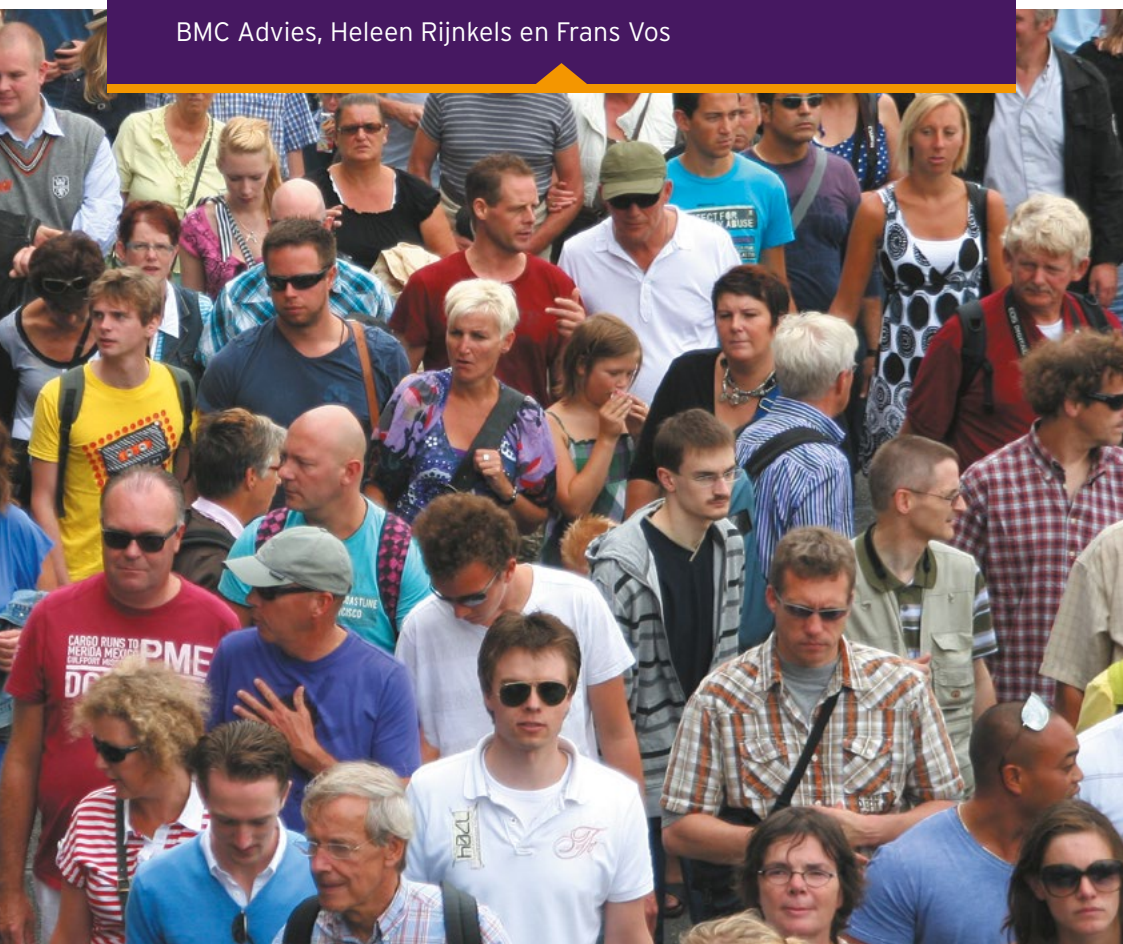


# Vernieuwen in het sociaal domein? Stuur op samenhang!

## Handvatten voor gemeenten

BMC Advies, Heleen Rijnkels en Frans Vos



# Vernieuwen in het sociaal domein? Stuur op samenhang!

Handvatten voor gemeenten

# Inhoudsopgave

1. Decentraliseren is nog geen vernieuwen .....	6
2. Ambities in het sociaal domein .....	7
3. Op weg naar een sturingsstrategie die transformatie- proof is .....	8
4. Sturingsinstrumenten .....	10
5. Een sterke regisseur en samenspel van partners: wie stuurt waarop en hoe? .....	13
<b>CASUS ALS SPREKEND VOORBEELD:</b>	
<i>Het verhaal van mevrouw Elbers</i> .....	15
<i>Vanuit samenhangende aanpak sturen op resultaat</i> .....	18
Conclusie .....	20
Meer informatie en contact .....	21

# 1. Decentraliseren is nog geen vernieuwen

Drie jaar na de decentralisatie van de wetgeving op het gebied van zorg, ondersteuning en participatie blijkt vernieuwen lastiger dan gedacht. Uit evaluaties blijkt dat inwoners nog tegen de zelfde problemen aanlopen. De ondersteuning is per domein georganiseerd en sluit niet altijd aan op de vraag. Bovendien hebben veel mensen nog steeds te maken met lange en moeizame procedures.

