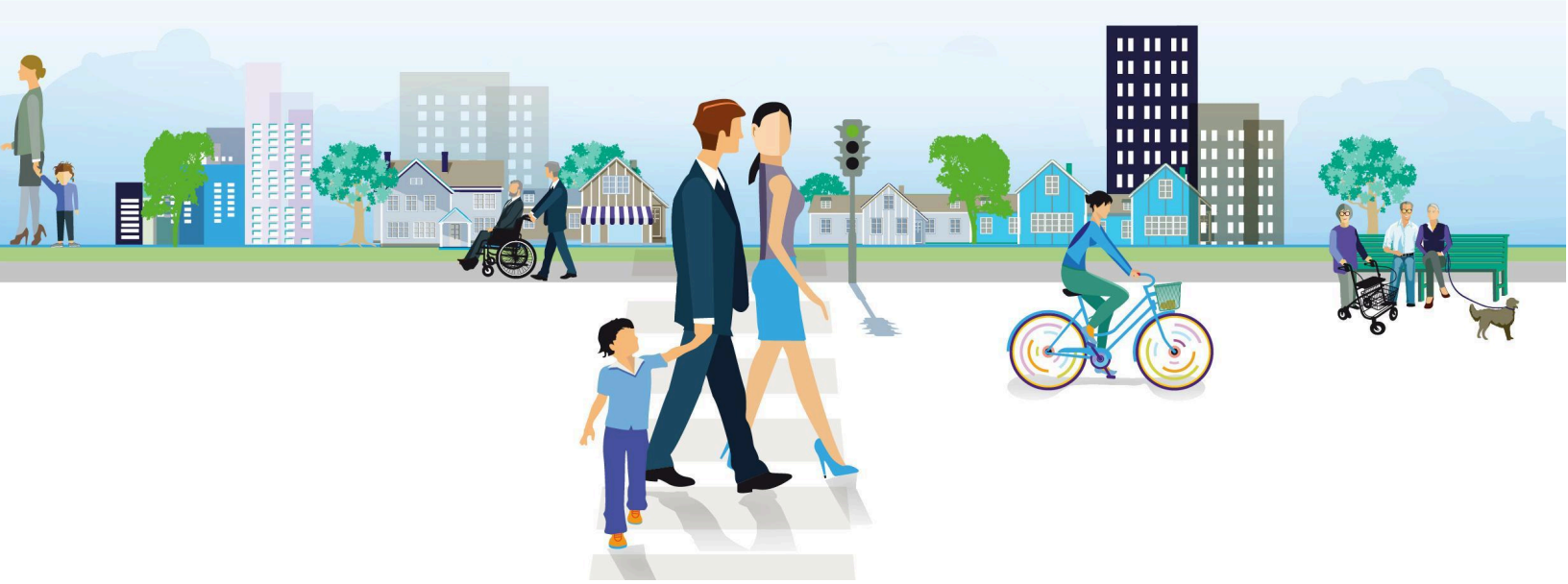
BMC
YACHT GROUP

Onderzoek regelarme stad Assen

Ondersteuning organiseren vanuit de samenleving



Rapport | september 2024

Partners in verbetering

Onderzoek regelarme stad Assen

Ondersteuning organiseren vanuit de samenleving

Eindrapport
Gemeente Assen

Inhoudsopgave

Samenvatting **1**
H1 | Onderzoeksvraag, methode en aanpak **4**
1.1 Onderzoeksvraag 4
1.2 Scope van de opdracht 4
1.3 Onderzoeksmethode 4
1.4 Stappen in het onderzoek 5
1.5 Opbouw van het rapport 5
H2 | Regelarm werken en ambities **6**
2.1 Achtergrondinformatie 6
2.2 Betekenis en afbakening regelarm werken 8
2.3 Beelden van stakeholders over regelarm werken 9
H3 | Bevindingen en analyse huidige situatie **11**
3.1 Profiel van de wijken, gebruik en kosten ondersteuning 11
3.2 Analyse huidige situatie en knelpunten 18
3.3 Mogelijkheden voor regelarm werken 20
3.4 Regelarm werken toegepast op voorzieningen 23
H4 | Scenario's en voorkeursscenario **26**
4.1 Van drie scenario's naar één voorkeursscenario 26
4.2 Voorkeursscenario Organiseren vanuit de samenleving 28
H5 | Consequenties scenario Organiseren vanuit de samenleving **32**
5.1 Impact op partijen 32
5.2 Randvoorwaarden en bedrijfsvoering 34
H6 | Aanbevelingen en vervolgstappen **44**
6.1 Aanbevelingen 44
6.2 Vervolgstappen en planning 47
Bijlage 1 | Maatwerkvoorzieningen binnen scope onderzoek **49**
Bijlage 2 | Overzicht algemene voorzieningen Assen-Oost **52**
Bijlage 3 | Juridische context regelarm werken **54**
Bijlage 4 | Financiële uitwerking **56**
Bijlage 5 | Bronnenlijst met achtergrondinformatie **64**
Bijlage 6 | Planning op hoofdlijnen **65**
Bijlage 7 | Proces en deelnemers **66**
Colofon **68**

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Samenvatting

Assen wil een sociale stad zijn, waarin iedereen mee kan doen met zoveel mogelijk eigen regie. Om die ambitie te realiseren wil de gemeente de gemeenschapskracht in buurten en wijken versterken en voorzieningen regelarm inrichten. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: wat zijn de mogelijkheden om maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp, welzijn en bestaanszekerheid, regelarm en wijkgericht te organiseren?

Doel en reikwijdte regelarm werken

De kern van regelarm werken voor de gemeente Assen is het organiseren van ondersteuning bij participatie en zelfredzaamheid vanuit het perspectief van inwoners. Dat betekent logische routes om vragen te stellen zonder onnodige verwijzingen, ondersteuning die aansluit op de mogelijkheden van mensen en snel kunnen handelen. Bovendien zijn er voldoende mogelijkheden voor een sterke verbinding tussen de toegang en uitvoering van jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning, minimaregelingen en hulp bij administratie en schulden. Het buurtteam vervult hierin een schakelfunctie. Bijvoorbeeld door integrale vraagverheldering, laagdrempelige ondersteuning op de verschillende levensgebieden en het organiseren van een nauwe samenwerking tussen betrokken organisaties. Het kan ook betekenen dat de huidige voorzieningen anders ingericht of geclusterd worden. Binnen de afbakening van het onderzoek liggen de kansen voor regelarm organiseren specifiek bij:

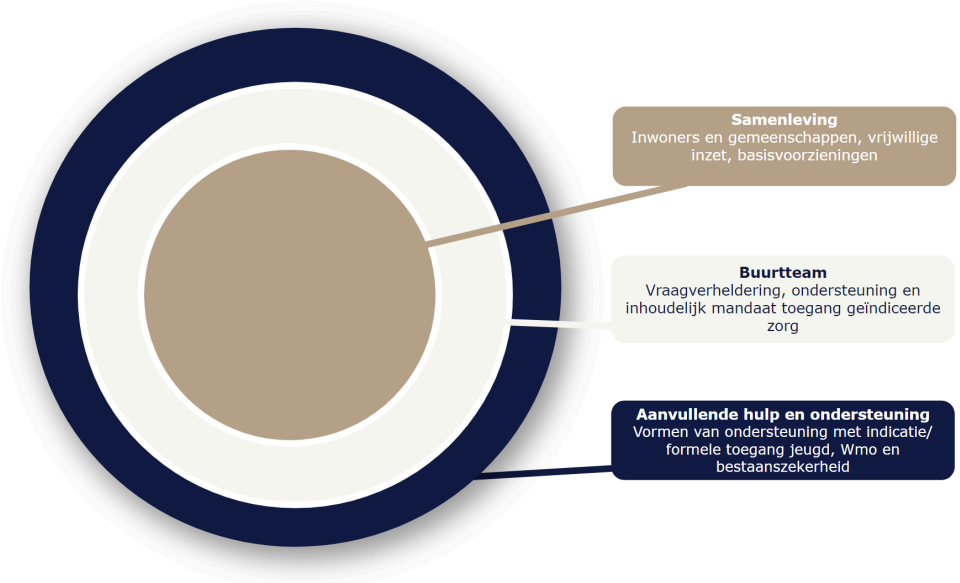
- begeleiding (interventieniveau 4 en 5) jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning;
- dagbesteding jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning (interventieniveau 7);
- kortdurend verblijf jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning;
- basis-GGZ en ambulante gezinsbehandeling jeugdhulp;
- welzijn;
- eenduidige voorwaarden, vraagverheldering en uitvoering van regelingen voor minima en hulp bij administratie en schulden[1] gericht op het bevorderen van financiële redzaamheid.

Scenario

Maatschappelijke organisaties en de gemeente Assen onderschrijven de noodzaak om de behoefte van inwoners en de wijk centraal te stellen. Er is daarom voor gekozen om het scenario ‘Organiseren vanuit de samenleving’ uit te werken. In dit scenario is er samenhang tussen de samenleving (inwoners en hun netwerken), het buurtteam en aanvullende hulp en ondersteuning. In de samenleving gaat het onder andere over welzijn, leefbaarheid, ontmoeting en het ondersteunen van inwonersinitiatieven. Het buurtteam verheldert de vraag en levert indien nodig hulp en ondersteuning aan volwassenen, jeugdigen en gezinnen op het gebied van rondkomen, begeleiding en bepaalde (lichte) vormen van behandeling. Bovendien brengt het buurtteam mensen in contact met voorzieningen in de samenleving en kan het verwijzen naar aanvullende hulp en ondersteuning. Het buurtteam staat nadrukkelijk in verbinding met de vindplekken én met netwerken in de wijk. De samenhang tussen

[1] Het gaat niet over het aanvragen van een bijstandsuitkering. Verder zijn specialistische GGZ en medicatiecontrole meegenomen in het onderzoek, maar de kansen om deze producten regelarm en in de buurt te organiseren zijn minimaal.

initiatieven uit de samenleving met verschillende vormen van ondersteuning is gevisualiseerd in figuur 1.



Figuur 1: Samenhang tussen samenleving, buurtteam en aanvullende hulp en ondersteuning

Voor inwoners betekent het dat ze in hun eigen omgeving terechtkunnen met vragen en ideeën. Inwoners die gebruikmaken van een vorm van ondersteuning kunnen te maken krijgen met een nieuwe aanbieder of begeleider. De continuïteit van zorg is geborgd en de toegang tot hulp wordt laagdrempeliger.

Organiseren vanuit de samenleving vraagt om een andere rolopvatting van de gemeente Assen, inwoners en organisaties. De gemeente Assen creëert als regisseur de juiste voorwaarden. Inwoners en organisaties gaan over de uitvoering in de wijk. Dit vraagt sterke allianties op wijkniveau waarin inwoners, vrijwilligers en professionals met elkaar werken aan gemeenschapskracht; maatschappelijke organisaties vanuit hun kennis en expertise en inwoners vanuit hun inzicht wat er speelt in hun leven en de wijk. Bovendien komen informele (door de inwoners zelf) en formele (door professionals) hulp samen.

Consequenties

Het scenario ‘Organiseren vanuit de samenleving’ heeft financiële, juridische en organisatorische consequenties.

- Financieel
  Structurele besparingen krijgen naar verwachting vanaf 2028 effect, als de nieuwe werkwijzen volledig geïmplementeerd zijn. In aanloop naar het realiseren van het voorkeursscenario zijn een aantal incidentele (personele) investeringen nodig.
- Organisatorisch
  Het buurtteam werkt met generalisten en vakspecialisten. Zij verhelderen de vraag, bieden zelf hulp en ondersteuning aan of verwijzen naar het netwerk in de wijk en/of een algemene voorziening. Het aantal aanbieders wordt beperkt, zodat gewerkt kan

worden aan een duurzame relatie met de wijk. Het verwerven van een nieuwe opdracht vraagt mogelijk ook herijking van regionale samenwerking. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met de landelijke ontwikkelingen in de jeugdhulp.

- Juridisch
  De juridische consequentie van het scenario is dat (door het toevoegen van een pakket aan algemene voorzieningen) minder vaak gewerkt wordt met maatwerkvoorzieningen. Om de rechtspositie van inwoners te borgen, zullen aanbieders het recht om een klacht in te dienen en mediation te vragen goed moeten regelen.

Aanbevelingen

- Om te organiseren vanuit de samenleving is voldoende *commitment* nodig, bijvoorbeeld door bestuurlijke en ambtelijke kartrekkers en een stevig inhoudelijk verhaal. Naast commitment voor de aanpak (de samenleving is het kloppend hart en vertrekpunt, niet de voorzieningen) is het ook nodig om door te pakken. Partijen zijn bereid om hun nek uit te steken.
- Meer algemene voorzieningen betekent minder maatwerkvoorzieningen. Werk aan *substitutie* van voorzieningen (of/of in plaats van en/en). Dit is nodig om de inhoudelijke doelen te realiseren en financieel in de pas te blijven lopen. .
- Organiseer *partnerschap en samenwerking* vanuit de wijk met een beperkt aantal aanbieders, gericht op het (duurzaam) opbouwen van het netwerk in de wijk. Doorpakken en durven en zullen de aanbevelingen uit het onderzoek verder uitgewerkt worden.
- Zorg voor een *buurtteam* met voldoende slagkracht en ruimte in de uitvoering zodat het goed kan aansluiten op de inzet vanuit de samenleving.
- Ontwikkel een systematiek om de uitvoering te *monitoren*. Dit geeft ook de mogelijkheid om bij te sturen op basis van een goede onderbouwing.

Vervolgstappen

Na besluitvorming over het scenario ‘Organiseren vanuit de samenleving’ eind 2024, kan in 2025 een definitief ontwerp gemaakt worden Allereerst dient hiervoor de juiste projectorganisatie opgezet te worden om vervolgens aan de slag te gaan met het uitwerken van de genoemde aanbevelingen.

H1 | Onderzoeksvraag, methode en aanpak

1.1 Onderzoeksvraag

Assen wil een sociale stad zijn, waarin iedereen mee kan doen met zoveel mogelijk eigen regie. Om die ambitie te realiseren is het programma Sociale stad opgezet. Het versterken van de sociale basis en voorzieningen regelarm inrichten maken daar onderdeel van uit. Voordat deze beleidsvoornemens in uitvoering gebracht kunnen worden, is behoefte aan een verkennend onderzoek. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag en deelvragen:

Onderzoeksvraag:
Wat zijn mogelijkheden om ondersteuning (maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp, bestaanszekerheid, welzijn) aan inwoners regelarm en wijkgericht te organiseren?

Deelvragen:

1. Welke ondersteuningsvormen komen in aanmerking voor anders organiseren binnen de scope van de opdracht?
2. Welke beelden en visies hebben relevante partijen en wat zijn ontwikkelingen?
3. Wat zijn de consequenties van het uitgewerkte scenario en wat is de impact op partijen?

1.2 Scope van de opdracht

We zijn het onderzoek gestart met de ondersteuningsvormen begeleiding (interventieniveaus[2] 4 en 5), dagbesteding en kortdurend verblijf uit de Jeugdwet en Wmo en welzijnsvoorzieningen. Op basis van de bevindingen tijdens het onderzoek is deze scope uitgebreid. We hebben een gedeelte van de ondersteuningsvorm behandeling (interventieniveaus 4 en 5) uit de Jeugdwet, minimaregelingen uit de Participatiewet, hulp bij administratie en rondkomen (welzijn) en ondersteuning in het kader van Wet gemeentelijke schuldhulpverlening toegevoegd aan het onderzoek. In bijlage 1 en 2 staat een overzicht van alle ondersteuningsvormen.

Naast de verbreding van het aantal ondersteuningsvormen als onderdeel van het onderzoek is ook de aanpak aangepast. De oorspronkelijke onderzoeksvraag richtte zich op het ontwikkelen van een aantal scenario's voor regelarm werken. Gedurende het onderzoek, tekende zich een duidelijke voorkeur af voor een van de scenario's. Omdat deze voorkeur door alle stakeholders gedragen werd, is besloten om het onderzoek toe te spitsen op het uitwerken van dit voorkeursscenario.

1.3 Onderzoeksmethode

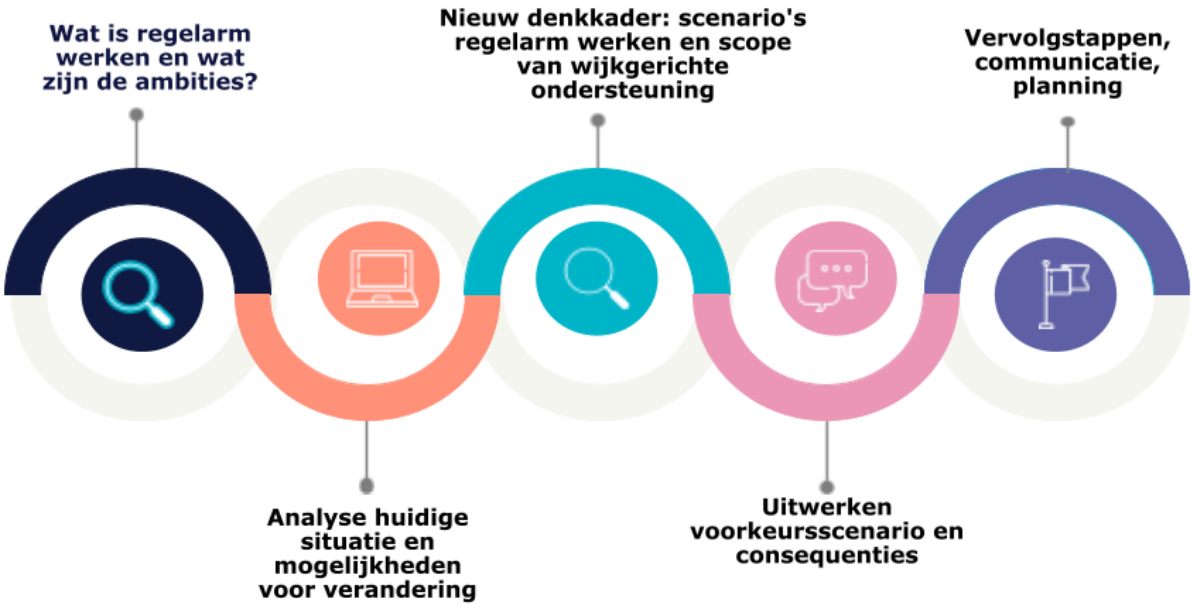
In ons onderzoek maken we gebruik van verschillende onderzoeksmethoden:

[2] Het interventieniveau geeft de intensiteit van de hulp weer. Het laagste niveau is 4 (laagfrequent bij enkelvoudig te bereiken resultaat) en het hoogste is 8 (hulp die 24 uur per dag beschikbaar is in combinatie met verblijf).

- kwantitatieve inventarisatie en analyse (wijken en populatie, inzicht in huidige voorzieningen, bereik, financiën, contractering);
- documentanalyse (o.a. huidig beleid en ambities, rapportages uitvoering, landelijke ontwikkelingen);
- (groeps)gesprekken met stakeholders op basis van een gevalideerde vragenlijst;
- ontwerp- en toetsbijeenkomsten met interne en externe stakeholders;
- kwantitatieve en kwalitatieve analyse van het onderzoeksmateriaal.

In de uitvoering van het onderzoek besteden we expliciet aandacht aan communicatie, uitvoeringsvarianten en het concrete adviesrapport.

1.4 Stappen in het onderzoek



Figuur 1: Stappen in het onderzoek

1.5 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 schetsen we een aantal ontwikkelingen in het sociaal domein die de vraag naar regelarme en wijkgerichte ondersteuning onderbouwen. Ook geven we nadere duiding aan het begrip regelarm werken, mede op basis van de input uit gesprekken met stakeholders.
In hoofdstuk 3 beschrijven we het huidige beleid, de uitvoering en de toegang. Ook besteden we aandacht aan de vormen van ondersteuning die regelarm uitgevoerd kunnen worden (deelvraag 1). In hoofdstuk 4 beschrijven we het voorkeursscenario voor regelarm werken, mede op basis van input van stakeholders (deelvraag 2). In hoofdstuk 5 brengen we de consequenties voor beleid en uitvoering in beeld (deelvraag 3). In hoofdstuk 6 sluiten we af met aanbevelingen en vervolgstappen.

H2 | Regelarm werken en ambities

2.1 Achtergrondinformatie

Het sociaal domein is volop in ontwikkeling. Allerlei (landelijke) ontwikkelingen raken aan en hebben invloed op de Sociale Stad Assen en daarmee op dit verkennend onderzoek. In deze paragraaf worden belangrijke (landelijke) ontwikkelingen benoemd. Het gaat achtereenvolgens over: het Integraal Zorgakkoord (IZA) en Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), Hervormingsagenda Jeugd, Richtinggevend kader voor toegang en het 'ravijnjaar'. Vervolgens komen het coalitieakkoord Assen, het programma Sociale Stad Assen en de Verordening maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp 2024 aan bod.

Integraal Zorgakkoord (IZA) en Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)

Het IZA[3] stelt stevige ambities voor betaalbare en toegankelijke zorg. Samenwerking is een belangrijk instrument in het akkoord om tot de passende en juiste zorg te komen. Vooral de opgaven samenwerking sociaal domein, huisartsenzorg en GGZ én gezond leven en preventie raken stevig aan de Sociale Stad Assen. Onder andere de domeinoverstijgende samenwerking wordt gestimuleerd, maar ook het investeren in het versterken van de sociale basis. Bovendien heeft het akkoord aandacht voor de aspecten van welzijn van mensen. Dit wordt onder andere beïnvloed door de leefomgeving, leefstijl en de mate waarin iemand kan meedoen. Voor de uitwerking van het IZA zijn per regio regiobeelden (hoe staat het ervoor?) en regioplannen[4] (wat gaan we doen?) opgesteld.

Gemeenten, GGD'en, zorgverzekeraars en VWS slaan in de vorm van het GALA[5] de handen ineen om een gezond en actief leven voor burgers te realiseren. Het versterken van de sociale basis is een van de kernpunten uit het akkoord. Zo is het onder andere een vereiste uit het akkoord dat iedere gemeente uiterlijk in 2024 een beleidsvisie op de sociale basis opstelt. Met de komst van het GALA worden zoveel mogelijk ambities en kaders gebundeld om de aanpak van een gezond en actief leven te uniformeren.

Voor het verder uitwerken (en realiseren van de ambities) uit het IZA en GALA zijn SPUK-middelen beschikbaar. De verdeling van de SPUK-middelen over gemeenten is gebaseerd op inwonertal en het aantal inwoners met gezondheidsachterstanden (gebaseerd op inkomensniveau en opleidingsniveau). De SPUK-middelen zijn bedoeld om doelstellingen uit het IZA te realiseren, waar de afspraken uit het GALA onder vallen. Hoe het IZA en GALA zich tot elkaar verhouden in de SPUK-middelen is te lezen in bijlage 2 van het GALA, de werkagenda VNG bij het IZA.

Hervormingsagenda Jeugd

De Hervormingsagenda Jeugd[6] maakt afspraken om de jeugdzorg en het bijbehorende stelsel te hervormen om ook in de toekomst passende hulp te (kunnen blijven) bieden aan jeugdigen, ouders en gezinnen. De agenda geeft richting over allerlei thema's in de

[3] Het IZA is hier op te vragen.
[4] Het regioplan van Drenthe is hier op te vragen.
[5] Het GALA is hier op te vragen.
[6] De Hervormingsagenda Jeugd is hier te zien.

jeugdzorg, zoals stevige toegangsteams, de aansluiting tussen jeugdhulp en aanpalende domeinen, het terugdringen van residentiële jeugdhulp en de reikwijdte van jeugdhulp. Om de jeugdzorg en het stelsel houdbaar en betaalbaar te houden moeten er keuzes gemaakt worden over wat écht jeugdzorg is en wat niet. Zo kan de zorg aan de meest kwetsbare jeugdigen en gezinnen gegarandeerd worden, nu en in de toekomst. Dit raakt aan de opgaven in de gemeente Assen om hulp en ondersteuning anders te organiseren. Sommige maatwerkvoorzieningen kunnen bijvoorbeeld als algemene voorziening georganiseerd worden.

Ravijnjaar

Veel gemeenten vrezen dat 2026 en verder financieel ingewikkelde jaren worden. Eind 2025 loopt het oude financiële systeem af, terwijl het nieuwe pas in 2027 van start gaat. Gemeenten lopen daarom in Nederland € 3 miljard mis. 2026 wordt daarom getypeerd als 'ravijnjaar'. Deze uitdagingen komen boven op de al bestaande financiële uitdagingen voor gemeenten. Vooral in het sociaal domein zijn de financiële uitdagingen groot. Alhoewel in de voorjaarsnota 2024 van het Rijk een aantal maatregelen zijn aangekondigd om de financiële klap voor gemeenten op te vangen, blijven de uitdagingen groot. Het afschaffen van de opschalingskorting zorgt voor structureel € 715 miljoen voor gemeenten in 2026. Tegelijkertijd wordt nu voor 2025 een incidentele korting van € 675 miljoen ingeboekt.

