

Projectplan

“Het Sociaal Domein van de toekomst” in Buren (een nadere invulling van de transformatie)

Bestuurlijk Opdrachtgever: Daan Russchen	Project Transformatie Sociaal Domein	Versie: 3.0
		Datum: 22 februari 2019
Ambtelijke opdrachtgever: Michiel van Dalen Projectleider: Jan Derksen	Overige leden projectteam: Martijn Raedt Mandy van Belzen ... < nog nader te bepalen > ...	
Startdatum: 11 december 2018	Einddatum: ...	

Inleiding

De decentralisatie van verantwoordelijkheden in het Sociaal Domein op het gebied van de Wet maatschappelijke ontwikkeling (Wmo), Jeugdhulp en (arbeids)participatie ligt alweer enkele jaren achter ons. Sinds die tijd staan alle gemeenten voor de opgave om een integraal en samenhangend beleid te voeren, waarbij ondersteuning op maat dichtbij de inwoners kan worden georganiseerd. Ten tijde van de zogenoemde *transitie* in 2015 richtten gemeenten zich vooral op het eigen maken van de nieuwe taken, met het bieden van zorgcontinuïteit als belangrijkste uitgangspunt. Inmiddels staan alle gemeenten – en dus ook Buren – voor de zogenoemde *transformatie*, waarin ze eerder gemaakte keuzes heroverwegen, zelf initiatieven nemen voor integrale oplossingen en “het Sociaal Domein van de toekomst” vormgeven.

Uitdagingen voor gemeenten in transformatie zijn door Berenschot reeds verwoord in onderstaande punten:

- *De kern van de transformatie*: de menselijke maat, de burger aan zet. Inwoners doen van alles zelf en voor en met elkaar: ontmoeting, vereniging, een-op-een betrokkenheid. Hoe kunnen de zorgaanbieder en de gemeente dit faciliteren: buurthuis, wijkteam, schuldhulpmaatjes? En hoe sluit je aan bij deze initiatieven om mogelijke problemen vroeg te signaleren en te voorkomen?
- *Organiseer passende ondersteuning voor burgers die dat nodig hebben*. Bij passende ondersteuning is ketenregie cruciaal. Belangrijke thema's: een op de inwoner afgestemd keukentafelgesprek, adequate inkoop van zorg, begeleiding van uitkering naar werk en overgang 18-/18+.
- *Goed opdrachtgeverschap, goed opdrachtnemerschap, correcte tarieven*. De interactie tussen gemeente en aanbieder is een cruciale factor bij de stap van transitie naar transformatie. Op innovatie gerichte samenwerking, met behoud van de eigen rol is daarbij het uitgangspunt. Het inrichten van professioneel opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, keuze van prikkels en bekostigingsvarianten en bepalen van correcte tarieven staan daarbij centraal.
- *Businesscases voor optimale inzet van schaarse middelen*. Dit begint met inzicht in de verdeelmechanismen van rijksmiddelen naar gemeente en in de bepalende keuzes rond de omvang van uitgaven. Aan welke knoppen kun je draaien om kosten en baten in evenwicht te brengen? Denk aan werk bespaart bijstand, preventie en business afschalen van zorg. Businesscases kunnen concrete handvatten bieden om inzicht te geven in consequenties van keuzes, met een tijdpad en mijlpalen waarin de opbrengst van investeringen gemonitord wordt.
- *Samenwerking en sturing*. De meeste gemeenten werken samen bij de uitvoering van begeleiding naar werk, inkoop van jeugdzorg en Wmo en sociale werkvoorziening. Hoe behaal je voordeel van samenwerking zonder de grip van de gemeente(raad) te verliezen? Kies je voor netwerksamenwerking of een gemeenschappelijke regeling? En hoe kom je tot voor alle partijen reële afspraken wanneer de samenwerking wordt verbroken of juist uitgebreid?