In veel gemeenten neemt de druk op geïndiceerde zorg toe, net als de wachtlijsten voor jeugdzorg en soms ook voor sociale (wijk)teams. De kosten zien we stijgen; de inzet van preventie heeft er nog niet voor kunnen zorgen dat mensen structureel meer beroep doen op lichte ondersteuning. Om dit tijt te keren zien we in een aantal gemeenten de beweging om de sociale (wijk)teams te heroverwegen of om de toegang weer in eigen beheer te gaan doen. De zoektocht is groot en we zijn er nog niet, zoveel is duidelijk. Of het probleem nu gaat over geld, beschikbaarheid van zorg, een vernieuwd zorglandschap, de juiste inrichting van de toegang of iets anders, steeds blijkt in gesprekken die we met gemeenten voeren dat het ontbreken van samenhang en eenduidige sturing op alle onderdelen van het sociaal domein een veelvoorkomend knelpunt is. Niet zo vreemd; vanaf 2015 is er veel aandacht geweest voor de inrichting van sociale (wijk)teams. Op onderdelen is de inkoop vernieuwd en soms is er werk gemaakt van de analyse van vragen op gebieds- en populatieniveau. Dat geldt ook voor het opdrachtgeverschap, de bekostiging en de wijze van verantwoording. Op alle onderdelen is meer of minder geïnvesteerd. Maar op het geheel? Is dat al meer dan de optelsom van de onderdelen? Wij denken dat hier nog een wereld te winnen is. Zeker ook voor inwoners. Nog niet altijd is duidelijk waar ze met hun vraag terecht kunnen en of ze de ondersteuning krijgen die goed aansluit op hun situatie.

*“Is het geheel al meer dan de optelsom van onderdelen?  
Hier is een wereld te winnen”*

We zijn er dus nog lang niet. De beoogde vernieuwing en doelmatigheidswinst in het bestel, is nog niet gerealiseerd. De verkokering van de verschillende domeinen leidt ook tot een verkokerde aanpak naar de inwoner. Die verkokering zien we ook terug in de sturingsaanpak van gemeenten richting voorzieningen en uitvoeringsorganisaties op lokaal en regionaal niveau. Vernieuwing van de uitvoering komt hierdoor moeizaam van de grond. Het adagium van één plan, één huishouden, één regisseur is in de praktijk nog ver weg.

In deze publicatie laten we zien hoe er via een samenhangende aanpak gestuurd kan worden op resultaat. Resultaat voor inwoners. We beschrijven om welke sturingsinstrumenten het gaat en hoe deze onderling samenhangen. Ook laten we zien hoe de gemeente als stelselverantwoordelijke kan sturen op het geheel aan uitvoering(sorganisaties). Eerst beschrijven

we de bouwstenen, daarna geven we aan de hand van een praktijkcasus een illustratie van hoe die samenhang er in de praktijk uit kan zien.

## 2. Ambities in het sociaal domein

Hoewel de vernieuwing op de afzonderlijke onderdelen snel kan gaan, blijkt het lastig te zijn om alle onderdelen van het sociaal domein te vernieuwen. In hoeverre is dat in uw gemeente al gelukt?

### **Om een beeld te krijgen van de praktijk stellen we een paar 'gewetensvragen':**

- Is de visie uit het transformatieplan omgezet in een samenhangende aanpak die loopt van vraagverheldering tot verantwoording?
- Krijgt het integrale plan dat de professional met de inwoner maakt een systematisch vervolg in de uitvoering?
- Is het zorgaanbod al systematisch ingericht op het versterken/behouden van zelfredzaamheid en participatie op alle levensdomeinen? Of wordt er nog gewerkt met de traditionele producten op onderdelen?
- Zijn aanbieders anders gaan werken om hun bijdrage aan de transformatiedoelen te bereiken?
- Is het gelukt om de middelen voor het sociaal domein doelmatiger in te zetten na 2015?
- Ondersteunt de regionale samenwerking de gewenste lokale vernieuwing? Of zwaait de regionale inkoop en uitvoering de scepter?

In de praktijk blijken bovenstaande vragen vaak actueel te zijn. De vraagstukken worden breed herkend en er wordt ook hard aan gewerkt. Vaak richt de inspanning zich echter nog te veel op thema's 'los van elkaar'. Gevolg daarvan is dat de inhoudelijke transformatieopgave en de slag in besparingen nog onvoldoende worden bereikt.

### **Ambities realiseren**

De volgende stap is om zo te sturen dat de gewenste resultaten ook daadwerkelijk optreden. Dit vraagt niet alleen om een nieuwe uitvoering, maar ook om een nieuwe sturingsstrategie, die de verschillende onderdelen van het sociaal domein in hun onderlinge samenhang bekijkt. Dit is een benadering waarbij de gemeente zich primair opstelt als stelselverantwoordelijke. Dit past ook goed bij de nieuwe rol van gemeenten. Zij worden steeds meer regisseur van een domein waarin veel uitvoeringsorganisaties invulling geven aan de beleidsdoelen. Voor de gemeente betekent dat: niet meer vanuit de klassieke opdrachtgeversrol alle organisaties los van elkaar aansturen, maar zorgen voor horizontale verantwoording en onderlinge afhankelijkheid. Dat is de manier om organisaties gezamenlijk te laten werken aan de opdracht om de participatie en zelfredzaamheid van inwoners te versterken. In de casus die we bespreken vanaf pagina 15 laten we zien hoe die samenhang eruit kan zien.

### 3. Op weg naar een sturingsstrategie die transformatieproof is

Om vernieuwing te realiseren gaan we uit van een sturingsstrategie die stuurt op resultaat en samenhang.