Voor de gemeente Assen zijn de gevolgen aanzienlijk. In de kaderbrief 2025[7] van 13 juni 2024 wordt duidelijk dat het (begrote) financiële tekort in de gemeente Assen de komende jaren oploopt, van € 6 miljoen in 2025, tot ruim € 12 miljoen in 2028. Een aanzienlijk deel hiervan zijn de autonome kostenstijgingen in het sociaal domein. Er zijn in de kaderbrief nog geen concrete voorstellen gedaan voor bezuinigingen; hier zal richting de begroting 2025 voor dit najaar aan gewerkt worden.

Richtinggevend kader toegang van de VNG

Allerlei landelijke ontwikkelingen in het sociaal domein, zoals de Hervormingsagenda Jeugd, het IZA, het GALA en het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming, vragen om een stevige basis in de vorm van een goed functionerende toegang in iedere gemeente. Tegelijkertijd is er op dit moment nog weinig consensus tussen gemeenten wat een goed functionerende toegang precies inhoudt. Het Richtinggevend kader biedt hier duidelijkheid over. Drie waarden staan centraal voor de (toekomstige) toegangen in Nederland: dichtbij, integraal werken en met mandaat. Het Richtinggevend kader toegang werkt deze waarden uit in een aantal basiskenmerken die overal in Nederland moeten terugkomen in de (gemeentelijke) toegang. Het gaat onder andere over: laagdrempelig in de buurt aanwezig, brede blik en analyse, direct kunnen handelen, spil in netwerk van verschillende expertises, handelend met mandaat tussen gemeentelijke afdelingen, oog voor chroniciteit aan behoeften en daarnaar handelen, werken aan soepele overgangen in iemands levensloop en goede contacten met de sociale en pedagogische basis. De basiskenmerken uit het Richtinggevend kader komen regelmatig terug in de volgende hoofdstukken van dit rapport.

[7] De kaderbrief 2025 is hier te vinden.

Bestuursakkoord gemeente Assen

Meedoen is een van de speerpunten uit het bestuursakkoord 'Dichtbij en Daadkrachtig' (2022-2026). Dit betekent onder andere dat Assen (in 2030) een sociale stad is waar mensen oog hebben voor elkaar. 'We investeren in voorzieningen waar mensen zich nu al verenigen. Zorgvragen signaleren we zo vroeg mogelijk en pakken we – waar dat kan – in de directe omgeving op met aandacht voor waar écht behoefte aan is'[8].

Programma Sociale Stad

'Assen wil een sociale stad zijn, waarin iedereen mee kan doen met zoveel mogelijk eigen regie. Die sociale stad is een inclusieve samenleving waarin inwoners worden ondersteund als ze in een kwetsbare situatie zitten en waar kinderen in stabiele gezinnen opgroeien'[9]. Een onderdeel van de sociale stad is het regelarm werken. Dit is nodig om de zorg toekomstbestendig te organiseren en hulp en ondersteuning voor inwoners en professionals regelarm te organiseren.

Verordening, nadere regels en beleidsregels

In de Verordening maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp 2024 zijn de afspraken en uitgangspunten beschreven over resultaten voor jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning, toegang en procesgang, kwaliteit en handhaving. De afwegingskaders, toetsingscriteria en voorwaarden van de resultaten zoals beschreven in de verordening zijn door het college vastgesteld in Nadere regels maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp 2024. In verordeningen Participatiewet staan de voorwaarden om in aanmerking te komen voor voorzieningen. In de beleidsregels integrale schuldhulpverlening gemeente Assen zijn procesgang en voorwaarden rond de toegang beschreven. Ook zijn de producten benoemd waarvoor inwoners in aanmerking kunnen komen.

2.2 Betekenis en afbakening regelarm werken

Regelarm werken
De kern van regelarm werken voor de gemeente Assen is het organiseren van ondersteuning bij participatie en zelfredzaamheid vanuit het perspectief van inwoners. Dat betekent logische routes om vragen te stellen zonder onnodige verwijzingen, ondersteuning die aansluit op de mogelijkheden van mensen en snel kunnen handelen.

Andere rol voor professionals

De ondersteuning verbinden met mogelijkheden van mensen betekent ook dat ondersteuning 'in de buurt' georganiseerd wordt, veelal op wijkniveau en dat inwoners, netwerken in de wijk, vrijwilligers en professionals daar gezamenlijk vorm aan geven. Professionals worden onderdeel van netwerken in de wijk en krijgen meer ruimte om zelf ondersteuning te bieden. Daarnaast blijven zij een rol spelen in het toegang verlenen tot maatwerkvoorzieningen.

[8] Pagina 12 van het coalitieakkoord van Assen.
[9] Pagina 4 van het programma Sociale Stad.

Anders organiseren voor gemeente en aanbieders

Ondersteuning organiseren vanuit het perspectief van inwoners vraagt andere vormen van samenwerking, communicatie en verantwoording. Het zal leiden tot nieuwe opdrachten, en allianties en andere vormen van bekostiging. De gemeentelijke rol verschuift van uitvoerder naar regievoerder. Voor de aanbieders betekent het een verschuiving naar strategisch partnerschap (zowel richting gemeente als in allianties op wijkniveau).

Juridisch kader

De grenzen en mogelijkheden van regelarm werken worden onder meer bepaald door de juridische kaders waarbinnen de gemeente zich beweegt[10]. Het college kan verschillende vormen van ondersteuning aanbieden, afhankelijk van de situatie en de vraag van de inwoner. Een inwoner meldt zich met een ondersteuningsvraag, bijvoorbeeld bij de gemeente of een buurtteam. Hieruit ontstaat de verplichting om onderzoek te doen, bijvoorbeeld in de vorm van een gesprek. Hiervoor zijn zes weken beschikbaar. In het onderzoek wordt gekeken of de ondersteuningsvraag door de inwoner zelf kan worden opgelost, met het sociale netwerk of met een algemene voorziening. In dat laatste geval wordt de inwoner verwezen naar een algemene voorziening die beschikbaar is in Assen. De uitkomsten van het onderzoek worden vastgelegd. Uit het onderzoek kan ook blijken dat eigen oplossingen, informele hulp of algemene voorzieningen onvoldoende zijn om de vraag op te lossen. In dat geval volgt uit het onderzoek een aanvraag voor een maatwerkvoorziening. Op de aanvraag zijn de regels van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) van toepassing. De gemeente moet binnen twee weken een besluit nemen dat is vastgelegd in een beschikking. Inwoners hebben de mogelijkheid van bezwaar en beroep als ze het niet eens zijn met de beslissing van de gemeente.

2.3 Beelden van stakeholders over regelarm werken

In dit verkennende onderzoek hebben we een groot aantal betrokkenen[11] gesproken over hun beeld van regelarm werken en de mogelijkheden die zij zien. In deze paragraaf geven we een overzicht van de beelden van stakeholders.

Inwoner centraal

Een aantal van de geïnterviewden geeft aan dat regelarm werken niet start bij de herziening van het ondersteuningsaanbod of de administratieve processen, maar bij de vraag van inwoners. Dit perspectief overstijgt de discussie over regelarm werken als 'moet begeleiding als algemene voorziening worden ingericht?' of 'is het nodig om dagbesteding via een lumpsumfinanciering te bekostigen?' Inwoners vragen ondersteuning bij het op de rit krijgen of houden van hun leven. Dat begint bij hun directe leefomgeving en niet bij een voorziening. Door te vertrekken vanuit het perspectief van de inwoner is het goed mogelijk dat niet alleen ondersteuning bij dagbesteding of dagstructuur nodig is, maar ook (of vooral) ondersteuning bij vragen rond bestaanszekerheid, verslaving of wonen.

[10] Extra informatie hierover staat in bijlage 3.
[11] In bijlage 7 staat een overzicht van organisaties waarmee is gesproken.

Regelruimte voor de uitvoering

In de praktijk laten hulpvragen zich zelden vertalen in één ondersteuningsvorm (voorziening). Ook is niet altijd in iedere week evenveel hulp en ondersteuning nodig. Veel van de geïnterviewden geven aan dat voldoende regelruimte in de uitvoering een essentieel onderdeel is van regelarm werken. Regelruimte betekent in dit geval bijvoorbeeld de mogelijkheid om snel (tijdelijk) op- en af te schalen en hier niet (te) afhankelijk in te zijn van een nieuwe verwijzing of beschikking. Regelruimte kan gecreëerd worden door in de bestaande beschikking flexibele inzet mogelijk te maken, door verkorte routes te organiseren voor aanvullende beschikkingen en/of door de beschikbaarheid van algemene voorzieningen.

Een ander veel genoemd voorbeeld is het 'naar de voorkant halen' van kennis en expertise, bijvoorbeeld in de vorm van een consultatiefunctie. Deze optie wordt vooral ingebracht door aanbieders van gespecialiseerde hulp (jeugd en schulden). De kennis en expertise van tweede- en derdelijnsaanbieders zijn op deze manier laagdrempelig aanwezig, bijvoorbeeld voor de consulenten jeugd en Wmo om te overleggen tijdens de vraagverheldering of over de aanpak tijdens de uitvoering. De consultatiefunctie tijdens de onderzoeksfase moet wel in te passen zijn in de wettelijke termijn die voor het onderzoek staat. Dit vraagt een werkproces waarin de expertise snel ingevlogen kan worden. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld om (een deel van) de vraagverheldering bij de aanbieder te leggen en/of strakke afspraken te maken over advies tijdens het onderzoek door de gemeente.

Bouwen vanuit de gemeenschap

Werken vanuit de wijk is breder dan alleen jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning en welzijn. Het is belangrijk om de verbinding met andere belangrijke thema's in de wijk te maken, zoals leefbaarheid, veiligheid, onderwijs, ontmoetingsplekken, netwerken en wonen. Dit moet stap voor stap groeien, aldus een aantal van de respondenten. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je begint met een verbinding tussen welzijn, Wmo en ontmoetingsplekken om vervolgens uit te bouwen naar de andere thema's.

Processen eenvoudiger maken

Gesprekspartners hebben ook ideeën over het simpeler maken van processen:

- Is een brede vraagverheldering altijd nodig? Kijk scherp naar de informatie die nodig is en vraag niet meer dan dat.
- Wanneer is een huisbezoek of een uitvraag door twee professionals nodig?
- Welke verantwoordingsinformatie is precies nodig?
- Zijn er dubbele stappen in het administratieve proces?

In de gesprekken wordt dit verbonden met het verwijzings- en beschikkingsproces en de hoeveelheid registratie waar professionals aan moeten voldoen. Naast snellere hulp en ondersteuning voor inwoners van Assen, zorgt het volgens betrokkenen eveneens voor meer werkplezier bij uitvoerende professionals.

H3 | Bevindingen en analyse huidige situatie

3.1 Profiel van de wijken, gebruik en kosten ondersteuning

Een van de onderzoeksmethoden in dit verkennend onderzoek is een data-analyse. Hiervoor nemen we het gebruik van maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp en bestaanszekerheid onder de loep. Deze paragraaf sluit af met de verhouding tussen maatwerkvoorzieningen en algemene voorzieningen in Assen-Oost.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de maatwerkvoorzieningen die binnen de scope van het onderzoek vallen. In bijlage 2 is een overzicht van algemene voorzieningen opgenomen. Omdat deze voorzieningen per wijk verschillen, hebben we dit in beeld gebracht voor één wijk: Assen-Oost. Het overzicht helpt om een beeld te krijgen van het type algemene voorzieningen dat in een wijk aanwezig kan zijn.

Totaalbeeld

In 2023 is in het kader van de Jeugdwet en Wmo in totaal ruim € 70 miljoen euro besteed. Het gaat om ruim € 28 miljoen in het kader van de Jeugdwet en bijna € 42 miljoen in de Wmo. 2475 inwoners hebben gebruikgemaakt van hulp vanuit de Jeugdwet. Voor de Wmo gaat het om 6431 inwoners.

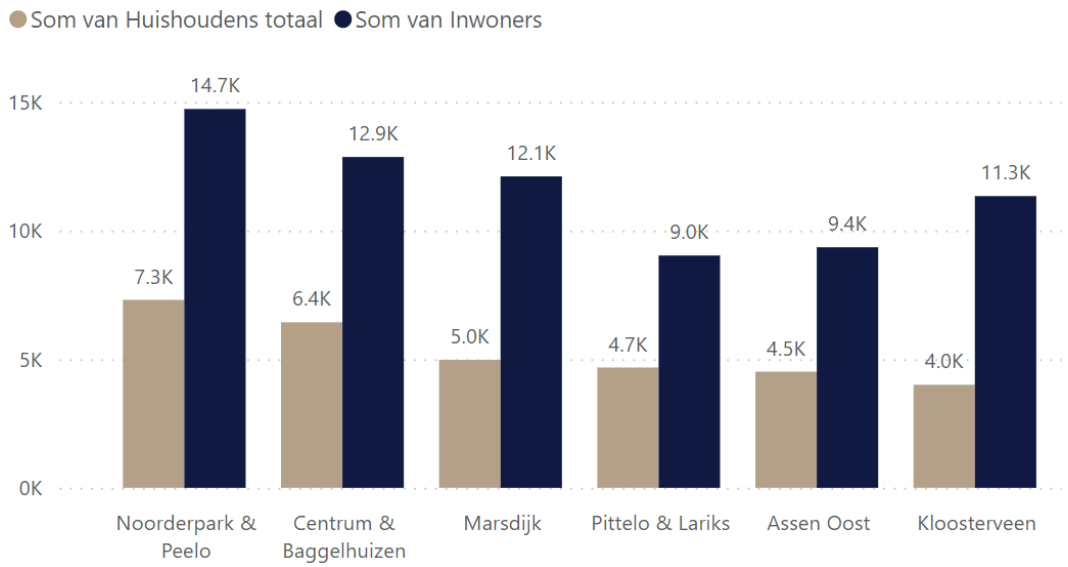
Binnen de scope van het onderzoek gaat het voor jeugd en Wmo om bijna € 16,5 miljoen, ongeveer 24% van de totale uitgaven jeugd en Wmo. Qua aantallen cliënten gaat het om een groter deel van het geheel, namelijk bijna 40%. Voor de regelingen bestaanszekerheid hebben we geen financiële analyse gemaakt, omdat nieuwe inrichting of andere allocatie van budgetten geen onderdeel uitmaakt van dit onderzoek.

Categorie	Bedrag	Aantal cliënten	Bedrag per cliënt
Begeleiding	€ 7.991.855	2277	€ 3.510
Behandeling jeugd	€ 3.620.931	629	€ 5.757
Dagbesteding	€ 4.270.934	493	€ 8.663
Kortdurend verblijf	€ 572.770	46	€ 12.452
Totaal	*€ 16.456.490*	*3445*	*€ 4.777*

Tabel 1: Totale kosten Wmo en Jeugdwet binnen de scope van het onderzoek

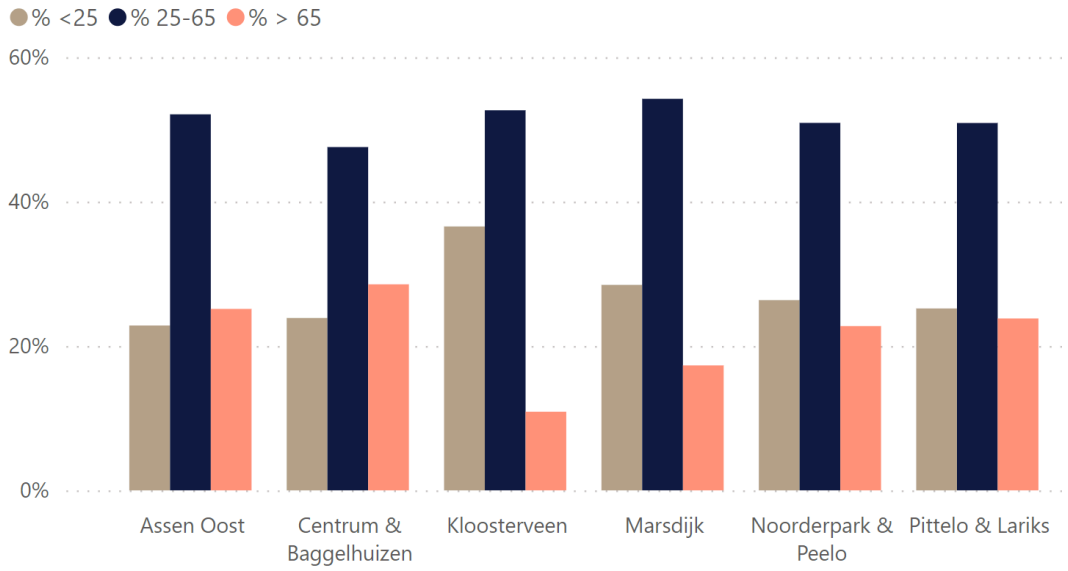
Wijkbeeld

We gebruiken dezelfde wijkindeling als de buurtteams gebruiken. In figuur 2 is het aantal inwoners per wijk te zien. Het aantal huishoudens in verhouding tot het aantal inwoners verschilt per wijk. Het aantal bewoners per huishouden ligt voor de meeste wijken rond de 2 personen. In Kloosterveen bestaat een huishouden uit gemiddeld 2,8 personen.

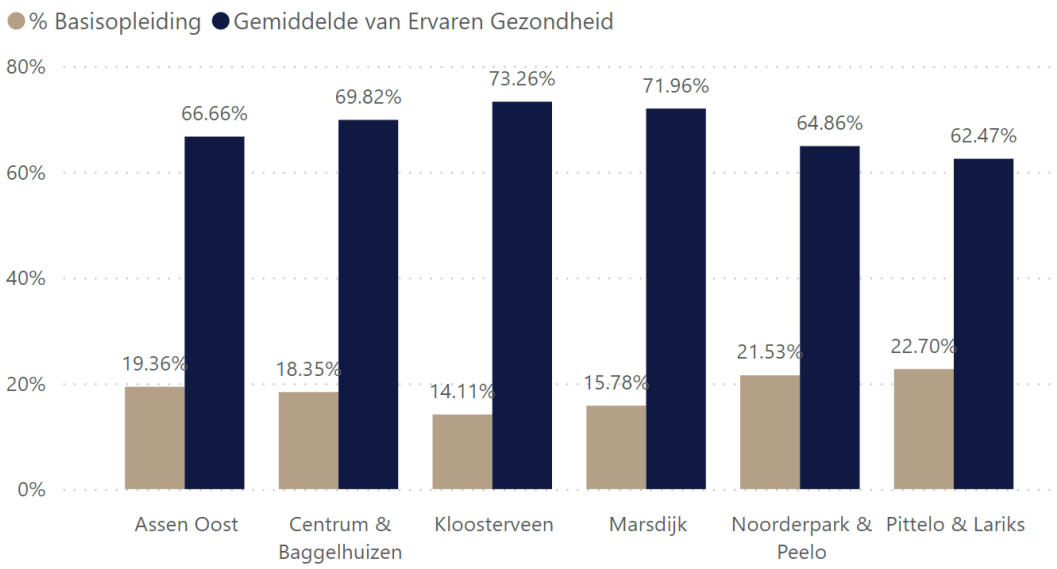


Figuur 2: Aantal huishoudens en aantal inwoners per wijk

De wijken verschillen in leeftijdsopbouw, vooral in ouderen en jongeren (zie figuur 3). De categorie 25-65-jarigen is door alle wijken van Assen ongeveer gelijk verdeeld (tussen de 47% en 54% van de bevolkingsopbouw). De wijken Kloosterveen en Marsdijk zijn relatief jong. In Kloosterveen is ruim 36% van de inwoners onder de 25 jaar oud. Het aantal ouderen is relatief hoog in Assen-Oost en Centrum & Baggelhuizen. Noorderpark & Peelo en Pittelo & Lariks laten een gemiddeld beeld zien met ongeveer evenveel ouderen als jongeren.

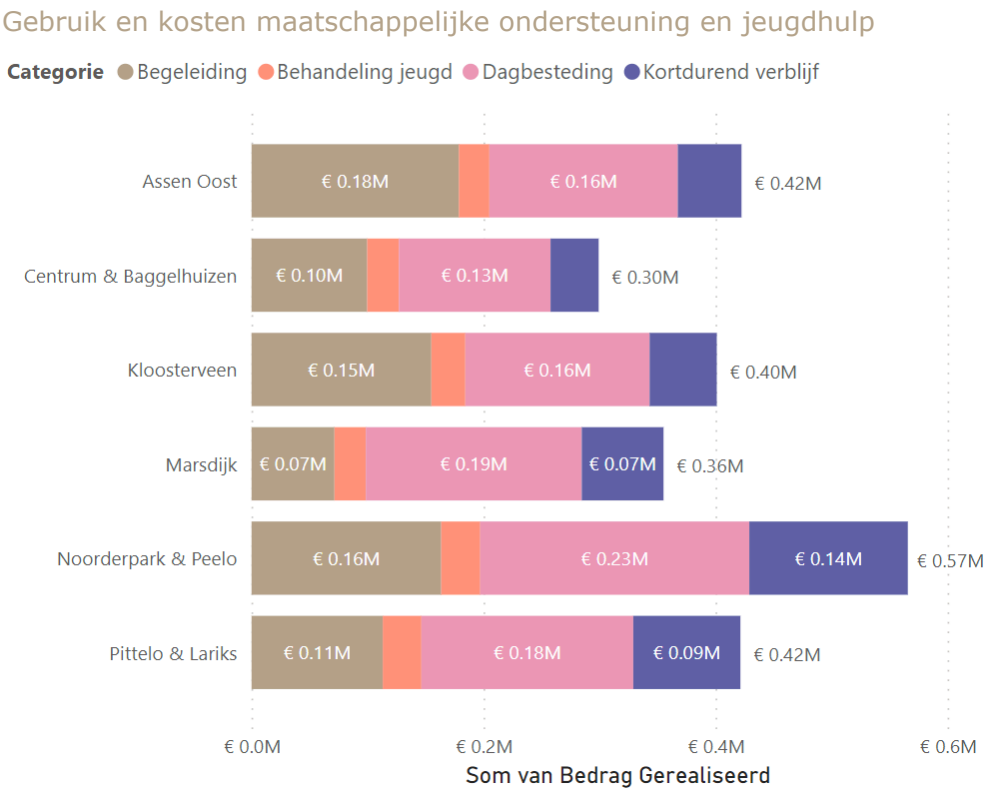


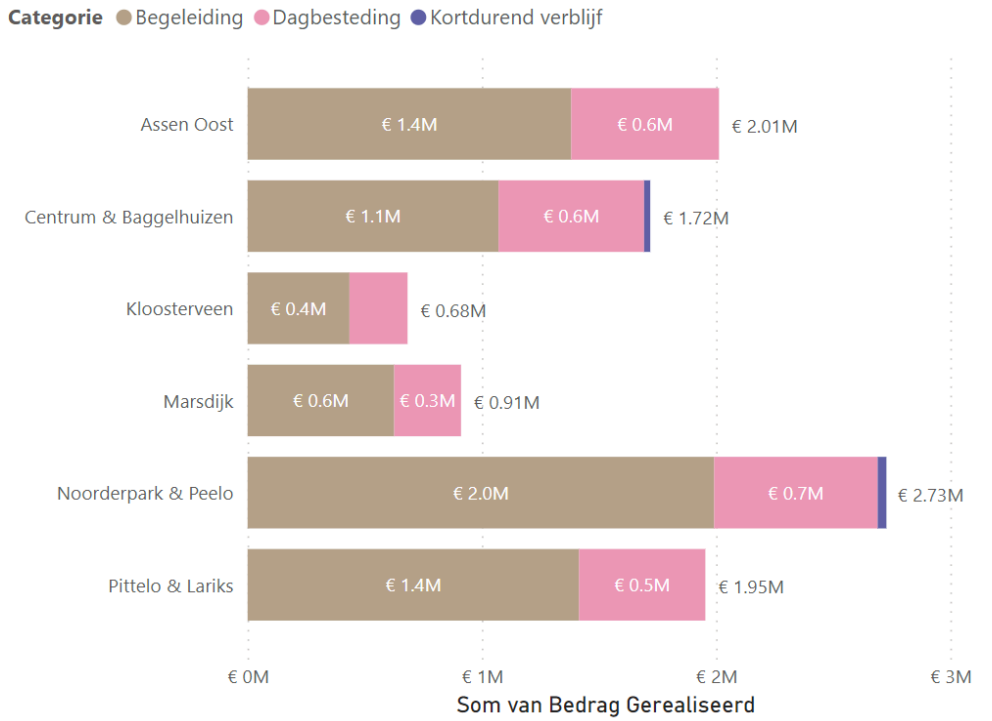
Figuur 3: Verdeling leeftijdscategorieën per wijk



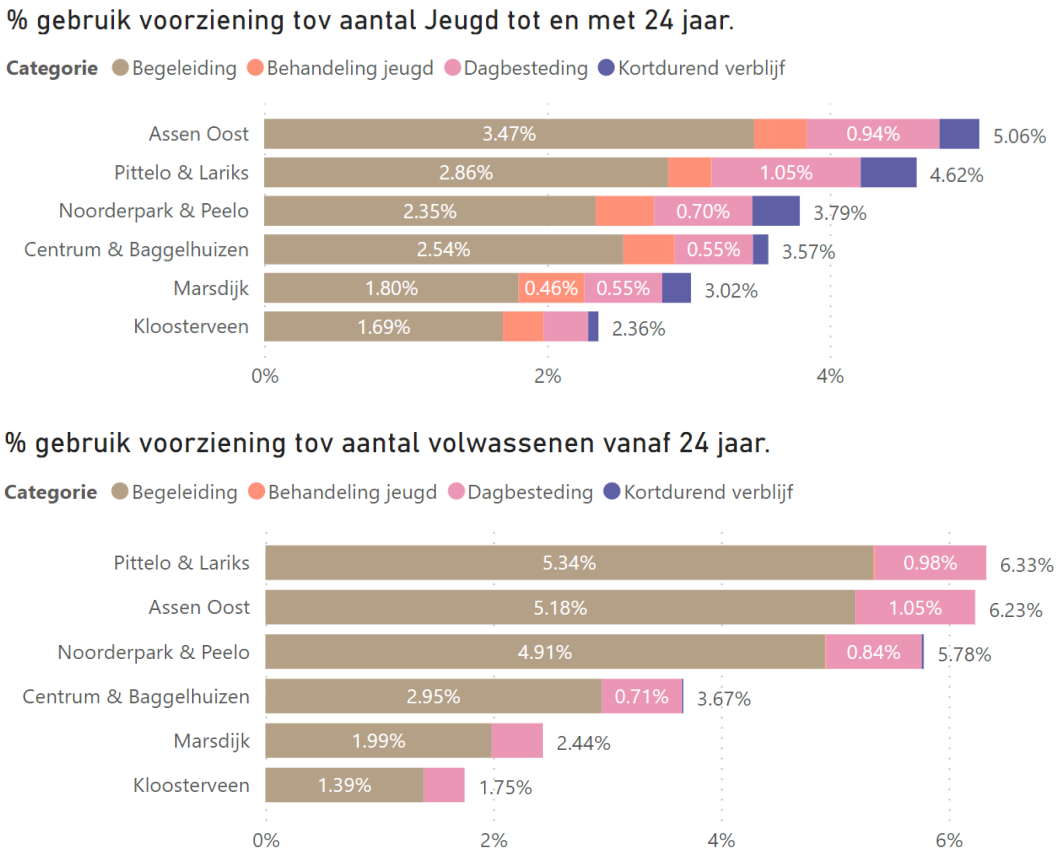
Figuur 4: Ervaren gezondheid en % basisopleiding per wijk

Ervaren gezondheid hangt samen met het genoten opleidingsniveau. Het is minder afhankelijk van leeftijd. Zo laten Noorderpark & Peelo en Pittelo & Lariks de laagst ervaren gezondheid zien en het hoogste percentage inwoners met alleen een afgeronde basisopleiding. Wijken met een relatief laag percentage inwoners met een basisopleiding (en dus een hoger opleidingsniveau) ervaren een betere gezondheid, zoals in Kloosterveen en Marsdijk.





