

## *Houtskoolschets*

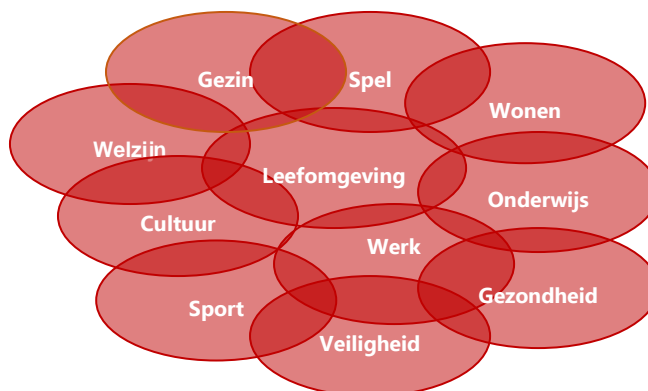
Mennen met de teugels die je vasthoudt

→ **Van samenspel tot verbond**

### Aanleiding en doelstelling

De maatschappelijke opvattingen over de inrichting van de samenleving veranderen. Een verschuiving in zienswijze ligt hieraan ten grondslag. Zelfredzaamheid en samenredzaamheid zijn voor het realiseren van de dragende samenleving sleutelbegrippen. Mensen organiseren en doen daarbij meer zelf. Dat alles vraagt om een overheid en organisaties voor welzijn en zorg die dat mogelijk maken. En om bevlogen dienst- en hulpverleners die waar nodig (tijdelijk) kunnen en mogen bijspringen en meelopen met inwoners die daarom vragen of dat nodig hebben.

Een sterke, dragende samenleving waarin iedereen – naar eigen vermogen – meedoet en meetelt. Dat heeft raakvlakken met bijna alle beleidsterreinen (zie figuur). De gemeente Wijchen kiest daarom voor een integrale aanpak van het sociaal beleid. Een aanpak die aansluit op de kansen en bedreigingen van inwoners en hun omgeving en gebruik maakt van wat mensen zelf kunnen en willen.



Dit betekent, dat dit beleid verankerd wordt, is en blijft in het beleid op het terrein van de ruimtelijke ordening (ruimte om te spelen), het onderwijs (ruimte om te leren), sport (ruimte om te bewegen en te presteren), welzijn/vrijwilligerswerk (ruimte om te ontplooiën), arbeid (ruimte om te participeren), volkshuisvesting (ruimte om te wonen), zorg (ruimte voor ondersteuning) en veiligheid (ruimte om te experimenteren). Organisaties voor welzijn en zorg dragen bij aan de versterking en stimulering van die dragende samenleving. Tegelijkertijd ervaren gemeente en deze organisaties bij de vormgeving en uitvoering belemmeringen. Zoals de grote hoeveelheid regels waar partijen bij de uitvoering tegenaan lopen. Of het ontbreken van meerjarige contracten, waardoor de prikkel tot investeren in duurzame ontwikkelingen ontbreekt. In relatie tot de gewenste samenhang en samenwerking schuren ook de klassieke vormen van bekostiging. Enerzijds, omdat zij vaak gekoppeld zijn aan concrete activiteiten en anderzijds omdat zij niet gekoppeld zijn of worden aan het behalen van een vooraf afgesproken resultaat.

Met als doel de eigen mogelijkheden van de inwoners (nog) beter te benutten en tegelijkertijd de ervaren barrières en belemmeringen weg te nemen, is – in opdracht de gemeente Wijchen – het project “Mensen met de teugels die je vasthoudt” gestart. Daarbij is vooronderstelling dat een andere vorm van contractering en bekostiging daaraan kan bijdragen nader verkend. De gemeente heeft alle lokale welzijn- en zorgaanbieders gevraagd om daarover samen in dialoog te gaan. Uitgangspunt voor dit proces was (en is) dat in partnerschap, samen met zoveel mogelijk stakeholders, het proces en de ambitie werd verkend. Het resultaat daarvan moe(s)t bijdragen aan een transparant en flexibel stelsel dat ondersteuning op tijd en op maat voor de inwoners stimuleert en ondersteunt.

Aan deze uitnodiging is met enorme inzet en enthousiasme door een groot aantal professionals gewerkt. Met behulp van fysieke ontwikkeltafels is zo in korte tijd werd heel veel kennis verzameld. Ook leerden de gemeente en aanbieders elkaar beter kennen.

#### → Gedeeld perspectief

De gezamenlijke conclusie van de verkenning is dat de gemeente Wijchen en de organisaties voor welzijn en zorg in de voorgestelde werkwijze mogelijkheden zien tot verdere verbetering en meer ruimte voor transformatie. De voorgestelde werkwijze kan ook belangrijke barrières en belemmeringen wegnemen. Om dit mogelijk te maken onderschrijven partijen nut en noodzaak van meer focus op samenwerking van partijen en samenhang tussen activiteiten van welzijn en zorg. De ontwikkeling van de daarop afgestemde organisatiestructuur en besturingsfilosofie vindt dan ook veel weerklank. Wijchen anticipeert daarmee als voorloper ook op de regionale zoektocht naar een meer bij de transformatie passende vorm van contractering voor de jeugdzorg.

De *hoofddijnen* van de gevoerde dialoog en de daaraan verbonden conclusies zijn vertaald in deze houtskoolschets. Zij bevat in samenvattende zin de uitkomsten van de gevoerde dialoog. Dit resulteert in de kaders voor de volgende stap in de doorontwikkeling van het sociaal domein.

Met de inwoners van Wijchen als vertrekpunt ziet de houtskoolschets toe op voorstellen voor verdere samenwerking en krachtenbundeling tussen de domeinen van welzijn en zorg. Centrale thema's hierbij zijn: een gebiedsgerichte werkwijze, een krachtige inhoudelijke agenda, een daarop gerichte wijze van sturen en bekostigen en monitoring. Onderdeel van de voorstellen is een verschuiving van verantwoordelijkheden en mandaat naar de organisaties voor welzijn en zorg. Dit is geen doel op zich, maar dient om de band tussen bepalen, betalen en verantwoorden te versterken. Voor de verdere transformatie binnen het sociaal domein is dit een doorbraak voor meer ruimte voor en dus uitbreiding van het maatwerk. Dit komt de inwoners van Wijchen ten goede en kan de administratieve regeldruk fors terugdringen.

### → **Zorgvuldig doorpakken**

De houtskoolschets bevat zo het gedeelde perspectief van gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg in Wijchen. De kern daarvan – een gebiedsgerichte opdracht aan een groep van partijen op basis van een gebiedsbudget – sluit aan bij de inhoudelijke ambities van de gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg. Hiervoor is breed draagvlak gebleken. Ook, omdat de houtskoolschets nadrukkelijk een verdieping is van de huidige beleidsvisie. De ontwikkelingsrichting past binnen de ijkpunten daarvan (zie "Kracht door verbinding" - De ontwikkelopgaven voor de transitie van Jeugdzorg en AWBZ-taken nader uitgewerkt | juli 2013).

De uiteindelijke conclusie van de gezamenlijke vindtocht is dat de gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg graag verder handen en voeten geven aan de houtskoolschets.

