‘Grip op de Wmo’

Plan van Aanpak

Plan van Aanpak

64534 – Public

2 december 2020

Berenschot

‘Grip op de Wmo’

Plan van Aanpak

2 december 2020

Berenschot

Inhoudsopgave

Inleiding 3
1. Projectstructuur 4
2. Verdieping inhoudelijke maatregelen 8
3. Communicatie 12
4. Monitoring en sturing 13
5. Projectformatie 14
6. Planning op hoofdlijnen 15
Bijlage 1. Voorbeeld format projectplan 16

Inleiding

Op woensdag 7 oktober 2020 heeft Berenschot in opdracht van het samenwerkingsverband Oosterschelderegio het adviesrapport 'Grip op de Wmo' gepresenteerd en opgeleverd. Dit rapport bevat verschillende aanbevelingen en zeven concrete besparingsmaatregelen die leiden tot meer (financiële) grip op de kosten van de Wmo. De regio herkent zich in de bevindingen en aanbevelingen van deze rapportage, en is voornemens om uitvoering te geven aan de voorgestelde maatregelen. Voorliggende projectbeschrijving maakt een vertaalslag van het adviesrapport 'Grip op de Wmo' naar een projectmatige uitvoering. Dit document is bedoeld om op basis van inhoudelijke en politiek-bestuurlijke afwegingen te komen tot een doelgerichte realisatie van de maatregelen. Bij het opstellen van dit projectplan is een balans gezocht tussen het waarborgen van de eigenheid van de verschillende gemeenten enerzijds en een doelgerichte uniforme uitvoering van het projectplan anderzijds. De lessen uit eerdere projectplannen zoals het 'actieplan Begeleiding' hebben meegewogen bij de totstandkoming hiervan, waarbij de inhoudelijke onderdelen uit de verschillende actieplannen Wmo zijn geïncorporeerd. Parralel aan dit projectbeschrijving lopen verschillende projecten die raken aan de verschillende maatregelen uit dit plan of deels mogelijk overlappen. Hoewel wij streven naar integraliteit willen wij voorkomen dat door andere (al lopende) projecten de implementatie van de maatregelen naar de achtergrond verdwijnt. Het voorstel is dan ook om per afzonderlijk parallel project in beeld te brengen hoe deze in samenhang tot dit projectplan kan worden uitgevoerd.

Daar waar Berenschot is gevraagd om dit document uit te werken, is de inhoud hiervan tot stand gekomen in nauwe samenwerking met een afvaardiging van het managementoverleg van SWVO. Het is dan ook niet zozeer een advies van Berenschot maar meer een resultaat van een gezamenlijk proces.

Leeswijzer

Dit document beschrijft achtereenvolgens de projectstructuur met daarin de verschillende varianten. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de inhoudelijke maatregelen, daarna volgt de communicatie en monitoring en sturing. In hoofdstuk 5 treft u een inschatting van de projectformatie.

1. Projectstructuur

Het adviesrapport 'Grip op de Wmo' beschrijft een aantal rand voorwaardelijke maatregelen en daarnaast zes inhoudelijke besparingsmaatregelen. In dit projectdocument wordt aandacht besteed aan de realisatie van alle maatregelen. Hoewel uit het onderzoek blijkt dat alle maatregelen op alle zeven deelnemende gemeenten van toepassing zijn, is de lokale context en de (financiële) impact van de maatregelen verschillend. Een van de kenmerkende verschillen is dat twee gemeenten (Schouwen-Duiveland en Tholen), geen deel uitmaken van GR de Bevelanden en hierdoor de toegang zelf/zelfstandig hebben georganiseerd. De projectstructuur houdt daarom niet zozeer rekening met de impact van de maatregelen per gemeente, maar wel met lokale inrichtingskeuzes. De concrete vragen zijn daarom: wat ga je op het niveau van SWVO organiseren, wat organiseer je op het niveau van GR de Bevelanden en wat gaan individuele gemeenten zelf doen?

Twee varianten

De implementatie van de besparingsopgaven kan op verschillende wijze worden vormgegeven waarbij verschillende projectstructuren denkbaar zijn. Om u mee te nemen in de afwegingen onderscheiden wij op hoofdlijnen twee afwijkende projectstructuren.

