

BMC

YACHT GROUP

Van visie naar organisatie en uitvoering in het sociaal domein

Sturing geven en grip krijgen in zes stappen



Partners in verbetering

Sturing geven en grip krijgen

Hoe vertalen we onze visie in effectieve en betaalbare hulp voor inwoners? Hoe contracteren en bekostigen we de hulp op een vernieuwende manier? Welke spelregels geven we onze aanbieders mee? En hoe houden we als opdrachtgever goed overzicht op het hele stelsel aan voorzieningen? Dit soort vragen krijgen wij bij BMC regelmatig van onze opdrachtgevers.

De ervaring leert dat grip en sturing alleen slaagt als inhoud, organisatie en bedrijfsvoering goed op elkaar zijn afgestemd.

BMC heeft veel gemeenten ondersteund bij het vinden van hun koers voor het sociale domein. Wij hebben transformatieplannen ontworpen, inkooptrajecten begeleid en strategische visies opgesteld. Op basis van deze ervaring en onze expertise op het gebied van inkoop, financiën, bedrijfsvoering, sturing en transformatie hebben we dit stappenplan ontwikkeld.

De zes stappen van het zandlopermodel

Het stappenplan heeft de vorm van een zandloper: een breed begin (wat, wie, met wie), dan een gerichte opdracht en vervolgens een brede en diverse uitwerking (organisatie en uitvoering).

Dit leidt tot de volgende zes stappen:

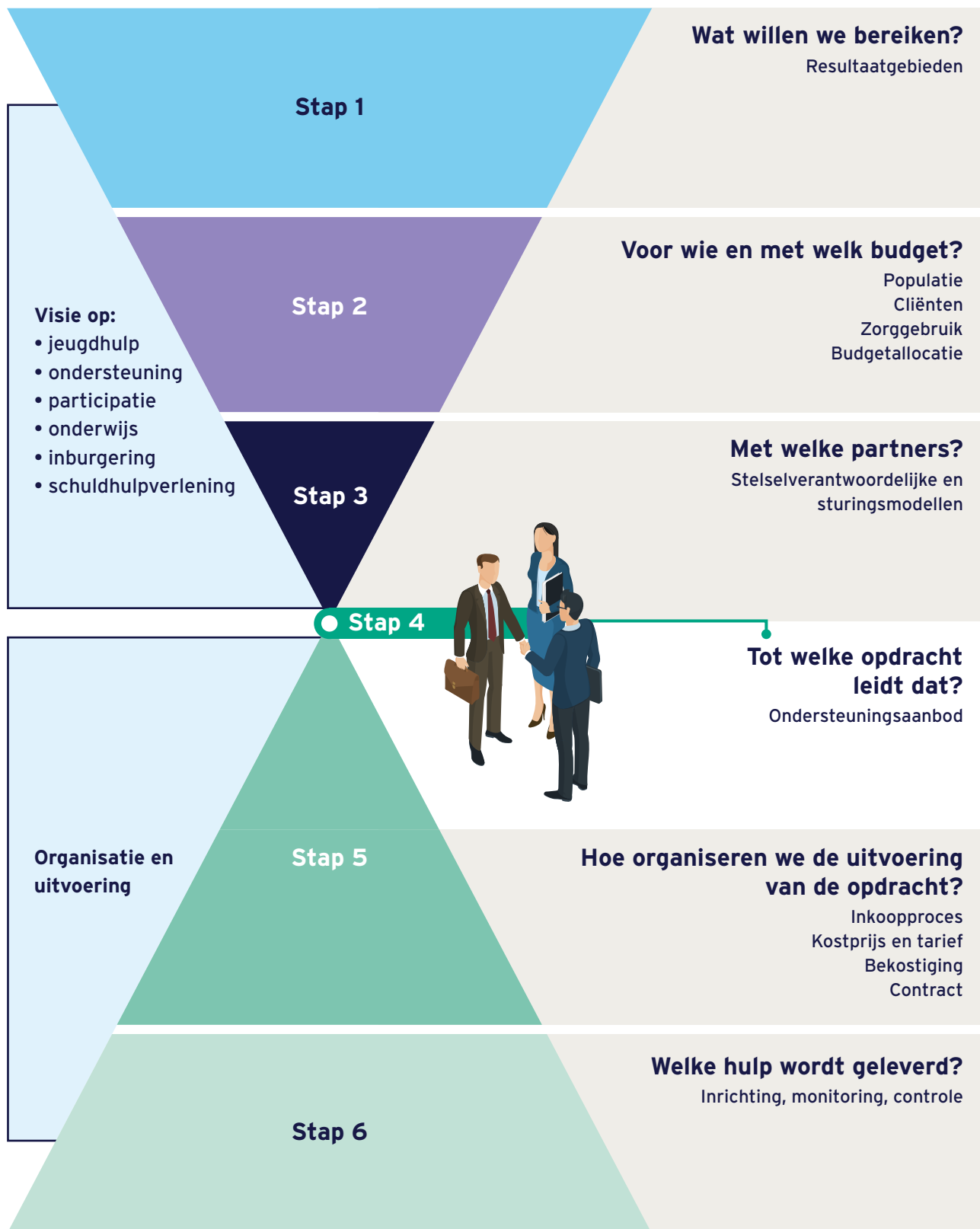
1. Wat willen we bereiken?
2. Voor wie en met welk budget?
3. Met welke partners?
4. Tot welke opdracht leidt dat?
5. Hoe organiseren we de uitvoering van de opdracht?
6. Welke hulp wordt er geleverd?