Figuur 5 en 6: Kosten per wijk voor producten jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning



Figuur 7 en 8: Verhouding maatwerkvoorzieningen en totaal aantal inwoners per wijk

De kosten per wijk per voorziening (figuur 5 en 6) laten een verschillend beeld zien op Wmo en jeugd. De verhouding tussen het gebruik van maatwerkvoorzieningen en het totaal aantal inwoners (figuur 7 en 8) verschilt sterk per wijk, maar Assen-Oost en Pittelo & Lariks laten het hoogste relatieve gebruik zien. Het gebruik van maatschappelijke ondersteuning ligt hoger dan jeugdhulp. Begeleiding en dagbesteding jeugd vormen het grootste gedeelte van de kosten voor de jeugd. Marsdijk en Kloosterveen hebben verhoudingsgewijs het minst aantal inwoners die hulp en ondersteuning ontvangen, zowel bij maatschappelijke ondersteuning als bij jeugd.

Verdeling zorg in natura (ZIN) en persoonsgebonden budget (pgb)

	Wmo		Jeugd	
	ZIN	Pgb	ZIN	Pgb
Begeleiding	1841	219	198	19
Dagbesteding	385	17	89	2
Behandeling jeugd	-	-	75	-
Kortdurend verblijf	1	2	41	2

Tabel 2: Aantallen jeugd en Wmo naar categorie en aard van zorg

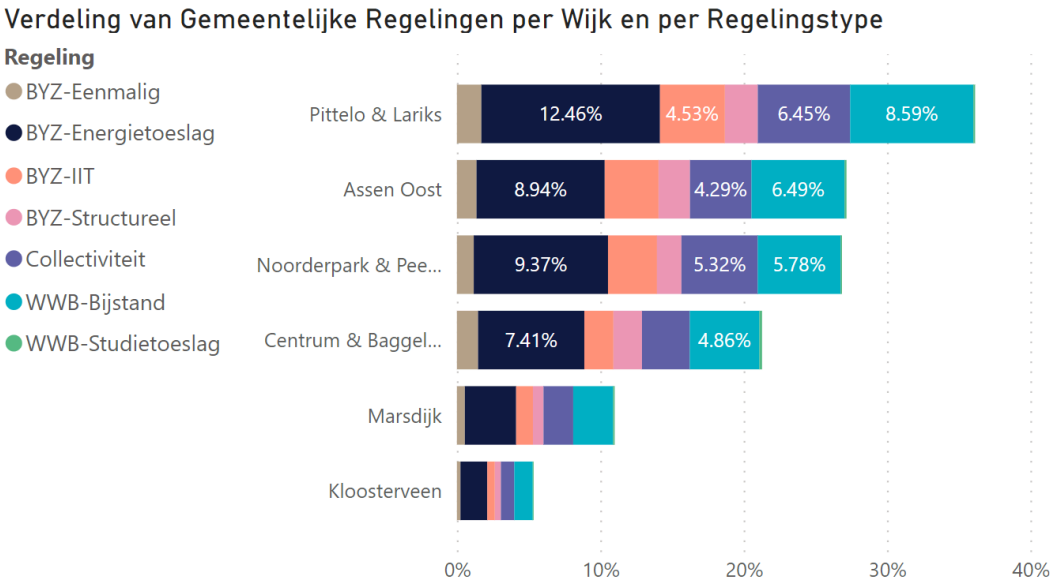
	Wmo		Jeugd	
	ZIN	Pgb	ZIN	Pgb
Begeleiding	€ 6.127.300	€ 970.257	€ 651.739	€ 242.559
Dagbesteding	€ 2.868.165	€ 191.810	€ 1.193.818	€ 17.042
Behandeling jeugd	-	-	€ 263.529	-
Kortdurend verblijf	€ 36.501	€ 27.851	€ 494.633	€ 14.785

Tabel 3: Kosten jeugd en Wmo naar categorie en aard van zorg

Binnen de afbakening van het onderzoek maken 23 cliënten gebruik van een pgb jeugd, van wie 19 voor begeleiding. In totaal wordt 5% van de voorzieningen aan jeugdigen ingezet via een pgb. De Wmo laat een ander beeld zien met in totaal 238 pgb's. Het gaat hier om ongeveer 10% van de voorzieningen maatschappelijke ondersteuning. In aantallen is begeleiding de grootste categorie voor jeugd en Wmo, zowel voor ZIN als voor pgb's. Het valt op dat hoewel het aantal jeugdigen met dagbesteding vanuit ZIN lager ligt dan begeleiding, hier wel (veel) meer geld in omgaat.

Gebruik voorzieningen bestaanszekerheid

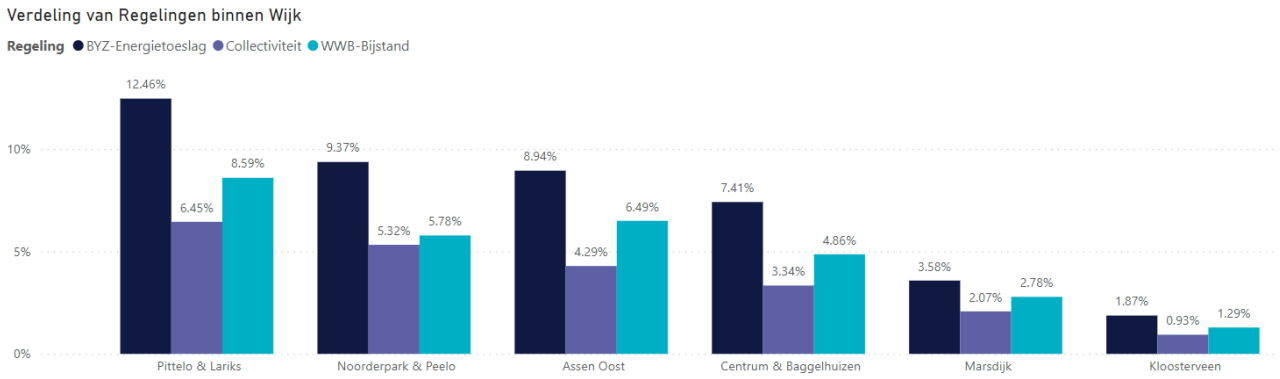
In figuur 9 is het gebruik van regelingen bestaanszekerheid opgenomen per wijk. Dit overzicht laat zien dat in de wijken Pittelo & Lariks de meeste voorzieningen gebruikt worden.



Figuur 9: Aandeel inwoners dat een voorziening bestaanszekerheid gebruikt per wijk

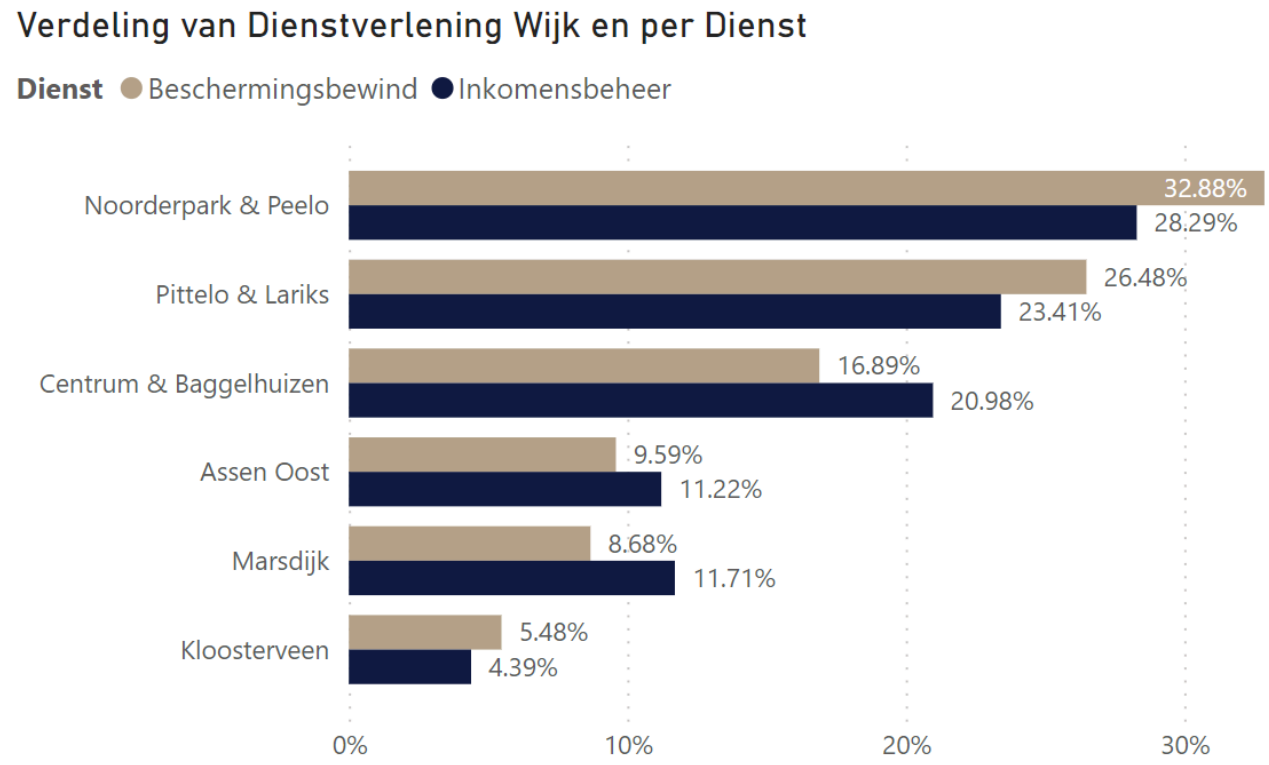
In de volgende figuur (10) wordt het gebruik van bijstand, energietoeslag en/of collectieve zorgverzekering per wijk in beeld gebracht. De figuur laat ook de samenhang zien tussen het gebruik van een bijstandsuitkering, de collectieve zorgverzekering en energietoeslag. Gebruikers van deze laatste twee voorzieningen hebben niet altijd ook een bijstandsuitkering.

De figuur laat zien dat de populatie met een laag inkomen groter is dan het aantal gebruikers van een bijstandsuitkering.



Figuur 10: Percentage inwoners per wijk met een voorziening bijstand, energietoeslag en/of collectieve zorgverzekering

Als laatste laten we zien hoe een aantal diensten van de Gemeentelijke Kredietbank (GKB) verdeeld zijn over de wijken. Zowel beschermingsbewind als inkomensbeheer wordt het meest ingezet in de wijken Noorderpark & Peelo en in de wijken Pittelo & Lariks.



Figuur 11: Verdeling gebruik van beschermingsbewind en inkomensbeheer over de wijken

Verhouding maatwerkvoorzieningen en algemene voorzieningen

Om inzicht te geven in de verhouding tussen (de uitgaven aan) maatwerkvoorzieningen en algemene voorzieningen is gekeken naar Assen-Oost. Assen-Oost is naar verwachting vergelijkbaar met andere wijken van Assen en is daarom gebruikt om een voorbeeldberekening van te maken.

In Assen-Oost is een uitgebreid aanbod aan algemene voorzieningen aanwezig. Binnen de scope van het onderzoek wordt in deze wijk ongeveer € 2,8 miljoen uitgegeven aan maatwerkvoorzieningen. Aan algemene voorzieningen waar de gemeente Assen een subsidierelatie (of opdrachtverstrekking) mee heeft, wordt bijna € 800.000 uitgegeven in Assen-Oost. Van het totale bedrag aan algemene voorzieningen en maatwerkvoorzieningen binnen de scope van het onderzoek wordt daarmee ongeveer 22% uitgegeven aan algemene voorzieningen ten opzichte van 78% aan maatwerkvoorzieningen. Zie ook tabel 4 voor een overzicht. Deze analyse geeft inzicht in de verhouding tussen maatwerkvoorzieningen en algemene voorzieningen. Hoewel deze specifiek geldt voor Assen-Oost, zal de verhouding voor andere wijken niet heel veel afwijken.

Type voorziening	Kosten absoluut Assen-Oost	Verhouding kosten
Maatwerkvoorzieningen maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp binnen scope onderzoek	€ 2,8 miljoen	78%
Algemene voorzieningen	€ 800.000	22%

Tabel 4: Kosten maatwerkvoorzieningen en algemene voorzieningen in Assen-Oost

Het past binnen de ambities van een sociale stad (en regelarme stad) om het aandeel algemene voorzieningen te vergroten. Meer hierover is terug te vinden in hoofdstuk 4, 5 en 6 over (de uitwerking van) het voorkeursscenario.

3.2 Analyse huidige situatie en knelpunten

Ondersteuningsaanbod

Inwoners van Assen ontvangen ondersteuning op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp, schuldhulpverlening, welzijn en ondersteuning bij rondkomen. Aanbieders van hulp en ondersteuning hebben voor de uitvoering een opdracht via een inkooprelatie (jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning, welzijn), een subsidie (welzijn, een gedeelte van schuldhulpverlening en ondersteuning bij rondkomen) of een gemeenschappelijke regeling (minimaregelingen en schuldhulpverlening). De gemeente Assen contracteert (lokaal of in regionaal verband) de aanbieders voor het leveren van afzonderlijke producten, vaak opgesplitst in verschillende interventieniveaus. De samenwerking tussen aanbieders is vooral gericht op het casusniveau. Om samenwerking en vernieuwing te stimuleren organiseert en financiert de gemeente pilots. Deze pilots worden toegevoegd aan het bestaande ondersteuningsaanbod. De huidige situatie laat een verkokerd ondersteuningsaanbod zien zonder prikkel tot vernieuwing, samenwerking of verbinding met

basisvoorzieningen. Nieuwe pilots en initiatieven worden vooral toegevoegd aan het bestaande aanbod zonder dat bestaand aanbod wordt vervangen.

Toegang: verschillende routes en werkwijzen

De toegang tot ondersteuning is voor een groot deel belegd bij de gemeente (behalve bij jeugdhulp, waar de huisarts ook een grote rol speelt) en loopt via verschillende routes. De meeste voorzieningen worden verstrekt in de vorm van een maatwerkvoorziening, ook als het gaat om generalistische hulp. Integrale vraagverheldering en verbinding met de sociale basis is nog weinig (uniform) uitgewerkt in de toegangsroutes.

Inwoners met vragen over ondersteuning bij zelfredzaamheid, inkomen, schulden, opvoeden en opgroeien kunnen zich melden bij de gemeente, het Werkplein Drentsche Aa (WPDA), hun huisarts of bij het buurtteam. Als inwoners zich melden bij een van de zes buurtteams of het aanmeldteam van de gemeente wordt de vraag opgepakt door een Team Zorg en Welzijn waarin Vaart Welzijn (organisatie voor sociaal werk) en de gemeente samenwerken. Voor een belangrijk deel gaat dit om vragen van mensen die al een maatwerkvoorziening hebben. Er wordt opnieuw naar hun situatie gekeken door de gemeente om te bepalen of een maatwerkvoorziening (nog steeds) nodig is. Voor lichtere vormen van schuldhulpverlening en hulp bij rondkomen kunnen inwoners direct terecht bij Vaart Welzijn, Humanitas, Leergeld of Schuldhulpmaatje.

De Teams Zorg en Welzijn verschillen per wijk in samenstelling en expertise. Naast de indicatiestellers jeugd en Wmo en maatschappelijk werkers sluiten in sommige wijken bijvoorbeeld de politie en de woningcorporatie aan bij het Team Zorg en Welzijn. Lichte vragen worden door Vaart Welzijn opgepakt, of Vaart Welzijn verwijst door naar andere basisvoorzieningen. Andere verschillen tussen de teams zijn de duur van de ondersteuning en de samenwerking tussen medewerkers van de gemeente Assen en Vaart Welzijn. Dit leidt in de praktijk tot onduidelijkheid in de samenwerking en in sommige gevallen voor de inwoner tot het gevoel van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Ook de taakverdeling tussen Mijn Buurt Assen (collectieve vormen van ondersteuning) en de buurtteams (individuele ondersteuning) is niet altijd duidelijk.

Wijkgericht werken

Gemeente Assen werkt aan integrale wijkplannen waarin alle opgaven op wijkniveau met elkaar in verband gebracht worden. In aanloop naar deze plannen zijn een wijkbeeld, een wijkanalyse en een wijkagenda ontwikkeld. Dit is allereerst voor twee wijken gebeurd om daarna de overige zeven wijken[12] op te pakken. In het wijkgericht werken gaat het om een breed aantal thema's waar zorg en ondersteuning een onderdeel van zijn. Het gaat onder andere over veiligheid, leefbaarheid, mobiliteit, duurzaamheid en wonen. In de twee pilotwijken wordt gewerkt aan een centrale ontmoetingsplek en een plek waar inwoners met al hun vragen terechtkunnen. Het wijkgericht werken staat nog in de kinderschoenen en het is lastig om uiteenlopende belangen zo goed mogelijk met elkaar in overeenstemming te

[12] Volgens de CBS-wijkindeling heeft Assen negen wijken. In dit rapport gebruiken we ook vaak de indeling in zes wijken. Dit is de wijkindeling van de buurtteams. Een aantal buurtteams werkt voor meerdere wijken (zes buurtteams voor negen wijken).

brengen. De verkokerde financiering van voorzieningen nodigt aanbieders uit om te presteren op hun eigen opdracht, niet om wijkgericht werken te versterken.

Inkoop en contractmanagement

De NMD-samenwerking voert de inkoop van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning uit voor Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo. Ze werken samen op basis van een regeling zonder meer; een lichte samenwerkingsovereenkomst op basis van artikel 1, lid 1 van de Wet gemeenschappelijke regelingen. De regeling zonder meer borgt vrijheid voor individuele gemeenten om eigen beleidskeuzes te maken en is een voortzetting van de manier van samenwerken die sinds de decentralisaties in 2015 in de NMD-samenwerking is ontstaan.

Bij de inkoop van jeugd en Wmo is uitgegaan van een resultaatgerichte werkwijze, verdeeld over de domeinen veilig, zelfredzaam, meedoen en gezond[13]. De intensiteit van de hulp is ingedeeld aan de hand van interventieniveaus. Interventieniveau 1, 2 en 3 zijn geclassificeerd als algemeen toegankelijk en vallen buiten de inkoop. Interventieniveau 4 betreft laagfrequente ondersteuning voor enkelvoudige problematiek. Het zwaarste interventieniveau 8 is ondersteuning in combinatie met verblijf en wordt 24 uur per dag geboden.

De financiering tot nu toe is gebaseerd op inspanningen en output. De outputgerichte bekostigingsvariant staat op dit moment onder druk, omdat inwoners volgens de Centrale Raad van Beroep (CRvB) recht hebben op duidelijkheid over het aantal uren hulp, ondersteuning of zorg. Bij toekomstige aanbestedingen wordt wederom verkend welke uitvoeringsvariant aansluit bij de situatie van dat moment.

Per 31 december 2025 lopen de contracten maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp af. De NMD-samenwerking werkt op dit moment aan het proces om tot nieuwe contracten te komen. Achtereenvolgens worden een evaluatie, visie- en beleidsvorming, inkoopstrategie en programma van eisen opgesteld.

Voor bestaanszekerheid zijn de gemeenschappelijke regeling (GR) van het WPDA en de GR van de GKB van belang. In beide gevallen zijn de diensten onderdeel van de GR waaraan meerdere gemeenten deelnemen. Een GR is een vorm van eigen beheer van voorzieningen. Voor beide GR'en zal nader onderzocht moeten worden of de dienstverlening nog passend is bij het voorkeursscenario.

3.3 Mogelijkheden voor regelarm werken

Toegang

Het verminderen van het aantal schakels in de toegang is een belangrijk onderdeel van regelarm werken. Vaker werken zonder beschikking maakt de toegang tot hulp flexibeler en er ontstaan nieuwe mogelijkheden om voorzieningen laagdrempelig in de wijk te organiseren.

[13] Beschermd wonen en Thuiswonen+ worden buiten beschouwing gelaten.

Het moet voor inwoners helder zijn waar ze terechtkunnen met hun (hulp)vragen. Er bestaan verschillende beelden over de 'beste' plek voor de toegang. Sommigen betogen dat er altijd een scheiding moet blijven tussen de wettelijke toegangsfunctie en de hulp en ondersteuning.

Ondersteuning

Vanuit het gemeentelijk beleid is er de wens om de ondersteuning toekomstbestendig te organiseren. Dit uit zich onder andere in een aantal initiatieven in de experimenteer- of pilotfase, zoals de Onderwijszorgarrangementen (OZA's). De praktijk laat zien dat deze nieuwe initiatieven ondersteuningsvormen toevoegen aan het bestaande aanbod. Het lukt nog onvoldoende om de effectiviteit van deze pilots en initiatieven in beeld te brengen. Hoewel dit nodig is om te beoordelen of het nieuwe aanbod bestaand aanbod kan vervangen, ontstaat zo langere tijd een gestapeld aanbod. In de gesprekken wordt hier regelmatig naar verwezen als een cultuur van 'en/en' in plaats van 'of/of'.

Er liggen veel ambities op wijkgericht werken. Dit is breder dan jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning, welzijn en bestaanszekerheid. Het gaat ook over leefbaarheid, wonen, bestaanszekerheid en veiligheid. Vanuit het IZA-regioplan ligt er de stevige ambitie om per 500 inwoners in 2027 één aanspreekpunt in de wijk gerealiseerd te hebben. De noodzaak om meer gebruik te maken van algemene voorzieningen wordt breed gedeeld.

In paragraaf 3.4 gaan we uitgebreider in op de mogelijkheden voor regelarm werken voor de verschillende vormen van ondersteuning binnen de scope van het onderzoek.

Juridisch

Mogelijkheden zitten in het slimmer omgaan met bestaande regels, het schrappen van bovenwettelijke regels en procedures en het vergroten van de mogelijkheden om met algemene voorzieningen te komen tot de gewenste zelfredzaamheid en participatie van inwoners. Als met minder beschikkingen gewerkt gaat worden, zijn er mogelijkheden om de rechtsbescherming van inwoners op een passende manier te organiseren, bijvoorbeeld in de vorm van klachtprocedures en mediation.

Wijkgericht organiseren

De wijkgerichte ondersteuning kan via een aanbesteding worden ondergebracht bij één of enkele organisaties met de ruimte en verantwoordelijkheid om hun opdracht naar eigen inzicht in te vullen. De vrijheid voor de uitvoerende partij(en) wordt als een belangrijke voorwaarde gezien voor inhoudelijk succes. Meer ruimte voor de uitvoering is nieuw en wordt ook door de gemeente Assen als een voorwaarde gezien voor succesvol worden in regelarm werken voor inwoners.

