

# ONTWIKKELAGENDA SOCIAAL DOMEIN:

*Op weg naar een inclusief Vlissingen*



## Inhoudsopgave

Inleiding .....	3
Traject en methode .....	5
Doelenboom .....	7
Visie Vlissingen: de strategische lange termijn.....	8
Kern van de zaak .....	9
Kritische succes factoren (KSF).....	10
Doelstellingen .....	11
Targets .....	13
Noodzakelijke verandering 1: Terugdringen van het aantal aanvragen voor individuele maatwerkvoorzieningen .....	14
Noodzakelijke verandering 2: Doelmatiger en doeltreffender inzetten van individuele voorzieningen (kortdurend, resultaatgericht) .....	16
Noodzakelijke verandering 3: Een gezonde financiële balans binnen het Sociaal Domein realiseren .....	18
Noodzakelijke verandering 4: Gemeente Vlissingen als opdrachtgever, meer nadruk op sturing, verantwoording en integraal werken .....	19
Noodzakelijke verandering 5: Zorgen voor een andere manier van denken en werken door inwoners, professionals en de gemeente Vlissingen gericht op de gewenste situatie .....	21

## Inleiding

Voor u ligt de Ontwikkelagenda Sociaal Domein Vlissingen. In deze Ontwikkelagenda schetsen we de gewenste situatie in het sociaal domein in Vlissingen richting het jaar 2023 en verder. De Ontwikkelagenda is de beleidsnota sociaal domein. Hiermee stelt de gemeenteraad de kaders voor uitvoering binnen het brede sociaal domein vast.

Onder de term 'sociaal domein' verstaan we alle inspanningen die de gemeente verricht rond werk, participatie en zelfredzaamheid, zorg en jeugd, op basis van de Wmo 2015, de Participatiewet, Jeugdwet, de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening en de nieuwe Wet inburgering. In de ruime, integrale zin van het woord vallen onder 'sociaal domein' ook alle aanverwante taken, zoals handhaving bij leerplicht, het voorkomen van vroegtijdig schoolverlaten, passend onderwijs, leerlingenvervoer, de reguliere en bijzondere bijstand, schuldhulpverlening en (jeugd)gezondheidszorg.

Het uiteindelijke doel is ondersteuning te kunnen blijven bieden aan de inwoners van Vlissingen die dit nodig hebben en de ondersteuning te financieren binnen de middelen die we daarvoor van het rijk ontvangen. Het huidige systeem is niet toekomstbestendig en niet langer betaalbaar. Met de toenemende vraag, de stijgende kosten en de krapte op de arbeidsmarkt ligt er een enorme uitdaging. Er zullen andere keuzes gemaakt moeten worden.

Juist omdat de tekorten op het sociaal domein op dit moment al zo groot zijn, ligt er tegelijkertijd een opdracht van de artikel 12-inspecteur om met grote bezuinigingsvoorstellen te komen. Daarvoor is het 'Plan van Aanpak artikel 12' ontwikkeld. De Ontwikkelagenda Sociaal Domein en het Plan van Aanpak artikel 12 geven samen vorm aan de doorontwikkeling van het sociaal domein.

Met het vaststellen van de Ontwikkelagenda Sociaal Domein bepaalt de raad de kaders waarbinnen het college de doorontwikkeling vormgeeft. Het Plan van Aanpak artikel 12 heeft meer zeggingskracht als het gedragen wordt door beleidskaders die in de Ontwikkelagenda zijn vastgesteld. De kaders van de Ontwikkelagenda bepalen de ruimte waarbinnen keuzes gemaakt kunnen worden en geven richting aan uit te voeren acties. Het Plan van Aanpak reikt instrumenten, acties en processen aan voor de uitvoering, steeds gericht op de meest efficiënte en effectieve aanpak. De Ontwikkelagenda en het Plan van Aanpak artikel 12 zijn daarom onlosmakelijk verbonden.

Om daadwerkelijk toekomstbestendig te worden, zal op een aantal punten een wezenlijk andere (lees vernieuwende aanpak) ontwikkeld moeten worden. Hierbij is het noodzakelijk dat er creatief, innovatief, integraal en flexibel gewerkt kan worden. Meebewegend met de vraag en buiten de gebaande paden. Om deze beweging vorm te geven hebben we nieuwe kaders nodig. Deze kaders worden in dit document beschreven.

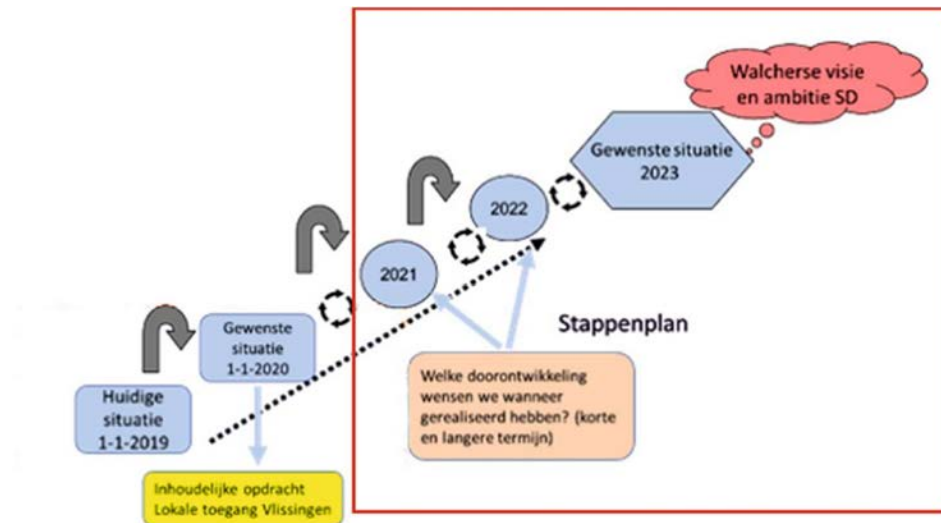
Om ons doel te bereiken is het niet alleen nodig integraal te werken binnen het sociaal domein, maar ook met andere domeinen, zoals het fysieke domein. Aspecten als gezondheid, veiligheid, onderwijs, woningvoorraad en zelfredzaamheid hebben ook een fysieke vertaling daarvoor zullen we in de Omgevingsvisie aandacht hebben. De samenhang tussen de verschillende domeinen is van essentieel belang om een oplossing te vinden voor de (sociale en fysieke) opgaven die er liggen.

In het vervolg van dit document schetsen we het traject dat we doorlopen hebben en de ingezette methode, daarna schetsen we de visie van de gemeente Vlissingen, de kern van de zaak, kritische succesfactoren en doelstellingen. Tot slot vertalen we de doelstellingen in targets. Targets als concrete meetbare doelen op weg naar de gewenste situatie. In het uitvoeringsprogramma, dat vastgesteld wordt door het college, wordt beschreven welke concrete maatregelen, projecten en andere inspanningen ingezet worden en voorzien van een tijdslijn wanneer wat gerealiseerd moet zijn.

## Traject en methode

Op 20 december 2018 heeft de gemeenteraad van Vlissingen de “Visie en Ambities op het Sociaal Domein” vastgesteld. Deze visie en ambities moeten worden uitgewerkt in een zogenoemde Gewenste situatie.

Het college heeft een knip gemaakt ten aanzien van de lokaal gewenste situatie als opdracht voor de lokale toegang Wmo en Jeugd per 1 januari 2020 (fase 1) en de gewenste situatie als meerjarige Ontwikkelagenda Sociaal Domein voor ná 2020 (fase 2). Op 28 februari 2019 heeft de gemeenteraad de gewenste situatie als inhoudelijke opdracht voor de lokale toegang per 1 januari 2020 vastgesteld (fase 1).