Voor de opdrachtgever – de portefeuillehouder welzijn en zorg – leidt dit tot de conclusie dat aan het college van B&W kan worden voorgesteld om in het vervolg zelfstandig welzijn en zorg voor al haar inwoners (dus inclusief jeugd) te contracteren conform de in deze houtskoolschets beschreven opzet. Dit zal vervolgens ook de boodschap in de richting van de regio zijn. Dit is ook het unanieme advies van de projectgroep.

Bij deze conclusie hoort naast een houding van 'doorpakken' ook oog voor de zorgvuldigheid. Dit krijgt vorm in de verdere planning van de realisatie (de planning wordt momenteel uitgewerkt). Opdrachtgever geeft gehoor aan de tijdens de ontwikkeldagen en in de projectgroep uitgesproken behoefte aan zebra's: gezekerde oversteekplaatsen. Zoals het nader uitwerken van de onderliggende principes, en de bij de nieuwe rol- en taakverdeling te hanteren definities en werkafspraken. Daarbij zal niet de beleidslogica van de systeemwereld, maar de werkvloer en de leefwereld van de inwoners centraal staan. Daarmee rekening houdend wordt de voorgestelde omslag tussen nu en 1 januari 2018 gefaseerd gerealiseerd.

Kortom, we zetten een onomkeerbaar proces in, maar dragen zorg voor een zorgvuldig tijdspad om de nodige maatregelen handen en voeten te geven. Met als opdracht en uitdaging om per 1 januari 2018 de nieuwe werkwijze in volle omvang te hebben gerealiseerd.

Voor wat betreft de ambities rond contractering, bekostiging en sturing is het de nadrukkelijke wens en inzet van de organisaties voor welzijn en zorg die bovenlokaal werkzaam zijn, dat de houtskoolschets ook regionaal (regio Nijmegen) een vervolg krijgt.

### **Wat willen wij bereiken**

De gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg wensen een integraal aanbod van voorzieningen en activiteiten. Een aanbod waarin samenwerking en gebruikmaking van elkaars expertise in het veld essentieel is. Dit is in het belang van inwoners die gebruik maken van verschillende ondersteunende voorzieningen. De voorgestelde ontwikkeling maakt het hen beter mogelijk van een gecoördineerd aanbod gebruik te maken. De gezamenlijke partijen her- en erkennen dat dit beter mogelijk is als er sprake is van een ongedeelde opdracht. Juist ook, omdat de integrale benadering van belang is. Het opknippen van de opdracht leidt – zo leert de ervaring – tot extra administratieve belasting voor zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever. Dat is, gezien een maatschappelijk verantwoorde inzet van de beschikbare middelen, onwenselijk.

De gemeente wil daarom een samenwerkingspartner:

- die op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid samen met de gemeente de zaken anders wil aanpakken.
- die het welzijn en de zorg voor haar inwoners met behoud en versterking van de bestaande kwaliteit van zorg verder wil verbeteren.
- die dé expert is en weet hoe de opdracht en doelstellingen het beste gerealiseerd kunnen worden.

Om dit mogelijk te maken wil de gemeente:

- afzien van afspraken met afzonderlijke aanbieders van welzijn of zorg;
- een samenwerkingsverband (consortium) van aanbieders als contractpartner.

Dit samenwerkingsverband moet een totaaloplossing voor de inwoners van Wijchen op het terrein van welzijn, Wmo-nieuw en jeugdzorg kunnen bieden. Op termijn biedt deze constructie ook de mogelijkheid om de functies Wmo-oud – waarmee ook nu al de nodige samenhang bestaat – hierin mee te nemen.

De organisaties voor welzijn en zorg zijn van mening dat het contracteren van een samenwerkingsverband voor één opdracht mogelijk is. Ook zonder marktversturende gevolgen. Geen enkele organisatie voor welzijn of zorg zal deze ongedeelde opdracht zelfstandig kunnen uitvoeren. Het vraagt van de organisaties voor welzijn en zorg de bereidheid om een samenwerkingsvorm aan te gaan waardoor de verschillende gebieden van de opdracht aangeboden kunnen worden. Ook de kleinere partijen kunnen zich bij zo'n samenwerkingsverband aansluiten. Zij krijgen hierdoor ook voldoende mogelijkheden om aan deze opdracht mee te kunnen doen.

De organisaties voor welzijn en zorg willen, om de gedeelde ambitie mogelijk te maken:

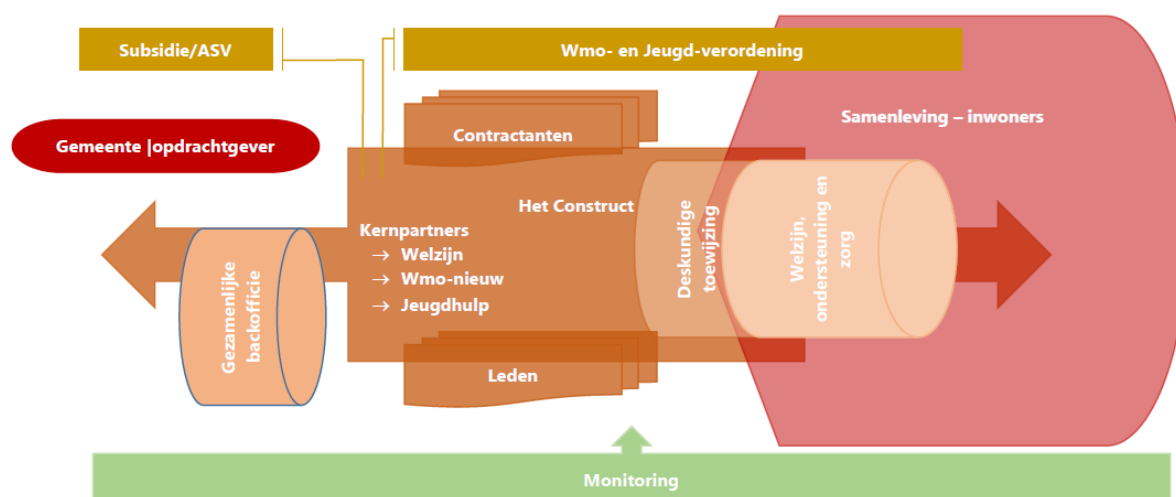
- op basis van een gezamenlijke inhoudelijke agenda vorm en inhoud geven aan de ondersteuning van de inwoners van Wijchen;
- op basis van gelijkwaardigheid diensten kunnen leveren
- gezamenlijk een aantrekkelijke partij zijn voor de gemeente en haar inwoners resp. de cliënten;
- daarbij de autonomie als aanbieder behouden.

Op basis van de wederzijdse ambitie en vertrekpunten zien gemeente en de organisaties van welzijn en zorg het als wenselijk, mogelijk én haalbaar om een constructie vorm te geven waarbinnen een samenwerkingsverband de opdracht met betrekking tot vrijwilligerswerk, mantelzorg, ondersteuning, welzijn en zorg als één ongedeelde opdracht (zonder percelen) te contracteren met één (1) opdrachtnemer.

