# SCENARIOS SD APRIL 2024

*Praatstuk*

*Ruben Badal & Sandra Hoogendoorn*

*18 april 2024*

1. De scenario's ..... 2
Scenario A: Versoberen, Minimale Dienstverlening ..... 2
Quote: 'We zijn een gemeente die zich beperkt tot de wettelijke taken en dus geen preventie uitvoert.' ..... 2
SWOT-analyse: ..... 2
Scenario B: "doorgaan op de ingeslagen weg": ..... 4
Quote: 'We zijn een gemeente met enige ervaring en expertise en handelen reactief: we vertrouwen op ons netwerk en borduren voort op de goed dingen.' ..... 4
SWOT analyse ..... 4
Scenario C voor "de transformatie versnellen door te investeren": ..... 6
Quote: 'We zijn een gemeente die sterk inzet op preventie' ..... 6
SWOT-analyse ..... 7
Processtappen ..... 8

**Welke scenario's?**

We hebben in hoofdlijnen scenario's geschetst over de toekomst van het Sociaal Domein:

A. Versoberen, minimale dienstverlening
B. Doorgaan op de ingeslagen weg,
C. Transformatie versnellen door te investeren.

# 1. De scenario’s

## Scenario A: Versoberen, Minimale Dienstverlening

### Quote: 'We zijn een gemeente die zich beperkt tot de wettelijke taken en dus geen preventie uitvoert.'

Onze gemeente richt zich alleen op het uitvoeren van wettelijke taken binnen het Sociaal Domein. We bouwen de voorzieningen (in voorliggend veld af) waartoe we niet wettelijke verplicht zijn. We bieden hulp en ondersteuning aan inwoners binnen het wettelijk kader en binnen de regionaal afgesproken kaders. We zorgen dat inwoners die recht hebben op hulp en ondersteuning ons makkelijk kunnen vinden en bereiken. We leggen de verantwoordelijkheid voor positief gezond samenleven en preventie terug bij de samenleving. We richten ons op:

1. *Beperkt budget:* De gemeente kiest ervoor om haar middelen voornamelijk te besteden aan de strikte wettelijke verplichtingen binnen het Sociaal Domein, met minimale ruimte voor extra investeringen of initiatieven.
2. *Focus op kernactiviteiten:* De gemeente concentreert zich op het leveren van essentiële diensten zoals maatschappelijke ondersteuning, huishoudelijke hulp, en andere wettelijk vereiste voorzieningen, met minder nadruk op bredere welzijns-, sport- en culturele programma's.
3. *Efficiëntie en naleving:* Het primaire doel van de gemeente is om efficiëntie te bevorderen bij het leveren van de wettelijk vereiste diensten en om strikt te voldoen aan wettelijke voorschriften en richtlijnen.
4. *Beperkte betrokkenheid bij preventie en voorliggend veld:* De gemeente beperkt haar betrokkenheid bij preventieve maatregelen en interventies in het voorliggende veld, en richt zich voornamelijk op reactieve dienstverlening en crisismanagement.

Kanttekening bij dit scenario is de lopende lobby van de VNG bij het rijk met als doel minder wettelijke Sociaal Domein taken voor gemeenten. Als het wettelijke pakket voor gemeenten kleiner wordt, wordt dit scenario soberder.

#### *SWOT-analyse:*

*Sterktes:*

- Naleving van wettelijke verplichtingen: De gemeente zorgt ervoor dat ze voldoet aan alle wettelijke vereisten binnen het Sociaal Domein, waardoor ze juridische risico's minimaliseert.
- Focus op efficiëntie: Door zich te concentreren op kernactiviteiten kan de gemeente haar middelen effectief inzetten en efficiëntie bevorderen bij het leveren van diensten.

*Zwaktes:*

- Beperkte innovatie en flexibiliteit: Het scenario kan leiden tot een gebrek aan innovatie en flexibiliteit, waardoor de gemeente mogelijk kansen mist om de behoeften van haar burgers beter te adresseren.
- Minder betrokkenheid bij preventie: Door zich te concentreren op reactieve dienstverlening, kan de gemeente het potentieel missen om problemen in een vroeg stadium aan te pakken en de kosten op lange termijn te verlagen.
- Door minder aan preventie te doen, is het aannemelijk dat de (individuele) problemen groter worden waardoor er zwaardere hulpvragen binnen het wettelijk kader aangevraagd worden. Dat leidt tot hogere kosten.

