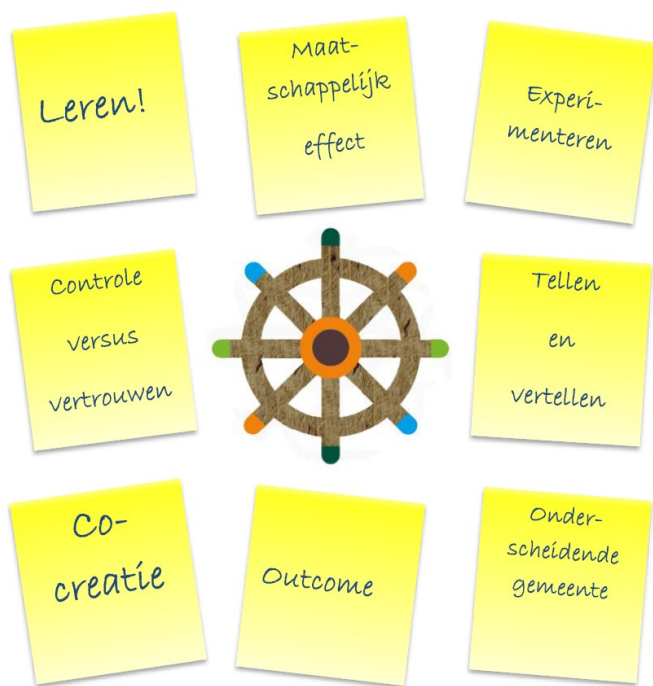


Samen aan het stuur!



Sturingsfilosofie Sociaal Domein van de gemeente Aa en Hunze

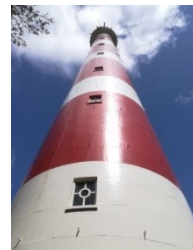
Inleiding

Momenteel bevindt de gemeente zich in een periode waarin de samenleving verandert. Inwoners willen meer betrokken zijn bij het oplossen van samenlevingsvraagstukken en starten eigen initiatieven. Dit vraagt van de gemeente een verandering van werkwijze.

Een van de veranderingen vanaf 2015 zijn de ontwikkelingen in het sociaal domein, die van invloed zijn op de samenleving. De gemeente heeft er taken van het Rijk bij gekregen op het gebied van de Jeugdhulp, WMO, Participatiewet en heeft een rol bij Passend onderwijs. Om uitvoering te geven aan deze taken heeft de gemeente een netwerkorganisatie opgezet. Hierdoor is ervaring in huis gehaald en is de continuïteit van zorg gewaarborgd. In 2017 heeft het college geconstateerd dat de transitie succesvol is geweest. Daarnaast is de wens uitgesproken om de transformatie in gang te zetten en de uitvoering structureel in te bedden. Hiervoor is het programma sociaal domein opgezet. De opdracht van het programma sociaal domein is een passende manier te ontwerpen die aansluit bij de veranderende samenleving. Dit vraagt namelijk om een andere manier van denken, organiseren en doen.

Een andere manier van denken, organiseren en doen vraagt ook een andere manier van sturing en monitoring. De onderliggende sturingsfilosofie geeft vorm aan de manier van sturen binnen het sociaal domein. De uitgangspunten uit de Toekomstvisie 2015-2025, Aa en Hunze stroomt! en Samen maak je de route! hebben de basis gevormd voor deze sturingsfilosofie. Er zitten veel overeenkomsten in deze notities, ze liggen in elkaars verlengde en vullen elkaar goed aan. De genoemde notities geven ook weer dat de gemeente toe wil groeien naar een onderscheidende gemeente. Een gemeente waarbij de focus meer komt te liggen op het bieden van ruimte om te experimenteren en te leren.

Bij experimenteren en leren is het van belang dat er ruimte en vertrouwen wordt gegeven. Een mooie metafoor hiervoor is dat gezamenlijk het doel wordt bepaald, oftewel de vuurtoren. Er zijn meerdere “routes” om de vuurtoren te bereiken. Dit geeft de samenwerkingspartners de vrijheid om te bepalen via welke route de vuurtoren bereikt wordt. Het is belangrijk om hiervoor kaders, “spelregels”, af te spreken waarbinnen gehandeld moet worden. In deze sturingsfilosofie wordt naast het doel, “de vuurtoren”, gesproken over het maatschappelijk effect.



Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de onderliggende notities en besluiten besproken. Met name de verandering in waarden vormen de basis voor de overige hoofdstukken.

De sturingsfilosofie is uitgewerkt in hoofdstuk 2. Deze denkrichting wordt daarbij onderbouwd vanuit de theorie en op welke wijze deze wordt toegepast in de gemeente.

In hoofdstuk 3 worden sturingsinstrumenten benoemd. Deze instrumenten geven weer op welke wijze de gemeente kan en wil sturen. Per situatie moet gekeken worden welk instrument passend is.

Hoofdstuk 4 gaat dieper in op monitoring. Het geeft een beeld van de verplichte monitoren die de gemeente heeft. Daarnaast geeft het een beeld van de ontwikkeling die de gemeente wil doormaken om beter aan te kunnen sluiten bij de verandering in de manier van denken, organiseren en doen.

Tot slot worden er in hoofdstuk 5 een aantal aanbevelingen benoemd.

Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Paraplu van de oorsprong	4
1.1 Toekomstvisie	4
1.2 Samen maak je de route!	5
1.3 Onderscheidende gemeente	6
2. Sturingsfilosofie	7
2.1 Waardendriehoek	7
2.2 De rol van de gemeente	8
2.2.1 Stichting Attenta	10
2.2.2 Voorliggend veld en dorpsinitiatieven	10
2.2.3 Geïndiceerde zorg	11
2.3 Samenwerken	11
3. Sturingsinstrumenten	12
3.1 Co-creatie	12
3.2 Experimenteren	13
3.3 Signaleringsoverleggen	13
3.4 Overeenkomst	14
3.4.1 Subsidieverstrekking	14
3.4.2 Subsidieverstrekking met uitvoeringsovereenkomst	14
3.4.3 Raamovereenkomst	14
3.5 Financiën	15
3.6 Monitoring	15
3.7 Beleid	16
3.8 Toezicht Wmo	16
4. Monitoring	17
4.1 (Verplichte) monitoring	17
4.2 Monitoring in ontwikkeling	18
4.2.1 Maatschappelijke resultaten formuleren	18
4.2.2 Passende aanpak realiseren	19
4.2.3 Impact zichtbaar maken	19
5. Aanbevelingen	21
Bijlage 1. Trechters Samen maak je de Route! En Aa en Hunze Stroomt!	22
Bijlage 2. Oude en nieuwe waarden	23
Bijlage 3. Gespreksstarter veranderprofielen Omgevingswet	24

1. Paraplu van de oorsprong

Zoals al is beschreven in het voorwoord vraagt de verandering van de samenleving een andere manier van werken van de gemeente. De gemeente heeft de afgelopen jaren flinke stappen gezet in de ambities voor een andere manier van werken, de toekomstvisie, de visie op het sociaal domein en de gemeentelijke organisatieontwikkeling “Aa en Hunze stroomt! zijn belangrijke dragers voor de ingeslagen weg. Deze documenten geven ook de richting voor de te ontwikkelen sturingsfilosofie. In onderstaand hoofdstuk worden ze kort benoemd en de rode draad geformuleerd.

Ook het programma sociaal domein heeft inmiddels geresulteerd in het besluit om het sociaal team per 1 juli 2018 onder te brengen in een stichting; Stichting Attenta. Daarnaast is er een nieuwe denkrichting en werkwijze binnen het sociaal domein (Samen maak je de route!) en is er de behoefte aan een sturingsfilosofie.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben de gemeente nieuwe inzichten gegeven waarop nieuwe waarden en uitgangspunten zijn geformuleerd (zie bijlage 2). In de onderstaande paragrafen staat een korte schets van deze veranderingen.