Breed begin - gerichte opdracht - diverse uitvoering

Door de stappen aan de hand van het zandlopermodel te volgen, komt de juiste volgorde tot stand en ontstaat er samenhang in het proces van visie naar uitvoering.

De aanpak begint breed (aan welke maatschappelijke opgave werken we, wat zijn de doelen, hoe ziet het speelveld eruit), wordt stap voor stap getrechterd naar een heldere opdracht en waaiert daarna weer uit (uitvoering door verschillende vormen van ondersteuning).

Om succesvol te zijn, hebben de zes stappen een vaste volgorde: van inhoud naar opdracht naar uitvoering. Uiteraard is het mogelijk om af en toe naar een stap terug te kijken om nieuwe kennis op te halen of om analyses te verbeteren.



Het zandlopermodel

Stap 1: Wat willen we bereiken?

Waarom: doelstelling

- Wat willen we bereiken voor onze inwoners, kinderen en gezinnen?
- Waar willen we als gemeente op in zetten om de transformatiedoelen te bereiken?

Scherpe doelstellingen zijn nodig om te kunnen sturen op opdracht en uitvoering.

Hoe: resultaatgebieden bepalen

Een goede manier om inhoudelijke uitgangspunten en visie concreet te maken, is het benoemen van resultaatgebieden. Deze vertrekken steeds vanuit de vraag: "Wat willen we voor inwoners bereiken?". Dus geen producten, organisaties, activiteiten of doelgroepen maar resultaten die bereikt moeten worden.

Resultaatgebieden zijn de thema's en doelen die gezamenlijk de inhoudelijke agenda van de transformatie vormen. Voorbeelden van resultaatgebieden:

1. inclusie en betrokken samenleving;
2. samenhangende aanpak;
3. normalisering jeugd;
4. meedoen naar vermogen;
5. mee blijven doen;
6. ondersteunen en beschermen.

Deze resultaatgebieden worden verder geoperationaliseerd door middel van doelen en indicatoren. Ze vormen de basis waarop de gemeente op hoofdlijnen kan sturen, begroten en budgetteren vanuit haar rol als stelselverantwoordelijke.

Ook vormen de resultaatgebieden, met de verdere operationalisering in doelen en eventueel subdoelen, een kapstok voor de contractering van partijen voor het leveren van ondersteuning.

Resultaat: kapstok met ambities

Via stap 1 ontstaat de kapstok met resultaatgebieden, die vervolgens zijn geoperationaliseerd in doelen en indicatoren. Het is de basis voor de gemeente om te kunnen sturen op wat je wilt bereiken.



Stap 2: Voor wie en met welk budget?

Waarom: wie hebben we voor ogen?

Als we weten wat we willen bereiken, luidt de logische volgende vraag: voor wie dan? Hoe ziet de populatie eruit en welk deel van het budget willen we aan welke opgave besteden?

Om keuzes te kunnen maken (voor wie met welk budget), moet eerst inzichtelijk zijn hoe de populatie, het cliëntenbestand en het zorggebruik eruitzien.

Hoe: analyse van gegevens

> Informatie over de populatie

Hoe ziet de samenstelling van de bevolking eruit?

De basisinformatie bestaat uit:

- demografische opbouw;
- opleidingsniveau;
- inkomenspositie;
- sociale cohesie;
- mantelzorgers;
- vrijwillige inzet;
- kenmerken van wijken/gebieden/dorpen.

Deze informatie wordt zowel op gemeentelijk niveau als op wijk-, dorps-, of gebiedsniveau inzichtelijk gemaakt. Data van CBS, CPB, SCP, GGD en van de gemeente zelf vormen de basis. Deze data vormen de onderbouwing voor de beleidskeuzes, bijvoorbeeld door trends inzichtelijk te maken, prognoses op te stellen en te weten 'hoeveel van wat' er speelt in de gemeente.

