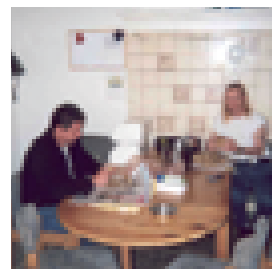


AANWIJZINGEN
voor een stapsgewijze implementatie

Verandering in de praktijk



Anne-Marie van Bergen en Petra van Leeuwen-den Dekker

© 2006 Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW

Inhoud

- Introductie 1
- Visie op activering 1
- Algemene aandachtspunten bij het doorvoeren van een veranderingsproces 3
- Actorenanalyse 4
- De vormgeving van het invoeringsproject 7
- Verwijzingen 12

Introductie

In de pilots van het project *Werken aan perspectief* in Utrecht, Den Bosch en Breda hebben we veel ervaring opgedaan met de implementatie van activeringstrajecten. Wat moet er zoal gerealiseerd worden om de activeringstrajecten te implementeren op lokaal niveau? Welke visie op activering is daarbij van belang, en welke plaats neemt die in in het werken aan maatschappelijk herstel en in het gemeentelijk beleid? Antwoorden op deze vragen vindt u in deze brochure. Daarnaast vindt u er een korte theoretische verkenning over implementatieprocessen. Voor een effectieve implementatie is het noodzakelijk dat vooraf aandacht wordt besteed aan de te betrekken partijen en hun belangen. Een vruchtbaar hulpmiddel daarbij is de actorenanalyse. Die analyse

lichten we uitgebreid toe. Tot slot besteden we in deze brochure aandacht aan de inrichting van een implementatieproject. Met behulp van concrete handreikingen voor de uitvoering van diverse projectonderdelen kunt u zelf in de praktijk aan de slag.

Visie op activering

Activering als onderdeel van het maatschappelijke herstel

Naast het regelen van een woning, toeleiden naar zorg, herstel van contact met familie en hulp bij schulden is een zinvolle dagbesteding (en zo mogelijk reïntegratie in betaald werk) een belangrijke factor in het maat-



schappelijk herstel van daklozen. Instellingen voor maatschappelijke opvang spelen hierop in door hun cliënten trajecten aan te bieden waar idealiter aandacht wordt besteed aan al deze aspecten. Duale trajecten blijken het meest effectief. De dakloze wordt enerzijds gestimuleerd en ondersteund bij het ontwikkelen van maatschappelijke activiteiten en krijgt anderzijds hulp aangeboden gericht op het oplossen van problemen op andere leefgebieden.

Onder activering worden die vormen van ondersteuning verstaan waardoor de dakloze activiteiten gaat ondernemen die aansluiten op zijn mogelijkheden en interesses. De activiteiten zijn als maatschappelijk zinvol te kenschetsen en vinden bij voorkeur buiten de eigen woning of verblijfslocatie plaats. Naast het rechtstreekse doel van activering – het ondernemen van maatschappelijk zinvolle activiteiten – kan activering bij deze groep ook leiden tot doorstroming naar een arbeidsreintegratietraject of tot effecten op andere levensgebieden. Voorbeelden daarvan zijn doorstroming naar een andere woon- en leefsituatie, bereidheid tot het accepteren van hulp en vermindering van overlast.

De activering biedt daklozen perspectief op een structurele verbetering van hun situatie. Het geeft hun zelfvertrouwen, ze ontwikkelen vaardigheden en krijgen daar waardering voor. Daarom is het belangrijk meteen vanaf het begin van een hersteltraject in te zetten op activering. Veel begeleiders veronderstellen dat activering van een dakloze pas mogelijk is als er sprake is van een zekere stabiliteit in zijn situatie. Het omgekeerde kan ook: doordat iemand vaste dagactiviteiten heeft, raakt hij gemotiveerd om een regelmatig levensritme op te bouwen. Wanneer niet onmiddellijk wordt ingezet op activering bestaat voor de dakloze het risico dat zijn afhankelijkheid van de ondersteunende instantie zoals de opvanginstelling groter wordt dan noodzakelijk.

Structurele aandacht voor activering ontbreekt nog vaak

Hoewel de meeste instellingen voor maatschappelijke opvang activering als een van de trajectdoelen voor hun cliënten hebben opgenomen, is in de praktijk het activeringsaanbod vaak het sluitstuk van de integrale trajecten. In januari 2003 heeft de Federatie Opvang onderzoek gedaan naar de stand van zaken van sociale activering vanuit de maatschappelijke opvang (Federatie Opvang, 2003). Conclusie was dat sociale activering in de maatschappelijke opvang belangrijk gevonden wordt als

manier om cliënten weer toekomstperspectief te bieden, maar dat men er vaak nog onvoldoende vorm aan kan geven. Daarbij spelen drie factoren een rol:

- 1 Onvoldoende zicht op en samenwerking met de lokale mogelijkheden voor doorstroming.
- 2 Het ontbreken van een concreet (eigen) oriëntatieaanbod gericht op diegenen die wel 'iets' willen, maar voor wie doorstroming naar bestaand activeringsaanbod nog te hoog gegrepen is.
- 3 Het ontbreken van voldoende (en voldoende toegerust) personeel om hier expliciet tijd aan te besteden met cliënten en de financiële middelen daarvoor.

Cliënten worden nog onvoldoende structureel benaderd voor activering. Samenwerking met de daklozen enerzijds en bij activering betrokken partijen anderzijds komt nog niet goed van de grond. Om daar verbetering in aan te brengen moet een op activering gerichte werkwijze systematisch worden ingevoerd.

Activering van daklozen in het gemeentelijk beleid

Gemeenten hebben op basis van de Wet Werk en Bijstand (WWB) de wettelijke verplichting om alle inwoners die geen betaalde arbeid verrichten een traject aan te bieden gericht op het vergroten van de maatschappelijke participatiemogelijkheden en indien haalbaar integratie in betaalde arbeid. Ook daklozen behoren daartoe. Een tweede motief van gemeenten om in te zetten op activering van daklozen ligt in het veiligheidsbeleid: het bestrijden van overlast en sociale onveiligheid. Daarnaast hebben gemeenten in het kader van de welzijnswet de taak de maatschappelijke participatie van alle burgers te bevorderen. Deze verplichting wordt overgenomen in de op handen zijnde Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo). In deze wet worden onder andere maatschappelijke opvang, openbare geestelijke gezondheidszorg (bemoeizorg, overlastbestrijding en zorgtoeleiding), verslavingsbeleid en de participatiebevordering van kwetsbare groepen genoemd als prestatievelden waar de gemeente beleid op moet ontwikkelen. Het samenbrengen van deze (en andere) ondersteuningsverplichtingen in één wettelijk kader en onder gemeentelijke regie is erop gericht gemeenten te laten zoeken naar een aanpak waarin een samenhangend geheel van maatregelen en diensten wordt ontwikkeld, dat elkaar onderling versterkt.