Bovenstaande aandachtspunten worden meegenomen in het transformatietraject.

De transformatie in het Sociaal Domein

Het geven van vorm en inhoud aan de transformatie binnen het Sociaal Domein is in Buren één van de strategische opgaven in 2019. Dit projectplan geeft in hoofdlijnen weer hoe we het inhoudelijke traject willen inrichten. Parallel aan het inhoudelijke transformatieproces voeren we een (financiële) analyse uit, zodat we niet alleen beter zicht krijgen op de uitgaven binnen Wmo en Jeugdwet, maar ook op de mogelijkheden om die te beïnvloeden. Gezien de tekorten in het Sociaal Domein in 2018, is het van groot belang om hier zo snel mogelijk (beter) inzicht in te hebben.

Dit projectplan geeft ons houvast en inzicht. We kiezen ervoor om het traject op te delen in vier verschillende fasen, te weten:

- de voorbereidingsfase
- de oriëntatiefase
- de fase van visievorming
- de implementatiefase

We beschrijven hieronder de verschillende fasen, die we achtereenvolgens doorlopen. De overgangen tussen de verschillende fasen markeren we door steeds aan het eind van een fase een (eind)product op te leveren.

1. De voorbereidingsfase

Looptijd: december 2018 - februari 2019

Centraal in deze periode staan de voorbereidingen die we moeten treffen om het traject in goede banen te leiden. Naast het schrijven van een projectplan, maken we keuzes ten aanzien van aanpak en activiteiten, selecteren we deelnemers aan het traject en maken we (proces)afspraken over voortgang en verantwoording. We geven vorm aan de projectorganisatie, naast een projectleider worden in ieder geval een projectgroep en een klankbordgroep geformeerd. Ook voor draagvlak en communicatie hebben we bijzondere aandacht.

Wie betrokken?

- ✓ Projectleider, projectteam en eventuele ondersteuning
- ✓ De teammanagers met verantwoordelijkheden in het Sociaal Domein
- ✓ Een afvaardiging van team Beleid
- ✓ De ambtelijke opdrachtgever: de directeur organisatie
- ✓ De portefeuillehouder en op afstand de andere leden van het college

Resulteert in:

- Plan van aanpak, vastgesteld door het college in maart 2019

2. De oriëntatiefase

Looptijd: maart – mei 2019

Na goedkeuring van dit projectplan is er groen licht voor het traject dat we voor ogen hebben en dat we in dit document op hoofdlijnen beschreven. Daarmee gaat de voorbereidingsfase over in de volgende fase, die we gebruiken voor een nadere oriëntatie.

In deze fase starten we met de daadwerkelijke visievorming om “het Sociaal Domein van de toekomst” vorm te geven in Buren. Dat doen we bewust samen met (een vertegenwoordiging van) de verschillende teams binnen de gemeente. Enerzijds om iedereen de kans te geven om zijn of haar bijdrage te leveren, anderzijds om een zo breed mogelijk draagvlak te krijgen. De resultaten van de heidag Sociaal Domein op 19 november 2018 gebruiken we als basis voor de vervolgstappen die we nu zetten.

Voorstel aanpak:

A. Werkbijeenkomst(en) over “het Sociaal Domein van de toekomst” in Buren

Doelen:

- Medewerkers in staat stellen vanuit een andere bril naar het Sociaal Domein te kijken
- In een relatief veilige omgeving (zonder directe gevolgen) brainstormen over kansen en mogelijkheden
- Enthousiasme aanwakkeren om (de inrichting van) het Sociaal Domein te verbeteren

Globale opzet:

- Inleiding op het waarom van dit traject
- In gesprek over de (gezamenlijke) droom: wat zou je graag willen?
- Verdieping: hoe bereiken we die droom, wat doen we morgen anders of niet meer?

Nog ter overweging / nader te bepalen:

- Wie nodigen we uit / wie nemen er deel?
- Hoeveel werkbijeenkomsten?
- Nodigen we een (externe) inspirator uit?