#### **Sturen op resultaat**

Niet eenzijdig meer sturen op productie en kosten, maar sturen op resultaat voor inwoners. Dus niet alleen kijken naar de draaglast (problemen) van mensen, maar aansluiten bij de draagkracht (de manier waarop mensen hun problemen het hoofd kunnen bieden). Het gaat om de volgende onderdelen:

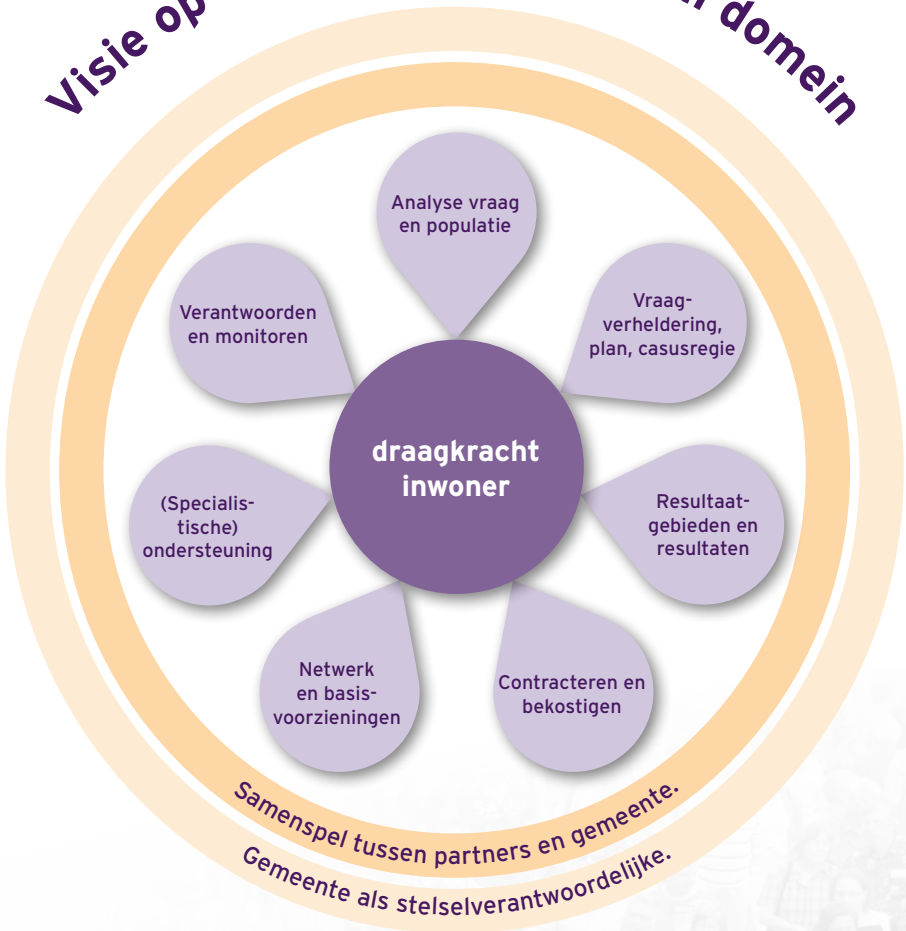
1. het leveren van kwalitatief goede ondersteuning gericht op participatie en zelfredzaamheid op alle levensgebieden (doeltreffend, integraal);
2. voor de juiste inwoners in de juiste vorm (aanpak die aansluit op de leefwereld van mensen, zo laagdrempelig mogelijk, passend bij ondersteuningsdoelen);
3. casusregie vanuit één organisatie en eenduidige verantwoordelijkheid voor het behalen van het beoogde resultaat; hierdoor wordt onder andere het stapelen van voorzieningen voorkomen;
4. binnen het totaal aan beschikbare middelen in het sociaal domein.

#### **Sturen op samenhang**

Een van de redenen dat het sturen op resultaat zo moeilijk uit de verf komt, is dat het vaak nog niet lukt op alle vier de genoemde onderdelen in samenhang te sturen. Dus misschien wel sturen op kostenbeheersing, maar niet in combinatie met kwaliteit. Of wel een goede vorm van vraagverheldering en toeleiding, maar geen prikkels voor aanbieders om de gevraagde kwaliteit te leveren. Dat brengt ons op het belang van sturen op samenhang binnen het totale stelsel.

Onderstaande tekening laat zien om welke thema's het gaat. Alleen als alle onderdelen in hun onderlinge samenhang worden bestuurd, lukt het om de nieuwe ambities (resultaat voor inwoners) te realiseren. Dat betekent dat de contractering van aanbieders een antwoord moet zijn op de vraaganalyse, de geformuleerde resultaten en resultaatgebieden en de wijze waarop de toegang ingericht is. Dat geldt ook voor de bekostiging en de verantwoording.

# Visie op transformatie sociaal domein



## 4. Sturingsinstrumenten

De tekening van de sturingsstrategie laat in hoofdlijnen al zien welke sturingsinstrumenten er zijn om te sturen op resultaat. We redeneren hier consequent vanuit het perspectief van de inwoner. Over sturingsinstrumenten en hun onderlinge samenhang is veel te vertellen. Er zijn namelijk veel keuzes te maken. Hier beperken we ons slechts tot een korte schets. We geven een eerste beeld van de sturingsinstrumenten waarover het gaat.