1.1 Toekomstvisie

De gemeenteraad heeft in 2015 de toekomstvisie vastgesteld en deze in 2017 herijkt. In deze visie wordt de koers van de gemeente Aa en Hunze beschreven voor de komende jaren (2015-2025). Inwoners, bedrijven en instellingen spelen een stevige rol bij aanpak van maatschappelijke vraagstukken. De gemeente werkt niet alleen aan oplossingen voor verschillende thema's, maar doet dat samen. De gemeente kan en wil niet alles zelf doen. Dit past niet meer in de huidige (participatie-) samenleving.

De toekomstvisie geeft richting aan de volgende ambities:

- Besturen vanuit co-creatie
- Inwoners kunnen op eigen kracht deelnemen aan de samenleving, de gemeente is vangnet voor degenen die dat niet kunnen
- Inspelen op nieuwe economische kansen, inspelen op situaties en maatwerk leveren
- Faciliterend zijn waar kan, initiërend zijn waar wenselijk en ondersteunend zijn waar nodig
- De ontwikkelingen rondom het sociaal domein zijn ook op deze visie gebaseerd.

In 2016 is gestart met de organisatieontwikkeling “Aa en Hunze stroomt!”. Deze ontwikkeling vloeit voort uit de toekomstvisie Aa en Hunze. De bovenstaande ambities vragen namelijk om een andere werkwijze van de gemeente. Een verandering van werkwijze houdt in dat rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie veranderen; oude waarden maken plaats voor nieuwe waarden.

Oude waarden	↔	Nieuwe waarden
• Van gestandaardiseerde	naar	flexibele organisatie
• Van hiërarchisch	naar	medewerker centraal
• Van taak/functie gericht	naar	opgave gericht
• Van controle/beheersing	naar	ruimte en vertrouwen
• Van vakinhoudelijke kennis	naar	vaardigheden en competenties
• Van ruimte krijgen	naar	ruimte nemen én verantwoording geven

De herijking van de planning en control cyclus is ook meegenomen in de sturingsfilosofie. Deze cyclus moet dienen als sturingsinstrument, er moet gestuurd worden op resultaten en maatschappelijke effecten, informatie wordt verstrekt op hoofdlijnen en de inhoud staat voorop; van tellen naar vertellen.

1.2 Samen maak je de route!

De notitie 'Samen maak je de route!' vormt de basis voor de wijze waarop de gemeente binnen het sociaal domein gaat denken, organiseren en doen. In deze denkrichting zijn de volgende uitgangspunten benoemd:

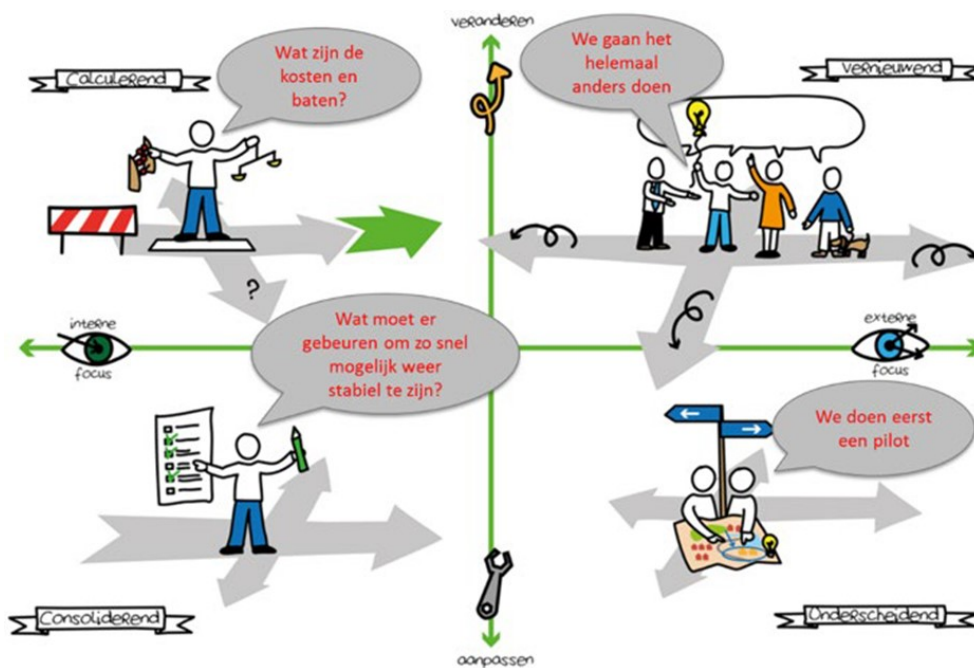
- Van systeemwereld naar leefwereld
- Gelijkwaardigheid en eigenaarschap
- Gebiedsgericht werken
- Meedoen en preventie
- Handelingsvrijheid en kaders
- Integraal en ontschotten

De bovenstaande uitgangspunten heeft tot gevolg dat voor alle samenwerkingspartners in het sociaal domein (Stichting Attenta, voorliggend veld en geïndiceerde zorg) oude waarden plaats maken voor nieuwe waarden.

Oude waarden	↔	Nieuwe waarden
Van controle	naar	ruimte
Van grip willen hebben	naar	vertrouwen
Van doelmatigheid	naar	aandacht en tijd
Van standaardisatie	naar	maatwerk
Van zorgen voor	naar	zorgen dat
Van zelfredzaamheid	naar	samenredzaamheid
Van aanbodgericht	naar	vraaggericht
Van regie bij organisatie	naar	integraal
Van organisatie eigenaar	naar	inwoner eigenaar
Van systeemwereld	naar	leefwereld
Van geschoot	naar	integraal

1.3 Onderscheidende gemeente

Uit bovengenoemde informatie wordt geconcludeerd dat Aa en Hunze met de huidige werkwijze en op basis van de huidige waarden functioneert als een “calculerende gemeente”. De focus ligt nu met name op de kosten en baten. Door de vastgestelde toekomstvisie, de veranderingen in de omgeving/samenleving en het sociaal domein is de behoefte ontstaan om door te groeien naar een “onderscheidende gemeente”. De focus komt daardoor meer te liggen op gebieds- en opgavegericht werken en op het bieden van ruimte om te experimenteren en te leren. In het onderstaande plaatje zijn de verschillen te zien tussen de verschillende strategieën.



In bijlage 3 is een verdere uitwerking opgenomen van bovenstaande afbeelding.

Groeien naar een onderscheidende gemeente waarin samenwerken, vertrouwen, maatwerk, ruimte en integraal werken de leidende waarden zijn, vraagt ook om het aannemen van een andere rol door de gemeente. Door de nieuwe waarden veranderen de belangen tussen de gemeente, inwoners en de partners waarmee ze samenwerkt. Dit vraagt vervolgens om een andere manier van sturen. In hoofdstuk 2 wordt verder ingegaan op de rollen die de gemeente aan kan nemen.

2. Sturingsfilosofie

Een veranderende organisatie met nieuwe waarden vraagt een andere manier van omgaan met de samenwerkingspartners en een andere manier van sturen. We spreken hierbij van een transformatie. Het proces van transformatie waarin de gemeente zich bevindt treft iedereen in het sociaal domein; de inwoner, stichting Attenta (sociaal team), het voorliggend veld, de geïndiceerde zorg en de gemeente. Een transformatie vindt plaats op verschillende dimensies; in de uitvoering, in de ontwikkeling van verhoudingen tussen partijen (rollen) en in de samenwerking. Iedereen heeft zijn eigen, belangrijke bijdrage te leveren. Belangrijk hierbij is te beseffen dat de transformatie de grenzen van de organisaties overstijgt. De gemeente heeft slechts indirect invloed omdat er veel “buiten” gebeurt.