Het totale proces van fase 2 bestaat uit de volgende stappen:

1. Deskresearch ten aanzien van actuele en toekomstige context:
  - a. analyse van actuele feiten, cijfers en ontwikkelingen;
  - b. resultaten samenvatten in factsheets voorzien van vragen en dilemma's;
2. Gespreksronden met verschillende stakeholdersgroepen voor het brengen en halen van informatie op basis van kennis en expertise of deskundigheid van de stakeholders.
3. Formuleren van de concept Ontwikkelagenda en inspraakprocedure.
4. Vaststellen Ontwikkelagenda tot en met doelstellingen door de gemeenteraad.
5. Formuleren integrale targets (inclusief wettelijke vereisten voor beleidsplannen) en inspraakprocedure.
6. Vaststellen integrale (beleids) targets door de gemeenteraad.
7. Uitwerken in Meerjaren Uitvoeringsprogramma.
8. Vaststellen Meerjaren Uitvoeringsprogramma door het college.

Deze Ontwikkelagenda is de beschrijving van de Gewenste situatie 2023 en verder.

Uit het deskresearch is naar voren gekomen welke kenmerken de gemeente Vlissingen heeft. Het gaat hierbij om kenmerken van inwoners, maar ook om financiële gegevens, de omvang van de vraag naar ondersteuning en de structuur van het veld waarin men werkt. Dit is ook gedeeld met stakeholders.

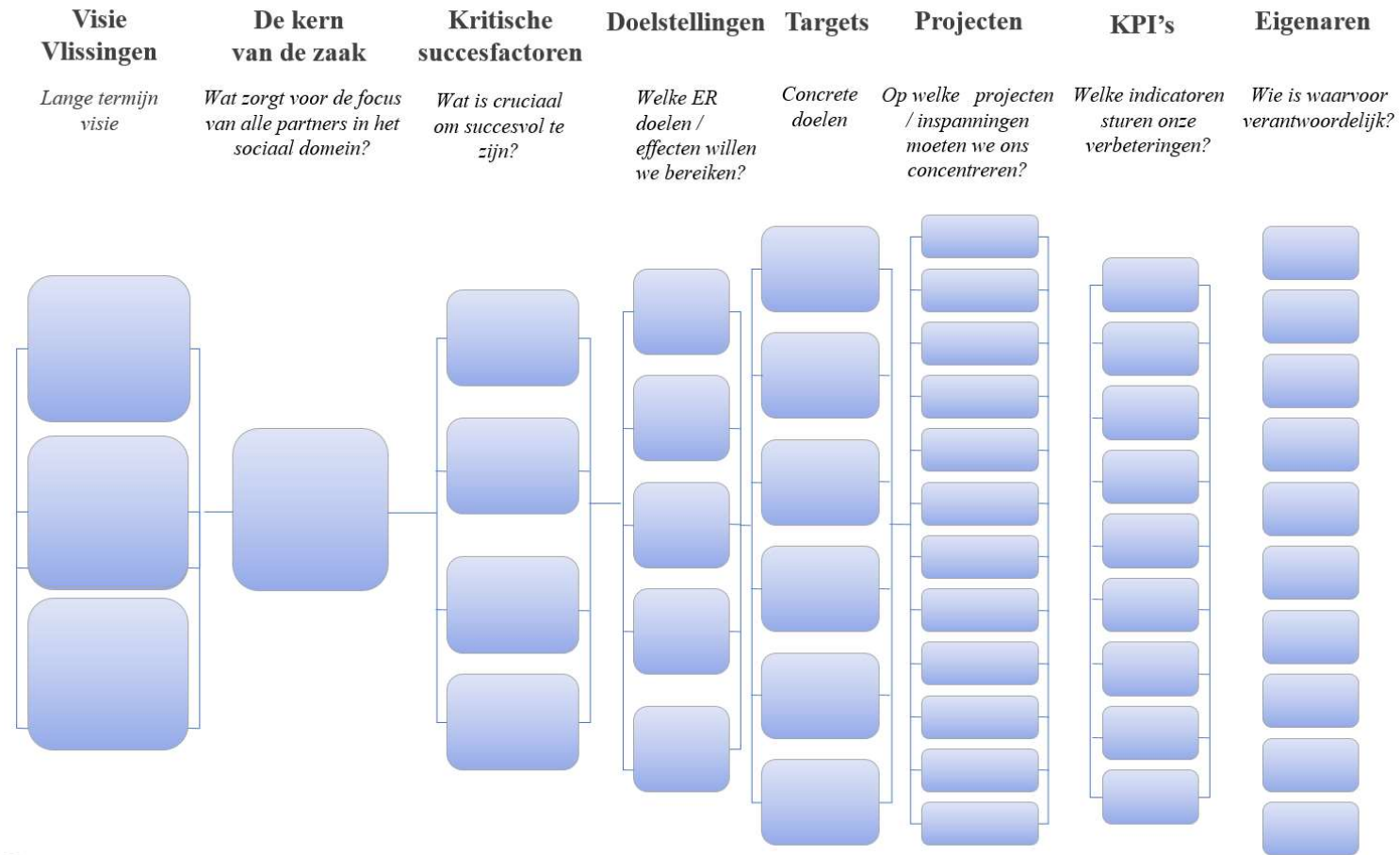
Tijdens de stakeholdersbijeenkomsten is aan de experts in het veld gevraagd hoe zij hun werkveld zien, tegen welke problemen zij aanlopen en welke mogelijke oplossingen er zijn om het veld beter in te richten zodat we een overzichtelijk speelveld hebben waar de inwoners hun weg weten te vinden, organisaties elkaars expertise benutten en de verhoudingen duidelijk zijn.

De financiële noodzaak is duidelijk gemaakt, maar dit mag geen beperking zijn wanneer nagedacht wordt over de toekomst. Er is gevraagd creatief en out of the box te denken.

Om de visie en ambities te vertalen naar concrete acties waarmee we de visie en ambities kunnen bereiken is gekozen voor het gebruik van een strategieboom, ook wel doelenboom genoemd. In de Ontwikkelagenda worden de visie en ambities steeds concreter geformuleerd tot het niveau van meetbare doelstellingen, oftewel targets. In dit document wordt de Ontwikkelagenda tot en met doelstellingen ter vaststelling aangeboden aan de gemeenteraad. Hiermee worden de kaders bepaald voor het vervolg.

In het Uitvoeringsprogramma wordt uitgewerkt welke prioriteiten we aanbrengen, wat we wanneer realiseren, welke acties en projecten daarbij horen, welke indicatoren de verbeteringen sturen en wie ervoor verantwoordelijk is.

## Doelenboom<sup>1</sup>



<sup>1</sup> ER-doelen zijn doelen die een ideaal aangeven en waarvan moeilijk te bepalen valt of ze echt gehaald zijn. Het verschil tussen nu en straks wordt aangeduid met het –ER woord. Voorbeelden van ER-doelen: betER, constantER, goedkopER, kostenbewustER, efficiëntER, slimmER, effectievER. Gebruik van deze term hoort bij de gehanteerde methode van de doelenboom.

## Visie Vlissingen: de strategische lange termijn

In de 'Visie op het Sociaal Domein' hebben we vastgelegd dat het bieden van toegang tot en met het leveren van ondersteuning een samenspel is tussen de inwoner, zijn netwerk, professionals en de gemeente. Dat betekent dus dat we toewerken naar een lokale netwerkorganisatie om efficiënte en effectieve ondersteuning te kunnen realiseren. Het uiteindelijke doel is dat inwoners van Vlissingen met en voor elkaar bijdragen aan het welbevinden van eenieder.

Op alle fronten is een toename van vraag naar ondersteuning zichtbaar en naar verwachting zal dit nog verder toenemen, gezien demografische gegevens, wettelijke wijzigingen en andere factoren. Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt wordt het moeilijk om goed opgeleide professionals te behouden en de kwaliteit van ondersteuning te garanderen. Het huidige beroep op ondersteuning verhoudt zich niet tot de middelen die we daarvoor beschikbaar hebben. Voorgaande dwingt ons tot **integrale samenwerking, meer aandacht voor preventie en vroegsignalering en te zoeken naar slimme nieuwe concepten voor ondersteuning en financiering.**

Om **toekomstbestendig en betaalbaar te worden** hebben we onze visie in de volgende strategische lange termijn doelen (2023 e.v.) voor het sociaal domein verwoord.

