

Alliantie van **Kracht**

Memo Dagelijks Bestuur Alliantie van Kracht

Aan: Dagelijks Bestuur Alliantie van Kracht
Opsteller: Saskia Duursma (projectleider)
Datum: 19 juni 2023

Inleiding

De stuurgroep van de Alliantie van Kracht heeft op 23 februari 2023 besloten in te stemmen met het [programmaplan](#) 'het duurzaam doorbreken van generatiearmoede in de Veenkoloniën'. Tijdens de 2^e fase van het programma zijn er diverse werksessies gepland waarin we diverse onderdelen van het programmaplan verder uitwerken. Tijdens de werksessie 'Creëren van de randvoorwaarden voor het programma' op donderdag 15 juni 2023 hebben we met 4 ervaringsdeskundigen (ED-ers) en 9 betrokkenen uit diverse organisaties over dit onderwerp gesproken. Met dank aan: Lineke, Nico, Manna en Marga (ED-ers) en Zorg Innovatie Forum, Cosis, Afeer, Lentis, VNN, de GKB, Leger des Heils, Noorderpoort en CMO STAMM.

Het resultaat van deze sessie is:

- Een voorstel voor de randvoorwaarden voor het programma: hoe is de inzet van mensen, middelen, programmaruimte etc.;
- Een voorstel voor de inrichting van de programma-organisatie: verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (wie doet wat) en sturingslijnen tussen diverse niveaus in het programma (tussen deelprogramma's, inspanningen);

Deze voorstellen werken we hieronder verder uit.

Sturingsvormen: theorie en inhoudelijke keuzes

In het programma van de Alliantie van Kracht brengen we veel mensen uit de 42 betrokken organisaties bij elkaar. Daarbij is de vraag hoe we vanuit het programma sturen op het halen van de doelen die we met elkaar in het programma hebben vast gesteld voor 20 jaar. Daarbij zijn er vier algemene sturingsvormen en bestaan er ook tussenvormen die een mengvorm zijn van de algemene sturingsvormen. De vorm bepaalt de invulling van de rol van programmamanager (PGM). *Zie in de bijlage bij figuur 1 t/m 4 de korte theoretische uitleg bij de diverse sturingsvormen.*

Inhoudelijke keuzes

De aanwezige betrokkenen bij de werksessie hebben de volgende inhoudelijke punten ingebracht:

- Laten we onszelf de flexibiliteit geven om verschillende vormen te kiezen en uit te proberen in de 20 jaar die we hebben;
- sturen op budget verdient geen voorkeur. Organisaties willen zelf zeggenschap houden over waar zij hun geld aan besteden en willen dat niet uitbesteden aan een PGM;
- bij een zelfstandige vorm voegen we nog een organisatie toe aan de al bestaande organisaties. Dat willen we niet;
- we zoeken naar een beweging die we willen maken. Met daarin organisaties die weten wat ze moeten doen en die zich bewust zijn van hun betrokkenheid en verantwoordelijkheid;
- gemeenten willen ook wat te zeggen hebben en niet elke gemeente wil hetzelfde. Daar moeten we rekening mee houden bij het kiezen van een passende vorm;
- we ontkomen er niet aan dat we mensen en organisaties gaan aanspreken op geleverde resultaten;

- we willen groot denken en klein beginnen met diverse experimenten in dorp/wijk/buurt. Daarbij past een regievorm heel goed;
- als we doen wat we al deden, komen we niet vooruit. Laten we vooral waken dat organisatie belangen teveel bepalen;
- we moeten handelen vanuit het belang van de personen om wie het gaat en daarbij niet het organisatiebelang voorop stellen;
- start met een coalition of the willing. Als dat een succes wordt, sluiten anderen vanzelf aan;
- laat de 42 betrokken organisaties kiezen en commitment uitspreken via een convenant op diverse vormen van commitment en betrokkenheid (A/B/C pakket);
- zorg ervoor dat de bestrijding van armoede in de gemeentelijke dienstverlening als speerpunt wordt vastgesteld en onderdeel wordt van het primaire proces en de primaire taken. Laat dat vast stellen door de gemeenteraad. En zorg dat gemeenten daar de bijbehorende resources voor vrijmaken. Omdat we weten dat vooral uitvoeringskracht momenteel een groot vraagstuk is, vragen we aan gemeenten het mandaat om de uitvoering van deze primaire taak ergens anders te beleggen. Bij 1 of meerdere uitvoeringsorganisaties. De gemeente houdt zelf het recht om daarbij meer te doen dan aan de uitvoeringsorganisatie(s) wordt gevraagd te doen

Samengevat

1. We willen flexibiliteit in de vorm houden en niet nu iets vast leggen voor 20 jaar;
2. het is belangrijk dat we voorbij het organisatiebelang denken;
3. laat de 42 betrokken organisaties kiezen en commitment uitspreken via een convenant op diverse vormen van commitment en betrokkenheid (A/B/C pakket);
4. zorg ervoor dat de bestrijding van armoede in de gemeentelijke dienstverlening als speerpunt wordt vastgesteld en onderdeel wordt van het primaire proces en de primaire taken
5. de vorm die we nu op dit moment het beste vinden passen is de regievorm. Daar willen we voor gaan. Het voorstel is om hier besluitvorming op plaats te laten vinden door het Dagelijks bestuur. En de hierboven genoemde, inhoudelijke punten verder uit te werken naar bv 5-10 ontwerputgangspunten voor de nadere uitwerking van de regievorm (met daarin ook aandacht voor de rol van de programmamanager en middelen). Deze ontwerputgangspunten laten we ook vaststellen door het Dagelijks bestuur en/of de stuurgroep;

Programma organisatie: theorie en inhoudelijke keuzes

De programma organisatie gaat over het inregelen van een passende organisatiestructuur die nodig is om alle inspanningen te realiseren die nodig zijn om de doelen te bereiken. En de keuzen daarin in verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en sturingslijnen tussen diverse niveaus in het programma (deelprogramma's, inspanningen, moederorganisatie). Daarbij zijn er drie niveaus van sturing. Bij de start van een programma ben je aan het richten: waar willen we heen qua visie en strategie? Dat staat in ons programmaplan. Bij het inrichten kijken we naar de structuur. Daar zijn we nu mee bezig. En bij het verrichten komt een veelheid van mensen en organisaties in beweging en zijn aan het werk. *Zie in de bijlage bij figuur 5 de korte theoretische uitleg bij de diverse sturingsvormen.*

En zijn er een aantal basisrollen die bij een programma-organisatie horen. Waarvan de rollen van opdrachtgever, programmamanager en inspanningsleiders/projectleiders de meest gangbare zijn. *Zie figuur 6 in de bijlage.* Naast de ondersteunende basisrollen van programmasecretaris, programmacontroller en communicatieleider.

Inhoudelijke keuzes

De aanwezige betrokkenen bij de werksessie hebben de volgende inhoudelijke punten ingebracht:

- De rol van opdrachtgever kan een wisselende rol zijn. Bijvoorbeeld via een penvoerder die wisselt. Ben je als organisatie penvoerder, dan ben je ook opdrachtgever en lever je bijvoorbeeld ook een programma secretaris;
- laten we een vorm van medezeggenschap inrichten met ervaringsdeskundigen;
- laten we ervaringsdeskundigen toevoegen aan een Raad van Toezicht;
- laten we ervaringsdeskundigen toevoegen in het dagelijks bestuur van de AVK;
- hou een lichte ondersteuningsvorm met alleen ondersteunende basisrollen van programmasecretaris, programmacontroller en communicatieleider. Geef het geld niet teveel uit aan de programma-organisatie maar aan de mensen om wie het gaat
- zorg voor een ledengroep/ledenraad/ledenvertegenwoordiging met 42 partners en zet daarnaast een stuurgroep op waarin de partners zitten met de hoogste commitment en betrokkenheid (A/B/C pakket). Voeg evt een landelijk bekend iemand (lid SER of oud minister) toe aan deze stuurgroep;
- leg goed vast van tevoren wat de bevoegdheden van deze stuurgroep zijn;
- richt op het lokale niveau van de experimenten ook een vorm in om te sturen;
- hou jaarlijks een eiland van reflectie op alle betrokken niveaus van stuurgroep tot aan ledengroep/ledenraad.

Samengevat

6. We willen ervaringsdeskundigen toevoegen aan de programma-organisatie;
7. we vinden een lichte ondersteuningsvorm met alleen ondersteunende basisrollen van programmasecretaris, programmacontroller en communicatieleider het meest passend;
8. we hebben nog geen duidelijke beelden bij de invulling van de rol van opdrachtgever, stuurgroep en evt ledengroep. Dat vraagt een nadere verkenning. Het voorstel is om besluitvorming op de lichte ondersteuningsstructuur met alleen ondersteunende basisrollen van programmasecretaris, programmacontroller en communicatieleider plaats te laten vinden door het Dagelijks bestuur. En om de hierboven genoemde, inhoudelijke punten verder uit te werken naar een aantal ontwerpuitgangspunten. Deze ontwerpuitgangspunten laten we ook vaststellen door het Dagelijks bestuur en/of de stuurgroep;
9. hou jaarlijks een eiland van reflectie op alle betrokken niveaus.

Middelen: theorie en inhoudelijke keuzes

Voor wat betreft de inzet van middelen in het programma hebben we ons afgevraagd of er met bestaande middelen al veel kan worden bereikt als we het gezamenlijk richten. Waarbij het dan belangrijk is voor de opgave om bestaande middelen *gezamenlijk* te richten. Of dat we extra middelen nodig hebben om het programma en de programma-organisatie in te kunnen vullen.

Inhoudelijke keuzes

De aanwezige betrokkenen bij de werksessie hebben de volgende inhoudelijke punten ingebracht:

- Middelen zijn niet ons grootste probleem. Er is geld genoeg in de regio. Denk daarbij aan NPG gelden, Regiodeal 2 gelden, IVF gelden, meevallers op het gebied van corona bij gemeenten, in de meicirculaire lees je dat gemeenten dit jaar krijgen: € 50 miljoen voor flankerend beleid energiearmoede en € 40 miljoen voor aanpak armoede en schulden. Gemeenten krijgen hiernaast sinds 2017 jaarlijks € 85 miljoen voor bestrijding kinderarmoede. Het grootste probleem/uitdaging ligt bij de uitvoeringskracht en personeel tekorten. Daarin hebben we met elkaar een opgave om dat goed te regelen in het programma en gemeenten te ontlasten via het beleggen van de gewenste uitvoering bij uitvoeringsorganisaties(s);

- het gaat vooral om het beter richten van bestaand geld;
- zonder extra middelen beweegt er niemand. Kijk maar naar het Groninger zorg akkoord. Middelen zijn de benodigde smeerolie;
- laten we een gezamenlijk lobbystrategie uitwerken om externe middelen aan te vragen;
- een midden-vorm is passend: aan de ene kant het geld beter richten en in gesprek met gemeenten over het beter inzetten van bestaande middelen aan de andere kant via externe middelen de programma-organisatie financieren en zorgen voor activiteitenbudget in het programma
- zoek de social return on investment uit om organisaties mee te krijgen in financiering;
- laten we morgen klein beginnen, daar waar de energie zit en waar geen extra middelen nodig zijn om te starten. Naast dat er middelen nodig zijn voor de inrichting van de programma-organisatie.

Samengevat

10. We willen morgen klein beginnen, daar waar de energie zit en waar geen extra middelen nodig zijn om te starten;
11. we vinden dat er middelen nodig zijn voor de inrichting van de programma-organisatie;
12. we hebben nog geen duidelijke beelden bij verdere benodigde middelen en strategie (beter richten bestaand geld/lobby strategie inzetten. Dat vraagt een nadere verkenning;
13. het voorstel is om besluitvorming op de inzet van middelen die nodig zijn voor de inrichting van de programma-organisatie plaats te laten vinden door het Dagelijks bestuur. En om de hierboven genoemde, inhoudelijke punten verder uit te werken. Deze uitwerking laten we ook vaststellen door het Dagelijks bestuur en/of de stuurgroep;

Dagelijks bestuur-besluitvorming

Aan het dagelijks bestuur wordt ter besluitvorming voorgelegd:

Voorgestelde besluiten

1. Het dagelijks bestuur wordt gevraagd kennis nemen van
 - Dit inhoudelijke voorstel.
2. Het dagelijks bestuur wordt gevraagd in te stemmen met het inzetten van een regievorm;
3. Het dagelijks bestuur wordt gevraagd in te stemmen met een nadere uitwerking van de precieze vorm op basis van de hierboven genoemde uitgangspunten;
4. Het dagelijks bestuur wordt gevraagd in te stemmen met het inzetten op de lichte ondersteuningsstructuur met alleen ondersteunende basisrollen van programmasecretaris, programmacontroller en communicatieleider. En hiervoor middelen te vergaren;
5. Het dagelijks bestuur wordt gevraagd in te stemmen met een nadere uitwerking van de invulling van de rol van opdrachtgever, stuurgroep en evt ledengroep op basis van de hierboven genoemde uitgangspunten;
6. Het dagelijks bestuur wordt gevraagd in te stemmen met een nadere uitwerking van de verdere benodigde middelen en strategie (beter richten bestaand geld/lobby strategie inzetten).

BIJLAGE 1

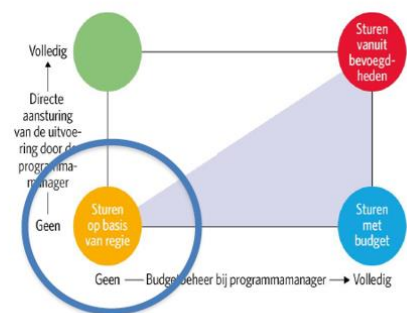


Figuur 1: diverse sturingsvormen

Sturen op basis van regie

Volle verantwoordelijkheid met beperkte bevoegdheden

- Het systeem moet werken: organiseren van belangen analyseren en strategie bepalen
- Bevoegd om overal binnen te lopen: gezagspositie
- Budget voor de Haarlemmermeerrolie en overall communicatie
- Programmamanager is problem-solver, “oliermanneltje/-vrouwtje”



Figuur 2: sturen op basis van regie

Bij een geheel zelfstandige vorm is de PGM verantwoordelijk voor formuleren en realisatie van doelen. Het is een aparte 'tijdelijke' organisatie waarbij de uitvoering uit de lijn wordt weg gehaald. De lijn levert (eventueel) wel capaciteit aan het programma. PGM is budgethouder en leidinggevende van mensen in het programma.

Niveaus van sturing: de kern van de rollen



Bron: JoBosenCo

Figuur 5: niveaus van sturing

Basisrollen bij het inrichten van de programma-organisatie

- De **opdrachtgever** is de eigenaar van het programma. Hij/zij wil de doelen nastreven en zorgt ervoor dat het programma uitgevoerd kan worden, onder meer door voor de nodige beslissingen en middelen te zorgen.
- De **programmamanager** geeft het programma vorm, stuurt het aan en brengt het tot een goed einde. Hij/zij draagt er zorg voor dat het programma uitgevoerd zal worden en de doelen steeds dichterbij komen.
- De **inspanningsleider** (vaak een projectleider, maar soms ook een afdelingsmanager) zorgt ervoor dat een inspanning binnen het programma wordt gerealiseerd en het afgesproken resultaat of de afgesproken uitkomst tot stand komt.
- **Medewerkers** in projecten of andere inspanningen leveren kunnen kennis en deskundigheid aan de realisatie van een inspanning. Hij/zij is de specialist die het inhoudelijke werk doet waarmee het programma de doelen kan nastreven. Of heeft specifieke vaardigheden.
- De **bateneigenaar** is verantwoordelijk voor het nastreven van de baten van het programma binnen zijn verantwoordelijkheidsgebied. Hij/zij expliciteert wat nodig is om de baten van het programma te verwezenlijken en realiseert de veranderingen in zijn/haar verantwoordelijkheidsdomein.

AL

Figuur 6: basisrollen in een programma-organisatie