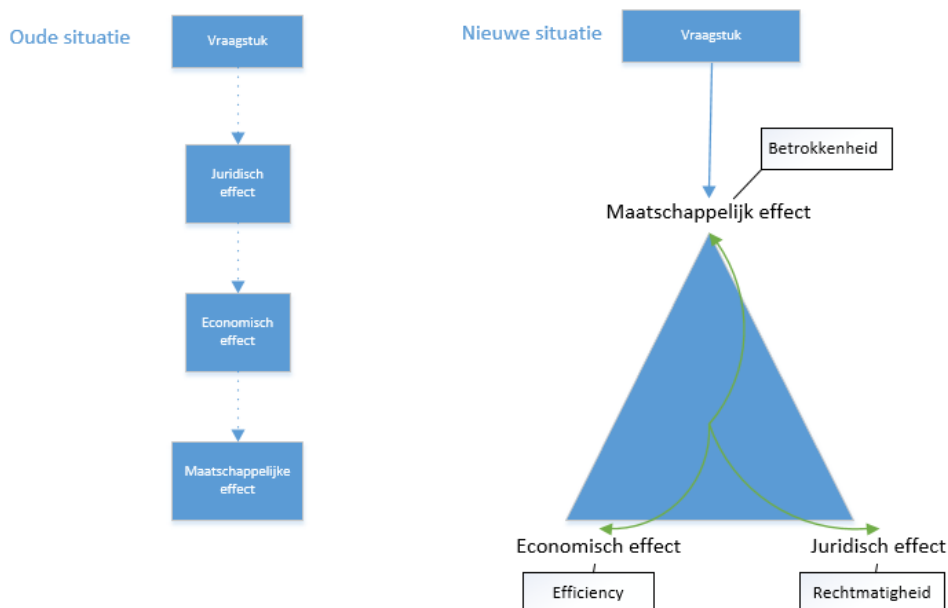


In dit hoofdstuk wordt aangegeven vanuit welke filosofie de gemeente sturing gaat geven aan het sociaal domein en welke rollen ze daarbij kan vervullen.

2.1 Waardendriehoek

Vanuit de strategische toekomstvisie en Samen maak je de route! is een tevreden inwoner (de leefwereld van de inwoner) uiteindelijk het uitgangspunt van de taken die binnen het Sociaal domein worden uitgevoerd. Het is van belang dat de geboden oplossing aan de inwoner(s) past binnen het economische en juridische effect, maar met het maatschappelijke effect als uitgangspunt.

Op dit moment wordt er meer gekeken naar: past de vraag binnen het economisch effect (financiën)? En voldoet de aanvraag aan de juridische normen die zijn gesteld (verordening, beleidsregels)? In de nieuwe werkwijze zal niet als eerste naar de het economische en juridische effect moeten worden gekeken maar meer naar wat voor effect de oplossing heeft op de inwoner, wat is meer passend bij de situatie van de inwoner? Het juridische (verordening) en economische (financiën) effect moeten nog wel meewegen, maar zijn niet de belangrijkste afwegingen die worden gemaakt bij het besluit. Hieronder is een weergave geschetst van de bovenstaande theorie. Deze waardendriehoek is gebaseerd op de waardendriehoek van A.J. Kruiter.



- **Maatschappelijk effect;** maatschappelijk effect is tweeledig. Enerzijds gaat het om de bijdrage van een bepaalde inzet aan de leefwereld van de individuele inwoner, een groep inwoners of alle inwoners van onze gemeente. Anderzijds gaat het maatschappelijk effect over de kwaliteit van het ondersteuningsproces.
- **Economisch effect;** met economisch effect wordt bedoeld de impact die bepaalde keuzes met zich meebrengen op financieel gebied. Door bijvoorbeeld nu te investeren in preventie zal dit ertoe leiden dat op langere termijn de inzet van duurdere geïndiceerde zorg verminderd. Bij het economisch effect is het verhaal achter de cijfers ook van belang.
- **Juridisch effect;** passen plannen binnen de huidige wet- en regelgeving? Toetsing aan landelijke wet- en regelgeving, maar ook aan de spelregels die de gemeente zelf heeft vastgelegd (verordeningen, beleidsregels en beleidsstukken). Van belang is dat er niet gehandeld wordt volgens de letter van de wet, maar in de geest van de wet. Het is mogelijk dat de “eigen spelregels” aangepast moeten worden om beter te kunnen werken vanuit de nieuwe waarden zoals benoemd in hoofdstuk 1 zodat de focus meer op het maatschappelijk effect gelegd kan worden.

2.2 De rol van de gemeente

In hoofdstuk 1.3 is aangegeven dat werken vanuit de deze beweging vraagt om een andere manier van samenwerken, een andere manier van sturing en een andere rol van de gemeente.

Bij het bepalen van de rol van de gemeente kan de participatietrap als handvat dienen. Dit kan zowel wanneer het initiatief vanuit de samenleving als wanneer het initiatief vanuit de gemeente komt. Afhankelijk van de invloed die de gemeente heeft en het maatschappelijke belang dat ermee gediend is, wordt de rol van de gemeente bepaald. De gemeente moet helder zijn over de rol die wordt ingenomen. Bij initiatieven vanuit de samenleving wordt er getoetst of er een zorgvuldig proces gelopen is en of er draagvlak is. Daar waar de gemeente het initiatief neemt, wordt er een zorgvuldig proces gelopen en zoveel mogelijk draagvlak gecreëerd.



- **Reguleren** Rol samenleving

De rol van de samenleving is beperkt tot die van afnemer of leverancier. De overheid bepaalt de regels en handhaaft deze.

Rol gemeente

Bovenaan de trap staat het zwaarste instrument dat de gemeente kan inzetten qua sturing, namelijk regulering door wet- en regelgeving en spelregels. Als consequentie van dit middel kan de gemeente de regels ook handhaven en overtreding daarvan sanctioneren.
- **Regisseren** Rol samenleving

We leven in een netwerksamenleving waarin veel verschillende partijen betrokken zijn die zich betrokken voelen bij de ontwikkelingen in de samenleving. Vanuit deze betrokkenheid worden maatschappelijke opgaven gesignaleerd en opgepakt. Meerdere partijen hebben een rol en een verantwoordelijkheid.

Rol gemeente

De gemeente hecht aan het belang van het oppakken van de maatschappelijke opgave en het voeren van regie hierop. De gemeente is in de lead en realiseert zich dat zij dit niet alleen kan. Zij verbindt partijen aan het gemeenschappelijk bepaalde doel.
- **Stimuleren** Rol samenleving

Soms neemt de samenleving zelf initiatief en soms op uitnodiging van de gemeente, omdat er een (beleids)wens is. De uitvoering van het initiatief is aan de samenleving.

Rol gemeente

Een trede lager heeft de gemeente wel de wens dat bepaald beleid of een interventie van de grond komt, maar de realisatie daarvan laat ze over aan anderen. Ze zoekt slechts naar mogelijkheden om die anderen in beweging te krijgen, te stimuleren.
- **Faciliteren** Rol samenleving

De samenleving komt met initiatieven die maatschappelijke waarde creëren.

Rol gemeente

De gemeente faciliteert dit initiatief wanneer zij van mening is dat het

maatschappelijk waarde creëert en aansluit bij de doelen van de gemeente.
Faciliteren betekent niet 'U vraagt, wij draaien'.

- **Loslaten**
 - Rol samenleving**
Een actieve samenleving ontplooit allerlei initiatieven. Veel van deze initiatieven organiseren zichzelf en zij hebben de gemeente niet of beperkt nodig.
 - Rol gemeente**
Wanneer deze initiatieven niet tot de taak van de gemeente behoren, heeft de gemeente inhoudelijk noch in het proces enige bemoeienis.

De gemeente heeft binnen het sociaal domein te maken met verschillende partners; stichting Attenta, partners in het voorliggend veld (inclusief dorpsinitiatieven), partners in de geïndiceerde zorg en inwoners. Om daarop in te spelen is het van belang dat er in co-creatie aan maatschappelijke vraagstukken wordt gewerkt, en er integrale afwegingen worden gemaakt die open en transparant worden uitgelegd.