Het onderbrengen van wijkgerichte ondersteuning bij één organisatie wordt wisselend beoordeeld door de geïnterviewden. Deze organisatievorm kan regelarm werken, omdat deze organisatie niet afhankelijk is van het verwijzingsproces van de gemeentelijke toegang. Tegelijkertijd maakt de breedte van de hulpvragen het ingewikkeld om de juiste expertise in de wijk aanwezig te hebben. Ontbreekt bijvoorbeeld expertise over LVB-problematiek, dan bestaat het risico dat deze niet of te laat gesignaleerd wordt. Datzelfde geldt voor specialistische kennis over schulden. Een ander risico is een focus op ambulante hulp, zonder

voldoende vertegenwoordiging van behandeling en wonen. Zo kunnen inwoners te laat of niet op de juiste plek terechtkomen voor behandeling en wonen.

Tevens roept het organiseren van wijkgerichte ondersteuning de vraag op wat voor kennis en expertise de professional in de toegang moet hebben. Waar ligt de grens tussen generalistisch en specialistisch? Vanuit het wijkgericht werken is het droombeeld één plek in de wijk waar je terechtkunt met al je vragen. Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat het belangrijk is om de samenwerking tussen de gemeentelijke toegang, de buurtteams en algemene voorzieningen verder te versterken.

Vertrouwen en strategisch partnerschap

Alle externe organisaties noemen 'vertrouwen' tussen opdrachtgever en opdrachtnemer als randvoorwaardelijk om regelarm te werken. Vertrouwen betekent niet loslaten, maar elkaar ruimte geven. Opdrachtgever en opdrachtnemer gaan regelmatig met elkaar het gesprek aan over (behaalde) resultaten. De basishouding hierbij is echter vertrouwen: de opdrachtgever gaat ervan uit dat de opdrachtnemer handelt vanuit het belang van de inwoner met inachtneming van de financiële kaders van de gemeente. Geïnterviewden geven aan dat het niet mogelijk is om met honderden aanbieders vertrouwensrelaties op te bouwen, dus het is nodig om met een aantal partijen langdurige samenwerkingsrelaties aan te gaan[14]. Strategisch partnerschap betekent daarnaast de constante dialoog over de balans tussen regels, procedures en verantwoording en inwoners snel de juiste hulp kunnen bieden.

Inkoop en contractmanagement

De NMD werkt vanuit het uitgangspunt van uniformiteit tussen de vijf gemeenten. Het past bij de ontwikkeling naar regelarm om meer te differentiëren afhankelijk van de lokale situatie. De NMD wordt daarmee in de toekomst bijvoorbeeld een regionale organisatie die ieder van de vijf gemeenten op een eigen manier ondersteunt op basis van de lokale kleur. Richting de nieuwe contracten is het belangrijk, volgens de medewerkers van de NMD, om een gezamenlijke richting vast te stellen, zowel op inhoud als op samenwerking en sturing. Het initiatief hiervoor ligt bij de gemeenten. Dit geeft houvast bij de verdere invulling van de samenwerking en de eventuele aanbesteding. Het gezamenlijk optrekken van gemeenten maakt het bijvoorbeeld aantrekkelijker voor potentiële aanbieders om zich in te schrijven. Bovendien heeft het volume van de inkoop effect(en) op de prijs.

Het is voor de NMD van belang dat er een heldere rol- en taakverdeling is tussen de NMD en de gemeenten. Hierin dient in ieder geval duidelijk te worden wat regionaal en lokaal ondersteund dient te worden. Zo kunnen gemeenten ervoor kiezen om gezamenlijke uitgangspunten uit te werken in een 'standaardpakket' van ondersteuning waar iedere gemeente op basis van de lokale kleur op kan aanvullen. Het gaat daarbij om de balans tussen elkaar versterken als samenwerkende gemeenten en differentiëren. De duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden gaat over inkoop, maar ook over beleid.

[14] Uiteraard kan hierin wel, zoals veel regio's al doen, inhoudelijk gesegmenteerd worden. Dit betekent dat er voor bepaalde zorgvormen met een select aantal partijen wordt samengewerkt, terwijl een veelheid van aanbieders andere zorgvormen kan leveren zolang ze voldoen aan de (kwaliteits)eisen.

Het valt op dat de focus in de huidige samenwerking gericht is op controle, beheersing van financiën en een uniforme aanpak voor alle gemeenten. Loslaten van de uniformiteit betekent dat er verschillen tussen gemeenten kunnen ontstaan, omdat iedere lokale situatie verschilt. Voor de huidige contractmanagers betekent dit een beweging naar 'accountmanagement'. Inhoud en relatie staan bij het accountmanagement centraal in plaats van het managen van de afspraken uit het contract.

3.4 Regelarm werken toegepast op voorzieningen

In deze paragraaf bespreken we de voorzieningen waarvoor regelarm werken mogelijk is. Het gaat om voorzieningen maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp, welzijn en bestaanszekerheid. Het overzicht van voorzieningen dat regelarm ingericht kan worden is opgenomen in bijlage 1.

Maatschappelijke ondersteuning

Er liggen kansen om begeleiding en dagactiviteiten sterker te verbinden in de vorm van een algemene voorziening. Er is dan een minder strikt onderscheid tussen individuele ondersteuning en groepsondersteuning, en waar mogelijk kan de doelgroep verbreed worden. Vrijwillige inzet, inzet vanuit welzijn en professionele ondersteuning kunnen flexibel gecombineerd worden zonder formele toegangsroutes. Er is meer regelruimte, waardoor professionals naar eigen inzicht kunnen handelen zonder dat hier een (administratief) proces voor nodig is. Het startpunt van de beweging naar regelarm werken ligt in de behoefte van de wijk en inwoners met een ondersteuningsvraag. Deze kan per wijk verschillen.

Hoewel de GGZ-ondersteuning aan volwassenen niet onder de Wmo valt, is regelmatig begeleiding vanuit de Wmo nodig in bijvoorbeeld de sociale psychiatrie. Wanneer dit nodig is lopen aanbieders van GGZ in de huidige situatie er tegenaan dat het veel tijd kost om een verwijzing te krijgen vanuit de gemeente. Voor inwoners met langdurige psychische problemen bestaat het concept 'Optimaal leven', waarin huisartsen, verzekeraars en gemeente samenwerken (zonder gedeelde financiering en resultaatafspraken). Vanuit Optimaal leven zijn verkorte indicatieroutes beschikbaar door afspraken over de duur en intensiteit. Zo is het snel te organiseren dat een beschikking voor drie maanden wordt afgegeven voor twee uur in de week begeleiding. Dit concept kan als inspiratie dienen voor de bredere aansluiting tussen de Wmo en de GGZ-hulp aan volwassenen.

Jeugdhulp

Net zoals maatschappelijke ondersteuning liggen er kansen om begeleiding, dagbesteding en kortdurend verblijf voor jeugdigen als algemene voorziening te organiseren. Bovendien zijn er mogelijkheden om deze formele hulp dicht bij het 'gewone leven' te organiseren, zoals op school. Door in te zetten op de verbinding met vrijwillige inzet, ondersteuning op school, hulp vanuit de GGD en bij de huisarts, kunnen jeugd en gezin dicht bij huis terecht met hun vraag of idee.

Voor ondersteuning vanuit de basis-GGZ, specialistische GGZ, ambulante gezinsbehandeling en/of medicatiecontrole zien respondenten eveneens mogelijkheden om de hulp anders te organiseren. Door het aanbod in te richten als een algemene voorziening op wijkniveau,

wordt (een deel van) de GGZ-hulp voor jeugdigen laagdrempeliger en kan in de vraagverheldering direct de verbinding gemaakt worden met informele hulp en hulp vanuit bijvoorbeeld de school. Voor meer specialistische vormen van zorg biedt de wijk niet altijd het juiste schaalniveau. De inzet van specialisten wordt zo te gefragmenteerd over de verschillende wijken of het kost te veel geld om in alle wijken (hoog)specialistische expertise te organiseren. Dat kan gelden voor de specialistische GGZ en medicatiecontrole.

In dit verkennend onderzoek worden naast begeleiding op interventieniveau 4 en 5, dagbesteding en kortdurend verblijf, de basis-GGZ en ambulante gezinsbehandeling aan jeugd en gezin meegenomen in de verdere uitwerking. De kansen om specialistische GGZ regelarm te organiseren komt wel aan bod, maar niet met het buurtteam als het schaalniveau van de inrichting. Medicatiecontrole vraagt om hoogspecialistische kennis en expertise en is daarom minder geschikt om in het buurtteam te organiseren. Bovendien bestaat al de mogelijkheid om medicatiecontrole af te schalen naar de huisarts in het geval van een voldoende stabiele situatie.

Er is met een aantal systeemaanbieders in de jeugdhulp gesproken. Dit zijn aanbieders met een breed regionaal aanbod van jeugdhulp, bijvoorbeeld hoogspecialistische behandeling, fasehuizen en driemilieuvoorzieningen. Alle zien een kans om deze kennis en expertise beter te verbinden met hulp in de wijk, bijvoorbeeld in de vorm van een consultatierol. Experts worden bijvoorbeeld ingeschakeld tijdens de vraagverheldering. Inwoners zitten zo sneller op de juiste plek én onnodige verwijzingen worden hiermee voorkomen.

Voor specialistische hulp is schaalgrootte een belangrijk thema. Hoe meer iedere gemeente een eigen pad kiest, bijvoorbeeld in inkoopeisen, regels, procedures en administratie, hoe ingewikkelder het is voor aanbieders. Voor een aantal vormen van hulp wordt het binnenkort verplicht om regionaal in te kopen. Dit wordt vastgelegd in de Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) zorgvormen (landelijk).

Welzijn, ontmoeting en wijkgericht werken

Wijkgericht werken biedt de mogelijkheid om in de wijk vragen van inwoners op te pakken, bijvoorbeeld door plekken in de wijk te organiseren waar inwoners terechtkunnen voor activiteiten, ontmoeting en het stellen van een (hulp)vraag. In de voorzieningen op wijkniveau kunnen zo meerdere functies bij elkaar komen. Naast de ingang voor vragen, ontmoeting en meedoen kan vrijwillige inzet gecombineerd worden met (korte) professionele ondersteuning. De gemeente Assen kan verder bouwen op het uitgebreide palet aan (algemene) voorzieningen in de wijk, waaronder De Componist, De Vermeer en ‘t Markehuus De voorbeeldlijst in bijlage 2 laat zien dat inwoners in Assen-Oost gebruik kunnen maken van activiteiten en voorzieningen op het gebied van werk, inkomen, meedoen en sport. Bij veel van deze voorzieningen spelen vrijwilligers een sleutelrol.

Het is waardevol om te investeren in de verbinding tussen inwoners, huisartsen, buurtteams, welzijn, maatschappelijke partners en gemeente. Wijkregisseurs kunnen hierin een belangrijke rol spelen. In plaats van het huidige systeem van maatwerkvoorzieningen is het uitgangspunt de (behoefte van de) wijk en de wijkbewoners. Op dit moment is de gemeente

Assen wijkgericht werken aan het op- en uitbouwen, bijvoorbeeld door in twee pilotwijken te werken met wijkregisseurs. Zij voeren de wijkuitvoeringsplannen uit.

Bestaanszekerheid

De ondersteuning op het gebied van bestaanszekerheid bestaat onder andere uit het bieden van een pakket aan minimaregelingen en toeslagen, hulp bij administratie en budgetbeheer en ondersteuning bij het oplossen van schulden. Het WPDA, de GKB, Vaart Welzijn, Leergeld, Humanitas en Schuldhulpmaatje zijn de belangrijkste uitvoerders van de ondersteuning bestaanszekerheid. Zij delen de visie dat een meer wijkgerichte benadering kan helpen om meer inwoners te bereiken. Door meer aandacht aan bestaanszekerheid te geven in buurtteams en netwerken in de wijk kan hulp sneller en laagdrempeliger worden geboden. Voor deze voorzieningen geldt dat regelarm werken betekent:

- eenduidige toegangsroutes;
- heldere voorwaarden (uniforme inkomensgrenzen);
- integrale vraagverheldering en een plan van aanpak gericht op financiële redzaamheid;
- (toegang tot de) dienstverlening verbinden aan de buurtteams;
- samenwerking op wijkniveau.

De organisaties gericht op bestaanszekerheid werken samen in een stedelijke leerkring, waarin kennis wordt uitgewisseld en ingewikkelde casuïstiek wordt besproken. Zo'n leerkring zou vertaald kunnen worden naar een invulling op wijkniveau, waarbij ook andere professionals en vrijwilligers kunnen aansluiten.

De partners bestaanszekerheid benoemen ook het belang van een aanpak die (nog) meer rekening houdt met wantrouwen onder inwoners als het gaat om (overheids)regelingen en schaamte over hun situatie. Als ondersteuning vanuit een buurtteam geleverd wordt, als er in de buurt mogelijkheden zijn om ervaringen uit te wisselen met andere inwoners, en als er laagdrempelige activiteiten zijn, dan zijn er meer mogelijkheden om aan vertrouwen te werken.

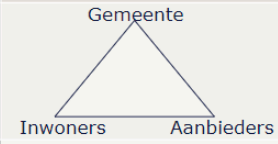
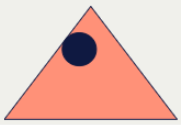
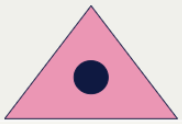
H4 | Scenario's en voorkeursscenario

4.1 Van drie scenario's naar één voorkeursscenario

Het verkennend onderzoek is gestart met de intentie om drie scenario's uit te werken, bestaande uit verschillende mogelijkheden om ondersteuning aan inwoners regelarm en wijkgericht te organiseren. Op basis van de documentanalyse, de gevoerde gesprekken en de data-analyse zijn de contouren van drie scenario's ontstaan:

1. Beter worden in de huidige uitvoering;
2. Anders inrichten van bestaande voorzieningen;
3. Organiseren vanuit de samenleving.

Hieronder worden de drie scenario's kort toegelicht. Een van deze scenario's is nadrukkelijk naar voren gekomen als het voorkeursscenario van de maatschappelijke organisaties waarmee gesproken is en van de gemeente Assen. Tegelijkertijd wordt met het beschrijven van alle scenario's recht gedaan aan de inbreng van alle betrokkenen. Voordat het voorkeursscenario in detail wordt uitgewerkt, wordt de onderbouwing voor het voorkeursscenario beschreven.

Rode draad uit de bevindingen —>	**Beter worden in huidige uitvoering**	**Anders inrichten van voorzieningen**	**Organiseren vanuit de samenleving**
Doel	Consultatie, integrale intake, op- en afschalen, verbeteren toegang	Verbinden begeleiding, dagbesteding en welzijn	Wat hebben inwoners nodig om mee te kunnen doen?
Ondersteuningsaanbod	Aanbod ingedeeld op benodigde expertise	Aanbod gericht op doelbereik participatie en zelfredzaamheid	Aanbod aanvullend op vragen en mogelijkheden van inwoners en gemeenschappen
Samenwerking	Samenwerken vanuit toegang en expertise voor inwoners	Niet-vrijblijvende samenwerking tussen aanbieders op wijkniveau	Coproductie tussen inwoners, organisaties en gemeente
			

Figuur 12: Overzicht drie scenario's

Scenario 1: Beter worden in de huidige uitvoering

Het eerste scenario bouwt verder op bestaande kaders, zoals inkoop(afspraken), de organisatie van de gemeentelijke toegang en de financiering. Binnen de bestaande kaders is volgens dit scenario voldoende ruimte voor regelarm(er) werken. Denk bijvoorbeeld aan het optimaliseren van de klantroutes, flexibel op- en afschalen mogelijk maken, consultatierol op- en uitbouwen, casemanagement verbeteren en de integrale vraagverheldering door consulenten van de gemeente Assen en buurtteams optimaliseren. De rechtspositie van de inwoner wordt geborgd door de gemeentelijke toegang in te richten langs de lijnen van de wettelijke eisen en procedures ten aanzien van melding, onderzoek, aanvraag en besluit.

Scenario 2: Anders inrichten van voorzieningen

Een deel van het huidige voorzieningenpakket kan als algemene voorziening worden ingericht. In dit scenario wordt het pakket aan maatwerkvoorzieningen kleiner. Een nieuwe inrichting maakt het mogelijk om tot integrale arrangementen te komen en een brede samenwerking op wijkniveau te ontwikkelen. De toegang wordt eenvoudiger, bijvoorbeeld door de toegang en ondersteuning te combineren bij het buurtteam en/of aanbieders. De inrichting kan in dit scenario ook veranderen, bijvoorbeeld door een consortium waarin hulp, ondersteuning en toegang gezamenlijk wordt aanbesteed. Lumpsum of taakgerichte bekostiging kan helpen om optimaal gebruik te maken van algemene voorzieningen.

Scenario 3: Organiseren vanuit de samenleving

'Organiseren vanuit de samenleving' vertrekt vanuit de inwoner in de wijk. Welke ondersteuningsbehoefte hebben inwoners in hun leven? En hoe richten we de infrastructuur en netwerken passend bij deze ondersteuningsbehoefte in? Hiermee wordt 'afstand' gedaan van de huidige verkokerde indeling in voorzieningen, toegang, sturing en bekostiging en verschuift de blik naar de behoefte in de wijk. Toegang en uitvoering worden zoveel mogelijk gecombineerd. Maatwerkvoorzieningen zijn een sluitstuk en dit is terug te vinden in de financiële prikkels. Er wordt een nieuw ontwerp gemaakt, gebaseerd op strategisch partnerschap op wijkniveau. Juridische kaders en een goed pakket aan voorzieningen zijn randvoorwaardelijk.

Voorkeursscenario

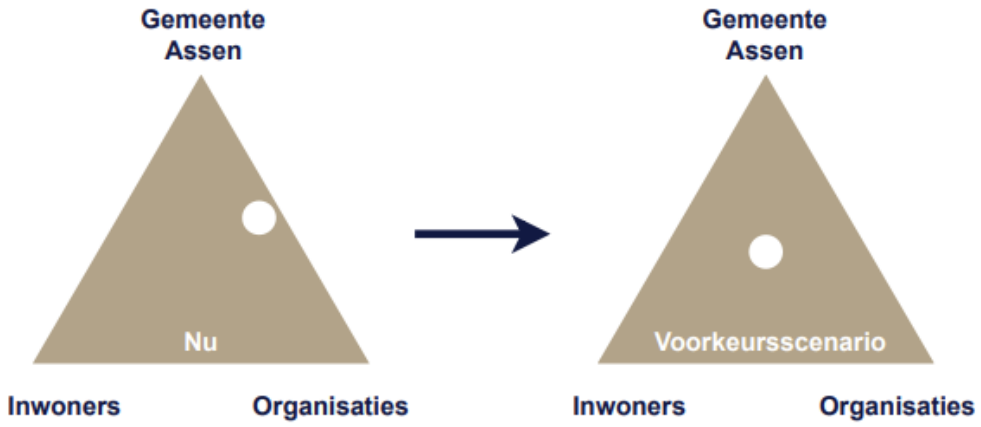
Organiseren vanuit de samenleving neemt de behoefte van inwoners en de wijk als startpunt. Het ondersteuningsaanbod en netwerk in de wijk wordt op basis van de (verschillende) behoeften ingevuld. Dit startpunt wordt door maatschappelijke organisaties en de gemeente Assen onderschreven. Een overgrote meerderheid van de geïnterviewden vindt daarom de ambitie achter organiseren vanuit de samenleving de gewenste richting voor de toekomst. Dit is bovendien bevestigd in de georganiseerde werk- en toetsbijeenkomsten. Verder sluit organiseren vanuit de samenleving goed aan bij aanpalende beleidsambities in de gemeente Assen, zoals de wijkgerichte aanpak en de plannen voor een buurtondersteuner. Omdat al deze resultaten naar één scenario wijzen, is gekozen voor het uitwerken van één voorkeursscenario in plaats van drie verschillende scenario. Binnen het voorkeursscenario is uiteraard voldoende ruimte voor het maken van allerlei keuzes, bijvoorbeeld ten aanzien van de fasering.

4.2 Voorkeursscenario Organiseren vanuit de samenleving

Samenspel tussen inwoners, organisaties en gemeente

Het startpunt van de regelarme stad ligt in de samenleving, in de wijk en bij de inwoner. Dit klinkt vanzelfsprekend, maar is het in de praktijk niet. Beleid, wet- en regelgeving of het aanbod van specifieke voorzieningen zijn voor velen het uitgangspunt. Dit is geen waardeoordeel, maar een logisch gevolg van het bestaande systeem. Beleid, wet- en regelgeving en het ondersteuningsaanbod spelen in de regelarme stad natuurlijk nog steeds een rol. Het verschil zit in het feit dat deze ondersteunend zijn aan de behoeften in de wijk en niet andersom.

Organiseren vanuit de samenleving vraagt om een andere kijk van organisaties naar het (of hun) ondersteuningsaanbod, iedere partij vanuit een eigen rolopvatting.



Figuur 13: Rolopvatting nu en in het voorkeursscenario

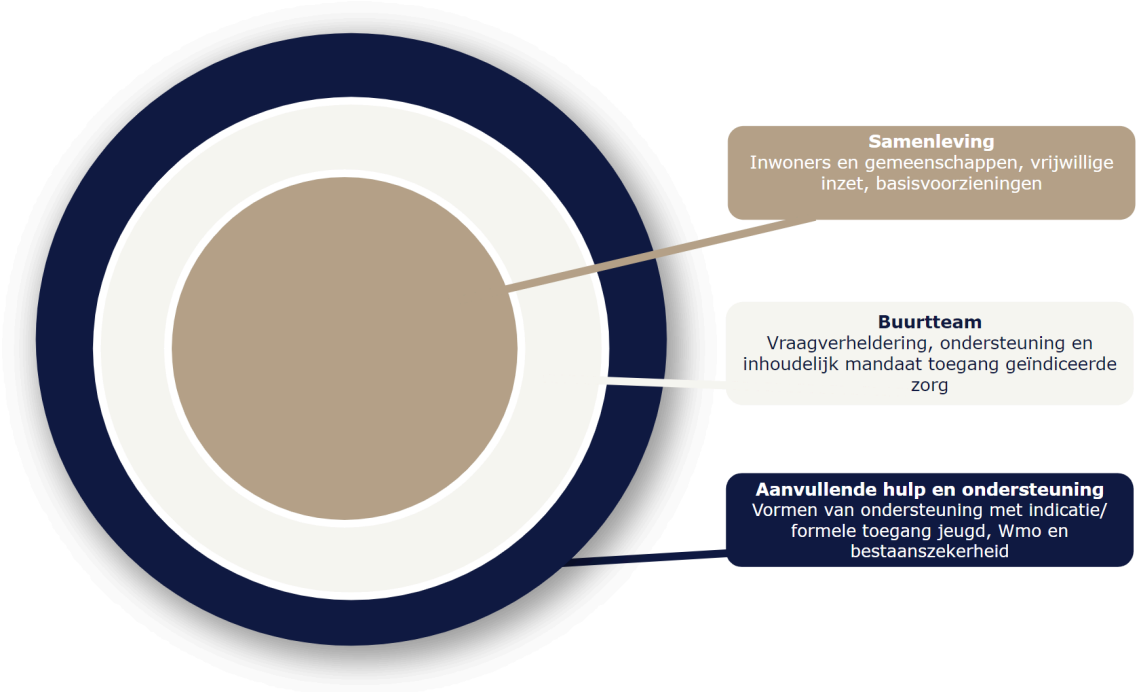
Figuur 13 toont de veranderende rolopvatting van belanghebbenden bij de beweging die in het voorkeursscenario wordt ingezet. De gemeente Assen en organisaties spelen op dit moment een centrale rol bij de inrichting van het ondersteuningsaanbod. Inwoners zijn betrokken als afnemers van de producten, maar hebben weinig tot geen invloed op de inrichting van het zorglandschap. De stuurstijl van nu bevat kenmerken van de presterende en de rechtmatige overheid[15], oftewel de overheid als bureaucratie en de overheid als markt[16]. In een bureaucratie spelen regels en protocollen een belangrijke rol. Vaak gaat het om hiërarchische organisaties met goed geschoold personeel, die het (correct) uitvoeren van wet- en regelgeving en het beleid als essentieel achten. Zorgaanbieders voeren het ondersteuningsaanbod uit in opdracht van de gemeente en over deze uitvoering worden afspraken gemaakt. Dit is kenmerkend voor de overheid als markt. De focus bij de overheid als markt ligt op het realiseren van resultaten binnen de financiële kaders. Tegelijkertijd laat de behoefte in de wijk en bij inwoners zich zelden (volledig) vangen in een doelstelling of

[15] NSOB (2014). Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving. Hier op te vragen.
[16] Nijdam, N. (2020). Sturing in 3D: Een onderzoek naar gemeentelijke sturing op de gedecentraliseerde taken in het sociaal domein. Hier op te vragen.

prestatieafspraak. Dit maakt de beweging nodig naar een besturingsstijl met uitgebalanceerde rollen voor inwoners, organisaties en de gemeente Assen.

Ieder van deze spelers heeft een eigen rol- en taakopvatting. De gemeente Assen kan bij het uitwerken van het voorkeursscenario de rol van regisseur op zich nemen. Als regisseur creëert ze de juiste voorwaarden om het ondersteuningsaanbod aan te laten sluiten bij de behoefte van inwoners en de wijk. Denk bijvoorbeeld aan voorwaarden over de beschikbaarheid van bepaalde ondersteuning in de wijk, kwaliteitseisen, prijsafspraken en zeggenschap van inwoners bij het creëren van het netwerk in de wijk. Bovendien behoudt de gemeente Assen het overzicht en verdeelt ze het speelveld. Dit betekent bijvoorbeeld dat ze overziet of het ondersteuningsaanbod aansluit bij de behoefte in de wijk, dat ze toeziet op de zorgcontinuïteit en dat via wijkuitvoeringsplannen en wijkanalyses inzichtelijk is en blijft wat er speelt onder inwoners.