> Informatie over cliënten

Lang niet alle inwoners doen een beroep op ondersteuning. Naast algemene (demografische) gegevens is ook informatie nodig over het huidige gebruik van hulp en ondersteuning door inwoners:

- ondersteuningsvraag en geformuleerde doelen in de toegang;
- gegevens over instroom en uitstroom zorg;
- mate van doelbereik;
- cliëntprofielen.

> Informatie over zorggebruik

Om kosten te duiden en er vervolgens op te sturen, is het van belang inzicht te krijgen in de beïnvloedende factoren ten aanzien van de kosten, de zogenoemde 'cost drivers'.

Bijvoorbeeld de kwaliteit van de producten/dienstverlening, hoeveel daarvan gebruik gemaakt wordt, het gebruik van technologie en digitalisering, of de complexiteit van producten/dienstverlening. Door het zorggebruik van een aantal jaren te vergelijken ontstaat meer zicht op de ontwikkelingen in de vraag en het aanbod:

- geleverde ondersteuning op productniveau (aantal, omvang, looptijd) per aanbieder, zowel in algemene voorzieningen als in individuele voorzieningen;
- kosten van de geleverde ondersteuning, zowel algemene voorzieningen als individuele voorzieningen.

Het combineren van informatie over populatie, zorgvraag en zorggebruik is een waardevolle exercitie. Het levert een foto op van de huidige situatie. De volgende stap is de vertaling van de inhoudelijke ambities (stap 1) naar gewenste veranderingen in het aanbod.

> Budgetallocatie

De ambities op de resultaatgebieden (stap 1) worden gecombineerd met informatie over zorgvraag en zorgaanbod (eerste deel van stap 2). Dat maakt concreter voor welke inwoners de opdracht uitgevoerd wordt en welk deel van het budget daarvoor nodig is. De hoogte van het budget en de wijze waarop dit beschikbaar gesteld wordt, verschilt per doelstelling en doelgroep. Afhankelijk van de inhoudelijke ambities kunnen budgetten voor andere ondersteuningsvragen of een ander type aanbod ingezet worden.

In deze stap is de volgende informatie nodig:

- benodigde budgetten per vorm van ondersteuning (resultaatgebieden);
- afhankelijk van het type ondersteuningsvorm: een budget toebedeeld op gebiedsniveau of wijk;
- afhankelijk van de gewenste wijze van bekostiging: budget op basis van cliëntprofiel, trajecten beschikbaarheid.

Door informatie over populatie, vraag en aanbod langere tijd systematisch te verzamelen, wordt het mogelijk om prognoses te maken en te voorspellen hoe de vraag zich zal ontwikkelen. Zo kan men bijvoorbeeld veel voorkomende combinaties van kenmerken van inwoners, ondersteuningsvragen en het resultaat van geleverde ondersteuning zichtbaar maken.

Resultaat: koppeling en inzicht

Een koppeling tussen voorzieningen, budgetten, cliënten en resultaatgebieden. De gegevens zijn bruikbaar als basis voor het formuleren van de opdracht, in stap 4. Voordat die stap gezet kan worden, brengen we eerst in beeld met welke partners aan de opdracht gewerkt zal worden.

Stap 3: Met welke partners?