Ten aanzien van de rollen binnen de gemeente is er natuurlijk ook sprake van verschillende bevoegdheden, sommige zaken zijn aan de gemeenteraad, sommige aan het college en andere zaken kunnen de medewerkers oppakken, hier gaat dit stuk verder niet op in. Dit hoofdstuk gaat verder in op het sociaal domein.

2.2.1 Stichting Attenta

De uitvoerende taken binnen het sociaal domein zijn ondergebracht bij stichting Attenta. Stichting Attenta is een zelfstandige stichting en heeft de gemeente Aa en Hunze als enige opdrachtgever. De eerste anderhalf jaar wordt de stichting door de gemeente gefinancierd op basis van een subsidie. Een subsidie heeft als kenmerk dat er een beperkte mate van afdwingbaarheid zit in de opdracht. Dit past bij het geven van vertrouwen en het samenwerken. De gemeente heeft een duidelijke visie over de werkwijze beschreven in "Samen maak je de route!" welke ook van toepassing is voor Stichting Attenta. Daarnaast is en blijft de gemeente eindverantwoordelijk voor het gehele sociaal domein.

2.2.2 Voorliggend veld en dorpsinitiatieven

In "Samen maak je de route!" wordt aangegeven dat de werkwijze meer gericht moet zijn op preventie. Stichting Attenta heeft een belangrijke rol in de versterking van het voorliggend veld, zowel in preventie als in het aanjagen van initiatieven.

Om meer te kunnen inzetten op preventie moet de gemeente meer een beroep doen op signalen en initiatieven uit het voorliggend veld en samen met de partners uit het voorliggend veld deze ontwikkelopdracht vorm gaan geven.

Vanuit de nieuwe waarden wil de gemeente de samenwerkingspartijen de ruimte en het vertrouwen geven om met nieuwe initiatieven te komen wanneer daar vanuit de inwoners behoefte aan is. De samenwerkingspartners hebben nu hoofdzakelijk een relatie op basis van subsidie met de gemeente.

Dorpsinitiatieven zijn initiatieven die vanuit de eigen omgeving van de inwoners worden georganiseerd. Door, voor en met de inwoners.

2.2.3 Geïndiceerde zorg

Indien de ondersteuning binnen de eigen omgeving en het voorliggend veld niet toereikend is, kan er een beroep worden gedaan op de geïndiceerde zorg. Dit zijn zorgaanbieders waarmee de gemeente een inkoopovereenkomst heeft afgesloten om Zorg in Natura (ZIN) te kunnen leveren. Binnen de overeenkomst zijn afspraken vastgelegd die zijn opgesteld door de gemeente over de te leveren zorg en het proces daar omheen. In de huidige methodiek wordt er geïndiceerd op resultaten. Samen met de inwoner wordt er een resultatenplan opgesteld met daarin de resultaten waaraan gewerkt gaat worden (Wat). De aanbieder heeft de vrijheid om samen met de inwoner te bepalen op welke wijze aan de resultaten gewerkt gaat worden (Hoe). Dit past binnen de visie van onder andere co-creatie, samenwerken en vertrouwen.

2.3 Samenwerken

Welke rol de gemeente ook aanneemt, samenwerken is van cruciaal belang. Om van Samen maak je de route! een succes te maken is samenwerken met de partners in het sociaal domein noodzakelijk. Daarnaast moet er onderling vertrouwen zijn. Onderling vertrouwen is iets dat moet groeien. Dat is er niet op dag 1 van de samenwerking. De basiselementen om het onderling vertrouwen in elkaar te laten groeien zijn onder andere:

- **Duidelijkheid**
Doe wat u zegt en zeg wat u doet!, en ook duidelijkheid in je eigen verwachtingen
- **Open staan voor**
Openstellen voor ideeën en visie van anderen. Luisteren naar hun feedback op de organisatie of uw eigen functioneren. Er moet balans zijn tussen richting geven en openstaan voor.
- **Waardering voor elkaar**
Een belangrijk item van het onderdeel vertrouwen is de waardering die anderen ervaren. Dit kan in de vorm van uitspreken zijn, maar waardering zal nog meer ervaren worden wanneer men verantwoordelijkheid geeft en wanneer men durft los te laten.
- **Neem de tijd**
Elke verandering heeft tijd nodig. Vaak als er een verandering plaatsvindt, wordt er direct resultaat verwacht. Wanneer dit resultaat dan niet is behaald, wordt “de verandering” gelijk weer teruggedraaid waardoor weer op de oude manier wordt gewerkt.

Bij samenwerken is van belang dat er een gezamenlijk doel wordt bepaald en ieders rol in de samenwerking duidelijk is. Iedere samenwerkingspartner heeft zijn eigen doelen en belangen. Daarin zijn de samenwerkingspartners niet gelijk, maar dienen wel gelijkwaardig met elkaar om te gaan. Stem de verwachtingen van elkaar goed af en spreek duidelijke kaders af. Geef daarbij wel vrijheid in het proces naar het uiteindelijke doel, “de vuurtoren”.

Controle is GOED,
vertrouwen is BETER

3. Sturingsinstrumenten

De sturingsfilosofie is beschreven in hoofdstuk 2. De basis voor deze sturingsfilosofie wordt gelegd in het feit dat Aa en Hunze een onderscheidende gemeente wil zijn, de waardendriehoek en de participatietrap. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier de filosofie vormgegeven wordt en welke instrumenten gebruikt kunnen worden.

De onderliggende waarden, zoals beschreven in hoofdstuk 1, vormen de basis:

- Samenwerken
- Vertrouwen
- Maatwerk
- Ruimte
- Integraal

Al deze waarden kunnen alleen optimaal tot zijn recht komen indien er vertrouwen is tussen de gemeente en haar samenwerkingspartners en er op een gelijkwaardige manier met elkaar wordt samengewerkt. Vertrouwen is één, maar om resultaten te bereiken zal er ook gecontroleerd moeten worden. “Vertrouwen versus Controle”. Er zal een goede balans moeten worden gecreëerd tussen vertrouwen en controle.

In de onderstaande paragrafen zijn de volgende sturingsinstrumenten beschreven: co-creatie, experimenteren, signaleringsoverleggen, overeenkomst, financiën, monitoring, beleid en toezicht Wmo. Deze sturingsinstrumenten geven uitvoering aan de sturingsfilosofie waarbij ook invulling gegeven wordt aan bovengenoemde waarden.

3.1 Co-creatie

Een van de waarden zoals hierboven benoemd is samenwerken. Co-creatie is samen met de doelgroep een product of dienst ontwerpen en produceren. De term co-creatie kan dus al snel worden gebruikt, maar vaak zit er veel meer potentie (kennis en ervaring) bij samenwerkingspartners dan daadwerkelijk wordt benut. De mate van co-creatie is dus van belang. Het doel van co-creatie is dat inwoners van zeggenschap naar eigenaarschap gaan, zodat zij mede “drager” worden van het project en kunnen bijdragen aan de oplossing. Met co-creatie creëer je loyale, betrokken samenwerkingspartners. Co-creatie is niet vrijblijvend. De uitkomsten moeten wel meetbaar en merkbaar zijn.

*Mensen zijn
gemotiveerd niet omdat
ze moeten, maar omdat
ze willen en omdat ze
een verandering
kunnen maken.*

3.2 Experimenteren

In hoofdstuk 2 is beschreven dat binnen de transformatie meer vorm wordt gegeven aan een andere manier van werken; werken op basis van nieuwe waarden. Gemeente Aa en Hunze is daarbij een lerende gemeente. Experimenteren is een mooi instrument om veranderingen door te voeren. Daarbij is het van belang dat vooraf gezamenlijk het doel (“de vuurtoren”) wordt bepaald en spelregels worden afgesproken. Ook zijn het geven van ruimte en vertrouwen belangrijke factoren om te kunnen experimenteren. Tijdens het experimenteren wordt “de weg naar de vuurtoren” bepaald, gedurende het experiment kan er worden bijgestuurd zolang het binnen de spelregels blijft of de aanpassingen in afstemming wordt doorgevoerd.