### Analyse vraag en populatie

#### ■ *Analyse vraag en populatie*

De analyse van de lokale maatschappelijke problemen is het uitgangspunt voor alle afspraken en opdrachten. Op basis van deze analyse kunnen doelen en indicatoren worden vastgesteld. Daarnaast is de analyse op populatie- en/of gebiedsniveau de basis om te kunnen sturen op resultaat. Welke vraagstukken (in welke intensiteit) spelen bij welke inwonergroepen en hoe zijn deze verdeeld over wijken, buurten of kernen? En welke ontwikkeling zien we hierin? We zoeken immers de antwoorden op inhoudelijke opgaven.

### Vraagverheldering, plan, casusregie

#### ■ *Vraagverheldering, plan, casusregie*

De toegang (sociaal team, gemeente, aanbieder, coöperatie, huisarts) is verantwoordelijk voor het toeleiden tot zorg en ondersteuning. Hiermee is de toegang een belangrijk sturingsinstrument om te bepalen welke ondersteuning voor welke inwoners geleverd wordt. De toegang wordt verleend op basis van onderzoek waarvan de uitkomsten in een verslag of ondersteuningsplan worden opgenomen in de vorm van doelen en resultaten gericht op participatie en zelfredzaamheid. Niet alleen het ondersteuningsplan bepaalt de kwaliteit van de toegang, maar dat geldt ook voor de manier waarop de uitvoering van het plan gevolgd wordt. Als deze casusregie in handen ligt van degene die ook de toegang heeft verleend, biedt dit de mogelijkheid om te sturen op het behalen van de afgesproken doelen en tijdige afschaling of beëindiging van de ondersteuning.

### Resultaatgebieden en resultaten

#### ■ *Resultaten, prestaties en indicatoren*

Deze afspraken kunnen op verschillende manieren gemaakt worden. Voor algemene voorzieningen zal vaak gelden dat het resultaat geformuleerd wordt in de vorm van beschikbaarheid of aanwezigheid van een bepaalde voorziening. Inwoners kunnen hier gebruik van maken zonder dat er op individueel niveau een resultaat wordt afgesproken. Dat ligt anders voor de ondersteuning die verleend wordt op basis van een plan. Hiervoor kunnen



met de uitvoerende organisaties afspraken over te behalen resultaten gemaakt worden. Dat kunnen afspraken zijn op populatieniveau of op cliëntniveau. Voor sommige specialistische voorzieningen kunnen traject- of productieafspraken gemaakt worden.

### Contracteren en bekostigen

#### ■ *Allocatie van budgetten, contractering en bekostiging*

De wijze waarop budgetten verdeeld worden geeft sturing aan de mogelijkheden om een bepaald type ondersteuning in te zetten. Gezien de gewenste verschuiving naar laagdrempelige vormen van ondersteuning ligt het voor de hand budgetten te verschuiven naar algemene voorzieningen. Afhankelijk van de gewenste doelen en resultaten wordt een passende vorm van bekostiging gezocht. Dat kan bekostigen op resultaat, beschikbaarheid of product zijn. De vorm van bekostiging moet passen bij de doelen die gekoppeld zijn aan een bepaalde voorziening. Die doelen zijn anders voor een buurthuis, sociaal team, behandeltraject of specialistische begeleiding.

### (Specialistische) ondersteuning, netwerk en basisvoorzieningen

#### ■ *Ondersteuning (informeel, basisvoorzieningen en specialistische voorzieningen)*

Al deze voorzieningen samen vormen het zorglandschap. Sturen op zelfredzaamheid en participatie kan door arrangementen samen te stellen waarin aanbieders samenwerken en die aansluiten bij de leefwereld van inwoners. Investeren in preventie/algemene voorzieningen en deze verbinden met andere vormen van ondersteuning is een manier om gemakkelijk op en af te schalen.

### Verantwoorden en monitoren

#### ■ *Verantwoorden en monitoren*

Monitoring volgt de vraagontwikkeling in de gemeente en volgt ook de dienstverlening die geleverd wordt door de verschillende organisaties. Het levert belangrijke input op voor de vraaganalyse. Verantwoording richt zich op de vraag of de afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zijn gerealiseerd.



## Randvoorwaarden

- *Samenwerking in de uitvoering*

Sturen gebeurt niet alleen met elk afzonderlijk instrument, maar (vooral) ook door samenwerking te stimuleren en te verplichten. Het is de kunst om partijen van elkaar afhankelijk te maken om het gewenste resultaat te behalen. Dat voorkomt dubbelingen in het aanbod en ongewenste concurrentie.

- *Procesafspraken en spelregels*

Sturing vindt niet alleen plaats op doelen en indicatoren, maar ook op de manier waarop partijen hier (samen) aan werken. Voortgangafspraken en ontwikkelopdrachten vormen hier een onderdeel van.