Waar de gemeente Assen de regierol bekleedt, gaan inwoners en organisaties over de uitvoering in de wijk. Maatschappelijke organisaties, waaronder zorgaanbieders en de welzijnsorganisatie hebben de kennis en expertise om hulp- en ondersteuningsaanbod vorm te geven. Inwoners weten als geen ander wat er speelt in hun eigen leven en wijk, ontplooien allerlei initiatieven (met elkaar en met organisaties) en hebben een zwaarwegende stem bij het te ontwikkelen ondersteuningsaanbod. Bovendien zijn er voorbeelden van dagbesteding waar informele (door de inwoners zelf) en formele (door professionals) hulp samenkomen. De informele hulp wordt door de inwoners zelf georganiseerd en wanneer er professionele zorg nodig is, zijn professionals aanwezig om dit te bieden. Assen Bloeit is een initiatief in Assen waar al op deze manier gewerkt wordt. Dit zijn voorbeelden van allianties tussen inwoners, organisaties en de gemeente. De drie ‘hoeken’ werken zo optimaal samen, ieder vanuit een eigen rol en verantwoordelijkheid.



Figuur 14: Samenhang tussen samenleving, buurtteam en aanvullende hulp en ondersteuning

Op basis van de indeling in samenleving, buurtteam en aanvullende zorg zou de vraagverheldering, toegang en uitvoering van voorzieningen er als volgt uit kunnen zien:

- *Samenleving en sociale basis*[17]
  inzet Vaart Welzijn (informatie en advies, ondersteuning bieden, in contact brengen met buurtteams indien meerdere vragen spelen, netwerk onderhouden in de wijk), hulp bij netwerkversterking inwoners, ondersteunen inwonerinitiatieven en collectieve voorzieningen;
- *Buurtteam*
  vraagverheldering en onderzoek, ondersteuning op het gebied van begeleiding volwassenen en behandeling en begeleiding jeugdhulp, rondkomen en mensen in contact brengen met sociale basis en aanvullende zorg;
- *Aanvullende hulp en ondersteuning*
  maatwerkvoorzieningen jeugd en Wmo, schuldhulpverlening, budgetbeheer, bewindvoering.

Inwoners kunnen in het voorkeursscenario dicht bij huis terecht voor ontmoeting, informatie, advies en hulp. Hebben inwoners een (hulp)vraag, een idee voor een initiatief of nemen ze deel aan een activiteit, dan kunnen ze hiervoor terecht in hun eigen wijk, bijvoorbeeld in een wijkcentrum. Het buurtteam staat nauw in verbinding met de ontmoetingsplek in iedere wijk

[17] Het model van Verwey-Jonker (2022) onderscheidt de persoonlijke, gemeenschappelijke en institutionele sociale basis. De binnenste schil in figuur 14 sluit hierop aan en vertegenwoordigt de persoonlijke en gemeenschappelijke sociale basis. Het buurtteam, in de middelste schil in figuur 14, levert hulp en ondersteuning door professionals uit de institutionele sociale basis. Daarnaast worden in het buurtteam en door middel van doorverwijzingen ook aanvullende vormen van hulp en ondersteuning aangeboden (de buitenste schil).

om vragen van inwoners snel op te (kunnen) pakken. Deze plek in de wijk is onderdeel van het netwerk in de wijk en versterkt de binnenste cirkel uit figuur 14. Naast de plek in de wijk staat het buurtteam nauw in verbinding met vindplekken, zoals het onderwijs en de huisarts. Hier komen allerlei signalen (en potentiële hulpvragen) aan het licht. De aansluiting met deze vindplekken zorgt ervoor dat hulpvragen snel worden gesignaleerd en dat direct de juiste vervolgstappen worden gezet.

Vragen die het buurtteam bereiken worden integraal verhelderd om de juiste vervolgstappen (samen met de inwoner) vast te stellen. Een integrale vraagverheldering betekent het in kaart brengen van de situatie op meerdere levensgebieden. Denk bijvoorbeeld aan de situatie op het gebied van wonen, financiën, werk, school, gedrag, talenten, gezondheid en zorg. In het volgende hoofdstuk wordt deze integrale benadering voorzien van een concrete methodiek als voorbeeld.

Naast vraagverheldering kunnen professionals uit het buurtteam bepaalde vormen van hulp direct aanbieden. Zo is een geïndiceerde voorziening met bijbehorende administratief proces niet nodig en kan de hulp direct geboden worden dicht bij huis. Het gaat bijvoorbeeld over begeleiding, minimaregelingen en bepaalde behandelingsproducten voor jeugd en gezin. Andere vormen van hulp en ondersteuning zijn als algemene voorziening (zoveel mogelijk collectief) beschikbaar. Het gaat bijvoorbeeld over dagbesteding en kortdurend verblijf, maar ook over de inzet van vrijwilligers en inwonersinitiatieven. Is meer hulp en ondersteuning nodig die niet in de toegang of via een algemene voorziening geboden kan worden, dan volgt alsnog een indicatie voor deze zorg. Een deel van de ondersteuning (die nu nog geïndiceerd moet worden) wordt dus als algemene voorziening georganiseerd, terwijl voor een ander deel nog steeds een indicatie nodig blijft.

Uiteraard blijft er een proces voor geïndiceerde voorzieningen bestaan. Niet alles kan in de wijk direct geboden worden. Sterker nog, het grootste gedeelte van de hulp en ondersteuning vanuit de Jeugdwet en Wmo zal ook in het voorkeursscenario via een indicatie geboden worden. Denk bijvoorbeeld aan vormen van (hoog)specialistische hulp, zoals jeugdhulp met verblijf of Wmo-begeleiding vanaf interventieniveau 6. Het gaat ook over woningaanpassingen, hulpmiddelen en huishoudelijke hulp. De inhoudelijke vraagverheldering ligt bij de buurtteams. Is een maatwerkvoorziening nodig, bijvoorbeeld naar specialistische jeugdhulp, dan maakt de gemeente Assen (op dit moment belegd bij Sociaal Domein Binnen) de verwijzing administratief in orde. De vraagverheldering is door het buurtteam uitgevoerd. Het buurtteam heeft het inhoudelijke mandaat om specialistische hulp in te zetten. Voor woningaanpassingen, hulpmiddelen en huishoudelijke hulp kunnen inwoners direct bij de gemeente Assen aankloppen.

H5 | Consequenties scenario Organiseren vanuit de samenleving

5.1 Impact op partijen

De uitwerking van het voorkeursscenario betekent een verschuiving in de verhoudingen, relaties en verantwoordelijkheden tussen inwoners, organisaties en de gemeente Assen. Deze veranderende verhoudingen hebben impact op inwoners, maatschappelijke partners, de gemeente Assen en de NMD.

Inwoners: dicht bij huis terecht en andere houding

Voor inwoners wordt het makkelijker om hun vraag te stellen. In iedere wijk is een plek waar ze terechtkunnen. Het gaat hier niet alleen over het stellen van vragen, maar ook over het ontwikkelen van een idee of initiatief. Deze (ontmoetings)plek wordt beheerd door inwoners, vrijwilligers en professionals in de sociale basis. Deze plek kan ook de locatie zijn van het buurtteam[18].

Voor bepaalde vormen van hulp en ondersteuning is het niet langer nodig om door het (administratieve) proces van geïndiceerde hulp te gaan. Inwoners krijgen daarmee voor een deel van de dagbesteding, begeleiding, minimaregelingen, behandeling jeugd en kortdurend verblijf sneller hulp, omdat deze direct geleverd kan worden als dit nodig is. Deze vormen van hulp en ondersteuning zijn georganiseerd in een algemene voorziening en iedereen die dat nodig heeft, kan hier (via het buurtteam) terecht.

Van inwoners vraagt het voorkeursscenario een andere houding ten aanzien van hulp en ondersteuning. Uit de gesprekken blijkt dat sommige inwoners nog met een ‘recept’ naar de toegang gaan. Zij kloppen aan met een specifieke oplossing of voorkeur voor een bepaalde professional en verwachten van de toegang een verwijzing. Deze manier van werken sluit niet aan bij het voorkeursscenario. Van ‘u vraagt wij draaien’ gaan we naar integrale oplossingen waarin informele hulp en eigen oplossingen ook een onderdeel zijn. Zo is het aan inwoners, ondersteund door professionals, om aan een oplossing te werken.

In het voorkeursscenario wordt de vrijheid om een aanbieder te kiezen kleiner. Inwoners gaan immers vaker gebruikmaken van algemene voorzieningen. De organisatie die de ondersteuning aanbiedt, is verantwoordelijk voor een goede match tussen inwoner en hulpverlener. Naast de vrijheid om een de aanbieder te kiezen, wordt ook de mogelijkheid om via een pgb zorg in te kopen kleiner. Als inwoners gebruikmaken van een algemene voorziening, kunnen zij geen beroep doen op een pgb.

Maatschappelijke organisaties: samenwerking en inhoudelijke expertise

Maatschappelijke organisaties zijn aanbieders jeugdhulp, Wmo, welzijn en bestaanszekerheid. Overkoepelend krijgen deze organisaties in het voorkeursscenario te maken met een andere manier van samenwerken. In het voorkeursscenario wordt geïnvesteerd in strategisch

[18] Zie figuur 14 voor de toelichting op hoe de samenleving en het buurtteam zich tot elkaar verhouden.

partnerschap met een beperkte groep aanbieders binnen de afbakening van het onderzoek. Zo wordt bijvoorbeeld een (samenwerking van) organisatie(s) verantwoordelijk voor

- vraagverheldering;
- toeleiden naar algemene voorzieningen en sociale basis;
- uitvoering geven aan algemene voorzieningen;
- inhoudelijk mandaat in de toegang tot maatwerkvoorzieningen.

In het voorkeursscenario ligt het voor de hand om te werken met (een vorm van) hoofd- en onderaannemerschap. De hoofdaannemer krijgt de verantwoordelijkheid om de opdracht te realiseren en kan hiervoor onderaannemers contracteren, bijvoorbeeld als binnen het consortium bepaalde expertise ontbreekt.

Aanbieders welzijn, bestaanszekerheid, maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp met een financieringsrelatie met de gemeente Assen zijn afhankelijk van de gunning in hun leveringszekerheid in het voorkeursscenario. Krijgen bepaalde partijen de opdracht niet gegund, dan is het nog in onderaannemerschap mogelijk om toch hulp en ondersteuning te bieden. Zoals gezegd is dit de verantwoordelijkheid van de hoofdaannemer. Desondanks bestaat de mogelijkheid dat bepaalde organisaties een kleiner marktaandeel of subsidiebedrag krijgen dan nu het geval is. Is het verloren marktaandeel te groot, dan kan dit gevolgen hebben voor het voortbestaan van deze organisaties.

Gemeente Assen: van uitvoerder naar regievoerder

Van de gemeente Assen vraagt het voorkeursscenario een andere sturingsrol. Het beginpunt voor de sturing (net zoals het beginpunt voor hulp en ondersteuning) is gericht op de (behoefte van de) wijk. Gemeente Assen zal in het voorkeursscenario aansluiten bij het netwerk in de wijk, bijvoorbeeld bij bestaande collectieve voorzieningen, inwonersinitiatieven, de wijkregisseurs en de wijkuitvoeringsplannen.

De gemeente Assen krijgt te maken met minder organisaties voor de hulp en ondersteuning die binnen de scope van het onderzoek vallen. Medewerkers van het buurtteam kunnen immers een deel van de hulp en ondersteuning zelf bieden. De organisatie van het buurtteam (consortium, netwerkorganisatie, overheids-bv, etc.) bepaalt de precieze verhouding, maar het staat vast dat de gemeente Assen als opdrachtgever te maken krijgt met een klein(er) aantal opdrachtnemers.

De verschuiving van (een deel van) de gemeentelijke toegang betekent dat een deel van de medewerkers in de gemeente Assen op een andere wijze (en locatie) gaan werken. In theorie kan het ook betekenen dat sommige medewerkers niet overgaan naar de buurtteams, bijvoorbeeld omdat ze het zelf niet willen, hun kennis en expertise niet aansluit bij de benodigde kennis en expertise, of hun taken vervallen. De precieze gevolgen hangen af van de nog te maken inrichtingskeuzes. Gaat bijvoorbeeld één organisatie de opdracht in de wijken uitvoeren en neemt zij nieuwe medewerkers in dienst? Of wordt het een netwerkconstructie waarbij wordt gedetacheerd vanuit de moederorganisaties? Dit zijn slechts twee van de uiteindelijke inrichtingsmogelijkheden. Meer hierover is te lezen in de volgende paragraaf over de randvoorwaarden en bedrijfsvoering.

Bovendien vervallen(/vervalt een deel van) de administratieve taken die nu aan het toegangsproces verbonden zijn. Voor de hulp en ondersteuning die direct in de wijk beschikbaar is, vervalt het administratieve proces om tot een beschikking te komen. Tegelijkertijd blijft het noodzakelijk om voor de overige geïndiceerde hulp nog 'gewoon' een beschikking te maken.

NMD: regionaal en lokaal actief

De inkoop en het contractmanagement vanuit Jeugdwet en Wmo liggen op dit moment bij de NMD-samenwerking. Wanneer het voorkeursscenario realiteit wordt, verschuift een deel van de maatwerkvoorzieningen van de regio naar de wijk. Per wijk kan het aanbod verschillen, omdat het is afgestemd op de behoefte van de wijk. De rol van de NMD-samenwerking verandert mee. Op dit moment wordt gestuurd vanuit uniformiteit tussen de vijf gemeenten. Bij het uitvoeren van het voorkeursscenario in de vijf NMD-gemeenten, betekent dit per gemeente een eigen aanpak voor een deel van de voorzieningen.

De AMvB zorgvormen biedt duidelijkheid over welke zorgvormen regionaal ingekocht moeten worden. Naar verwachting vallen de meeste producten voor behandeling jeugd onder deze AmvB[19], waaronder specialistische GGZ. Deze producten kunnen dan niet meer wijkgericht, zonder indicatie worden ingezet. Ten tijde van het schrijven van dit rapport is de AmvB nog niet openbaar beschikbaar. De AMvB zal parallel met de Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg in werking treden.

Het is onduidelijk of de gemeenten in de NMD-samenwerking het pad inslaan, zoals beschreven in het voorkeursscenario. De NMD-samenwerkingsorganisatie kan in de uitwerking van het voorkeursscenario sturen op basis van uniformiteit of op basis van verschillende behoeften van de vijf gemeenten. Bij sturen op basis van de verschillende behoeften van gemeenten, verschilt de aanpak per gemeente. De wijken in de gemeente Assen vragen immers om een andere aanpak dan de wijken in Noordenveld of Aa en Hunze. Sturing vindt in dit geval minder plaats op basis van (uniforme) contracten, maar op basis van de lokale situatie.

De eventuele andere taakopvatting van de NMD-samenwerkingsorganisatie begint met een gesprek over de (toekomstige) koers van de vijf (of meer) gemeenten. Het voorkeursscenario dient als instrument voor dit gesprek en kan helpen om een gezamenlijke 'stip aan de horizon' te formuleren.

5.2 Randvoorwaarden en bedrijfsvoering

Deze paragraaf zoomt in op de financiële, juridische en organisatorische consequenties van het voorkeursscenario. Bovendien worden de gevolgen voor de contractering, bekostiging, partnerschap en samenwerking beschreven. De precieze randvoorwaarden en gevolgen voor de bedrijfsvoering zijn afhankelijk van de verdere uitwerking van het voorkeursscenario. Tegelijkertijd komen wel de belangrijkste ingrediënten voor de verdere uitwerking aan bod.

[19] Zie ook de Kamerbrief van 25 april 2024, waarin de contouren van deze producten jeugdhulp worden beschreven.

5.2.1 Financieel

De uitvoering van het voorkeursscenario heeft financiële consequenties, zowel incidenteel als structureel. In deze paragraaf beschrijven we de aannames. Waar mogelijk zijn de aannames onderbouwd op basis van landelijke onderzoeken. De genoemde percentages en bedragen moeten gelezen worden als schattingen. Op basis van de resultaten in de praktijk wordt het mogelijk om de percentages bij te stellen. Zo biedt dit verkennend onderzoek een eerste beeld van de financiële consequenties. Deze dienen in de periode na dit onderzoek verder uitgewerkt te worden (zie ook de aanbevelingen in hoofdstuk 6).

Zie bijlage 1 voor een overzicht van de producten die worden meegenomen in de afbakening behandeling jeugd, begeleiding, dagbesteding en kortdurend verblijf. Alle bedragen zijn gebaseerd op gegevens van het zorggebruik in 2023. De genoemde bedragen uit deze paragraaf zijn nog niet geïndexeerd. In bijlage 4 is de volledige financiële uitwerking opgenomen. In de lopende tekst wordt verwezen naar aannames uit de bijlage. Deze zijn ook terug te vinden in de tabellen onderaan deze paragraaf.

Structurele besparingen

Het voorkeursscenario zorgt op termijn voor een aantal structurele besparingen. In de doorrekeningen is als startdatum van het voorkeursscenario 1 januari 2027 gehanteerd. Er is sprake van een overgangsperiode voordat de nieuwe werkwijze het maximale rendement bereikt. De structurele besparingen hebben daarom effect vanaf 2028.
Doordat in combinatie met vraagverheldering voor een deel direct de juiste hulp en ondersteuning ingezet wordt, wordt in het voorkeursscenario verwacht dat een besparing van 5% op de kosten voor maatwerkvoorzieningen binnen de afbakening realiseerbaar is. Er wordt bespaard, omdat:

- de hulp sneller start en eerder afgerond kan worden;
- de specialist aan de voorkant (vaak) met een lager tarief werkt dan bij een zorgaanbieder (denk bijvoorbeeld aan de POH-GGZ jeugd).

In 2023 is binnen de scope van het onderzoek € 13,1 miljoen aan maatwerkvoorzieningen uitgegeven. Een besparing van 5% betekent dus een jaarlijkse besparing van ongeveer € 650.000 (1a in tabel 5). Deze besparing geldt vanaf het jaar 2028.

Bovendien leidt de vergrote kennis en expertise tot een betere inschatting van welke vervolgstappen nodig zijn voor inwoners. In veel van de gesprekken die in het kader van dit verkennend onderzoek zijn gevoerd is naar voren gekomen dat inwoners ‘te laat’ op de juiste plek komen. Problemen zijn in dit geval erger en vragen meer hulp en ondersteuning dan nodig was in een eerder stadium. In totaal wordt een besparing van 1% verwacht op het totale bedrag dat aan Wmo en jeugdzorg wordt uitgegeven en via de gemeentelijke toegang in zorg terechtkomt. Bovendien zorgt het aansluiten bij het netwerk (op school, bij de huisarts, etc.) in de wijk eveneens voor het sneller signaleren van hulpvragen. Financieel vertaald levert 1% besparing ongeveer € 525.000 (1b in tabel 5) op. Wederom geldt dat dit effect in 2028 zichtbaar wordt.

Doordat bepaalde vormen van hulp en ondersteuning direct in de wijk aangeboden worden, vervalt een deel van het administratieve proces rondom deze maatwerkvoorzieningen. Het is

voor deze specifieke voorzieningen immers niet nodig om bijvoorbeeld een beschikking op te stellen. In totaal wordt hier een besparing van 0,36 fte bij de administratie van de gemeente Assen verwacht. 0,36 fte gaat om een besparing van ongeveer € 28.000 (3a in tabel 5) per jaar. Dit effect wordt direct na invoering op 1 januari 2027 van de nieuwe werkwijze zichtbaar.

Incidentele en structurele investeringen

De benodigde investeringen hebben betrekking op (extra) personele inzet om het voorkeursscenario te realiseren en om het strategisch partnerschap vorm te geven. Voor alle benodigde personele inzet geldt dat de gemeente Assen de optie heeft om dit vanuit de huidige formatie op te lossen. Uiteraard vraagt het dan geen investering, maar een verschuiving van taken. Om het voorkeursscenario te realiseren zijn onderstaande tijdelijke functies noodzakelijk:

- Een *kwartiermaker* werkt het ontwerp van het voorkeursscenario verder uit. Deze wegbereider treft de noodzakelijke voorbereidingen om het voorkeursscenario te realiseren.
- De *projectleider aanbesteding* begeleidt het gehele proces van de aanbesteding.
- De juiste *aanbestedingsexpertise* is beschikbaar om te adviseren over het aanbestedingsproces en waar nodig mee te schrijven.
- *Juridische expertise* is beschikbaar om te adviseren over de juridische risico's, het op te stellen contract en het afhandelen van eventuele bezwaren.

Bovenstaande tijdelijke functies vragen een incidentele investering van € 340.000 (6 en 7 in tabel 6) per jaar met een totaalbedrag over de jaren 2025 en 2026 van € 540.000.

Zodra een partij start met het uitvoeren van het voorkeursscenario is een constante dialoog nodig tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hier zijn *medewerkers strategisch partnerschap* voor nodig. Dit gaat om een structurele inzet die parallel loopt aan de looptijd van het voorkeursscenario. Hier is in totaal naar verwachting € 340.000 (8 in tabel 5) per jaar voor nodig vanaf 2027. Dit bedrag is geschat op basis van de aanname dat hier nieuwe medewerkers voor nodig zijn. Uiteraard is het goed mogelijk dat de gemeente Assen dit vanuit de huidige formatie oplost.

Aanname	**Financiële consequentie** (€ x 1000)	**2025** (€ x 1000)	**2026** (€ x 1000)	**2027** (€ x 1000)	**2028 e.v.** (€ x 1000)
1a: minder verwijzingen	- 655	Nvt	Nvt	0	- 655
1b: passender verwijzen	- 525	Nvt	Nvt	0	- 525
3a: minder regels en administratie	- 28	Nvt	Nvt	- 28	- 28
8: fte strategisch partnerschap	+340	Nvt	Nvt	+ 340	+ 340
Totaal		Nvt	Nvt	+ 312 (S)	- 868 (S)

Tabel 5: Structurele besparingen en investeringen

Aanname	Financiële consequentie (€ x 1000)	2025 (€ x 1000)	2026 (€ x 1000)	2027 (€ x 1000)	2028 e.v. (€ x 1000)
6: verwervingskosten	+ 200	+ 200	+ 200	Nvt	Nvt
7: kwartiermaker	+ 140	+ 140	Nvt	Nvt	Nvt
Totaal		+ 340	+ 200	Nvt	Nvt

Tabel 6: Incidentele investeringen

Definitief ontwerp voorkeursscenario

Een deel van de benodigde investeringen en de precieze besparingen zijn pas bij een definitief ontwerp van het voorkeursscenario door te rekenen. Het gaat onder andere over het volgende:

- Door hulp en ondersteuning laagdrempelig en toegankelijk te organiseren bestaat de kans dat meer mensen gebruikmaken van hulp en ondersteuning. Onderzoek bevestigt dat het aannemelijk is dat er sprake is van een aanzuigende werking bij een laagdrempelige en zichtbare toegang. Tegelijkertijd is het ingewikkeld om de precieze aanzuigende werking (op dit moment) te onderbouwen met cijfers.
- Er zijn autonome ontwikkelingen maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp en bestaanszekerheid. De kosten van de Wmo en de Jeugdwet nemen in Nederland en ook in de gemeente Assen nog jaarlijks toe. Dit is onafhankelijk van de keuze voor het voorkeursscenario, maar heeft uiteraard wel consequenties voor de begroting. Zo stegen de totale uitgaven van de Wmo en de Jeugdwet met 3,94% in 2023 ten opzichte van 2022.
- De overgang naar een nieuwe manier van werken gaat gepaard met frictiekosten. Het gaat over kosten op het gebied van personeel, overhead, materieel en transitiekosten.
- Naast de besparingen door het werken vanuit de samenleving en de nieuwe werkwijze, kan de gemeente Assen ook besparingen opnemen in de definitieve opdracht. Zo zijn er verschillende gemeenten die bij het bepalen van een totaalbedrag van de lumpsumbekostiging 10% besparing hebben opgenomen, bijvoorbeeld door in plaats van een opdrachtwaarde van € 1 miljoen, € 900.000 als definitieve waarde te nemen. De gemeente Assen kan hierin ook een fasering aanbrengen, bijvoorbeeld door het eerste jaar geen besparing op te nemen en dit vanaf het tweede (of derde) jaar in te voeren. Er zijn verschillende ervaringen met deze werkwijze. Bij ‘Go! voor jeugd’ in Alphen aan den Rijn werd het gestelde budgetplafond overschreden, waarna gemeenten en opdrachtgever regelmatig met elkaar in gesprek gingen over het ophogen van het budget. Gemeente Haarlem heeft in het bestek van ‘Gewoon in de wijk’ een besparing van 10% opgenomen. Ook de gemeente Veendam heeft een korting opgenomen in de opdracht aan ‘De Basis Veendam’. Het is essentieel om tussen opdrachtgever en opdrachtnemer voorafgaand aan de start van het voorkeursscenario goede afspraken te maken over eventuele overschrijdingen van het plafond.