### 1. ***Inzetten op een sociale en gezonde omgeving voor de inwoners van Vlissingen.***

In een gezonde sociale omgeving wonen mensen veilig, is de samenhang in de buurt groot en krijgen mensen steun als zij dat nodig hebben. Dit is nog niet vanzelfsprekend voor al onze inwoners en hangt nauw samen met individuele factoren - aangeboren kwetsbaarheid, leefstijl, culturele en sociale achtergrond – en omgevingsfactoren zoals (het hebben van) werk, inkomen, opleiding, armoede, leefomgeving en opvoeding. Uiteraard zijn mensen zelf verantwoordelijk voor hun gezondheid, maar niet iedereen heeft vanaf de geboorte een zelfde uitgangspositie. Daarom zetten we in op het verbeteren van de randvoorwaarden om alle inwoners in staat te stellen tot hun volle capaciteit gezond te leven en volwaardig deel te nemen aan de samenleving.

### 2. ***Een toekomstbestendig systeem van ondersteuning, door een stelsel van op elkaar aansluitende (maatwerk) voorzieningen te behouden en te verbeteren.***

Vanuit verschillende wettelijke kaders (bijvoorbeeld Jeugdwet, Participatiewet, Wmo, Wlz, Zvw) worden inwoners ondersteund. Dit loopt niet altijd synchroon met elkaar, soms werkt men elkaar zelfs (onbedoeld) tegen. We zetten daarom in op een stelsel van ondersteuning waarbij er zoveel mogelijk doorlopende lijnen zijn, een integrale aanpak voor de hand ligt en inwoners zo min mogelijk last hebben van deze verschillende wettelijke kaders. Kwaliteit en betaalbaarheid zijn daarbij belangrijke speerpunten.

### 3. ***Vinden van nieuwe concepten van ondersteuning en financieringsmodellen teneinde grip te krijgen en te houden op de toenemende kosten.***

Er zit spanning op het huidige systeem van ondersteuning. Het aantal inwoners dat ondersteuning nodig heeft stijgt, de kostprijzen stijgen, de financiële middelen zijn beperkt en het wordt steeds moeilijker om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden om de benodigde ondersteuning te bieden. Om tot een toekomstbestendig systeem van kwalitatief goede en veilige ondersteuning te komen is verandering nodig. De gemeente moet haar rol als opdrachtgever nadrukkelijker invullen, beleid en uitvoering beter op elkaar afstemmen en daarop aansluitend het contractmanagement versterken ten einde een passend en betaalbaar aanbod te kunnen bieden aan onze inwoners.



## Kern van de zaak

Voor de gemeente Vlissingen en alle partners in het sociaal domein is het de komende jaren belangrijk om:

*Efficiënt en effectief te worden door “Integraal (samen) te werken in beleid en uitvoering”.*

De decentralisatie van taken in het sociaal domein is ingezet vanuit de gedachte dat gemeenten haar inwoners sneller en beter kunnen helpen bij ondersteuningsvragen. De decentralisaties vragen om een flinke cultuurverandering: een transformatie.

De afgelopen jaren zijn taken vooral door gemeenten overgenomen van het rijk en de provincie (transitie), de gewenste transformatie is nog niet behaald.

We moeten ervoor zorgen dat er ondersteuning is voor wie dat nodig heeft, maar daarbij moeten we rekening houden met de financiële beperkingen. We willen dat de taken binnen het sociaal domein (waaronder Wmo, Participatiewet en Jeugdwet) uitgevoerd worden met de daarvoor van rijkswege beschikbaar gestelde middelen. We staan voor de opgave inkomsten en uitgaven meer met elkaar in evenwicht te brengen, net als vraag en aanbod.

We willen dat mensen zo veel mogelijk mee kunnen doen in de maatschappij en dat zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Hierbij ligt de nadruk op de mogelijkheden van de inwoners, eventueel met hulp van mensen uit hun omgeving. Daarna komt de vraag of, en welke, professionele ondersteuning nodig is.

We zijn nu op het punt dat we voor het gehele sociaal domein één gezamenlijke visie, doelstellingen en targets vast willen stellen waarbij integraliteit voorop staat. Veel vraagstukken staan immers niet op zichzelf maar vereisen een bredere aanpak waarbij meerdere partijen en beleidsterreinen zijn betrokken. Het gaat hierbij niet alleen om de samenhang tussen Wmo / Jeugd / Participatie en Onderwijs, maar ook om de samenhang met (partners in) andere beleidsterreinen die ook onderdeel uitmaken van het sociaal domein en beleidsterreinen die raken aan het sociaal domein. We verwachten dat er veel winst te behalen is door zaken meer in samenhang aan te pakken. Winst die zowel betrekking heeft op de kwaliteit als de betaalbaarheid van ondersteuning.

Belangrijk hierbij is:

- integraal werken vraagt integraal beleid;
- resultaatgerichtheid;
- een lerende houding én gerichtheid op samenwerking;
- grip op beleid en financiën.

## Kritische succes factoren (KSF)

Uit de gesprekken met de stakeholders komt naar voren dat de volgende factoren van cruciaal belang zijn om de Ontwikkelagenda succesvol uit te voeren:

1. Ontschot beleid zowel voor wat betreft budget als toegang.
2. Het verstrekken van een integrale opdracht aan een beperkt aantal opdrachtnemers met resultaatafspraken.
3. De woonomgeving als middelpunt van de gemeente Vlissingen.
4. Het uitgangspunt is 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur.
5. Ondersteuning zo vroeg als mogelijk en zo dicht mogelijk bij de oorzaak.
6. Kiezen voor duurzame financiële oplossingen.
7. Informatievoorziening.

Verschillende stakeholders geven aan dat het noodzakelijk is om afgestemde opdrachten te krijgen, om efficiënt en effectief samen te kunnen werken. De inwoners en de stakeholders zijn puzzelstukjes in de te leggen puzzel. Alle stukjes moeten in elkaar passen en er mogen geen stukken ontbreken.

De vergrijzing, de toenemende vraag naar ondersteuning en het tekort aan professionals op tal van terreinen zorgt ervoor dat we het sociaal domein anders moeten organiseren. We zullen de individualisering tegen moeten gaan. We willen de sociale cohesie, zelfredzaamheid en samenredzaamheid versterken. Daarbij speelt de woonomgeving (lees wijk/buurt/straat) van de inwoner een belangrijke rol. Door de woonomgeving aantrekkelijker te maken en ervoor te zorgen dat er noodzakelijke voorzieningen zijn, komen mensen naar buiten, bewegen ze zich in de woonomgeving en leren ze elkaar kennen. De bereidheid tot burenhulp neemt toe en er wordt iets minder snel een beroep op professionele hulp gedaan.

Wanneer ondersteuning nodig is, dan is het belangrijk deze zo vroeg mogelijk en zo dicht mogelijk bij de oorzaak in te zetten, om het ontstaan, terugkeren of verergeren van problemen te voorkomen. Daarbij het is goed om te weten welke causale verbanden er zijn, zeker bij complexe vraagstukken waarbij de problemen elkaar versterken. Wanneer inwoners contact met elkaar hebben in de eigen woonomgeving, kan het opgemerkt worden indien iemand hulp nodig heeft. Hoe eerder opgemerkt wordt dat iemand zich niet alleen kan redden, hoe beter deze persoon geholpen kan worden zonder escalatie van de problematiek. Bovendien blijkt in andere gemeenten dat een oplossing zo dicht mogelijk bij de oorzaak zorgt voor lagere kosten.

Het realiseren van een verbetering van de woonomgeving is een kritische succesfactor die breder is dan alleen het sociaal domein. Hier ligt een relatie met onder andere de Strategische visie en de Omgevingsvisie.

De woonomgeving van de inwoners staat nog niet centraal in de wijze waarop ondersteuning vanuit het sociaal domein is georganiseerd. Daarom is hierop in het volgende hoofdstuk ook een doelstelling geformuleerd.