De beoogde werkwijze heeft ook consequenties voor de nu – in formele zin onafhankelijke – positionering van de Toegang resp. sociale wijkteams. Met de voorgestelde werkwijze wordt het geïntegreerde aanbod van welzijn en zorg direct toegankelijk voor alle inwoners, de huisartsen en andere relevante professionals. Het samenwerkingsverband voorziet vervolgens in een deskundige beoordeling van de vraag en het tot stand brengen van het daarbij passende antwoord voor alle doelgroepen. Van mantelzorg en vrijwilligerswerk tot enkelvoudige ambulante hulp, systeemgerichte gezinshulp tot gedifferentieerde klinische zorg. Dit alles vanuit een eenduidige verantwoordelijkheid. Deze integratie is naar de opvatting van gemeente en organisaties voor welzijn en zorg het passende antwoord op de huidige fragmentatie. Waarbij de opmerking past dat – los van de formele positionering – in Wijchen deze werkwijze in de praktijk in toenemende mate al wordt betracht.

- De gezamenlijke organisaties voor welzijn en zorg nemen het op zich om de daarvoor gewenste aanpassingen in het werkproces te identificeren en vorm te geven. Een en ander conform de planning (zie bijlage 1).

De organisaties voor welzijn en zorg kunnen binnen dit construct op verschillende manieren met elkaar samenwerken. Dit sluit aan bij de verschillen die er zijn in de intensiteit van presentie en de aard van de te leveren bijdrage. De organisaties voor welzijn en zorg die het meest nabij en intensief betrokken zijn, kunnen (en willen) hun krachten bundelen om gezamenlijk hun diensten aan te bieden. Organisaties voor welzijn en zorg met een minder intensieve presentie en/of een hoge mate van specialisatie kunnen op contractbasis aan het samenwerkingsverband deelnemen en/of leveren. Op deze manier ontstaat een kernorganisatie met een schil van preferred suppliers. Hiervoor is een conceptueel model (zie onderstaand schema) uitgewerkt.



Bij deze organisatorische uitwerking:

- is Wijchen 1 gebied;
- worden alle welzijn- en zorgtaken – van algemeen toegankelijke voorzieningen en lokale toegang tot en met intensieve zorg (Basis zijn de A, B, C-taken) – in één organisatorisch verband uitgevoerd;
- realiseren gemeente en organisaties voor welzijn en zorg een gezamenlijke bedrijfsvoering;
- is het de verantwoordelijkheid van opdrachtnemer om die preventie/welzijn, ondersteuning en zorg te bieden die in het gebied nodig is.
  - a. Dit kan de partij zelf en met behulp van andere zorgorganisaties doen, maar een deel van de ondersteuning en hulp kan ook geleverd worden door inzet van vrijwilligers, mantelzorg (het informele veld).
  - b. Voor de hoog specialistische vormen van zorg die niet door opdrachtnemer zelf kunnen worden geboden voorziet het samenwerkingsverband in beschikbaarheids- en/of leveringsafspraken met die partijen.
- Het uitwerken van het uiteindelijke construct (voor planning: zie bijlage 1) is primair de verantwoordelijkheid van de organisaties voor welzijn en zorg zelf.
- De daarvoor benodigde keuzes ten aanzien van de minimaal noodzakelijke partners wordt gebaseerd op basis van de Pareto-analyse, oftewel de 80/20 regel: Een grote meerderheid (80%) van de vragen om ondersteuning van welzijn en zorg zijn te herleiden naar een beperkte groep van organisaties (20%). Deze organisaties dienen in ieder geval aan de kernorganisatie deel te nemen.
- Bij de verdere uitwerking wordt ook aandacht besteedt aan de regionale verbindingen en samenwerkingsvormen, de afspraken over toe- en uittreding, btw en VBP-plicht.
- Gemeente en organisaties samen dragen zorg voor juridische toetsing van het construct op juiste toepassing van wet- en regelgeving (denk aan subsidiegrondslag c.a.).

### Uitwerking op hoofdlijnen

De organisaties voor welzijn en zorg zijn, naast burgerinitiatieven, vrijwilligerswerk en mantelzorg, de pijlers onder het sociaal domein. Ze zijn erop gericht om de dragende samenleving te versterken, preventief te werken en het beroep op duurdere ondersteuning te voorkomen. Een integrale aanpak die aansluit op en gebruik maakt van wat mensen zelf kunnen en willen is daarvoor nodig. Met een nieuwe aanpak, een nieuwe invulling van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap stelt de gemeente Wijchen de integraliteit voorop, krijgen de professionals de ruimte en wordt beter op het gebied aangesloten. Er wordt een integrale opdracht geformuleerd die door samenwerkende partijen wordt uitgevoerd met een gebiedsbudget op basis van populatiegebonden bekostiging. Binnen dat budget kan geschoven worden zodat geld terecht komt waar het nodig is. De samenwerkende partijen maken daar zelf afspraken over. Zo denkt de gemeente Wijchen de samenhang te verbeteren en de inwoners beter van dienst te zijn.

Binnen de beoogde ondersteuningsstructuur willen en zullen partijen:

- de goede elementen van de huidige structuur behouden;
- benodigde ondersteuning en zorg realiseren binnen de door de gemeente beschikbaar gestelde budgetten.

Samen vormen zij het vertrekpunt voor deze houtskoolschets waarmee zij, op basis van:

→ een krachtige inhoudelijke en gebiedsgerichte agenda;

→ een daarop afgestemde besturingsfilosofie;

en

→ een de filosofie ondersteunende wijze van bekostiging;

willen bewerkstelligen dat professionals in wisselende samenstellingen kunnen werken aan de verschillende uitdagingen van en voor de inwoners.

De Wet Publieke Gezondheid (WPG) geeft de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van publieke gezondheidszorg aan de gemeente. De WPG draagt elke gemeente (elf) algemene en specifieke taken op. De uitvoering van de taken is door Wijchen in regionaal verband bij de GGD Gelderland-Zuid belegd. De uitwerking van het organisatiemodel geeft hiervan rekenschap.

Ten behoeve van de toegang tot dienstverlening en voorzieningen waarvoor de gemeente niet wettelijk verantwoordelijk is, worden door het samenwerkingsverband en de gemeente afspraken gemaakt met onder meer zorgverzekeraars en organisaties voor welzijn en zorg. Ook hier wordt zoveel mogelijk gestreefd naar een integrale benadering, boven de schotten van verschillende wetten uit.

### → **Gezamenlijke bedrijfsvoering**

De bedoeling is dat het sociaal domein transformeert naar een goed functionerend stelsel, passend bij een moderne participatiesamenleving. Zo ver is het nog niet. Gemeente en organisaties voor welzijn en zorg hebben tijd nodig om hiernaar toe te groeien. De partners zijn nu vooral nog bezig "in control" te komen. Het effect hiervan is dat de systeemwereld – met "control" als sleutelwoord – de vormgeving van het sociaal domein en de leefwereld gaat overheersen.

Adequate bedrijfsvoering moet ondersteunend aan het sociaal domein. Daarom willen gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg hun bedrijfsvoering optimaal afstemmen op de beoogde doorontwikkeling en zo bijdragen aan de gewenste effecten en resultaten in dat sociaal domein.