1.1 Een integrale projectstructuur

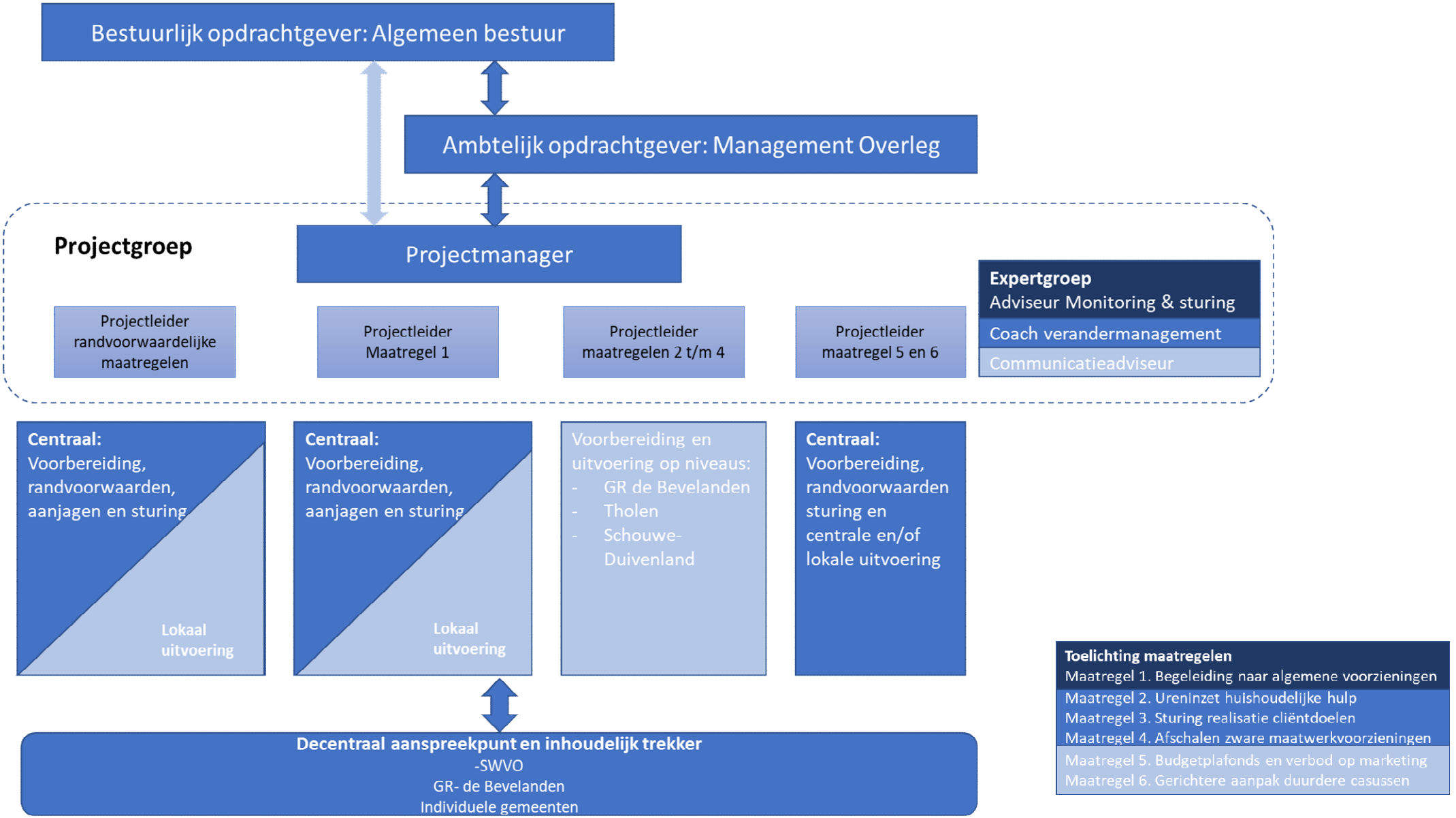
Binnen deze structuur ligt de focus op het zo breed en integraal mogelijk aanvliegen van de opgaven. Dit betekent dat er over alle gemeenten heen één projectorganisatie komt met middelen en mandaat om de maatregelen in praktijk te kunnen brengen. De taken en opgaven worden binnen de projectorganisatie verdeeld en integraal voor alle gemeenten uitgevoerd. Dit betekent dat de projectstructuur naast de dagelijkse hiërarchische structuur komt te staan en hier mogelijk ook gaat schuren. Het voordeel is dat de maatregelen slagvaardig op een uniforme wijze worden doorgevoerd waarbinnen in mindere mate rekening wordt gehouden met de couleur locale en de lokale verschillen.

1.2 Een centrale projectstructuur, maar lokale uitvoering en sturing

Deze structuur gaat ervan uit dat binnen een centrale projectgroep de kaders en monitoring worden georganiseerd, maar dat het mandaat en de sturing bij de individuele gemeenten ligt. Concreet betekent dit dat elke gemeente zelfstandig aan de slag gaat met de maatregelen en hiervoor intern één verantwoordelijke projectleider benoemt. Deze projectleider kan vervolgens deel uitmaken van een centrale projectgroep om op deze manier zoveel mogelijk integraliteit te waarborgen. Uit de evaluatie van het actieplan begeleiding is echter gebleken dat deze structuur door lokale agenda's, prioriteiten en mandatering eerder onvoldoende in staat heeft gesteld om de maatregelen adequaat door te voeren. Daarnaast is dit mogelijk niet efficiënt doordat bij de verschillende gemeenten de maatregelen allemaal apart worden opgestart. Het voordeel is echter wel dat individuele gemeenten eigen keuzes kunnen maken omtrent de implementatie en deze tussentijds gemakkelijker kunnen bijstellen.

Afweging

Vanuit inhoudelijk perspectief sorteert het adviesrapport van Berenschot meer voor op de eerste variant. Echter, hier dienen de lokale belangen en de politieke besluitvorming hieromtrent mee te wegen. Er is daarom gezocht naar een projectstructuur die zoveel mogelijk tegemoetkomt aan de voordelen van beide varianten en daarnaast gestoeld is op de inhoud van de verschillende maatregelen.