5.2.2 Juridisch

Omdat de formele toegang tot voorzieningen bestaanszekerheid niet verandert in het voorkeursscenario, richten we ons in deze paragraaf specifiek op de toegang tot voorzieningen in de Wmo en de Jeugdwet.

Voor zowel de Wmo als voor de Jeugdwet is het proces van toegang tot voorzieningen beschreven in de wet en verder uitgewerkt in de gemeentelijke verordening en nadere regels van de gemeente Assen[20]. De onderdelen van het toegangsproces zijn:

1. *Melding*
   Een melding verplicht de gemeente tot het doen van onderzoek.
2. *Onderzoek*
   Het doel van dit onderzoek (bijvoorbeeld in de vorm van een of meerdere gesprekken) is om in kaart te brengen met welke ondersteuning een inwoner geholpen is.
3. *Aanvraag maatwerkvoorziening*
   Als het onderzoek is afgerond met de analyse dat een maatwerkvoorziening nodig is, start de aanvraag. Een inwoner kan ook zelf een aanvraag doen. Dit kan pas nadat een melding is gedaan en de termijn van zes weken voor het onderzoek is verstreken.
4. *Besluit*
   Dit besluit staat in een beschikking.

Als een inwoner het niet eens is met het besluit, dan is bezwaar en beroep mogelijk.
In het voorkeursscenario wordt voorzien in een verschuiving van maatwerkvoorzieningen naar algemene voorzieningen. Op basis van het onderzoek (stap 2 in het proces van de toegang) kunnen inwoners vaker verwezen worden naar een algemene voorziening. In die situaties zijn stap 3 en 4 van het proces overbodig.

Veel gemeenten hebben inmiddels de toegang en uitvoering van jeugdhulp en maatschappelijke ontwikkeling doorontwikkeld en hebben gekozen voor de inzet van meer algemene voorzieningen. Dit is mogelijk binnen de wettelijke kaders van de Jeugdwet en de Wmo. Uit ervaringen bij andere gemeenten nemen we mee dat zorgvuldige communicatie richting inwoners en aanbieders heel belangrijk is. De verschuiving van maatwerkvoorzieningen naar algemene voorzieningen heeft consequenties voor de keuzevrijheid en de mogelijkheden voor inwoners om een besluit van de gemeente aan te vechten. Het is belangrijk dat bij alle spelers de (on)mogelijkheden van de nieuwe werkwijze helder zijn en dat het verhaal over de nieuwe werkwijze eenduidig verteld en gedeeld wordt.

Naast het belang van zorgvuldige communicatie, moet het voorkeursscenario voldoen aan een aantal randvoorwaarden om te passen binnen de juridische kaders van de Wmo en de Jeugdwet:

- verordening en nadere regels aanpassen aan de nieuwe situatie van het voorkeursscenario. Het gaat bijvoorbeeld over de wijze waarop inwoners hun vraag kunnen melden. Bovendien dient de gemeente Assen in de eigen regelgeving helder uit te werken wat een algemene voorziening is en voor welke vormen van hulp een indicatie nodig is;

[20] In bijlage 3 is extra informatie over de juridische context opgenomen.

- melding en onderzoek uitvoeren conform de voorwaarden uit de Wmo en de Jeugdwet;
- zorg dragen voor een aanbod aan algemene voorzieningen dat passend is bij de ondersteuningsvraag van inwoners. Hoewel de inwoner niet vrij is om een aanbieder te kiezen, is passende hulp alleen mogelijk als inwoner en professional voldoende vertrouwen in elkaar hebben. Het is een verantwoordelijkheid van de leverende organisatie om hier (in redelijkheid) zorg voor te dragen;
- borgen dat inwoners die ontevreden zijn over de toegewezen hulp hierover een klacht kunnen indienen bij het buurtteam. Hiervoor is een klachtenprocedure nodig. Het is belangrijk dat dit proces door een onafhankelijke organisatie wordt georganiseerd om (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen.

Als gespecialiseerde hulp nodig is, blijft de route naar een maatwerkvoorziening openstaan. In dat geval volgen (na melding en onderzoek) stap 3 en 4 van het toegangsproces. Een maatwerkvoorziening kan geleverd worden in de vorm van ZIN of in de vorm van een pgb. De inwoner kiest zelf de zorgaanbieder (ZIN) of de zorgverlener (pgb). Bij een algemene voorziening bestaat niet de mogelijkheid van verzilvering in de vorm van een pgb. Ook is er geen keuzevrijheid voor een aanbieder. Meer informatie over de juridische eisen en gevolgen is opgenomen in de bijlage 3.

5.2.3 Buurtteam: vraagverheldering en toegang tot ondersteuning

De toekomstige medewerkers vraagverheldering en toegang in het buurtteam werken integraal en voeren een brede analyse uit. In het Richtinggevend kader voor de toegang wordt dit een 'brede blik, brede analyse'[21] genoemd. Ook de Hervormingsagenda Jeugd verwijst naar de noodzaak van een brede triage/analyse. In de provincie Friesland werken de lokale (gebieds)teams in de jeugd met de verklarende analyse[22], een voorbeeldmethodiek van een brede analyse en werkwijze. Tegelijkertijd is zo'n brede analyse niet bij iedere casus nodig. Een inwoner die zich meldt met een enkelvoudige 'eenvoudige' vraag, is niet gebaat bij een brede analyse. Het is essentieel dat de professionals herkennen wanneer een brede analyse nodig is en wanneer inzet vanuit basisvoorzieningen een goede oplossing biedt.

Op hoofdlijnen zijn er twee typen professionals werkzaam in het buurtteam: de generalist en de vakspecialist. Dit onderscheid suggereert dat de vakspecialist meer kennis in huis heeft dan de generalist. Het gaat echter om een andere functie in het brede takenpakket van de toegang. De rollen zijn niet strikt van elkaar gescheiden, het gaat eerder om accentverschillen.

- De generalist is een expert-vragensteller met een sterke verbinding met het netwerk in de wijk én de specialisten, bijvoorbeeld op het gebied van GGZ, financiën en veiligheid. Door de juiste vragen te stellen wordt samen met de inwoner de volledige situatie in beeld gebracht. Het gaat om een analyse met 'oog voor de context en verschillende leefgebieden van hulpvrager en (waar van toepassing) het gezin en omgeving'[23]. De verbinding van de generalist met het netwerk in de wijk wordt gebruikt om inwoners laagdrempelig, dichtbij en snel te kunnen helpen, bijvoorbeeld

[21] VNG (2024). Richtinggevend kader. Toegang, lokale teams en integrale dienstverlening. Hier op te vragen.
[22] Meer informatie over deze werkwijze is hier te vinden.
[23] VNG (2024). Pagina 14.

door de inwoner te verwijzen naar een basisvoorziening in de buurt. In andere gevallen is er meer nodig en kan het buurtteam direct begeleiding, dagbesteding en bepaalde producten behandeling jeugd aanbieden als algemene voorziening. Bovendien is de lijn tussen het buurtteam en de specialisten van de zorgaanbieders kort, bijvoorbeeld door met een consultatiefunctie te werken. Op het moment van schrijven wordt geëxperimenteerd om toegang en zorgaanbieders dichter bij elkaar te brengen bij vroegtijdig schoolverlaters. Een onderdeel hiervan is een warme overdracht waarin generalisten en aanbieders gezamenlijk een intake doen. Dit type experiment past uitstekend in de verdere uitwerking van het voorkeursscenario. Als de ondersteuning niet in het buurtteam zelf wordt opgepakt, verwijst de generalist naar onder andere:
    - ondersteuning door vrijwilligers en/of informele hulp;
    - logeerhulp en dagbesteding (algemene voorziening);
    - schuldhulpverlening;
    - minimaregelingen;
    - maatwerkvoorzieningen jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning.
- De vakspecialist (met expertise jeugd, Wmo en/of bestaanszekerheid) in het buurtteam helpt collega-generalisten bij het opstellen van een goed plan van aanpak en kan vervolgens verschillende vormen van hulp aanbieden die direct kunnen starten. Het gaat in ieder geval om onderstaande vormen van hulp en ondersteuning:
    - individuele en collectieve ondersteuning (begeleiding) op het gebied van zelfredzaamheid, participatie, rondkomen en schulden;
    - basis-GGZ (jeugd);
    - ambulante gezinsbehandeling (jeugd).

Waar de precieze grens ligt tussen wat wel en niet in het buurtteam geboden wordt, dient verder uitgewerkt te worden. Zo zijn er kansen om specialistische GGZ dicht tegen het buurtteam aan te organiseren, bijvoorbeeld door het invoeren van een consultatiefunctie of door middel van FACT-teams. Verder is het een mogelijkheid om voor bepaalde vormen van zorg te werken via een detacheringsconstructie, waardoor je (extra) flexibel kan inspelen op de situatie in de wijk. Het voordeel hiervan is onder andere dat de moederorganisaties bepaalde randvoorwaarden garanderen, zoals een BIG- of SKJ-registratie.

Het is essentieel dat medewerkers die verantwoordelijk zijn voor vraagverheldering en toegang (buurtteam) verbonden zijn met de 'vindplekken' in de wijk. Denk bijvoorbeeld aan het buurthuis of wijkcentrum, de huisarts, kinderopvang en onderwijs, de kerkgemeenschap of het consultatiebureau. Per wijk ontstaat een netwerk van professionals en vrijwilligers die betrokken zijn bij vragen van de buurtbewoners. Naast de medewerkers uit het buurtteam, medewerkers van voorzieningen in de wijk en de inwoners en vrijwilligers zorgen buurtondersteuners voor de onderlinge verbinding. Ook andere gemeenten werken met een vergelijkbare functie. Zo werkt de LEVgroep met dorpsondersteuners[24], verantwoordelijk voor de verbinding tussen het toegangsteam en de sociale basis.

Inwoners met een hulpvraag of idee kunnen dus dicht bij huis hun vraag stellen. Naast hulpvragen kan het ook gaan om het ontplooien van een initiatief, het delen van een idee

[24] Zie bijvoorbeeld de dorpsondersteuners in Oirschot.

voor de wijk of een ontmoeting. Het feit dat de plek in de wijk voor al deze verschillende doeleinden beschikbaar is, werkt drempelverlagend. Anderen weten immers niet waarom je als inwoner naar binnen stapt.

5.2.4 Organisatievorm

In het voorkeursscenario beweegt de gemeente zich weg van de uitvoering, voert ze regie en stelt ze de juiste voorwaarden. Een publieke rechtsvorm sluit hier niet op aan. Voorbeelden van publieke rechtsvormen zijn eigen beheer (het zelf uitvoeren), een centrumgemeente of samenwerking in een GR. Het ligt voor de hand om het voorkeursscenario te laten uitvoeren door (een samenwerking van) private partijen, zoals bijvoorbeeld zorg- en welzijnsaanbieders. In het geval dat een nieuwe organisatie moet worden opgericht, bijvoorbeeld omdat verschillende zorg- en welzijnsaanbieders hun kennis en expertise willen bundelen, is er de mogelijkheid om een stichting, coöperatie, besloten vennootschap of vereniging op te richten. Iedere vorm kent voor- en nadelen in de samenwerking en sturing. De gemeente Assen kan op de gewenste organisatievorm sturen door hier eisen over op te nemen in het verwervingsproces. Bestaande juridische organisatievormen, zoals de GR schuldhulpverlening en participatie, worden dicht tegen de organisatie die het voorkeursscenario gaat uitvoeren aan georganiseerd. Denk bijvoorbeeld aan het detacheren van medewerkers naar het buurtteam met kennis en expertise op het gebied van minimaregelingen, inkomen en werk.

Een uitgebreide beschrijving van de kenmerken, voor- en nadelen van de verschillende organisatievormen is te lezen in een handreiking 'Rechtsvormen sociale teams: overwegingen en keuzes'[25].

De gemeentelijke toegang is voor een belangrijk deel bij de gemeente Assen belegd. De medewerkers van de toegang zijn in dienst van de gemeente Assen. Zoals gezegd ligt het voor de hand om de uitvoering van het voorkeursscenario te beleggen bij een externe partij. Dit heeft mogelijk een verschuiving van het werkgeverschap tot gevolg.

5.2.5 Contractering

De gemeente Assen heeft de mogelijkheid om via (quasi-)inbesteden, een subsidie, open house en overheidsopdracht invulling te geven aan het voorkeursscenario. Inbesteden (het zelf doen) sluit niet aan bij de sturingsvisie (zie hoofdstuk 4) van het voorkeursscenario. De gemeente is niet zelf de uitvoerder; dit zijn maatschappelijke organisaties en inwoners. *Open house* past niet, omdat 'veel verschillende aanbieders' niet bijdraagt aan het 'gemakkelijker maken voor de inwoner'. Bovendien wil de gemeente Assen samenwerken met een organisatie met een vergelijkbare filosofie en dit is slecht te toetsen bij een open-house-constructie, omdat iedereen een contract kan krijgen dat voldoet aan de eisen.

Zowel *subsidie als inkoop* zijn mogelijk om het voorkeursscenario te realiseren. Een standaard *subsidierelatie* biedt geen mogelijkheden om hulp en ondersteuning af te dwingen bij een organisatie. De enige mogelijkheid om bij te sturen is om een subsidie lager vast te

[25] VNG (2015). Rechtsvormen sociale teams: overwegingen en keuzes. Hier op te vragen.

stellen of de beschikking terug te draaien. De gesubsidieerde activiteiten van het buurtteam zijn dus niet afdwingbaar. Gemeenten kunnen ervoor kiezen om door middel van een uitvoeringsovereenkomst (bepaalde) activiteiten afdwingbaar te maken. De gemeente Utrecht heeft ervoor gekozen om buurtteams via een subsidie in te kopen[26] en ook de gemeente Amsterdam subsidieert buurtteams[27]. Beide beleidskaders kennen een uitgebreid pakket aan eisen en beoordelingscriteria (inclusief punten). Dit toont aan dat subsidie en inkoop erg dicht bij elkaar kunnen liggen, maar verschillen in procedure en juridisch kader.

Aanbestedingsprocedures worden vaak ervaren als administratief zwaar, zowel voor de aanbestedende partij als de inschrijver. Het kost veel tijd om een goed bestek op te stellen en inschrijvers investeren veel tijd om hier zo goed mogelijk aan te voldoen. Na de decentralisaties in het sociaal domein hebben gemeenten volgens de Jeugdwet en de Wmo moeten gunnen op basis van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI-criterium). Inmiddels is dit criterium afgeschaft en hebben gemeenten de mogelijkheid om een regelarme procedure te doorlopen met veel ruimte voor het gesprek, omdat een aantal formele procedurele eisen (zoals het selecteren op offertes en gunningscriteria) vervallen[28]. Vanwege de grote regelruimte om een procedure te organiseren met veel ruimte voor het gesprek en weinig administratieve lasten is dit een uitstekende optie om tot het voorkeursscenario te komen.

Bovendien geeft dit type procedure de mogelijkheid om in etappes naar het voorkeursscenario toe te werken. In het geval van een subsidie is er één kader (de beleidsregels), één aanvraag en één beoordeling. In de meest verregaande vorm van SAS - zonder EMVI vindt een minimum toets plaats. Vervolgens wordt geselecteerd om tot slot contractvoorwaarden af te stemmen. Denk bij het afstemmen van de contractvoorwaarden bijvoorbeeld aan uitvoeringsvoorwaarden, (sturen op) KPI’s en de concrete invulling van het strategisch partnerschap.

Voor het realiseren van het voorkeursscenario past daarom ee*n overheidsopdracht do*or middel van een aanbesteding. De verschuiving van rollen en verantwoordelijkheden in het voorkeursscenario benoemt het belang om de kennis en expertise van maatschappelijke organisaties over de uitvoering in te zetten. Daarnaast hebben inwoners een belangrijke rol als experts van hun eigen omgeving en behoeften. De aanbestedingsprocedure zou deze uitgangspunten moeten reflecteren, met voldoende ruimte voor dialoog om tot de definitieve aanbestedingsdocumenten te komen.

In deze gesprekken met potentiële opdrachtnemers van het voorkeursscenario is het essentieel dat er goed wordt nagedacht over de wijze waarop de samenwerking plaatsvindt gedurende de looptijd van de opdracht. Denk aan de overlegstructuur, met wie dit overleg plaatsvindt en welke informatie wordt gedeeld.

Strategisch partnerschap en (het opbouwen van) vertrouwen staan hierin centraal. Dit betekent onder andere dat opdrachtgever en -nemer sturen op basis van hun eigen rol en

[26] De beleidsregels zijn hier op te vragen.
[27] De beleidsregels zijn hier op te vragen.
[28] Zie voor meer informatie de handreiking SAS - zonder EMVI.

verantwoordelijkheid. Voor de gemeente Assen betekent dat sturen vanuit haar regierol en niet op de uitvoering, dit ligt bij de organisatie die het voorkeursscenario gaat uitvoeren. Strategisch partnerschap betekent verder de constante dialoog over de balans tussen regels, procedures en verantwoording en inwoners snel de juiste hulp kunnen bieden. Het is onvoldoende om dit eenmalig te kaderen; hiervoor is constante dialoog nodig. Ook de looptijd van de overeenkomst dient het mogelijk te maken om in elkaar te investeren. Zo kan gekozen worden voor een looptijd van ten minste acht jaar, waardoor er voldoende tijd is om het vertrouwen in elkaar op te bouwen.

Een ander belangrijk thema voor de dialoog is de wijze waarop kleine en middelgrote aanbieders een plek krijgen in het voorkeursscenario. Dit kan bijvoorbeeld via hoofd- en onderaannemerschap. De gemeente geeft opdracht aan één (samenwerking van) organisatie(s) en die maakt weer afspraken met onderaannemers. Dit gebeurt bijvoorbeeld ook in Veendam, een voorbeeld dat in het kader van dit onderzoek is benoemd. Bovendien neemt de gemeente Assen eisen op over de samenwerking tussen de uitvoerder van het voorkeursscenario en andere aanbieders. Dit is bijvoorbeeld mogelijk door een bepaald percentage op te stellen van de hulp en ondersteuning die door kleine en/of middelgrote aanbieders wordt uitgevoerd in onderaannemerschap van de hoofdaanbieder. Tegelijkertijd blijft het mogelijk dat bepaalde aanbieders (een deel van) hun marktaandeel verliezen.

De uitvoering van het voorkeursscenario komt in handen van een (klein) aantal aanbieders. Dit heeft gevolgen voor de keuzevrijheid van inwoners. Op dit moment kunnen ze kiezen voor verschillende aanbieders, terwijl het voorkeursscenario wordt uitgevoerd door een (samenwerking van) organisatie(s). In plaats van keuzevrijheid tussen aanbieders dient de gemeente Assen eisen op te nemen over de keuzevrijheid van de inwoner om een professional ‘uit te kiezen’. De klik tussen inwoner en professional is een belangrijke voorspeller voor de effectiviteit van de hulp en ondersteuning. Inwoners moeten laagdrempelig en zonder consequenties voor hun hulp kunnen wisselen van professional als ze dat willen.

5.2.6 Bekostiging

Gemeenten gebruiken over het algemeen drie uitvoeringsvarianten in de jeugdhulp en Wmo: inspanningsgericht, outputgericht en taakgericht[29]. De huidige inkoop maakt al gebruik van inspanningsgericht (met tijdseenheden) en outputgericht (gebaseerd op resultaten). De buurtteams worden in het voorkeursscenario uitgevoerd door één (of een samenwerking van) organisatie(s). In het buurtteam wordt basishulp verleend door de generalisten en vakspecialisten die bij deze organisatie werken. Het ligt voor de hand om deze organisatie te bekostigen met één integraal budget (de taakgerichte uitvoeringsvariant). Het werk van de specialist die niet in de buurtteams werkt, maar hier dicht tegenaan (bijvoorbeeld in dienst van zorgaanbieders) past de inspanningsgerichte bekostigingsvorm. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de consultatiefunctie van (hoog)specialistische expertise.

Bij de taakgerichte uitvoeringsvariant moet de hoogte van het integrale budget bepaald worden aan de hand van een set van indicatoren. De eenvoudigste variant is gebaseerd op

[29] https://i-sociaaldomein.nl/wiki/view/5673e772-ea76-45db-86d3-318b79bfbea3/drie-uitvoeringsvarianten

het overhevelen van budgetten. Met andere woorden, het bedrag dat in de huidige gemeentelijke toegang en de maatwerkvoorzieningen die in het voorkeursscenario passen omging, wordt overgeheveld naar de organisatie die het voorkeursscenario gaat uitvoeren. Tegelijkertijd doet dit geen recht aan het voorkeursscenario, waarin het uitgangspunt de samenleving, de inwoners en wijken is. Op termijn moet daarom toegewerkt worden naar een reële kostprijsberekening, in de meest gedetailleerde vorm een berekening per wijk. Per 1 januari 2026 is dit (naar verwachting) nog niet volledig uitgewerkt en berekend. Het wordt daarom aanbevolen om deze kostprijsberekening gefaseerd door te voeren, bij voorkeur in samenwerking met de uitvoerder van het voorkeursscenario. Let wel op: op het moment dat de omvang van de opdracht met meer dan 10% wijzigt, is er sprake van een wezenlijke wijziging en dient opnieuw aanbesteed te worden.

H6 | Aanbevelingen en vervolgstappen

6.1 Aanbevelingen

Zonder commitment geen succes

Eenduidige visie, staan voor de boodschap, en gaan! De verandering naar organiseren vanuit de samenleving is groot. Het betekent andere rollen voor gemeente, aanbieders, organisaties en inwoners. Andere rollen vragen ander gedrag en dat ontstaat niet vanzelf.

- Investeer in een sterk verhaal op inhoud, en herhaal dat op alle momenten en plaatsen waar nodig.
- Zorg voor herkenbare gezichten die staan voor het verhaal. Denk daarbij aan de betrokken wethouder(s), een ambtelijk kartrekker en gezichten uit de wijk.
- Wees hard op de inhoud en zacht op de persoon. Verandering betekent afscheid nemen van bestaande werkwijzen en risico’s durven nemen. Daar is lef voor nodig en rugdekking aan medewerkers.

De samenleving is het kloppend hart

De samenleving (sociale basis) is een geheel van inwoners, (bewoners)initiatieven, (sociaal) ondernemers en professionele organisaties, die met elkaar bijdragen aan leefbare wijken en buurten. Hoe deze samenleving eruitziet, verschilt per wijk of buurt. Om recht te doen aan het scenario ‘Organiseren vanuit de samenleving’ staat de behoefte van de samenleving centraal.

- Borduur voort op de wijkgerichte aanpak die al is ingezet. Dat geldt voor het gebiedsgericht werken en de wijkindeling van de buurtteams.
- Maak met behulp van wijkanalyses, voorbeelden uit de wijkuitvoeringsplannen Pittelo & Lariks, maatschappelijke initiatieven zoals Assen Bloeit, De Vermeer, Wijkcentrum de Componist en het project Community Verbinders een inventarisatie van mogelijkheden. Pittelo & Lariks zetten al stappen in de uitvoering; voor Assen-Oost ligt er het plan ‘Op weg naar een zorgzame buurt’. De andere wijken kunnen deze aanpak volgen en passend maken voor de eigen wijk.
- Inventariseer de mogelijkheden voor allianties van inwoners en organisaties. Faciliteer als gemeente Assen zoveel mogelijk bestaande spelers in de wijk om netwerken en allianties in beeld te brengen en mogelijkheden voor laagdrempelige voorzieningen te inventariseren.

- Zorg voor herkenbare ontmoetingsplekken.
- Zorg voor een invoeringsbudget dat de overgang naar de nieuwe werkwijze mogelijk maakt. De verkenners kunnen dit budget beheren en verantwoorden.

Partnerschap en samenwerking

Organiseren vanuit de samenleving veronderstelt maatwerk per wijk/buurt. Wat mogelijk is hangt samen met de mogelijkheden van een wijk. Het advies is daarom af te stappen van een inrichtingsmodel waarin veel verschillende aanbieders zonder kennis van de wijk hun diensten aanbieden. De inzet moet zijn om te werken met een inrichtingsmodel dat in de basis in alle wijken van Assen gehanteerd kan worden en dat per wijk verschillende accenten krijgt. We adviseren bij de inrichting het volgende:

- Werk met een beperkt aantal kernpartners.
- Zorg voor contracten die gericht zijn op duurzame opbouw van het werk in een wijk.
- Werk aan allianties met invloed van inwoners en netwerken uit de wijk.
- Creëer wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen, zodat er een gedeeld belang ontstaat om tot succes te komen.

Het buurtteam schakelt

Zorg ervoor dat het buurtteam aanvult op de inzet vanuit de samenleving en niet andersom. Hiervoor zijn de volgende randvoorwaarden nodig:

- Het buurtteam maakt deel uit van de netwerken in de wijk.
- De ingang voor vragen ligt primair bij het buurtteam, niet bij de gemeente. Het buurtteam zoekt met inwoners naar mogelijkheden om (weer) mee te doen met hulp van ondersteuning van andere inwoners, vrijwilligers en organisaties. Het buurtteam biedt zelf ondersteuning om inwoners (weer) mee te kunnen laten doen. Deze ondersteuning kan ook onderdeel zijn van de vraagverheldering.
- Generalisten zijn in staat met hulp van vakspecialisten (inkomen, schulden, jeugdhulp, GGZ, gezondheid) op de achtergrond een integraal plan te maken en inzet te leveren op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, welzijn, jeugdhulp en bestaanszekerheid.
- Het buurtteam heeft het inhoudelijk mandaat over de inzet van aanvullende zorg (maatwerkvoorzieningen op basis van besluit door de gemeente).