Algemene aandachtspunten bij het doorvoeren van een veranderingsproces

Het invoeren van activering als integraal onderdeel van het werken aan maatschappelijk herstel en de bijbehorende netwerkontwikkeling is een implementatieproces. Alle betrokkenen zullen veranderingen moeten doorvoeren in hun eigen werkpraktijk. Dat gaat niet vanzelf. Om dit goed te laten verlopen is het belangrijk een implementatiestrategie uit te zetten waarin rekening wordt gehouden met de kennis over implementatie. Dat betekent dat er in het veranderingsproject stapsgewijs en planmatig toegevoerd wordt naar de gewenste situatie. In de volgende paragraaf besteden we kort aandacht aan de theoretische achtergronden van veranderingsprocessen die van toepassing zijn op de implementatie van activering.

De opeenvolgende stappen van implementatie

Wensing e.a. (2000) hebben zich beziggehouden met implementatieprocessen in de gezondheidszorg. Zij onderscheiden de volgende stappen en daarop aansluitende veranderingsactiviteiten. Alle betrokkenen of te betrekken organisaties en personen – de actoren – zullen al deze stappen moeten zetten, gericht op de rol die zij in het geheel moeten gaan spelen.

- 1 Zij moeten weten van het bestaan van de innovatie, in dit geval moeten zij weten van het bestaan van de mogelijkheden tot activering van daklozen en het nut daarvan. Zij moeten weten dat er een lokaal project is voorgesteld, gepland of gestart (door schriftelijke voorlichting en tijdens voorlichtingsbijeenkomsten).
- 2 Zij moeten interesse krijgen: 'Ik neem kennis van de inhoud van de boodschap en zie dat het raakvlakken heeft met mijn werk.' (De informatie moet gericht zijn op de eigen rol, taken en verantwoordelijkheden van de actoren, met gelegenheid tot reflectie en interactie, actie bijvoorbeeld door de projectleider.)
- 3 Zij moeten begrijpen welk nut de innovatie voor henzelf heeft: 'Deze aanwijzingen sluiten aan op problemen/knelpunten die ik ervaar in mijn werk.' (Acties die hierop gericht zijn: doorvragen, laten benoemen, aan de hand van voorbeelden in vervolggroep communicatie terug laten komen.)
- 4 Zij moeten de voorgestane werkwijze kunnen koppelen aan hun eigen handelen: 'Dit is voor mij nieuw, maar ik heb een concreet idee hoe ik het in mijn praktijk zou kunnen toepassen.'

(Hulpmiddelen hierbij: uitleg met toepassingen op eigen praktijk (casuïstiek) in trainingssituatie.)

- 5 Zij moeten de innovatie accepteren: 'Dit is een manier van werken die ik wil gaan toepassen, ik zie er het nut van in, ik zie dat het in mijn taakstelling past, ik verwacht dit qua competentie en tijd te kunnen uitvoeren.' (Hulpmiddelen hierbij: deelname aan projectgroep, training, casuïstiekbespreking, individuele werkbegeleiding.)
- 6 Zij moeten de innovatie gaan uitproberen: 'Ik wil met de veranderingen aan de slag in de praktijk.' (Aandachtspunten: afspraken maken over de toepassing, cliënten uitkiezen met het team en/of de lokale projectleider, uit te voeren acties bespreken. Hulpmiddelen: invullen registratieformulieren, ervaringen bespreken in casuïstiekbesprekingen/intervisie.)
- 7 Zij moeten de innovatie opnemen in de vaste routine: 'Het heeft het gewenste resultaat opgeleverd, ik ga dit voortaan altijd zo doen.' (Hulpmiddelen: evaluatie van het project door registratie en uitwisseling tijdens gezamenlijke bijeenkomsten, uitspraken van stuurgroepen of acties van projectleiders/managers gericht op voortzetting).

In feite zijn deze stappen niet anders dan de motivaatiestappen die een dakloze in zijn activeringstraject zal afleggen. Ook dat is immers een gedragsveranderingsproces. Alleen de inhoud varieert met de eigen rol en taak.

Kenmerken die acceptatie van een nieuwe werkwijze bevorderen

Vrijwel iedereen heeft moeite met de acceptatie van vernieuwingen, zelfs als ze een verbetering zijn. Aan een vernieuwing kleven naast voordelen ook altijd nadelen. Veelgehoorde bezwaren zijn: 'het kost extra moeite', 'er moeten nieuwe routines worden aangekweekt', 'ik moet afscheid nemen van het oude vertrouwde terwijl ik nog niet zeker weet dat het nieuwe beter is', 'ik kan niet zo werken', 'hebben we het dan niet goed gedaan?'

Om een nieuwe manier van werken te laten beklippen, is het belangrijk dat de nieuwe werkwijze:

- een duidelijke meerwaarde heeft ten opzichte van de huidige praktijk;
- gemakkelijk toepasbaar is;
- goed uitgetoet kan worden terwijl je nog terugkunt;
- inpasbaar is in het eigen werk, in de bestaande routines.

Acties en aanpassingen die in een implementatieproject worden voorgesteld, moeten vooraf op deze criteria worden beoordeeld en zo nodig worden aangepast. Dit vraagt creativiteit van de projectleider en de projectstuurgroep.

Omdat activering van daklozen een zaak is van lange adem, kan het enige tijd duren voordat de meerwaarde voelbaar wordt. Daarom is het extra belangrijk dat de werkzaamheden voldoende worden gefaciliteerd en ondersteund door het management en dat resultaten worden gemonitord en bekendgemaakt.

Actorenanalyse

Voorafgaand aan het maken van een implementatieplan is van belang zicht te hebben op de verschillende partijen die betrokken zijn bij de invoering van een implementatieproject. Elke partij zal vanuit het eigen belang een meerwaarde moeten zien in deelname aan het project. Bij activering van daklozen zijn globaal genomen de volgende partijen in beeld: managers, leidinggevendenden, uitvoerend medewerkers (direct bij activering betrokkenen en overige teamleden), daklozen(organisaties), ontvangende organisaties, de gemeente, de projectleider, andere financiers en het algemene publiek. Van elke partij kan bekeken worden wat zijn belang is bij de implementatie, vanuit welke visie hij werkt, welke knelpunten er eventueel zijn en hoe ver deze partij nu al met de gewenste verandering bezig is.

De algemene belangen van elke partij en de aandachtspunten die deze opleveren voor de implementatie van activering schetsen we in het volgende overzicht. Voor de lokale situatie gelden specifieke bijzonderheden.

De managers

Managers zijn in het algemeen overtuigd van het nut van sociale activering. Activering wordt gezien als een manier om iemand maatschappelijk weer op het spoor te krijgen. Naast dit inhoudelijke punt spelen er voor managers echter allerlei managementvraagstukken. Soms spelen er concurrentieaspecten of problemen met de opdrachtgever, waarbij de manager hoopt de eigen organisatie door dit project beter op de kaart te krijgen. Samenwerking in de keten kan veel tegenwind krijgen als verschillende partijen op dezelfde opdracht azen. Verder zullen managers altijd te maken hebben met verschillende zaken die prioriteit moeten hebben en zal de te

verdelen pot met geld en/of tijd beperkt zijn.

Toch is commitment van het hoogste management noodzakelijk om de implementatie te laten slagen. Medewerkers moeten ruimte krijgen om de activeringstaken uit te voeren en hun eigen taak daarin op externe partijen af te stemmen. Er moet scholingsbudget beschikbaar zijn en men moet bereid zijn te investeren in afstemmingsoverleg, in informatie-uitwisseling en in aanpassing van werkprocedures aan de nieuwe taak.

Om hen zover te krijgen, zullen managers informatie moeten krijgen die inspeelt op hun belangen. Dat betekent informatie over de kosten en baten van structurele inbedding van activering en over de kosten en baten van het implementatieproject. Om te bevorderen dat de managers zich voldoende committeren kunnen hierover samenwerkingsconvenanten worden afgesloten. De functie daarvan is niet alleen dat afspraken inhoudelijk worden vastgelegd, maar ook dat ze zichtbaar worden: dat men met het voornemen in de openbaarheid treedt en erop aangesproken en beoordeeld kan worden.

De direct leidinggevendenden

De direct leidinggevendenden zullen variëren in hun opinie. Het is belangrijk dat ze meteen bij de start worden voorgelicht, zodat ze weten wat hun en hun organisatie te wachten staat. De direct leidinggevende moet vanuit zijn eigen organisatie de taak krijgen om de activeerders te faciliteren en te ondersteunen in de zin dat bij het roosteren rekening wordt gehouden met de activeringstaak (tijd voor uitvoering, deskundigheidsbevordering, deelname casuïstiekbesprekingen). In het werkoverleg besteedt de leidinggevende aandacht aan activering en in teambijeenkomsten zet hij het onderwerp op de agenda. In het kader van het implementatieproject is het zinvol hierop gericht voorlichtingsmateriaal voor de leidinggevendenden te maken en een voorlichtingsbijeenkomst voor hen te beleggen. De projectleider zal met hen ook een inschatting moeten maken of het team hen zal steunen en voeden of dat zij weerstand zullen bieden.

De uitvoerend werkers

De uitvoerend werkers die direct aan de activering meewerken, zullen bij de start verschillen in houding en deskundigheid. Sommigen hebben wellicht al veel ervaring met activering en beschikken over een netwerk en over de nodige deskundigheid. Voor andere is het een start vanaf nul. Daarnaast zullen

ze persoonlijke wensen en belangen hebben die ze door deelname aan het project willen realiseren. Het is belangrijk om van iedere projectmedewerker bij de start goed in kaart te brengen:

- welke opvattingen hij heeft over de doelgroep en over activering;
- welke kennis en vaardigheden hij al heeft;
- welke houding hij heeft tegenover 'bijleren'.
Ervaren krachten hebben vaak het zelfvertrouwen van waaruit ze bijleren leuk vinden, terwijl de minder ervaren krachten soms nog wat afwerend zijn omdat ze het gevoel hebben dat anderen hen misschien niet deskundig genoeg vinden. Beginners kunnen enigszins in paniek raken omdat ze niet zeker weten of ze het wel kunnen. Andersom kan het ook zo zijn dat medewerkers die al lang hetzelfde werk doen, het moeilijk vinden om hun vertrouwde werkwijze aan te passen, terwijl nieuwe werkers juist openstaan voor nieuwe ideeën;
- hoe zij hun deelname ervaren. In een eerste kennismaking moet hieraan aandacht moeten worden besteed. Het gaat daarbij om de volgende vragen: worden ze gestuurd of willen ze zelf graag; wat zien ze er voor zichzelf aan winst en uitdaging in; welke knelpunten of aarzelingen hebben ze; verwachten ze dat ze in hun team de ruimte en steun krijgen om dit goed te doen; welke verwachtingen hebben ze van mede-uitvoerders en van de projectleider?

De collega's op de werkvloer die géén directe taken hebben op het gebied van activering zullen in ieder geval geïnteresseerd zijn in de consequenties voor het eigen werk: moeten ze nu meer of andere dingen gaan doen, hebben ze er last van in de zin dat de activeerder minder beschikbaar is, wordt er van hen een actieve bijdrage verwacht? Qua houding ten opzichte van het project zijn heel verschillende standpunten mogelijk. De ene collega ziet activering helemaal niet zitten of heeft twijfels. De ander wil voor innovaties in het werk liever andere prioriteiten stellen. Een derde is juist heel enthousiast en wil graag zelf meedoen. Het kan ook zijn dat een collega het gevoel heeft dat er een deel van zijn eigen taak wordt afgesnoept door activering als aparte taak te benoemen. Het is belangrijk dat de lokale projectleider hier vroeg in het project aandacht aan besteedt in gesprekken met de activeerders en door voorlichting aan de teams. Het is wenselijk de teams in de loop van het project perio-

diek kennis en ervaringen te laten uitwisselen. Voor een checklist 'opzet periodieke uitwisseling met uitvoerende teams' zie de website www.werkenaanperspectief.nl.

De daklozen

In de brochure *Leven van uur tot uur* over de doelgroep wordt uitgebreid stilgestaan bij de motivatie voor sociale activering van daklozen. Op deze plek is het waarschijnlijk vooral van belang stil te staan bij het collectief: de daklozen als gebruikerscollectief die inspraak willen of krijgen in wat de maatschappelijke opvang doet en eventuele organisaties van daklozen die zelf een actieve rol kunnen spelen in de implementatie. Empowerment is van groot belang als richtinggevend principe voor activering. Het is daarom logisch om de collectieven van de doelgroep waar mogelijk te informeren en te betrekken, hun te vragen ideeën te leveren en bestaande ideeën van commentaar te voorzien. Hier ligt een creatieve taak voor de projectleider in samenwerking met andere beroepskrachten. Lukt het om de collectieven mede-eigenaar te laten worden van het project? Dit kan wel eens een cruciaal aspect blijken om een en ander echt in te bedden.

De ontvangende organisaties

Allerlei organisaties bieden dagbestedings-, werktrainings- of werkervaringsplaatsen aan in het kader van activering: dagactiviteitencentra en werkprojecten die vanuit de zorg of de opvang zijn georganiseerd, particuliere (vrijwilligers)werkprojecten, (vrijwillige) werkzaamheden bij vrijwilligers- en welzijnsorganisaties, cursussen en werktrainingen via onderwijsinstellingen. Organisaties kunnen ideële en zakelijke motieven hebben om wel open te staan voor daklozen. Maar daklozen zullen lang niet op alle plekken welkom zijn. De beeldvorming over daklozen – en bepaalde met iemands persoonlijke problematiek samenhangende reële risico's – spelen een rol. Een organisatie geeft bijvoorbeeld aan niet de juiste begeleiding te kunnen bieden, verwacht problemen met agressie, diefstal of hygiëne, of verwacht dat de aanwezigheid van de dakloze tot bezwaren van andere medewerkers of bezoekers zal leiden. Zowel de projectleider als de uitvoerend medewerkers zullen een belangrijke rol hebben om reële bezwaren te helpen pareren en negatieve beeldvorming tegen te gaan. Eigen beschikbaarheid op afroep, afspraken over goede terugkoppeling, en starten met

een korte proef kunnen daarbij belangrijke elementen zijn.

Betaald werk is voor veel daklozen dé wens. Dat betekent dat gekeken moet worden in hoeverre het lokale bedrijfsleven te betrekken is bij activering van daklozen, op plekken waar ze bij gebleken geschiktheid echt aan het (betaalde) werk kunnen. Bij het bedrijfsleven zullen de bezwaren die vrijwilligersorganisaties hebben ook gelden. Bedrijven bekijken het allereerst zakelijk: Wegen de kosten die ze maken om gebruik te maken van de diensten van deze dakloze op tegen de opbrengsten? En kunnen ze zonder kosten weer van hem af als hij toch niet goed blijkt te functioneren? Een constructie die aan deze bezwaren tegemoetkomt is die waarbij werk wordt uitbesteed aan een begeleide groep daklozen, zoals in veel dagloon- en werkprojecten gebeurt. Een forum oprichten van ondernemers (of organisaties) die zich gezamenlijk willen inspannen om daklozen een plek te geven kan een goede manier zijn om het lokale bedrijfsleven te interesseren. Voor deelnemers aan zo'n forum gaan er andere belangen spelen, zoals publiciteit voor de eigen organisatie (wanneer de pers erbij wordt gehaald) of aan collega-ondernemers laten zien dat hun organisatie het maatschappelijk ondernemen hoog in het vaandel heeft.

De gemeente

De gemeente is een directe belanghebbende als opdrachtgever. De gemeente is als financier en regisseur verantwoordelijk voor de activering en arbeidstoeleiding van uitkeringsgerechtigden, het voorkomen van overlast en het bevorderen van maatschappelijke reïntegratie van daklozen. Commitment van de gemeente met de invoering van activering is noodzakelijk. Voor Sociale zaken is vooral eventuele doorstroming uit de uitkering van belang. Maar gemeenten zien ook wel bredere belangen, zoals het tegengaan van overlast, doorstroming realiseren uit de maatschappelijke opvang, grip krijgen op een moeilijke doelgroep. Om het commitment te versterken is het belangrijk dat de resultaten van de activering goed zichtbaar worden gemaakt in termen van wijzigingen in de situatie van de deelnemer (wonen, werken, hulpverlening/gezondheid, gedrag/overlast). Daar kan de gemeente mee scoren bij het publiek en dat is belangrijk voor de bereidheid om er verder in te investeren. De activeringstrajecten moeten zo goed mogelijk afgestemd worden met en aansluiten op de arbeidsreïntegratie-activiteiten van de gemeente. Daaraan dient in de projecten expliciet aandacht te

worden besteed. Onvoldoende afstemming kan het traject dat met en voor de cliënt is uitgezet sterk verstoren. Voor gemeenten is het ook belangrijk zichtbaar te maken dat er wordt samengewerkt met andere activeringsorganisaties en met de hulpverlening.

De projectleider

Voor de projectleider geldt ongeveer hetzelfde als voor de andere direct bij de projectuitvoering betrokken medewerkers. Omdat de projectleider een belangrijke spil vormt is het extra belangrijk ervoor te zorgen dat hij zich door de eigen organisatie of door de projectstuurgroep gesteund voelt. De projectleider heeft zelf als grootste belang dat het project slaagt, terwijl het project voor leden van de stuurgroep en het eigen management een van de vele activiteiten is waar zij mee bezig zijn. Daardoor ervaren zij niet altijd de urgentie die de projectleider voelt om projectacties met voorrang uit te voeren en de daarvoor noodzakelijke faciliteiten beschikbaar te stellen.

Overige financiers

Overige financiers zijn met name het UWV en het zorgkantoor. Het belang voor het UWV is klein. Er bestaat maar beperkt interesse, omdat de cliënten die deelnemen aan een activeringstraject vaak afhankelijk blijven van een uitkering. De consultants zijn vaak erg afstandelijk. Hun belang is dat het toekennen van een budget hun weinig tijd kost en past in hun procedures. Ze raken waarschijnlijk pas geïnteresseerd als er successen behaald worden. Voor het zorgkantoor is formeel alleen relevant dat cliënten de juiste indicatie hebben, dat de organisatie de toelating OB/AB heeft en dat conform de regels gedeclareerd wordt. Resultaat speelt in ieder geval officieel geen rol. Regelmatig contact met een geïnteresseerde beleidsmedewerker maakt de formele afwikkeling vaak wel soepeler.

Het algemene publiek

Het algemene publiek heeft er belang bij dat daklozen weinig overlast geven. Er bestaat in het algemeen een negatief beeld en men wil het liefst zo min mogelijk geconfronteerd worden met daklozen. Daklozen die gemeenschapdiensten verrichten, zoals groenonderhoud, reparaties aan speeltuintjes et cetera, zullen waarschijnlijk een positieve ontvangst hebben. Lokale bewonersorganisaties kunnen belangrijke opinievormers zijn als het gaat

om acceptatie dan wel uitstoting. Dat kan ook belangrijk zijn als daklozen weer ergens willen wonen. Het is daarom nuttig bewonersorganisaties te informeren over en zo mogelijk te betrekken bij activeringsprojecten. Het zal sowieso belangrijk zijn om in de lokale pers aandacht te vragen voor het project, om de publieke opinie in positieve zin te beïnvloeden.

De vormgeving van het invoeringsproject

Hierna volgen algemene aanwijzingen voor de inrichting van een invoeringsproject: doelen en doelgroepen, projectorganisatie, projectactiviteiten en tijdspad. Ze kunnen dienen als basis voor de uitwerking van een lokaal projectvoorstel.

Doelen en doelgroepen

Doel van het invoeringsproject is om het voornemen van een aantal organisaties om samen te werken te realiseren. Het gaat er daarbij om in samenwerking met elkaar daadwerkelijk vorm te geven aan activering van de daklozen die bij hen cliënt zijn. Aan het einde van het project:

- beschikken de organisaties over een uitgewerkte visie op activering, de manier waarop ze daarin samenwerken en ieders eigen verantwoordelijkheid, functie en taken daarin;
- hebben ze deze visie vertaald naar organisatie, inpassing in de werkprocessen en deskundigheid van betrokken medewerkers. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de cliëntenparticipatie;
- is zichtbaar (expliciet en transparant) wat de samenwerkende organisaties op dit vlak bieden, welke resultaten dit oplevert en hoe activering samenhangt met andere diensten in het kader van maatschappelijk herstel;
- is sprake van een daadwerkelijk functionerende keten van activering van daklozen, in samenhang met de keten van maatschappelijk herstel;
- is een passende financieringsstructuur gerealiseerd of realiseerbaar.

In het project wordt gewerkt voor en met de volgende doelgroepen:

- het management: de leiding van de organisatie en de operationeel leidinggevenden;
- de uitvoerenden van de betrokken organisaties;
- de cliënten en vertegenwoordigers van cliënten van de betrokken organisaties.

In het implementatieproject worden op elk van deze niveaus doelen nagestreefd.

Op het niveau van het management gaat het om het realiseren van de randvoorwaarden die gelden binnen de samenwerkingsketen en binnen de organisatie. Het gaat daarbij om de volgende onderwerpen:

- visiebepaling en beleidskeuzen
- ketensamenwerking
- operationalisering van de beleidskeuzen naar financiële, organisatorische en personele consequenties
 - diverse rollen en taken met bijbehorende competenties (deskundigheid, houding);
 - tijd;
 - inbedding in werkprocedures (intake, cliëntvolgsysteem, werkinstructies, afstemming met andere deeltrajecten in het kader van maatschappelijk herstel, opname in in- en externe communicatie);
 - kwaliteitsbewaking: werkbegeleiding en deskundigheidsbevordering.
- diversiteit van het aanbod
- cliëntenparticipatie
- gegevensbeheer en -uitwisseling: kennis delen, privacybewaking
- publiciteit: communicatie binnen en over het project
- financiering

Op het niveau van de uitvoerend medewerkers gaat het om:

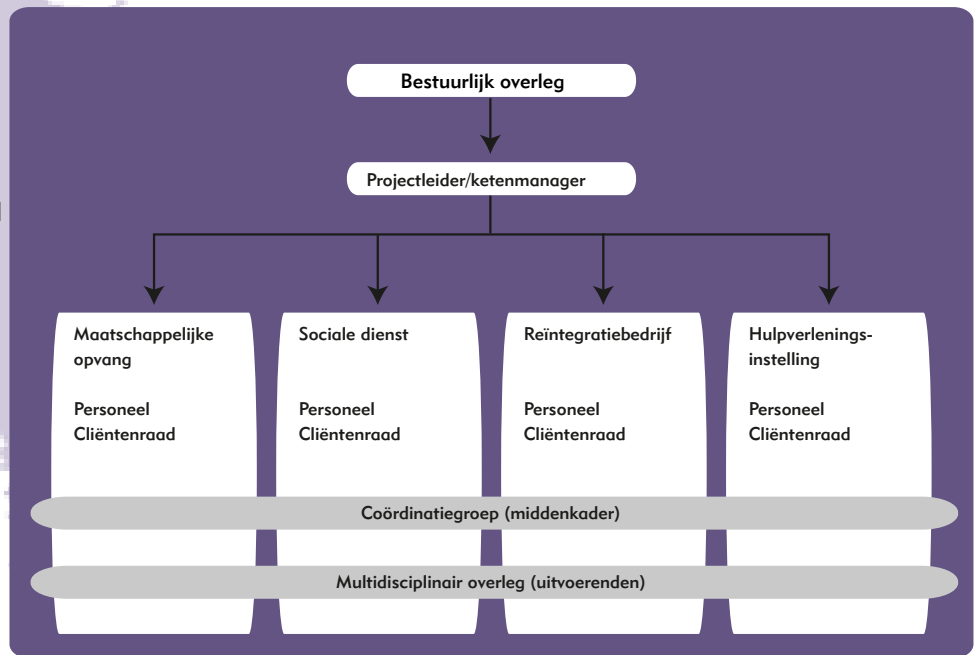
- methodische toerusting van de medewerkers
- onderlinge bekendheid en samenwerking
- het daadwerkelijk gaan uitvoeren van de activeringstaken: (samen)werken volgens de overeengekomen en getrainde werkwijze en procedures, het gebruik van instrumenten als een cliëntvolgsysteem en (digitale) sociale kaart

Op het niveau van de cliënten gaat het om:

- realiseren van cliëntenbetrokkenheid bij het project in het algemeen
- realiseren van cliëntenbetrokkenheid bij het eigen activeringstraject
- behalen van resultaten op cliëntniveau in de vorm van optimale dagbesteding en indien gewenst en haalbaar doorstroming naar arbeidsreïntegratie

Projectorganisatie

Het implementeren van een lokale aanpak vraagt om een projectmatige aanpak. In het hiernavolgende schema staat een voorbeeld van zo'n projectmatige aanpak. Van de taken en verantwoordelijkheden geven we vervolgens per betrokken partij een beschrijving.



Voorbeeld van soorten overleg in een projectmatige aanpak

Bestuurlijk overleg

Verantwoordelijkheden

Het bestuurlijk overleg is verantwoordelijk voor:

- de implementatie van activering van daklozen volgens een met elkaar (en met de gemeente) overeengekomen inhoudelijke en financiële visie en beleidskader;
- de afstemming met andere partijen op het gebied van maatschappelijk herstel, met vertegenwoordigers van cliënten en met de gemeente in verband met haar regierol.

Taken

Het bestuurlijk overleg:

- geeft sturing aan de projectleider, adviseert en stimuleert hem;
- bewaakt de voortgang van het gehele implementatieproject en de keten voor activering;
- neemt zo nodig beslissingen over beleidswijzigingen in het project of maatregelen in verband met knelpunten of dreigende stagnatie en draagt zorg voor de bekendmaking en implementatie van deze besluiten binnen de eigen organisatie/achterban;
- beoordeelt de door de projectleider voorbereide rapportages en stelt ze vervolgens vast;
- ziet toe op adequate communicatie met partijen op het gebied van maatschappelijk herstel en met cliëntenvertegenwoordigers over de activeringsactiviteiten;
- (indien de gemeente niet participeert) voert periodiek overleg met de wethouder en ambtelijk vertegenwoordiger van de gemeente.

De projectleider

Verantwoordelijkheden

De projectleider is verantwoordelijk voor:

- de dagelijkse leiding van het project;
- het initiëren van acties om de in het projectvoorstel verwoorde visie, doelen en taken te realiseren en de bijdragen van de partijen op elkaar af te stemmen.

Taken

De projectleider:

- draagt zorg voor voorbereiding en ondersteuning van het bestuurlijk overleg en de coördinatiegroep;
- geeft leiding aan het casuïstiekoverleg van uitvoerend medewerkers;
- onderneemt acties om de samenwerking verder te stroomlijnen en onderlinge afstemming te verbeteren;
- organiseert gemeenschappelijke deskundigheidsbevordering;
- treedt voor derden op als eerste aanspreekpunt van de samenwerkende partijen: afstemming met vindplaatsen, afstemming met leveranciers van trajectonderdelen;
- stelt voortgangsrapportages op en coördineert het opstellen van gezamenlijke of op elkaar afgestemde offertes voor volgende jaren;
- draagt zorg voor het ontwikkelen, invoeren en onderhouden van een gemeenschappelijke sociale kaart, een registratiesysteem, een privacy-reglement, een klachtenprocedure en overleg met

cliëntenvertegenwoordigers;

- onderneemt acties gericht op PR en innovatie;
- draagt zorg voor overleg en afstemming met de gemeente op operationeel vlak.

De coördinatiegroep

Verantwoordelijkheden

De coördinatiegroep is verantwoordelijk voor:

- het daadwerkelijk realiseren van de afgesproken inzet van uitvoerend medewerkers,
- de aansturing van de uitvoerenden;
- het bewaken van de realisatie van aan de uitvoering verbonden taken, zoals deelname aan overleg en scholing, uitvoeren van registratie en nakomen van het overeen te komen privacyreglement.

Taken

De coördinatiegroep:

- bespreekt de voortgang, afstemming, registratie en rapportages (kwalitatief en kwantitatief) en spreekt oplossingen af voor operationele knelpunten;
- neemt operationele beslissingen over inzet van mensen en middelen, uitvoering van cliënt-contacten, registratie en overleg;
- voert met de gemeente overleg op hoofdlijnen;
- draagt zorg voor een correcte financiële en inhoudelijke verantwoording.

Het uitvoerdersoverleg

Verantwoordelijkheden

Het uitvoerdersoverleg is verantwoordelijk voor:

- het optimaliseren van de onderlinge samenwerking in trajecten met cliënten;
- het bundelen en delen van expertise om een zo hoog mogelijke kwaliteit van de trajecten te realiseren.

Taken

Uitvoerenden:

- bespreken casuïstiek;
- geven onderling feedback;
- zoeken naar afstemming op uitvoerend niveau;
- wisselen kennis uit over werkwijze en bestaand aanbod;
- signaleren knelpunten in het aanbod.

Het invoeringsproject stap voor stap: projectactiviteiten en tijdspad

Het is belangrijk om rekening te houden met een minimale looptijd voor de voorbereidingstijd van een jaar. Om de implementatie echt te laten slagen moet de uitvoeringsperiode minimaal twee jaar duren, liefst drie jaar. Welke stappen in de uitvoeringsperiode moeten worden gezet, hangt af van de uitgangssituatie. Een eerste actie van de projectleider zal zijn om de uitgangssituatie nader in kaart te brengen. Op basis daarvan kunnen de te nemen stappen en de acties meer in detail worden gepland. Het invoeringsproject bestaat uit vier algemene fasen, namelijk:

- projectoriëntatie
- projectvoorbereiding
- projectuitvoering
- projectevaluatie en overdracht.

Projectoriëntatie

Activiteiten tijdens de projectoriëntatie zijn:

- peilen van interesse bij beoogde ketenpartijen;
- samenstellen van een initiatiefgroep;
- uitvoeren van haalbaarheidsonderzoek, resulterend in het vaststellen van een (voorlopige) visie, missie en beoogd resultaat, vast te leggen in een intentieverklaring;
- opstellen van een projectvoorstel met globaal stappenplan, projectorganisatie en begroting;
- werven van subsidies of fondsen.

Toelichting:

Eén partij zal optreden als initiator en trekker. In deze fase moet er een medewerker zijn die de genoemde activiteiten uitvoert. Meestal zal dit een beleidsmedewerker of 'middle' manager zijn en zal de initiatiefnemende organisatie dit uit eigen middelen bekostigen. In het haalbaarheidsonderzoek moet draagvlak worden onderzocht bij ketenpartijen, gemeente, eventueel overige financiers en cliëntenvertegenwoordigers. Onderdeel hiervan vormt ook het maken van een actorenanalyse. De projectoriëntatieperiode zal minimaal een halfjaar duren, vaak langer vanwege de wachttijd op besluitvorming van financiers.

Aan het einde van deze fase valt het definitieve go-/no-go-besluit. Het project kan doorgang vinden als:

- er bij de partijen voldoende draagvlak is om aan het project deel te nemen. Dit blijkt uit de bereidheid om menskracht in te zetten voor uitvoering van activering, inclusief deelname aan scholing en uitwisselingsbijeenkomsten en om een bijdrage te leveren aan de financiering van bijvoorbeeld scholing;
- de cliëntenvertegenwoordigers zich voor het project uitspreken;
- de gemeente als regisseur en belangrijke opdrachtgever haar fiat geeft;
- er voldoende middelen beschikbaar zijn voor de invoeringskosten, bijvoorbeeld voor het bekostigen van een projectleider.

Projectvoorbereiding

Activiteiten tijdens de projectoriëntatie zijn:

- werven en selecteren van een projectleider;
- opstellen en tekenen van een intentieverklaring;
- afvaardigen van vertegenwoordigers naar bestuurlijk overleg en coördinatiegroep;
- voorbereiden van een inwerkprogramma voor de projectleider;
- opstellen en verspreiden van een (schriftelijke) aankondiging van het project.

Toelichting:

Zo gauw het besluit tot projectuitvoering genomen is, moet rekening gehouden worden met een periode van drie tot zes maanden, nodig voor de werving, selectie en indiensttreding van een projectleider. Deze periode kan bekort worden wanneer iemand uit eigen geledingen kan worden aangesteld of wanneer een projectleider wordt ingeleend van een adviesbureau. Het is belangrijk dat de aan het project deelnemende partijen betrokken zijn bij werving, selectie en het opstellen van een inwerkprogramma voor de projectleider en het verspreiden van de projectinformatie. Dit vergroot de betrokkenheid. Ook al hebben partijen zich uitgesproken voor het project, het gaat pas leven als ze zich echt in de materie gaan verdiepen.

Projectuitvoering

We onderscheiden twee subfasen in de fase van projectuitvoering (het moment dat de projectleider daadwerkelijk van start gaat). Activiteiten in de startfase, grofweg de eerste vier maanden, zijn: kennisgeving van de projectleider met de operationeel leidinggevenden en voorlichting over het implementatieproject.

De projectleider organiseert een visiebijeenkomst met managers en operationeel leidinggevenden, waarop de voorlopige visie, missie en het beoogde resultaat worden gepresenteerd en bediscussieerd, ter verkrijging van draagvlak.

De projectleider inventariseert de uitgangssituatie: wie doet op dit moment wat, hoe wordt menskracht ingezet, hoe wordt de doelgroep bereikt. Deze inventarisatie dient als basis voor:

- voorstellen voor het concrete projectplan;
- een verdeling van taken, bevoegdheden en deskundigheid op het gebied van activering met te nemen besluiten over bestaande overlap en lacunes;
- een overzicht van reeds beschikbare socialekaart-informatie en instrumenten die op elkaar afgestemd of breder ingevoerd kunnen worden;
- de stand van zaken van het actuele cliëntenbestand (kwantitatief en kwalitatief) wat betreft activering.

De projectleider bespreekt in overleg met managers en operationeel leidinggevenden van elke aangesloten organisatie hoe zij vorm willen en kunnen geven aan hun taak en verantwoordelijkheid voor de inzet en werkbegeleiding medewerkers, hun wensen en ideeën voor ondersteunend instrumentarium en scholing en hun eigen ondersteuningsbehoefte. De projectleider formuleert het projectplan waarin aan de hand van een tijdspad de projectactiviteiten in de uitvoeringsperiode worden beschreven met aandacht voor de betrokken medewerkers en de verwachte tijdsinvestering. Het plan wordt met de projectcoördinatiegroep besproken en in het bestuurlijk overleg vastgesteld.

In het vervolg van de uitvoeringsfase – minimaal anderhalf jaar – vinden de volgende activiteiten plaats:

- De operationeel leidinggevenden lichten hun medewerkers nader in over het project en stellen vast welke teamleden welke activeringstaken gaan uitvoeren (voor zover dit niet al duidelijk was). Zij maken met hen afspraken over deelname aan de kennismakingsbijeenkomst, scholing en casuïstiek-besprekingen en zorgen ervoor dat dit rooster-technisch voor hen mogelijk is.
- De 'middle' managers en operationeel leidinggevenden vertalen de afgesproken verdeling van taken en verantwoordelijkheden in taak- en functieomschrijvingen en werkinstructies. De project-

leider biedt daarin zo nodig ondersteuning.

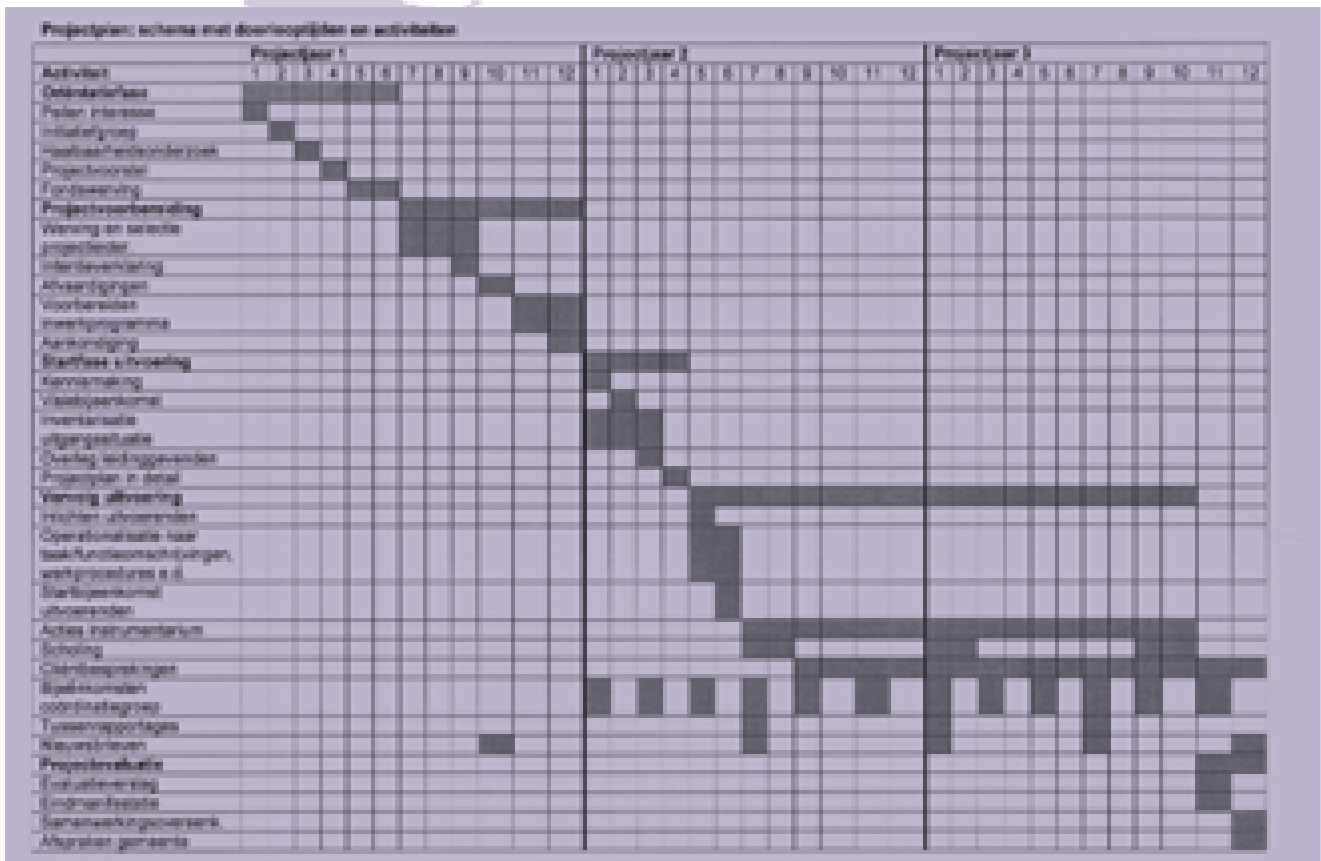
- De projectleider organiseert in samenspraak met de operationeel leidinggevenden een startbijeenkomst voor de uitvoerenden, waarin zij (nader) kennismaken met elkaar, en waarin de visie en het project worden toegelicht en de concrete planning van activiteiten en bijeenkomsten wordt besproken.
- De projectleider onderneemt acties om in het projectplan opgenomen activiteiten te realiseren, zoals invoering van een digitale sociale kaart, verdere netwerkontwikkeling, uitwerking en invoering van een cliëntregistratiesysteem, planning en organisatie van de scholing van uitvoerenden, organisatie en leiding van casuïstiekbesprekingen, uitwerking van privacyreglement en/of klachtenprocedure, monitoring van resultaten op cliëntniveau.
- De uitvoerenden nemen deel aan een startscholing, en voorts periodiek aan vervolgscholingsdagen. Voor voorbeeldprogramma's en werkmateriaal op het gebied van scholing zie de train-de-trainersmap (te downloaden van www.werkenaanperspectief.nl, onder Trainingsvormen > Werkvormen).
- De uitvoerenden komen maandelijks bijeen voor cliëntbesprekingen. Naast het bespreken van casuïstiek wordt aandacht besteed aan thema's die aansluiten op de activeringstaak, zoals kennismaking met de diverse mogelijkheden die opgenomen zijn in de sociale kaart, het werken met het registratiesysteem, de onderlinge taakverdeling, de afstemming met de gemeentelijke sociale dienst, de verschillende financieringsmogelijkheden van cliëntentrajecten, de wet- en regelgeving rond verdiensten van cliënten, procedures voor het inschakelen van zorg of schuldhelpverlening, cliëntentevredenheidsonderzoek en uitkomsten uit de monitoring van de cliëntentrajecten.
- De coördinatiegroep komt tweemaandelijks bijeen. De projectleider zorgt voor een voortgangsrapportage, waarin het verloop en de resultaten van gerealiseerde activiteiten wordt gemeld, met eventuele knelpunten. In de bijeenkomsten worden ook de uitwerkingen en manier van invoeren of verspreiden besproken van het ondersteunende instrumentarium, het scholingsprogramma en publiciteitsmiddelen zoals een website, folder of nieuwsbrief. Daarbij is steeds aandacht voor de manier waarop de leden een en ander in de eigen organisatie terugkoppelen of invoeren.

- Tweemaal per jaar worden tussenrapportages opgesteld met aandacht voor de uitvoering in vergelijking met de planning, gesignaleerde knelpunten en lacunes. Daaraan worden voorstellen gekoppeld voor te ondernemen acties door het management en de resultaten op cliëntniveau (instroom, plaatsingen, doorstroom, uitval). De tussenrapportage wordt opgesteld door de projectleider in overleg met de coördinatiegroep. Het bestuurlijk overleg stelt voorstellen voor aanpassingen van de projectplanning vast en accordeert deze. De tussenrapportages leveren ook stof voor projectnieuwsbrieven die periodiek, bijvoorbeeld halfjaarlijks uitkomen. De tussenrapportages kunnen worden geagendeerd bij overleggen met cliëntenvertegenwoordigers.

Projectevaluatie en overdracht

In deze fase – minimaal drie maanden – vinden de volgende activiteiten plaats:

- De projectleider stelt in overleg met de coördinatiegroep een eindevaluatieverslag op over gerealiseerde activiteiten in vergelijking met de projectplanning, overzicht van de resultaten op cliëntniveau, aanbevelingen voor de toekomst. Het bestuurlijk overleg stelt de eindevaluatie vast en neemt besluiten over de aanbevelingen. De eindrapportage wordt besproken met cliëntvertegenwoordigers.
- In een eindmanifestatie worden de resultaten en plannen voor vervolg gepresenteerd.
- Ook na het implementatieproject heeft één medewerker taken op het gebied van ketenmanagement en blijven de partijen elkaar periodiek treffen voor een afstemmingsoverleg. Op uitvoeringsniveau moeten gemeenschappelijke casuïstiekbesprekingen, scholing, gegevensdeling en socialekaartgegevens worden doorlopen. De partijen zullen hierover afspraken moeten maken en deze moeten vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst, waarin ieders bijdrage op het gebied van mensen en middelen zijn opgenomen.
- Wanneer de ketensamenwerking voor de cliëntentrajecten het gewenste resultaat oplevert en de partijen zichtbaar maken wat zij zelf investeren in de samenwerking, vormt dat een goede uitgangspositie voor een gesprek met de gemeente over eventuele extra middelen om de ketensamenwerking gedurende langere tijd te faciliteren.



Projectplan: schema met doorlooptijden en activiteiten

Verwijzingen

Internet

Op de website www.werkenaanperspectief.nl zijn voorbeelden te vinden van een samenwerkingsovereenkomst, een registratieformulier, een profielschets van de projectleider, een programma van een startbijeenkomst, een checklist opzet periodieke uitwisseling met uitvoerende teams.

Zie de website www.aandeslagindenbosch.nl voor een voorbeeld van een digitale sociale kaart van activeringsmogelijkheden voor daklozen.

Verder lezen

Bos, J. e.a.

Projectmatig creëren. Schiedam: Scriptum, 1998

Inaxis

Do's en don'ts van ketensamenwerking van Inaxis, te downloaden van www.inaxis.nl

Publicatie *Ketensamenwerking* (pdf), te downloaden van www.invoeringwmo.nl. De publicatie is te vinden in de 'Gereedschapskist' (klik op 'Overzicht gereedschapskist').

Bronnen

Davelaar, M.

Aan de slag in de rafelrand. Werk en activering voor daklozen en verslaafden. Assen: Van Gorcum, 2005

Dekker, A. en P. van der Aa

Methodiek en beleid van sociale activering. Een individuele, vraaggerichte benadering. Den Haag: Elsevier, 2000

Federatie Opvang

Verslag van het onderzoek naar sociale activering in de maatschappelijke opvang en de vrouwenopvang. Utrecht: Federatie Opvang, 2003

Haarsma, L. e.a.

Gebruikers aan het woord. Integrale gebruikersparticipatie in zorg en welzijn. Utrecht: NIZW, 1999

Ploegmakers, M. en K. Sok

De grenzen en mogelijkheden van cliëntenparticipatie in de maatschappelijke opvang. Utrecht: NIZW, 2005

Vlaar, P. en J. Keesom
Sociale activering. Strategieën en methoden voor het lokale welzijnswerk. Utrecht: NIZW, 1998

Wensing, M. e.a.
Praktisch nieuw. Implementatie van vernieuwingen in de gezondheidszorg. Assen: Van Gorcum, 2000

Wilken, J.P. en D. den Hollander
Psychosociale rehabilitatie. Een integrale benadering. Utrecht: SWP, 1999

In het kader van *Werken aan perspectief* zijn brochures gepubliceerd over verschillende onderdelen van het project. Naast *Verandering in de praktijk* zijn de volgende brochures te downloaden van www.werkenaanperspectief.nl:

- *Leven van uur tot uur. Daklozen als doelgroep van activeringstrajecten*
- *Een stap op de ladder. Activeringstrajecten voor daklozen*
- *Een combinatie van rollen. Taakverdeling en verantwoordelijkheden in activeringstrajecten*
- *Zorgen dat het werkt. Randvoorwaarden voor succesvolle activering van daklozen*

De brochures zijn geprint en gebundeld te bestellen bij Adrepak.

NIZW-bestelnummer
E 105

Adrepak
Postbus 45666
2504 BB Den Haag
telefoon (070) 359 07 20
fax (070) 359 07 01
e-mail nizw@adrepak.nl