Bestuurlijk opdrachtgever: Algemeen bestuur
Ambtelijk opdrachtgever: Management Overleg
Projectgroep
Projectmanager
Projectleider randvoorwaardelijke maatregelen
Projectleider Maatregel 1
Projectleider maatregelen 2 t/m 4
Projectleider maatregel 5 en 6
Expertgroep
Adviseur Monitoring & sturing
Coach verandermanagement
Communicatieadviseur
Centraal: Voorbereiding, randvoorwaarden, aanjagen en sturing
Lokaal uitvoering
Centraal: Voorbereiding, randvoorwaarden, aanjagen en sturing
Lokaal uitvoering
Voorbereiding en uitvoering op niveaus:
- GR de Bevelanden
- Tholen
- Schouwe-Duivenland
Centraal: Voorbereiding, randvoorwaarden sturing en centrale en/of lokale uitvoering
Decentraal aanspreekpunt en inhoudelijk trekker
-SWVO
GR- de Bevelanden
Individuele gemeenten
Toelichting maatregelen
Maatregel 1. Begeleiding naar algemene voorzieningen
Maatregel 2. Ureninzet huishoudelijke hulp
Maatregel 3. Sturing realisatie cliëntdoelen
Maatregel 4. Afschalen zware maatwerkvoorzieningen
Maatregel 5. Budgetplafonds en verbod op marketing
Maatregel 6. Gerichtere aanpak duurdere casussen

Berenschot

1.3 Toelichting projectstructuur

De weergegeven projectstructuur is tot stand gekomen door per maatregel vanuit de inhoud te redeneren welke structuur het beste in staat stelt om deze tot uitvoering te brengen. Hierna treft u een korte toelichting op de structuur.

Definitie projectopdracht

Tenzij anders wordt besloten betreft de projectopdracht het implementeren van alle maatregelen uit het adviesrapport Grip op de Wmo. Vanzelfsprekend kunnen individuele gemeenten (op onderdelen) afwijkende keuzes maken. Voordat de opdracht start, dient er zowel bestuurlijk als politiek draagvlak te zijn voor de beschreven opgaven per gemeenten. De som van de opgaven van de gemeenten vormt de integrale projectopdracht.

Bestuurlijk opdrachtgever

Het algemeen bestuur van SWVO is bestuurlijk opdrachtgever van de opgaven en hiermee van het project. De opdrachtgever stelt kaders, neemt tussentijdse (bestuurlijke) beslissingen en wordt op de hoogte gehouden over de voortgang. De bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever komen met een vaste frequentie bij elkaar om de voortgang te bespreken, desgewenst sluit de projectmanager hierbij aan.

Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever bestaat uit de leden van het regionale managent overleg (inclusief Ingrid Kooiman). De ambtelijk opdrachtgever spreekt met een vaste frequentie met de projectmanager om de voortgang te monitoren en te bewaken en om knelpunten te bespreken en op te lossen. De ambtelijk opdrachtgever benoemd één centraal contractpersoon voor de projectleider.

Projectmanager

De projectmanager is integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van de maatregelen en hiermee ook de realisatie van de besparingsopgave. De projectmanager heeft frequent contact met de projectleiders van de verschillende maatregelen en borgt de samenhang en onderlinge afstemming. Daarnaast vervult de projectmanager een verbindende rol met het expertteam. De projectleider rapporteert aan de ambtelijk opdrachtgever.

Projectgroep

Er is gekozen voor een compacte projectgroep die over het mandaat en de middelen beschikt om de maatregelen te realiseren. De verschillende projectleden zijn verantwoordelijk voor (een deel van) de maatregelen. De projectgroep informeert het managementoverleg over de voortgang. Daarnaast maakt een expertgroep deel uit van de projectgroep. Hierin zit in ieder geval iemand die verantwoordelijk is voor een uniforme communicatie over het project. Daarnaast is een adviseur monitoring en sturing opgenomen in de expertgroep die verantwoordelijk is voor de inrichting en doorontwikkeling van de cijfermatige sturing (zie ook rapport Grip op de Wmo).

Uitvoering

Per combinatie van maatregelen wordt een projectstructuur gevormd, waarbij de projectleiders aan de slag gaan met het realiseren van de maatregelen. Een afgevaardigde van de projectgroep stuurt aan. Maatregel 1 wordt centraal voorbereid, waarbij één van de individuele gemeenten de implementatie verzorgt. Maatregelen 2, 3 en 4 worden op het gemeenteniveau in samenspraak met de verschillende toegangsorganisaties uitgevoerd. De gemeenten zijn in de ‘lead’ en verantwoordelijk voor het aandragen van de trekkende professionals.

Maatregelen 5 en 6 worden centraal door het SWVO uitgevoerd en geïmplementeerd waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de inzet en expertise van lokale consulenten. Daarnaast zijn er drie randvoorwaardelijke maatregelen geformuleerd. Deze worden centraal voorbereid, aangestuurd en gemonitord. De individuele gemeenten realiseren de uitvoering hiervan.