Doorpakken en durven

De beweging van overheid naar samenleving gebeurt niet vanzelf. We doen een aantal suggesties om deze beweging op gang te brengen:

- Stel de kenmerken van de wijk, de mogelijkheden en vragen van inwoners centraal. Durf de indeling in beleidsdomeinen, wettelijke kaders en bestaande voorzieningen los te laten. Koppel de opdracht aan een budget en maak inzichtelijk welke ondersteuning hiervoor geleverd moet worden voor welke inwoners.
- Geef nieuwe cliënten maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp (binnen de afbakening van regelarm werken) vanaf de ingangsdatum hulp en ondersteuning in de vorm van een algemene voorziening. Dit betekent ook dat er geen (of in ieder geval weinig) wegen worden gebouwd om alsnog deze hulp en ondersteuning vanuit een maatwerkvoorziening te ontvangen.

- Geef de ondersteuning aan huidige cliënten waar mogelijk een plaats in de nieuwe inrichting. Dat betekent dat cliënten een andere aanbieder en/of andere begeleider kunnen krijgen. De continuïteit van zorg wordt gewaarborgd. Bij cliënten bij wie de verschuiving naar een andere aanbieder of begeleider dusdanig negatieve consequenties heeft, wordt het mogelijk gemaakt om het traject te continueren, bijvoorbeeld door overgangscontracten af te sluiten. Dit geldt zowel voor ZIN als voor een pgb. Nieuwe cliënten die gebruik gaan maken van een algemene voorziening kunnen dit niet langer in de vorm van een pgb doen. Om de filosofie achter het pgb te borgen voor deze algemene voorzieningen, moeten er afspraken gemaakt worden met de uitvoerder van het voorkeursscenario. Denk bijvoorbeeld aan afspraken over de klik tussen inwoner en professional en garanties dat eventuele klachten over de hulp en ondersteuning geen negatieve consequenties hebben.
- Als fasering gewenst is: start bij het verwerven van de opdracht van basisondersteuning (collectieve en individuele vormen van ondersteuning gericht op zelfredzaamheid en participatie) die inwoners helpt bij netwerk opbouwen, dagstructuur, gezond leven, meedoen, en werken aan een stabiel en voorspelbaar inkomen. Voeg daar in de volgende fase meer gespecialiseerde vormen van ondersteuning aan toe.

Substitutie

Werk aan de verschuiving van maatwerkvoorzieningen naar algemene voorzieningen en oplossingen in de samenleving vanuit de volgende vertrekpunten:

- Meer algemene voorzieningen betekent minder maatwerkvoorzieningen (het is dus of/of en niet en/en). Dit betekent ook herallocatie van budgetten waarbij financiële ruimte is voor algemene voorzieningen en informele hulp.
- Algemene voorzieningen zijn ingebed in de samenleving. Het zijn voorzieningen voor en door inwoners, verbonden met activiteiten van vrijwilligers, bedrijven en organisaties, en ze staan zoveel mogelijk open voor een brede groep inwoners. Dit moet vertaald worden in het bestek voor de aanbesteding van de opdracht.

Monitoren

Ontwikkel hiervoor een systematiek voor monitoring met aandacht voor:

- opgaven, doelen en streefwaarden op wijkniveau. Gebruik de streefwaarden voor het goede gesprek tussen de gemeente en de uitvoerder van het voorkeursscenario. Bereiken we wat we willen bereiken? En waarom lukt het wel of juist niet?;
- indicatoren die het doelbereik inzichtelijk maken (bereik van inwoners en resultaat van de ondersteuning, financiën, ervaringen van inwoners, samenwerking en netwerkontwikkeling).

Communicatie en verandering

Organiseren vanuit de samenleving vraagt een andere manier van werken: meer ruimte voor inwoners en een andere rol voor professionals. Zorg voor een (communicatie)aanpak waarin medewerkers van de gemeente, maatschappelijke organisaties en zorgaanbieders worden meegenomen in de verandering.

6.2 Vervolgstappen en planning

Voor het vervolg moeten de volgende zaken geregeld worden:

- lokaal en (zoveel mogelijk) regionaal bestuurlijk commitment en besluitvorming (meenemen in de beweging en vragen om hierin samen vanuit een lerende houding, elk vanuit de eigen rol in te opereren);
- ambtelijk opdrachtnemer die de volledige reikwijdte van de opdracht overziet en daar ook op kan sturen
- projectorganisatie inrichten en projectteam samenstellen, kwartiermaker die een projectteam aanstuurt met een aantal deelprojecten:
    - regionaal commitment en opdracht NMD;
    - toegang;
    - wijkgericht werken;
    - basisvoorzieningen welzijn, jeugd, Wmo, bestaanszekerheid;
    - data en monitoring;
    - financiën en control;
    - personeel, arbeidsrecht en juridische consequenties;
    - verwerven nieuwe opdracht.

Een uitgeschreven planning is opgenomen in bijlage 6. In figuur 15 staat een illustratie met de planning.



Figuur 15: Planning

Bijlage 1 | Maatwerkvoorzieningen binnen scope onderzoek

Wet	Productcode	Interventie-niveau	Productomschrijving
Jeugdwet	45A33	4	I4G Begeleiding gezondheid
Jeugdwet	45A30	4	I4G Begeleiding verslaving
Jeugdwet	45A10	4	I4M M4 en M5 (regulier)
Jeugdwet	45A02	4	I4Z Z1t/m4
Jeugdwet	45A34	5	I5G Begeleiding gezondheid
Jeugdwet	45A31	5	I5G Begeleiding verslaving
Jeugdwet	45A01	5	I5M M4 en M5 (regulier)
Jeugdwet	45A13	5	I5Z Z1 t/m 4 (regulier)
Jeugdwet	50A28	7	I7M Dagbesteding naar onderwijs 1-4 dagdelen
Jeugdwet	50A29	7	I7M Dagbesteding naar onderwijs 5-6 dagdelen
Jeugdwet	50A30	7	I7M Dagbesteding naar onderwijs 7-10 dagdelen
Jeugdwet	50A23	7	I7M Dagbesteding uitstroom (on)betaald werk 1-4 dagdelen
Jeugdwet	50A24	7	I7M Dagbesteding uitstroom (on)betaald werk 5-6 dagdelen
Jeugdwet	50A25	7	I7M Dagbesteding uitstroom (on)betaald werk 7-10 dagdelen
Jeugdwet	41A19	7	I7M Dagbesteding zinvolle daginvulling 1-4 dagdelen
Jeugdwet	41A20	7	I7M Dagbesteding zinvolle daginvulling 5-6 dagdelen
Jeugdwet	41A21	7	I7M Dagbesteding zinvolle daginvulling 7-10 dagdelen
Jeugdwet	43A05	8	I8M Logeren sociaal netwerk
Jeugdwet	54001	4	Basis-GGZ
Jeugdwet	54002	5	Specialistische GGZ
Jeugdwet	45A06	5	Medicatiecontrole spec. GGZ
Jeugdwet	45A51	5	Ambulante gezinsbehandeling
Wmo	02A06	4	I4G Begeleiding gezondheid
Wmo	02A11	4	I4G Begeleiding verslaving

Wmo	02A09	4	I4M M4 en M5
Wmo	02A01	4	I4V Veilige huiselijke relatie in een gezin zonder kinderen
Wmo	10A37	4	I4Z Z1 t/m Z4 (licht)
Wmo	02A07	5	I5G Begeleiding gezondheid
Wmo	02A12	5	I5G Begeleiding verslaving
Wmo	02A14	5	I5M M4 en M5 (zwaar)
Wmo	02A02	5	I5V Veilige huiselijke relatie in een gezin zonder kinderen
Wmo	10A38	5	I5Z Z1 t/m Z4 (middel)
Wmo	07A01	7	I7M Dagbesteding naar onderwijs 1-4 dagdelen
Wmo	07A02	7	I7M Dagbesteding naar onderwijs 5-6 dagdelen
Wmo	10A63	7	I7M Dagbesteding naar onderwijs 7-10 dagdelen
Wmo	07A08	7	I7M Dagbesteding uitstroom (on)betaald werk 1-4 dagdelen
Wmo	07A09	7	I7M Dagbesteding uitstroom (on)betaald werk 5-6 dagdelen
Wmo	07A10	7	I7M Dagbesteding uitstroom (on)betaald werk 7-10 dagdelen
Wmo	07A05	7	I7M Dagbesteding zinvolle daginvulling 1-4 dagdelen
Wmo	07A06	7	I7M Dagbesteding zinvolle daginvulling 5-6 dagdelen
Wmo	07A07	7	I7M Dagbesteding zinvolle daginvulling 7-10 dagdelen
Wmo	04A04	8	I8M Logeren sociaal netwerk

Overzicht voorzieningen bestaanszekerheid

Werkplein Drentsche Aa (WPDA)

- bijstandsuitkering
- bijzondere bijstand
- energietoeslag
- individuele inkomenstoeslag
- studietoeslag (studeren met beperking)

WPDA heeft een team financieel stabiel. Dit team ondersteunt inwoners die gebruikmaken van een bijstandsuitkering en helpt bij het gebruikmaken van de juiste voorzieningen (bijvoorbeeld toeslagen) en het oplossen/verwijzen bij schulden.

Team financiële regie (onderdeel gemeente)
Hier kunnen inwoners zich melden als ze schulden en/of geldzorgen hebben. De financieel regisseur kan onder andere verwijzen naar de dienstverlening door het GKB.

Maatwerkvoorziening individuele begeleiding (Wmo en Jeugdwet)
Onderdeel van deze voorziening kan het op orde krijgen van financiële zaken zijn. De toegang hiertoe loopt via de gemeente, de uitvoering via verschillende zorgaanbieders.

Zorgverzekeraar (op voorwaarden gemeente)
Collectieve zorgverzekering.

Vaart Welzijn (buurtteam)
- sport- en cultuurfonds (>18 jaar);
- vervanging gebruiksgoederen (maatwerkregeling gebruiksgoederen);
- hulp bij geldzorgen: inzicht in inkomsten- en uitgavenpatroon, hoe en op welke uitgaven je kunt besparen, invullen van formulieren belastingen en toeslagen, uitzoeken recht op toeslagen, budgetcursus, vragen en toeleide schuldhulpverlening.

Stichting Leergeld
Stichting Leergeld Assen, Jeugdfonds Sport & Cultuur, Nationaal Fonds Kinderhulp en Stichting Jarige Job. Zij vormen samen één loket waar gezinnen hun aanvraag voor het kindpakket kunnen indienen. Stichting Leergeld handelt de aanvragen af.

Humanitas
Hulp bij thuisadministratie.

Schuldhulpmaatje
Dit is het koppelen van een maatje (geschoolde vrijwilliger) aan een inwoner met geldzorgen. Het maatje begeleidt de inwoner bij stappen om te werken aan de problemen.

GKB
- inkomensbeheer
- beschermingsbewind
- hulp bij schulden

Noordelijk belastingkantoor
Kwijtschelding gemeentelijke belastingen (onroerende zaakbelasting, rioolheffing, afvalstoffenheffing).

Bijlage 2 | Overzicht algemene voorzieningen Assen-Oost

Voorziening	Categorie
Aanhaken in Assen Oost	Sociale contacten
Assen Bloeit	Vrijwilligerswerk, Sociale contacten
Asser Biljart Club 1908	Sport, Sociale contacten
Biljartclub Bellevue'66	Sport, Sociale contacten
Biljartclub Door dik en dun	Sport, Sociale contacten
Biljartvereniging Trianta	Sport, Sociale contacten
De Vermeer - Spelletjesmiddag Activiteitencentrum	Sociale contacten
De Vermeer - Werkpro	Vrijwilligerswerk, Sociale contacten
Diaconaal Platform Assen (DPA)	Geldzaken, gezondheid
Energiecoaches Assen	Geldzaken, vrijwilligerswerk, wonen
Gezondheidscentrum Assen-Oost	Gezondheid
Honk- en Softbalvereniging The Pioneers	Sport, Sociale contacten
Humanitas - Begeleiding artsenbezoek	Gezondheid
Humanitas Assen - Kindervakantieweken	Sociale contacten, Ouderschap
Humanitas Assen - Maatjes	Vrijwilligerswerk, Sociale contacten
Humanitas Assen - Soosjetijd	Sociale contacten
Humanitas Assen - Steun bij verlies	Vrijwilligerswerk, Sociale contacten
Humanitas Assen - Thuisadministratie	Vrijwilligerswerk, Geldzaken
Humanitas Assen - Vriendschappelijk Huisbezoek	Vrijwilligerswerk, Sociale contacten
Humanitas Assen - Zingeving Levensverhaal	Sociale contacten
Oogcafé Assen	Sociale contacten, Gezondheid
Repair café Assen	Geldzaken
Schietsportvereniging 't Asser Wapen	Sport, Sociale contacten
Schuldhulpmaatje	Geldzaken
Sportclub Bartje - Handboogschieten	Sport, Sociale contacten
Spreekuur Bankinformatiepunt	Geldzaken
Stichting Leergeld (onder andere kindpakket)	Geldzaken
Stichting Zelfhelp Nederland - locatie Assen	Sociale contacten, Gezondheid
Tennisvereniging Amelte	Sport, Sociale contacten

Vaart Welzijn - Assen Digitaal	Geldzaken, sociale contacten, vrijwilligerswerk
Vaart Welzijn - Beweeggroep 'Lekker in je Lijf' Sportcarrousel	Sport, Sociale contacten, Gezondheid
Vaart Welzijn - Bewegen naar Gezondheid De Werkwereld	Gezondheid
Vaart Welzijn - Budgetcursus	Geldzaken
Vaart Welzijn - Buurtbemiddeling Assen-Oost	Sociale contacten, Gezondheid, Wonen
Vaart Welzijn - De Vaart Erin	Geldzaken
Vaart Welzijn - Fietsen, Wandelen en Buurtbakkie	Sociale contacten
Vaart Welzijn - Get Together en Break Out	Sociale contacten
Vaart Welzijn - Jeugdfonds Sport en Cultuur	Geldzaken
Vaart Welzijn - Mantelzorgers Ontmoeten in Oost (MOIO)	Gezondheid
Vaart Welzijn - MBvO Seniorensport De Schulp	Sport, Sociale contacten, Gezondheid
Vaart Welzijn - Klussendienst	Geldzaken, Vrijwilligerswerk, Wonen
Vaart Welzijn - Volwassenenfonds	Geldzaken
Vaart Welzijn - Maatwerkregeling gebruiksgoederen	Geldzaken
Vaart Welzijn - Schuldhulpverlening	Geldzaken
Vaart Welzijn - Wijkreporters	Sociale contacten, gezondheid
Vaart Welzijn - Workshop budgetteren voor jongeren	Geldzaken
Voetbalvereniging Asser Boys	Sport, Sociale contacten
Voetbalvereniging Asser Boys - G-voetbal	Sport, Sociale contacten
Voetselbank Assen	Geldzaken

Bijlage 3 | Juridische context regelarm werken

De Wmo en de Jeugdwet bieden een helder kader voor toegang en uitvoering van ondersteuning aan inwoners. Het college kan verschillende vormen van ondersteuning aanbieden, afhankelijk van de situatie en de vraag van de inwoner.

Het proces van toegang tot maatschappelijke ondersteuning (Wmo) of jeugdhulp (Jeugdwet)
Een inwoner meldt zich met een ondersteuningsvraag, bijvoorbeeld bij de gemeente of een buurtteam. Deze eerste stap wordt een melding genoemd. Een melding valt niet onder de regels van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). De gemeente is niet verplicht naar aanleiding van de melding een besluit te nemen.

De gemeente is wel verplicht om onderzoek te doen naar aanleiding van een melding, bijvoorbeeld in de vorm van een gesprek. Hiervoor zijn zes weken beschikbaar. In het onderzoek wordt gekeken of de ondersteuningsvraag door de inwoner zelf kan worden opgelost, met het sociale netwerk of met een algemene voorziening. In dat laatste geval wordt de inwoner verwezen naar een algemene voorziening die beschikbaar is in Assen. De uitkomsten van het onderzoek worden vastgelegd. Er zijn geen vormvereisten (behalve de termijn) voor het onderzoek (hoe uitgebreid, hoeveel gesprekken e.d.). De voorwaarden staan beschreven in artikel 2.3.2 lid 4 sub a t/m g Wmo. Voor de Jeugdwet gelden gelijke voorwaarden.

Melders kunnen nadat de zes weken voor onderzoek voorbij zijn een aanvraag indienen, waarin ze beschrijven welke voorziening ze willen aanvragen. Dit geldt ook als het onderzoek door de gemeente nog niet klaar is. Eerder een aanvraag indienen is niet mogelijk. In dat geval is de aanvraag ongeldig.

Uit het onderzoek kan ook blijken dat een maatwerkvoorziening nodig is om de ondersteuningsvraag op te lossen. In dat geval volgt uit het onderzoek een aanvraag voor een maatwerkvoorziening. Op de aanvraag zijn de regels van de Awb van toepassing. De gemeente moet binnen twee weken een besluit nemen dat is vastgelegd in een beschikking.

Algemene voorzieningen
Algemene voorziening zijn diensten of activiteiten die, zonder voorafgaand onderzoek naar de behoeften, persoonskenmerken en mogelijkheden van de gebruikers, toegankelijk zijn. Deze voorzieningen maken onderdeel uit van het wettelijk kader Wmo en Jeugdwet en zijn beschreven in de lokale verordening en regels. De gemeente kan op basis van onderzoek (zie proces toegang) verwijzen naar een algemene voorziening, inwoners kunnen ook rechtstreeks een beroep doen op deze voorzieningen. De voorzieningen zijn voor alle inwoners beschikbaar, een lichte toets kan van toepassing zijn. Hoewel de voorzieningen open staan voor een brede groep inwoners, kan de uitvoering wel afgestemd zijn op de vraag van de inwoner. Dit kan per voorziening verschillen. Denk bijvoorbeeld aan verschillen tussen maatschappelijk werk en een klussendienst of ontmoetingsactiviteit.

Als blijkt dat de inwoner niet voldoende geholpen is met een algemene voorziening, kan de gemeente alsnog besluiten een maatwerkvoorziening toe te kennen.

Maatwerkvoorzieningen
Een inwoner komt alleen in aanmerking voor een maatwerkvoorziening als het verminderen of wegnemen van beperkingen in zelfredzaamheid en participatie naar het oordeel van het college niet op eigen kracht kan worden weggenomen en ook niet met inzet van gebruikelijke hulp, mantelzorg, hulp van andere personen uit het sociale netwerk, met gebruikmaking van algemeen gebruikelijke voorzieningen of met gebruikmaking van algemene voorzieningen[30]. Deze bepaling maakt het mogelijk om te voorzien in laagdrempelige vormen van ondersteuning die openstaan voor alle inwoners en die het beroep op maatwerkvoorzieningen kunnen verminderen. In veel uitvoeringspraktijken van gemeenten zien we hier ook de praktische toepassing van. Zo wordt bijvoorbeeld in sociale teams laagdrempelige ondersteuning geboden aan volwassenen, kinderen en hun ouders in de vorm van een algemene voorziening. Het aanbod aan gecontracteerde maatwerkvoorzieningen is in die situaties voor een deel overgeheveld naar contracten of subsidies voor algemene voorzieningen.

Waarborgen voor de inwoner
Het stappenplan van melding, onderzoek, aanvraag en besluit (en het uiteindelijke formele besluit van het college) geeft inwoners juridische zekerheid. Zijn ze het er niet mee eens? Dan kunnen ze in bezwaar. Wanneer regelarm betekent dat er geen beschikking is, is voor inwoners de weg afgesneden om via de weg van bezwaar en beroep een besluit aan te vechten en een rechter hierover te laten oordelen[31]. In het geval van algemene voorzieningen is het goed om te voorzien in bijvoorbeeld vormen van mediation en klachtrecht om de positie van inwoners te borgen. De principes van regelarm werken kunnen ook toegepast worden op het onderzoek. Daarbij staat de vraag centraal wat er minimaal onderdeel van het onderzoek moet zijn om tot een afgewogen oordeel te komen. Daarnaast is het wellicht mogelijk om de doorlooptijd van het onderzoek en de aanvraag te bekorten.

[30] https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR710998/1
[31] Klik hier voor meer informatie over de rechtsbescherming van ouders en jeugdigen.

Bijlage 4 | Financiële uitwerking

De uitvoering van het voorkeursscenario heeft allerlei financiële consequenties, zowel incidenteel als structureel. In deze paragraaf staan (financiële) aannames over de uitvoering van het voorkeursscenario beschreven. Waar mogelijk zijn de aannames onderbouwd op basis van landelijke onderzoeken. Tegelijkertijd is het ingewikkeld om landelijke onderzoeken te vertalen naar de praktijk van Assen. De genoemde percentages en bedragen moeten gelezen worden als schattingen. Toch geven ze wel richting en kunnen ze getoetst worden in de praktijk. Op basis van de resultaten in de praktijk wordt het mogelijk om de percentages bij te stellen. Zo biedt dit verkennend onderzoek een eerste beeld van de financiële consequenties en dit dient in de periode na dit onderzoek verder uitgewerkt te worden (zie ook de aanbevelingen in hoofdstuk 6).

Zie bijlage 1 voor een overzicht van de producten die worden meegenomen in de afbakening behandeling jeugd, begeleiding, dagbesteding en kortdurend verblijf. Alle bedragen zijn gebaseerd op gegevens van het zorggebruik in 2023. De genoemde bedragen uit deze paragraaf zijn nog niet geïndexeerd.

Aannames voorkeursscenario

1. Het organiseren van hulp en ondersteuning vanuit de samenleving betekent anders werken in de vraagverheldering en toegang. Dit heeft een aantal effecten:
    a. Minder verwijzingen naar maatwerkvoorzieningen zijn nodig, omdat in combinatie met vraagverheldering direct de juiste hulp en ondersteuning geboden kan worden, bijvoorbeeld in een aantal gesprekken. Het niet verwijzen naar maatwerkvoorzieningen is goedkoper, omdat:
        i. de hulp sneller start en eerder afgerond kan worden;
        ii. de specialist aan de voorkant (vaak) met een lager tarief werkt dan bij een zorgaanbieder (denk bijvoorbeeld aan de POH-GGZ jeugd).

    Afbakening: het gaat hier over begeleiding en behandeling op interventieniveau 4 en 5, dagbesteding en kortdurend verblijf. Deze worden op een alternatieve wijze georganiseerd. Financiële aanname: we verwachten een besparing van 5% op de kosten van maatwerkvoorzieningen, doordat hier minder naartoe verwezen wordt. In 2023 is ruim € 13,1 miljoen uitgegeven aan maatwerkvoorzieningen binnen de bovengenoemde afbakening. Een besparing van 5% betekent dus ongeveer € 655.000. Het is niet realistisch om dit direct in het eerste jaar te verwachten. De ervaring leert dat het tijd kost om te wennen aan de nieuwe manier van werken en de nieuwe organisatievorm. De besparing van 5% op verwijzingen gaat daarom over een periode van twee jaar. Bovendien duurt het, onder andere door wachtlijsten en de huidige cliëntenpopulatie, een tijd voor deze aanname effect krijgt.
    Naar verwachting zullen bepaalde zorgvormen in de toekomst onder de Algemene Maatregel van Bestuur (AmvB) zorgvormen vallen. Dit betekent dat de besparingen voor de producten onder de AmvB zorgvormen in de regio worden ondergebracht.
    Onderbouwing van de 5%: het is ingewikkeld om de 5% met wetenschappelijk onderzoek te onderbouwen. Wel weten we uit eerder onderzoek dat het direct

leveren van de juiste hulp en ondersteuning leidt tot minder verwijzingen. Zo kan de POH-GGZ jeugd gemiddeld 41% van de trajecten zelf afhandelen met (kortdurende) begeleiding en/of behandeling[32]. Landelijk onderzoek toont aan dat wijkteams tot wel 80% van de vragen direct kunnen afhandelen, zonder dat een verwijzing naar maatwerkvoorzieningen nodig is[33]. Het is echter niet aannemelijk dat deze hoge percentages een-op-een in Assen te vertalen zijn, onder andere omdat de huidige gemeentelijke toegang ook al een deel van de vragen zelf afhandelt. De 5% is daarmee een redelijke schatting die in de praktijk getoetst dient te worden.

b. Meer kennis en expertise leidt tot een betere inschatting van welke vervolgstappen er nodig zijn. Dit betekent dat je expertise die normaal pas beschikbaar is als maatwerkvoorziening nu aan de voorkant in de toegang organiseert. Verwijzingen zijn daardoor passender en er zijn minder 'onnodige' verwijzingen. Een andere potentiële winst is te behalen bij de herindicaties, het voeren van casusregie en het monitoren op doelbereik. In samenspraak met aanbieders kan gerichter gestuurd worden op het doelbereik van de zorg en ondersteuning. Dit vraagt om een gedeelde (monitorings)aanpak tussen aanbieders en gemeente.
   Bovendien is het belangrijk om bepaalde vormen van hulp en ondersteuning ook 'niet meer te doen' en goed te onderbouwen waarom niet. Dit vraagt om de juiste kennis en expertise én een goed afwegingskader.
   Afbakening: de gemeentelijke toegang behandelt alle type vragen op het gebied van maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp. Voor de berekeningen gebruiken we het totale bedrag en het aantal inwoners dat via de gemeentelijke toegang in een maatwerkvoorziening terecht is gekomen. Het gaat om een totaalbedrag in 2023 van ruim € 52 miljoen. Financiële aanname: op het totaalbedrag gaan we uit van een jaarlijkse besparing van 1% (ongeveer € 525.000) op het totale bedrag van de zorg dat via de gemeentelijke toegang is verwezen. De huidige populatie cliënten is natuurlijk nog in zorg. Dit betekent dat het een periode vraagt voordat deze aanname omgezet wordt in een financieel effect. Net zoals bij aanname 1a wordt ervan uitgegaan dat de besparing in het tweede jaar na invoering van het voorkeursscenario effect krijgt. Onderbouwing van de 1%: in veel van de gesprekken die in het kader van dit verkennend onderzoek zijn gevoerd is naar voren gekomen dat inwoners 'te laat' op de juiste plek komen. Problemen zijn in dit geval erger en vragen meer hulp en ondersteuning dan nodig was in een eerder stadium. Tegelijkertijd is voorzichtigheid geboden om hier een (te grote) financiële besparing aan te koppelen.

c. Door goed aan te sluiten bij de verschillende vindplaatsen (huisarts, op school, etc.) in de wijk, komen hulpvragen sneller op de juiste plek terecht en kunnen meer vragen door (netwerken van) inwoners (al dan niet ondersteund door professionals) zelf opgelost worden. Een voorbeeld in de praktijk is Assen Bloeit. Deze organisatie bestaat als netwerk naast de lokale toegang. Dit is een

[32] Op te vragen via: http://www.jeugdhulpbijdehuisarts.nl/, bij onderzoek en 'Rapport onderzoek jeugdhulp bij de huisarts'
[33] Zwaan (2022). Klik hier voor het volledige bestand.

meer collectieve en integrale oplossing dan de huidige situatie. Vanwege het inzetten van een netwerk worden dubbelingen eruit gehaald en ontstaat de kans om formele en informele hulp te combineren. Afbakening: het gaat hier over begeleiding op interventieniveau 4 en 5, dagbesteding en kortdurend verblijf, maatschappelijke ondersteuning en jeugd en behandeling jeugdhulp. Financiële aanname: op dit moment is het ingewikkeld om hier een percentage aan te koppelen, omdat het ingewikkeld is om de allianties tussen inwoners, organisaties en de gemeente van tevoren uit te tekenen. De grootste meerwaarde is de gevraagde cultuuromslag in de samenwerking en niet het financiële effect.