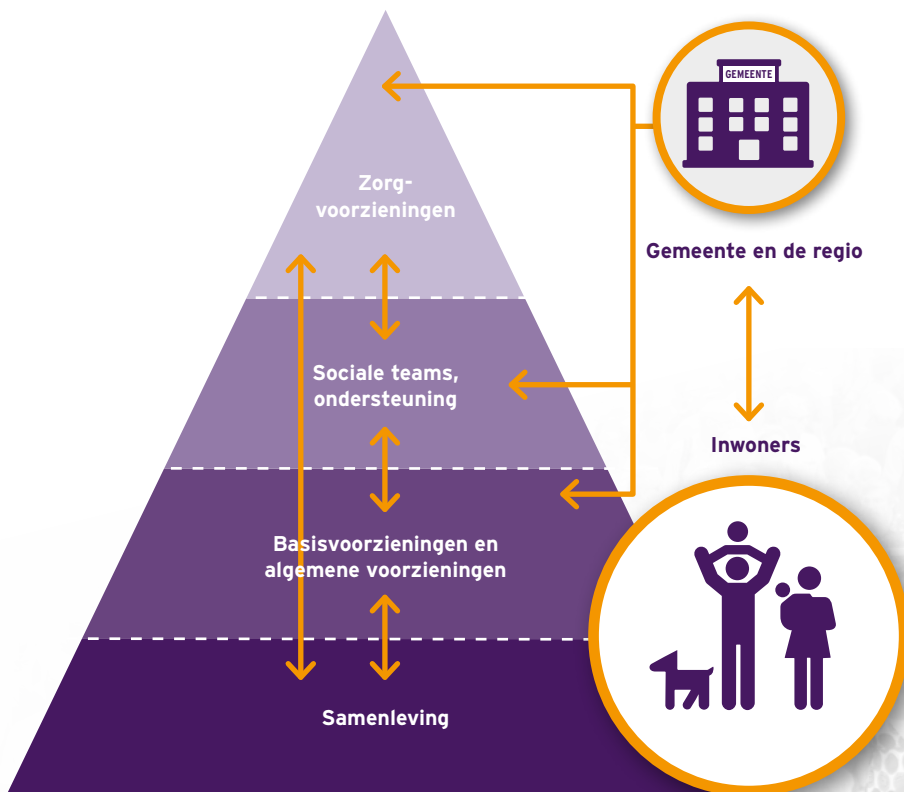
- *Opdrachtgeverschap en contractmanagement*

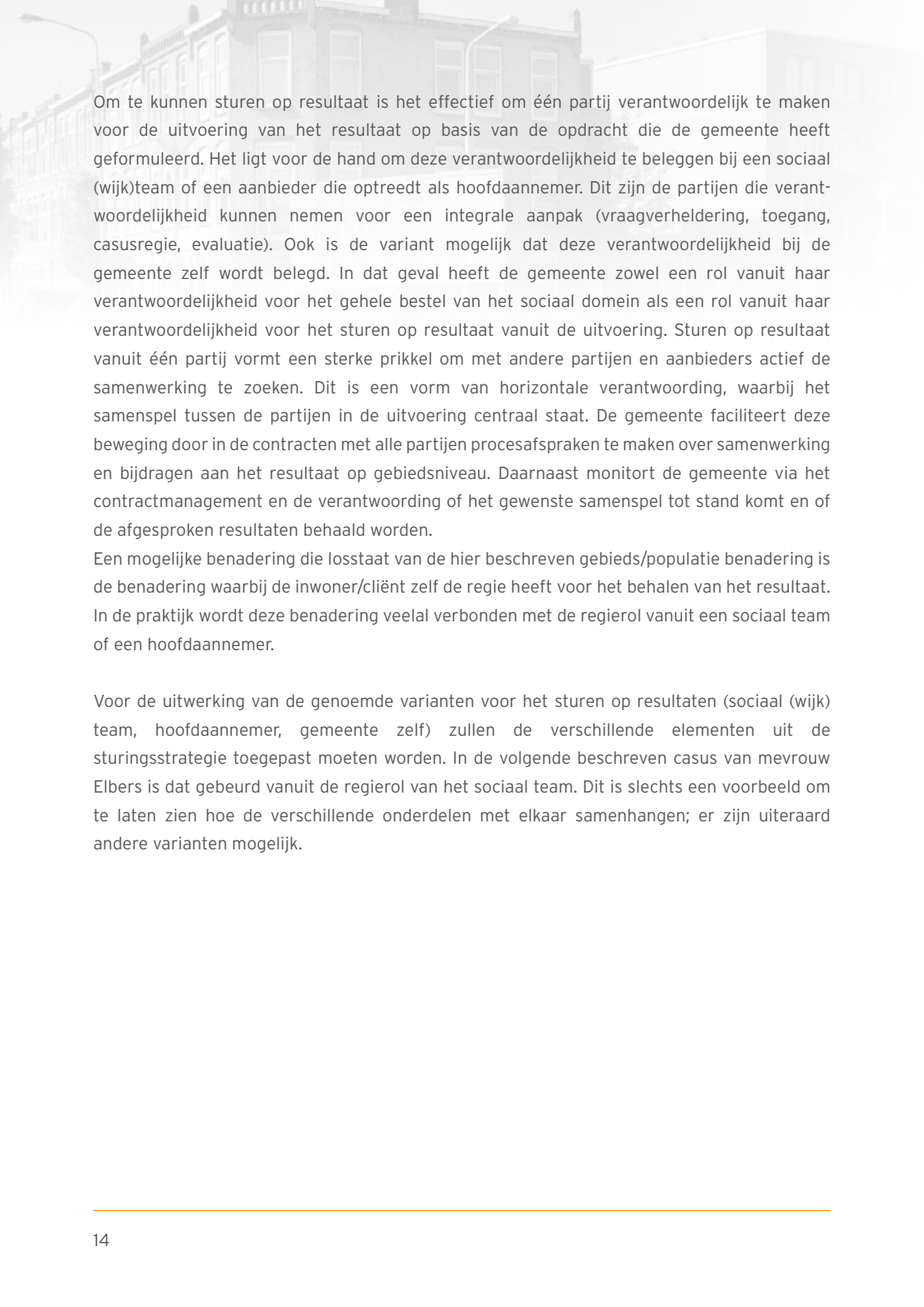
De wijze waarop het opdrachtgeverschap ingericht wordt, hangt af van het type opdracht, de opdrachtnemer en de fase van ontwikkeling. Is er sprake van een grote vernieuwingsopgave? Gaat het om een grote aanbieder? Is er een groot afbreukrisico? Afhankelijk hiervan wordt het opdrachtgeverschap ingevuld.