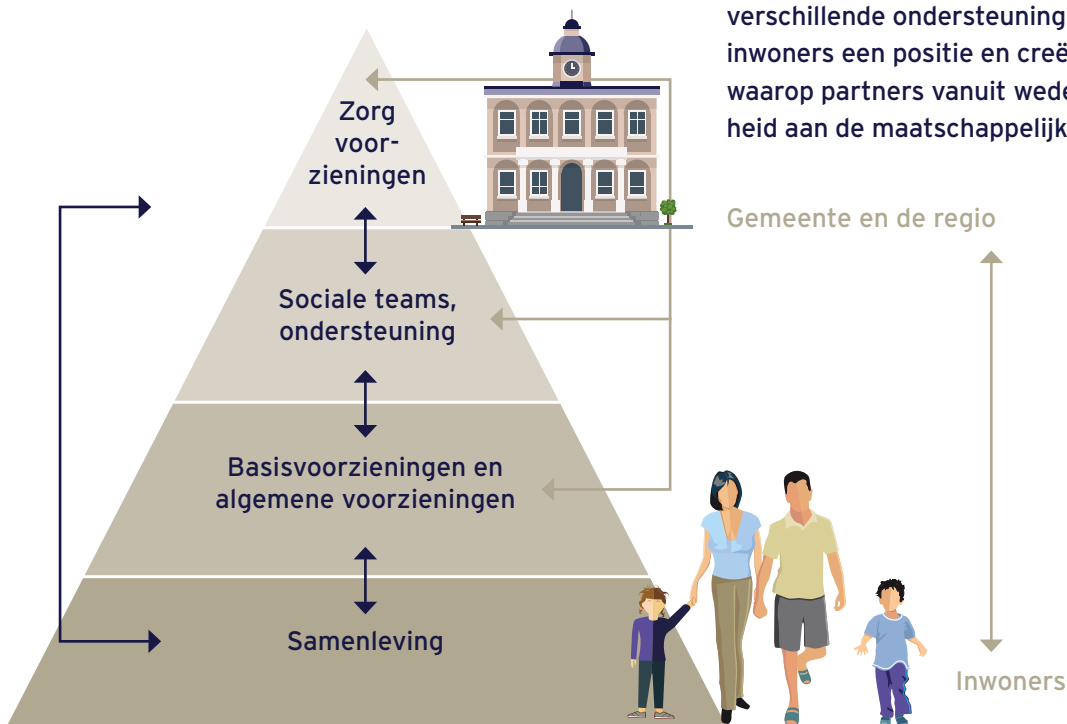
Waarom: de partners

In deze stap kijken we met welke partners de juiste ondersteuning voor inwoners geleverd wordt. Wat is de rol voor aanbieders, maatschappelijke organisaties en inwoners en de rol van de gemeente.

Hoe: speelveld in beeld

> Stelselverantwoordelijke

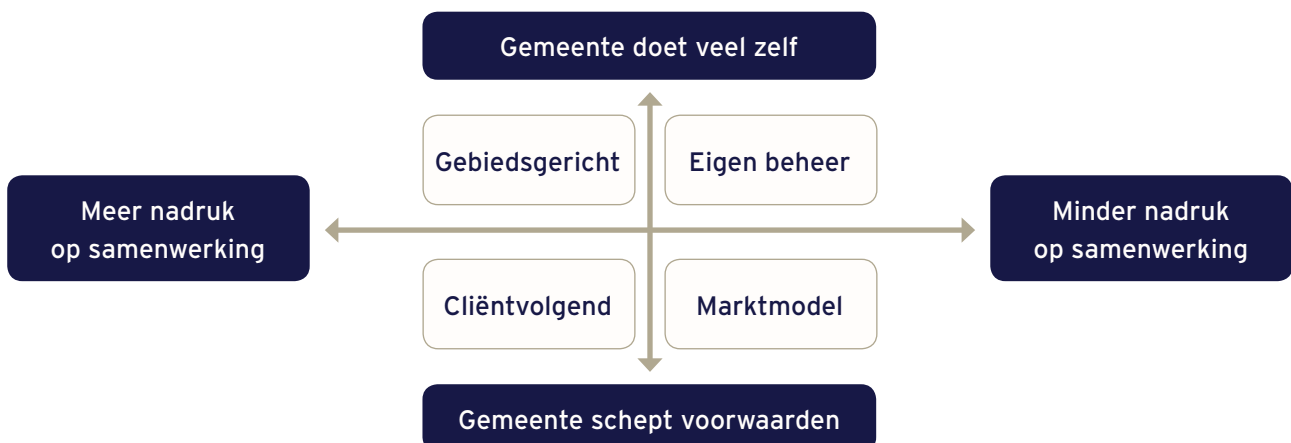
De gemeente is de regisseur van het speelveld. De gemeente kan de rol van stelselverantwoordelijke op verschillende manieren invullen, maar draagt altijd zorg voor het functioneren van alle partijen. De gemeente stuurt op samenhang tussen de verschillende ondersteuningsniveaus, geeft inwoners een positie en creëert een speelveld waarop partners vanuit wederzijdse afhankelijkheid aan de maatschappelijke opgaven werken.



> Sturingsmodellen

De gemeente kan haar regierol rol op verschillende manieren invullen.

Onderstaand figuur laat vier modellen zien die elk een andere invulling geven aan het speelveld van aanbieders, samenwerking en partnerschap.



Model 1: Eigen beheer

De gemeente voert zelf de toegang en een deel van de ondersteuning aan inwoners uit.

Model 2: Marktmodel

De gemeente creëert het speelveld waarop aanbieders en burgers tot een samenspel van vraag en aanbod komen.

Model 3: Cliëntvolgend

De gemeente faciliteert inwoners bij hun eigen regie op ondersteuning.

Model 4: Gebiedsgericht

Er is een nauwe samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke partners en inwoners (of vanuit het inwonersperspectief) op basis van gezamenlijke doelstellingen en afspraken.

Resultaat: overzicht speelveld

Het hele speelveld is in kaart gebracht, waarmee de keuzes gemaakt kunnen worden voor de wijze van samenwerken met maatschappelijke partners, de rol van inwoners en de manier waarop de gemeente hier op stuurt.