2. Door hulp en ondersteuning laagdrempelig en toegankelijk te organiseren gaan meer mensen gebruikmaken van hulp en ondersteuning. Dit wordt ook wel een aanzuigende werking genoemd. Onderzoek bevestigt dat het aannemelijk is dat er sprake is van een aanzuigende werking bij een laagdrempelige en zichtbare toegang[34]. Tegelijkertijd is het ingewikkeld om de precieze aanzuigende werking te onderbouwen met een percentage. Bovendien wordt een deel van de stijgende zorgvraag verklaard door andere factoren. Het SCP heeft eerder al aangetoond dat 2%-punt van de stijgende jaarlijkse zorguitgaven verklaard wordt door toenemende welvaart[35]. We zijn gezamenlijk rijker en daardoor geven we een groter gedeelte uit aan zorg. De precieze aanzuigende werking is ingewikkeld in beeld te brengen. Voor zover bekend bij de onderzoekers zijn hier geen landelijke rapporten over bekend. Voor de gemeente Assen is het wel mogelijk om de autonome ontwikkeling in kosten en aantallen in beeld te brengen. Afbakening: totale aantallen cliënten en totale financiën in 2022 ten opzichte van 2023 geven een beeld van de autonome ontwikkeling in de Jeugdwet en Wmo. Het gaat om het totaal aan hulp en ondersteuning geleverd vanuit de Jeugdwet en Wmo. Financiële aanname: de autonome ontwikkeling van 2022 tot 2023 zet door in de komende jaren. De totale kosten van 2023 zijn met 3,94% toegenomen ten opzichte van 2022. Voor een deel ligt deze stijging buiten de scope van het onderzoek, bijvoorbeeld in een kostenstijging van de huishoudelijke hulp. Toegepast binnen de scope van het onderzoek gaat het om een autonome kostenstijging van ongeveer € 500.000. Let op: dit autonome effect is niet gekoppeld aan de inrichting en organisatie van de regelarme stad en wordt daarom ook niet in de overzichtstabel aan het einde van deze bijlage getoond.

3. In het voorkeursscenario wordt gewerkt met minder regels en administratie, onder andere door regels en administratie rondom verwijzingen te verminderen en/of weg te nemen. Op termijn levert dit geld op. Een aantal effecten van minder regels en administratie in de gemeentelijke toegang:
    a. Met hetzelfde aantal fte kunnen meer mensen geholpen worden, omdat er minder tijd opgaat aan regels en administratie.
    b. Er zijn minder overdrachtsmomenten en er is dus minder dubbel werk, bijvoorbeeld in een dubbele vraagverheldering.

[34] KPMG Health (2020). Klik hier voor het volledige bestand.
Significant (2019). Klik hier voor het volledige bestand.
[35] CPB, Gezondheid loont: Tussen keuze en solidariteit, 2013. Klik hier voor het volledige bestand.

c. Als er geen formele verwijzingen meer zijn, is de administratie rondom verwijzingen en beschikkingen niet meer nodig.

Afbakening: het gaat over het verminderen van regels en administratie in de (toegang tot) begeleiding op interventieniveau 4 en 5, dagbesteding en kortdurend verblijf en behandeling jeugdhulp. Denk bijvoorbeeld aan plekken waar inwoners terechtkunnen met vragen over hulp en ondersteuning, maar ook aan het bieden van bepaalde vormen van hulp zonder dat hier een indicatie of verwijzing voor nodig is. Hoewel het precieze percentage voor administratieve handelingen verschilt per regio, worden in onderzoeken percentages tot aan 30%[36] genoemd. Het landelijk programma ontregel de zorg zet dit percentage zelfs op 40% voor de gehele zorgsector. Financiële aanname:

a. Er is geen fte meer nodig van administratieve professionals om de beschikkingen/administratie rondom verwijzingen in orde te maken binnen de afbakening. Dit levert een financiële besparing op van ongeveer € 28.000 (0,36 fte). Vraagverheldering en rapporteren blijft nog steeds noodzakelijk, alleen vindt dit in het voorkeursscenario plaats in het buurtteam. Voor de generalisten vervallen in het voorkeursscenario de administratieve handelingen die zijn gekoppeld aan het beschikkingsproces. Toch wordt de inhoudelijke situatie (nog steeds) zorgvuldig in beeld gebracht (en gerapporteerd), ook bij een verwijzing naar een algemene voorziening. Een eventuele besparing die voortvloeit uit deze nieuwe werkwijze is op dit moment nog niet onderbouwd in beeld te brengen en sterk afhankelijk van het definitief ontwerp van het voorkeursscenario.
b. Ook in het voorkeursscenario blijven administratieve handelingen nodig. Tegelijkertijd willen we minder (onnodige) regels en de daaruit voortvloeiende administratie. We koppelen hier niet direct een financiële besparing aan vast, maar sluiten aan bij de doelstellingen van het programma (ont)regel de zorg: het gaat om het merkbaar verminderen van de ervaren regeldruk voor professionals én inwoners[37]. Dit is, bijvoorbeeld jaarlijks, te vragen aan professionals en inwoners.
c. Er gelden verschillende eisen voor de bestaande minimaregelingen, bijvoorbeeld op het gebied van inkomen ten opzichte van de bijstandsnorm. Als deze eisen vanuit de filosofie van het regelarm werken worden geharmoniseerd, kan dit leiden tot een toename van de kosten, omdat inwoners 'gemakkelijker' toegang krijgen tot de minimaregelingen. Op het moment dat helder is uitgewerkt hoe de minimaregelingen in de toekomst vorm krijgen, kan hier een onderbouwde (financiële) uitspraak over gedaan worden.
d. Omdat er minder beschikkingen worden afgegeven, zullen er relatief minder formele bezwaren plaatsvinden. Tegelijkertijd is er meer aandacht nodig voor cliëntondersteuning en klachten over de uitkomst van hulp en ondersteuning

[36] CBS (2022). *Jaarrapport landelijke jeugdmonitor 2022*. Hier op te vragen.
Jeugdautoriteit (2023). *De Stand van de Jeugdzorg 2023 | Hoe staat het met de continuïteit van de jeugdzorg?* Hier op te vragen.
[37] Rijksoverheid: actieplan (ont)regel de zorg. Klik hier voor de website van (ont)regel de zorg.

geboden vanuit een algemene voorziening. Het gaat hier vooral om een verschuiving van bestaande middelen.

4. Alle gesproken organisaties geven de voorkeur aan een lumpsumbekostiging. Iedere bekostigingsvorm heeft voor- en nadelen. Bij PxQ geldt dat er een financiële prikkel ligt bij zorgaanbieders om meer hulp te bieden dan nodig is. Ieder uur geleverde zorg wordt immers betaald. In de huidige wijze van bekostigen (voornamelijk op resultaat) hebben aanbieders het belang om resultaatgebieden te stapelen, omdat ze per resultaatgebied een vast bedrag ontvangen. Hoe meer resultaatgebieden, hoe hoger de totale vergoeding. Dit is geen waardeoordeel, maar een gevolg van de wijze van bekostigen. Een andere wijze van bekostigen leidt niet direct tot een besparing, maar wel tot ander gedrag. Zo loont het bij een lumpsumbekostiging, als de goede eisen vooraf worden gesteld, om meer samen te werken of te verwijzen naar algemene voorzieningen. Deze samenwerkingen kunnen natuurlijk leiden tot passend aanbod in de wijk. Hier zijn al voorbeelden van in Assen, zoals Assen Bloeit. Financiële aanname: het gaat voornamelijk om een gedragsverandering. Hier worden geen directe financiële consequenties aan verbonden. Er is zelfs een mogelijkheid dat het meer kost, omdat na overschrijding van het budget (keer op keer) gevraagd kan worden om nieuwe middelen. Tegelijkertijd zijn hier aan de voorkant, waaronder in de aanbesteding, goede afspraken over te maken.

5. De overgang naar een nieuwe manier van werken gaat gepaard met frictiekosten. Dit zijn eenmalige (incidentele) kosten die gemaakt worden om de nieuwe situatie goed voor te bereiden en de oude manier van werken goed af te sluiten. Het gaat bijvoorbeeld over frictiekosten op:
    a. *Personeel*
    Met een eventuele overgang van personeel naar een nieuwe organisatie kunnen frictiekosten gepaard gaan. Uiteraard hangt dit af van de precieze invulling van de overgang van personeel of dat er sprake is van een detacheringsconstructie. Mogelijke frictiekosten zijn cao-uniformering, schaalovergangen en (eventuele) boventalligheid.
    b. *Overhead*
    Dit gaat over kosten die gepaard gaan met de uitvoering van PIOFACH-taken. Zo zijn er (lopende) overeenkomsten over ICT-apparatuur, softwarepakketten en huisvesting. Dit leidt tot frictiekosten.
    c. *Materieel*
    Bij de overgang van een (deel van een) organisatie kan er sprake zijn van overgang van materieel. Als dit materieel, bijvoorbeeld meubels, meegaat naar de nieuwe organisatie is er geen sprake van frictiekosten. Kan dit materieel om welke reden dan ook niet mee of hergebruikt worden, dan is er sprake van frictiekosten.
    d. *Transitiekosten*
    De transitiekosten betreffen incidentele kosten voor het mogelijk maken van de overgang naar het voorkeursscenario. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van een kwartiermaker om de implementatie te begeleiden en het opzetten van een nieuwe organisatie. In het geval dat cliënten van begeleiding, dagbesteding en

kortdurend verblijf moeten ‘overstappen’ naar een andere aanbieder zijn hier ook kosten aan verbonden.

Naast de gemeenten hebben aanbieders die uiteindelijk de regelarme stad gaan uitvoeren eventueel ook een verantwoordelijkheid in (een deel van) de frictiekosten. Financiële aanname: de precieze invulling van de regelarme stad en het voorkeursscenario bepalen de hoogte van de frictiekosten. Hier zijn op dit moment nog geen onderbouwde uitspraken over te doen.

6. Verwervingskosten zijn nodig om de nieuwe situatie vast te leggen in een formele opdracht, open house of subsidie. Om dit proces goed te doorlopen is inzet nodig. Het is goed om te benoemen dat dit proces ook van aanbieders veel tijd vraagt, zowel bij een subsidieaanvraag als bij een inschrijving voor een aanbesteding. Een verwervingsprocedure met dialoog tussen maatschappelijke organisaties en de gemeente Assen ligt voor de hand bij het uitwerken van het voorkeursscenario. Voor een goede concurrentiegerichte dialoogprocedure is ten minste een jaar, maar idealiter anderhalf jaar nodig. Voor de kosten wordt op dit moment uitgegaan van een jaar. De gemeente Assen (en de NMD) hebben nog geen ervaring met deze wijze van aanbesteden.
   Al deze punten vragen om specifieke kennis en expertise. Het gaat in ieder geval om:
   - juridische expertise: ongeveer € 20.000 (gebaseerd op 4 uur per week, gedurende 46 weken per jaar voor € 120 per uur);
   - aanbestedingsexpertise: ongeveer € 40.000 (gebaseerd op 8 uur per week gedurende 46 weken per jaar voor € 120 per uur);
   - projectleider: ongeveer € 140.000 (gebaseerd op 24 uur per week, gedurende 46 weken voor € 130 per uur).

   Het geschatte bedrag voor de verwervingskosten komt uit op een jaarlijkse bijdrage van € 200.000. Uiteraard is het mogelijk dat de gemeente Assen één of meerdere van het bovenstaande met de huidige formatie invult. Intern moeten de juridische kaders eveneens worden aangepast. Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van de verordening(en). Er wordt in dit document ervan uitgegaan dat Assen dit met de huidige formatie invult.

7. Nadat het onderzoek van BMC is afgerond, is een functionaris nodig die het ontwerp verder gaat concretiseren. Het gaat om een soort ‘kwartiermaker’. Deze wegbereider treft de noodzakelijke voorbereidingen om het voorkeursscenario te realiseren. Het gaat hier dus nadrukkelijk nog niet om het doorlopen van de aanbestedingsprocedure. Een ruwe schatting van de kosten per jaar is € 140.000 (gebaseerd op 24 uur per week, gedurende 46 weken, voor € 130 per uur). Wederom geldt dat de gemeente Assen de kwartiermaker ook vanuit de huidige formatie kan invullen.

8. Het werken in de wijk vraagt om een constante dialoog over de (bereikte) resultaten in de wijk tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Opdrachtgever en opdrachtnemer bewaken zo constant de voortgang en bespreken (operationele) uitdagingen in een vroeg stadium. Geschat wordt dat voor het ontwikkelen van het strategisch

partnerschap 1 fte nodig is op schaal 12. Deze functionaris treedt als verbindende schakel op tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Binnen de gemeente Assen voert deze functionaris het gesprek met bestuur en management en brengt deze dit terug op tafel met de opdrachtnemer. Daarnaast zijn 2 fte op schaal 11 nodig om een goed beeld te krijgen (en te behouden) van de behoeften, kansen en doelrealisatie in de wijk. Deze informatie wordt gebruikt voor een onderbouwde dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Er zijn grote raakvlakken met het werk van de omgevingsregisseur en de wijkuitvoeringsplannen, dus wellicht is hier een goede combinatie te maken. Afbakening en financiële aanname: een geschatte inzet vanuit de gemeente Assen van 1 fte op schaal 12 en 2 fte op schaal 11 is nodig om de blijvende dialoog over de (bereikte) resultaten in de wijk gaande te houden met de opdrachtnemer. Dit vraagt om een flinke investering (ongeveer € 340.000) voordat een eventuele besparing mogelijk wordt. Het is mogelijk dat er vanuit de huidige formatie een deel van deze 3 fte wordt opgevuld.

Overzichtstabellen

- Aanname 2 gaat over een autonome ontwikkeling die niet afhankelijk is van de inrichting van de regelarme stad. Deze wordt daarom buiten beschouwing gelaten in dit overzicht.
- Aanname 1c, 3b, 3c, 3d, 4 en 5 zijn op dit moment nog niet (onderbouwd) door te rekenen. Deze komen daarom niet aan bod in de onderstaande overzichten.
- De uitvoering van het voorkeursscenario start in de onderstaande tabellen op 1 januari 2027.
- Vanaf 2028 gaat het om een jaarlijkse besparing van ruim € 850.000. Op basis van de uitgaven van ruim € 13 miljoen aan maatwerkvoorzieningen binnen de afbakening van het onderzoek gaat dit om een structurele besparing van ongeveer 7% op de uitgaven in de maatwerkvoorzieningen vanaf 2028.

Structurele besparingen en investeringen

Aanname	**Financiële consequentie** (€ x 1000)	**2025** (€ x 1000)	**2026** (€ x 1000)	**2027** (€ x 1000)	**2028 e.v.** (€ x 1000)
1a: minder verwijzingen	- 655	Nvt	Nvt	0	- 655
1b: passender verwijzen	- 525	Nvt	Nvt	0	- 525
3a: minder regels en administratie	- 28	Nvt	Nvt	- 28	- 28
8: fte strategisch partnerschap	+340	Nvt	Nvt	+ 340	+ 340
Totaal		Nvt	Nvt	+ 312 (S)	- 868 (S)

Incidentele investeringen

Aanname	**Financiële consequentie** (€ x 1000)	**2025** (€ x 1000)	**2026** (€ x 1000)	**2027** (€ x 1000)	**2028 e.v.** (€ x 1000)
6: verwervingskosten	+ 200	+ 200	+ 200	Nvt	Nvt
7: kwartiermaker	+ 140	+ 140	Nvt	Nvt	Nvt
Totaal		+ 340	+ 200	Nvt	Nvt

Bijlage 5 | Bronnenlijst met achtergrondinformatie

Deze bronnenlijst geeft informatie over de openbare bronnen die geraadpleegd zijn in dit onderzoek.

1. BDO (2021). *De groeiende druk van het sociaal domein.* Hier te lezen.
2. CBS (2022). *Jaarrapport landelijke jeugdmonitor 2022*. Hier te lezen.
3. CBS (2022). *Cijfers jeugdhulp 2022*. Hier te lezen.
4. CPB (2013). *Gezondheid loont: Tussen keuze en solidariteit*. Hier te lezen.
5. Jeugdautoriteit (2023). *De Stand van de Jeugdzorg 2023 | Hoe staat het met de continuïteit van de jeugdzorg?* Hier te lezen.
6. Jeugdhulp bij de huisarts. Op te vragen via: http://www.jeugdhulpbijdehuisarts.nl/, bij onderzoek en 'Rapport onderzoek jeugdhulp bij de huisarts'.
7. Gemeente Assen (2024). Verordening maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp gemeente Assen. Hier te lezen.
8. Hervormingsagenda Jeugd (2023). Hier op te vragen.
9. KPMG Health (2020). *Inzicht in besteding jeugdhulpmiddelen*. Klik hier voor het volledige bestand.
10. Rijksoverheid: actieplan (ont)regel de zorg. Klik Hier voor de website van (ont)regel de zorg.
11. Significant (2019). Hier te lezen.
12. VNG (2015). Rechtsvormen sociale teams: overwegingen en keuzes. Hier te lezen.
13. VNG (2024). Richtinggevend kader. Toegang, lokale teams en integrale dienstverlening. Hier te lezen.
14. Zwaan (2022). Toegevoegde waarde en effectiviteit van wijkteams. Hier te lezen.

Bijlage 6 | Planning op hoofdlijnen

Wanneer	Wat
Tweede helft 2024	Lokale en regionale besluitvorming over aanpak ‘Organiseren vanuit de samenleving’
2025	Projectorganisatie inrichten
	Overall projectplan en planning maken
	Gesprek met inwoners over (de uitwerking van) het voorkeursscenario
	Berekeningen uitwerken (welke ondersteuningsproducten, hoeveel cliënten, welk budget, welke aanbieders)
	Communicatie intern, regionaal, aanbieders, netwerken in de wijk
	Oriëntatie op verwerving nieuwe opdracht, marktconsultatie
	Inventariseren arbeidsrechtelijke consequenties
	Inventariseren benodigde aanpassingen in beleid, verordeningen en nadere regels
	Inventarisatie van contracten, looptijd en (on)mogelijkheden om deze te verlengen tot 1 januari 2027
	Definitief ontwerp werkwijze ‘Organiseren vanuit de samenleving’ Onderdeel van dit ontwerp is ook de definitieve afbakening van de opdracht die in de markt gezet gaat worden. Welke ondersteuning wordt vanuit de samenleving georganiseerd en welke niet, inclusief de afspraken over toegang, financiering en samenwerking
	Uitgewerkte planning
	Verkenners op wijkniveau
	Overzicht van huidig bereik voorzieningen en aantal cliënten
	Vaststellen van budgetten voor ondersteuning
	Start verwerving nieuwe opdracht (doorlooptijd anderhalf jaar)
januari 2027	Start nieuwe werkwijze

Bijlage 7 | Proces en deelnemers

Governance

Gedurende het onderzoek is gewerkt aan de hand van onderstaande governance:

- Voor de 'dagelijkse' afstemming is geschakeld met twee projectleiders van Sociale Stad Assen. Tweewekelijks kwamen deze projectleiders en de onderzoekers van BMC bij elkaar om actualiteiten en de voortgang te bespreken.
- Ongeveer één keer in de vier weken zijn de programmamanager Sociale Stad Assen, de projectleider en de onderzoekers van BMC samengekomen in zogenoemde mijlpaaloverleggen. Hier zijn de mijlpalen, (potentiële) risico's en de verschillende fases van het onderzoek besproken. Denk bijvoorbeeld aan de overgang van de documentstudie naar de interviews, het bespreken van tussentijdse resultaten en de scopeverbreding op behandeling jeugd en bestaanszekerheid.
- Voor een aantal intern belanghebbenden, zoals beleidsmedewerkers jeugd, maatschappelijke ondersteuning en de accounthouder van Vaart Welzijn, heeft één keer in de zes weken een klankbordgroep plaatsgevonden. De klankbordgroep heeft onder andere:
    - de grote lijnen van het verkennend onderzoek bewaakt;
    - kritisch meegedacht met de (tussentijdse) resultaten;
    - de verbinding gelegd met andere relevante programma's en projecten in de gemeente Assen.

Onderdeel governance	**Frequentie**	**Wie?**
Tweewekelijks overleg	Eens per 2 weken	Projectleiders Sociale Stad Assen en onderzoekers BMC
Mijlpaaloverleg	Eens per 4 weken	Programmamanager en projectleiders Sociale Stad Assen en onderzoekers BMC
Klankbordgroep	Eens per 6 weken	Projectleiders Sociale Stad Assen, beleidsadviseurs jeugd, maatschappelijke ondersteuning, voorliggende voorzieningen, bestaanszekerheid en toegang, accounthouder Vaart Welzijn en de onderzoekers van BMC

Interviews

In het verkennend onderzoek is in totaal met 51 respondenten gesproken, zowel binnen als buiten de gemeente Assen. Sommige organisaties zijn meer dan één keer geïnterviewd gedurende het onderzoek. Soms gaat het om groepsgesprekken met meerdere vertegenwoordigers van een organisatie.

Organisatie	**Aantal respondenten**
Gemeente Assen	19

Cosis	4
Leger des Heils	2
Werkpro	2
NMD	2
Vaart Welzijn	2
Yorneo	1
Assen Bloeit	2
GGZ-Drenthe	2
Ambiq	1
Accare	1
GKB	1
Stichting Leergeld	2
Humanitas	2
Diaconaal Platform	1
Schuldhulpmaatje	1
WPDA	1
Embrace	2
OCRN	1
Setar	1
Mindcare	1

Werk- en toetsbijeenkomsten

Alle geïnterviewden zijn uitgenodigd om deel te nemen aan verschillende bijeenkomsten:

- Om de tussentijdse resultaten voor te leggen en de scenario's uit te werken is in april 2024 een werkbijeenkomst georganiseerd.
- Met behulp van de resultaten van deze werksessie is het voorkeursscenario verder uitgewerkt en voorgelegd in twee toetsbijeenkomsten in mei 2024. Deelnemers hebben tijdens deze sessies de mogelijkheid gehad om de opgehaalde resultaten aan te scherpen en in gesprek te gaan over de verdere uitwerking.
- Na de scopeverbreding met bestaanszekerheid en behandeling jeugd hebben op beide thema's in juli 2024 nogmaals toetsbijeenkomsten plaatsgevonden om de specifieke resultaten op behandeling jeugd en bestaanszekerheid te toetsen (en aan te scherpen).

Op deelgebieden, waaronder financiën, zijn aparte overleggen georganiseerd met medewerkers van de gemeente Assen.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

September 2024

Classificatie	:	Openbaar
Namen adviseurs	:	• Heleen Rijnkels • Tobias Hendriks
Projectnummer	:	PO041083

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl