemers in relatie tot de onderdelen van de Wet participatiebudget is startpunt.

Een praktijkcasus

ROC X is gevestigd in een plattelandsregio van acht gemeenten van uiteenlopende omvang met in totaal zo'n 325.000 inwoners. De aard en kwaliteit van de relaties van ROC X met elke gemeente over de onderdelen van de Wet participatiebudget is geheel verschillend. Er is sprake van diverse vormen en uitwerkingen van samenwerking en van contracting. Er zijn ook andere aanbieders als opdrachtnemer aan het werk. De verschillen in de effecten, efficiency en belastbaarheid van de organisatie van de verschillende participatietrajecten zijn groot. De vraag voor ROC X is: 'Hoe kan met alle gemeenten een duurzame relatie worden opgebouwd van onderling vertrouwen, resultaat voor de doelgroepen en gezamenlijkheid?' Allerlei andere afgeleide vragen spelen mee, zoals: 'Hoe kunnen de voortgang en resultaten van trajecten inzichtelijk worden gemaakt, maar niet verbureaucratiseerd verantwoord?'

Op verzoek van ROC X heeft BMC ter verkenning een kennismaking en een AD-bijeenkomst van een middag georganiseerd en begeleid. In de voorbereiding heeft BMC de beginsituatie per gemeente met het ROC in beeld gebracht. Zowel op de inhoudelijke beleidsonderdelen als op de onderlinge relaties. ROC X koos er voor om van elke gemeente de strategische beleidsambtenaren op het gebied van educatie en sociale zekerheid voor de bijeenkomst uit te nodigen. Van het ROC waren de directeur van de betreffende afdeling en de decentrale coördinatoren aanwezig.

Het programma bestond uit drie rondes.

- De eerste ronde: verdiepende, onderlinge kennismaking: achtergronden van betreffende organisatie(onderdeel), persoonlijke rol, de drives, aandachtspunten, sterktes, resultaten opvattingen; vanuit het lokale perspectief van educatie, reïntegratie en inburgering.
- De tweede ronde: een interactieve presentatie 'succesvol samenwerken - succesvol participatiebeleid', met verwerkingsopdracht.
- In de derde ronde gingen de deelnemers met elkaar in dialoog over de gewenste aanpak van de gemeente(n) en het ROC om zo veel mogelijk mensen in de regio een zo hoog mogelijk participatie-effect te bezorgen.

Opbrengsten uitvoering participatiebudget in relatie tot het samenwerken.		
Vraagstukgericht Overstijgend eigenbelang	Compromis Transactioneel Ketenorganisaties, outsourcing Opbrengst: +/-	Synergie Transformerend Winnen-winnen (netwerk) allianties Opbrengst: +/+
	'Mes op keef'-contract Gereserveerd/strijd Winnen-verliezen / verliezen-winnen Opbrengst: -/(+)	Vrijblijvende uitwisseling Transactioneel Verkennend, informerend samenwerken Opbrengst: -/(+)
- —————> + Vertrouwen Gelijkwaardigheid ondanks verschillen		

BMC zorgde er als begeleider voor dat 'we practice what we preach' over succesvol samenwerken. Aandacht voor de relaties en het resultaat: effectiviteit! Open positieve bevraging stuurde de dialoog. Per ronde werden conclusies getrokken, actiepunten vastgesteld en gezocht naar verbindingen. Deelnemers benoemden deze sessie als verhelderend, verfrissend, inspirerend. Dit gaf aanzet tot allerlei vervolgacties met het ROC.

Onze ervaringen

BMC heeft in alle soorten van het onderwijs in uiteenlopende regio's en gemeenten ervaring met 'alliantie development' opgedaan. Het gaat hierbij niet alleen om de onderdelen van het participatiebudget, maar ook om versterking van de regionale arbeidsmarkt vanuit allerlei thema's, doorlopende leerlijnen, versterking beroepskolom, leerwerkbedrijven, maatschappelijke stages, leerparken, enzovoort. In de publieke sector bieden wij AD-trajecten; begeleiding van initiators en coördinatoren van samenwerkingsverbanden; alliantiekracht onderzoek; advies en projectleiding ontwikkeling allianties; interim-management van allianties.

Ons kennismakingsaanbod

BMC voert deze AD-sessies uit met twee senioradviseurs van onderscheiden expertiseprofiel (beroepsonderwijs, arbeidsmarktbeleid). Een degelijke voorbereiding is voor een succesvolle uitvoering meer dan de helft van het

werk. Deze bestaat uit een intake- en onderzoeksgesprek met het ROC als opdrachtgever, waarin een quick scan van de specifieke situatie (thema en alliantiekracht) in beeld wordt gebracht. In de voorbereiding wordt een 'op maat' programma ontwikkeld, waarbij tijd en aandacht nodig is voor de juiste opdrachten. Op basis van deze investering kan BMC u een AD-sessie participatiebudget van een dagdeel aanbieden voor € 2500,- exclusief btw. Andere mogelijkheden zijn uiteraard bespreekbaar.

BMC

BMC levert een veelzijdige expertise voor de publieke sector. Zij heeft een onderscheiden reputatie binnen gemeenten en publiek en privaat (beroeps)onderwijs, op het gebied van participatie- en arbeidsmarktbeleid, op het gebied van sturen en organiseren van (inter-) organisatorische samenwerking. BMC levert kennis, advies en interim-diensten aan organisaties binnen de veelsoortige publieke domeinen.

Meer informatie?

Voor nadere informatie of een vrijblijvend kennismakingsgesprek kunt u contact opnemen met:
 Jans Bekhuis, senioradviseur, via: 06 55 83 56 64
 Krista Schofield, adviseur, via: 06 41 29 67 33
 Maarten Schoon, senioradviseur, via: 06 22 95 60 72
 of met het secretariaat Onderwijs, via 033 496 52 00.
www.bmc.nl