B. Excursie(s) / werkbezoek(en) andere gemeente(n) (of maatschappelijke organisatie(s))

Doelen:

- Een kijkje in de keuken bij anderen: hoe hebben zij de transformatie vormgegeven?
- Inspiratie opdoen, eigen beelden verder 'inkleuren'

Nog ter overweging / nader te bepalen:

- Welke / hoeveel medewerkers naar deze excursie(s)?
- Welke gemeenten / organisaties lenen zich voor zo'n excursie?
- Alternatief: gastspreker uitnodigen op het gemeentehuis

Wie betrokken?

- ✓ Projectleider, projectteam en eventuele ondersteuning
- ✓ De teammanagers met verantwoordelijkheden in het Sociaal Domein
- ✓ Een afvaardiging van de teams Beleid, Stib, Werk & Inkomen, Regie & Projecten en Front-office.
- ✓ De ambtelijke opdrachtgever: de directeur organisatie

Resulteert in:

- Een eerste schets (werkdocument) van "het Sociaal Domein van de toekomst" in Buren, gebaseerd op ervaringen werkbijeenkomst(en) en excursie(s) en gedragen door (medewerkers van) de verschillende betrokken teams (uitvoering en beleid)

3. De fase van visievorming

Looptijd: mei – juli 2019

In deze fase staat het formuleren van de Burense visie op "het Sociaal Domein van de toekomst" centraal. Daarvoor gebruiken we de resultaten van de oriëntatiefase, maar we vragen ook input van onze inwoners en maatschappelijke partners. Op die manier organiseren we draagvlak voor de visie, zowel in- als extern.

Voorstel aanpak:

A. Werkdocument vertalen in concept visie

Over onze visie op transformatie in het Sociaal Domein zijn in het verleden al de nodige (beleids)documenten verschenen. Dat betekent dat we al beschikken over de nodige input voor de Burense visie op "het Sociaal Domein van de toekomst". Deze input verrijken we met de opbrengsten van de oriëntatiefase (werkbijeenkomst(en) en excursie(s)). Op basis van al deze informatie schrijven we vervolgens een concept visie, die kan rekenen op intern draagvlak als gevolg van een zorgvuldig doorlopen voortraject waarbij (vertegenwoordigers van) de verschillende teams in de organisatie betrokken zijn.

B. Consultatieronde(s) met inwoners en maatschappelijke partners

Voorwaarde voor een goede Burense visie op "het Sociaal Domein van de toekomst" is dat deze niet alleen kan rekenen op intern draagvlak, maar ook door onze inwoners en maatschappelijke partners gedragen wordt. Daarom kiezen we ervoor om een (of meer) zogenoemde consultatieronde(s) in te bouwen. Dan 'toetsen' we de concept visie bij anderen.

Zo geven we ruimte voor wijzigingen en aanvullingen, maar ook voor het aanbrengen van accenten en prioriteiten. Het besluit over hoe we deze consultatieronde(s) vormgeven, kunnen we op een later moment nemen. Er zijn verschillende mogelijkheden: schriftelijk, in 1-op-1 gesprekken of juist in groepsverband. Ook over wie we in deze consultatieronde(s) willen raadplegen, kunnen we op een later moment besluiten. Ook hierin zijn verschillende mogelijkheden, die er mogelijk toe leiden dat we keuzes moeten maken. Partijen waar we nu aan denken zijn bijvoorbeeld: de partners binnen Stib, de Participatieraad, de werkgroep Sociaal Domein, een vertegenwoordiging vanuit de huisartsen / POH's, de GGD / gezondheidsmakelaar, de signaleringsgroepen et cetera.

Er wordt nog nagedacht over een manier om inwoners te betrekken bij deze consultatieronde(s).

C. Definitieve visie op “het Sociaal Domein van de toekomst” / de transformatie in Buren

Na de consultatieronde(s) maken we de visie definitief. We verwerken de input van onze partners in de conceptvisie waarmee we de consultatieronde(s) zijn gestart. Het is op voorhand niet te zeggen of en hoeveel er wijzigt. Het is wel belangrijk dat we ons vooraf committeren aan de uitkomsten, omdat we bewust kiezen voor co-creatie. De consultatieronde(s) moet(en) resulteren in een breed draagvlak, maar zijn nadrukkelijk geen show voor de bühne. Op basis van de definitieve visie is het mogelijk om een uitvoerings- of stappenplan te maken voor het daadwerkelijk implementeren van deze visie. Hetzelfde geldt voor een inschatting van de kosten die deze implementatie met zich meebrengt.

D. Optie: een BOT-sessie met het college

Het is te overwegen een BOT-sessie met het college te organiseren voordat de visie aan de Raad wordt voorgelegd.

Wie betrokken?

- ✓ Projectleider, projectteam en eventuele ondersteuning
- ✓ De teammanagers met verantwoordelijkheden in het Sociaal Domein
- ✓ Externe partners in het Sociaal Domein
- ✓ De ambtelijke opdrachtgever: de directeur organisatie

Resulteert in:

- Een (gedragen) visie op transformatie: “Het Sociaal Domein van de toekomst” in Buren
- Een uitvoerings- of stappenplan voor het implementeren van deze visie
- Een financieel voorstel voor de uitvoering van de implementatiefase

Allemaal vastgesteld door het college in de zomer van 2019. En vervolgens door de Raad in de vergadering van 1 oktober 2019.

Nader te onderzoeken: Mogelijk is er vanuit de Awb een verplichting om het visiedocument een bepaalde periode ter inzage te leggen. Dat geeft onze samenwerkingspartners een formele gelegenheid om nog hun reactie te geven. Dat zou betekenen dat er meer tijd nodig is tussen het akkoord door het college en de raadsvergadering. Als dit zo is, dan heeft dat gevolgen voor de planning.

4. De implementatiefase

Looptijd: (vanaf) 2^e helft 2019

Na de fase van visievorming staat in deze vierde fase de daadwerkelijke implementatie centraal. De gesprekken over “het Sociaal Domein van de toekomst” in Buren leiden ongetwijfeld tot veranderingen in de wijze waarop zaken nu zijn georganiseerd of afgesproken. In het uitvoerings- of stappenplan beschrijven we welke wijzigingen er nodig zijn en hoe we deze willen doorvoeren. Daarmee starten we rond / na de zomer van 2019. Hoe deze implementatiefase er precies uit gaat zien en welke stappen er gezet moeten worden, is op dit moment vanzelfsprekend nog onbekend.

Wie betrokken?

- ✓ Projectleider en eventuele ondersteuning
- ✓ De drie teammanagers met verantwoordelijkheden in het Sociaal Domein
- ✓ Een afvaardiging van de teams Beleid, Stib, Werk & Inkomen, Regie & Projecten en Front-office
- ✓ De ambtelijke opdrachtgever: de directeur organisatie

Resulteert in:

- Een organisatie en manier van werken (kernwaarden, werkafspraken etc.) die passen bij de visie op transformatie: "Het Sociaal Domein van de toekomst" in Buren

- OVERIGE ZAKEN -

Capaciteit

Van de projectleider wordt gemiddeld een inzet verwacht van 24 uur per week. We kiezen ervoor om de teammanager van Stib ook aan te stellen als projectleider voor de transformatie, vanwege zijn ervaring met en kennis over veranderingsprocessen. De teammanager Stib blijft verantwoordelijk voor zijn team en medewerkers. Om ervoor te zorgen dat de teammanager Stib de transformatie voortvarend op kan pakken, wordt er extra capaciteit voor Stib ingehuurd, in de vorm van een meewerkend voorman. Naast de inzet van de projectleider en leden van de projectgroep, wordt ook inzet gevraagd van andere medewerkers. Bijvoorbeeld als vertegenwoordigers van de verschillende teams, in deelname aan de werksessie(s) en/of excursie(s).