*Lerende wij's samen
verder komen*

Een mooi kenmerk van experimenteren is dat er duidelijke en gezamenlijke doelen worden bepaald die achteraf worden getoetst. Experimenteren is niet vrijblijvend. Het resultaat van een experiment is dus ook meetbaar. Dat wil niet zeggen dat bij het niet volledig behalen van de resultaten het experiment heeft gefaald. Gemeente Aa en Hunze wil een lerende gemeente zijn waarin ook fouten gemaakt mogen worden. Door het maken van fouten, en deze ook te erkennen, kun je je als organisatie ook verbeteren. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de kwaliteits- en outcome cyclus. Kijkend naar de participatietrap kunnen experimenten worden toegepast in alle rollen. Ook in de rol van reguleren is er ruimte om te experimenteren. Door bijvoorbeeld te handelen in de geest van de wet in plaats van de letter van de wet wordt er ruimte gecreëerd om te experimenteren.

3.3 Signaleringsoverleggen

Als sturingsinstrument zijn de signaleringsoverleggen op verschillende niveaus ook een belangrijk onderdeel. Signaleringsoverleggen kunnen op inwonerniveau (bijvoorbeeld keukentafelgesprek) plaatsvinden, maar ook op aanbiederniveau (bijvoorbeeld contractgesprek of overleg tussen stichting en gemeente) of op een domein overstijgend niveau (bijvoorbeeld overleggen op Drents of landelijk niveau).

De signaleringsoverleggen zijn van belang om goed te kunnen samenwerken, weten wat je aan elkaar hebt. Daarnaast is het van belang om vroegtijdig te kunnen schakelen bij signalen uit de samenleving en om de mogelijkheden van het voorliggend veld te kunnen benutten.

Signaleringsoverleggen zijn ook een goede pijlmeter om resultaten te beoordelen. Dit kan met behulp van de ervaringen van de samenwerkingspartner en inwoner, maar ook op basis van de onderliggende cijfers, tellen en vertellen. Kennis van de (landelijke) trends en ontwikkelingen zijn ook van belang tijdens de signaleringsoverleggen om de resultaten in een goed perspectief te kunnen plaatsen. Ook zijn deze overleggen een goede vorm van co-creatie. Weet wat je van elkaar wilt en kan verwachten.

3.4 Overeenkomst

Met de meeste samenwerkingspartners van de gemeente worden overeenkomsten afgesloten. Dit kan in verschillende vormen. Een overeenkomst is goed instrument om de onderlinge afspraken vast te leggen. Hoe gaan we met elkaar om en wat kunnen we van elkaar verwachten?

In het Sociaal Domein worden de volgende drie manieren van overeenkomsten veel ingezet:

- Subsidieverstrekking
- Subsidieverstrekking met uitvoeringsovereenkomst
- Raamovereenkomst

3.4.1 Subsidieverstrekking

Om het voorliggend veld (onder andere verenigingen en dorpsinitiatieven) te kunnen stimuleren, motiveren en te faciliteren kan de gemeente een subsidie verstrekken. Een kenmerk van een subsidie is dat de resultaatverplichtingen niet kunnen worden afgedwongen.

Vanuit de samenleving kan een subsidieaanvraag worden ingediend. Deze wordt getoetst aan het subsidiebeleid. Hierin staan voorwaarden waaraan het resultaat aan moet voldoen, bijvoorbeeld dat het resultaat moet bijdragen aan het algemeen nut.

Daarnaast geeft de gemeente initiatiefnemers de ruimte om via pilots en proeftuinen projecten te starten (bijvoorbeeld het huiskamerproject). Deze projecten worden beoordeeld op het maatschappelijke effect. Deze initiatieven vormen al een mooie brug naar het werken volgens Samen maak je de route!. De waarden die uit Samen maak je de route! voortvloeien en de manier van werken die de gemeente voor ogen heeft, moeten vertaald worden in het subsidiebeleid.

3.4.2 Subsidieverstrekking met uitvoeringsovereenkomst

De gemeente heeft met professionele organisaties in het voorliggend veld en met stichting Attenta een subsidierelatie met een uitvoeringsovereenkomst. In deze uitvoeringsovereenkomst worden afspraken vastgelegd over de werkwijze en resultaten. Door het toevoegen van de uitvoeringsovereenkomst heeft de gemeente meer ruimte om te sturen, zowel op economisch-, juridisch- en maatschappelijk effect. Dit is ook logisch gezien het feit dat de eindverantwoordelijkheid bij de gemeente ligt.

Een aanbeveling is om de huidige uitvoeringsovereenkomsten te inventariseren en te beoordelen in hoeverre deze aansluiten bij Samen maak je de route! en de waardendriehoek.

3.4.3 Raamovereenkomst

Met een raamovereenkomst heeft de gemeente het zwaarste instrument qua sturing in handen. De mate van sturing hangt af van de inhoud van de overeenkomst. Zo kunnen in de overeenkomst boeteclausules worden opgenomen, maar ook een bonusregeling. Met zorgaanbieders die de geïndiceerde zorg leveren heeft de gemeente raamovereenkomsten afgesloten middels een Europese aanbesteding. In de huidige contracten zijn voorwaarden ten aanzien van kwaliteit (bijvoorbeeld het Drents Kwaliteitskader) en het proces opgenomen (bijvoorbeeld het gebruik van het berichtenverkeer). De huidige raamovereenkomsten lopen eind 2019 af. Samen maak je de route! en de waardendriehoek moeten onderdeel uit gaan maken van de aanbesteding voor het afsluiten van de nieuwe raamovereenkomsten.

3.5 Financiën

Een belangrijk, maar ook een objectief sturingsinstrument zijn de financiële cijfers. De financiële cijfers zeggen niets over de kwaliteit van de geleverde zorg. Het is voor een gemeente van belang om een goede balans te vinden tussen een goede kwaliteit van zorg versus een financieel beheersbaar plaatje. De visie Samen maak je de route! beschrijft licht waar mogelijk en zwaar waar nodig. Meer investeren op preventie heeft als doel dat de zware en vaak duurdere vormen van ondersteuning minder worden ingezet.

In hoofdstuk 2 sturingsfilosofie is de waardendriehoek beschreven. Hierin wordt ook duidelijk weergegeven dat er een balans moet zijn tussen het maatschappelijk effect, de economische en de juridische effecten. In het verleden waren de juridische en economische effecten vaak leidend in het maken van keuzes. “Samen maak je de route!” betekent dat het maatschappelijk effect prominenter meeweegt in het maken van de keuzes. Natuurlijk wel passend binnen de juridische kaders en de financiën.

In het coalitieakkoord ‘Samen doen’ wordt aangegeven dat er gestreefd wordt om binnen de beschikbare middelen te werken, maar dat indien nodig reserves worden ingezet. Momenteel wordt er nog gewerkt met afzonderlijke budgetten (Wmo, Jeugd etc.). Een van de waarden zoals benoemd in hoofdstuk 1 is integraal. Door de budgetten te gaan ontschotten en te gaan werken met één budget ten behoeve van het sociaal domein, wordt er tegemoet gekomen aan de invulling van deze waarde en geeft het de gemeente ook meer handelingsvrijheid.

Bij financiën wordt vaak gedacht aan het sturen op cijfers, de “controle”. Met financiën (lees: geld of middelen) kan ook worden gestuurd door middel van:

1. Vertrouwen te geven aan de andere partij;
2. De kwaliteit te verbeteren;
3. De verantwoordelijkheden laag te leggen.

Om de financiële cijfers te kunnen gebruiken als sturingsinstrument is er wel overzicht nodig. In het hoofdstuk monitoring wordt hier verder op ingegaan. Ook bij de financiële cijfers is het van belang om dit in een goed perspectief te plaatsen. Tellen en vertellen.