De gemeente en de organisaties van welzijn en zorg willen daarom gaan samenwerken op verschillende punten in de bedrijfsvoering. De drie decentralisaties, de veranderingen in de wet- en regelgeving en de strengere eisen op het terrein van accountancy leveren nu veel (extra) werk op. De bedrijfsvoering is – voor ieder afzonderlijk en in relatie tot elkaar – behoorlijk ingewikkeld. Dit kan zowel makkelijker en goedkoper als dit gezamenlijk wordt gedaan. Onder het motto "Kosten besparen en (toch) kwaliteit kunnen leveren" gaan zij gezamenlijk de wederzijdse administratieve verplichtingen en activiteiten naast elkaar leggen, waar mogelijk samenvoegen en vereenvoudigen.

- Met het oogmerk van gezamenlijke bedrijfsvoering wordt de komende maanden (zie planning) een plan opgesteld op basis waarvan dit zorgvuldig en tijdig tot uitvoer kan worden gebracht. Dit is een uitdagende klus, want de verandering is een 'verbouwing met de winkel open'. De belasting van de bedrijfsvoeringafdelingen van de partners tijdens de implementatieperiode heeft daarbij de nodige aandacht.

Het plan heeft als verder kader:

- het leveren van de vereiste dienstverlening naar aanleiding van de geldende wet- en regelgeving met zo min mogelijke (financiële) drempels en administratieve verantwoordingslast;
- het inrichten van de werkprocessen op basis van het primaire werk- en controleproces;
- het stimuleren en belonen van de beleidsmatige insteek van maatwerk;
- het inrichten van de informatievoorziening (systemen op de juiste wijze vullen en onderhouden van de managementinformatievoorziening om adequaat te kunnen sturen op Kwaliteits- en Resultaat Indicatoren.
- de privacy en informatiebeveiliging.

Dit alles gericht op de performance van de samenwerking. Een efficiënte, effectieve en hoogwaardige samenwerking immers levert veel op. Op het brede speelveld van welzijn en zorg zetten gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg veel in en is er sprake van grote financiële stromen vanuit de gemeente. Wanneer wij het samen goed organiseren – één gezin, één plan – en de eigen kracht en samenredzaamheid van de

### **De ambitie**

*In het sociale domein willen we toe naar een nieuwe balans in verantwoordelijkheden tussen inwoners, vrijwilligers en mantelzorgers, professionele aanbieders van welzijn en zorg, gemeenschap en gemeente. We willen de mogelijkheden en draagkracht van de samenleving beter benutten. We sluiten aan bij wat de samenleving zelf kan en wil.*

*Vanuit gezamenlijkheid bouwen we aan een krachtige Wijchense samenleving, waarin iedereen kan meedoen. Met sterke individuele en collectieve steunstructuren. De infrastructuur die daarvoor nodig is wordt collectief en individueel activerend, ondersteunend, begeleidend en behandelend georganiseerd.*

*De mensen van Wijchen zijn uitgangspunt. Met hun mogelijkheden, krachten en potenties. Altijd als inwoner, graag als vrijwilliger, soms als cliënt.*

*Vanaf nu werken we zo aan doorontwikkeling van het fundament voor zelfredzaamheid en betrokkenheid van inwoners en – daarop aansluitend – meer maatwerk in de dienstverlening van welzijn en zorg.*

samenleving mobiliseren, verbetert daarmee niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening maar is met dezelfde financiële inspanning ook meer mogelijk.

Met het vormgeven van een gezamenlijke bedrijfsvoering willen gemeente en organisaties voor welzijn en zorg de 'uitvoeringskosten' in een periode van maximaal 3 jaar verlagen met 50%. De daarmee vrijvallende middelen komen beschikbaar voor uitvoering van welzijn en zorg.

### **Missie en Doel**

De gemeente Wijchen en de organisaties voor welzijn en zorg willen een ontkokerd stelsel van sociale ondersteuning. Voor alle inwoners in alle levensfasen. Om te beginnen binnen welzijn en zorg. Ondersteuning en zorg wordt geboden als de eigen kracht te kort schiet en is gericht op het versterken van de eigen mogelijkheden en/of die van het sociale netwerk. Omdat het vaak gaat om dezelfde inwoners, huishoudens en doelgroepen benutten we de kans om dwarsverbanden te leggen tussen de Wmo, de jeugdzorg en – waar mogelijk – de domeinen van onderwijs, werk en inkomen.

#### **→ Krachtige basis**

De gemeente Wijchen en de organisaties voor welzijn en zorg willen de volgende maatschappelijke effecten realiseren.

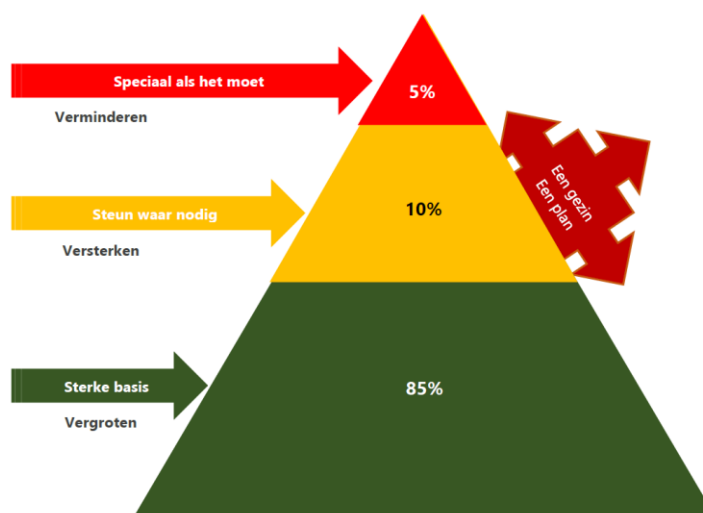
- ✓ Inwoners zijn zelfredzaam en participeren naar vermogen in de samenleving, met inzet van het sociale netwerk en eventueel professionele ondersteuning als dat nodig is.
- ✓ Inwoners voelen zich verantwoordelijk voor zichzelf en voor hun sociale netwerk. De mensen maken de buurt en signaleren en ondernemen zelf actie als ze zich zorgen maken.
- ✓ De buurt of wijk is een prettige woon- en leefomgeving voor alle inwoners (inclusieve samenleving).

Om deze effecten concreet te maken gebruiken we het beeld van de piramide (zie figuur). Deze piramide geeft een driedeling weer in het sociale domein en sluit aan bij de leefsituatie van de inwoners en de mate waarin ze in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen en op eigen kracht mee te doen in de samenleving.

1. De basis: de basisstructuur in de samenleving, waarbij iedere inwoner kan meedoen aan de samenleving.

2. Meedoen faciliteren: door middel van laagdrempelige informatievoorziening, preventie, signalering, inwoners net dat steuntje in de rug geven om het zelf te kunnen doen of voorkomen dat ondersteuning of zorg in een later stadium nodig is.
3. Ondersteuning: (specialistische/professionele) ondersteuning voor hen die dat nodig hebben.