Decentraal aanspreekpunt en inhoudelijk trekker

De voorgestelde structuur veronderstelt dat elke gemeente, het SWVO en GR-de Bevelanden een contactpersoon benoemt die zich inhoudelijk verantwoordelijk voelt voor de realisatie van de maatregelen. Hij/zij zal de trekker vormen binnen de organisatie en eventuele knelpunten terugkoppelen aan de projectgroep.

2. Verdieping inhoudelijke maatregelen

Dit hoofdstuk beschrijft per maatregel de belangrijkste onderwerpen (en vragen) die nader uitgewerkt moeten worden voordat de maatregelen geïmplementeerd kunnen worden (dit overzicht is niet uitputtend). Voor een nadere beschrijving van de maatregelen wordt verwezen naar het adviesrapport van Berenschot 'Grip op de Wmo'. In bijlage 1 treft u een format aan dat gebruikt kan worden om tot een implementatieplan te komen. Het voorstel is om in dit projectvoorstel op de hoofdlijnen te blijven en de projectgroep te vragen om met een gedetailleerd plan van aanpak te komen. Daarin staat beschreven welke stappen ondernomen worden, wat er nodig is om dat te realiseren, welke tussenliggende resultaten gerealiseerd worden en hoe de voortgang gemonitord wordt. Hierdoor ontstaat logischerwijs ook het commitment vanuit de projectgroep.

Maatregel 1. Omvormen van maatwerkvoorzieningen begeleiding naar algemene voorzieningen

Van alle maatregelen is deze het meest fundamenteel. Voordat de maatregel in praktijk gebracht wordt dient er een gedetailleerd plan van aanpak te komen over de wijze waarop de algemene voorziening wordt vormgegeven. Wij adviseren om hierin ook te kijken naar de manier waarop andere gemeenten dit hebben gedaan. Enkele onderwerpen die in ieder geval in de nadere uitwerking terug moeten komen zijn de volgende:

- Beschrijf de strategische koers van de algemene voorziening. Bijvoorbeeld een besluit om ondersteuning toegankelijk te maken zodat zoveel mogelijk inwoners geholpen kunnen worden of juist een drempel om inwoners uit te nodigen om (eerst) zelf tot een oplossing te laten komen?
- Beschrijf of de algemene voorziening per gemeente wordt ingericht of dat deze voorziening op regionaal verband wordt georganiseerd.
- Een beschrijving van het orgaan dat de ondersteuning aanbiedt: eigen dienst, verbonden partij of een externe opdrachtnemer?
- Hoe ziet het contracteren/inkoop van deze voorziening eruit?
- Beschrijving van de opdracht aan de aanbieders van deze voorziening: welke inwoners worden ondersteund en hoe lang duurt deze ondersteuning?
- Een uitwerking van deze wijze waarop deze voorziening zich tot andere voorzieningen en samenwerkingspartners verhoudt. Bijvoorbeeld met het huidige algemeen maatschappelijk werk?
- De wijze waarop hierover wordt gecommuniceerd met aanbieders en inwoners?
- Monitoring en sturing: wanneer is het een succes en hoe ga je de voortgang monitoren?

Conform de projectstructuur wordt voorgesteld om één projectleider de opdracht te geven om vorenstaande vragen uit te werken tot één integraal programma op basis waarvan tot implementatie overgegaan kan worden.

Maatregel 2. Gemiddelde ureninzet huishoudelijke hulp beperken

Deze maatregel ziet toe op een lagere gemiddelde ureninzet bij inwoners. De volgende keuzes hieromtrent in de voorbereiding moeten gemaakt worden:

- In beeld brengen hoe dit binnen de verschillende gemeenten is ingericht en welke verbeteringen er per gemeente noodzakelijk zijn.
- Eventuele aanpassing van de productbeschrijving en normenkader om deze maatregel door te voeren.
- Focus op nieuwe cliënten en/of herindicaties, of worden ook cliënten met een lopende voorziening opnieuw in beeld gebracht?
- Een beschrijving van de werkwijze en wat hebben consulenten nodig om dit te implementeren?
- De wijze waarop hierover wordt gecommuniceerd.
- Een beschrijving van de manier waarop de voortgang wordt gemonitord.

Maatregel 3. Formuleren en sturen op realisatie van cliëntdoelen

Deze maatregel ziet toe op het opstellen van cliëntdoelen en het hierop ook actief sturen. De vragen die hiervoor beantwoord dienen te worden zijn in ieder geval de volgende:

- In beeld brengen hoe dit binnen de verschillende gemeenten is ingericht en welke verbeteringen er per gemeente noodzakelijk zijn.
- Een beschrijving van wat er nodig is om dit te realiseren?
- Waar/hoe worden de cliëntdoelen vastgelegd?
- Wat betekent dit voor de samenwerking met aanbieders en het bijbehorend proces?
- Een beschrijving van de wijze waarop de realisatie van de cliëntdoelen straks deel uitmaken van het contractmanagement.
- Een beschrijving van de benodigde formatie en de wijze waarop deze wordt ingezet.
- Een beschrijving van de manier waarop de voortgang wordt gemonitord.