## 5. Een sterke regisseur en samenspel van partners: wie stuurt waarop en hoe?

Een volgende stap is om deze sturingsinstrumenten effectief in te zetten. Dat gaat over de vraag: wie stuurt waarop en hoe? Immers, de instrumenten worden ingevuld door de partijen die actief zijn binnen het sociaal domein. Daarbij denken we in ieder geval aan:

- inwoners en inwonerinitiatieven;
- basisvoorzieningen op buurtniveau en algemene voorzieningen (waaronder ook onderwijs, sport, welzijn en cultuur);
- wijkcoördinatoren, leefbaarheidsteams;
- sociale (wijk)teams;
- aanbieders van specialistische zorg;
- gemeente (of samenwerkingsverband van gemeenten).





Om te kunnen sturen op resultaat is het effectief om één partij verantwoordelijk te maken voor de uitvoering van het resultaat op basis van de opdracht die de gemeente heeft geformuleerd. Het ligt voor de hand om deze verantwoordelijkheid te beleggen bij een sociaal (wijk)team of een aanbieder die optreedt als hoofdaannemer. Dit zijn de partijen die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor een integrale aanpak (vraagverheldering, toegang, casusregie, evaluatie). Ook is de variant mogelijk dat deze verantwoordelijkheid bij de gemeente zelf wordt belegd. In dat geval heeft de gemeente zowel een rol vanuit haar verantwoordelijkheid voor het gehele bestel van het sociaal domein als een rol vanuit haar verantwoordelijkheid voor het sturen op resultaat vanuit de uitvoering. Sturen op resultaat vanuit één partij vormt een sterke prikkel om met andere partijen en aanbieders actief de samenwerking te zoeken. Dit is een vorm van horizontale verantwoording, waarbij het samenspel tussen de partijen in de uitvoering centraal staat. De gemeente faciliteert deze beweging door in de contracten met alle partijen procesafspraken te maken over samenwerking en bijdragen aan het resultaat op gebiedsniveau. Daarnaast monitort de gemeente via het contractmanagement en de verantwoording of het gewenste samenspel tot stand komt en of de afgesproken resultaten behaald worden.

Een mogelijke benadering die losstaat van de hier beschreven gebieds/populatie benadering is de benadering waarbij de inwoner/cliënt zelf de regie heeft voor het behalen van het resultaat. In de praktijk wordt deze benadering veelal verbonden met de regierol vanuit een sociaal team of een hoofdaannemer.

Voor de uitwerking van de genoemde varianten voor het sturen op resultaten (sociaal (wijk) team, hoofdaannemer, gemeente zelf) zullen de verschillende elementen uit de sturingsstrategie toegepast moeten worden. In de volgende beschreven casus van mevrouw Elbers is dat gebeurd vanuit de regierol van het sociaal team. Dit is slechts een voorbeeld om te laten zien hoe de verschillende onderdelen met elkaar samenhangen; er zijn uiteraard andere varianten mogelijk.

## CASUS ALS SPREKEND VOORBEELD:

# Het verhaal van mevrouw Elbers

***In het verhaal van mevrouw Elbers laten we zien hoe een samenhangende sturingsaanpak in de praktijk vorm kan krijgen. We schetsen de draagkracht en draaglast van mevrouw Elbers en op basis daarvan een aanbod met daarbij ook een toelichting op de rollen van verschillende partijen. In deze casus is een centrale rol voor het sociaal (wijk)team weggelegd. Het team kan deze rol alleen pakken als de juiste voorwaarden in beleid, contractering, toegang en samenwerking zijn geborgd.***

### Analyse van de vraag

*Mevrouw Elbers is een alleenstaande vrouw van 54 jaar, gescheiden, moeder van 2 zonen van 16 en 18 jaar. De oudste zoon studeert en woont bij vader, de jongste zoon is blijven zitten in 4 havo. Hij heeft motivatieproblemen op school en blout veel. Moeder heeft weinig grip op de situatie. Het contact met ex-man is slecht. Er is geen gedeelde opvoeding.*

*Mevrouw is haar baan kwijtgeraakt (contract niet verlengd), onder andere door ziekte. Door een depressie heeft ze langere tijd niet kunnen werken en in de tijd dat ze nog wel werkte waren haar prestaties onder de maat. Ze werkte als coördinator op een callcenter voor verzekeringen. Voorheen presteerde ze goed in haar werk.*

*Door het verlies van inkomsten, door haar scheiding en door haar ziekte is mevrouw in financiële problemen gekomen. Ze heeft een eigen huis, maar loopt achter met het betalen van de hypotheek. Ook zijn er schulden bij de zorgverzekering en verschillende postorder-bedrijven en heeft zij doorlopende kredieten. Bij elkaar gaat het om € 15.000,-.*