3.6 Monitoring

Monitoren gaat verder dan alleen het inzichtelijk maken van de financiële cijfers. Het biedt ook de mogelijkheid om het verhaal achter de cijfers (maatschappelijk effect) in kaart te brengen, “tellen en vertellen”. Het cliënttevredenheidsonderzoek is hier een voorbeeld van. Met de informatie uit de verschillende monitoren kan ingespeeld worden op ontwikkelingen & trends en bijsturen waar nodig. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de monitoring en hoe deze verder doorontwikkeld moet worden.

3.7 Beleid

Onder beleid wordt verstaan het aangeven van de richting en de middelen waarmee gestelde maatschappelijke en organisatie doelen gerealiseerd kunnen worden binnen een gestelde periode. De gemeente ontwikkelt beleid op basis van trends en ontwikkelingen in de samenleving en/of aanpassingen in de wet- en regelgeving. Monitoring is een belangrijk onderdeel bij het ontwikkelen of doorontwikkelen van beleid. Hierdoor kan beleid ook worden ingezet als een sturingsinstrument. Voor het sociaal domein is van belang dat beleid in co-creatie, integraal en ontschot wordt ontwikkeld. Op die manier wordt het nieuwe beleid gedragen in plaats van opgelegd, wat ten goede komt aan het beoogde effect.

3.8 Toezicht Wmo en meldingsplicht jeugd

Vanuit de Wmo heeft de gemeente toezicht te houden op de kwaliteit van zorg die de zorgaanbieders leveren. In de aanbesteding en de raamovereenkomst zijn voorwaarden opgenomen over de kwaliteit van zorg. Door steekproefsgewijs inspecties uit te voeren bij zorgaanbieders en hun cliënten wordt er getoetst of er wordt voldaan aan de “spelregels”. Deze verplichte toezichtstaak beperkt zich tot alleen Wmo en alleen gecontracteerde aanbieders. PGB aanbieders en aanbieders jeugdzorg vallen buiten deze scope. Deze toezichthoudende taak is belegd bij het contractteam NMD. Daarnaast heeft iedere gemeente een meldingsplicht ten aanzien van jeugdzorgaanbieders die onvoldoende kwaliteit leveren.

De kwaliteit van zorg is van groot belang voor het behalen van het maatschappelijk effect zoals een tevreden inwoner. Samenwerken is cruciaal, dus is het van belang om serieus om te gaan met signalen vanuit de samenleving over de kwaliteit van zorg. Het contractteam NMD voert naast de verplichte toezichthoudende taken ook inspecties uit op basis van signalen bij alle gecontracteerde zorgaanbieders (geïndiceerde zorg). Tijdens de inspecties kunnen verbeterpunten worden geconstateerd waarop vervolgens gestuurd wordt.

4. Monitoring

Monitoren is een instrument om te kunnen meten waar je staat, zodat daarop bijgestuurd kan worden. Een andere manier van werken, vraagt ook een andere manier van sturen en monitoren. In Samen maak je de route! worden de leidende principes beschreven, die ook van invloed zijn op de wijze van monitoring: van systeemwereld naar leefwereld, gelijkwaardigheid en eigenaarschap, gebiedsgericht werken, meedoen en preventie, handelingsvrijheid en kaders en integraal en ontschotten. Samen met de waardendriehoek en het feit dat de gemeente een onderscheidende gemeente wil zijn zorgt ervoor dat de monitor op een andere manier moet worden ingericht.

Het is niet belangrijk
dat het meetbaar is,
maar dat het
MERKBAAR is

In de onderstaande paragrafen wordt weergegeven wat een verplichte monitor is en waar de gemeente zich in kan ontwikkelen ten aanzien van monitoring.

4.1 (Verplichte) monitoring

De gemeente heeft te maken met een aantal verplichte monitoren. Met name de kwaliteit van zorg en de klanttevredenheid spelen daar een grote rol in. Op de volgende verplichte onderdelen wordt nu meting uitgevoerd:

Verplichte monitoring	Doel van de monitor
Monitor sociaal domein "Waar staat je gemeente.nl"	Schetst een beeld van het sociaal domein tov andere gemeenten in NL.
Clïëntervaringsonderzoek WMO	Meting tav de kwaliteit van de zorg bij inwoners
Clïëntervaringsonderzoek Jeugdzorg	Meting tav de kwaliteit van de zorg bij inwoners
Kwaliteitsmanagement NMD (o.a. toezichtstaken Wmo)	Toetsing op de kwaliteit van de gecontracteerde zorg

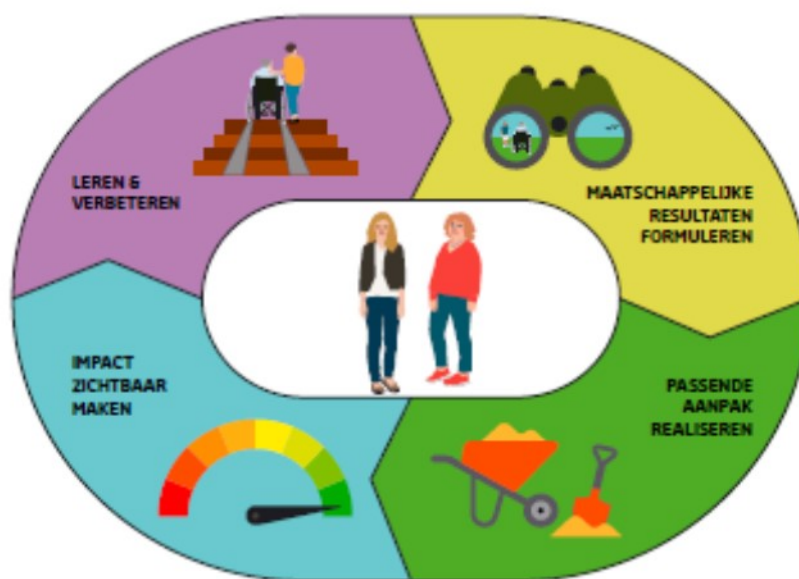
Naast de verplichte monitoren heeft de gemeente zelf ook monitoren ontwikkeld zoals contractmanagement NMD, NMD jeugdmonitor en jaarverslag leerplicht. Bovenstaande monitoren worden momenteel uitgevoerd voor de gemeente of voor de samenwerkingsverbanden met andere gemeenten. In deze monitoring zit inhoudelijk overlap, waardoor sommige samenwerkingspartners en / of inwoners meerdere keren worden benaderd. Daarnaast zijn ze vooral gericht op geïndiceerde zorg en worden ze allemaal afzonderlijk uitgevoerd. Het is van belang om de monitoren verder door te ontwikkelen. Deze doorontwikkeling moet meer samenhang brengen in de verschillende monitoren. Ook de beweging van de geïndiceerde zorg naar het voorliggend veld en de maatschappelijke effecten moeten zichtbaar worden middels monitoring. Ook moet er een omslag gemaakt worden van ad-hoc naar periodiek monitoren. Hierdoor kunnen de uitkomsten beter met elkaar worden vergeleken, het verhaal achter de cijfers worden verteld en kan worden bijgestuurd.

4.2 Monitoring in ontwikkeling

In paragraaf 2.1 is de waardendriehoek beschreven met als uitgangspunt dat de maatschappelijke, economische en juridische effecten in balans zijn. Deze nieuwe werkwijze vraagt ook een verandering in monitoring. Het monitoren op economische en juridische effecten is voornamelijk objectief te meten, ook wel output genoemd. Het maatschappelijk effect (kwaliteit) is lastiger te meten. Dit wordt ook wel outcome genoemd.

Je creëert het gedrag wat je meet

Bij outcome staat de inwoner centraal. Telkens wordt de vraag gesteld: worden de inwoners er beter van? In de publicatie “Inwoner centraal bij werken aan kwaliteit en outcome” van Movisie (2018) staat de kwaliteit- en outcome cyclus beschreven. Deze cyclus sluit aan bij de waarden zoals die staan beschreven in Aa en Hunze stroomt! en Samen maak je de route!.