Maatregel 4. Afschalen van zware maatwerkvoorzieningen naar lichte maatwerkvoorzieningen (nieuwe indicaties en herindicaties)

Deze maatregel ziet enerzijds toe op een lagere inschaling van nieuwe cliënten en een kritischer herindicatiebeleid.

- Een uitwerking van de doelstellingen per gemeente en wat er in de praktijk nodig is om dit te realiseren.
- Een beschrijving van de cliëntgroepen waar deze maatregel zich op gaat richten.
- Hoe zorg je ervoor dat voorliggende voorzieningen vaker onderdeel worden van de oplossing?
- Hoe bevorder je de bekendheid van voorliggende voorzieningen?
- Een uitwerking waaruit blijkt of de herindicaties door een deel van de consulenten wordt opgepakt of door alle consulenten.
- Een beschrijving van de manier waarop de voortgang wordt gemonitord.

Maatregel 5. Introduceren van budgetplafonds en verbod op marketing

Het voorstel is om deze maatregel centraal vanuit SWVO te laten voorbereiden. De volgende vragen kunnen hierbij gesteld worden:

- Welke ruimte laten de huidige overeenkomsten om hierop te sturen en/of welke aanpassing is hierop nodig?
- Wat verstaan wij onder marketing; wat mag wel en wat mag niet?
- Een uitwerking van de wijze waarop wordt toegezien op het verbod op marketing?
- Een uitwerking van de partijen die een budgetplafond krijgen en inzicht in de hoogte hiervan.
- Hoe wordt hierover met aanbieders gecommuniceerd?
- Wat vraagt deze maatregel van de wijze waarop het contractmanagement met desbetreffende aanbieders wordt ingericht?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk wanneer een aanbieder boven zijn budget komt?

Een beschrijving van de manier waarop de voortgang wordt gemonitord.

Maatregel 6. Gerichtere aanpak duurdere casussen; langs de verschillende wetten, beperken stapeling

Ook deze maatregel wordt regionaal aangevlogen waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de inzet en expertise van lokale consulenten. Op deze manier draagt het ook bij aan de kennisborging van (lokale) consulenten. Het voorstel is om te komen tot een beperkte groep van consulenten die getraind worden om voor

de hele regio (of per gemeente) de relatief dure casussen onder de loep te nemen. Hiervoor dienen in ieder geval de volgende vragen beantwoord te worden:

- Beschrijf wat er wordt verstaan onder duurdere casussen en op basis van welke criteria deze casussen worden geselecteerd.
- Maak inzichtelijk wat consulenten nodig hebben om de cliëntsituaties goed te kunnen beoordelen.
- Welke competenties en expertise zijn hiervoor vereist?
- Hoe groot moet het team zijn dat zich hiervoor gaat inzetten?
- Heeft dit team een inhoudelijke (regionale) focus of is de focus lokaal/per regio?
- Welke weerstand wordt verwacht en hoe wordt er met bezwaarschriften omgegaan?
- Welke communicatie is nodig met inwoners en aanbieders?
- Hoe wordt de voortgang gemonitord?

Randvoorwaardelijke maatregel 1. Taken van WIZ en SWVO dichter bij elkaar brengen

Zoals in het adviesrapport beschreven vraagt deze maatregel om een kritisch proces. Hoewel de gemeente Tholen en Schouwen-Duivenland momenteel niet de intentie hebben om deel uit te maken van GR de Bevelanden worden ze desgewenst wel betrokken in dit proces. Deze maatregel vraagt om een herinrichtingskeuze waarbij in eerste instantie onderzocht dient te worden op welke wijze de taken van WIZ (omtrent de toegang tot de Wmo) en die van het SWVO geïntegreerd (of in ieder geval dichter bij elkaar gebracht) kunnen worden. De volgende vragen moeten hiervoor in ieder geval beantwoord worden:

- Wat zijn de mogelijkheden om deze taken dichter bij elkaar te brengen
- Wat is er nodig om deze taken te integreren (of dichter bij elkaar te brengen)?
- Binnen welke organisatie(vorm) moeten deze taken dan ondergebracht worden?
- Welke governance en sturing zijn gewenst en passend bij deze organisatie?
- Welke werkafspraken stellen in staat om de aansluiting tussen de taken te verbeteren en wat betekent dit voor de processen?
- Wat betekent deze wijziging voor de arbeidsrelatie met desbetreffende medewerkers?
- Hoe ziet het implementatieproces eruit?

Randvoorwaardelijke maatregel 2. Splits de functionele en hiërarchische aansturing van consulenten

Deze maatregel moet consulenten in staat stellen om meer wijkgericht te gaan werken. Bij de implementatie van deze maatregel moet er onderscheid gemaakt worden tussen de consulenten (klantmanagers) die werkzaam zijn voor GR de Bevelanden en de consulenten die werkzaam zijn voor Schouwen-Duiveland en Tholen. Hierbij is het denkbaar dat desbetreffende projectleider één integrale visie ontwikkelt en de kaders stelt, maar dat Schouwen-Duiveland en Tholen op basis hiervan tot eigen afwegingen te komen betreffende de positionering van de toegangstaken Wat betreft deze maatregel (en hoofdzakelijk voor de klantmanagers van GR de Bevelanden) dienen in ieder geval de volgende vragen beantwoord te worden:

- Wat is de visie op gebiedsgericht werken; wat wordt eronder verstaan en wat wordt er van consulenten verwacht?
- Op welke wijze wordt de aansluiting met voorliggende voorzieningen gewaarborgd?
- Welke zaken (met oog op de rol van de consulent) worden centraal georganiseerd en wat wordt lokaal vormgegeven?
- Hoe ziet de verdeling over de gebieden eruit?
- Wat betekent deze aanpassing voor de hiërarchische sturing?
- Wat is er nodig om dit vorm te geven?
- Hoe ziet de implementatie en sturing eruit?

