



Gemeente Weesp



Dienstverleningsmodel Sociaal Domein

Stichtse Vecht, Wijdmeren en Weesp

Mei 2014

Samenvatting

Visie

De samenwerkende gemeenten Stichtse Vecht, Wijdmeren en Weesp (hierna aangeduid als “de SWW gemeenten”) volgen op dit moment een intensief traject om de dienstverlening aan de inwoners in het sociaal domein vorm en inhoud te geven. Aanleiding daartoe zijn de decentralisaties in het sociaal domein op het gebied van participatie, welzijn en (jeugd)zorg. Natuurlijk staat de dienstverlening aan de inwoners in dit document centraal, we ontkomen echter niet aan een “zakelijke” toonzetting omdat deze notitie zich vooral richt op de wijze waarop de SWW gemeenten de dienstverlening aan de inwoner zo goed mogelijk willen organiseren en aansturen. In de notitie die voor u ligt, is dan ook een integraal model opgenomen voor de inrichting en aansturing van het sociaal domein. Het model is gebaseerd op de eerder geformuleerde visie en uitgangspunten. Op basis daarvan zijn de volgende kernwaarden en leidende principes voor de inrichting van het sociaal domein gedefinieerd:

Onderwerp	Kernkeuze
Integraal	De transities worden integraal benaderd
Samenwerking	Samen met maatschappelijke partners en inwoners
Preventie	Inzetten op preventie
Innovatie	Inzet op innovatie
Eigen kracht	De eigen kracht van de inwoner en de samenleving wordt benut
Maatwerk	Maatwerk en inwoner centraal
Toegang en diensten	Dicht bij de inwoners
Doelgericht	Efficiënt en doeltreffend
Bijdragen naar vermogen	Iedereen doet mee

Tabel 1: Kernkeuzes sociaal domein

Onderwerp	Leidend principe
Rol gemeente	Beleidsregie
Sturing	Sturing op resultaat
Publiek-Privaat	Privaat tenzij..
Organisatie van de uitvoering	Lokaal tenzij..
Inclusief	Zo veel mogelijk inclusief
Gebruik van voorzieningen	Zoveel mogelijk algemene laagdrempelige voorzieningen
Inkoop	Keuzevrijheid voor de inwoner
Doelmatigheid	Geen dubbellingen in de keten.
Verbinding	Verbinden van de transities

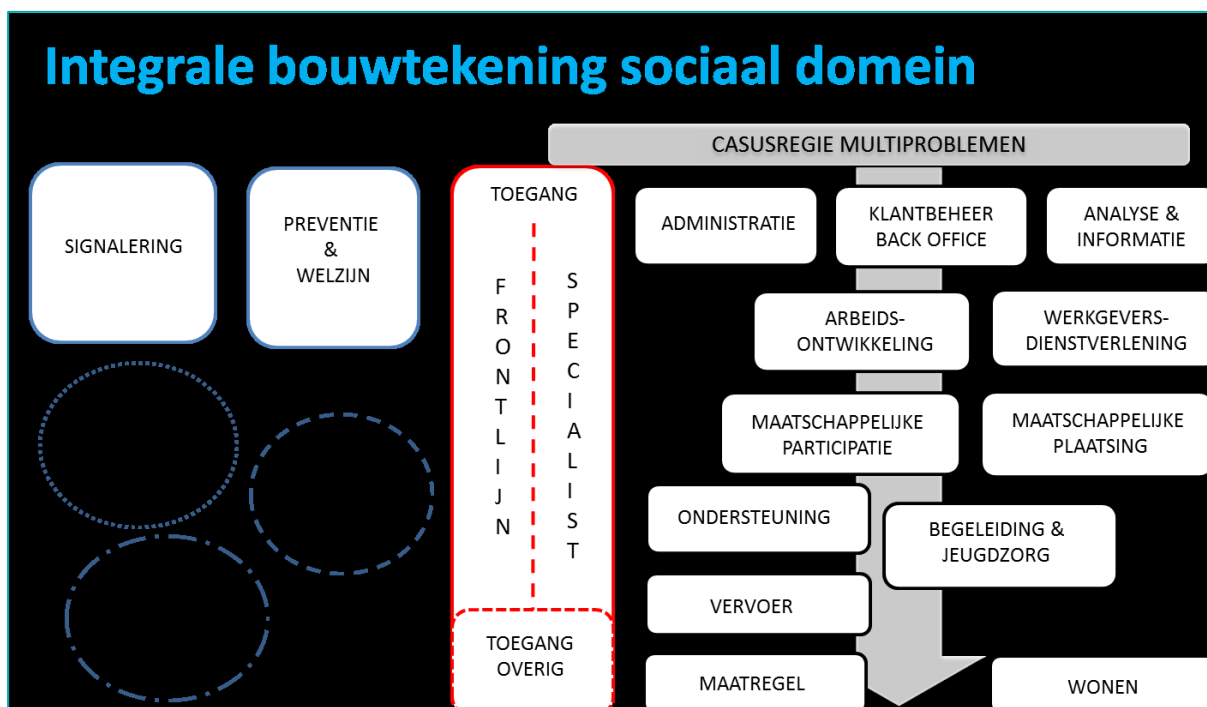
Tabel 2: Leidende principes sociaal domein

De kernwaarden en leidende principes zijn in hoofdstuk 3 nader toegelicht. Deze vormen de basis voor de inrichting van het integraal dienstverleningsmodel in het sociaal domein.

Integraal dienstverleningsmodel voor het sociaal domein

Het ontwerp voor de inrichting van het sociaal domein is gemaakt om ordening en structuur aan te brengen zodat de gemeente als beleidsregisseur het speelveld integraal kan overzien en aansturen. Natuurlijk werken de kernwaarden en leidende principes door in het ontwerp. Kenmerkend is de centrale rol van de toegang, deze wordt door de SWW gemeenten zelf uitgevoerd en is de spin in het

web die moet zorgen voor preventief ingrijpen in de wijken, samenhang tussen de drie decentralisaties en optimale oplossing van de vragen van de inwoners, rekening houdend met het vermogen dat inwoners en de lokale samenleving hebben om vragen op eigen kracht op te lossen. Behoudens de toegang nemen de SWW gemeenten vooral de beleidsregierol op zich. Dat betekent dat de uitvoeringskracht en de kennis van de professionals in het veld optimaal wordt benut binnen de kaders die de SWW gemeenten daarvoor scheppen. In hoofdstuk 4 is dit ontwerp in detail uitgewerkt in een bouwtekening en een uitvoeringsscenario. De term “bouwtekening” is gebruikt voor het ontwerp voor de inrichting van het sociaal domein. De bouwtekening beoogt niet een beeld te geven van een proces maar brengt op hoofdlijnen ordening aan in de vele taken in het sociaal domein waarvoor de gemeente verantwoordelijk is. De taken zijn in de bouwtekening op basis van logische samenhang gegroepeerd in clusters. Per cluster zal in principe één organisatie (publiek of privaat) belast worden met de uitvoeringsregie. Het kan daarbij overigens voorkomen dat een organisatie meerdere clusters uitvoert.



Afbeelding 1: Integrale bouwtekening sociaal domein

Op basis van de bouwtekening is daarna bepaald hoe de clusters (de groepering van logisch samenhangende taken) in het sociaal domein worden aangestuurd door de gemeente en hoe deze in grote lijnen worden georganiseerd. Dit duiden wij aan als het uitvoeringsscenario. Per cluster is steeds aangegeven wat de rol van de gemeente zelf is (boven de stippellijn). Daarna is aangegeven wat de rol is van de partner die het cluster aanstuurt en het niveau waarop de activiteiten worden georganiseerd en uitgevoerd. Onderstaand is een afbeelding van het integrale uitvoeringsscenario opgenomen.

Inhoudsopgave

1	AANLEIDING EN DOEL	5
2	VISIE OP DIENSTVERLENING AAN DE INWONERS	6
3	KERNWAARDEN EN LEIDENDE PRINCIPES	7
4	INRICHTING VAN HET SOCIAAL DOMEIN	10
4.1	ALGEMENE TOELICHTING	10
4.2	INTEGRAAL ONTWERP SOCIAAL DOMEIN	10
4.3	BOUWTEKENING PER ONDERDEEL	12
4.3.1	<i>Inleiding</i>	12
4.3.2	<i>Voor de toegang</i>	13
4.3.3	<i>Integrale toegang</i>	18
4.3.4	<i>Achter de toegang</i>	19
4.3.5	<i>Casusregie multiproblemen</i>	28
4.3.6	<i>Beheer 3D's</i>	29
5	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	30
5.1	CONCLUSIE	30
5.2	AANBEVELINGEN	30
5.2.1	<i>Verkenning</i>	30
5.2.2	<i>Impactanalyse</i>	30
5.2.3	<i>Implementatieplan</i>	31
6	TOT SLOT	31
	BIJLAGE 1. WETGEVING EN ONTWIKKELINGEN	32
	BIJLAGE 2. BESTAANDE NOTITIES	33
	BIJLAGE 3. THEMA'S	36
	<i>Regievoering</i>	36
	<i>Publiek of privaat?</i>	37
	<i>Lokaal, bovenlokaal of regionaal?</i>	37
	<i>Eigen kracht van de inwoner</i>	38
	BIJLAGE 4 OMSCHRIJVING VAN DE BOUWBLOKKEN	40
	BIJLAGE 5 HANDREIKING VOOR HET OPSTELLEN VAN EEN IMPLEMENTATIEPLAN	48

1 Aanleiding en doel

De decentralisatie van taken in het sociale domein vraagt een grote slagkracht en een grote cultuuromslag van gemeenten. Op zowel bestuurlijk, ambtelijk als financieel gebied worden forse eisen gesteld. Denk hierbij aan de beschikbaarheid van capaciteit en expertise voor de uitvoering en controle van de gedecentraliseerde taken. Ook de doelmatige en doeltreffende allocatie van de beschikbare middelen vereist de nodige expertise. Om de decentralisatie van deze taken ook op langere termijn te laten slagen, zal de gemeentelijke uitvoeringskracht hierop toegerust moeten zijn. Daarom hebben de colleges van de gemeenten Stichtse Vecht, Weesp en Wijdemeren (hierna aangeduid als de "SWW gemeenten") gezamenlijk uitgesproken samen te werken. De drie gemeenten hebben op zichzelf niet de schaal voor een adequate invulling van de gedecentraliseerde taken. Die kwetsbaarheid uit zich in eerste instantie vooral bij de decentralisaties in het sociaal domein. De omvang van deze taken overstijgt het individuele vermogen van middelgrote (50.000 tot 100.000 inwoners) en kleinere gemeenten (< 50.000 inwoners) dit goed en kwalitatief hoogwaardig uit te voeren. De ontwikkelingen in het sociaal domein bevestigen derhalve dat samenwerking meer dan wenselijk is. Daar komt bij dat ook andere aangekondigde bezuinigingen in het Regeerakkoord nopen tot schaalvergroting.

De kernvraag is of de nieuwe taken in de huidige organisaties ingepast kunnen worden, of dat een grondige heroriëntatie noodzakelijk is? Geconstateerd wordt dat elk van de individuele gemeenten relatief kleinschalig zijn. Verder hebben de SWW gemeenten te maken met grote regionale aanbieders van re-integratie, zorg, begeleiding en ondersteuning, zoals: PAUW Bedrijven, de Tomin-groep, thuiszorginstellingen, et cetera. Tot slot werken de SWW gemeenten samen met onder anderen het UWV, de zorgverzekeraars, het CIZ en onderwijsinstellingen binnen regionale (onderling verschillende) arbeids-, onderwijs- en zorgmarkten. Voor een goed evenwicht en de juiste verhoudingen is het een goede stap geweest om als SWW-gemeenten op dit terrein samen te gaan werken waardoor er een robuuste samenwerking ontstaat (ruim 100.000 inwoners) met een stevige uitvoeringsorganisatie.

Voorafgaand aan de integrale inrichting van het sociaal domein zijn twee documenten vastgesteld:

- Visie- en uitgangspunten sociaal domein;
- Visie op de toegangsfunctie.

In bijlage 2 is een korte samenvatting van deze bestaande notities opgenomen. Korthedshalve verwijzen wij daarnaar. In bijlage 1 gaan we kort in op landelijke ontwikkelingen die in dit kader relevant zijn.

Genoemde visiedocumenten zijn de basis voor de verdere uitwerking van de integrale inrichting van het sociaal domein. Vervolgens is een project gestart om de uitwerking verder vorm te geven. De structuur van het project is als volgt:

- a. Bestuurlijke stuurgroep, bestaande uit de verantwoordelijke wethouders van de SWW gemeenten.
- b. Ambtelijke stuurgroep, bestaande uit het verantwoordelijk management van elk van de SWW gemeenten, aangevuld met de projectleiders van de drie decentralisaties.
- c. Werkgroepen, bestaande uit beleidsambtenaren belast met de drie decentralisaties, gespreid over de SWW gemeenten.

De projectorganisatie heeft een aanpak bepaald, met als belangrijkste stappen:

1. Zorgdragen voor eenheid in begrippen en definities omtrent de drie decentralisaties.
2. Formuleren van kernwaarden en leidende principes voor de verdere uitwerking, gebaseerd op de reeds bestaande visiestukken.
3. Opstellen van een integraal uitvoeringsmodel. In eerste instantie per decentralisatie – vanuit dezelfde werkwijze – een uitvoeringsmodel, daarna een integraal model.
4. Opstellen van een uitvoeringsscenario; waarbij inzichtelijk wordt gemaakt wat de rol van de gemeente is, de rol van de uitvoerende partij en de schaal waarop de uitvoering plaatsvindt.
5. Opstellen van onderhavige eindnotitie.

De eindnotitie vormt vervolgens het startpunt voor het opstellen van een concrete uitwerking en planning voor de verdere implementatie. Deze opzet is gekozen ter borging van het draagvlak en commitment op elk niveau van de organisatie van de samenwerkende SWW gemeenten. Tegelijkertijd wordt alle aanwezige kennis en kunde optimaal gebruikt.

In deze notitie wordt voor de drie decentralisaties als geheel beschreven wat de uitkomst is van de in dit intensieve traject doorlopen stappen. Doel van de notitie is een strategische uitwerking van de inrichting van het dienstverleningsconcept voor het sociaal domein als geheel. Er wordt dus een strategische lange termijn doelstelling, de “stip aan de horizon”, geformuleerd. Met het ontwerp voor samenwerking op-, en inrichting van het sociaal domein dat is opgenomen in deze notitie, versterken de SWW gemeenten de uitvoeringskracht, zonder afbreuk te doen aan de lokale legitimatie van beleid en uitvoering binnen het sociaal domein.

In het vervolg van deze notitie gaan wij eerst in op de visie die aan de basis ligt van het model. Vervolgens is de visie in hoofdstuk 3 geconcretiseerd in een aantal kernwaarden en leidende principes die zijn gehanteerd bij de uitwerking van het dienstverleningsconcept. In hoofdstuk 4 is de werking van het concept als geheel en de afzonderlijke onderdelen inhoudelijk toegelicht. In hoofdstuk 5 gaan wij tenslotte in op de vervolgstappen die nodig zijn voor de feitelijke invoering.

2 Visie op dienstverlening aan de inwoners

In de visiedocumenten (zie bijlage 2) is een duidelijke visie geformuleerd, waarin het streefbeeld van de “vitale samenleving” voorop staat:

“In een vitale samenleving voorzien mensen zoveel mogelijk op eigen kracht in hun bestaan; ze zijn zelfredzaam en organiseren hun samenredzaamheid. De inwoners in Stichtse Vecht, Weesp en Wijdmeren regelen hun zaken zelf binnen en met hun eigen omgeving. De wezenlijke behoeften van mensen vanuit hun eigen leefsysteem vormen het vertrekpunt. Waar interventies aan de orde zijn (van preventief tot curatief) spelen de vertegenwoordigers van verschillende organisaties zoveel mogelijk -ondersteunend- in op de eigen kracht van burgers binnen het eigen leefsysteem.”

Uit de visie blijkt dat de SWW gemeenten de inwoner zo veel mogelijk centraal stellen in de dienstverlening. Uitgangspunt is de eigen kracht van de inwoner. Als de inwoner gerichte ondersteuning nodig heeft wordt die - met respect voor de specifieke situatie en behoeften van de inwoner - geleverd. De visie omvat uiteraard enkele kernwaarden en leidende principes, die ook voor de integrale inrichting van het sociaal domein belangrijk zijn.

De uitwerking van het dienstverleningsmodel heeft vooral een bedrijfsmatig karakter. Dat neemt echter niet weg dat de het dienstverleningsmodel is gemaakt tegen de beleidsmatige achtergrond waarin veel aandacht is voor innovatie, de positie van de inwoner en de wijze waarop de inwoner en de SWW gemeenten zich tot elkaar verhouden.

3 Kernwaarden en leidende principes

Op basis van de visie die in het voorgaande hoofdstuk is weergegeven, hebben de SWW gemeenten kernwaarden en leidende principes geformuleerd voor de dienstverlening aan mensen die een beroep doen op gemeentelijke voorzieningen uit het sociaal deelfonds¹. De kernwaarden en leidende principes staan niet op zich, maar moeten in hun onderlinge verband worden gezien. Onderstaand is een korte toelichting op deze begrippen opgenomen. De kernwaarden en leidende principes zijn een nadere uitwerking van al eerder genomen besluiten.

Kernwaarden zijn belangrijke beleidsuitgangspunten voor het realiseren van de gestelde doelen. De kernwaarden sluiten aan op de al geformuleerde visie en liggen ten grondslag aan het formuleren van de ‘Stip op de horizon’ voor de integrale inrichting en aansturing van het sociaal domein. Bij het formuleren van de kernwaarden is rekening gehouden met:

- Een ingrijpende verschuiving van de SWW gemeenten naar inwoners/samenleving; de kracht van de inwoner en de samenleving staat centraal;
- De integrale benadering van de transities (verbinden);
- Een beweging van aanbodgericht naar vraaggericht. Niet de best beschikbare maar de beste oplossing voor de vraag van de inwoner (oplossingsgericht) is bepalend;
- Ruimte voor de professional.

Leidende principes hebben betrekking op keuzes voor de inrichting en aansturing van het sociaal domein die uit de kernwaarden volgt. De leidende principes hebben dus een bedrijfsvoeringskarakter.

Door het vaststellen van de kernwaarden en leidende principes worden de gemaakte bestuurlijke keuzes nader geconcretiseerd die het fundament vormen voor de inrichting van het sociaal domein zoals die verder in dit stuk beschreven wordt.

In bijlage 3 zijn enkele begrippen die gehanteerd zijn bij de kernwaarden en leidende principes nader uitgelegd: “Regievoering”, “publiek of privaat”, “lokaal, bovenlokaal of regionaal” en “eigen kracht van de inwoner”.

In de volgende tabel zijn de kernwaarden opgenomen:

Onderwerp	Kernwaarden	Toelichting
Integraal	De transities worden integraal benaderd	Ontschotting is essentieel. De aansturing van het sociaal domein en de uitvoering van de dienstverlening gebeurt door een integrale benadering op basis van de vraag van de klant. Als een klant in meerdere levensdomeinen problematiek heeft, wordt dit via het principe: “1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur”, benaderd.
Samenwerking	Samen met	De transformatie vraagt een andere manier van denken en

¹ Het Sociaal Deelfonds is dat deel van het gemeentefonds dat bedoeld is voor het Sociaal Domein.

Onderwerp	Kernwaarden	Toelichting
	maatschappelijke partners en inwoners	handelen van maatschappelijke partners, inwoners en de SWW gemeenten. Wij dagen hen uit constructief mee te denken in dit veranderingsproces. Vertrouwen in de kracht van inwoners en professionals in het veld is essentieel.
Preventie	Inzetten op preventie	Via de integrale benadering van het huishouden en door samenwerking met de professionals in het maatschappelijk voorveld, worden mogelijke problemen in een zo vroeg mogelijk stadium gesignaleerd. We zorgen dat risicogroepen in beeld zijn (vroegsignalering) en verwachten dat inwoners signaleren en melden als zij zien dat het niet goed gaat met de mensen om hen heen. We zetten in op doelbewuste initiatieven (van burgers of door de SWW gemeenten geïnitieerd), die voorkomen dat burgers (op termijn) niet langer volwaardig kunnen participeren in de samenleving.
Innovatie	Inzet op innovatie	Vormgeven aan de nieuwe taken leidt tot ingrijpende wijzigingen in het sociaal domein. Dat vraagt om het loslaten van bestaande structuren en werkwijzen. Vernieuwing is het centrale motto, zowel bij de vormgeving van de relaties, als bij de inrichting van de keten in het sociaal domein.
Eigen kracht	De eigen kracht van de inwoner en de samenleving wordt benut	Zelfredzaamheid (de eigen kracht van de klant) en samenredzaamheid (de kracht van de samenleving) staan voorop bij het oplossen van vragen van de inwoner. De gemeente heeft een faciliterende rol en biedt het vangnet.
Maatwerk	Maatwerk en inwoner centraal	De vraag van de burger staat centraal. De beste oplossing voor de vraag van de burger gaat boven de best beschikbare oplossing.
Toegang en diensten	Dicht bij de inwoners	De toegang tot- en de uitvoering van voorzieningen worden zo dicht mogelijk bij de inwoner georganiseerd.
Doelgericht	Efficiënt en doeltreffend	Het bereiken van doelen staat voorop, het beschikbare budget is een kader stellende randvoorwaarde in meerjarig perspectief.
Bijdragen naar vermogen	Iedereen doet mee	Iedereen levert naar vermogen een bijdrage aan de samenleving. Burgers zijn economisch en sociaal zelfredzaam, voor zover dat in hun vermogen ligt. De gemeente biedt ook hier het vangnet.