*Mevrouw leeft van een WW-uitkering; deze loopt over 3 maanden af. Ze solliciteert naar nieuw werk, maar heeft nog geen succes. Haar depressie is grotendeels over, maar het evenwicht is erg kwetsbaar. De problemen met haar jongste kind kan ze moeilijk aan. Ze heeft veel rust nodig en er komt niet altijd veel uit haar handen.*

*In haar vrije tijd knutselt mevrouw graag. Ze is erg creatief en geeft af en toe ook workshops aan vrienden. Ze houdt ook van tuinieren en heeft een aantal goede vriendinnen. Door alle problemen trekt ze zich (uit schaamte) steeds meer terug. Alleen haar moeder weet van de schulden en dat het met haar jongste niet goed gaat. Voor de anderen houdt ze de schijn op dat het goed gaat.*

### **Draaglast:**

- schuld van € 15.000,-;
- opvoedproblemen jongste kind;
- geen baan;
- kwetsbare gezondheid (heeft depressie gehad);
- dreiging verlies huis door achterstand hypotheek;
- slecht contact met ex-partner.

### **Draagkracht:**

- depressie weten te overwinnen;
- creativiteit;
- in staat om met klein budget rond te komen;
- goede opleiding en bereid tot (om)scholing;
- snapt dat het delen van problemen belangrijk is, staat hiervoor open;
- bereid om problemen aan te pakken, ziet alleen niet waar te beginnen;
- bereid om samen met jongste kind begeleiding te zoeken voor blowen en school.

## **Vraagverheldering**

Mevrouw meldt zich met de vraag om huiswerkbegeleiding voor haar jongste kind. In het gesprek komt stukje bij beetje het bredere verhaal op tafel.

## **Aanpak**

Als mevrouw weer werk heeft, kunnen de financiële problemen worden opgelost, is de stress om uit huis te moeten weg en komt er weer structuur in haar leven.

De aanpak is als volgt: mevrouw laat zich bijscholen, zodat zij in de zakelijke dienstverlening in meerdere functies aan de slag kan. Voor de periode van een jaar zorgt de gemeente dat haar financiële vangnet gegarandeerd is (bijstand ondanks eigen vermogen). Een tegenprestatie wordt door mevrouw geleverd door het verhuren van 2 kamers in haar huis aan studenten. De inkomsten hieruit worden verrekend met haar uitkering. Voor de schulden gaat mevrouw zelf betalingsregelingen treffen. Als ondersteuning bij het oppakken van een dagritme gaat mevrouw in een huiskamerproject voor tienermoeders creatieve cursussen verzorgen.

Daarnaast is het belangrijk dat de problemen met haar kind aangepakt worden. Huiswerkbegeleiding zonder bredere aanpak is dweilen met de kraan open. Mevrouw volgt met zoon enkele sessies om hun onderlinge relatie te verbeteren. Zoon volgt deze sessies ook met zijn vader. Op die manier ontstaat er weer helderheid in de opvoeding. Daarnaast verzorgt een van de studenten die een kamer huurt bij mevrouw de huiswerkbegeleiding.

## **Arrangement**

- *Pedagogische begeleiding voor moeder zoon en vader.*
- *Bijstandsuitkering (gedeeltelijk).*
- *Bijscholing tot manager zakelijke dienstverlening.*
- *Huiswerkbegeleiding zoon (door inwonende student).*
- *Overleg met school in verband met schoolresultaten.*
- *Cursussen geven in huiskamerproject tienermoeders.*
- *Contacten aanhalen met vriendinnen.*
- *Nazorg GGZ om terugval depressie te voorkomen.*
- *Maandelijks gesprek met generalist sociaal team om acties te volgen.*







## **Verantwoording**

*Een bijstandsuitkering kan (in principe) niet in combinatie met eigen vermogen. Op basis van de analyse door de generalist en de inschatting van de draagkracht van mevrouw kon wegens experiment Participatiewet een uitzondering gemaakt worden. De extra kosten die hiervoor gemaakt worden, worden ruimschoots gecompenseerd. De schulden worden aangepakt en de kans op werk wordt groter door de bijscholing.*

# Vanuit samenhangende aanpak sturen op resultaat

Hieronder een illustratie van de manier waarop resultaatsturing op casusniveau vorm kan krijgen. In deze casus is de medewerker sociaal (wijk)team (ST) gedelegeerd opdrachtgever. Dit werkt alleen als hij/zij kan terugvallen op onderliggende contracten met aanbieders en op samenwerkings- en procesafspraken met partijen (ook als er geen contract is zoals met POH-GGZ,

de school en Sociale Zaken). Medewerker ST moet in positie zijn om in het belang van de integrale aanpak aanbieders aan te spreken op de te leveren activiteiten en/of deelresultaten. De casusregie en de verantwoordelijkheid om te sturen op de afgesproken resultaten ligt bij het ST. Alle acties worden ingezet, gevolgd en bewaakt vanuit het ST.