Randvoorwaardelijke maatregel 3. Terug naar de essentie van de Wmo

De laatste randvoorwaardelijke maatregel gaat terug naar de bedoeling van de Wmo. Deze maatregel is in zekere mate ook een herijking van de visie: waar vinden wij als gemeente/regio dat de Wmo voor bedoeld is? Daarnaast vraagt het om stevig draagvlak om deze visie integraal over te brengen. Hoewel dit grotendeels een lokale aangelegenheid is, is het wellicht raadzaam om dit gedachtegoed regionaal over te brengen. U moet hierbij denken aan de volgende onderwerpen:

- Waarvoor is de Wmo volgens de regio en/of gemeenten bedoeld en wat betekent dit voor het beleid, de consulenten en de inwoners?
- Op welke manier wordt dit gedachtegoed overgedragen aan de verschillende stakeholders (denk ook aan zorgaanbieders)?
- Welke communicatie-uitingen passen hierbij?
- Hoe wordt er geborgd dat dit gedachtegoed wordt overdragen?
- Hoe wordt de wederkerigheidsgedachte geïmplementeerd en wat is hiervoor nodig?
- Hoe ziet de ondersteuning van consultenten er hierbij uit (denk ook aan training en coaching)?
- Hoe gaan we om met weerstand?
- Wanneer is het een succes? En hoe gaan we dit succes inzichtelijk maken?
- Wie is (op termijn) verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van dit gedachtegoed?

Algemene opmerking

In dit hoofdstuk leest een u selectie van onderwerpen/vragen die beantwoord moeten worden om met de verschillende maatregelen aan de slag te gaan. Een goede voorbereiding stelt in staat om de maatregelen op een integrale manier met de nodige slagkracht en snelheid te implementeren. Het implementatieplan (per maatregel) kan het moment zijn om commitment en draagvlak te krijgen (zowel politiek als bestuurlijk) om hiermee aan de slag te gaan. Een voorbeeld van een format voor een dergelijke bestuursopdracht treft u in bijlage 1. Omdat enkele maatregelen meer voorbereiding vereisen, stellen wij voor om niet eerst de voorbereidingen van alle maatregelen af te wachten maar per maatregel te starten zodra het implementatieplan is goedgekeurd.

3. Communicatie

De implementatie van de maatregelen gaat impact hebben op consulenten, inwoners, samenwerkingspartners en zorgaanbieders. Wij adviseren om zowel op individuele maatregelen alsook op het niveau van het totaal aan maatregelen consequent en eenduidig te communiceren. Alleen wanneer voor alle partijen duidelijk is wat de opgaven zijn en wat hierin van eenieder verwacht wordt, kan het slagen. Uit het onderzoek is gebleken dat er een claimcultuur is ontstaan onder inwoners; het vergt dan ook doelgerichte communicatie om dit gedrag te veranderen. Het is dan ook van belang om een strategisch communicatieplan op te stellen waarin duidelijk is met welke boodschap, op welk moment, via welk kanaal met inwoners wordt gecommuniceerd. Daarnaast is het van belang dat de communicatie over de verschillende gemeenten zoveel mogelijk op elkaar aansluit. Het voorstel is daarom om in de expertgroep (onderdeel van de projectgroep) één verantwoordelijke communicatieadviseur op te nemen. Deze adviseur heeft bij de implementatie van het communicatieplan nauw contact met de communicatieadviseurs van de individuele gemeenten en borgt de integraliteit hiervan.

4. Monitoring en sturing

Data gedreven sturing zorgt er niet alleen voor dat binnen de regio inhoudelijke besluiten kunnen worden genomen. Het stelt verschillende professionals ook in staat om de impact van hun eigen gedrag in beeld te brengen. Wij adviseren daarom om een inhoudelijke inhaalslag te maken op het gebied van monitoring en sturing, een uitwerking hiervan treft u in het adviesrapport. Daarnaast is het van belang dat voor elke individuele maatregel in beeld wordt gebracht hoe de effecten van desbetreffende maatregel zichtbaar worden en hoe deze parameters inzichtelijk worden gemaakt. Bij voorkeur worden deze parameters op cliëntniveau in beeld gebracht en wordt aansluiting gezocht met de parameters die Berenschot heeft gebruikt in zijn financiële doorrekening. Het voorstel is om naast de reguliere dashboards, ook één integraal overzicht te maken waaruit blijkt in welke mate het lukt om de besparingsopgave te realiseren. Dit overzicht dient naar ons idee periodiek besproken te worden met de projectgroep en de opdrachtgever. Daarnaast dient ook voor de consulenten inzichtelijk te zijn in welke mate de doelstellingen gerealiseerd worden.