In de bovenstaande cyclus staan vier vragen centraal:

1. **Maatschappelijke resultaten formuleren:** hoe gaat het met de inwoners en wat wil de gemeente realiseren?
2. **Passende aanpak realiseren:** met welke inzet kan de gemeente de gewenste resultaten bij en met de inwoners realiseren?
3. **Impact zichtbaar maken:** worden de inwoners er beter van en hoe komt de gemeente daar achter?
4. **Leren & verbeteren:** wat leert de gemeente hiervan en hoe kunnen de inwoners er maatschappelijk profijt van hebben?

4.2.1 Maatschappelijke resultaten formuleren

De cyclus start bij het formuleren van maatschappelijke resultaten. Deze resultaten zijn te onderscheiden in twee varianten:

- a) Resultaten die gaan over een positieve uitkomst bij de inwoners, zoals meer kwaliteit van leven en naar vermogen kunnen meedoen aan de samenleving.

- b) De kwaliteit van het ondersteuningsproces, zoals voelen de inwoners zich serieus genomen en hebben ze zelf zoveel mogelijk de regie.

De resultaten kunnen op individueel niveau worden gemeten of gemeente breed. Op individueel niveau zijn er op korte termijn vaak meer, en concrete, mogelijkheden om te sturen. Op gemeente breed niveau zijn de resultaten vaak ook beïnvloed door ontwikkelingen van buiten het sociaal domein, bijvoorbeeld een economische crisis. Dit maakt het sturen op gemeente breed niveau op korte termijn lastiger.

Van nature is bij monitoren de behoefte aan verantwoording en controle: laten zien dat je doet wat je hebt afgesproken (outputgericht). In de nieuwe manier van werken moet de gemeente ook de stap maken naar het formuleren van indicatoren die voortkomen uit de maatschappelijke effecten (outcomegericht). Ook het meten van ervaringen maken hier onderdeel van uit.

Bij deze nieuwe manier van monitoren is co-creatie van belang om gezamenlijk het maatschappelijk effect te bepalen en daarvoor indicatoren te formuleren. Door deze manier van werken betreft de gemeente verschillende doelgroepen erbij. Hierdoor wordt het maatschappelijk effect vanuit verschillende perspectieven bekeken. Iedereen kijkt met een andere bril en heeft een eigen belang. Luister naar elkaar en formuleer gezamenlijk een gewenst maatschappelijk effect.

Samen definiëren wat en hoe je het volgt, geeft begrip, gezamenlijkheid en eigenaarschap

4.2.2 Passende aanpak realiseren

Na het gezamenlijk bepalen van de maatschappelijke resultaten is het ook van belang om gezamenlijk kaders te bepalen. Bij de ontwikkeling van beleid is het van belang dat het in co-creatie wordt ontwikkeld. De gemeente is daarbij afhankelijk van de ervaringen en expertise van de samenwerkingspartners, maar ook de ervaringskennis en verwachtingen van de inwoners.

In Samen maak je de route! heeft de gemeente een aantal waarden vastgesteld die gebruikt worden als meetlat. Van systeemwereld naar leefwereld, gelijkwaardigheid en eigenaarschap, gebiedsgericht werken, meedoen en preventie, handelingsvrijheid en kaders en integraal en ontschotten. De meetlat kan zowel door de gemeente als door de samenwerkingspartners worden gebruikt om te leren, bij te sturen en elkaar scherp te houden.

4.2.3 Impact zichtbaar maken

Resultaten moeten zichtbaar worden gemaakt in cijfers. De cijfers moeten worden aangevuld met bijvoorbeeld ervaringen om meer betekenis te kunnen geven aan de cijfers en deze beter te kunnen duiden. Om de outcome te kunnen meten is een combinatie nodig van cijfers en verhalen, tellen en vertellen. De verhalen bieden meer inzicht en verdieping en vullen de cijfers aan. Hier kunnen ook instrumenten worden gebruikt die meer ingaan op de beleving van de inwoner. De huidige cliëntervaringsonderzoeken kunnen hieraan bijdragen. Deze beperken zich nu tot alleen de ervaringen over de hulp en ondersteuning (geïndiceerde zorg) die zij ontvangen. Om een beter beeld te krijgen op de beleving van de inwoner moeten de onderzoeken worden verdiept met bijvoorbeeld de cliëntervaring over de toegang of het voorliggend veld.

Monitoring doe je om te leren en te verbeteren, niet om af te rekenen

De gemeente wil een lerende organisatie zijn met ruimte om te experimenteren. In de toekomstvisie staat: *“Wij willen Aa en Hunze mooi houden en elke dag een beetje mooier maken”*

Het leren vindt niet alleen plaats in deze laatste fase van deze cyclus maar is eigenlijk de basis van de co-creatie en het samenwerken. Door te luisteren naar wat goed gaat en wat niet, ervaringen te verzamelen en samen zoeken naar wat werkt, kan de gemeente leren en verbeteren. Door de werkelijkheid samen te verkennen en te begrijpen, ontwikkelt de gemeente in co-creatie inzichten en oplossingen die dichterbij de behoeften van de inwoners staan.

Van belang is hierbij dat de gemeente kritische inwoners, medewerkers en samenwerkingspartners waardeert. Ruimte krijgen om fouten te maken is ook van belang. Het hoeft niet altijd perfect te zijn, van fouten leert men.

Samen definiëren wat en hoe je het volgt, geeft begrip, gezamenlijkheid en eigenaarschap

Het succes van de bovenstaande cyclus is het bewust doorlopen van de vier fasen. Doorloop ook eerst alle fasen voordat nieuwe acties worden gestart. Hoe concreter de acties en ambities zijn geformuleerd, hoe gericht er kan worden gewerkt aan verbeteringen en hoe eenvoudiger de voortgang kan worden gemeten.

5. Aanbevelingen

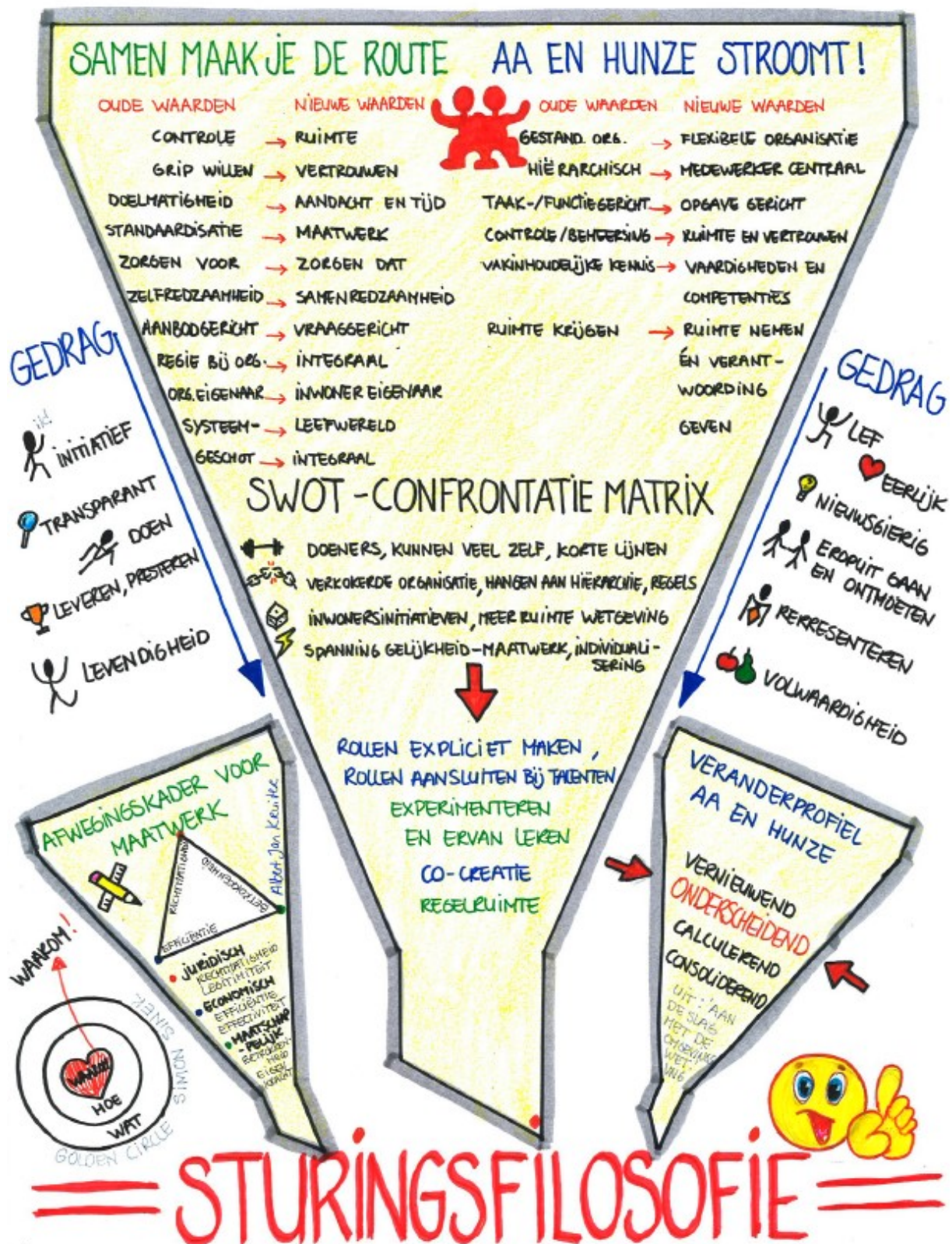
Deze sturingsfilosofie is geschreven voor het sociaal domein, maar kan ook heel goed worden toegepast op andere onderdelen van de gemeente. Dit komt doordat de basis van deze filosofie afkomstig is uit de toekomstvisie en de waarden van Aa en Hunze stroomt!. Dit vraagt een beweging waarin wordt toegewerkt van controle en verantwoording naar vertrouwen, effect en resultaat. Dit vraagt zowel van bestuur als ambtelijke organisatie dat zij groeien in hun nieuwe rol. Deze beweging is van groot belang om de transformatie in het sociaal domein te kunnen laten slagen.