Er zullen stevige verbindingen moeten komen tussen de drie onderscheiden niveaus in de piramide en daarbij wordt de beweging in gang gezet naar de basis. De basisstructuur moet zo zijn ingericht dat deze optimale mogelijkheden biedt voor iedereen om te participeren en zelfredzaamheid te behouden of te bevorderen: de inclusieve samenleving. Waar dit (nog) niet lukt, is inzet van een 'hogere laag' in de piramide (tijdelijk) noodzakelijk.



Het realiseren van bovengenoemde maatschappelijke effecten vraagt inzet van inwoners, organisaties voor welzijn en zorg en de gemeente. Deze ondersteuning – individueel of in groepsverband – kan op tal van manieren georganiseerd worden. De gemeente doet een beroep op de professionele expertise van de organisaties voor welzijn en zorg om hieraan invulling te geven. Daarbij hanteren zij over en weer de navolgende waarden:

1. Inwoners die gebruik maken van het ondersteuningsaanbod:
  - kunnen keuzes maken uit een gevarieerd aanbod dat aansluit bij hun eigen talenten/behoefte;
  - ondervinden geen hinder van de verdeling van middelen voor ondersteuning over verschillende wet- en regelgeving of van uiteenlopende belangen van aanbieders en/of andere organisaties.
2. Het ondersteuningsaanbod:
  - is laagdrempelig en gastvrij, zoveel als mogelijk in de buurt, als algemene voorziening en zonder wachtlijst;
  - is ontwikkelingsgericht en stimuleert groei, actief en nuttig bezig zijn en doorstroming, biedt dagritme en voorkomt/bestrijdt eenzaamheid, realiserend dat behoud van zelfredzaamheid of begeleiding bij verslechtering soms het hoogst haalbare is;
  - maakt gebruik van het verenigingsleven en welzijnsactiviteiten en bestaat vastgoed en sluit zoveel mogelijk aan bij het gewone leven: vertrouwd, midden in de samenleving;
  - is waar nodig specialistisch van aard;
  - appelleert aan de eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht en eigen regie en ondersteunt bij het versterken hiervan;
  - draagt bij aan verlichting van de mantelzorg ;
  - is gebaseerd op wederkerigheid: we doen lokaal wat voor elkaar, ieder naar vermogen;
  - sluit aan op de integrale toegang en het 'klantproces' dat gemeente en het conceptueel model daarvoor uitwerken resp. uitgewerkt hebben.

Daarenboven menen de organisaties voor welzijn en zorg dat de integrale benadering en het belang van samenwerking/wisselwerking/verbinding extra aandacht en nadruk vraagt rond de thema's KWETSBAAR HUISSHOUDENS, MENTALE GEZONDHEID, PARTICIPATIE en EEN GEZONDE START. Het beoogde (flexibele) consortium is juist daar ook van extra betekenis.

- In de tweede helft van 2016 wordt de eerste verkenning van deze thema's nader uitgewerkt als onderdeel van de krachtige inhoudelijke agenda (zie planning; bijlage 1).

### Het denken doen

Om de beoogde sterkere focus op samenwerking en samenhang te bewerkstelligen, wil de gemeente niet meer met bestekken werken waar bij wijze van spreken de aanbieders een handtekening bij het kruisje kunnen zetten. De gemeente wil de inwoners en hun mogelijkheden – en het daarvoor wegnemen of reduceren van beperkingen



– centraal stellen. Om dat te bereiken wil de gemeente de inkoop van Welzijn, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de jeugdzorg per 2017 op een daarop afgestemde leest schoeien. Het oogmerk is een werkwijze die vraag- en resultaatgericht werken stimuleert en ruimte biedt voor en uitnodigt tot het leveren van maatwerk. De inhoud staat daarbij centraal, niet de prijs. Dit vraagt om een doorontwikkeling van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

### Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

Goed opdrachtgeverschap ziet toe op het door eenduidige sturing laten bewegen van mensen en middelen in de gewenste richting. Het gaat daarbij om afspraken over vorm, inhoud (taken en populaties) en financiën (contractering en bekostiging). Op basis van en gerelateerd aan beschreven doelen, plannen en resultaten

#### → **Opdrachtgever**

De gemeente Wijchen is binnen het sociaal domein regisseur en financier; en daarmee tevens opdrachtgever. De gemeente vervult daarbij verschillende rollen.

De gemeente voert de regie op het beleid. Naast deze wettelijke resultaatverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet bouwt de gemeente ook mee aan een vitale en veilige samenleving. Zij doet dat door haar inwoners de beste ondersteuning te bieden binnen de daarvoor beschikbare middelen. Deze voorzieningen levert de gemeente voor een groot deel niet zelf. Hiervoor hanteert zij – als opdrachtgever – een (strategische) relatie met (samenwerkende) publieke of private organisaties voor welzijn en zorg die als opdrachtnemer de uitvoering ter hand nemen. De gemeente maakt dus contractafspraken met de publieke en/of private organisaties voor welzijn en zorg, gericht op realisatie van de gezamenlijke ambitie. Deze contractering is resp. wordt verankerd in afspraken rond sturing, bekostiging en verantwoording.

#### **Partnerschap**

*Inwoners, vrijwilligers, mantelzorgers, professionals binnen welzijn en zorg en gemeente hebben elkaar nodig om vernieuwing in het sociale domein te realiseren. De gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg werken daarom samen op grond van partnerschap. Dit vertalen zij in houding en gedrag. Zij kiezen voor het delen van kennis en voor dialoog. Van opdrachtgever en opdrachtnemer(s) vraagt dit helderheid en transparantie over de rollen en (soms uiteenlopende) belangen.*

De gemeentelijke rol is dus:

- regisserend, aanvullend en voorwaardenscheppend;
- die van opdrachtgever, sturend op kwaliteits- inhoudelijke- en procesresultaten ten behoeve van inwoners.

Goed ingevuld biedt goed opdrachtgeverschap opdrachtnemers zowel de juiste kaders als de voor uitvoering gewenste ruimte. De gemeente gaat daarbij uit van vertrouwen in professionals en beperkt de verplichtingen ten aanzien van administratie en verantwoording tot de wettelijke verplichtingen en het minimaal noodzakelijke

Om het samenspel tussen inwoners, de verschillende voorzieningen voor welzijn en zorg en de gemeente Wijchen mogelijk te maken, gaat de gemeente een (strategische) relatie (opdrachtgeverschap) aan met aanbieders (opdrachtnemers). Op strategisch, tactisch als operationeel niveau. Per saldo gaat het om de juiste balans tussen sturing en ruimte. Met de juiste prikkels voor kwaliteit én kostenbeheersing.

#### → **Opdrachtnemer**

De uitvoering van welzijn en zorg is de expertise van professionele publieke en/of private organisaties voor welzijn en zorg. Zij zijn opdrachtnemer. Aan hen is de aard en de organisatie – het HOE – van de inzet en uitvoering. Dat vraagt ondernemerschap, waarbij doelrealisatie centraal staat. Tegelijkertijd leert de praktijk dat dienstverlening binnen het sociaal domein het meest gebaat is met samenwerking, kennis van het werkgebied en het ingebed zijn in de sociale infrastructuur. Dit zijn bij de contractering belangrijke waarden. De organisaties voor welzijn en zorg onderschrijven die waarden.