Stap 4: Tot welke opdracht leidt dat?

Waarom: inhoud leidt tot de opdracht

De opdracht die uitvoering geeft aan de dienstverlening in het sociaal domein is de optelsom van de stappen 1 t/m 3. De opdrachtformulering is een cruciaal onderdeel omdat het inhoudelijke doelen verbindt met organisatie en uitvoering. Met een heldere opdracht geeft de gemeente (opdrachtgever) richting. Daarmee hebben uitvoerende partners (de opdrachtnemers) een helder kader waarbinnen zij aan de slag kunnen.

Hoe: de opdrachtformulering

Met de informatie uit de vorige stappen wordt de opdracht vastgesteld:

- Wie voert de opdracht uit?
- Voor welke cliënten?
- Wat is het beschikbare budget?
- Wat zijn randvoorwaarden?

Hierbij horen ook de vorm van het hulp- en ondersteuningsaanbod. Het gekozen sturingsmodel, de partners en het beschikbare budget bepalen wat een passende vorm voor het aanbod is.

> Het hulp- en ondersteuningsaanbod

Organisaties voor jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning, re-integratie en inburgering leveren ondersteuning aan inwoners. Bij dit ondersteuningsaanbod maken we een onderscheid in:

- producten;
- segmenten of arrangementen;
- profielen.

Producten

Zorgproducten worden apart ingekocht; ieder product heeft een eigen prijs. Deze werkwijze was gangbaar voorafgaand aan de decentralisatie en is daarna in diverse gemeenten gehandhaafd. In de afgelopen jaren gingen deze gemeenten deze producten clusteren en vereenvoudigen. Gemeenten die op basis van producten zijn blijven inkopen, hebben hun transformatie ook langs deze lijn vormgegeven.

Sommige gemeenten en regio's wensen op een specifiek aandachtspunt of doelgroep een transformatie: zij geven hieraan vorm door de inkoop van een nieuw product. Qua bedrijfsvoering hebben deze gemeenten duidelijk inzicht in de hoeveelheid en duur van ieder product. Op deze detailinformatie kunnen die gemeenten sturen. Maar: inzet op producten geeft geen zicht op het resultaat van deze inzet.

Segmenten of arrangementen

Producten worden geclusterd als bouwstenen om een arrangement te vormen. Hiermee zijn professionals in de toegang minder gericht op wat het juiste product is, maar kan er wel een bredere vraag gesteld worden. Wanneer professionals in de toegang van mening zijn dat er verscheidene bouwstenen nodig zijn, dan kunnen die gestapeld worden. Vervolgens maakt de aanbieder binnen dit arrangement een inschatting van de benodigde zorg. De aanbieder is dan verantwoordelijk voor het gewenste resultaat. Gemeenten hebben nu minder zicht op de inzet van specifieke producten en sturen meer op resultaat en budget. Aanbieders moeten namelijk binnen het budget van het blokkenpakket blijven.

Profielen

Steeds meer gemeenten kiezen voor inkoop van zorg aan de hand van cliëntprofielen. Deze vorm van zorgaanbod richt zich niet op een product of benodigde inzet, maar op het gewenste resultaat. Aan ieder profiel met intensiteit hangt een prijs. Het is vervolgens de taak van de aanbieder om binnen deze prijs het gewenste resultaat te behalen.

Wanneer een aanbieder dit niet alleen kan, is hij er zelf verantwoordelijk voor om er een andere partij bij te betrekken. In de toegang richten professionals zich niet langer op het passende zorgproduct, maar binnen welk profiel de cliënt het beste past.

Resultaat: in de startblokken

De opdracht is klaar en de uitvoering kan georganiseerd worden.



Stap 5: Hoe organiseren we uitvoering van de opdracht?

Waarom deze stap: richting geven aan de uitvoering

Om sturing te geven aan de opdracht is het nodig om opdrachtnemers een set aan afspraken mee te geven waarbinnen zij kunnen opereren.

Hoe: inkopen met zakelijkheid en beleid

> Inkoopproces

Het inkoopproces kent twee fasen:

1. Strategische inkoopfase

Strategische inkoop betreft de uitgangspunten die zijn afgeleid van de algemene strategie en doelstellingen van de gemeente. In deze fase wordt bijvoorbeeld ingegaan op de behoeftebepaling van de organisatie (wat hebben we nodig om onze doelstellingen te realiseren?) en op de make-or-buy beslissingen (doen we het zelf of laten we werkzaamheden door anderen uitvoeren?). Zo bepaalt de gemeente de inrichting van het verdere proces en wordt de behoefte van de gemeente gespecificeerd (input vanuit stappen 1 t/m 4).