In de voorgaande hoofdstukken zijn een aantal ontwikkelopdrachten beschreven:

- Doorgroeien naar een onderscheidende gemeente;
- De waardendriehoek toepassen;
- Bij sturing en monitoring het maatschappelijk effect prominenter mee laten wegen;
- Investeren op de relatie met de inwoners en samenwerkingspartners;
- Ruimte en vertrouwen geven om te kunnen experimenteren en te kunnen co-creëren;
- Samen maak je de route! vertalen in het (subsidie)beleid;
- De huidige uitvoeringsovereenkomsten inventariseren en beoordelen in hoeverre deze aansluiten bij Samen maak je de route! en de waardendriehoek;
- Van tellen naar vertellen;
- Doorontwikkelen van de monitoren en hier meer samenhang in brengen waardoor op een efficiëntere wijze gewerkt kan worden;
- Gezamenlijk creëren van gedragen maatschappelijke effecten.

De sturingsfilosofie is niet in beton gegoten. Het is een proces dat continue in ontwikkeling is en bijgestuurd moet worden. **Dit doen we in gezamenlijkheid; Samen aan het stuur!**

Bijlage 1. Trechters Samen maak je de Route! En Aa en Hunze Stroomt!



Bijlage 2. Oude en nieuwe waarden

Samen maak je de route

oude waarden ↔ nieuwe waarden

Samen maak je de route

- Van controle naar ruimte
- Van grip willen hebben op naar vertrouwen
- Van doelmatigheid naar aandacht en tijd
- Van standaardisatie naar maatwerk
- Van zorgen voor naar zorgen dat
- Van zelfredzaamheid naar samenredzaamheid
- Van aanbodgericht naar vraaggericht
- Van regie bij organisatie naar integraal
- Van organisatie eigenaar naar inwoner eigenaar
- Van systeemwereld naar leefwereld
- Van geschot naar integraal



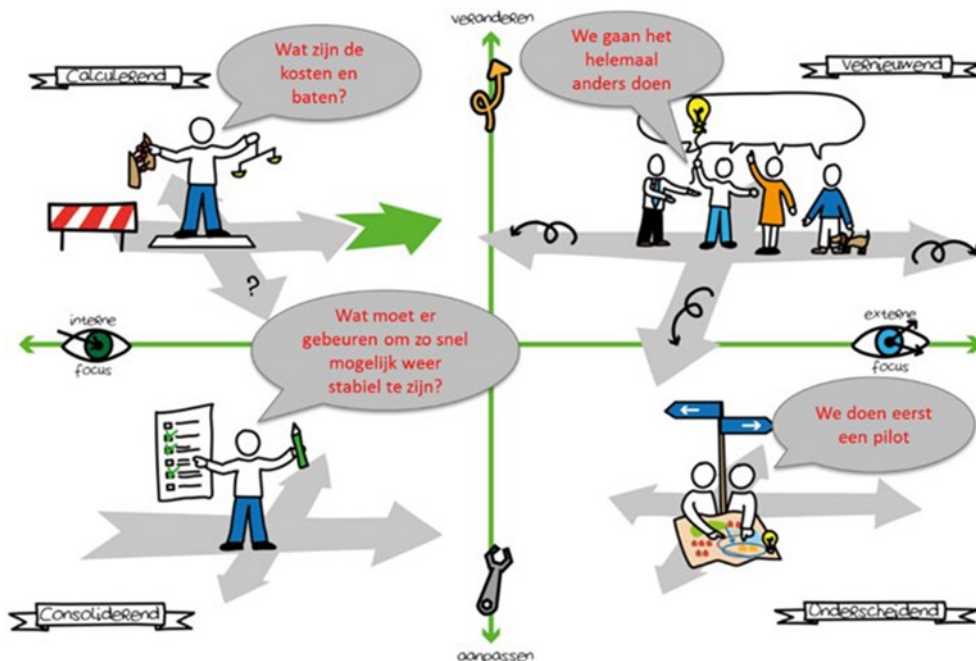
Aa en Hunze stroomt!

oude waarden ↔ nieuwe waarden

Aa en Hunze stroomt!

- Van gestandaardiseerde naar flexibele organisatie
- Van hiërarchisch naar: de medewerker centraal
- Van taak/functie gericht naar opgave gericht
- Van controle/beheersing naar ruimte en vertrouwen
- Van vakinhoudelijke kennis naar vaardigheden en competenties
- Van ruimte krijgen naar ruimte nemen én verantwoording geven

Bijlage 3. Gespreksstarter veranderprofielen Omgevingswet



Consoliderende strategie: Aanpassen en interne focus

Uitgangspunt is huidige situatie. Inventarisatie aan te passen beleidskaders vanuit vakinhoudelijke benadering. De noodzakelijke wijzigingen conform de wet invoeren vanuit een interne focus.

Onderscheidende strategie: Aanpassen en externe focus

Uitgangspunt is huidige situatie. Keuze maken voor een bepaalde gebiedsopgave. Opgave- en gebiedsgericht werken hoort bij deze strategie. Het valt aan te raden om te experimenteren (Sociaal Domein) om hier vervolgens van te leren en de aanpak door te ontwikkelen (Omgevingswet). Gebruik maken van de ruimte die de wet biedt om op specifieke gebieden het verschil te maken.

Calculerende strategie: Veranderen en interne focus

Uitgangspunt is nieuwe situatie. Analyseren wat daar voor nodig is. Resultaatgericht werken hoort bij deze strategie. Focus op kosten en baten die gemoeid zijn met een nieuwe manier van werken. Gebruik maken van de ruimte die de wet biedt als dat na afweging van kosten en baten aanwijsbaar voordelen oplevert.

Vernieuwende strategie: Veranderen en externe focus

Uitgangspunt is nieuwe situatie. Proces- en mensgericht werken hoort bij deze strategie. Samen met externe betrokkenen de veranderopgave bepalen. Gebruik maken van de ruimte die de wet biedt om vanuit opgaven anders te werken.