In deze fase van vernieuwing wil de gemeente als opdrachtgever in partnerschap met de organisaties voor welzijn en zorg samenwerken om de gewenste oplossingen en daarvoor benodigde innovaties tot stand te brengen.

### Sturen en bekostigen

#### → Sturen

De gemeente Wijchen als opdrachtgever en financier wil sturen op oplossingen en resultaten voor inwoners. Oplossingen en resultaten die ook bijdragen aan de doelen die in het sociaal domein worden nagestreefd. De invulling van haar opdrachtgeverschap sluit hierop aan.

Met een op de opgave (zie hierna) afgestemde invulling van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap stelt de gemeente Wijchen de integraliteit voorop. Zij verschuift haar rol van controle en realisatie naar regie. Niet gedetailleerde activiteitenprogramma's of producten vormen daarvoor de basis, maar een scherp op prestatie en resultaat geformuleerde vraagstelling met een daarbij behorend subsidiecontract. Het subsidiecontract biedt de organisaties voor welzijn en zorg ruimte voor het meekleuren met de vraag en behoefte in de gemeenschap waarbinnen zij opereren.

Zo denkt de gemeente Wijchen de inwoners en de organisaties voor welzijn en zorg beter van dienst te zijn. Kortom: richting geven aan en ruimte bieden voor een geïnspireerde uitvoeringspraktijk. Met een daarop afgestemde en toegeruste vorm van verantwoordelijkheidsverdeling in casu: sturing en bekostiging.

Hoe de resultaten en effecten het beste bereikt kunnen worden is en beschouwt de gemeente als de expertise van de organisaties voor welzijn en zorg en hun professionals. De juiste prikkels daarvoor worden gezocht in een andere vorm van contractering (subsidie i.p.v. inkoop) en in het gericht sturen op samenwerking tussen de organisaties voor welzijn en zorg rond een maatschappelijk vraagstuk. Daarbij staat bundeling van de krachten met extra aandacht voor en focus op de doelen van de inwoners centraal.

#### → Contracteren

In de huidige situatie maakt de gemeente (en voor jeugd tot 1 januari 2017: de regio) ieder jaar afspraken over de prestaties, prijzen en volumes die de organisaties voor welzijn en zorg mogen leveren aan de inwoners. Deze afspraken worden, per organisatie, vastgelegd in een contract. Dit is een bindende overeenkomst om iets wel of niet te doen, afhankelijk van gespecificeerde voorwaarden en condities.

'Sturen' betekent voor de gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg: doelgericht beïnvloeden. Sturen op maatschappelijke effecten betekent voor hen dat zij bijdragen aan het realiseren van een maatschappelijk gewenste situatie.

Binnen welzijn en zorg worden marktwerking en/of concurrentie vaak voorgesteld als dé oplossing. Doel daarvan immers is het creëren van extra kansen op een passend aanbod tegen een goede prijs. Bij contractering gaat daarom vaak de voorkeur uit naar inkoop resp. aanbesteden. Ook, omdat de prestatie 'afdwingbaar' moet zijn. Verondersteld wordt dat bij inkoop resp. aanbesteden de resultaten scherper gedefinieerd (kunnen) worden dan bij subsidies en dus ook makkelijker afrekenbaar zijn.

Nadere bestudering leert dat beide regimes in principe dezelfde sturingsmogelijkheden bieden. Het is niet zo dat subsidie betere of slimmere sturingsmogelijkheden biedt dan inkoop, of andersom. Mits goed onderbouwd kan dus ook voor subsidies gekozen worden en kan met beide vormen vaak hetzelfde bereikt worden. Welke contractvorm ook gekozen wordt, essentieel is dat de afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in termen van prestaties, prestatiedoelstellingen en bekostiging helder zijn vastgelegd. Instrumenten daarvoor zijn naast de bekostigingsstructuur, ruimte voor vakmanschap, gezamenlijke verantwoording en een goede monitoring.

Van de aanbieders van welzijn en zorg wordt (een bijdrage aan) doelrealisatie gevraagd. Dat vraagt naast ondernemerschap ook om de bereidheid tot samenwerking. Marktwerking en concurrentie – met ruimte ook voor nieuwe aanbieders – kunnen zeker bijdragen aan de opgave. Tegelijkertijd leert de praktijk van alle dag dat dienstverlening in de basis het meest gebaat is met samenwerking, kennis van het werkgebied en ingebed zijn in de sociale infrastructuur.

Bij welzijn en zorg is het cruciaal belang dat organisaties samenwerken en elkaar op gebiedsniveau weten te vinden. Elkaar zien als partner in de aanpak en vormgeving van hun activiteiten. Diensten op elkaar kunnen afstemmen en

aan elkaar mogen overdragen. Zo realiseren zij een duidelijk en op elkaar afgestemde professionele structuur waar inwoners terecht kunnen met (professionele) ontwikkel- en ondersteuningsvragen. Dit zijn ook voor de gemeente Wijchen belangrijke waarden. Daarom ook kiest de gemeente Wijchen in plaats van een inkooprelatie (en daarmee aanbesteding) voor een langjarige subsidierelatie met de huidige aanbieders voor welzijn en zorg.

### → **Bekostigen**

Goed bekostigen is een kunst. In relatie tot de beoogde samenhang en samenwerking binnen het sociaal domein schuurt de klassieke vorm van bekostiging. Enerzijds omdat het betalen van ondersteuning of zorg 'per verrichting', 'bouwstenen' en 'producten' vaak gekoppeld is aan concrete activiteiten. Anderzijds zijn alle partijen van mening dat via een meer integrale aanpak meer maatwerk in ondersteuning geboden kan worden. Een gebiedsbudget voor alle vormen van welzijn en zorg in alle leeftijdsfasen biedt hiervoor betere mogelijkheden.

Meer dan andere gekende vormen (prestatie of resultaat) van bekostiging biedt deze wijze van bekostiging – ook wel populatiegebonden bekostiging genoemd – de ruimte voor de daarvoor benodigde flexibiliteit. Dit maakt het ook beter mogelijk om de middelen binnen welzijn en zorg daar in te zetten waar dat nodig is, preventie en innovatie aan te moedigen en te sturen op resultaten. Op deze manier verwachten gemeente en de organisaties van welzijn en zorg een omslag te realiseren van een volume gestuurd stelsel naar een stelsel waarin de mogelijkheden van en de resultaten voor de inwoner centraal staan.

De gemeente en de organisaties van welzijn en zorg denken dat niet alleen de ondersteuning hierdoor effectiever en efficiënter kan zijn. Ook de bureaucratie wordt ermee beperkt en overlap en versnippering van aanbod kunnen ermee teruggedrongen worden. Samenwerkende partners worden hiermee bovendien gestimuleerd om te investeren in gezamenlijke innovaties en, ICT-ondersteuning.

Voor de gemeenten betekent dit vooral loslaten en vertrouwen. Van maatschappelijke organisaties vraagt dit verantwoordelijkheid nemen en onderling samenwerken om tot een compleet ondersteuningspakket te komen.