Informatievoorziening is een belangrijke voorwaarde voor een integrale aanpak, zodat duidelijk is wie betrokken is bij de inwoner en wat er binnen het huishouden aan ondersteuning nodig is. Daarbij hoort ook het uitwisselen van noodzakelijke gegevens tussen betrokken partijen. Daarnaast is informatie voor de gemeente randvoorwaardelijk om grip te krijgen. De gemeente zal informatie ophalen bij partijen en duidelijk aangeven op basis van welke indicatoren zij de resultaten meet.

## Doelstellingen

### 1. **De zelf- en samenredzaamheid van de inwoners vergroten.**

Door de basis in wijken en buurten te versterken zetten we in op sociale cohesie en preventie, het versterken van de samenredzaamheid en het voorkomen van problemen. Deze basis wordt primair gevormd door de inwoners, mantelzorgers en vrijwilligers. Daarnaast bestaat de basis ook uit allerlei algemene voorzieningen en zaken zoals jongerenwerk, wijkvoorzieningen, openbaar vervoer, informatievoorziening, goed onderwijs, een gezonde leefstijl en bewonersinitiatieven. Ook een goed functionerende arbeidsmarkt, waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van het potentieel aan arbeidskrachten, is een belangrijk onderdeel van de basis. We willen de basis versterken zodat inwoners zoveel mogelijk op eigen kracht, eventueel met lichte ondersteuning, kunnen participeren in de samenleving. Hierbij zetten we primair in op economische zelfstandigheid. We focussen daarbij op kracht en talenten vanuit de eigen intrinsieke motivatie en niet op beperkingen. Op die manier kunnen inwoners, ook als zij ondersteuning nodig hebben, iets betekenen voor de maatschappij. Deze wederkerigheid geeft inwoners de kans hun mogelijkheden te verruimen, maar ook om gewaardeerd te worden voor de dingen die zij kunnen. Een sterke basis zal eraan bijdragen dat inwoners meer zelf kunnen. Inwoners denken eerst in eigen mogelijkheden, geven hun leven actief vorm, nemen een eigen aandeel, benutten mogelijkheden actief en pakken kansen daar waar ze liggen, ook als ze kwetsbaar zijn.

### 2. **We bieden passende ondersteuning aan inwoners bij een duurzaam financieel evenwicht.**

Voor een bepaalde groep inwoners zal de basis niet voldoende zijn en zal er extra ondersteuning nodig zijn. Ondersteuning op het vlak van onderwijs, participatie, jeugd, Wmo en sport, gericht op het versterken van de zelfredzaamheid en het zelfstandig kunnen functioneren in de maatschappij. Belangrijk bij deze doelstelling is dat de beweging naar zo min mogelijk individuele ondersteuning wordt gerealiseerd, zodat de kosten van de passende ondersteuning binnen de financiële perken blijven. We willen een beweging inzetten, waarbij meer gebruik gemaakt wordt van algemene voorzieningen en minder individueel maatwerk. Een sterke sociale basis is hierbij erg belangrijk (samenhang met doelstelling 1). We willen de ondersteuning en hulp tijdig en zoveel mogelijk dicht bij de inwoners en laagdrempelig in de wijk organiseren. Daarbij investeren we actief in cultuurverandering: van 'gezorgd wordt voor' naar 'zorgen dat'.

### 3. **Er is een goed vangnet voor de meest kwetsbare inwoners in de gemeente.**

Er is een groep inwoners voor wie zelfredzaamheid, eigen regie en/of zelfstandig wonen (tijdelijk) buiten bereik ligt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om inwoners met zware psychiatrische en/of verslavingsproblematiek, kinderen die onder de jeugdbescherming of jeugdreclassering vallen, gezinnen met complexe problematiek met veiligheidsaspecten en risicofactoren of daklozen. We willen dat er voor deze groep inwoners een vangnet beschikbaar is. Het is van belang dat de ondersteuning passend is bij de problematiek en dat de ondersteuning daar waar mogelijk tijdelijk van aard is. Er wordt gestreefd naar inclusiviteit, waarbij inwoners zo veel als mogelijk meedoen in de maatschappij en door extramurale oplossingen zo veel als mogelijk in de eigen omgeving hulp krijgen.

**4. Integraliteit in kijken en handelen is standaard.**

Steeds meer vraagstukken vragen om een brede blik en waar nodig een integrale aanpak. Zowel op beleidsniveau als op uitvoeringsniveau is integraliteit vaak vruchtbaar en noodzakelijk om te komen tot een effectieve aanpak. Op uitvoeringsniveau is er bij een deel van de inwoners sprake van multi-problematiek die alleen integraal, door een centraal opererende regisseur, efficiënt en effectief aangepakt kan worden. De integrale benadering begint bij de woonomgeving, wordt toegepast bij de toegang en krijgt zijn weerslag in het ondersteuningsplan en de werkwijze van de professionals. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de informatie-uitwisseling goed is geregeld zodat duidelijk is wie er betrokken is bij het huishouden en wat er binnen het huishouden aan ondersteuning al aanwezig is. Integrale uitvoering vraagt integraal beleid. Er zijn veel raakvlakken en overlappen tussen Wmo, Participatiewet en Jeugdwet. Ook zijn er raakvlakken met andere beleidsterreinen waarop de gemeente beleid ontwikkelt zoals onderwijs, wonen, economie, gezondheid en de fysieke leefomgeving. Daarnaast zijn er ook nog raakvlakken met beleid dat door andere partijen wordt ontwikkeld, denk bijvoorbeeld aan de impact van het beleid van de zorgverzekeraars.

**5. We werken vanuit en binnen het integrale budget Sociaal Domein.**

De grote vraagstukken in het sociaal domein hebben zelden betrekking op geïsoleerde problemen die tot een enkele beleidskolom zoals Jeugd, Participatie of Wmo terug te brengen zijn. In het sociaal domein hangt alles samen. Gezondheid en maatschappelijke participatie, werk en betrokkenheid in de eigen buurt, economische onafhankelijkheid, aandacht voor de jeugd, de beschikbaarheid van onderwijs en vrijetijdsbesteding, alles is met elkaar verbonden en heeft invloed op elkaar. Oplossingen worden daarom vanuit dat integrale beeld aangereikt en gefinancierd (gerelateerd aan doelstelling 4). Het budget sociaal domein wordt ingezet vanuit het principe dat het meeste resultaat behaald kan worden wanneer geïnvesteerd wordt op integrale producten in plaats van kolom-gebonden producten. Daarnaast is het belangrijk om dure en langdurige trajecten te voorkomen door tijdig actie te ondernemen en in te grijpen waar nodig.

**6. Ondersteuning is georganiseerd vanuit de vertrouwde woonomgeving van de inwoner.**

We werken vanuit de vertrouwde woonomgeving van de inwoner. In deze omgeving voelen mensen zich meer zelfverzekerd, het sterkst en kunnen zij makkelijker een bijdrage leveren. De klassieke aanpak van externe stimuleringsinvesteringen wordt losgelaten en (externe) inzet vanuit het voorliggend veld richt zich vooral op het activeren van in de buurt aanwezige kwaliteiten en energie.

Het gaat steeds om de algehele beleving van de leefomstandigheden van de inwoner, diens positieve gezondheid en de samenhang binnen deze thema's, tussen individuele en collectieve vooruitgang van de buurt. De gemeente werkt daarom met partners die ieder vanuit de eigen expertise en affiniteit, gezamenlijk actief zijn op de samenhangende factoren in de woonomgeving en goede aansluiting kunnen vinden bij de al aanwezige sociale cohesie structuren. Scholen, woningcorporaties, bewonersinitiatieven en wijkraden zijn voorbeelden van organisaties die deel uitmaken van de woonomgeving. Geen van hen werkt separaat, het gaat om een gecombineerde inzet, steeds ondersteunend aan de doelen van de inwoners. De inwoners zetten zich in om de doelen te realiseren.

## Targets

De visie, de kern van de zaak, de kritische succesfactoren en de doelstellingen beschrijven samen de gewenste situatie. De volgende stap is het formuleren van targets als concrete meetbare doelen op weg naar de gewenste situatie. In het uitvoeringsprogramma wordt beschreven welke concrete maatregelen, projecten en andere inspanningen ingezet worden en voorzien van een tijdslijn wanneer wat gerealiseerd moet zijn.