5. Projectformatie

In het rapport van Berenschot zijn structurele kosten per maatregel in beeld gebracht en in mindering gebracht op de berekende baten. In het rapport is echter niet gecorrigeerd voor eenmalige implementatiekosten, zoals die van het projectteam. Op basis van de voorgestelde projectstructuur wordt de volgende personele inzet verwacht.

Projectfunctionaris	Inzet	Looptijd
Projectmanager	0.5 FTE	1 jaar
Projectleider randvoorwaardelijke maatregelen	0.4 FTE	1.5 jaar
Projectleider maatregel 1	0.6 FTE	1.5 jaar
Projectleider maatregel 2 t/m 4	0.8 FTE	6 maanden
Projectleider maatregel 5 en 6	0.4 FTE	1 jaar
Adviseur monitoring en sturing	0.6 FTE	1 jaar
Communicatieadviseur	0.1 FTE	1 jaar
Coach verandermanagement	0.2 FTE	1 jaar
Totaal	**3.6 FTE**	
Decentraal aanspreekpunt per gemeente	0.2 FTE	

Bovenstaande formatie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De inzet van de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever zijn niet meegenomen in de begroting.
- De verwachte inzet van het projectteam kan mogelijk uit de bestaande formatie vrij worden gemaakt. Afhankelijk van bijbehorende kosten en wijze van doorbelasting kan een financiële vertaling worden gemaakt. Uitgaande van een gemiddelde totale interne loonsom van gemiddeld € 65.000 per lid van het projectteam vertegenwoordigt het projectteam op basis van bovenstaande inzet een loonsom van € 208.000 voor het eerste jaar. (De loonsom van projectleider maatregel 2 t/m 4 is hierin voor 50% meegenomen).
- De implementatie gaat ook capaciteit vragen van personeelsleden die binnen de gemeenten en samenwerkingsverbanden actief zijn. Denk aan trainingsdagen voor de consulenten. De gevraagde inzet en alle bijbehorende kosten worden door de projectleiders vooraf in beeld gebracht en maakt deel uit van het projectplan dat per maatregel wordt opgesteld.
- De implementatie van de maatregelen wordt projectmatig ingestoken. Het uitgangspunt is echter dat het gedachtegoed en (nieuwe) werkwijze, zodra dit mogelijk is binnen de reguliere structuur wordt belegd.
- In de projectbegroting is geen rekening gehouden met eventuele ondersteunende functies zoals de inzet van het secretariaat. Daarnaast is ook geen rekening gehouden met randvoorwaardelijke zaken zoals huisvesting, ICT-middelen etc.

6. Planning op hoofdlijnen

In onderstaand overzicht treft u de projectplanning op hoofdlijnen. Deze planning is in ontwikkeling en wordt herzien op het moment dat daar aanleiding voor is. Op een aantal onderdelen van het plan wordt al uitvoering gegeven aan de uitwerking. Voor deze onderdelen is uitwerking in planning minder relevant en vindt al uitvoering plaats.

Processtap	Periode
(Politieke) besluitvorming over adviesrapport en projectopdracht 'Grip op de Wmo'	December 2020
Inrichten projectorganisatie	1 januari tot 15 januari 2021
Opstellen implementatieplan (per projectleider)	15 januari tot 30 maart 2021 *(verschillende maatregelen vragen een andere voorbereidingstijd)*
Besluitvorming over implementatieplan	30 januari tot 15 april 2021 *(per plan verschillend)*
Implementatie maatregelen	15 februari tot 30 december 2021
Tussentijds bespreken voortgang AB	Elke 6 weken
Tussentijds bespreken voortgang MO	Elke 3 weken.

Bijlage 1. Voorbeeld format projectplan

Inhoudsopgave

1. Inleiding

2. Inhoudelijke specificatie

2.1 Probleem of situatieschets

2.2 Doelstelling

2.3 Breder kader of programma, relatie met andere projecten

2.4 Beoogde resultaten en kwaliteitseisen

3. Procesvoering

3.1 Rol van de gemeente / SWVO

3.2 Omgevingsanalyse (krachtenveldanalyse)

3.3 Strategische communicatie

4. Beheers aspecten

4.1 Werkorganisatie

4.2 Tijdsplanning mijlpalen

4.3 Financiering

4.4 Risicobeheersing en kwaliteitszorg

5. Instemmen met bestuursopdracht

6. Uitvoeren project/ schrijven beleid

1. Inleiding

Altijd aangeven:

- *Wat we met de bestuursopdracht in gang willen zetten.*
- *In het kort de voorgeschiedenis en de aanleiding voor het beleidsproces, projecten of andere politiek bestuurlijke prioriteiten. Of vloeit het voort uit een hoger beleidskader? Waarom starten we hiermee? Waarom nu? Waarom wij?*

2. Inhoudelijke specificatie

2.1 Probleem of situatieschets

Uitwerking van probleemstelling of andere aanleiding: Hoe is de huidige situatie? Waarom geeft dat problemen of welke kansen of bedreigingen zijn er? Welke verwachtingen zijn er bij burgers, organisaties, ondernemers?