### **De inhoudelijke opgave**

Voor Wijchen wordt een integrale opgave geformuleerd met betrekking tot welzijnsvoorzieningen, preventieve voorzieningen en de ondersteuning. Deze opgave wordt door een samenwerkingsverband van organisaties voor welzijn en zorg uitgevoerd met een gebiedsbudget. Binnen dat budget kan geschoven worden, zodat mensen en middelen daar ingezet kunnen worden waar dat het meest tot zijn recht komt.

Het samenwerkingsverband verenigt aanbieder(s) die, door op een slimme manier gebruik te maken van de 3 lagen die het voorzieningenaanbod kent (algemeen, preventief en ondersteuning), ervoor kunnen zorgen dat mensen een lagere hulpbehoefte hebben en (professionele) ondersteuning alleen dan wordt ingezet wanneer het echt nodig is.

Aan de hand van een door de gemeente Wijchen geformuleerde heldere opgave (het 'wat') en aansluitend op het sociale profiel van en de problematiek in het gebied en de bewonersinitiatieven, bepalen de organisaties voor welzijn en zorg in onderling overleg en afstemming hoe de opgave maatschappelijk herkenbaar, adequaat, betaalbaar en efficiënt uitgevoerd kan of moet worden. De samenwerkende partijen maken daar zelf en onderling afspraken over.

De opgave omvat de functies uit Welzijn, Wmo 2015 en Jeugdhulp en daarmee:

1. het organiseren van een ondersteuningsaanbod bestaande uit een breed pallet van voorzieningen en activiteiten
2. om inwoners waar nodig te ondersteunen bij het op een actieve en constructieve manier deelnemen aan informele en formele verbanden.

Dit ondersteuningsaanbod past:

1. binnen de visie van de gemeente;
2. levert een forse bijdrage aan de beoogde maatschappelijke effecten en
3. past binnen de beschreven uitgangspunten en het beschreven financieel kader.

De opgave heeft zodoende betrekking op heel verschillende inwoners met soms overlappende maar vaak ook zeer specifieke eigen problematiek.

De volgende taken vallen vooralsnog buiten deze opgave:

1. Ondersteuning van inwoners buiten de gemeente Wijchen;
2. Arbeidsmatige dagbesteding
3. Schuldhulpverlening.
4. Mantelzorgwaardering (nu bekend als mantelzorgcompliment).
5. Wmo-oud: Hulp bij het huishouden niveau 1 en niveau 2, vervoervoorzieningen, hulpmiddelen en woningaanpassingen.

### → De kaders

Het éénduidig fundament voor de gedeelde ambitie wordt gevormd door:

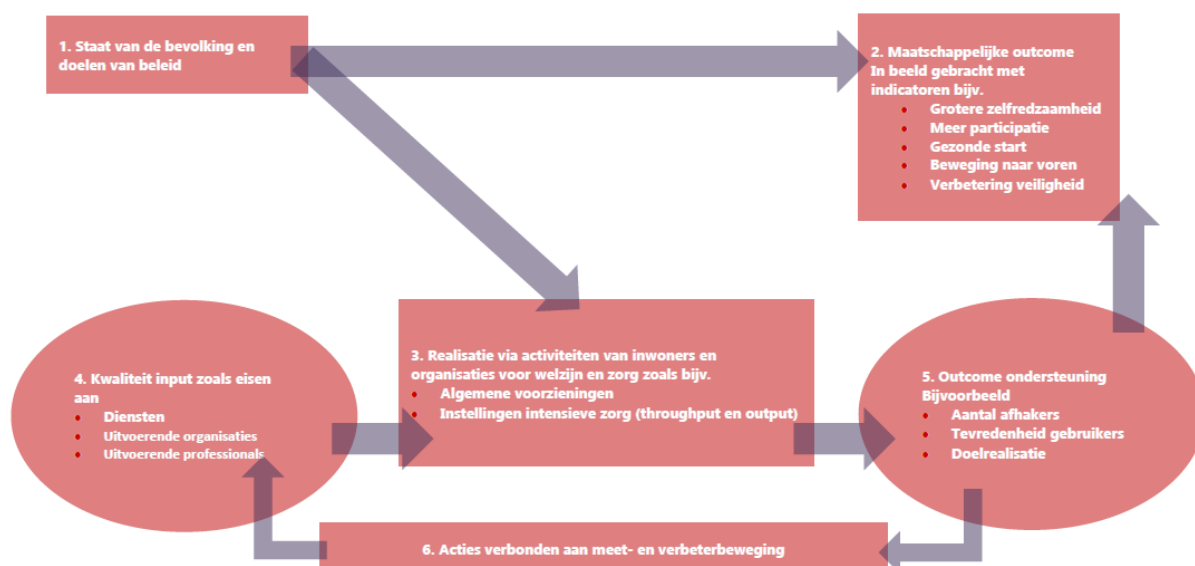
1. de regionaal overeengekomen visie ("Kracht door verbinding" - De ontwikkelopgaven voor de transitie van Jeugdzorg en AWBZ-taken nader uitgewerkt | juli 2013);
2. de binnen Wijchen opgebouwde basisinfrastructuur voor preventie, welzijn en zorg die naast de algemeen toegankelijke voorzieningen een sterke welzijnsorganisatie en sociale wijkteams omvat, alsmede de noodzakelijke bouwstenen voor vrijwilligerswerk, mantelzorg, welzijn en zorg;
3. de basisnotitie Mennen met de teugels die je vasthoudt, Gemeente Wijchen, versie 160202;
4. het financieel kader.

Daarnaast gelden vanzelfsprekend de wettelijke kaders.

- Wet maatschappelijke ondersteuning 2015
- Jeugdwet
- In samenhang met de subsidieregeling en het subsidiecontract wordt de opgave in het derde kwartaal (zie planning, bijlage 1), nader uitgewerkt.

### → De monitoring | beoogde maatschappelijke effecten

Monitoren is een manier om zicht te houden op de voortgang van de beoogde resultaten. Maar ook ondersteunend bij het aansturen van het gezamenlijk bereiken van de gestelde doelen en afgesproken resultaten. Het navolgende schema schets het beoogde proces op hoofdlijnen.



Door te meten en te monitoren kunnen gemeente en organisaties voor welzijn en zorg reflecteren: Doen we de goede dingen? En doen we de dingen goed? Het is een middel om samenhang te blijven zien tussen 'wat doen wij nu' en 'waar willen wij heen'. Monitoringsinformatie is in dit opzicht een middel om de koers te bewaken en waar

nodig bij te sturen. Meten en monitoren kan zich richten op informatie over structuur (input), proces (throughput), uitkomst (output) en effect (outcome).

Van belang is dat gemeente en organisaties voor welzijn en zorg zich realiseren dat het onderscheid tussen deze niveaus niet 'hard' is. Met name tussen structuur en proces en tussen uitkomst en (maatschappelijk) effect is er sprake van een 'grijs' gebied.

De opgave binnen het sociaal domein brengt voor zowel gemeente als de organisaties voor welzijn en zorg diverse uitdagingen met zich mee. Om daarop goed te kunnen 'sturen', hebben zij sturingsinformatie nodig. Over de te leveren ondersteuning en/of zorg, het afstemmen daarvan, etc. Dit alles om de uitvoering van de zorg en ondersteuning in lijn te houden met de wettelijke verplichtingen en de gestelde beleidsdoelstellingen.