### **Om targets te kunnen formuleren is de huidige situatie – met behulp van onderstaande vragen - afgezet tegen de gewenste situatie:**

1. *Welke veranderingen ten opzichte van de huidige situatie zijn nodig om uiteindelijk onze doelstellingen te kunnen realiseren?*
2. *Welke ingrepen vanuit het Plan van Aanpak artikel 12 zijn noodzakelijk om financieel gezond te worden?*
3. *Hoe zorgen we ervoor dat deze - soms pijnlijke - ingrepen onze lange termijn visie en doelstellingen niet verstoren, maar juist versterken?*

### **De hierboven geformuleerde vragen leiden tot de conclusie dat de volgende veranderingen noodzakelijk zijn om de beweging van huidige situatie naar gewenste situatie mogelijk te maken:**

1. Terugdringen van het aantal aanvragen voor individuele voorzieningen.
2. Doelmatiger en doeltreffender inzetten van individuele voorzieningen (kortdurend, resultaatgericht).
3. Een gezonde financiële balans binnen het Sociaal Domein realiseren.
4. Gemeente Vlissingen als opdrachtgever, meer nadruk op sturing, verantwoording en integraal werken.
5. Zorgen voor een andere manier van denken en werken door inwoners, professionals en de gemeente Vlissingen gericht op de gewenste situatie.

Aan deze veranderingen worden de targets van het eerste Uitvoeringsprogramma (2020 – 2022) gekoppeld.

In de volgende paragrafen lichten we per verandering de targets toe. In het Uitvoeringsprogramma beschrijft het college met welke concrete maatregelen, projecten en andere inspanningen zij de targets gaan realiseren.

Om de uitwerking te illustreren zijn hieronder bij de targets al een aantal maatregelen, projecten en inspanningen beschreven. Deze opsomming is niet volledig.

## Noodzakelijke verandering 1: Terugdringen van het aantal aanvragen voor individuele maatwerkvoorzieningen

Het terugdringen van het aantal aanvragen voor individuele maatwerkvoorzieningen is noodzakelijk om het stelsel van ondersteuning door middel van individuele maatwerkvoorzieningen aan inwoners die deze voorzieningen nodig hebben, ook in toekomst betaalbaar te houden.

Om deze verandering te realiseren zetten we in het eerste Uitvoeringsprogramma (2020-2022) in op de volgende Targets.

### 1. Ombouw ondersteuningsinfrastructuur

#### Doel

Efficiënter en effectiever organiseren van preventie, participatie en vroegsignalering in de vertrouwde woonomgeving van onze inwoners en daarmee instroom in individuele maatwerkvoorzieningen (vanuit de Wmo, Jeugdwet en participatiewet) voorkomen of uitstellen. Centraal in de aanpak staat het versterken van de eigen regie van inwoners en het normaliseren van problematiek. We versterken informele netwerken in buurten en zetten in op mantelzorg. Ook laagdrempelige en vrij toegankelijke voorzieningen in de wijk kunnen ervoor zorgen dat mensen zelfredzaam blijven en mee kunnen blijven doen aan de samenleving.

#### Resultaten

- Het aantal inwoners dat een beroep doet op een individuele maatwerkvoorziening neemt af.
- Inwoners doen vaker dan nu het geval is een beroep op naasten, familie, vrienden en kennissen en op algemene voorzieningen die zonder indicatie beschikbaar zijn.
- Het aantal inwoners dat mantelzorg biedt aan een naaste neemt toe evenals het aantal inwoners dat zich als (zorg)vrijwilliger inzet voor zijn naasten, de buurt of de samenleving.
- Generalistische basishulp is beschikbaar in de wijken/buurten, afgestemd op de samenstelling en de ondersteuningsvragen van de inwoners.

#### 1.1.1 Buurteams inrichten

Om doelmatiger en doeltreffender te kunnen werken en het aantal individuele maatwerkvoorzieningen terug te dringen, brengen we de ondersteuning naar de inwoners toe in de eigen woonomgeving. Afgestemd op de samenstelling van de wijk en buurt, is een team van medewerkers verantwoordelijk voor het oppakken van alle ondersteuningsvragen. We sluiten daarbij aan bij de integrale werkwijze van de toegang (Wmo, Jeugdwet, Participatiewet, de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, minimaregelingen, bijzondere bijstand, nieuwe Wet Inburgering).

Dit idee wordt stapsgewijs uitgewerkt in 2021 en 2022. We gaan in eerste instantie uit van aansturing van de huidige werkers vanuit diverse organisaties door nog aan te stellen teamleiders. Het accent komt te liggen op samenbrengen en anders laten (samen)werken van de uitvoerende medewerkers uit de diverse organisaties. De definitieve organisatievorm van de buurtteams wordt bepaald na ervaring opgedaan te hebben in de praktijk. Dit kan een nieuw op te richten organisatie zijn, een coöperatie, in gemeentelijke dienst of via een inkooptraject.

#### 1.1.2 Indicatieloze dagbesteding uitbreiden

We willen deze vorm van dagbesteding goedkoper en breder toegankelijk maken met minder administratieve lasten. De vraag naar dagbesteding blijft toenemen in een tijdperk waar mensen steeds langer thuis blijven wonen en de aanwezigheid van mantelzorgers niet vanzelfsprekend is. De indicatieloze dagbesteding gaat over de dagbesteding van

aanbieders op fysieke locaties in de wijken. Het betreft de meer welzijnsachtige dagbesteding gericht op een zinvolle dagbesteding, ontspanning, ontmoeting en het onderhouden van sociale contacten. De verbinding met de wijk krijgt een extra accent in deze vorm van dagbesteding.

### *1.1.3 Ambulantisering Beschermd Wonen*

We willen de instroom in Beschermd wonen in een instelling beperken en de uitstroom bevorderen. Om dit te bewerkstelligen wordt een passend, integraal ondersteuningsaanbod gecreëerd in de wijk. Vrijwilligers, onderwijs, werkgevers, zorg (ook in het voorliggend veld) en woningcorporaties worden hiervoor met elkaar verbonden.

Het resultaat is een situatie waarin kwetsbare inwoners, ongeacht de aard van de kwetsbaarheid, (langer) in hun vertrouwde woonomgeving kunnen blijven en de kosten voor Beschermd wonen in een instelling worden teruggedrongen.

De uitwerking van het voorstel Ambulantisering Beschermd wonen zal gecombineerd worden met het landelijk actieprogramma Weer Thuis! waar gemeente Vlissingen bij aan zal sluiten. De drie sleutelpartijen hierbij zijn de gemeente, woningcorporaties en zorgaanbieders.

### *1.1.4 Samenwerken met het medisch domein in een integraal gezondheidscentrum*

De verbinding tussen het medisch en sociaal domein verdient versterking. Bij medische klachten met een samenhang naar maatschappelijke problemen, wordt het probleem nog te vaak gescheiden vanuit de twee domeinen benaderd. Door nauwere afstemming en samenwerking over de domeingrenzen heen kan winst behaald worden, niet alleen voor de inwoner maar ook in termen van efficiënte inzet van middelen.

In het kader van Wind in de zeilen kan worden ingezet op de vestiging van een integraal gezondheidscentrum in Vlissingen. Dit biedt een unieke kans om de verbinding met het sociaal domein van meet af aan in te vlechten. Door deze samenwerking kunnen hardnekkige gezondheidsverschillen tussen inwoners met een hoge/lage sociaal economische status, integraal uitgewerkt worden. De domeinoverstijgende samenwerking kan ook een bijdrage leveren aan het bevorderen van sociale inclusie voor inwoners met een beperking of een minder goede gezondheid.

## *1.2 Meer grip op de vestiging van zorgaanbieders die een groter beroep op de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet tot gevolg (kunnen) hebben.*

### *Doel*

Meer grip op de uitgaven van het sociaal domein.

### *Resultaat*

Geen autonome vestiging van (intramurale) voorzieningen die een groter beroep op de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet tot gevolg hebben.