Tabel 3: Kernwaarden strategisch beleid decentralisaties

De leidende principes zijn opgenomen in de volgende tabel:

Onderwerp	Leidend principe	Toelichting
Rol gemeente	Beleidsregie	De gemeente is altijd verantwoordelijk voor de beleidsregie. De uitvoeringsregie ligt zo veel mogelijk bij partners in de keten, hetzij in het publiek domein, hetzij in het privaat domein.
Sturing	Sturing op resultaat	Het sociaal domein wordt zodanig ingericht dat kan worden gestuurd op vooraf gedefinieerde doelstellingen in relatie tot de kosten. Dat vraagt om duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relaties en goede governance structuren.
Publiek-Privaat	Privaat tenzij..	De uitvoeringsregie wordt in het private domein belegd tenzij wettelijke of inhoudelijke overwegingen zich daartegen

Onderwerp	Leidend principe	Toelichting
		verzetten. Het doel is spanning in de keten te brengen door scheiding van rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer en marktwerking waar dat kan.
Organisatie van de uitvoering	Lokaal tenzij..	De uitvoering van de voorzieningen wordt in lokaal verband (=SWW) verband georganiseerd tenzij er argumenten zijn om bovenlokaal of zelfs landelijk samen te werken (bijv. vanuit wetgeving of zeer specialistische en/of dure zorg).
Inclusief	Zo veel mogelijk inclusief	De diensten aan de inwoners worden zo veel mogelijk inclusief, dat wil zeggen in een reguliere omgeving, georganiseerd.
Gebruik van voorzieningen	Zoveel mogelijk algemene laagdrempelige voorzieningen	Bij het oplossen van vragen van de burger staat zelf- en samen redzaamheid voorop. Het gebruik van algemeen- en laagdrempelig toegankelijke voorzieningen in de wijk staat voorop. Het streven is vragen proactief en preventief op te vangen in het "voorveld" en in de directe leefomgeving van de inwoner.
Inkoop	Keuzevrijheid voor de inwoner	Om een daadwerkelijke transformatie te realiseren is het nodig om de verhoudingen tussen inwoners, de SWW gemeenten en aanbieders te veranderen. De SWW gemeenten hebben een ondersteunende en faciliterende rol om de eigen-/samenkracht van inwoners te bevorderen en de aanbieders een innovatief en vraaggericht aanbod te ontlokken. Keuzevrijheid en beschikkingsmacht van de inwoner is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Een vouchersysteem kan daarin voorzien.
Doelmatigheid	Geen dubbellingen in de keten.	Zo weinig mogelijk dubbellingen in de voorzieningketen, met behoud van bestaande kennis. Als dat betekent dat kennis die nu is verdeeld over meerdere partners gebundeld moet worden, dan zal daar aan gewerkt worden
Verbinding	Verbinden van de transities	Bij de inrichting van het sociaal domein moet de verbinding tussen de transities geborgd worden. De verbinding ligt in de volgende elementen: <ul style="list-style-type: none"> • Hanteren van dezelfde kernwaarden en principes in alle transities; • Borgen van de integrale aanpak (1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur) in de toegang en in lokale verbanden van inwoners en maatschappelijke partners; • Verbinden tussen de domeinen bij het oplossen van vragen van inwoners.

Tabel 4: Leidende principes strategisch beleid decentralisaties

Deze kernwaarden en leidende principes zijn het fundament voor de verdere inrichting en aansturing van de dienstverlening in het sociaal domein. In het volgende hoofdstuk wordt dit nader uitgewerkt.

4 Inrichting van het sociaal domein

4.1 Algemene toelichting

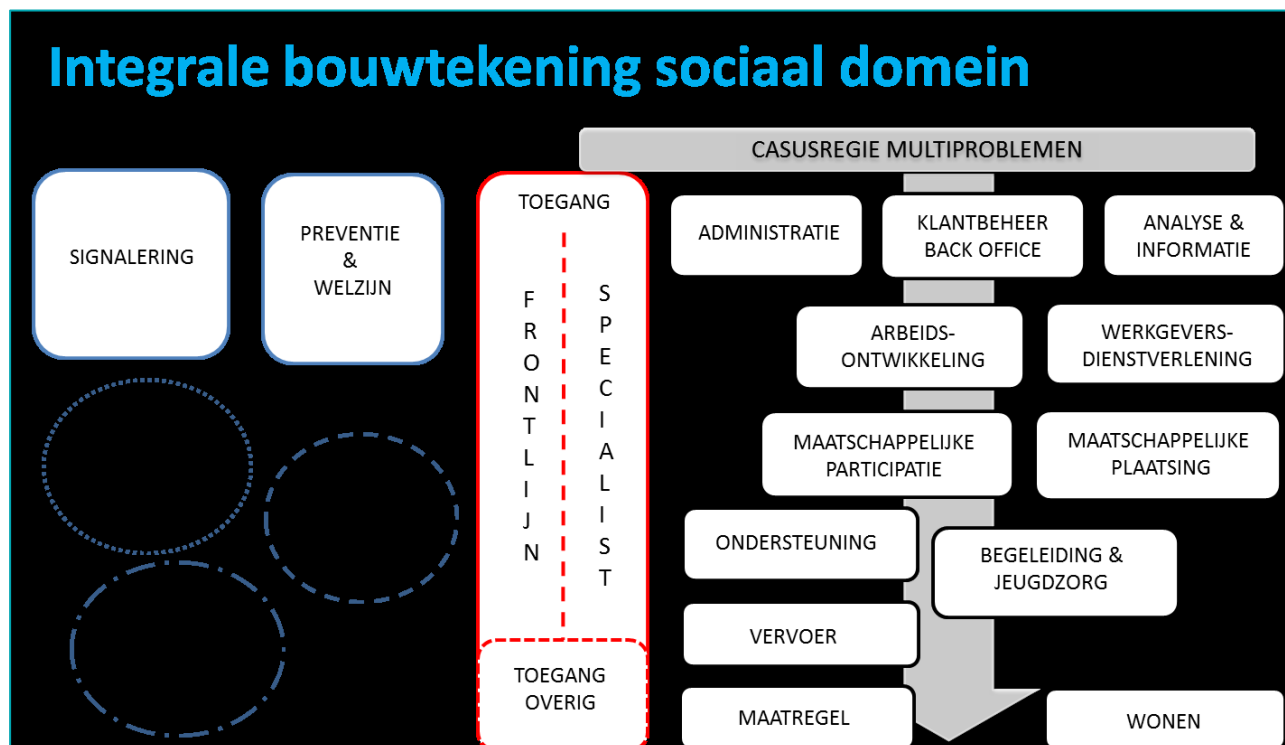
Het ontwerp voor de inrichting van het sociaal domein is gemaakt om ordening en structuur aan te brengen zodat de gemeente als beleidsregisseur het speelveld integraal kan overzien en aansturen. In deze notitie wordt de term “bouwtekening” gebruikt voor het ontwerp voor de inrichting van het sociaal domein. Deze bouwtekening beoogt niet een beeld te geven van een proces maar brengt op hoofdlijnen ordening aan in de vele taken in het sociaal domein waarvoor de gemeente verantwoordelijk is. De taken zijn in de bouwtekening op basis van logische samenhang gegroepeerd in clusters. Per cluster zal in principe één organisatie (publiek of privaat) belast worden met de uitvoeringsregie. Het kan daarbij overigens voorkomen dat een organisatie meerdere clusters uitvoert. Het ontwerpen van de bouwtekening voor de integrale inrichting en aansturing van het sociaal domein is gestart met het opstellen van een bouwtekening per beleidsterrein. Deze bouwtekeningen zijn vervolgens in elkaar geschoven tot één integrale bouwtekening voor het sociaal domein als geheel. Op basis van de bouwtekening is daarna bepaald hoe de clusters (de groepering van logisch samenhangende taken) in het sociaal domein worden aangestuurd door de gemeente en hoe deze clusters in grote lijnen worden georganiseerd. Dit duiden wij aan als het uitvoeringsscenario. Het ontwerp van de bouwtekening en het uitvoeringsscenario is gebaseerd op de visie en de daaruit voortvloeiende kernwaarden en leidende principes, zoals die in de vorige hoofdstukken al zijn toegelicht.

De bouwtekening is in drie hoofddelen ingedeeld: voor de toegang, in de toegang en na de toegang. In de volgende paragraaf zal dit nader worden geduid.

4.2 Integraal ontwerp sociaal domein

Onderstaand is in twee afbeeldingen een overzicht van het integraal ontwerp voor het sociaal domein opgenomen:

- de integrale bouwtekening
- het integraal uitvoeringsscenario



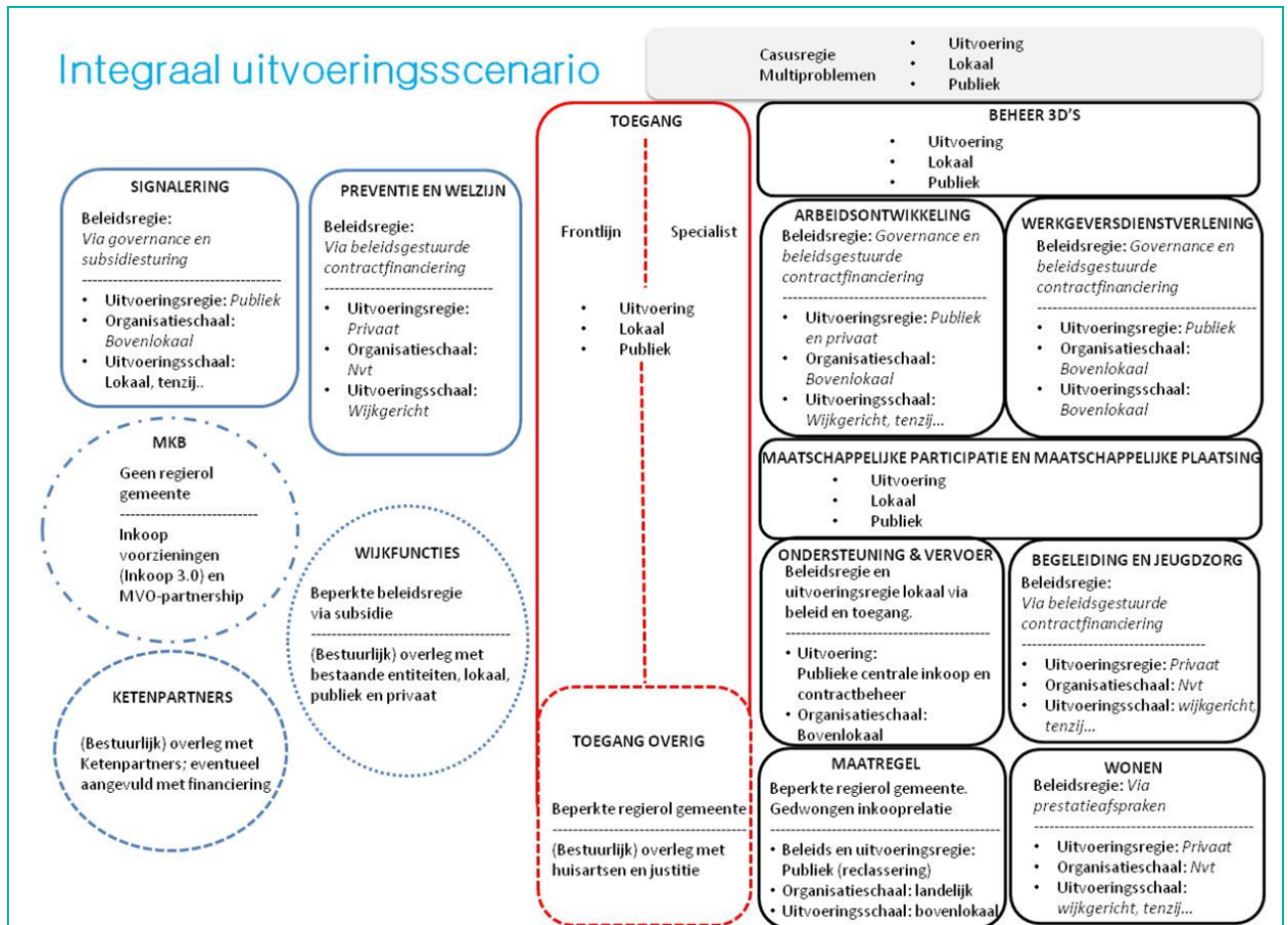
Afbeelding 3: Integrale bouwtekening sociaal domein

Zoals aangegeven zijn bij het ontwerp van de bouwtekening en de invulling van de afzonderlijke clusters de geformuleerde kernwaarden en leidende principes toegepast. Door het maken van een integraal ontwerp voor het sociaal domein als geheel is de kernwaarde “verbinding tussen de transities” al in dit stadium geborgd. Uit het overzicht van de bouwtekening als geheel komt tevens naar voren dat preventie en samenwerking met partners belangrijk zijn en dat een onafhankelijke toegang de objectiviteit voor de uit te voeren opdrachten borgt. Het innovatief karakter komt tot uiting in de vormgeving van de toegang en de clustering van de voorzieningen voor- en achter de toegang. Het doel van het model dat in de bouwtekening is uitgewerkt, is zoveel mogelijk vragen op te lossen voor de toegang (in de wijk). In de bouwtekening zijn daarom veel ‘blokjes’ voor de toegang geplaatst. Het model is opgedeeld in drie delen: Het voorveld (Blauw, voor de toegang), de toegang (Rood) en maatwerk ondersteuning (Zwart, na de toegang). De toegang bestaat uit twee delen, namelijk een frontlijn in de wijk en een specialistische toegang. De ‘toegang overig’ betreft de Jeugd waar ook sprake is van een toegang via artsen en justitie.

Op basis van de bouwtekening is een uitvoeringsscenario ontworpen. Daarin is in grote lijnen uitgewerkt hoe de gemeente het sociaal domein wil aansturen en organiseren. Die uitwerking is uiteraard op basis van de geformuleerde leidende principes gemaakt. Per cluster is steeds aangegeven wat de rol van de gemeente zelf is (boven de stippellijn). Daarna is aangegeven wat de rol van de partner is die het cluster aanstuurt en het niveau waarop de activiteiten worden georganiseerd en uitgevoerd. Onderstaand is een afbeelding van het integrale uitvoeringsscenario opgenomen. Hierbij zijn de volgende leidende principes toegepast:

- de keuzes die zijn gemaakt om zo veel mogelijk toe te werken naar het zijn van een “beleidsregie gemeente”;
- taken in het private domein organiseren tenzij wettelijke of beleidsinhoudelijke vereisten zich daartegen verzetten;

- producten en diensten voor de inwoners zo veel mogelijk lokaal toegankelijk uit te voeren en toegankelijk te maken.



Afbeelding 4: Integraal uitvoeringsscenario sociaal domein

Uit de bouwtekening en het uitvoeringsscenario komt naar voren dat de activiteiten zijn geclusterd in een aantal 'hoofdblokken'. De activiteiten zijn zo geclusterd dat het beheer en de uitvoering bij elkaar passen en mogelijk bij soortgelijke organisaties kunnen worden belegd. Ook de aansturing door de gemeente kan per cluster op een soortgelijke wijze worden gedaan. In de volgende paragraaf is per cluster een nadere toelichting opgenomen van de activiteiten, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de relatie met andere clusters, de aansturing door de gemeente en de organisatie in grote lijnen.

4.3 Bouwtekening per onderdeel

4.3.1 Inleiding

Per cluster van de bouwtekening lichten we toe wat de taken en activiteiten zijn en hoe het cluster zich verhoudt tot de andere clusters. Verder wordt toegelicht hoe het cluster door de gemeente wordt aangestuurd en hoe het cluster in grote lijnen wordt georganiseerd. Achtereenvolgens behandelen we de volgende onderdelen: Voor de toegang, in de toegang, achter de toegang, casusregie multiproblemen en beheer 3d's.

4.3.2 Voor de toegang

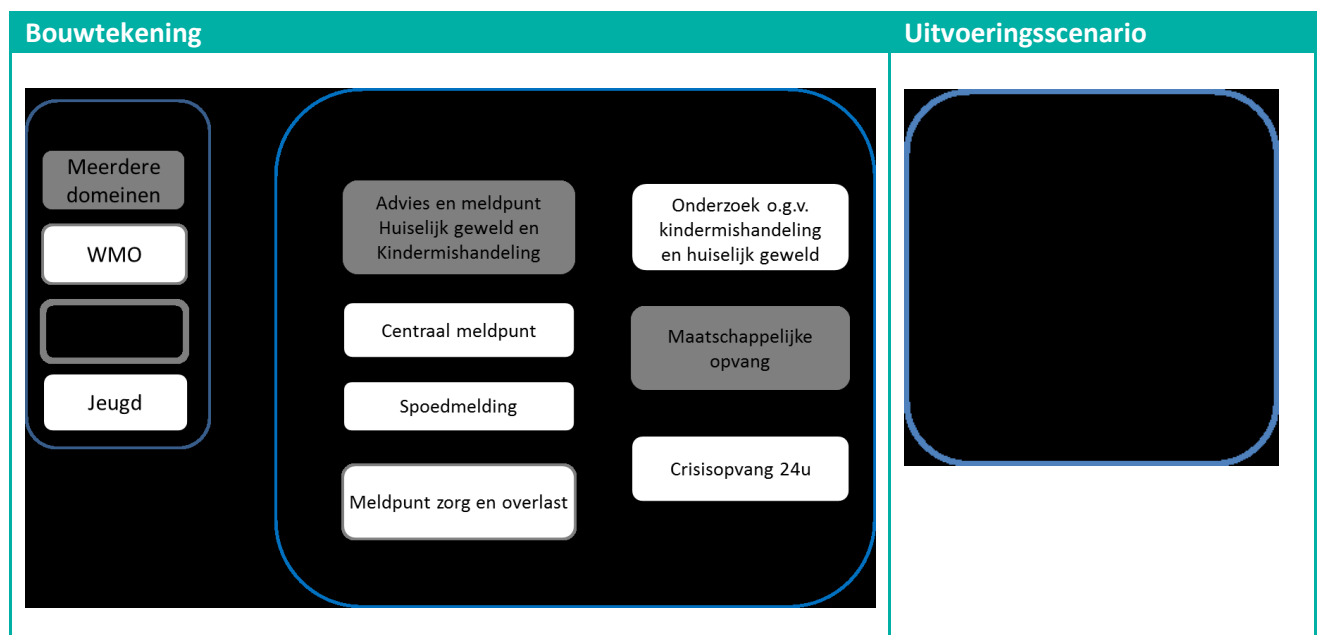
Kenmerkend voor de voorzieningen die worden geleverd door de clusters voor de toegang is dat er geen persoonsvolgend gefinancierde individuele voorziening aan de inwoner geleverd wordt waarvoor een beschikking door de toegang vereist is. De voorzieningen hebben een laagdrempelig algemeen toegankelijk karakter. Daarnaast zijn voor de toegang clusters geplaatst van maatschappelijke- en ketenpartners waarmee de gemeente zo mogelijk op wijkniveau samenwerkt om de eigen kracht van de (lokale) samenleving te versterken en problemen zo vroegtijdig mogelijk te signaleren en op te lossen. Voor de toegang vinden we de volgende clusters:

- Signalering
- Preventie en welzijn
- MKB
- Wijkfuncties
- Ketenpartners

Per cluster volgt hierna een korte beschrijving van de bouwtekening en het uitvoeringsscenario.