Zo bestaat er behoefte aan inzicht in de populatie (samenstelling, welke ondersteunings- of zorgbehoefte komt er op gemeente en organisaties voor welzijn en zorg af), de aard en omvang van de verschillende ondersteuningsvormen (op basis waarvan wordt hulp toegewezen? welke arrangementen worden geleverd en op welke manier?) en in de resultaten van alle inspanningen (welke effecten heeft het voor de betrokken inwoners en op de samenleving).

- Gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg gaan hiervoor samen een ontwikkeltraject (zie planning, bijlage 1) in om – voortbordurend en aansluitend op de huidige regionale monitor – een bij de hiervoor beschreven sturings- en bekostigingsfilosofie passende monitor uit te werken. Uitgangspunt daarbij is dat er – uitgevoerd door de onafhankelijke GGD – maandelijks een sterke monitor beschikbaar is voor gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg. Op basis van goede metingen en betrouwbare cijfers moeten zij – waar nodig – tijdig kunnen bijsturen dan wel aanpassingen kunnen afspreken.
- De GGD werkt de monitor uit rond een viertal pijlers: Toegankelijkheid, Kwaliteit, Betaalbaarheid en Maatschappelijke effecten. Bij de uitwerking is er tevens aandacht voor
  - a. De aanpak om de prestatie-indicatoren te beïnvloeden;
  - b. De wijze en frequentie waarop gerapporteerd wordt.
  - c. (in ieder geval) de volgende maatschappelijke effecten:
    - Inwoners zijn zelfredzaam en participeren naar vermogen in de samenleving, met inzet van het sociale netwerk en eventueel professionele ondersteuning als dat nodig is.
    - Inwoners voelen zich verantwoordelijk voor zichzelf en voor hun sociale netwerk. De mensen maken de buurt en signaleren en ondernemen zelf actie als ze zich zorgen maken.
    - De buurt of wijk is een prettige woon- en leefomgeving voor alle inwoners (inclusieve samenleving).
  - De beheersbaarheid van de middelen door een steviger verbinding tussen de drie onderscheiden niveaus in de piramide en de beweging naar de basis.

### → **Het informatiemanagement**

Opdrachtnemer beschrijft welke maatregelen genomen worden op het gebied van informatisering en automatisering (I&A) voor uitvoering van de opdracht. Deze maatregelen voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving. Opdrachtnemer volgt en verwerkt nieuwe (landelijke en regionale) ontwikkelingen op het gebied van I&A. In ieder geval gaat aandacht uit naar:

- het onderscheid tussen verschillende informatiestromen en de wijze waarop opdrachtnemer deze informatie structureel met opdrachtgever deelt.
- het innen van eigen bijdragen door het CAK

### → **De omvang van de opdracht**

Het financieel kader voor de opdracht wordt gevormd door het budget dat de gemeente als opdrachtgever voor de opdracht beschikbaar stelt. Dit budget is de optelsom van de Rijksbudgetten die de gemeente krijgt voor welzijn en zorg, aangevuld met autonome middelen. Daarbij gelden de navolgende randvoorwaarden:

- Het jaarlijks vast te stellen definitieve budget geldt als plafondprijs bij de opdracht en wordt vastgesteld op basis van de door de ministeries en raad beschikbaar gestelde bedragen.
- Een substantieel deel (10%) van dit budget wordt gereserveerd als risicofonds voor eventuele onverwachte ontwikkelingen;

- Het budget – inclusief de huidige middelen voor de zgn. A, B en C-blokken - wordt in twaalf maandelijkse termijnen bij wijze van voorschot betaalbaar gesteld.
- De aansturing én verantwoording van het budget wordt naar de opdrachtnemer verlegd.
- Gedurende de contractperiode kunnen overschotten uit enig kalenderjaar – op basis van een innovatieplan – door opdrachtnemer opnieuw worden ingezet binnen welzijn en zorg.

### → **Het risico- en kansendossier**

Gemeente en de organisaties voor welzijn en zorg geven in een risico- en kansendossier aan op welke wijze zij de belangrijkste risico's gaat beheersen en op welke wijze de aanbieders extra waarde creëren ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen. Het risico- en kansendossier bestaat uit de volgende twee onderdelen:

#### ✓ Risicodossier:

Het Risicodossier identificeert de belangrijkste risico's ten aanzien van de te gunnen opdracht. Het risicodossier beschrijft

1. de risico's buiten de eigen invloedssfeer van het samenwerkingsverband van aanbieders die de opdracht doelstellingen in gevaar kunnen brengen;
2. de bijbehorende afspraken en effectieve beheersmaatregelen.

#### ✓ Kansendossier:

Het kansendossier beschrijft mogelijke innovaties die van toevoegende waarde kunnen zijn bij de uitvoering van de opdracht binnen het financieel kader.

### → **De duur van de Overeenkomst | soort Overeenkomst**

De Gemeente is voornemens een Overeenkomst af te sluiten met een looptijd van vier (4) jaar. Met de optie om – onder gelijkblijvende voorwaarden – de Overeenkomst met 2 jaar te verlengen. Het subsidiecontract vormt dus de basis voor 4 jaar en bevat daarnaast – over en weer – de bepalingen op basis waarvan partijen tot aanpassing of beëindiging van het subsidiecontract kunnen overgaan.

Voor de grondslag en continuering van het subsidiecontract hanteert de gemeente als randvoorwaarden:

- ✓ dat de met de opdracht beoogde maatschappelijke effecten gerealiseerd worden en het de verwachting is dat dit in de resterende looptijd van de Overeenkomst ook zal gebeuren, en
- ✓ substantiële wijzigingen als gevolg van gewijzigde (financiële) wet- en regelgeving) in het beschikbare budget verwerkt kunnen worden, en
- ✓ de betrokkenheid van kleine aanbieders voldoende geborgd wordt
- ✓ wezenlijke wijzigingen in wet- en regelgeving worden doorgevoerd.

De besluitvorming ten aanzien van het verlengen van de Overeenkomst geschiedt op basis van de Kwaliteits- en Resultaatindicatoren en wordt nader uitgewerkt in het subsidiecontract.

Opdrachtgever zal uiterlijk zes (6) maanden voor afloop van eventuele verlenging schriftelijk uitsluitel geven aangaande de verlenging.

- Dit alles wordt conform de planning (zie bijlage 1) verder uitgewerkt en vastgelegd in de subsidieverordening en het subsidiecontract. In deze documenten en/of de nadere beleidsregels wordt ook een uitwerking gegeven aan
  - de sturing en de daarvoor benodigde beleidsinformatie;
  - de kaders voor bekostiging(-afspraken) en financiering (denk ook aan rechtmatigheid);
  - de cliënteninformatie, –communicatie en –participatie;
  - de kwaliteitseisen en afspraken over in- en extern toezicht;
  - de bedrijfsvoering, planning en control;
  - het risicomanagement
  - de afspraken over intern en extern toezicht;
  - de procedures rond klachten, bezwaar en beroep;
  - de overgangsregeling cliënten en afrekening 'oude' en 'nieuwe' systematiek;
  - de eigen bijdrage regeling Wmo;
  - PGB;