2. Specificeren

Specificeren start bij het bepalen van de behoefte van de gebruiker en het doel van de aanbesteding, die in de specificatie in detail beschreven wordt. Door een goede specificatie in een vroeg stadium van het inkoopproces zorgt de inkoper dat producten of diensten voldoen aan de gebruikersbehoeften en dat de prijs als redelijk geldt.

In deze fase wordt ook bepaald welke vorm van inkoop wordt toegepast, de opdrachtwaarde en het eigen inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente. Binnen het sociaal domein komen de volgende vormen voor:

- Europees aanbesteden;
- nationaal aanbesteden;
- meervoudig onderhands;
- enkelvoudig onderhands;
- Zeeuws model (geen formele aanbesteding);
- Open House model (geen formele aanbesteding).

Voor maatwerkvoorzieningen Wmo en Jeugd zijn de budgetten vaak zo hoog, dat er vrijwel altijd sprake is van Europees aanbesteden. Bij aanbestedingen blijft er één partij over die de dienst gaat leveren. Hiermee is samenwerking tussen gemeente en opdrachtnemer goed te realiseren. Ook kan de gemeente als opdrachtgever goed sturen op de afspraken met opdrachtnemer.

Veel gemeenten hanteren andere vormen van inkoop zoals het Zeeuws model of Open House. Iedere aanbieder die voldoet aan de minimeisen krijgt een contract en dingt mee naar een deel van de uitvoering van de opdracht. Deze vormen van aanbesteden vergroten de keuzevrijheid van de cliënt, maar wanneer er heel veel aanbieders zijn, is het voor een gemeente als opdrachtgever lastiger om te komen tot een nauwe samenwerking en sturing.

> Kostprijs en tarief

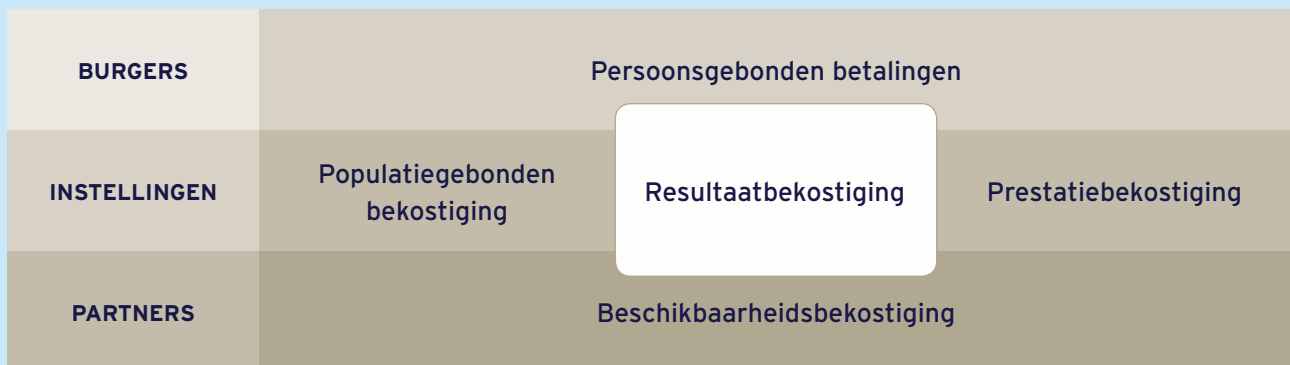
Voor organisaties in het publieke domein is het vaak lastig te bepalen in hoeverre het beleid doelmatig is uitgevoerd. Want wat is nu de werkelijke kostprijs? De kostprijs is belangrijk om strategische beslissingen te nemen bij de keuze tussen zelf uitvoeren, uitbesteden of samenwerken.

Er zijn verschillende methoden voor het bepalen van de kostprijzen: Bij de integrale kostprijsberekening (de zogenoemde 'kostenplaatsenmethode') is sprake van onderverdeling van de organisatiecapaciteit in een stelsel van kostenplaatsen. De kosten op de kostenplaatsen worden toegerekend aan producten, waarbij geldt 'direct wat direct kan'. Voor het overige gaat de verdeling via verdeelsleutels.

De Activity Based Costing (ABC-methode) is een kostprijsberekening waarbij men, anders dan bij de integrale kostprijsberekening, toerekent op 'activiteitsniveau'. De kostprijs is vervolgens de input voor het bepalen van de tarieven.