### *1.2.1 Beoordeling financiële gevolgen van de vestiging van nieuwe zorgvoorzieningen binnen de gemeente.*

De gemeente Vlissingen heeft vanuit het verleden een breed spectrum aan (intramurale) voorzieningen voor inwoners met uiteenlopende ondersteuningsbehoeften. Er is sprake van een onevenredig groot structureel beslag op onze middelen voor het sociaal domein.

Vanwege de huidige tekorten is een rem op nieuwe voorzieningen met nieuwe aanspraken op (alleen) Vlissingse middelen noodzakelijk: hiervoor gaat Vlissingen voorlopig op slot.

Om een reële inschatting van de positieve en negatieve gevolgen van de vestiging van een nieuwe zorgvoorziening te kunnen maken, wordt een integraal afwegingskader ontwikkeld.

Het gaat hierbij zowel om de fysiek grote maar (juist) ook om de kleinere locaties. Het afwegingskader zal worden ontwikkeld in samenwerking tussen het team sociaal en het team

fysiek en worden gebruikt als onderdeel in besluitvorming over de voorgenomen vestiging van een zorgaanbieder.

### Noodzakelijke verandering 2: Doelmatiger en doeltreffender inzetten van individuele voorzieningen (kortdurend, resultaatgericht)

De best passende voorziening inzetten zodat de inwoner de ondersteuning krijgt die hij nodig heeft. Daarbij geldt: 'Doen wat nodig is en niet doen wat niet nodig is'. Zo kort als mogelijk, zo lang als nodig. De voorzieningen moeten op elkaar afgestemd zijn om dubbele verstrekkingen te voorkomen.

## 2.1 Integrale toegang vormgeven

### Doel

We willen komen tot een betaalbare, toekomstbestendige en zo optimaal mogelijk functionerende uitvoering en organisatie van de toegang in de gemeente Vlissingen, mede in relatie tot het integrale sociaal domein. In deze integrale gemeentelijke toegang is de uitvoering belegd van de Wmo, Jeugdwet, Participatiewet, minimaregelingen, de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, bijzondere bijstand, nieuwe Wet Inburgering, Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (meldpunt), Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (meldpunt), E33 meldingen (problematiek van verwarde personen).

Om werkelijk control te verkrijgen op de uitgaven is - op basis van de best practice bevindingen bij andere gemeenten - gebleken dat het noodzakelijk is om zoveel als mogelijk de indicatiestelling en het verstrekken van beschikkingen in eigen hand te houden. Dat vraagt om het bijeenbrengen van expertises in de integrale toegang.

Er is een infrastructuur van buurtteams (zie ook 1.1) in combinatie met een integrale gemeentelijke toegang gerealiseerd, die regie voert op complexe en meervoudige hulpvragen, de toegang verleent tot individuele maatwerkvoorzieningen en de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inzet controleert.

### Resultaten

Om een integrale toegang te realiseren wordt per onderdeel onderzoek gedaan naar de inrichting, de werkwijze en de daarbij benodigde formatieomvang. We kiezen voor een gefaseerde implementatie, waarbij de jaren 2021 en 2022 als verbouwjaren gelden. Per 2023 is de implementatie afgerond en is er daadwerkelijk sprake van één Intergrale Toegang sociaal domein. We starten in 2021 met het inrichten van een regieteam.

#### 2.1.1 Regieteam

Het Regieteam is een onderdeel van de Integrale toegang. Deze medewerkers voeren zelf regie op de casussen waarbij veiligheid in het geding is en geven direct toegang tot specialistische hulp waar nodig. Door expertise en specialisten in de Toegang te organiseren ontstaat er controle en grip op de uitgaven en het toetsen van de resultaten van de inzet. Dit team bestaat uit casus- en procesregisseurs, gespreksleiders, gedragswetenschappers en juridische specialisten. De inzet van preventieve jeugdbescherming bij jeugdhulp, in een vrijwillig kader en drang wordt ook afgebouwd. Dit in het kader van expertise in huis organiseren en stapeling zorg voorkomen.

#### 2.1.2. Vaart in Veiligheid

Door deelname aan de in Q4 2020 gestarte pilot wordt specialistische jeugdhulp beschikbaar in de toegang waardoor casuïstiek sneller op- en afgeschaald kan worden en de inwoner zicht heeft op zijn hulpverleningstraject. Het proces wordt hierdoor efficiënter, wachttijden korter en de hulp is meer op elkaar afgestemd en doelgerichter.



### 2.1.3 Fraude en sociaal rechercheur

De integrale toegang heeft expertise nodig om vanuit rechtmatigheid en doelmatigheid casussen en trends te onderzoeken. De focus ligt daarbij niet alleen op de inwoner, maar zeker ook op de leveranciers en/of hun hulpverleners. Ontsluiten van deze expertise kan plaatsvinden vanuit de Participatiewet.

## 2.2 Nieuwe inkoopstrategie met passend contract- en leveranciersmanagement

### Doel

Doel van de nieuwe inkoopstrategie is om kwalitatief goede zorg tegen gunstige tarieven in te kopen die passen bij de lokale vraag. Daar waar mogelijk moeten krachten gebundeld worden op lokaal, regionaal of provinciaal niveau om het juiste volume te kunnen bieden. De nieuwe aanbesteding en inkoopstrategie Wmo staan in het teken van de van toepassing zijnde punten uit het Plan van Aanpak artikel 12, onder andere de andere invulling van opdrachtgeverschap door de gemeente en grip op kosten

### Resultaten

1. Voorbereiden en vaststellen nieuwe inkoopstrategie Wmo  
Het college heeft een concept inkoopstrategie vastgesteld. De komende periode zullen verschillende organisaties om input worden gevraagd, waarna het college eind 2020 een definitieve inkoopstrategie vast zal stellen.  
De nieuwe inkoopstrategie Wmo moet aansluiten bij de lokale situatie en behoeften. De nieuwe inkoopstrategie wordt in december 2020 ter vaststelling aan het college aangeboden.
2. Aanbesteding voorbereiden  
Er wordt een instrument ontwikkeld worden om betere matches te maken tussen leverancier en de lokale situatie.
3. Werkproces contractbeheer ontwikkelen en uitvoeren  
De algemene afspraken rondom contractmanagement van de gemeente Vlissingen, worden vertaald om passend te worden voor het sociaal domein.

### 2.2.1 Impuls contractmanagement en contractbeheer

In afstemming met de gemeente Middelburg wordt een impuls gegeven aan het uitvoeren van contractmanagement en contractbeheer van de huidige Wmo-contracten.

### Noodzakelijke verandering 3: Een gezonde financiële balans binnen het Sociaal Domein realiseren

In relatief korte tijd (2020-2021) moeten we maatregelen nemen in het sociaal domein om tot een gezonde financiële balans te komen. Dit heeft gevolgen voor alle betrokkenen, de uitvoerende organisaties, onze eigen organisatie en de inwoners. De Ontwikkelagenda Sociaal Domein biedt ons de inhoudelijke kaders daarvoor, het Plan van Aanpak art. 12 laat het ambitieniveau en de inspanningen zien om binnen deze kaders te komen tot een structureel sluitende begroting. Het Plan van Aanpak art. 12 is als ambitieniveau vertaald in maatregelen, inclusief financiële taakstelling. De inhoud van die maatregelen en de financiële taakstellingen zijn vertaald in deze begroting. Via de in het rapport artikel 12 2019 genoemde hefboomen hebben we met elkaar een ambitieniveau geformuleerd van € 8,1 miljoen voor de te realiseren bezuinigingen vanaf 2023.

#### 3.1 Rendementsverbetering Orionis

##### Doel

We willen komen tot een betaalbare, toekomstbestendige en zo optimaal mogelijk functionerende uitvoering en organisatie van de Participatiewet, mede in relatie tot het integrale sociaal domein. Het rendement van Orionis Walcheren als geheel en meer specifiek de gemiddelde loonwaarde bij het Werkleerbedrijf blijft al jaren achter bij de branche. De huidige werksoorten binnen het Werkleerbedrijf Orionis zijn niet toekomstbestendig voor het realiseren van loonwaarde. We passen het bedrijfsconcept van het Werkleerbedrijf daarom aan en bouwen de SW-infrastructuur versneld af en om, gericht op verbetering van het rendement. We hanteren daarbij een integrale benadering van de doelgroep van de Participatiewet (incl. Wsw) en sturen actief op realisatie van (meer) loonwaarde. Kijkend naar talenten van belanghebbenden en ze op die manier plaatsen op passende functies bij reguliere werkgevers, waardoor de meeste loonwaarde kan worden gerealiseerd. Het sturen op de realisatie van loonwaarde vraagt een omslag in denken en handelen.