Financiën

De ondersteuning van de teammanager Stib moet extern worden ingehuurd, omdat hiervoor geen capaciteit beschikbaar is. Daarvoor is naar schatting € 50.000,-- nodig. Daarnaast is er een beperkt budget nodig om de werksessie(s), de excursie(s) en de consultatieronde(s) te bekostigen.

De kosten voor het implementatietraject zijn op dit moment nog niet in te schatten. Dat kunnen we pas op het moment dat de visie definitief is en we een inschatting kunnen maken van de gevolgen daarvan voor de organisatie. Na de zomer van 2019 komen we met een financieel voorstel voor de uitvoering van de implementatiefase.

Projectorganisatie

Het traject om te komen tot "het Sociaal Domein van de toekomst" in Buren is een opdracht van de wethouder Sociaal Domein, die we benoemen tot bestuurlijke opdrachtgever. Hij legt verantwoording af aan de gemeenteraad. Ook ambtelijk is er een opdrachtgever: de directeur organisatie. Hij legt verantwoording over dit traject af aan het DT of vraagt de projectleider dat te doen. Dan is er nog het 'dagelijks bestuur' van de projectorganisatie. Dat wordt gevormd door de projectleider samen met de andere leden van het projectteam.

Leden projectorganisatie

Bestuurlijk opdrachtgever:

- Daan Russchen --> verantwoording aan gemeenteraad

Ambtelijk opdrachtgever:

- Michiel van Dalen --> verantwoording aan DT

Projectleider:

- Jan Derksen --> verantwoording aan AO

Leden projectteam:

- Martijn Raedt
- Mandy van Belzen
- Nog nader te bepalen

Eventuele projectondersteuning:

- ?

Communicatie

De transformatie binnen het Sociaal Domein raakt veel medewerkers van de gemeente. We streven naar een breed draagvlak en zoveel mogelijk input vanuit de organisatie. Tegelijkertijd is realisme hierin op zijn plaats: zoveel mensen, zoveel meningen. Een visie opstellen waarin iedereen zijn of haar bijdrage heeft geleverd en zijn of haar persoonlijk motivatie herkent, is een illusie. Toch is het zaak om zoveel mogelijk recht te doen aan de geluiden binnen de organisatie. Immers: dat vergroot het draagvlak. Communicatie is daarin misschien wel het sleutelwoord. We streven ernaar om iedereen mee te nemen in de verschillende fasen van het traject. Dat kan op verschillende manieren, mede afhankelijk van het moment in het proces. We maken daarom geen communicatie spoorboekje, maar zorgen ervoor dat het een steeds terugkerend onderwerp van gesprek is.

Om te voorkomen dat we op (belangrijke) momenten in het proces 'vergeten' te communiceren met (sommige) stakeholders, spraken we af met de collega's van communicatie dat we voor dit traject de Factor-C methode zullen toepassen. Dat betekent dat we nog dit voorjaar het krachtenveld in kaart brengen en een kalender maken met de mijlpalen in het proces. Deze kunnen we er elk moment bij pakken om te bepalen of we alle partijen met regelmaat en op de juiste manier bij het proces betrekken en informeren.

De gevolgen van de visie en het implementatietraject dat hierop volgt, raken mogelijk het project Kerngericht werken. Het is belangrijk dat we daar tijdig oog voor hebben. Als de concept visie gereed is, zoeken we de verbinding met dit project. Om de raakvlakken te verkennen en te bepalen hoe beide trajecten zich verder ontwikkelen. Zo voorkomen we dat beide trajecten parallel naast elkaar (blijven) lopen, zelfs wanneer integratie meer voor de hand zou liggen.