Resultaatgebieden en Resultaten	Activiteiten/deelresultaten die bijdragen aan resultaat	Opdracht voor uitvoering: van wie -> aan wie
 <b>Financien:</b> Schuldenvrij	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijke bijstandsuitkering</li> <li>Huurinkomsten</li> <li>Afbetalen schulden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ST aan backoffice Sociale Zaken</li> <li>Mevrouw met huurder</li> <li>Mevrouw zelf</li> </ul>
 <b>Werk:</b> Betaalde baan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleiding</li> <li>Sollicitatietraining</li> <li>Werkervaring bij huiskamerproject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ST aan backoffice Sociale Zaken en indirect aan aanbieder scholing</li> <li>ST aan backoffice Sociale Zaken</li> <li>Via ST pakt mevrouw dit op bij project</li> </ul>
 <b>Onderwijs zoon:</b> Afgeronde opleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huiswerkbegeleiding</li> <li>Afspraken met school</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevrouw met huurder</li> <li>Via pedagogisch begeleider gezin</li> </ul>
 <b>Opvoeding:</b> Veilig opvoedsysteem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagogische begeleiding vader, moeder en zoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ST aan pedagogisch begeleider</li> </ul>
 <b>Geestelijke gezondheid:</b> Moeder stabiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorkomen terugval in depressie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ST aan POH-GGZ</li> </ul>
 <b>Sociaal netwerk:</b> Sociale steun	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokken vrienden</li> <li>Creatieve clubs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevrouw zelf, ST houdt vinger aan de pols</li> </ul>

Op basis van welk contract, subsidie, uitvoeringsbesluit of afspraak	Op welke manier monitoren en samenhang afstemmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiment regelvrije ruimte Participatiewet</li> <li>Ondersteuningsplan</li> <li>Ondersteuningsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volgen of acties op resultaatgebied werk in juiste tempo lopen</li> <li>Maandelijks gesprek met ST</li> <li>Maandelijks gesprek met ST</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleidsregels Sociale Zaken en contract met marktpartij</li> <li>Eigen aanbod sociale zaken</li> <li>Samenwerkings-afspraken in subsidie basisvoorziening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbieder koppelt resultaten terug naar ST</li> <li>Indien nodig afstemming door sociale zaken aan ST</li> <li>Basisvoorziening meldt voortgang bij ST</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuningsplan</li> <li>Passend onderwijs, zorgplicht school</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maandelijks gesprek met ST</li> <li>Aanpak school afstemmen op aanpak opvoeding. Lead bij pedagogische begeleiding in opdracht van ST</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering door ST zelf of via contract met aanbieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagogisch begeleider heeft zicht op hele systeem - school, opvoeding, huiswerk, schulden - en geeft signaal aan ST</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Check of nazorg in contract zorgverzekering zit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signaal POH-GGZ over situatie mevrouw na traject</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuningsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maandelijks gesprek met ST</li> </ul>



# Conclusie

In deze publicatie hebben we het belang van een samenhangende sturingsaanpak laten zien voor het boeken van resultaten voor inwoners. Onze ervaring is dat gemeenten nog een afzonderlijke sturing hanteren op algemene voorzieningen, op sociale (wijk)teams en op specialistische voorzieningen. Daarbij is vaak ook nog sprake van een afzonderlijke sturing op de Wmo, jeugd en participatie.

Ons betoog is dat de sturing van de gemeente zich moet richten op het gehele bestel van het sociaal domein. Dat betekent dat ook gestuurd wordt op de onderlinge relaties tussen sociale (wijk)teams, algemene voorzieningen en specialistische voorzieningen. Dus niet alleen een verticale sturing vanuit de gemeente, maar ook een horizontale sturing tussen de betrokken actoren. Dat is geen vrijblijvende samenwerking maar moet worden 'afgedwongen' vanuit het beoogde resultaat voor de inwoner.

In de huidige praktijk zien we dat er voor een individuele inwoner of gezin vaak wel (ad hoc) oplossingen gecreëerd worden, als het systeem als geheel onvoldoende werkt. Dat is mooi, maar dat biedt niet de structurele vernieuwing waarnaar we op zoek zijn. Met de samenhangende sturingsaanpak die we in deze publicatie presenteren zijn inwoners minder afhankelijk van de persoonlijke doorzettingsmacht van een professional, wethouder of belangenbehartiger. Inwoners kunnen met deze aanpak rekenen op een benadering die systematisch leidt naar het afgesproken resultaat. Dat is de vernieuwing die het sociaal domein nodig heeft.

## Meer informatie en contact

BMC Advies werkt met een team van (senior) adviseurs aan de vernieuwing van het sociaal domein. Opdrachten zijn gericht op sturingsvraagstukken, evaluatie-onderzoeken, realiseren van integrale toegang, vernieuwing van het voorliggend veld en innovatie in inkoop en bekostiging. Onze ervaringen en uitvoeringspraktijken zijn te vinden op onze website: [www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)

Voor meer informatie over deze sturingsstrategie en voor het maken van een (vrijblijvende) afspraak kunt u contact opnemen met onze senior adviseur(s) via telefoonnummer (033) 496 52 00 of per e-mail.



**FRANS VOS**  
PARTNER

[fransvos@bmc.nl](mailto:fransvos@bmc.nl)  
06 - 20 53 24 06



**HELEEN RIJNKELS**  
SENIOR ADVISEUR

[heleenrijnkels@bmc.nl](mailto:heleenrijnkels@bmc.nl)  
06 - 22 97 95 10



POSTADRES  
Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

TELEFOON  
033 - 496 52 00

INTERNET  
[www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)