> Bekostiging

Wil de gemeente sturen op beschikbaarheid voor de populatie of op de cliëntgericht? De keuze tussen deze mogelijkheden is bepalend voor de bekostiging. Een andere vraag is of de gemeente wil bekostigen op resultaat of op prestatie. Dus waar betaal je voor (aanbod of resultaat) en om welk volume (populatie of maatwerk) gaat het? De keuze voor een of meer vormen van bekostiging wordt bepaald door de afnemer (stap 2), de keuze voor sturing en samenwerking (stap 3) en het type product (stap 4).



> Contract

Een contract legt de duur van de overeenkomst vast, welke doelstellingen en resultaten moeten worden behaald onder welke voorwaarden. Hoe eerder deze zaken zijn uitgewerkt en contractueel zijn vastgelegd, des te gemakkelijker de gemeente zijn rol als opdrachtgever kan vervullen.

Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de contractmanagers. In de praktijk is het opstellen van een contract immers vaak een laatste afronding van het onderhandelingsproces. Dan krijgt de invulling niet altijd voldoende kwalitatieve aandacht.

Resultaat: de levering kan beginnen

Alle activiteiten die nodig zijn om tot levering te komen zijn uitgevoerd.

Stap 6 Welke hulp wordt geleverd?

Waarom: volgen en bijstellen

Inrichten en volgen van de uitvoering is nodig voor een gedegen evaluatie, die gericht is op het naar boven bijstellen van het ambitieniveau.

Hoe: bewaken van de praktijk

> Inrichting

Na het afsluiten van de contracten moet de organisatie (zorgadministratie, financiën, werkprocessen, informatievoorziening) bij gemeente en zorgaanbieders zo ingericht worden, dat de nieuwe afspraken in praktijk gebracht kunnen worden. Cruciaal is het inregelen van de backoffice en het informeren en scholen van medewerkers in de toegang. De backoffice maakt zich de nieuwe producten, tarieven en afspraken eigen. Door het tijdig inregelen van de nieuwe producten, tarieven en afspraken kan een soepele overgang plaatsvinden. De toegang aan de voorkant is een belangrijk punt voor de evaluatie (stap 1 t/m 3). Bij de uitvoering van de dienstverlening moeten de medewerkers in de toegang kennis hebben van de wijzigingen van de zorg en de uitvoering. Zo weten deze medewerkers hoe de visie tot uitvoering komt en 'aan welke knoppen zij kunnen draaien'. Zie ook stap 5.

> Monitoring

Bij de inrichting van de backoffice is monitoring een belangrijk sturingsinstrument. Monitoring helpt zowel bij het analyseren als bij het duiden van gegevens. Het zorggebruik wordt concreet en er komt inzicht in patronen en uitschieters. Ook is monitoring noodzakelijk om in de gaten te houden of budgetten uitgeput raken. Analyses vooraf zijn nodig om de grootte van de doelgroep en het benodigde type zorg te bepalen.

> Controle

Controle bestaat uit verscheidene aspecten, en valt in de dagelijkse praktijk onder het contractmanagement. Het contractmanagement stuurt zowel op inhoud als op cijfers, door inhoudelijke gesprekken over de vooraf geformuleerde resultaten en doelen, maar ook door cijfermatige informatie op te vragen en te analyseren. Zo vindt sturing op de uitvoering van het contract plaats. Daarom moet het contract dan ook voldoende concreet zijn. Een andere vorm van controle is de financiële controle. Met de juiste cijfermatige informatie kan er zowel gestuurd worden op uitgaven als aantallen (geholpen cliënten).

Resultaat: de levering

De levering is gestart, kan gevolgd en bijgestuurd worden.



Een voorbeeld uit de praktijk

De gemeente X heeft besloten om de zorg op gebied van jeugd en Wmo opnieuw in te kopen. Vooraf worden het actuele beleid en de inkoop geëvalueerd. De evaluatie betreft zowel gemeente zelf, als - met behulp van diverse aanbieders - de toegang en cliënten. Daarmee maakt de gemeente de succespunten en de verbeterpunten zichtbaar. Het wordt duidelijk dat alle partijen tevreden zijn met het concept "doen wat nodig is" vanwege de financieringsstructuur en het ruime aanbod van aanbieders.

Tegelijkertijd geven de verschillende partijen echter aan dat er te veel producten zijn, dat er schotten zijn tussen verschillende soorten hulp en dat diverse partijen dezelfde producten leveren. En het snijvlak 18-/18+ vraagt aandacht. Er is een leemte in het passend aanbod voor deze groep, namelijk tussen de jeugdhulp en Wmo. Verder heeft de gemeente haar eigen databronnen gebruikt voor een goede foto van de uitnutting van de diverse soorten hulp, het bereik van de doelgroepen met de preventieve zorg en het budget versus de kosten. Deze kennis, samen met de benoemde plus- en minpunten, vormt de basis voor verdere uitbouw van het stappenplan.