2.2 Doelstelling van het beleidsproces of project

Wat willen we bereiken met het project of met het beleidsproces? Waarom is dit het antwoord op de probleemschets?

Indien doelen al in een voorgaand of hoger beleidskader zijn vastgelegd, dan wordt er hieraan gerefereerd.

2.3 Breder kader of programma, relatie met andere processen/projecten.

Aangeven welke verbanden er zijn met andere processen en projecten en binnen welke kaders we moeten handelen. De relatie moet inhoudelijk kort worden toegelicht.

2.4 Beoogde resultaten en kwaliteitseisen

Met resultaten worden hier de concrete producten bedoeld die het project of beleidsproces moet opleveren. De projectleider werkt de beoogde resultaten concreet uit.

Bij een beleidsproces is dit meestal een beleidskader en eventueel een regeling of verordening. Hierbij wordt ook aangegeven hoe en wanneer we gaan meten dat het resultaat ook heeft bijgedragen aan het beoogde maatschappelijke effect (effectmetingen, monitoringsgegevens).

Bij projecten is dat zeer divers. Het gaat om datgene dat we in het project 'maken' en aan het einde van het project 'opleveren'. Het product moet aan bepaalde eisen voldoen (functioneel, operationeel en politiek). Het beoogde projectresultaat moet SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) beschreven worden.

2.5 Projectafbakening

Geef ook aan wat we vooral niet opleveren/aanpakken. Op deze wijze ontstaat een heldere afbakening van de opdracht en kan achteraf geen discussie ontstaan over iets wat je niet hebt opgeleverd.

---

3. De procesvoering

3.1 Rol van de gemeente/ SWVO

Geef aan welke rol de gemeente/SWVO gaat vervullen c.q. moet vervullen, welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden de gemeente in deze heeft.

3.2 Omgevingsanalyse, rolneming, partners en externe betrokkenen

Maak een Krachtenveldanalyse:

Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden, wie zijn partners of potentiële partners? Welke netwerken of organisaties van burgers of bedrijven zijn van belang? Zijn er burgerinitiatieven die van belang zijn? Welke rol vervullen externen of kunnen ze vervullen?

Welke bijdragen kunnen we van de externe verwachten? Hoe gaan we andere externen hierbij betrekken? Wordt een interactief proces ingezet en zo ja, met welk doel en hoe? Is formele inspraak nodig en zo ja, op welk moment?

3.3 Strategische communicatie

Maak een communicatieplan. Heb aandacht voor de kernboodschap en de communicatiekalender.

---

4. Beheers aspecten

4.1 Werkorganisatie

Hier wordt opgesomd wie wat doet, zoals toedeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de inhoudelijke activiteiten. Ook wordt aangegeven welke personeelsinzet van welke sectoren/clusters nodig is en welke externe inzet eventueel nodig is. Tenslotte wordt aangegeven wie intern of extern verder nog betrokken zijn bij het project of beleidsproces. Denk hierbij ook aan de Adviesraden Wmo/ Sociaal Domein van de gemeenten, in welke fase en hoe worden zij betrokken?

4.2 Tijdsplanning mijlpalen

Wanneer wordt het eindresultaat opgeleverd en wanneer worden tussenresultaten verwacht? Projecten (en ook projectmatig aangestuurde beleidsprocessen) hebben de volgende fasen: Initiatief, Definitie, Ontwerp, Voorbereiding, Realisatie en Nazorg. Bij grote projecten wordt elke fase afgesloten met een besluitvormend document.

4.3 Financiering

Welke kosten worden gemaakt? Hoe wordt dit gefinancierd/welke dekking wordt voorgesteld?

Hierbij onderscheid maken tussen incidentele en structurele kosten.

4.4 Risicobeheersing en kwaliteitszorg

Welke risico's inventariseren we die voortkomen uit de probleem- en doelstelling en de beoogde resultaten, ook de beheers risico's met betrekking tot Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie. Hoe wordt er gewerkt aan beheersing van de risico's?

Hoe wordt gecontroleerd of de (tussen)resultaten voldoen aan de kwaliteitseisen (zie 2.4)?

Onderdeel van de kwaliteit is het opnemen van de toets in welke mate voldaan wordt aan de door de raad vastgestelde beleidskaders die relevant zijn voor het project of beleidsproces.

5. Gevraagde beslissing

Hier wordt aangegeven welke beslissing wordt gevraagd van het MO (ambtelijk opdrachtgever) en AB (bestuurlijk opdrachtgever).

Zo nodig wordt het algemene beslispunt aangevuld met specifieke beslispunten, bijvoorbeeld indien in deze fase de stuurgroep al gevraagd wordt een keuze te maken uit meerdere opties, eventuele financiële zaken, opdrachten aan andere sectoren etc.

6. Uitvoeren project

Na besluitvorming over het plan van aanpak/ projectplan wordt de uitvoering ingegaan.

Monitor de voortgang en let op de afgesproken mijlpalen in het project met op te leveren documenten (go/ no go beslismomenten).

Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
/berenschot