Signalering

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uit maken van het cluster signalering. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



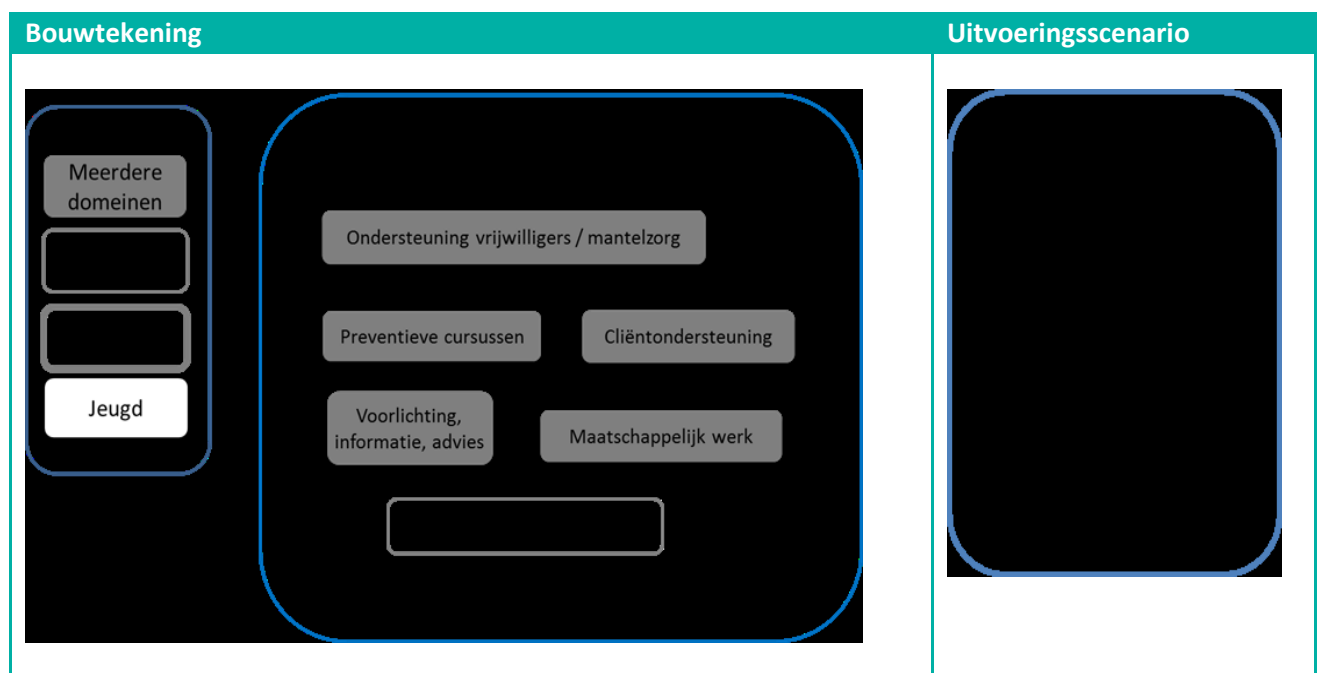
Afbeelding 5: Voor de toegang, signalering

Het cluster signalering heeft tot taak één centraal en voor de inwoners en maatschappelijke partners (zoals bijvoorbeeld politie en justitie) gemakkelijk toegankelijk meldpunt te organiseren waar diverse problemen op het gebied van welzijn, zorg en jeugd gemeld kunnen worden. Hieronder vallen ook meldingen met een spoedeisend karakter, waarop het cluster adequaat actie moet ondernemen. Het inzetten van vervolgstappen en noodmaatregelen die nodig zijn behoort tot de bevoegdheid van dit cluster. Het cluster werkt nauw samen met zowel de toegang vanwege de expertise die ingebracht kan worden en de organisatie van structurele oplossingen voor gesignaleerde problemen. Gezien de gevoeligheid van de taken op het gebied van het spoed- en crisissituaties en de landelijke ontwikkelingen en vereisten (met name vanuit de Jeugdwet) is er voor gekozen om de

uitvoeringsregisseur in de cluster in het publieke domein te plaatsen en de activiteiten op bovenlokaal niveau te organiseren. Verbanden moeten worden gelegd met politie en justitie en andere (centrum) gemeenten. Wel is het wenselijk dat het cluster signalering lokaal en laagdrempelig toegankelijk is voor het doen van meldingen door inwoners. Dit cluster zal grotendeels op basis van “beschikbaarheid” gefinancierd moeten worden. De blokken moeten immers beschikbaar zijn, onafhankelijk van de concrete vraag van een inwoner.

Preventie en welzijn

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster preventie en welzijn. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



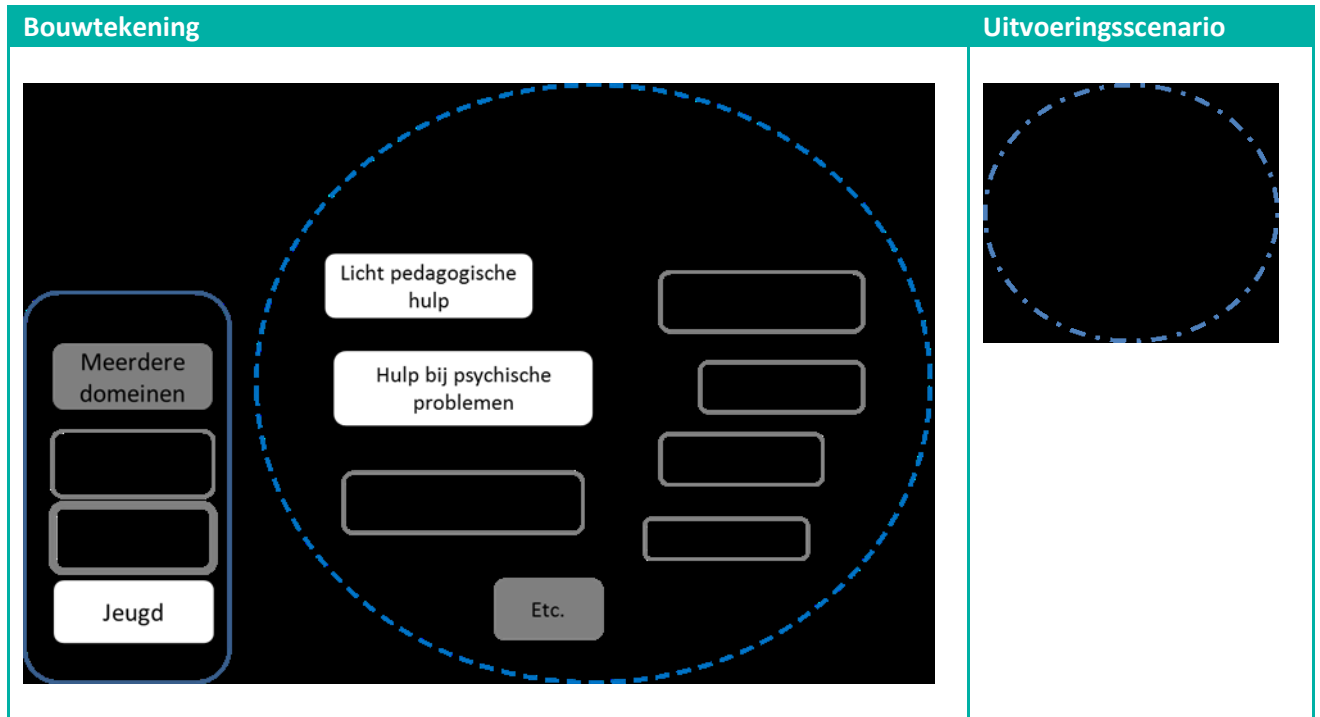
Afbeelding 6: Preventie en welzijn

Het cluster preventie en welzijn heeft tot taak laagdrempelige, algemeen toegankelijke voorzieningen voor inwoners te organiseren. Het doel van deze activiteiten is te voorkomen dat inwoners in de specialistische zorg na de toegang terecht komen. Onder deze noemer staan alle preventieve- en welzijnsactiviteiten vermeld die naar verwachting door (gesubsidieerde) instellingen in de wijk worden uitgevoerd. Er is geen directe bestuurlijke betrokkenheid van de SWW gemeenten in de aansturing van het cluster, vandaar dat is aangegeven dat de uitvoeringsregie in het private domein is geplaatst. Het cluster werkt op wijkniveau nauw samen met de andere spelers en heeft een voortdurende wisselwerking met de frontlijn in de toegang voor wat betreft de (door)verwijzing van inwoners. De voorzieningen worden door de gemeente op basis van “beleidsgestuurde contractfinanciering”² bekostigd.

² De systematiek van Beleidsgestuurde Contractfinanciering (hierna aangeduid als “BCF”) is gericht op het helder vormgeven van de subsidierelatie tussen de SWW gemeenten en de uitvoeringsregisseur in het cluster. Op basis van gezamenlijke afspraken komen beide partijen van beleidsintentie tot concreet resultaat. De opdrachtgever-opdrachtnemer relatie wordt transparanter gemaakt doordat wederzijdse verwachtingen en afspraken tussen de SWW gemeenten en uitvoerende organisaties over het werk, de prestaties, de resultaten, en de rapportage vooraf worden afgesproken en in een contract worden vastgelegd.

MKB

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster MKB. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



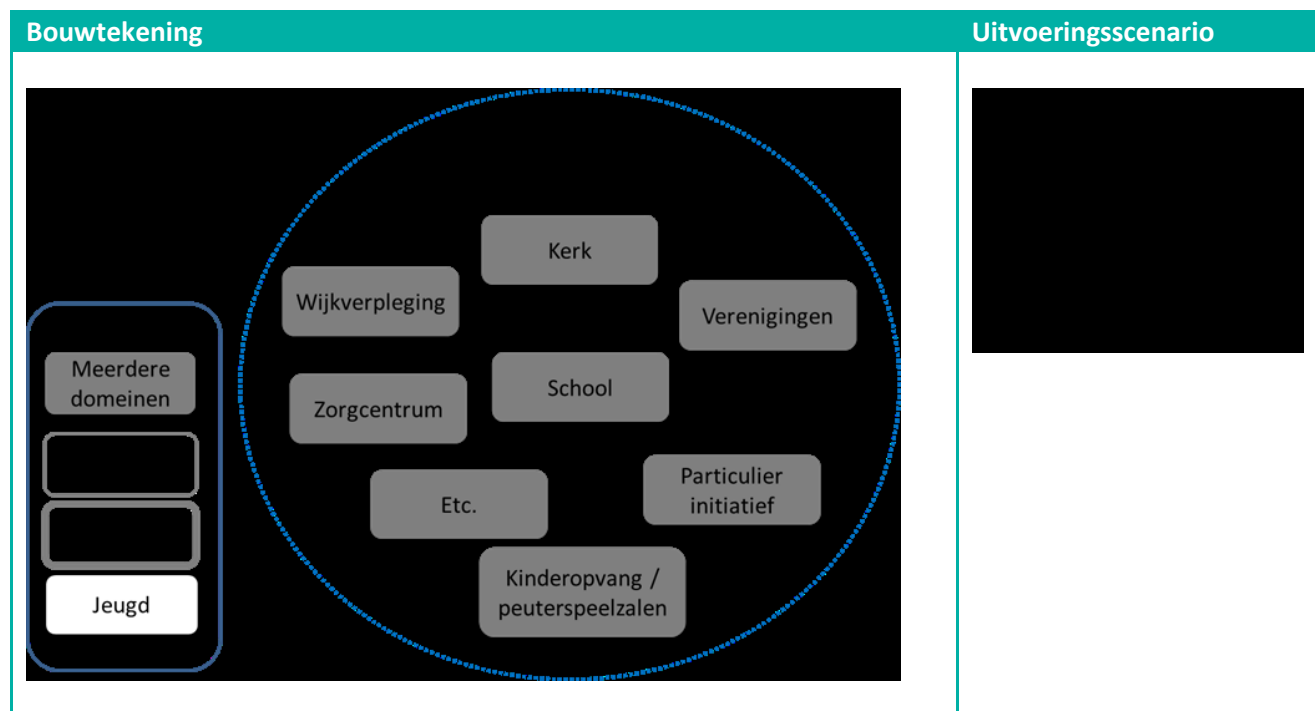
Afbeelding 7: MKB

In dit cluster zijn algemene voorzieningen in beeld gebracht die al in de wijk aanwezig zijn en waar iedereen gebruik van kan maken. Het doel van de inzet van deze voorzieningen is het gebruik van maatwerkvoorzieningen die “achter de toegang” gerealiseerd worden waar mogelijk te beperken. Het gebruik van voorzieningen in dit cluster kan op basis van een systeem van persoonsvolgende financiering (aan de hand van vouchers of cheques bijvoorbeeld) door de gemeente gefaciliteerd worden. Het besluit om een inwoner te faciliteren wordt door de toegang genomen. In deze situatie is wel sprake van een indicatie, maar wordt door de gemeente ‘achter de toegang’ niets georganiseerd.

In dit cluster is een niet-limitatief aantal taken genoemd; per wijk zal dit inzichtelijk gemaakt moeten worden. Behoudens het feit dat inwoners met een financiële bijdrage van de SWW gemeenten die door de toegang wordt toegekend, gebruik kunnen maken van voorzieningen in dit cluster, is er geen relatie tussen de SWW gemeenten en de spelers in het cluster. Wel ligt het voor de hand deze partijen te bewegen tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is dan denkbaar dat partijen diensten aanbieden met inzet van personen uit de doelgroep van de Participatiewet.

Wijkfuncties

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Wijkfuncties. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.

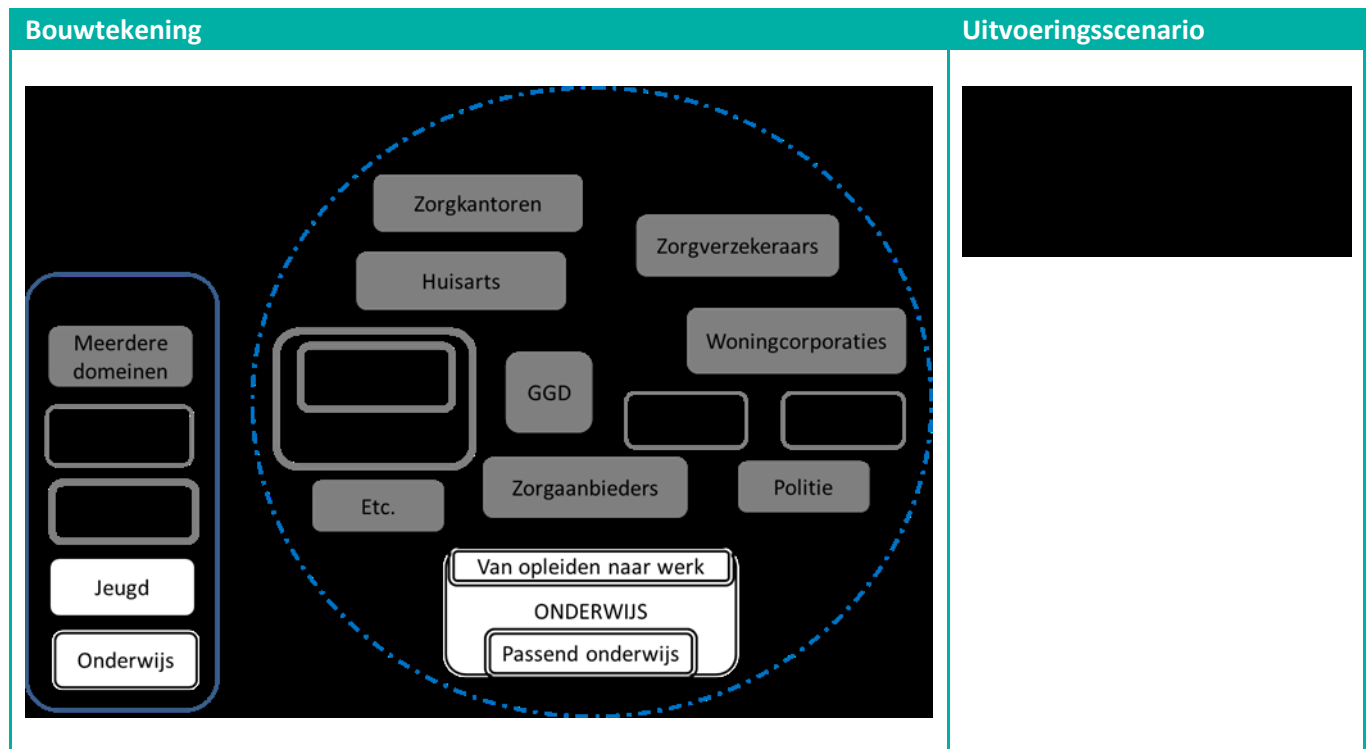


Afbeelding 8: Wijkfuncties

In dit cluster zijn organisaties opgenomen met een belangrijke wijkfunctie. Ook deze zullen per wijk inzichtelijk moeten worden gemaakt. Het betreft nadrukkelijk een niet-limitatieve opsomming. De organisaties in dit cluster spelen in maatschappelijke en sociale verbanden in de wijk een belangrijke rol maar vallen niet onder de verantwoordelijkheid van de gemeente en worden ook niet door de gemeente betaald. Er is wel een verbinding met de gemeente via de frontlijn van de toegang van waaruit de cohesie tussen deze wijkfuncties versterkt wordt met als doel de “samenredzaamheid” in wijkverband te vergroten. Daarnaast kunnen deze verbanden worden ingezet ter preventie en het (vroeg)tijdig signaleren van mogelijke problemen of hulpvragen van inwoners. De gemeente kan via bestaande subsidierelaties eventueel beperkte invloed uitoefenen op de organisaties.

Ketenpartners

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Ketenpartners. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.

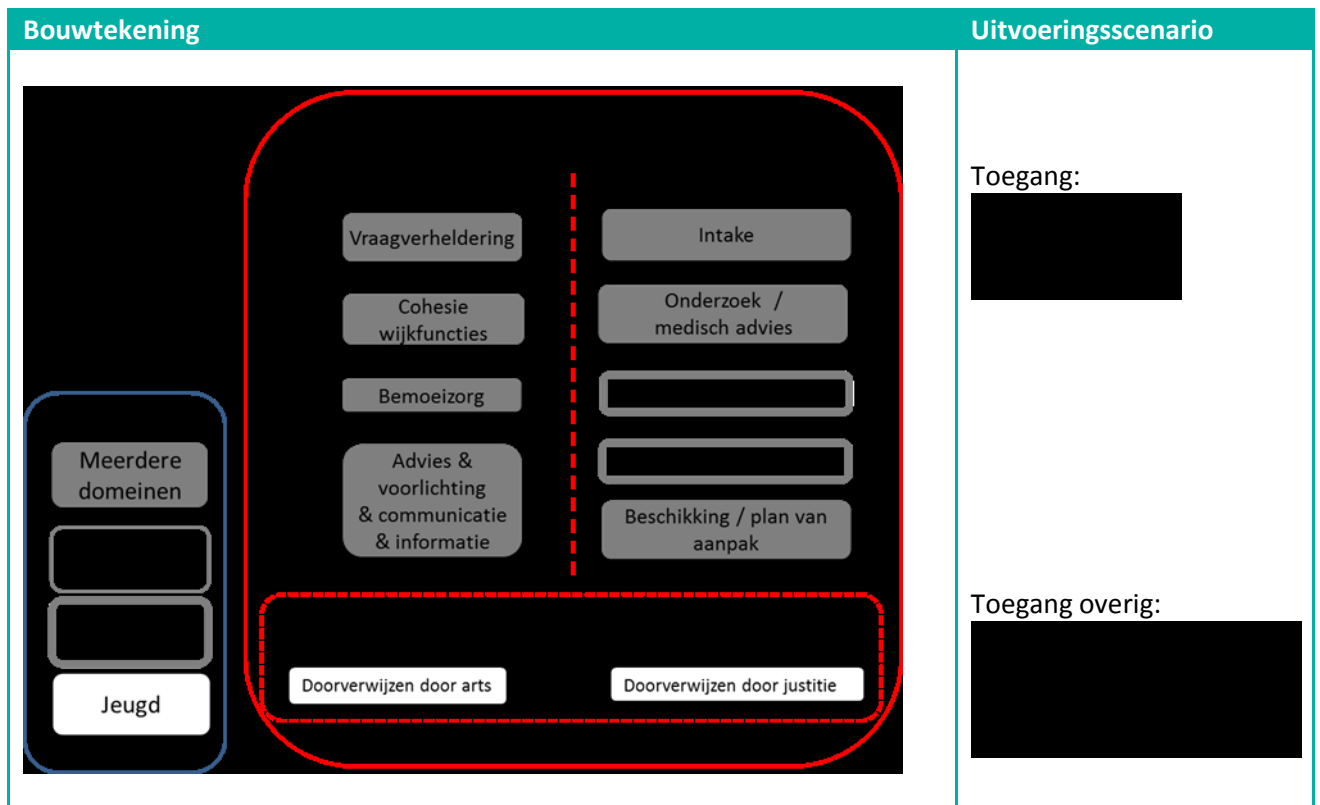


Afbeelding 9: Ketenpartners

In dit cluster is een niet-limitatieve opsomming van organisaties opgenomen, die allen een rol in het sociaal domein vervullen. Deze rol kan heel divers zijn. Het kan een samenwerkingspartner zijn bij het vormgeven van beleid of voorzieningen, het kan een “voorliggende” voorziening verzorgt maar het kan ook een organisatie zijn waarmee wordt samengewerkt uit oogpunt van preventie en het in vroegtijdig stadium signaleren van mogelijke problemen van individuele inwoners. De ketenpartners worden in de bouwtekening genoemd omdat het belangrijk is deze partijen te betrekken bij de vormgeving van beleid en uitvoering in het sociaal domein en bij de uitvoering op het niveau van de inwoner (bij preventie en vroegsignalering).