WAT moet er gebeuren? Op deze vraag komt antwoord in een aantal inhoudelijk sessies, aanvullend aan de reeds verzamelde kennis. Bij deze sessies zijn vertegenwoordigers van financiën, contractmanagement, beleid en programmamanagers.

De vraag naar WIE krijgt gestalte op basis van de evaluatie en verzamelde data. Zo wordt besloten om bepaalde leemten aan te pakken en wordt er tegelijkertijd ingezet op normalisatie. De oplossing is in dit geval gevonden door een nieuwe invulling te geven aan het voorliggend veld, door cliëntgroepen te preciseren en door het budget te bepalen.

De stap MET WELKE PARTNERS krijgt uitwerking via diverse innovatietafels en marktverkenningen, waarin de ideeën van de gemeente X verder worden uitgewerkt. De gemeente heeft namelijk een duidelijke visie dat de lokale overheid het niet alleen kan, maar dat samenwerking met aanbieders voor haar inwoners onmisbaar is. Met deze input kunnen de eerder genoemde plannen verder geconcretiseerd en aangescherpt worden. Er is nu een duidelijke keuze gemaakt voor partnerschap.

Deze drie stappen hebben geleid tot een duidelijke OPDRACHT die uitmondt in een aanbestedingsdocument. Het fine tunen van de opdracht vraagt nog wel om uitwerking van details, het doordenken van eventuele gevolgen en het aanscherpen van tekst. Ten aanzien van de aanbesteding wordt gestuurd op de meerwaarde van keuzevrijheid en een vermindering van het aantal producten. Ook is het doel om meer verbinding tussen de zorg en het aanpakken van de eerdere aandachtspunten te realiseren, via bijvoorbeeld een tussenperceel tussen jeugd en Wmo. Met het eindproduct zijn alle partijen tevreden: van gemeente tot aanbieder, van toegangsfunctie tot cliënt. Er zijn in deze gemeente flinke stappen gezet op de weg van doorontwikkeling van de zorg, innovatie en normalisatie.

Conclusie

De succesvolle vertaling van de maatschappelijke opgave naar de concrete levering van diensten is een pittige uitdaging. Er zijn veel stappen te zetten, er is veel informatie nodig en er zijn veel partijen betrokken. De praktijk leert dat een systematische aanpak onmisbaar is bij het sturen op de uitvoering in het sociaal domein. Alleen dan worden de afgesproken resultaten bereikt. Zonder die systematische aanpak lopen gemeenten het gevaar te snel 'de uitvoering in te schieten', zonder helder kader. Dan is er onvoldoende aandacht geweest voor stap 1 t/m 3. Het is dus van groot belang dat beleidsmedewerkers, medewerkers van toegang, externe partners en de interne organisatie aandacht besteden aan die eerste drie stappen van onze zandloper.

Wij pleiten ervoor dat medewerkers die met een of meer stappen van de zandloper aan de slag zijn, binnen de gemeentelijke organisatie veel nadrukkelijker de samenwerking opzoeken. Het is onze ervaring dat die samenwerking vaak om zes of meer verschillende disciplines gaat. Denk dan aan beleid, toegang, informatievoorziening, gebiedsgericht werken, contractmanagement, backoffice, financiële administratie en onderzoek. Integraal werken in het sociaal domein vraagt om een flinke ontschotting. Niet alleen bij de aanbieders maar juist ook binnen de gemeente.

Meer informatie?

BMC Advies werkt met een team van (senior) adviseurs aan de vernieuwing van het sociaal domein. Opdrachten zijn gericht op sturingsvraagstukken, doorontwikkelen van sociale teams, bedrijfsvoering, vernieuwing van het voorliggend veld, toegang en innovatie van inkoop en bekostiging.

Verder lezen over sturen op samenhang?

Over deze aanpak schreven we "Vernieuwen in het sociaal domein? Stuur op samenhang!" In deze publicatie hebben we ons vooral gericht op de inhoudelijke vraagstukken rond sturing en het belang om te kiezen voor een samenhangende sturingsaanpak.

BMC
Databankweg 26
3821 AL Amersfoort

P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

033 - 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

Meer informatie en contact

Voor meer informatie en voor het maken van een afspraak kunt u contact opnemen met onze senior adviseurs.



Martine Abercrombie

Inkoop en contractmanagement
06 - 30 34 50 65
martine.abercrombie@bmc.nl



Herman Uffen

Financiën en bedrijfsvoering
06 - 12 84 77 59
herman.uffen@bmc.nl



Heleen Rijnkels

Oprachtgeverschap en sturing
06 - 22 97 95 10
heleen.rijnkels@bmc.nl

Kijk voor meer informatie ook eens op onze website www.bmc.nl

November 2019