##### Resultaten

Voor de korte/middellange termijn streven we ernaar om op de bestaande infrastructuur toe te groeien naar een rendement gelijk aan het branchegemiddelde, waardoor al een ruime structurele besparing kan worden gerealiseerd. Na implementatie van de verbeteracties, dient de doelstelling voor de wat langere termijn echter gesteld te worden op het realiseren van een hogere loonwaarde (gemiddeld 50%), waardoor een forse structurele efficiencyverbetering wordt gerealiseerd.

Met de transformatie van een productiegerichte omgeving naar een omgeving gericht op detacheren van de doelgroep naar reguliere werkgevers, realiseren we zoveel als mogelijk uitstroom/detacheren van de SW- en PW-doelgroep.

#### 3.2 Aanvullende bezuinigingen en externe financieringsbronnen realiseren

##### Doel

Het verder terugdringen van de tekorten in het Sociaal Domein. De grote infrastructurele wijzigingen zullen leiden tot structurele kostenvermindering in het sociaal domein. Daarnaast is het nodig om met aanvullende bezuinigingen de uitgaven op de actuele producten en diensten te verminderen. Ook gaan we op zoek naar externe financieringsbronnen voor onze initiatieven.

##### Resultaten

Met aanvullende bezuinigingen voor 2021 een verdere besparing realiseren. Daarin zijn de volgende stappen te onderscheiden:

- Formuleren van een overzicht van de bijzondere voorstellen voor aanvullende bezuinigingen voor het sociaal domein. Q4 2020
- Onderzoeken en besluiten welke voorstelde bezuinigingen realiseerbaar zijn en het meeste rendement opleveren (medio 2020 en 2021).
- De onder punt 2 gekozen bezuinigingen doorvoeren.
- Externe financieringsbronnen verkennen.

#### Noodzakelijke verandering 4: Gemeente Vlissingen als opdrachtgever, meer nadruk op sturing, verantwoording en integraal werken

Voor de gemeente Vlissingen is het belangrijk zicht te hebben op de omvang en opbrengst van de eigen inspanningen en de inspanningen van de stakeholders. De gemeente Vlissingen is opdrachtgever aan uitvoeringsorganisaties in het sociaal domein en wil deze rol nadrukkelijk oppakken. Daarbij is het noodzakelijk samen te werken vanuit de verschillende wetten binnen het Sociaal Domein om tot integrale ondersteuning te komen. De grote vraagstukken in het Sociaal Domein hebben zelden betrekking op geïsoleerde problemen die tot een enkele beleidskolom zoals Jeugd, Participatie of Wmo terug te brengen zijn. In het Sociaal Domein hangt alles samen.

#### 4.1 Grip en randvoorwaarden realiseren om efficiënt en effectief ondersteuning te bieden.

##### Doel

Als opdrachtgever wil de gemeente Vlissingen duidelijk zijn in wat zij van haar opdrachtnemers verwacht en hoe zij wil dat hierover verantwoording wordt afgelegd. Het principe dat hiertoe gehanteerd wordt is: 'doen wat nodig is'. Dit principe moet uitgelegd worden als 'doe alleen wat nodig is en doe niet wat niet nodig is'. Zo houden we genoeg middelen beschikbaar voor de inwoners die het wel nodig hebben.

##### Resultaten

De hieronder geformuleerde aanpassingen creëren een duidelijk kader voor het handelen van onze opdrachtnemers waarmee bepaald kan worden welke ondersteuning wel nodig én welke ondersteuning niet nodig is.

##### 4.1.1 Verordening en beleidsregels vaststellen – versobering en integrale afweging

Een herziene, integrale verordening Wmo en Jeugd wordt per 1 januari 2021 vastgesteld. Deze verordening is een instrument om beter te kunnen begrenzen binnen het Sociaal Domein. Deze verordening is een tussenstap: het streven is een bredere, integrale toegang voor het Sociaal Domein, waarbij ook een integrale verordening Sociaal Domein hoort. Een verordening dient als paraplu: de verdere uitwerking, waarbij rekening zal worden gehouden met de financiële taakstelling binnen het Sociaal Domein, zal plaatsvinden in nadere regels, beleidsregels en werkinstructies. In Q4 2020 en Q1 2021 wordt dit uitgewerkt.

#### 4.1.2 Beleidsregie Orionis terughalen

De beleidsregisserende rol is momenteel belegd bij de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Orionis Walcheren en niet bij de gemeente Vlissingen. Een herbezinning met een duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsafbakening is noodzakelijk. De gemeente Vlissingen bepaalt als opdrachtgever de doelen, resultaten, middelen en voorwaarden met bijbehorende sturing en informatie. Als opdrachtgever zal de gemeente Vlissingen Orionis meer bedrijfsmatig aansturen. Daarbij worden heldere opdrachten en prestatienormen geformuleerd. In samenwerking met de gemeenten Veere en Middelburg geven we al zoveel als mogelijk invulling aan de praktische toepassing. Uiterlijk medio 2021 willen we, in afstemming met de gemeenten Veere en Middelburg, een hierop aangepaste tekst van de gemeenschappelijke regeling aan de raad voorleggen.

#### 4.1.3 Sturen op regierol als centrumgemeente op de centrumgemeentetaken

De centrumgemeente Vlissingen is namens de 13 Zeeuwse gemeenten de opdrachtgever voor de centrumtaken (Beschermd Wonen, Maatschappelijke Opvang en Veilige Opvang/Vrouwenopvang) en het CZW-bureau is de opdrachtnemer en uitvoerder van deze taken. In het kader van het Plan van Aanpak artikel 12 moet de opdracht aan de opdrachtnemer duidelijk geformuleerd zijn en strak sturen op de opdracht. De centrumgemeente Vlissingen heeft de regierol op de centrumgemeentetaken en vult deze regierol strakker in. In dat kader volgt een herbezinning op de uitvoering van de taken zoals die nu belegd zijn bij het CZW-bureau.

De stapsgewijze doordecentralisatie van beschermd wonen vanaf 2022 tot 2031 vergroot de inhoudelijke en financiële verantwoordelijkheid van de regiogemeenten. Hiermee verschuift de rol van opdrachtgever van de centrumgemeente naar de 13 Zeeuwse gemeenten.

#### 4.1.4. Ontschotten budgetten sociaal domein

In het kader van het Plan van Aanpak artikel 12 heeft het college opdracht gegeven na te gaan op welke termijn en in welke stappen de overgang naar een ontschot budget Sociaal Domein gerealiseerd kan worden. De grote vraagstukken in het Sociaal Domein hebben zelden betrekking op geïsoleerde problemen die tot een enkele beleidskolom zoals Jeugd, Participatie of Wmo terug te brengen zijn. In het Sociaal Domein hangt alles samen. Gezondheid en maatschappelijke participatie, werk en betrokkenheid in de eigen buurt, economische onafhankelijkheid, aandacht voor de jeugd, de beschikbaarheid van onderwijs en vrijetijdsbesteding, alles is met elkaar verbonden en heeft invloed op elkaar. Oplossingen worden daarom vanuit dat integrale beeld aangereikt en gefinancierd. Het budget Sociaal Domein wordt ingezet vanuit het principe dat het meeste resultaat behaald kan worden wanneer geïnvesteerd wordt op integrale producten in plaats van kolom-gebonden producten.

## 4.2 Sturing en verantwoording organiseren

### Doel

Om goed te kunnen (bij)sturen en te weten welke ondersteuning beschikbaar moet zijn, moeten we kunnen vertrouwen op juiste en tijdige cijfers. Met andere woorden we moeten weten welke middelen waar ingezet worden en of ze leiden tot het gewenste effect.

### Resultaten

De gemeente Vlissingen weet welke middelen waar ingezet worden en of ze leiden tot het gewenste effect. Door hier gericht op te sturen, leveren we ook een bijdrage aan onze bezuinigingsopgave. We gaan hiertoe de hieronder genoemde veranderingen doorvoeren in onze organisatie.

#### 4.2.1 Governance uitvoeringsprogramma inrichten

In Q4 2020 zorgen dat een collegeopdracht voor uitvoering van het eerste Uitvoeringsprogramma (2021-2022) vastgesteld wordt. Daarmee komt beheer en uitvoering van de projectvoorstellen onder aansturing van een interne projectorganisatie. Daarbij is nadrukkelijk ook aandacht voor de positie van de portefeuillehouders in het lokaal en regionaal uitdragen van de ambities en het genereren van bestuurlijk draagvlak. Onderdeel hiervan is het ambtelijk en bestuurlijk afstemmingsoverleg waarin de voortgang op de te behalen doelen wordt bewaakt.

#### 4.2.2 Informatievoorziening

De gemeente Vlissingen streeft een integrale aanpak, een integraal budget en een integrale toegang na.

Om alle partijen van de juiste informatie te voorzien maken we gebruik van een lokaal dashboard. Op dit dashboard is uiteindelijk voor alle doelstellingen te zien is hoe goed we scoren.

Door middel van dit dashboard kan beleid geëvalueerd worden, kunnen wethouders geïnformeerd worden en beschikt de gemeenteraad over informatie om haar controlerende rol te vervullen.

De eerste versie van dit dashboard is in Q1 2021 gereed en zal daarna steeds weer verbeterd worden.

#### Noodzakelijke verandering 5: Zorgen voor een andere manier van denken en werken door inwoners, professionals en de gemeente Vlissingen gericht op de gewenste situatie

Met het vaststellen van de Walcherse Visie op het Sociaal Domein, hebben de drie Walcherse gemeenten een ambitie en sociaal kompas geformuleerd voor het handelen van inwoners, professionals en overheid binnen het sociaal domein.

Voor inwoners zijn de volgende waarden c.q. uitgangspunten geformuleerd: respect voor de eigen wil en eigen waarde van mensen, mensen zijn zelf verantwoordelijk, ondersteuning vult de eigen kracht van mensen aan en oog voor kwetsbaarheid.

Van professionals wordt samenspel, handelingsplicht en oog voor veiligheid verwacht.

Bij de overheid gaat het om terughoudend waar mogelijk, doortastend waar nodig; transparantie en om het contact tussen inwoner en overheid.

Het zijn uitgangspunten voor een andere manier van denken en werken van alle betrokkenen binnen het sociaal domein.

Er staat spanning op de visie en werkelijkheid. Die manier van (samen) leven en werken veranderen kan alleen bereikt worden als daar continu aandacht voor is. Er moeten randvoorwaarden en prikkels gecreëerd worden om inwoners, professionals en overheid uit te dagen nieuw gedrag te laten zien. De evaluatie van de Pentekening toont aan dat dit niet vanzelfsprekend is. Om te zorgen voor een andere manier van denken en werken, hebben we voor 2021 – 2022 de volgende targets geformuleerd.

## 5.1 Inwoners, in- en externe professionals worden zich bewust van het gevraagde gedrag en omgangsvormen binnen het sociaal domein

Het creëren van een toekomstbestendige infrastructuur voor ondersteuning aan de inwoners van de gemeente Vlissingen met een stevige grip op de kostenontwikkeling. We hebben een grote bezuinigingsopgave. We hebben al veel gedaan in de afgelopen jaren. Tot nu toe heeft dat nog onvoldoende financieel effect. Er zijn grote veranderingen nodig. Dit vraagt om een transformatie in het sociaal domein.

In de transformatieperiode ligt de rol van de gemeente bij regie, koersbepaling en strakke sturing. Met een communicatieaanpak op basis van de strategie “Recht door Zee” wordt dit ondersteunt en uitgedragen. Daarbij staat centraal:

- Verwachtingsmanagement, gezamenlijk doel voor ogen houden, urgentiebesef.
- Vroegtijdig, systematisch, eenduidig en helder communiceren.
- Communicatie visualiseren, vermensenlijken en duiden.
- Ruimte bieden voor interactie binnen de bepaalde koers.
- Flexibiliteit: inspelen op ontwikkelingen en actualiteiten, veranderingen door Rijk, voortschrijdend inzicht.
- Transformatie verder vormgeven door vernieuwing binnen financiële kaders artikel 12.

### Doelen

- De koers is helder.
- Bewustwording en urgentiebesef.
- Draagvlak voor sturende rol gemeente en de beoogde verandering.
- Inzicht in de positie van de gemeente en de noodzaak mee te werken aan de doelen artikel 12.
- Vertrouwen creëren van inwoner en samenleving in het proces en het product.
- Gedeelde visie.
- Anders denken / integraal werken.
- Stimuleren van veranderbereidheid.
- Direct betrokkenen en uitvoerende partijen aangesloten houden.
- Borgen van draagvlak bij gemeenteraad.
- Ruimte voor dialoog, debat, meningsvorming, al doende leren.

### Resultaten

Om inwoners, in- en externe professionals bewust te maken van het gevraagde gedrag en omgangsvormen zorgt de gemeente Vlissingen een duidelijke visie met leidende principes en voor heldere communicatie. Professionals in het veld leggen verantwoording af aan de gemeente Vlissingen.

## 5.2 Een eenduidige werkwijze ontwikkelen voor alle professionals die werken in de gemeente Vlissingen gericht op integraal (samen)werken en alleen doen wat echt nodig is.

We verwachten een verandering in gedrag van de professionals die werkzaam zijn voor de inwoners van de gemeente Vlissingen. Hierbij staan integraal (samen)werken en alleen doen wat echt nodig is centraal. Inzet van individuele voorzieningen gebeurt zoveel mogelijk kortdurend en resultaatgericht. Om deze verandering te ondersteunen werken we aan een eenduidige werkwijze waarin uitgewerkt wordt wat we verwachten qua gedrag, gebruik van instrumentarium en samenwerking met de integrale toegang.

### Doel

Helderheid in rollen en taken en de verwachtingen van de gemeente Vlissingen als opdrachtgever.

#### Resultaten

Een voor iedereen duidelijke manier van werken voor de inwoners van Vlissingen.

### 5.3 Positieve gezondheid centraal stellen

De WHO stelt dat gezondheid een toestand van compleet welbevinden is, lichamelijk psychisch en sociaal. Maar eigenlijk zou dat betekenen dat vrijwel niemand gezond is. Zelfs als je geen ziekte hebt, doen zich gebeurtenissen voor in het leven waardoor het tijdelijk niet goed gaat. Zoals een echtscheiding of het overlijden van een dierbare. Daar komt bij dat de definitie weinig recht doet aan inwoners met een chronische ziekte. Het impliciete appel is dat je inwoners moet blijven doorbehandelen, net zo lang tot ze een toestand van compleet welbevinden hebben bereikt. Dat kan niet de bedoeling zijn.

Positieve Gezondheid is een manier om breder naar gezondheid te kijken, die meer oplevert. Inwoners zijn niet hun aandoening. Toch focussen we daar in de zorg en ondersteuning doorgaans wel op. Alle aandacht gaat uit naar hun klachten en gezondheidsproblemen en hoe we die kunnen oplossen. Positieve Gezondheid kiest een andere invalshoek. Het accent ligt niet op ziekte. Maar op inwoners zelf, op hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt. Met die bredere benadering draag je bij aan het vermogen van inwoners om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. En om zo veel mogelijk eigen regie te voeren.

#### Doel

Vergroten van het vermogen van inwoners om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan en om zo veel mogelijk eigen regie te voeren.

#### Resultaten

Probleemoplossend vermogen van de inwoners stijgt. Inwoners zoeken in het eigen netwerk naar oplossingen, zodat zij niet afhankelijk zijn van professionele ondersteuning via de gemeente.