4.3.3 Integrale toegang

In de integrale toegang vinden we de volgende onderdelen: De frontlijn, de specialisten en de overige toegang. In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken de toegang. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 10: De integrale toegang

De integrale toegang werkt voor alle drie de beleidsterreinen en is de spin in het web van de dienstverlening aan de inwoners en de aanbieders in het sociale zekerheidsveld. Door de integrale toegang wordt inhoud gegeven aan de kernkeuzes die zijn gemaakt op diverse onderwerpen zoals: Integraal werken in het sociaal domein, samenwerken in de wijken, eigen kracht van de inwoner en de samenleving, innovatie door het zoeken van nieuwe oplossingen en preventie door vroegtijdig ingrijpen met behulp van de partners in de wijk. De toegang wordt door de SWW gemeenten zelf uitgevoerd. Een korte toelichting:

- Het principe van de eigen kracht van de inwoner en de lokale samenleving is van groot belang. De inwoner wordt daar primair op aangesproken. Op wijkniveau stimuleren de SWW gemeenten preventief dat inwoners elkaar ondersteunen bij het invullen van de eigen verantwoordelijkheid en bieden de SWW gemeenten individueel maatwerk indien dit noodzakelijk is.
- De toegang heeft vooruitgeschoven posten in de wijken; doel daarvan is onder andere het gebruik van algemeen toegankelijke voorzieningen te maximaliseren en de toegang tot collectieve of individuele voorzieningen na de poort te beperken tot de hulpbehoevenden die niet op eigen kracht of in het "voorveld" geholpen kunnen worden met de oplossing van hun probleem.
- Als er problematiek is die niet in de eerste lijn in de wijk kan worden opgelost, komen de specialisten in de toegang in actie om de vraag te verhelderen en de inwoner door te

verwijzen naar de professionals in het veld met een op klantniveau geformuleerde opdracht. Een combinatie van diensten door ‘het voorveld’ en specialistische hulp is daarbij zeer wel denkbaar. Het werk van de specialisten wordt zo nodig ook in de wijk, bijvoorbeeld door middel van huisbezoek, gedaan.

- De specialisten in de toegang op de diverse beleidsterreinen (participatie, wmo en jeugd) werken samen en overzien het hele speelveld rond de inwoner/het gezin. Het principe “1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur” staat daarbij centraal.

De toegang is verantwoordelijk voor een juiste indicatiestelling en doorverwijzing naar uitvoerders in het veld op basis van een beoordeling van de eigen kracht van de klant en diens competenties en beperkingen.

Het onderdeel “overige toegang” heeft betrekking op jeugd. In dat domein zijn ook andere instanties of deskundigen op grond van wettelijke bevoegdheden of vanuit een eigenstandige verantwoordelijkheid gerechtigd om door te verwijzen naar tweedelijnsvoorzieningen. Justitie heeft de bevoegdheid jeugdigen en ouders zelfs een verplichting tot specialistische zorg op te leggen. De SWW gemeenten hebben geen directe zeggenschap in de werkzaamheden van deze partijen. Er is ook geen financiële relatie. De mate van regie die gevoerd kan worden is dus beperkt. Toch willen de SWW gemeenten maximaal inzetten op bestuurlijke afspraken met deze partijen om het gebruik van en de doorverwijzing naar instanties achter de toegang in te kaderen. Daarvoor zal intensief bestuurlijk overleg worden gevoerd in regionale veiligheidshuizen en met (lokale) verbanden van artsen.

4.3.4 Achter de toegang

Achter de toegang bevinden zich de tweedelijnsvoorzieningen, dat zijn collectieve en individuele voorzieningen waarop een inwoner op grond van een beschikking door de toegang recht heeft. De inwoner wordt door de toegang doorverwezen naar de aanbieder van de voorzieningen met een op individueel niveau geformuleerde opdracht. Achter de toegang vinden we de volgende clusters:

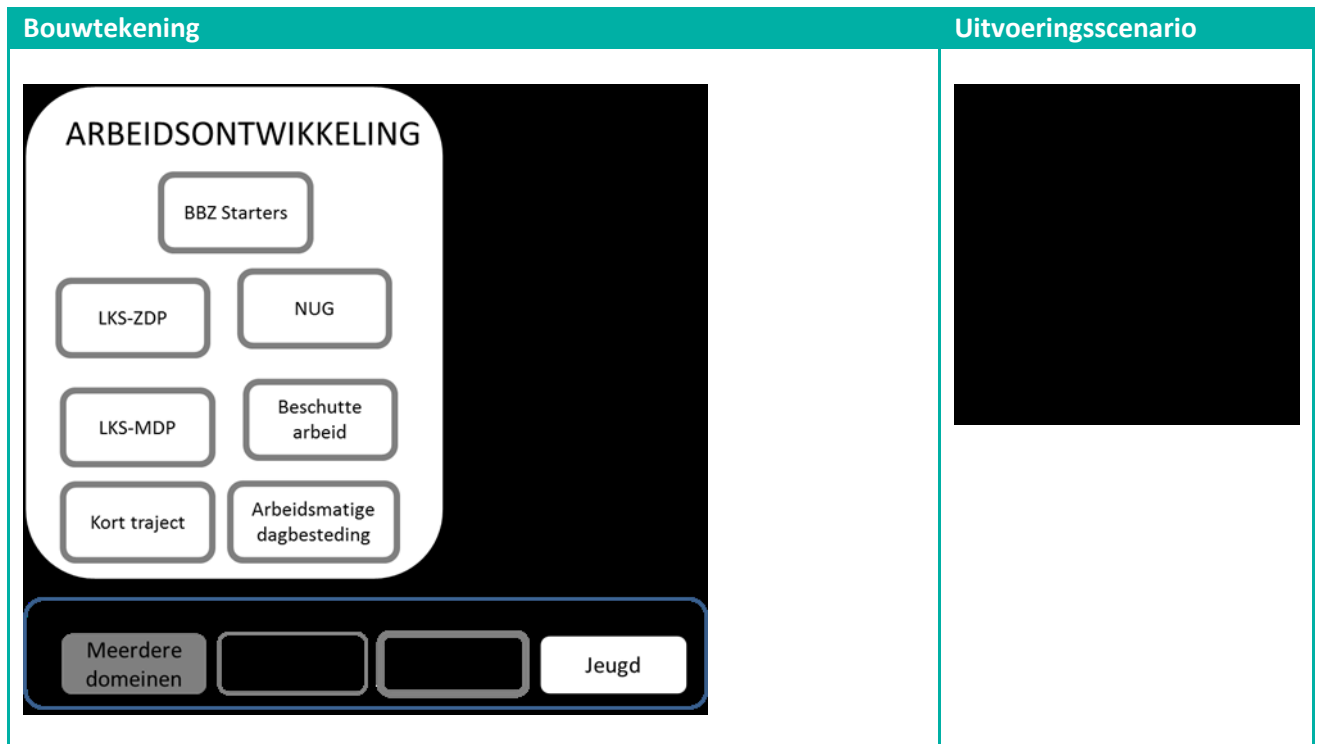
- Arbeidsontwikkeling
- Werkgeversdienstverlening
- Maatschappelijke participatie
- Maatschappelijk plaatsing
- Ondersteuning
- Vervoer
- Maatregel
- Begeleiding en jeugdzorg
- Wonen

Kenmerkend voor de werking van de bouwtekening is het beleggen van de integrale opdracht voor het oplossen van vraagstukken die in meerdere levensdomeinen van inwoners spelen in één cluster. Indien daarvoor andere clusters moeten worden ingeschakeld heeft het cluster met het “grootste” vraagstuk de lead en verantwoordelijkheid. Uitsluitend bij complexe “multiprobleem” situaties wordt een specifieke casusregisseur benoemd die de werkzaamheden van de diverse clusters op inwonerniveau coördineert en aanstuurt.

Per cluster volgt hierna een korte beschrijving.

Arbeidsontwikkeling

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Arbeidsontwikkeling. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 11: Arbeidsontwikkeling

Inwoners die niet op eigen kracht regulier werk kunnen vinden maar daartoe wel binnen afzienbare termijn geheel of gedeeltelijk in staat zijn³, worden gericht begeleid door dit cluster. Dit cluster is opdrachtnemer van de in de toegang geformuleerde opdracht. Het spreekt voor zich dat nauw wordt samengewerkt met de werkgeversdienstverlening bij de plaatsing van de doelgroep. De primaire rol is: het ontwikkelen en begeleiden van de doelgroep naar het gewenste niveau. Matching van de doelgroep op arrangementen of vacatures is een taak voor de werkgeversdienstverlening. Het daarna begeleiden op de werkplek/het arrangement is een taak voor dit cluster.

Doel is dat de belanghebbende maximaal financieel zelfredzaam is, dus zo veel als mogelijk is in het eigen inkomen kan voorzien zodat geen beroep meer gedaan hoeft te worden op ondersteuning door de overheid. Daarnaast is in de kernkeuzes bepaald dat trajecten zo veel mogelijk inclusief, dus in een reguliere werkomgeving plaats dienen te vinden. In hoofdlijnen is er sprake van twee groepen:

- Personen waarvan duidelijk is dat doorontwikkeling naar financiële zelfredzaamheid tot de mogelijkheden behoort. Voor deze doelgroep is tijdelijke begeleiding nodig totdat de feitelijke uitstroom gerealiseerd is. Opleiden gebeurt werkenderwijs zoveel mogelijk op externe locaties.
- Personen waarvan duidelijk is dat doorontwikkeling naar volledige financiële zelfredzaamheid niet (zondermeer) tot de mogelijkheden behoort. Doorgroei naar het

³ Daaronder valt ook het realiseren van een loonwaarde van enige omvang, ook al is die gering.

hoogst mogelijke niveau van financiële zelfredzaamheid is dan het meest haalbare. Ook hier vindt de opleiding en de uiteindelijke plaatsing in principe in de reguliere arbeidsmarkt plaats.

De inzet voor de eerstgenoemde groep zal primair op uitstroom gericht zijn, realiseren van loonwaarde zal een secundaire en tijdelijke doelstelling zijn voor deze groep. Voor de tweede groep zal de inzet primair op realiseren van loonwaarde gericht zijn.

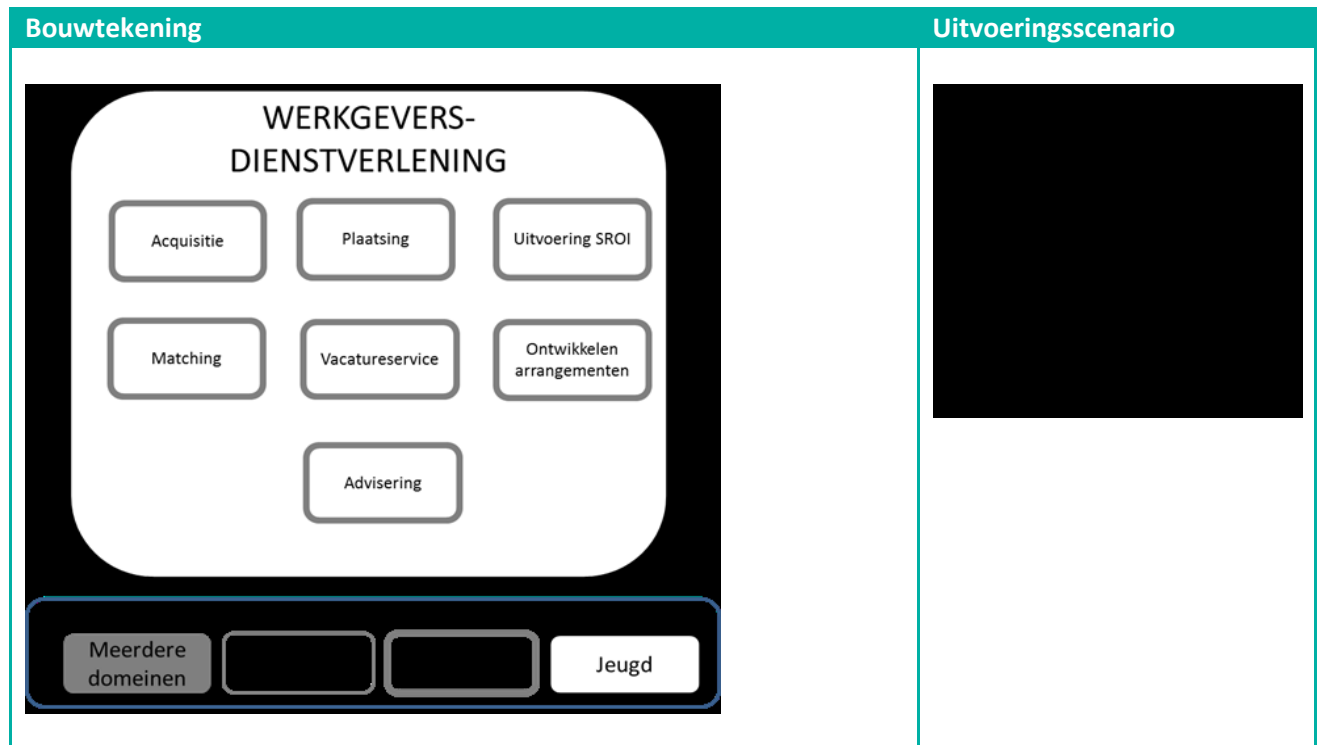
Op basis van de kernkeuzes en de leidende principes wordt het cluster als volgt georganiseerd en aangestuurd:

- Beleidsregie bij de gemeente. In de huidige situatie wordt de arbeidsontwikkeling, vooral voor de Wwb doelgroep, door de SWW gemeenten zelf uitgevoerd. Deze keuze is daarom ingrijpend voor de organisatie als geheel en in het bijzonder voor dit onderdeel;
- Lokaal tenzij. Er wordt in principe op het niveau van SWW samengewerkt. Zo kan op SWW niveau (lokaal dus) geprofiteerd worden van projecten die bij de SWW gemeenten succesvol zijn. In dit cluster kan het nodig zijn om volume te creëren. Om de verschillende uitvoeringstaken te beleggen, is het daarom wellicht wenselijk om op bovenlokaal niveau samen te werken;
- Privaat tenzij. Op onderdelen waar dat kan (op sommige onderdelen moet dat wellicht zelfs) zal door inzet van meerdere partijen in het private domein spanning in de keten worden georganiseerd (door concurrentie). In het implementatieplan moet samen met partners in dit cluster, zoals de SW bedrijven, nader worden uitgewerkt hoe hieraan invulling gegeven kan worden. Op voorhand wordt ingeschat dat voor het meest kwetsbare deel van de doelgroep een publieke uitvoering wenselijk is. Om die reden wordt een combinatie van privaat en publiek voorgesteld;
- Sturing op resultaten. Zoals al eerder aangegeven past in dit onderdeel sturing van de partners (spelers) in het veld op basis van uitstroom naar regulier werk en realisatie en ontwikkeling van verdiencapaciteit in een reguliere werkomgeving (inclusief). Dat vraagt om duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relaties en goede governance structuren. Hiervoor zal BCF worden toegepast.

De inrichting van het sociaal domein moet zich natuurlijk niet alleen richten op de bediening van de bestaande doelgroepen. Ook nieuwe doelgroepen en nieuwe instroom moeten goed worden bediend. De effectieve inzet van de middelen die bijvoorbeeld vanuit de AWBZ overkomen verbonden aan de arbeidsmatige dagbesteding zijn daarbij nadrukkelijk een punt van aandacht. Deze doelgroep moet langs dezelfde kernwaarden en leidende principes worden begeleid. Een deel van de doelgroep in de begeleiding AWBZ ontvangt nu (en in de toekomst) een uitkering van het UWV. Dat betekent dat er in het implementatieplan ook aandacht moet zijn voor samenwerking met het UWV.

Werkgeversdienstverlening

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Werkgeversdienstverlening. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 12: Werkgeversdienstverlening

Voorgesteld wordt om te kiezen voor het organiseren van de werkgeversdienstverlening in één cluster. Het cluster is voornamelijk faciliterend en heeft een taakstelling gericht op het realiseren van vacatures en het ophalen van arrangementen om mensen uit alle doelgroepen te kunnen plaatsen. Ook de feitelijke plaatsing vindt door Werkgeversdienstverlening plaats. Werkgeversdienstverlening is de aanjager van het model. Het zorgt voor een vertaling van de vraag van werkgevers naar het juiste aanbod. Het eerder genoemde cluster “arbeidsontwikkeling” zorgt voor opleiding / begeleiding vanuit die vraag. De Toegang indiceert de doelgroep op de vraag van werkgevers.

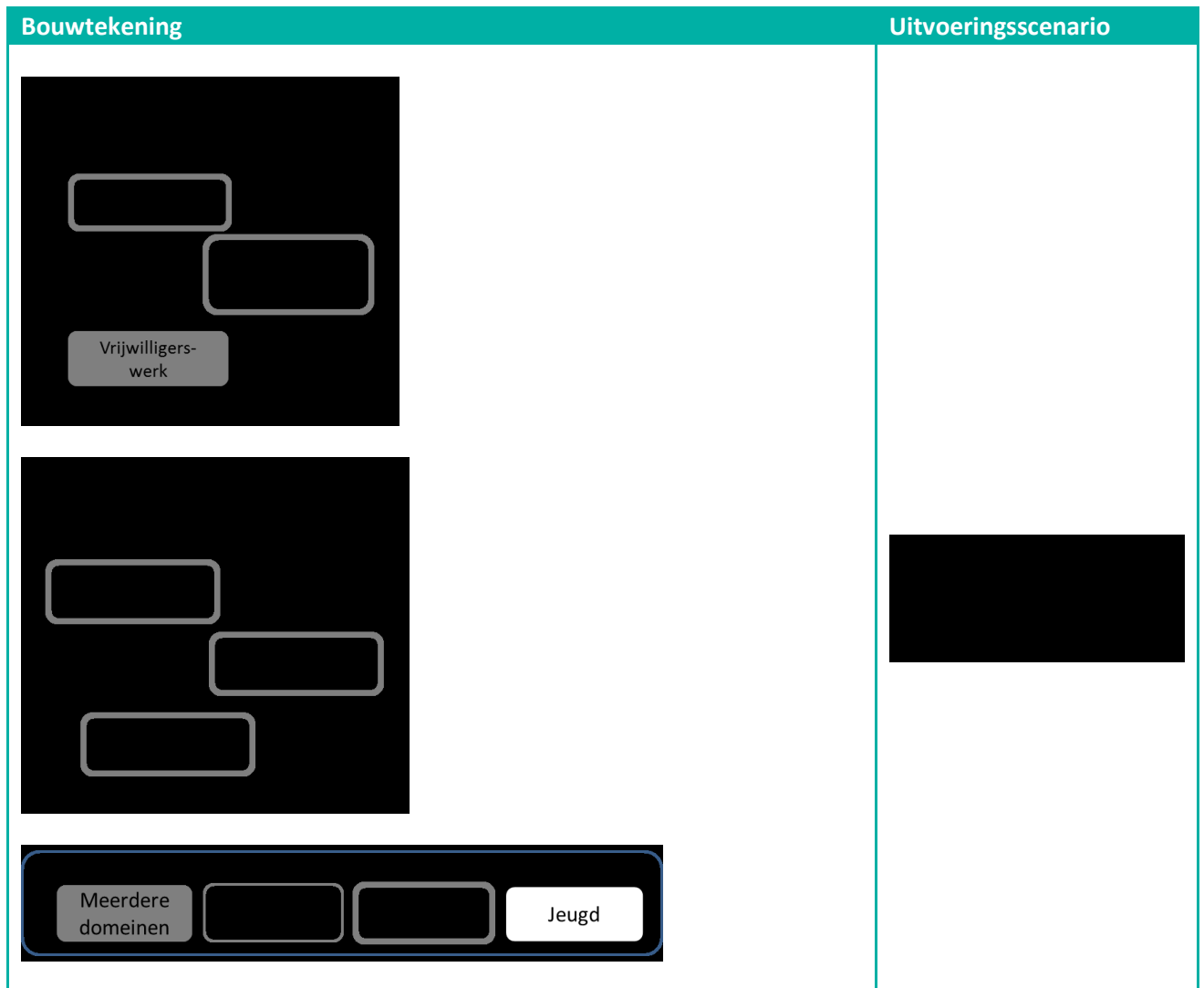
Belangrijke uitgangspunten zijn verder op grond van de kernwaarden en leidende principes:

- Eén kanaal naar de werkgevers en brancheorganisaties met een herkenbare en uniforme werkwijze;
- Regionaal overleg over de arbeidsmarkt dat de contacten met individuele werkgevers overstijgt maar gericht is op het leggen van verbanden tussen de overheid (de SWW gemeenten en het UWV), de sociale partners (werkgevers en werknemers) en het onderwijsveld met als doel het maken van de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt;
- Bundelen van kennis en kunde die in de keten beschikbaar is;
- Door de rolverdeling tussen de clusters toegang, arbeidsontwikkeling en werkgeversdienstverlening wordt sturing op de resultaten van de clusters beter mogelijk.

Op grond daarvan is in het dienstverleningsmodel gekozen om de werkgeversdienstverlening als afzonderlijk cluster in het publieke domein vorm te geven op bovenlokaal niveau. Het cluster wordt door de SWW gemeenten aangestuurd op basis van BCF. In de nabije toekomst zal aansluiting gevonden moeten worden bij de nog op en in te richten Werkbedrijven.

Maatschappelijke participatie en maatschappelijke plaatsing

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Maatschappelijke participatie. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 13: Maatschappelijke participatie en maatschappelijke plaatsing

Onder de noemer maatschappelijke participatie worden diensten geschaard die zich richten op de ontwikkeling van het sociaal-maatschappelijk profiel van de doelgroep die in principe (nog) niet voor arbeidsontwikkeling in aanmerking komt. Wij verwachten dat inwoners die gebruik maken van een voorziening in het sociaal domein daarvoor, indien mogelijk, iets teruggeven in de vorm van maatschappelijke participatie. De diensten hebben niet primair als doel economische zelfstandigheid door deelname aan het arbeidsproces. Belangrijk is het onderkennen dat voorzieningen in dit veld deels ook in het “preventief voorveld” (voor de toegang) functioneren als algemeen toegankelijke

voorziening waarbij burgers vrij kunnen binnenlopen. Maar ook verwijzing door de toegang vindt plaats omdat er burgers zijn die op grond van de participatiewet een “verplichting” hebben of op grond van de WMO een voorziening krijgen aangeboden. Op basis van de kernkeuzes, spelen de volgende uitgangspunten bij de verdere inrichting van het speelveld een rol:

- Lokaal en dicht bij de klant: Deze voorzieningen worden bij voorkeur in de buurt of wijk gerealiseerd. Gezien het karakter van de doelgroep is het wenselijk om de fysieke afstand tot de voorzieningen klein te houden. Daarnaast ligt het primaat bij de sociale zelfstandigheid op de directe omgeving van de burger en de wijze waarop hierin verbanden kunnen ontstaan zonder individuele tussenkomst van de gemeente. Dat wil zeggen dat de oplossing primair wordt gezocht in de eigen verantwoordelijkheid van de burger, de eigen directe omgeving en de algemeen toegankelijke voorzieningen die daarin te vinden zijn.
- Inclusief, organiseren in de samenleving: Organisaties (profit en non profit) en verenigingen moeten ontstaan voor het realiseren van een inclusieve samenleving. Centraal staat het organiseren van lokale verbanden waarin wordt onderzocht hoe klanten uit de doelgroep met beperkte begeleiding in de samenleving kunnen worden geplaatst.

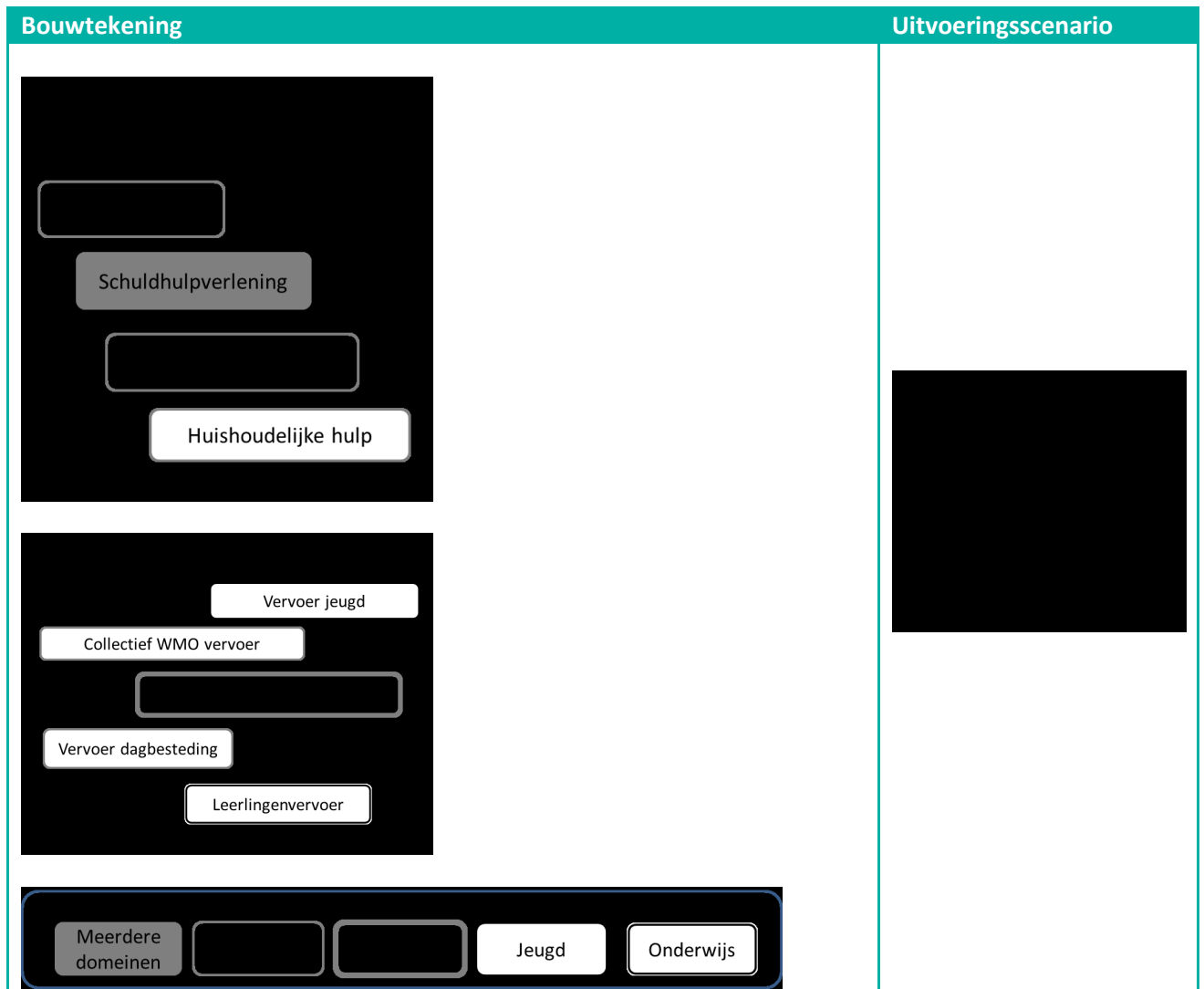
Het onderdeel maatschappelijke plaatsing fungeert naar analogie van het cluster werkgeversdienstverlening, maar dan in het maatschappelijk middenveld. Ook hier zullen de behoeften duidelijk in beeld moeten worden gebracht en wordt de juiste persoon aan de juiste plaats gekoppeld.

Bij de uitwerking van de maatschappelijke tegenprestatie zal rekening gehouden worden met de specifieke situatie van de inwoner. In beginsel moet de maatschappelijke tegenprestatie toegevoegde waarde hebben voor de ontwikkeling van de inwoner en voor de ontvanger van de tegenprestatie. Het is van belang de balans te vinden tussen toegevoegde waarde voor de inwoner en het opleggen van de tegenprestatie als (dwang)maatregel. In het implementatieplan zal dat nader worden uitgewerkt. Ook mag de tegenprestatie niet leiden tot verdringing op de arbeidsmarkt danwel tot ‘dwangarbeid’.

De uitvoering zal op lokaal niveau in het publieke domein door de SWW gemeenten zelf worden opgepakt. Daarvoor zal een afzonderlijke unit worden vormgegeven die intern op basis van managementcontracten en/of service level overeenkomsten zal worden aangestuurd. In die contracten en overeenkomsten zullen afspraken worden gemaakt die vergelijkbaar zijn met het model van BCF.

Ondersteuningen en Vervoer

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Ondersteuning. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 14: Ondersteuning en vervoer

Het cluster ondersteuning richt zich op het leveren van producten en diensten aan inwoners met als doel het zelfstandig functioneren te verbeteren. Deze clusters komen in actie nadat door de toegang een voorziening is toegekend. In de toegang is dan al vastgesteld dat het de inwoner niet lukt een vraagstuk (geheel) zelf op te lossen. De verbindende factor in deze clusters is het grotendeels “standaardmatige” karakter van de producten en diensten; feitelijk is sprake van een inkoop met een adequaat contractbeheer.

In het cluster vervoer zijn alle “vervoersbewegingen” samengebracht die in het sociaal domein plaatsvinden. Er wordt naar gestreefd de vervoersbewegingen zo veel mogelijk te optimaliseren door deze integraal te bezien. Voor vervoer jeugd, arbeidsontwikkeling en dagbesteding zal afstemming nodig zijn met voorzieningen die door andere clusters worden geleverd. Leerlingenvervoer is een

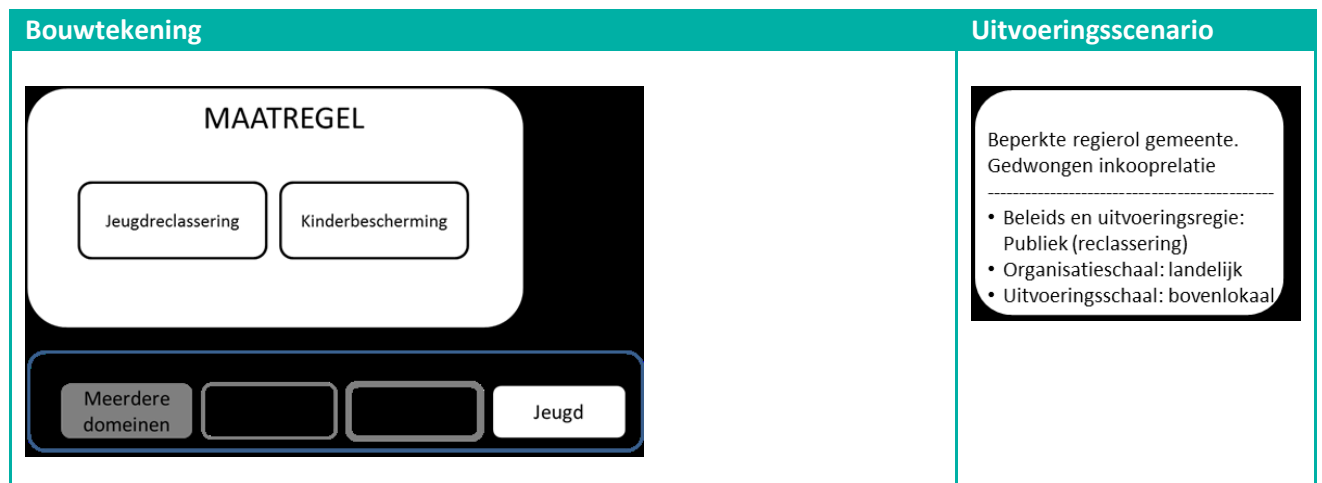
voorziening die in principe niet in het sociaal domein valt maar hier is ondergebracht uit oogpunt van coördinatie en het creëren van volume.

Op basis van de gemaakte kernkeuzes, zal de inzet van producten en diensten zo veel mogelijk vanuit de vraag van de inwoner worden benaderd. Doel is ook de inwoner zo veel mogelijk keuzevrijheid te geven bij de concrete invulling van de afgenomen diensten en de partij waar de diensten afgenomen worden.

Vanwege het “standaardmatige” karakter van de diensten wordt zowel de beleidsregie als de uitvoeringsregie bij de gemeente zelf belegd. De voorzieningen in deze clusters worden ingekocht op de private markt. De inkoop en het contractbeheer zal bovenlokaal worden belegd in het publieke domein.

Maatregel

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Maatregel. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.

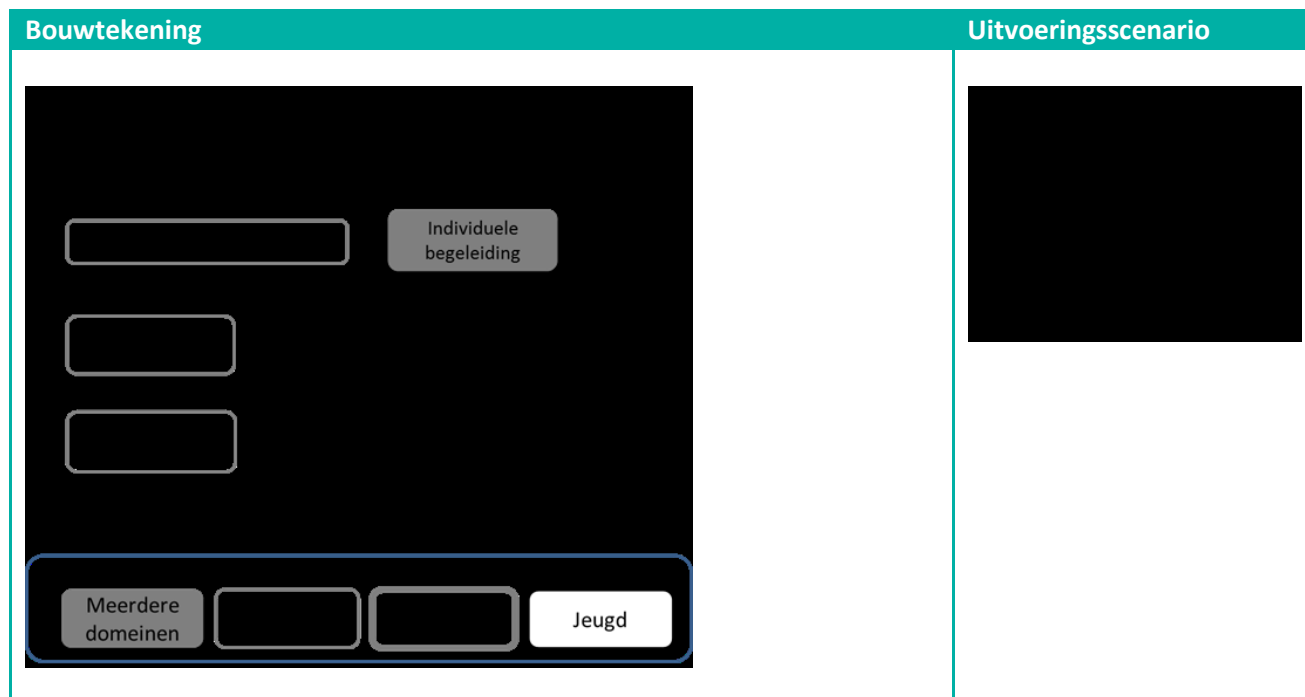


Afbeelding 15: Maatregel

In dit cluster zijn activiteiten die in het beleidsveld jeugd bij een onveilige gezinssituatie en/of na het begaan van een strafbaar feit worden ingezet. De inzet van deze activiteiten wordt door justitie bepaald. De diensten moeten echter door de SWW gemeenten worden bekostigd. De beleidsvrijheid van de SWW gemeenten bij de toekenning en bekostiging van deze activiteiten wordt hierdoor beperkt. Deze voorzieningen behoren tot het “gedwongen kader” in de Jeugdwet. Centraal in het uitvoeren van deze taken staan landelijk georganiseerde instellingen zoals de reclassering en de raad voor de kindbescherming. Deze partijen bepalen hun eigen beleid en uitvoering. De SWW gemeenten zullen via bestuurlijk overleg moeten proberen afstemming te hebben met deze instanties.

Begeleiding en Jeugdzorg

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Begeleiding en jeugdzorg. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 16: Begeleiding en jeugdzorg

In dit cluster zijn activiteiten ondergebracht die als gemeenschappelijk kenmerk “een ontwikkelopdracht met maatwerk” hebben. De inhoudelijke rol van de specialist in dit cluster bij de vormgeving van de activiteiten op individueel niveau is groot. Het cluster werkt bij de vormgeving van de activiteiten nauw samen met de toegang. De toegang formuleert op basis van de vraag en de inschatting van de eigen kracht van de hulpbehoevende het doel van het traject; de exacte invulling van en de route naar het doel is een taak van de specialist. De hulpbehoevende die door dit cluster worden behandeld, hebben stoornissen of problemen die van dien aard zijn dat gespecialiseerde behandeling op basis van maatwerk noodzakelijk is.

De gemeente heeft de beleidsregie. Omdat de rol van de specialist in dit cluster aanzienlijk is en de SWW gemeenten niet de intentie hebben op de “stoel van de specialist” te gaan zitten, is de uitvoeringsregie in het private domein neergelegd. Er wordt naar gestreefd één organisatie in het zorgdomein verantwoordelijk te stellen voor de uitvoeringsregie in dit cluster. De aansturing van de uitvoeringsregisseur zal via BCF plaatsvinden. In de afspraken die binnen de BCF gemaakt worden zal de uitvoeringsregisseur onder andere worden opgedragen voorzieningen zo veel mogelijk lokaal in de wijken te organiseren.

Wonen

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Wonen. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 17: Wonen

Het doel van dit cluster is voorzieningen tot stand te brengen waar inwoners die niet voldoende zelfredzaam zijn om geheel zelfstandig te wonen en regelmatig ambulante begeleiding nodig hebben, kunnen wonen. De begeleiding zelf wordt uiteraard door het cluster “begeleiding en jeugdzorg” verzorgd. In dit cluster is uitsluitend zichtbaar gemaakt dat er “fysieke” woonplekken nodig zijn. Hier zijn dus de relaties met de vastgoedsector, vooral woningcorporaties, ondergebracht. De beleidsregie die de gemeente op dit onderwerp heeft is beperkt en zal vooral vormgegeven moeten worden door overleg met de corporaties en aansturing via de prestatieafspraken die het gemeentebestuur op basis van haar verantwoordelijkheid en bevoegdheid op het gebied van de volkshuisvesting kan maken. Het is wenselijk dat de woonvoorzieningen zo veel mogelijk in de wijken, in een reguliere omgeving, worden gerealiseerd.

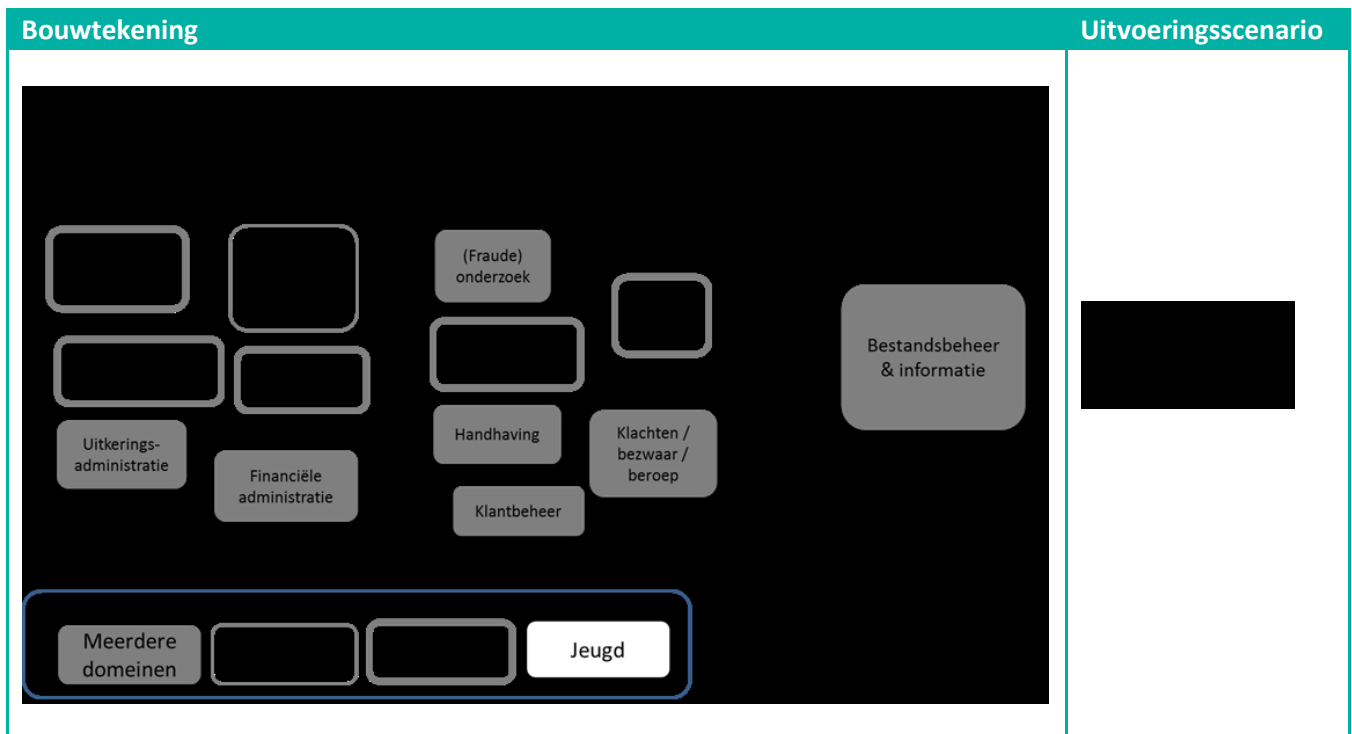
4.3.5 Casusregie multiproblemen

Zoals al eerder aangegeven, kan het voorkomen dat een inwoner (of gezin) te maken heeft met gecompliceerde problematiek in meerdere levensdomeinen (of bij meerdere gezinsleden). De toegang bepaalt of de ernst en omvang van de problematiek inzet een “casusregisseur” noodzakelijk maakt. De casusregisseur is geen onderdeel van één van de uitvoerende clusters achter de toegang maar is onafhankelijk. De casusregisseur stuurt de andere clusters op individueel niveau aan en bewaakt de voortgang en resultaten van elk cluster op basis van het principe “1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur”.

De uitvoering zal op lokaal niveau in het publieke domein door de SWW gemeenten zelf worden opgepakt. Daarvoor zal een afzonderlijke unit worden vormgegeven die intern op basis van managementcontracten zal worden aangestuurd. In die contracten en overeenkomsten zullen afspraken worden gemaakt die vergelijkbaar zijn met het model van BCF.

4.3.6 Beheer 3D's

In onderstaande afbeelding is aangegeven welke activiteiten deel uitmaken van het cluster Beheer 3d's. Een omschrijving van de blokken is opgenomen in bijlage 4.



Afbeelding 18: Beheer 3D's

In dit cluster zijn uitvoerende en ondersteunende blokken ondergebracht die tot taak hebben de (administratieve) gevolgen van de beheershandelingen van andere clusters vast te leggen en te analyseren. Daarnaast is het cluster verantwoordelijk voor het in continuïteit volgens de regels verstrekken van alle voorzieningen en alle daarbij komende beheershandelingen voor de gehele doelgroep.

Het onderdeel 'Analyse & Informatie' zal een cruciale rol vervullen. De managementinformatie van alle partners in de keten komt hier samen. Deze informatie is essentieel voor de aansturing van het model als geheel én voor de doorontwikkeling van mogelijke diensten / producten die voor de toegang laagdrempelig kunnen worden ontwikkeld. Dit is de basis voor de verdere innovatie van het gehele systeem.

De uitvoering zal op SWW niveau in het publieke domein door de SWW gemeenten zelf worden opgepakt. Daarvoor zal een afzonderlijke unit worden vormgegeven die intern op basis van managementcontracten zal worden aangestuurd. In die contracten en overeenkomsten zullen afspraken worden gemaakt die vergelijkbaar zijn met het model van BCF.

5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

In deze notitie is een omschrijving gegeven van de beleidsmatige achtergrond, de kernwaarden en leidende principes en op basis daarvan: De inrichting van het strategisch dienstverleningsmodel voor het sociaal domein als geheel. Het geeft een “stip aan de horizon” waar de SWW gemeenten naar toe willen werken. Er is nog veel werk te verzetten om de vertaalslag te maken naar de tactische en operationele vormgeving. Het strategisch model dat in deze notitie is beschreven, vormt daarbij de leidraad. Het reisdoel is bekend, nu moet de route bepaald worden die moet worden afgelegd om van de huidige organisatie en werkwijze naar het gewenste einddoel te komen. Daarvoor is het noodzakelijk het startpunt te kennen en de kansen en bedreigingen die er langs de route liggen in kaart te brengen. Inzicht in de mijlpalen die gedurende het traject moeten worden bereikt is daarbij cruciaal. Kortom: Er moet een projectorganisatie worden ingericht die een implementatieplan maakt en volgend daarop de operationalisatie ter hand neemt. In de volgende paragrafen zijn aanbevelingen daartoe opgenomen.

5.2 Aanbevelingen

Voor een verdere uitwerking moet in eerste instantie een omgevings- of marktanalyse worden gemaakt (zie paragraaf 5.2.1) waarin het speelveld en de Ausgangssituatie in kaart wordt gebracht. Dan kan een impactanalyse voor de invoering van de gewenste vormgeving worden gemaakt (zie paragraaf 5.2.2). In de impactanalyse wordt zichtbaar hoe groot de afstand is tussen de huidige en gewenste situatie, een belangrijk onderdeel daarvan is het systematisch in kaart brengen van risico's. Vervolgens kan met het implementatieplan worden gestart. In paragraaf 5.2.3 gaan wij kort in op doel en inhoud van het implementatieplan.

5.2.1 Verkenning

Het is van belang in kaart te brengen hoe het speelveld nu in elkaar zit. Welke spelers zijn opgesteld en welke taken worden per speler uitgevoerd. Ook de verbanden tussen de spelers zijn belangrijk. In de omgevings- of marktanalyse zal voor het gehele sociaal domein (bestaande en nieuwe doelgroepen) het volgende worden onderzocht:

- De aanbodbank: Wat wordt nu uitgevoerd, hoe dat is georganiseerd, hoe lopen de geldstromen, welke marktpartijen er zijn, hoe deze worden aangestuurd et cetera;
- De vraagkant: De omvang, samenstelling en ontwikkeling van de huidige klantengroep. Ook moet worden onderzocht welke nieuwe klantengroepen op termijn zullen instromen bij de SWW gemeenten en wat de omvang daarvan is;
- De ketenpartners en andere stakeholders: Met welke partijen moet bij de implementatie rekening worden gehouden, wat is hun rol en welke bijdrage kunnen zij leveren in het implementatietraject en de werking van het model in de praktijk?

5.2.2 Impactanalyse

Het verdient aanbeveling op korte termijn een impactanalyse te maken van de invoering van het dienstverleningsmodel. Deze analyse kan op vijf deelgebieden worden gemaakt:

- Het innovatieperspectief, de mate waarin het scenario invulling geeft aan de geformuleerde beleidsuitgangspunten;

- Het omgevingsperspectief, bediening van de klanten en samenwerking met partners inclusief de wijze van sturing in de keten;
- Het financieel perspectief, de toegevoegde waarde van de keuze rekening houdend met frictiekosten;
- Het intern perspectief, de inzet van mensen en middelen van de gemeente;
- Het politiek perspectief, de haalbaarheid in de politieke verhoudingen, de regionale samenwerking en governance vraagstukken.

Bij het maken van de impactanalyse op bovengenoemde perspectieven kan worden gewerkt met een toepassing van de Balanced Score Card. Met deze analyse wordt de toegevoegde waarde van het scenario afgezet tegen de impact van het traject om van de huidige situatie (IST) naar de toekomstige (SOLL) situatie te komen. Om de huidige situatie in kaart te brengen is de marktanalyse genoemd in paragraaf 5.3. nodig.

5.2.3 Implementatieplan

Als de impactanalyse is gemaakt, kan een implementatieplan (een business case en een invoeringsplan) worden gemaakt. In het implementatieplan wordt de bouwtekening verder uitgewerkt en wordt ook aandacht besteed aan de wijze en het tempo van de invoering. Gelijktijdig met het maken van het implementatieplan is een doorrekening van de klantstromen met de bijbehorende geldstromen essentieel. Hiermee ontstaat zicht op de besteding van de middelen en de te realiseren doelstellingen in termen van bijvoorbeeld preventie, uitstroom, realiseren van loonwaarde en ontwikkelen van de doelgroep. Daarbij is het van belang grip te hebben op de betaalbaarheid van het model als geheel.

Een wezenlijk onderdeel van het implementatieplan is het vorm en inhoud geven aan een adequaat systeem van risicomanagement. De veranderopgave is immers majeur te noemen. Enerzijds vanuit de gedecentraliseerde wetgeving, anderzijds vanuit het nieuwe samenwerkingsverband. Er zijn meerdere gebeurtenissen denkbaar die het realiseren van de doelstellingen in de weg staan. Een goed beeld met een dito bewaking is voor het traject als geheel essentieel.

In bijlage 5 hebben wij een uitgebreide beschrijving opgenomen van de mogelijk opzet van een implementatieplan, waarbij wij expliciet inzoomen op het belang van de doorrekening en het risicomanagement.

6 Tot slot

Bij de totstandkoming van het dienstverleningsmodel zijn diverse gremia binnen de organisaties van de SWW-gemeenten betrokken, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Hiermee is beoogd een breed draagvlak te creëren voor de verdere implementatie van dit model. We mogen dan ook rekenen op een brede steun voor dit model. Er is zoveel mogelijk rekening gehouden met zowel bestuurlijke, beleidsmatige als operationele eisen en wensen. Wij onderkennen dat de feitelijke invoering niet makkelijk zal zijn en het nodige van de drie gemeenten zal vergen. Desondanks hebben wij er alle vertrouwen in dat we op deze manier op een adequate wijze invulling kunnen geven aan de taken die het Rijk aan ons oplegt.

Bijlage 1. Wetgeving en ontwikkelingen

In de in hoofdstuk 1 genoemde visiestukken zijn de meest recente (wettelijke) ontwikkelingen reeds benoemd. Hieruit blijkt enerzijds de noodzaak voor samenwerking op een grotere schaal en nog belangrijker de noodzaak tot een integrale benadering. Voor een goed beeld ook voor deze notitie geven wij kort de belangrijkste kenmerken weer:

- Participatiemaatschappij:
De huidige verzorgingsstaat wordt onbetaalbaar. Dat betekent dat het claimen van voorzieningen niet meer aan de orde is. Uiteraard biedt de gemeente het vangnet, maar eerst wordt gekeken naar wat de inwoners zelf al dan niet met elkaar kunnen regelen. Zelfredzaamheid en samenredzaamheid zijn daarbij kernbegrippen.
- Decentralisatie van taken naar gemeenten:
Gemeenten krijgen een toenemende verantwoordelijkheid voor de uitvoering van diverse wetten. De wetgeving wordt meer kaderstellend met meer ruimte voor gemeentelijk beleid. Gemeenten worden geacht de wetgeving toe te spitsen op de lokale situatie. De regierol van gemeenten wordt daarmee nadrukkelijk verstevigd. Concreet voor de wetgeving in het sociaal domein betekent dat het volgende:
 - Participatiewet
De huidige wetgeving is versnipperd over de Wwb, de Wsw en de Wajong. De Participatiewet regelt dat deze doelgroepen gebundeld worden en onder verantwoordelijkheid van de gemeenten komen.
 - Wmo
Een aantal taken uit de AWBZ worden naar gemeenten overgeheveld gemeenten krijgen hierdoor te maken met nieuwe doelgroepen, namelijk: mensen met somatische, psychogeriatrische of psychiatrische problematiek of een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke handicap, die matige of zware beperkingen hebben op het terrein van sociale zelfredzaamheid, bewegen en verplaatsen, psychisch functioneren, geheugen en oriëntatie en/of probleemgedrag.
 - Jeugd
De Jeugdwet wordt vanuit de provincie overgeheveld naar de gemeente. Hieronder verstaan wij geïndiceerde jeugdzorg, gesloten jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen, zorg voor jeugd met een licht verstandelijke beperking en de jeugdbescherming en jeugdreclassering. Uitvoering hiervan vraagt voor een groot deel specialistische kennis, die op dit moment bij de gemeente (nog) niet voorhanden is.
- Dalende budgetten:
Het Rijk stelt voor alle taken minder geld beschikbaar. De gedachte is dat gemeenten beter in staat zijn met minder geld in te spelen op de lokale situatie. Ook de integrale aanpak zou moeten leiden tot een kostenbesparing.

Bijlage 2. Bestaande notities

Twee notities vormen de basis voor het inrichtingsvraagstuk. Dit zijn:

- Visie- en uitgangspunten sociaal domein
- Visie op de toegangsfunctie

Visie- en uitgangspunten

Onderstaand is een samenvatting opgenomen van de belangrijkste punten uit de al eerder vastgelegde visie- en uitgangspunten sociaal domein:

- 'Streefbeeld vitale samenleving!':
"In een vitale samenleving voorzien mensen zoveel mogelijk op eigen kracht in hun bestaan; ze zijn zelfredzaam en organiseren hun samenredzaamheid. De inwoners in Stichtse Vecht, Weesp en Wijdmeren regelen hun zaken zelf binnen en met hun eigen omgeving. De wezenlijke behoeften van mensen vanuit hun eigen leefsysteem vormen het vertrekpunt. Waar interventies aan de orde zijn (van preventief tot curatief) spelen de vertegenwoordigers van verschillende organisaties zoveel mogelijk -ondersteunend- in op de eigen kracht van burgers binnen het eigen leefsysteem."
- Uitgangspunten:
 1. *Wij zien de transities niet als geïsoleerde taken, maar als een transformatie van het hele sociaal domein.*
 2. *Wij dagen de maatschappelijke partners en inwoners uit om de transformatie gezamenlijk uit te werken.*
 3. *Wij zetten in op preventie.*
 4. *Wij zetten innovatieve oplossingen en middelen in.*
 5. *Wij geloven in en vertrouwen op de eigen kracht van burgers en hun omgeving.*
 6. *Voor mensen in kwetsbare situaties zijn de gemeenten 'vangnet.' Wij leveren dan maatwerk.*
 7. *Wij willen de toegang tot zorg en ondersteuning dichtbij in de buurt organiseren waar het kan. Waar dit niet mogelijk is, zoeken wij andere (regionale) samenwerking.*
 8. *De gelden vanuit het rijk om de transitie vorm te geven zijn kaderstellend.*

Visie op de toegangsfunctie

In januari 2014 is een voorstel voor de inrichting van de toegang in de gemeenteraden behandeld. Samen met de hiervoor benoemde visie is dit voorstel kaderstellen voor de verdere vormgeving van het sociaal domein. De centrale vraag van Toegang is of, wanneer en onder welke (financiële) condities burgers een beroep kunnen doen op voorzieningen in het sociale domein.

Bij de beantwoording van die centrale vraag hanteren de SWW gemeenten de volgende uitgangspunten:

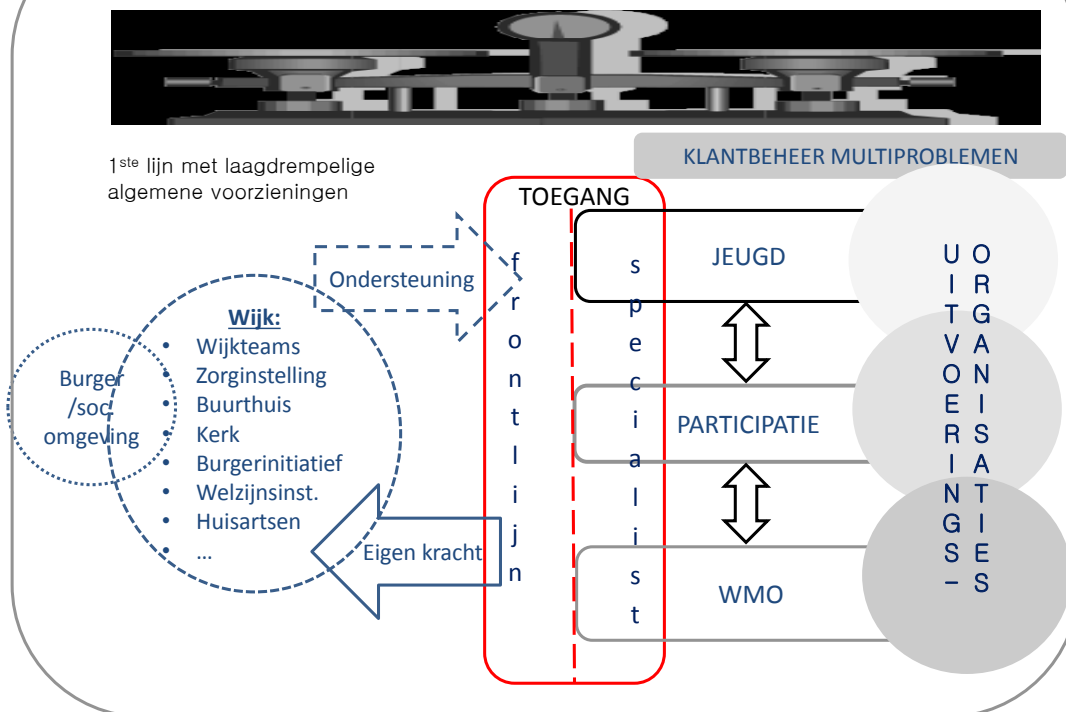
- De specifieke professionaliteit van de contract- en samenwerkingspartners wordt zoveel mogelijk gerespecteerd en optimaal benut.
- De gemeente zorgt voor evenwicht in algemeen toegankelijke voorzieningen ten opzichte van maatwerkvoorzieningen. Voor algemeen toegankelijke voorzieningen is geen beschikking vereist, voor maatwerkvoorzieningen is dit vaak wel het geval. Toegang bieden tot maatwerkvoorzieningen is formeel voorbehouden aan de gemeente, maar dit kan gebeuren op voordracht van burgerinitiatieven als bijvoorbeeld kern- en/of buurtgroepen. De gemeente kan deze taak in de wijk, als onderdeel van het wijkteam vervullen, maar deze

bevoegdheden kunnen ook -op basis van kader stellende afspraken- gedelegeerd of gemandateerd worden.

- Burgers moeten zonder hulp van de gemeente de meeste antwoorden op vragen kunnen vinden, zodat zij waar mogelijk zelf de oplossing kunnen organiseren. Burgers die een vrijwillige bijdrage willen leveren moeten wij daarom in staat stellen binnen de gemeente dergelijke vrijwillige activiteiten te vinden en wij willen dit ook stimuleren.
- Eén huishouden, één regisseur, één dossier is de basis, waarbij telkens het totaalbeeld voorop staat (sluitende aanpak). Verkokering wordt voorkomen en de vraag van de situatie is bepalend voor de oplossing.
- De sociale cohesie in de wijken wordt versterkt, zodat de eigen kracht en samenredzaamheid van de burgers beter tot zijn recht komt. Dit gebeurt enerzijds door de inzet van wijkteams/professionals en anderzijds door het gericht investeren in de algemeen toegankelijke voorzieningen. Het stimuleren van burgerinitiatieven hoort daar nadrukkelijk bij.
- De gemeente streeft naar een samenleving, waarin iedereen meedoet. Dat betekent dat de burgers zo veel mogelijk in een reguliere omgeving functioneren, zowel op de arbeidsmarkt als in de sociale omgeving.
- Ondanks de voorkeur voor een generalistische aanpak blijven specialisaties -ook in de toegang- noodzakelijk. Individuele wet- en regelgeving vraagt daar om en ook voor een duidelijke opdracht-formulering aan contractpartners is specialisatie noodzakelijk. Verkokering voorkomen wij door bundeling van kennis, bijvoorbeeld in wijkteams. Zo wordt de specialistische kennis toch zoveel mogelijk in de wijk ingezet.
- De toegang tot algemeen toegankelijke voorzieningen en maatwerkvoorzieningen wordt onafhankelijk geregeld van de uitvoerders of leveranciers van die voorzieningen.
- De gemeente zorgt voor een integrale, ontschotte dienstverlening in de wijk. Dit betekent ook dat de gemeente zelf ontschot werkt en het aantal loketten en gemeentelijke instanties minimaliseert.

In onderstaande figuur is beeldend gemaakt hoe het sociaal domein eruit ziet, rekening houdend met de hierboven geformuleerde uitgangspunten.

Speelveld Sociaal Domein



Afbeelding 19: Visie op de toegang.

Dit procesmodel om de toegang te organiseren wordt geïmplementeerd op het niveau van de buurt of kern. De weegschaal symboliseert dat het evenwicht wordt gezocht (niet alleen in financiële zin) tussen maatwerkvoorzieningen (rechts) en laagdrempelige wijkvoorzieningen (links). De gevolgen van deze beweging naar meer laagdrempelige voorzieningen voor huidige ontvangers van maatwerkvoorzieningen wordt deugdelijk in kaart gebracht en zorgvuldig meegewogen in de uitwerking van het procesmodel. Door een investering in de laagdrempelige voorzieningen voor bewoners in de wijk, directe (kortdurende) ondersteuning gericht op activering van eigen mogelijkheden en/of inschakeling van het netwerk, wordt voorkomen dat een beroep wordt gedaan op – in het algemeen – duurdere maatwerkvoorzieningen. Wij zetten dus nadrukkelijk in op preventie.

Aan de rechterkant van de 'Toegang' bevindt zich het individuele (professionele) aanbod van maatwerkvoorzieningen. Hiervoor is een beschikking of indicatie nodig alvorens hierop een beroep kan worden gedaan (vraagverheldering). Ook voor de voorzieningen aan de rechterkant kan gelden dat deze dichtbij in de buurt aanwezig zijn.

Bijlage 3. Thema's

Regievoering

Het is essentieel dat de gemeente de regierol pakt in het sociaal domein. De gemeente heeft immers de verantwoordelijkheid voor de zorg aan haar burgers en draagt daar ook de financiële verantwoordelijkheid voor. Dat de gemeente de verantwoordelijkheid heeft voor de invulling van haar rol en de wijze van uitvoering van de wet, betekent niet dat zij deze ook feitelijk zelf uit moet voeren. Het is juist van belang diverse taken en verantwoordelijkheden in het sociaal domein goed te beleggen, daar waar de randvoorwaarden voor een succesvolle invulling het beste zijn (denk aan competenties, volume, synergie en dergelijke). Daar hoort een duidelijke visie op de invulling van de regierol en de uitvoerende taken bij.

In de onderstaande afbeelding hebben wij een regiemodel weergegeven. Hieruit blijkt welke regierollen er zijn en welke taken en verantwoordelijkheden daar bij passen. Op basis van dit model kan een duidelijke afbakening van ieders rol gemaakt worden.

Rollen

- Opdrachtgever
- Opdrachtnemer
- Ketenmanager
- Onderaannemer
- Specialist



Kenmerken

- Bepalen van doelen, resultaten, middelen en voorwaarden
- Bepalen van aanpak
- Sturen op samenhang
- Resultaat verantwoordelijk
- Commitment
- Resultaat verantwoordelijk

Afbeelding 20: Zicht op regierol

Zeker is dat de gemeente de beleidsregie heeft. Zij is immers eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de wet en legt hierover verantwoording af aan het Rijk. Voor het beleggen van de uitvoeringsregie zijn verschillende oplossingen mogelijk die weloverwogen op basis van een goed beeld van het speelveld en de competenties van de spelers daarin gekozen moeten worden.

Als gekozen wordt voor de gemeente als beleidsregisseur, zal het contractmanagement goed ontwikkeld moeten worden. Sturen op doelen en eindresultaat is daarbij essentieel. Het gevolg is dat de uitvoeringsregie en de uitvoering aan derden wordt overgelaten. Door de uitvoeringsregie en de uitvoering te combineren kan het aantal inkoopcontracten beperkt worden. Met de keuze voor de rol als beleidsregisseur plaatst de gemeente zich als het ware 'boven' de partijen.

Indien gekozen wordt voor de uitvoeringsregie al dan niet gecombineerd met de feitelijke uitvoering, stelt dat andere eisen aan de ambtelijke organisatie. De gemeente plaatst zich dan meer tussen 'vraag' en 'aanbod'. Een weloverwogen keuze is essentieel.

Publiek of privaat?

Een andere vraag die gesteld kan worden is of uitvoeringsregie en/of de uitvoering al dan niet in het publieke domein moet plaatsvinden. Niet alle taken van de overheid hoeven immers door de overheid zelf danwel door publieke instanties uitgevoerd te worden. Het is zeer wel denkbaar dat private partners bepaalde taken net zo goed of misschien wel beter uit kunnen voeren. Voor een goed begrip van de termen, geven wij onderstaande definities:

- **Publiek:**
Door de overheid zelf, danwel door een publieke instelling waarin de bepalende lokale overheid zeggenschap in termen van governance heeft. Hierbij valt voornamelijk te denken aan gemeenschappelijke regelingen.
- **Privaat:**
Door partijen waarin de lokale overheid geen governance rol heeft. De selectie van de partij vindt op zuiver objectieve gronden plaats. Het kan dus zijn dat een partij in het publieke domein voor die lokale overheid optreedt als een private partij. Denk daarbij aan een zorginstelling of een SW-bedrijf waarin de lokale overheid geen directe belangen en zeggenschap heeft.

De vraag of een onderdeel in het publieke of in het private domein wordt uitgevoerd, wordt bepaald door de eigen keuze.

Lokaal, bovenlokaal of regionaal?

Een bepaalde schaalgrootte kan nuttig kan zijn voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de wet- en regelgeving. Wat de optimale schaalgrootte is, is echter niet zondermeer te zeggen en kan per onderdeel ook verschillend zijn. Lokale, bovenlokale en regionale omstandigheden zijn daarin mede bepalend. Idealiter zal de dienstverlening in de frontoffice zo goed mogelijk benaderbaar voor de burger worden ingevuld, maar dat wil niet zeggen dat de organisatie en aansturing van die dienstverlening niet op grotere schaal ingevuld kan worden. Tegelijkertijd is het essentieel lokaal invulling te geven aan de beleidsvrijheid en als individuele gemeente voor de burger zichtbaar te zijn. Dat betekent dat de regionale uitvoering altijd rekening houdt met de lokale identiteit. Geen makkelijke opgave, maar ook niet onoverkomelijk. Ook in het Regeerakkoord en het sociaal akkoord wordt gesproken over een 'optimale schaal' en dat die per regio verschillend kan zijn. Mogelijke toegevoegde waarde van schaalvergroting zijn:

- Grotere effectiviteit. Bijvoorbeeld door het in regionaal verband met één werkgeversbenadering te werken. De arbeidsmarkt overschrijdt immers de grenzen van de gemeente;
- Grotere efficiency. Bijvoorbeeld door het centraal organiseren van "massale productieprocessen" zoals het verzorgen van de uitkeringsadministratie;
- Verhoging van de kwaliteit door regionaal beleid te ontwikkelen dat lokaal verder uitgerold kan worden met de gewenste lokale accenten.

Voor een goede toepassing van deze begrippen, geven wij de volgende definities:

- Lokaal
De SWW gemeenten wordt als lokaal beschouwd.
- Bovenlokaal:
Indien samenwerking op een grotere schaal, samen met een beperkt aantal andere gemeenten wenselijk is. Per onderdeel kan de samenstelling van de samenwerkingspartners daarbij overigens verschillen. De samenwerking wordt gericht op dat onderdeel gezocht.
- Regionaal:
Indien samenwerking op een grotere schaal wenselijk is, spreken we van een regionale samenwerking. Omdat de individuele SWW gemeenten in wisselende regio's samen werken, is in deze notitie geen rekening gehouden met een mogelijke regionale samenwerking.

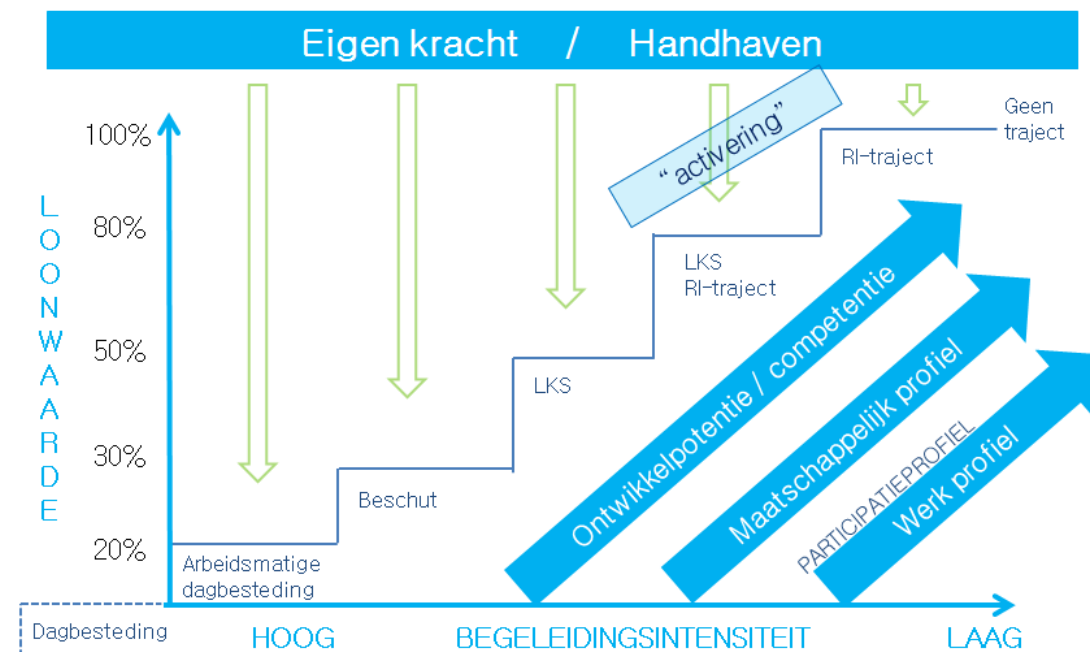
Eigen kracht van de inwoner

Het benutten van de eigen kracht van inwoners en bestaande verbanden in de samenleving ("samenkracht") staat centraal in de beleidsdecentralisaties in het sociaal domein. Dat houdt in dat van inwoners wordt verwacht dat zijn vraagstukken waar mogelijk zoveel mogelijk zelf of in de directe omgeving oplossen. De concrete invulling van dit begrip verschilt per beleidsterrein. Binnen "Jeugd" is vooral de kracht van de (directe) omgeving van de jongere van belang, binnen "WMO" lost de inwoner zoveel mogelijk problemen zelf of binnen de eigen kring (familie, vrienden, wijkverbanden) op en binnen "Participatie" voorziet de inwoner zoveel mogelijk in het eigen inkomen. Bij wijze van voorbeeld is dat onderstaand nader uitgewerkt.

In de Participatiewet staat – de vraag van - de inwoner centraal, dat is het uitgangspunt. Dat betekent dat inzichtelijk is wat de competenties en de ontwikkelpotentie van de inwoner zijn, zodat passende ondersteuning geboden kan worden waar dat nodig is. Het thema dat op het gebied van re-integratie van inwoners op de arbeidsmarkt centraal staat, is: het zo veel mogelijk benutten van de eigen kracht (het vermogen dat zij hebben om met een reguliere baan in het eigen inkomen te voorzien). Deze doelstelling omvat een aantal kernthema's:

- Ontwikkeling van uitkeringsgerechtigden. Het is de bedoeling dat de competenties van de doelgroep maximaal worden ontwikkeld naar financiële zelfredzaamheid;
- Reguliere banen. Het ultieme doel is een volledig reguliere baan zonder ondersteuning, maar ook voor personen met een "structurele" arbeidsbeperking zal ook zoveel mogelijk moeten worden gestreefd naar een plaatsing bij een reguliere werkgever;
- In het eigen inkomen voorzien. Het is de bedoeling dat uitkeringsgerechtigden, ook die met een arbeidsbeperking, de loonwaarde realiseren waartoe zij met de juiste begeleiding en ondersteuning in staat zijn.

In de onderstaande afbeelding zijn loonwaarde en begeleidingsintensiteit met elkaar in verband gebracht. Hieruit blijkt hoe de begeleiding kan worden afgestemd op het groeipotentieel van de uitkeringsgerechtigden. Tevens is de relatie met de andere decentralisaties zichtbaar.



Afbeelding 21: Relatie loonwaarde en begeleidingsintensiteit

Uit het plaatje blijkt dat naarmate de eigen kracht (loonwaarde) in potentie hoger is de begeleidingsintensiteit afneemt. Door een adequate diagnose bij aanvang van het traject, kan een gericht aanbod van begeleiding gedaan worden.

Bijlage 4 omschrijving van de bouwblokken

Hoofdblok	Bouwsteen	Omschrijving algemeen	Domein			Aanvullende omschrijving per domein		
			J	W	P	Jeugd	WMO	Participatie
Signalering	Advies en meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling (AMHK)	Meldpunt waar inwoners terecht kunnen voor advies over- en melding van huiselijk geweld. Dit steunpunt regelt ook de eventuele toeleiding naar hulpverlening. Vanaf 2015 moet dit steunpunt gaan samenwerken met het Advies en Meldpunt Kindermishandeling (AMK).	V	V				
Signalering	Onderzoek o.g.v. kindermishandeling en huiselijk geweld	Het onderzoek dat wordt ingesteld door de Raad voor de Kinderbescherming n.a.v. een melding bij AMHK.	V					
Signalering	Maatschappelijke opvang	Dit is het bieden van tijdelijk verblijf (bed, bad en brood) aan daklozen, gekoppeld aan zorg en begeleiding en/of het verhelpen van een crisis. Hieronder valt ook beschermd wonen, dit is een woonvorm waarbij professionele begeleiding aanwezig is.		V				
Signalering	Spoedmelding	Ontvangst en verwerking van spoedmeldingen die gedaan worden door instanties zoals de politie	V					
Signalering	Meldpunt zorg en overlast	Samenwerkingsverband dat zorgt voor doorgeleiding van zorgmijders en/of veroorzakers van overlast naar (in eerste instantie) bemoeizorg. De coördinatie en organisatie is nu belegd bij de GGD, afdeling OGGZ.		V				
Signalering	Crisisopvang 24U	Tijdelijke crisisopvang gekoppeld aan zorg en begeleiding voor inwoners die met spoed het huis moeten verlaten.	V					
Preventie & Welzijn	Voorlichting, informatie en advies	Laagdrempelige, algemeen toegankelijke voorziening voor inwoners met informatievragen op het gebied van Jeugd, Welzijn en Participatie	V	V	V			
Preventie & Welzijn	Preventieve cursussen	Laagdrempelige, algemeen toegankelijke cursussen gericht op lichte ondersteuningsvragen van inwoners. Doel is snel oplossen van "eenvoudige" vragen om verergering te voorkomen.				Cursussen over opvoeden en opgroeien zoals opvoedgesprekken	Bijvoorbeeld: Valpreventie of omgaan met geld voor VG-doelgroep.	Sollicitatiecursussen en dergelijke.
Preventie & Welzijn	Ondersteuning vrijwilligers/mantelzorgers	Ondersteuning van vrijwilligers en mantelzorgers door een professional bij het uitvoeren van hun taak, bijvoorbeeld door deskundigheidsbevordering of praktische ondersteuning.	V	V	V			Bijvoorbeeld het maatjesproject gericht op schuldhulpverlening

Preventie & Welzijn	Cliëntondersteuning	De ondersteuning van een cliënt bij het maken van een keuze of het oplossen van een probleem. Dit kan in de vorm van informatie en advies, maar vooral ook uitgebreidere vraagverheldering en kortdurende ondersteuning bij keuzes op diverse levensterreinen.	V	V	V			Bijvoorbeeld het maatjesproject gericht op schuldhelpverlening
Preventie & Welzijn	Maatschappelijk werk	Kortdurende hulpverlening van ongeveer vijf gesprekken voor uiteenlopende psychische of psychosociale klachten en problemen.	V	V	V			
Preventie & Welzijn	Vrijwillige dagbesteding	Algemeen toegankelijke activiteiten voor inwoners georganiseerd door welzijnsorganisaties en zorginstellingen. (kaartmiddag, bingo etc.).		V				
MKB/lokaal voorzieningenniveau	Licht pedagogische hulp	Lichte ondersteuning op het gebied van opvoeden en opgroeien zoals cursussen, trainingen en opvoedgesprekken.	V					
MKB/lokaal voorzieningenniveau	Hulp bij psychologische problemen	Behandelingen door een eerstelijns psycholoog gericht op het bestrijden van (Geestelijke) aandoeningen die worden gekenmerkt door afwijkende ervaringen en gedrag.	V					
MKB/lokaal voorzieningenniveau	Diverse voorzieningen zoals: Maaltijdvoorziening Klussendienst Was- en strijkservice Glazenwasser Boodschappendienst	Algemeen toegankelijke voorzieningen die in de wijk aanwezig zijn. Deze worden niet door de gemeente georganiseerd maar kunnen wel door middel van een vergoedingssysteem deel uit maken van een maatwerkoplossing voor een inwoner.		V				
Toegang - frontlijn	Vraagverheldering	Het uitvoeren van een gestructureerd stelsel van maatregelen dat er op gericht is: - De ondersteuningsvraag van de inwoner helder te krijgen; - De eigen kracht van de burger en diens omgeving aan te spreken en daarmee te voorkomen dat burgers onnodig een beroep doen op een voorziening van de overheid.	V	V	V			
Toegang - frontlijn	Cohesie wijkfuncties	Deze functie richt zich op het versterken van netwerken van inwoners en organisaties in de wijken. Deze netwerken moeten op wijkniveau vorm geven aan samenredzaamheid waaronder vroegtijdig signaleren van problemen. De functie vormt de schakel tussen de wijken en de gemeentelijke toegang en signaleert wat er in een bepaalde wijk nodig is.	V	V	V			
Toegang - frontlijn	Bemoeizorg	Het signaleren van problemen bij inwoners die zelf geen hulpvraag hebben en/of geen hulp wensen, maar het wel nodig hebben. Trachten samen met hen een hulpvraag te formuleren. De medewerker in de frontlijn heeft een mandaat om direct kortdurende hulp in te kunnen zetten of door te verwijzen naar de specialistische toegang.	V	V				

Toegang - frontlijn	Advies & voorlichting en communicatie & informatie	Inwoners informeren over het aanbod van algemene voorzieningen en maatwerk en adviseren over de meeste passende oplossing.	V	V	V			
Toegang - specialist	Intake	Na vraagverheldering wordt vastgesteld wat de specifieke ondersteuningsbehoefte van de inwoner is, met als doel te bepalen of toekenning van een individuele voorziening aan de orde is. Hiervoor wordt met de inwoner gesproken en worden gegevens verzameld en beoordeeld.	V	V	V		Keukentafelgesprek	Vaststellen recht op uitkering en kansen op de arbeidsmarkt.
Toegang - specialist	Onderzoek / medisch advies	Onafhankelijk onderzoek door een specialist (arts, psycholoog etc.) om de specifieke ondersteuningsbehoefte van een inwoner in kaart te brengen.	V	V	V	Het onderzoek richt zich zowel op de jeugdige als mogelijk de ouders.		Voor tijdelijke vrijstelling van de arbeidsverplichting is medisch advies vereist.
Toegang - specialist	Plan van aanpak / beschikking	De afspraken die in de toegang worden gemaakt over wat de inwoner zelf gaat doen, wat zijn sociale omgeving kan doen en welke ondersteuning de gemeente gaat bieden worden vastgelegd in een beschikking.	V	V	V			
Toegang - specialist	Diagnose loonwaarde	Via een objectieve methodiek wordt een eerste indicatie van de loonwaarde en de begeleidingsbehoefte gegeven. Dit is de basis voor de opdracht aan de volgende schakels in de keten.			V			
Toegang - specialist	Herindicatie loonwaarde	Als tijdens de (arbeids-) ontwikkeling van de klant blijkt dat de oorspronkelijk geïndiceerde loonwaarde niet haalbaar is, vind een onafhankelijke herindicatie plaats in de toegang.			V			
Toegang overig	Doorverwijzen door arts	Doorverwijzing naar een voorziening achter de toegang door de huisarts, medisch specialist of jeugdarts. Het college maakt afspraken met artsen en zorgverzekeraars over de voorwaarden waaronder en de wijze waarop de verwijzing plaatsvindt, onverminderd de professionele standaard.	V					
Toegang overig	Doorverwijzen door justitie	Justitie heeft de bevoegdheid jeugdigen en ouders een verplichting tot specialistische zorg op te leggen. Het college maakt binnen het veiligheidshuis afspraken over de voorwaarden waaronder en de wijze waarop de verwijzing plaatsvindt, onverminderd de professionele standaard.	V					
Beheer 3d's - Administratie	Terugvordering en verhaal	Indien ten onrechte uitkeringen worden verstrekt, worden deze teruggevorderd. Daarnaast kunnen uitkeringen mogelijk op onderhoudsplichtigen worden verhaald. Het bijhouden van de vorderingen en de incasso van de bedragen vindt hier plaats.			V			
Beheer 3d's - Administratie	Minimabeleid en bijz. bijstand	De administratieve handelingen voor deze voorzieningen worden hier afgehandeld.			V			

Beheer 3d's - Administratie	Uitkeringsadministratie	Vorzieningen/uitkeringsadministratie Algemene taken gericht op het berekenen, registreren, betalen en verantwoorden van het uit te keren bedrag aan de inwoner.	V	V	V			
Beheer 3d's - Administratie	Maatwerk inkomensondersteuning WTCG/CER	Het berekenen, registreren, betalen en verantwoorden van de financiële compensatie voor mensen die chronisch ziek, gehandicapt zijn		V				
Beheer 3d's - Administratie	Salarisadministratie	Voor inwoners in een arbeidsontwikkelingstraject die op de loonlijst staan, wordt een salarisadministratie gevoerd. Het is mogelijk dat deze salarisadministratie wordt ondergebracht in het cluster arbeidsontwikkeling			V			
Beheer 3d's - Administratie	Financiële administratie	De financiële gevolgen van de beheershandelingen worden in de financiële administratie vastgelegd.	V	V	V			
Beheer 3d's - Klantbeheer backoffice	Klantbeheer	Indien door de toegang een voorziening wordt toegekend wordt een dossier op inwonerniveau geopend. Het beheer over het dossier vindt hier plaats	V	V	V			
Beheer 3d's - Klantbeheer backoffice	(Fraude) onderzoek	Het is van belang om voortdurend vast te stellen dat de inwoner die een voorziening geniet nog voldoet aan alle eisen die daaraan gesteld zijn. Dat onderzoek kan mogelijk worden uitgevoerd op grond van bepaalde signalen of koppeling van bestanden maar kan ook specifiek op de inwoner gericht zijn. Als er aanwijzingen voor fraude zijn dan is het een wettelijke verplichting om daar actief onderzoek op te plegen.	V	V	V			
Beheer 3d's - Klantbeheer backoffice	Direct bemiddelbaar	De doelgroep "direct bemiddelbaar" wordt geacht zonder verdere ondersteuning op korte termijn te kunnen uitstromen naar werk. Mogelijk wordt periodiek kort aandacht besteed aan de doelgroep (bijvoorbeeld telefonisch).			V			
Beheer 3d's - Klantbeheer backoffice	Handhaving	De wettelijke plichten en de gemaakte afspraken met de inwoners worden gehandhaafd.	V	V	V			
Beheer 3d's - Klantbeheer backoffice	Klachten / Bezwaar & beroep	Klachten en bezwaar- en/of beroepschriften van inwoners worden ontvangen, geregistreerd en behandeld.	V	V	V			
Beheer 3d's - Klantbeheer backoffice	Boete	Op inwoners die zich moeten houden aan afspraken of verplichtingen, is een boetebeleid van toepassing.			V			

Beheer 3d's - Analyse & informatie	Bestandsbeheer & informatie	Bijhouden en analyseren van de database over alle inwoners/voorzieningen. De database wordt gevoed door de afzonderlijke vastleggingen in de administraties. Doel is het produceren van management- en sturingsinformatie voor de aansturing van de keten als geheel.	V	V	V			
Arbeidsontwikkeling	Arbeidsmatige dagbesteding	Begeleiding gericht op een zinvolle arbeidsmatige dagbesteding van de inwoner die niet- of zeer beperkt in staat is tot loonvormende arbeid.			V			
Arbeidsontwikkeling	Beschutte arbeid	Begeleiding van de inwoner die is aangewezen op een beschutte werkplek wegens blijvende belemmeringen maar wel in staat is tot enige loonvormende arbeid. Ontwikkeling naar economische zelfredzaamheid ligt niet voor de hand.			V			
Arbeidsontwikkeling	LKS-ZDP (= "loonkostensubsidie zonder doorgroei potentieel")	Begeleiding van de inwoner die een redelijke loonwaarde kan realiseren. De belemmeringen zijn echter blijvend, er is geen doorgroei in loonwaarde te verwachten. Handhaven van de maximaal haalbare loonwaarde is de primaire doelstelling.			V			
Arbeidsontwikkeling	LKS-MDP (= "loonkostensubsidie met doorgroei potentieel")	Begeleiding gedaan van de doelgroep die tijdelijk niet zelfstandig in het inkomen kan voorzien. Op termijn is de doelstelling "economische zelfredzaamheid". De loonkostensubsidie wordt afgebouwd naar uiteindelijk nihil.			V			
Arbeidsontwikkeling	Kort traject	Begeleiding van de inwoner die met ondersteuning van een re-integratietraject in staat wordt geacht zelfstandig binnen een redelijke termijn volledig in het eigen inkomen te voorzien.			V			
Arbeidsontwikkeling	Bbz starters	Begeleiding van inwoners die als zelfstandige aan de slag kunnen.			V			
Arbeidsontwikkeling	NUG	Begeleiding gericht op re-integratie van de inwoner die niet voor inkomensondersteuning in aanmerking komt.			V			
Werkgeversdienstverlening	Acquisitie	Dit is het leggen van contacten om vacatures en mogelijkheden om arrangementen te ontwikkelen te werven bij reguliere werkgevers. Ook wordt inzicht verkregen in de vraag en behoefte van werkgevers. Deze input is belangrijk voor het ontwikkelen van arrangementen.			V			
Werkgeversdienstverlening	Matching	Het tot stand brengen van de aansluiting tussen vraag en aanbod van arbeid.			V			
Werkgeversdienstverlening	Ontwikkelen van arrangementen	Samen met werkgevers arrangementen ontwikkelen waarop de doelgroep ingezet kan worden. Hierbij kan ook gedacht worden aan sectorale afspraken met koepelorganisaties en (grote) werkgevers over bijv. leerwerk- en stageplekken voor jongeren.			V			

Werkgeversdienstverlening	Uitvoering SROI (= Social Return On Investment)	Op basis van de inkoopvoorwaarden van de SWW gemeenten faciliteren van plaatsingsmogelijkheden voor inwoners die recht hebben op een re-integratievoorziening. Aansluiting met het maken van arrangementen is daarbij noodzakelijk. Verdringing op de arbeidsmarkt moet worden voorkomen.			V			
Werkgeversdienstverlening	Vacatureservice	Het bieden van mogelijkheden aan werkgevers om vacatures te plaatsen en aan inwoners bieden van toegang tot vacatures.			V			
Werkgeversdienstverlening	Advisering	Door accountmanagement ontzorgen van de werkgever in organisatorische vraagstukken, arbeidsvraagstukken, juridische vraagstukken en invulling/uitvoering geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.			V			
Werkgeversdienstverlening	Plaatsing	De feitelijke plaatsing van een inwoner op een vacature of arrangement bij een reguliere werkgever inclusief het verlenen van nazorg. De taak wordt in nauwe samenwerking met het cluster arbeidsontwikkeling uitgevoerd. Zij leveren de kandidaten aan en zorgen voor de begeleiding.			V			
Maatschappelijke participatie	Activering	De begeleiding van inwoners die een tijdelijke belemmering hebben waardoor geen loonvormende arbeid mogelijk is. Trajecten richten zich primair op het wegnemen van de belemmering en secundair op het zinvol bezig zijn voor de samenleving.			V			
Maatschappelijke participatie	Vrijwilligerswerk	Als een inwoner door tijdelijke belemmeringen niet in staat is tot loonvormende arbeid, bestaat de mogelijkheid om vrijwilligerswerk te organiseren.			V			
Maatschappelijke participatie	Maatschappelijk tegenprestatie	Van elke inwoner die een uitkering ontvangt wordt verwacht dat hij/zij bereid is hiervoor een tegenprestatie te leveren. Hierbij wordt rekening gehouden met de specifieke situatie van de inwoner. Ook wordt verdringing op de arbeidsmarkt voorkomen.			V			
Maatschappelijke plaatsing	Acquisitie	De taken zoals die zijn benoemd bij de werkgeversdienstverlening, maar dan specifiek gericht op het verwerven van projecten en plaatsingsmogelijkheden voor maatschappelijke participatie. Arrangementen worden tot stand gebracht door vooral op lokaal niveau te investeren in sociale netwerken in wijken en buurten waarin burgers en bestaande instellingen samen zorgen voor projecten en plekken die maatschappelijk nuttig zijn en die een bijdrage leveren aan de activering en ontwikkeling van inwoner.			V			
Maatschappelijke plaatsing	Arrangementen							
Maatschappelijke plaatsing	Plaatsing							
Ondersteuning	Schuldhulpverlening	De ondersteuning van een persoon of gezin met problematische schulden door middel van een budgetcoach of schuldhulpverlening. Dit is een voorziening die vaak voorkomt in combinatie met andere voorzieningen in het sociaal domein.	V	V	V			

Ondersteuning	Hulpmiddelen	Het leveren van hulpmiddelen die ervoor zorgen dat mensen zich in en om de woning kunnen verplaatsen.		V			
Ondersteuning	Woningaanpassingen	Het aanbrengen van aanpassingen in de woning voor mensen met een beperking om thuis te kunnen blijven wonen. Een andere mogelijkheid is om voor alternatieve passende woonruimte te zorgen.		V			
Ondersteuning	Huishoudelijke hulp	Schoonhouden van de woning op indicatie.		V			
Vervoer	Vervoer jeugd	Aangepast vervoer en/of beveiligd vervoer (jeugdzorg+)	V				
Vervoer	Leerlingenvervoer	Vervoer van leerlingen naar onderwijsinstellingen op grond van diverse wettelijke regelingen.		V			
Vervoer	Vervoer dagbesteding	Vervoer van inwoners met een beperking naar dagbestedingsactiviteiten.		V			
Vervoer	Collectief Wmo vervoer	Collectief georganiseerd taxivervoer op indicatie.		V			
Vervoer	Vervoer Arbeidsontwikkeling	Vervoer van inwoners met een voorziening gericht op arbeidsontwikkeling naar de werkplek.			V		
Begeleiding & Jeugdzorg	Begeleiding	Begeleiding is gericht op het handhaven of bevorderen van de zelfredzaamheid in de thuissituatie van inwoners met matige of zware beperkingen op het terrein van: <ul style="list-style-type: none"> • de sociale redzaamheid; • het bewegen en verplaatsen; • het psychisch functioneren; • het geheugen en de oriëntatie of • die matig of zwaar probleemgedrag vertonen. 	V	V		Gericht op de jeugdige en/of de ouders.	
Begeleiding & Jeugdzorg	Prof. dagbesteding	Een structurele tijdsbesteding met een welomschreven doel waarbij de inwoner actief wordt betrokken en die zingeving verleent, niet zijnde een reguliere dagstructurering die in de woon-/verblijfsituatie wordt geboden.		V			
Begeleiding & Jeugdzorg	Kortdurend verblijf, respijtzorg of logeervoorziening	Verblijf gedurende korte tijd in een instelling. Hierdoor wordt de mantelzorger tijdelijk ontlast.	V	V			maximaal 72 uur per week.
Begeleiding & Jeugdzorg	Verslavingszorg	Hulpverlening aan verslaafden en hun omgeving.		V			
Wonen	Begeleid wonen	Zelfstandig wonen met professionele ambulante begeleiding.		V			
Wonen	Kansrijk wonen	Kwetsbare inwoners krijgen bij dreigende- of na reeds gerealiseerde woninguitzetting of dakloosheid een tweede woonkans met strikte voorwaarden en begeleiding om aan deze voorwaarden te kunnen voldoen.		V			

Wonen	Beschermd wonen	Beschermd wonen is bedoeld voor jongeren die niet opgenomen zijn in een instelling, maar die ook niet op zichzelf kunnen wonen. Een begeleider geeft regelmatig hulp.	V					
Maatregel	Jeugdreclassering	De kinderrechter kan een straf opleggen wanneer een kind de wet heeft overtreden. Dit kan een boete zijn, een taakstraf of een gevangenisstraf. Bovendien kan de kinderrechter besluiten dat het kind begeleiding nodig heeft van een jeugdreclasseringwerker (begeleider). De begeleiding moet het strafbare gedrag stoppen en voorkomen dat het kind opnieuw de fout ingaat.	V					
Maatregel	Kinderbescherming	Als inwoners zich ernstig zorgen maken over de verzorging en opvoeding van een kind, kunnen zij dat melden bij het AMHK of de Raad voor de Kinderbescherming. Op basis van onderzoek wordt bezien of ingegrepen moet worden in de gezinssituatie. Zo nodig kan de Raad de kinderrechter adviseren een kinderschermingsmaatregel uit te spreken zoals voogdij of ondertoezichtstelling.	V					

Bijlage 5 Handreiking voor het opstellen van een implementatieplan

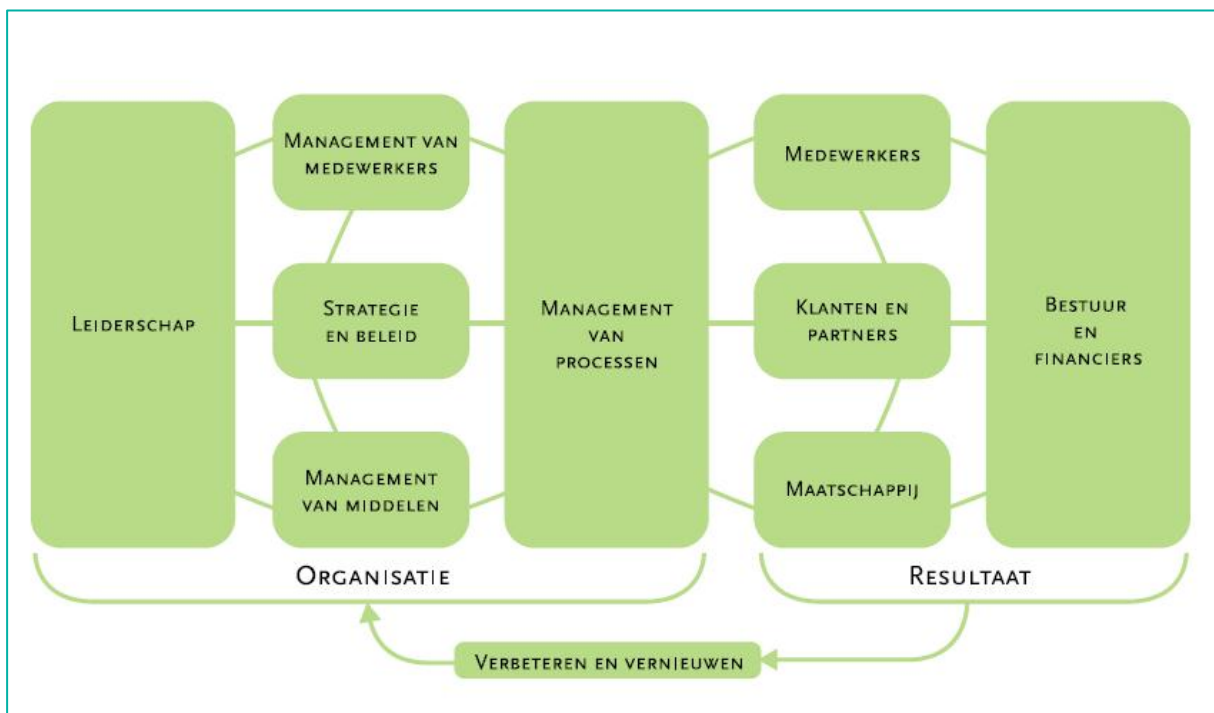
In deze bijlage geven wij een korte omschrijving van de aspecten die naar onze mening idealiter in een implementatieplan aan de orde komen en de wijze waarop het plan zou kunnen worden ingericht.

Het plan bestaat naar onze mening uit de volgende onderdelen:

1. Een meer uitgewerkte beschrijving van het dienstverleningsmodel en het procesmodel dat gekozen wordt.

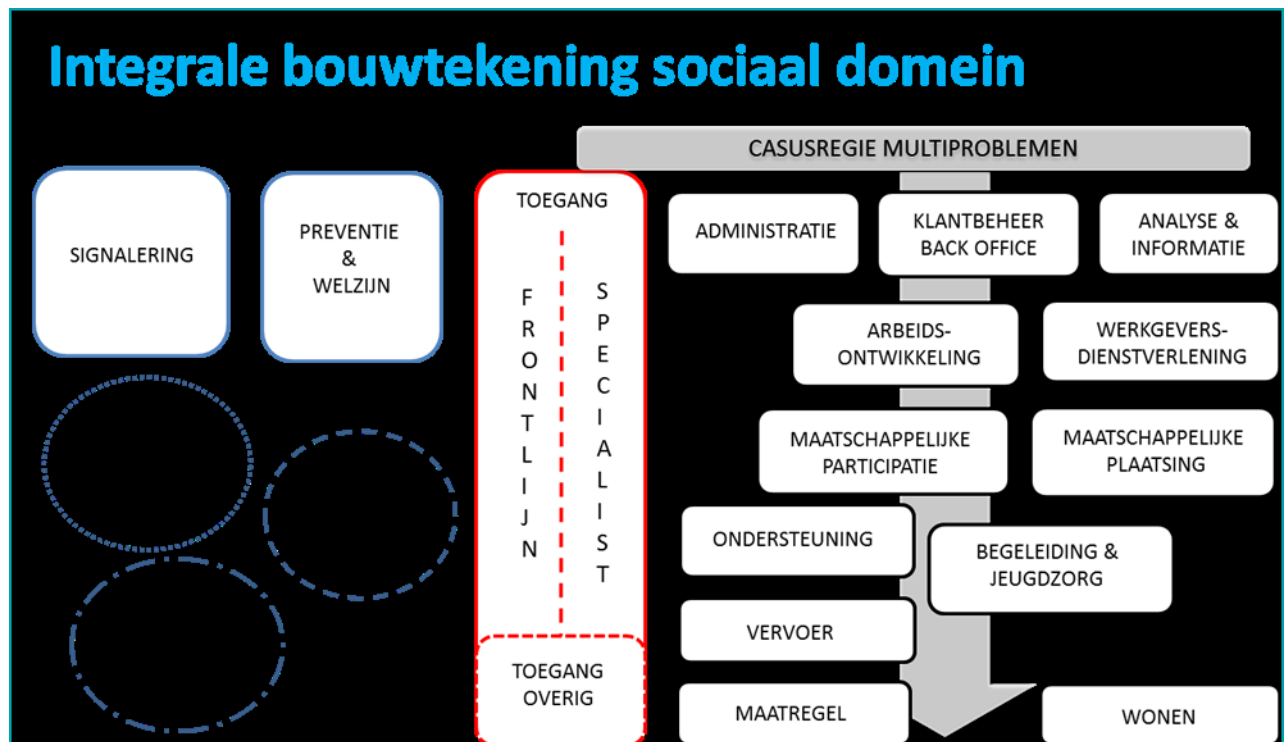
Dat zou bijvoorbeeld kunnen aan de hand van de volgende invulling van de aspecten van het INK model: (1) Strategie en beleid, (2) klanten, (3) bestuur en financiers, (4) maatschappij, (5) partners, (6) sturing en sturingsprincipes, (7) kwaliteit, (8) processen, (9) personeel, (10) middelen en (11) evaluatie en bijstelling.

De zaken die al zijn opgeschreven in deze notitie en andere stukken die u al hebt over de “inhoudelijke” beleidsdoelen zijn natuurlijk een belangrijke basis.



2. Een nadere beschrijving per cluster dat is opgenomen in het dienstverleningsconcept en het voorkeursmodel

Onderstaand zijn de clusters van het dienstverleningsmodel opgenomen. In het implementatieplan wordt per cluster een nadere beschrijving gemaakt. Het is hierbij natuurlijk van belang dat de clusters in samenwerking met de daarin beoogde partners in overleg verder worden uitgewerkt. Daarvoor is het nodig om primair tot overeenstemming te komen met de beoogde partners in de regio over de beoogde inrichting van het sociaal domein.



Deze nadere beschrijving bevat per cluster het volgende:

- (1) De opgave en de prestaties die de cluster moet leveren,
- (2) De uitgangspunten (die daarbij gehanteerd worden),
- (3) De uitwerking per cluster van de hiervoor genoemde aspecten van het INK model: Strategie en beleid, onze klanten, sturing en sturingsprincipes, processen, personeel en middelen.
 - keuzes over sturing en samenwerking;
 - methodieken die ontwikkeld en geïmplementeerd moeten worden;
 - de afbouw van bestaande werkwijzen en/of organisaties conform het beleidsplan;
 - de opbouw van nieuwe werkwijzen en/of organisaties conform het beleidsplan;
 - samenwerkingsvormen die ontwikkeld moeten worden.
- (4) De prestaties (die geleverd moeten worden in het implementatietraject)

3. Een nadere omschrijving van de infrastructuur

Het is ook noodzakelijk om uitwerking te geven aan de zogenoemde “matrix-vraagstukken”. Dat zijn onderwerpen die alle onderdelen van het dienstverleningsmodel verbinden en ondersteunen. Wij onderscheiden twee soorten van matrixvraagstukken:

I Ondersteunende systemen zoals:

- Komen tot een gemeenschappelijk CRM-systeem;
- Ontwikkelen van een financieringsmethodiek van de activiteiten;
- Ontwikkelen van een adequate ICT-ondersteuning.

II Inhoudelijke aspecten zoals:

- Ontwikkelen van een systematiek om de samenwerking te bevorderen;
- Aandacht voor organisatie-overstijgende cultuuraspecten.

4. Overall planning en besturing van de implementatie

De vijf clusters en de matrix onderwerpen worden uitgewerkt in een plan van aanpak, planning en begroting. Als deze resultaten beschikbaar zijn, is het cruciaal de onderlinge verbanden en kritische paden in de planning te benoemen en de consequenties hiervan uit te werken. Door het aanbrengen van de samenhang en het uitwerken van de logistiek van de verandering ontstaat grip op het besturen van de implementatie van de beoogde vormgeving van het sociaal domein. De belangrijkste punten die nader uitgewerkt worden, zijn:

- In kaart brengen wat de kritische momenten zijn in het hele proces;
- Een analyse maken van de impact op ieder van de lijnen hierboven;
- In kaart brengen hoe tijdens de uitvoering de besturing van de implementatie kan worden vormgegeven.

5. Een beschrijving van het rekenmodel

Het is belangrijk goed vast te leggen welke uitgangspunten gehanteerd worden bij het rekenmodel waarin de kosten en baten verbonden aan de klantstromen en de directe kosten van de uitvoering worden doorgerekend. Er moet worden vastgelegd hoe rekening is gehouden met macro-economische ontwikkelingen, aan de hand van welke variabelen is gerekend, de (omvang) van de verwachte klantstromen en de gehanteerde parameters voor de samenstelling daarvan en welke uitgangspunten zijn gehanteerd bij het doorrekenen van de “euro’s”.

6. Risicomanagement

Er is sprake van een majeure operatie. Enerzijds vanuit de inhoudelijke materie gericht op de drie decentralisaties, anderzijds gezien vanuit de samenwerking tussen de drie gemeenten. De veranderopgave is met andere woorden groot te noemen. Dit stelt hoge eisen aan de organisatie en het monitoren van de voortgang en het beheren van de risico's. Wat is de kans dat de doelstelling niet gerealiseerd wordt? En in het vervolg daarop: wat is de impact daarvan? Gebeurtenissen die het realiseren van de doelstellingen in de weg staan, moeten geïdentificeerd en bewaakt worden. Een adequaat systeem van risicomanagement is daarbij onontbeerlijk. Daarbij is een onderscheid te maken tussen de projectrisico's en project overstijgende risico's. De risico's in dit traject kent in grote lijnen drie dimensies:

1. Bezien vanuit de risicogebieden (de interne organisatie, de externe omgeving, bedrijfsvoering en politiek)
2. Bezien vanuit de clusters in de bouwtekening (elk cluster kent haar eigen dynamiek)
3. Bezien vanuit de diverse beleidsterreinen (Participatie, WMO, Jeugd en zogenoemde ‘matrix-vraagstukken)

Het inrichten van een adequaat systeem van risicomanagement verankerd in de planning en control cyclus is een essentieel onderdeel van het implementatieplan.