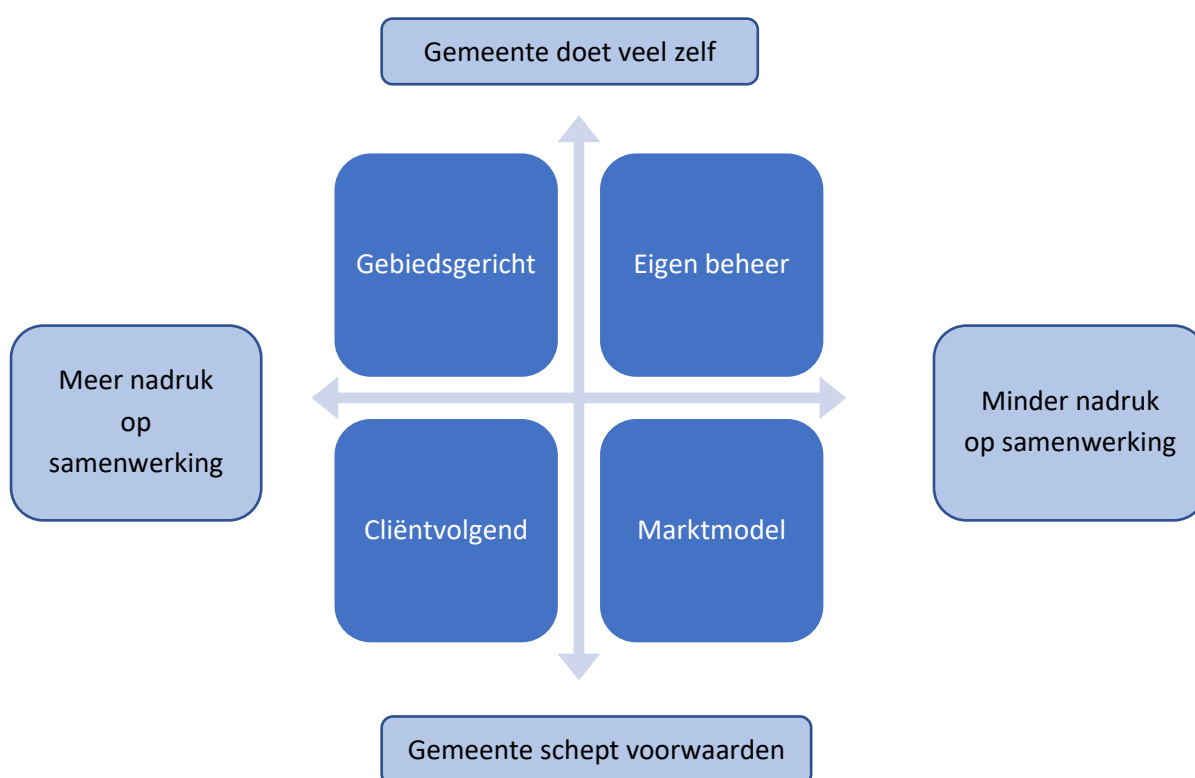


Bijlage 4 Sturingsstrategieën in het sociaal domein

Het evaluatie-onderzoek gaat over de sociale teams. Dat is een belangrijk onderdeel van het sociaal domein maar tegelijkertijd ook 'maar' een deel van het sociaal domein. Veel ondersteuning wordt door aanbieders geleverd en daarnaast is er een palet aan (algemene) voorzieningen en zijn er activiteiten en netwerk van inwoners zelf. Een sturingsstrategie helpt om deze onderdelen van het sociaal domein met elkaar in verbinding te zien. Daarnaast moet de sturingsstrategie ook passen bij de identiteit van de gemeente.

Onderstaande figuur geeft vier mogelijkheden aan om te sturen.



De rol van de gemeente in relatie tot maatschappelijke partners en inwoners is langs twee assen ingedeeld:

- Wat doen we zelf, wat doet de samenleving (zijn we van het wat, of ook van het hoe?)
- Hoe belangrijk vinden we samenwerking, het gezamenlijk komen tot afspraken en de uitvoering?

Deze vier strategieën zijn ideaaltypen, de praktijk komt nooit helemaal overeen met een van de kwadranten, maar helpt wel bij de keuze. Het is goed mogelijk om voor verschillende typen ondersteuning of maatschappelijke opgaven andere accenten in de sturing te leggen. Zo kan het sturen op beschikbaarheid van crisishulp op een andere manier plaatsvinden dan samenwerking en ondersteuning in de basisinfrastructuur. De

sturingsstrategieën zijn bedoeld als toetssteen en richtsnoer. De keuze voor een strategie helpt bij het richten van de ambities en het vasthouden aan een uitgezette koers. Per strategie beschrijven we kort de kenmerken, welke voordelen deze strategie kent en ook welke risico's deze met zich meebrengt.

Strategie 1: Eigen beheer

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

Kenmerken

- Beter zicht op algemene voorzieningen.
- Samenwerkingsafspraken met aanbieders.
- Indicatoren voor prestaties.
- Sturen op samenhang tussen budgetten en voorzieningen (algemene voorzieningen en maatwerkvoorzieningen).
- Minder toegangskanalen via aanbieders.
- Inbesteden.

Kansen

- Verantwoordelijkheid voor budgetbeheersing en leveren van ondersteuning in één hand.
- Professional opereert onafhankelijk van aanbiedersbelang.

Risico's

- Op de stoel van de uitvoerder gaan zitten. Heeft de gemeente hier voldoende expertise voor?
- Gemeente is verantwoordelijk voor sturing op de inhoudelijke opdracht én tegelijkertijd voor de aansturing van de uitvoering. Dat zijn dubbele petten.
- Teveel accent op rechtmatigheid.
- Te weinig verbinding met uitvoeringsorganisaties.
- Vernieuwende ideeën in samenleving vinden moeilijk ingang.

Strategie 2: Marktmodel

Gemeente creëert het speelveld waarop aanbieders en burgers tot samenspel vraag en aanbod komen.

Kenmerken

- Klassieke aanbesteding (meer accent op onderlinge concurrentie, keuzevrijheid voor cliënt en minder accent op overleg).
- Toegang bij de gemeente (stelt doel/te behalen resultaat vast, cliënt kiest aanbieder) of bij de aanbieder (verantwoordelijk voor op te leveren resultaat).
- Keuzevrijheid voor inwoners.
- Veel aanbieders.
- Onderlinge concurrentie.
- Bekostiging op basis van geleverd product, resultaat of traject per cliënt.

Kansen

- Rol gemeente expliciet op stelselverantwoordelijkheid. Past bij regierol.
- Divers aanbod.
- Aanbieder krijgt veel ruimte op basis van resultaat ondersteuningsplan.
- Bonus/malus systeem bij wel/niet behalen resultaten.

Risico's

- Marktmodel veronderstelt een markt, is die wel aanwezig in zorg en ondersteuning?
- Indien veel aanbieders inschrijven, is communicatie met alle partijen lastiger.
- Marktmodel nodigt aanbieders uit zich te gedragen als marktpartij waarbij financiële keuzen prevaleren boven maatschappelijke keuzen.
- Marktmodel vraagt stevige positie van inwoner. Is deze in staat keuze te maken uit aanbod?

Strategie 3: Cliëntvolgend

Gemeente faciliteert inwoners bij eigen regie in hun ondersteuning.

Kenmerken

- Relatie gemeente en cliënt staat centraal. Gemeente faciliteert cliënten bij het aanbieden van de juiste ondersteuning.
- Open house (open toelatingsprocedure voor alle geïnteresseerde aanbieders).
- Cliëntprofielen gekoppeld aan ondersteuningsvraag en resultaten.
- Onafhankelijke toegang (bij de gemeente) met integraal plan van de inwoner.
- Persoonsvolgende financiering (is geen pgb).
- Klantervaring belangrijk in monitoren resultaat aanbieders.

Kansen

- Keuzevrijheid voor inwoner.
- Ruimte voor eigen plannen inwoners.
- Combinaties van ondersteuning mogelijk.
- Inwoner wordt actief betrokken bij het zoeken naar oplossingen.

Risico's

- Kwetsbare burger heeft hier meer ondersteuning bij vraagverheldering, opstellen doelen en selecteren aanbieder.
- Kan vernieuwing in de weg staan, inwoner kiest niet per se een vernieuwend aanbod
- Positie aanbieders wordt verlengd tot leverancier.

Strategie 4: Gebiedsgericht

Nauwe samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke partners en inwoners(perspectief) op basis van gezamenlijke doelstellingen en afspraken.

Kenmerken

- Bestuurlijk aanbesteden en/of subsidiëren (veel aandacht voor dialoog en resultaatafspraken).

- Hoofdaannemer per gebied en/of intensieve samenwerking tussen aanbieders waarbij ook de regie op de uitvoering hoort (dus niet alleen verantwoordelijk zijn voor het leveren van het eigen product).
- Partnerschap met (financiële) prikkels voor samenwerking.
- Voorzieningen koppelen aan opgaven en resultaten per gebied. Veel aandacht voor analyse gebied.
- Budget per gebied gekoppeld aan te behalen resultaten/populatiegerichte bekostiging. Financiële prikkel zo inrichten dat wijk/gebied baat heeft bij doelmatig werken (overschot komt ten goede aan initiatief in de wijk).
- Toegang zoveel mogelijk op gebiedsniveau. Beleggen bij partij die baat heeft bij het oplossen van vragen dichtbij de inwoners.

Kansen

- Speelveld met ruimte voor rol en belang van inwoners, aanbieders en gemeente.
- Veel mogelijkheden om partijen te laten doen waar ze goed in zijn: aanbieders leveren goede ondersteuning, inwoners formuleren hun vraag en nemen eigen regie, gemeente neemt regie op de totale opdracht en verdeelt budget.

Risico's

- Door onduidelijkheid in rolverdeling geen gelijk speelveld als partnerschap verward wordt met gemeenschappelijk belang.
- Doet groot beroep op rol gemeente in de combinatie van zowel horizontale als verticale sturing.
- Leunt op partnerschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Stelt hoge eisen aan rolbewustzijn en afbakening van taken en verantwoordelijkheden.