*Kansen:*

- Samenwerkingsmogelijkheden: Hoewel de focus op minimale dienstverlening ligt, zijn er mogelijkheden voor samenwerking met maatschappelijke (vrijwilligers) organisaties om aanvullende ondersteuning te bieden aan kwetsbare groepen.
- Digitalisering: De gemeente kan digitale oplossingen benutten om processen te stroomlijnen en de toegankelijkheid van haar diensten te verbeteren, zelfs binnen een beperkt budget.

*Bedreigingen:*

- Veranderende wetgeving: Veranderingen in wet- en regelgeving kunnen de wettelijke verplichtingen van de gemeente veranderen, waardoor ze mogelijk haar focus en middelen moet aanpassen om te blijven voldoen.
- Verhoogde vraag naar diensten: Een toename van de vraag naar sociale diensten als gevolg van beperkte preventieve diensten, demografische veranderingen of economische factoren kan de capaciteit van de gemeente onder druk zetten, vooral met beperkte middelen.
- Deze ontwikkelingen in combinatie met geen stimulans om naar elkaar om te zien verhoogd de druk op werkende ouders om vrijwilligerswerk te doen. Daarnaast wordt mantelzorg zwaarder. Met het risico op uitval van deze zwaarbelaste groep.

## Scenario B: "doorgaan op de ingeslagen weg":

### Quote: ‘We zijn een gemeente met enige ervaring en expertise en handelen reactief: we vertrouwen op ons netwerk en borduren voort op de goed dingen.’

We zijn er voor inwoners die vanuit het wettelijk kader recht hebben op hulp en ondersteuning en bieden enigszins preventieve hulp, activiteiten en diensten. We raadplegen onze grootste stakeholders en actieve inwoners over (de effecten van) ons beleid. We continueren dus ons bestaand beleid. Jaarlijkse kiezen we een aantal speerpunten/ aandachtspunten die we oppakken (via voorjaarsnota). De aandachtspunten kiezen we op basis van beperkte informatie van inwoners en stakeholders. Want we hebben geen beschikking over data-gedreven informatie om te monitoren en gedegen beleidskeuzen te maken (ons dashboard is hiertoe niet geschikt). We werken organisch zonder kwantitatieve toets en monitoring. We accepteren dat we beperkt zicht op de effecten van beleid hebben en dat we ons laten sturen door beperkte kwalitatieve informatie.

#### *SWOT analyse*

**Sterktes:**

- Er is al enige ervaring en expertise opgebouwd binnen de gemeenten met het huidige beleid en programma's in het sociaal domein.
- Bestaande infrastructuur en samenwerkingsverbanden met zorgaanbieders en andere relevante stakeholders zijn reeds opgebouwd.
- Continuïteit in de dienstverlening aan inwoners wordt behouden, waardoor er geen plotselinge verstoringen ontstaan.
- Er is een stabiele basis van budgetten en financiële middelen beschikbaar om de lopende programma's voort te zetten.

**Zwaktes:**

- Het huidige beleid en de programma's hebben mogelijk niet het gewenste effect gehad in termen van het realiseren van transformatiedoelstellingen en het beheersen van de uitgaven.
- Mogelijk gebrek aan innovatie en vernieuwing binnen de huidige aanpak, waardoor er kansen worden gemist om efficiënter te werken en kosten te besparen.
- Afhankelijkheid van externe factoren zoals veranderingen in wet- en regelgeving en demografische trends, die de financiële situatie kunnen beïnvloeden zonder directe controle van de gemeente.

**Kansen:**

- Mogelijkheid om de bestaande programma's en initiatieven te evalueren en te verbeteren op basis van geleerde lessen en feedback van belanghebbenden.
- Ruimte om samen te werken met andere gemeenten en relevante partners om best practices uit te wisselen en gezamenlijke oplossingen te ontwikkelen.
- Potentieel voor verdere digitalisering en automatisering van processen om efficiënter te werken en kosten te verlagen.
- Gelegenheid om preventieve maatregelen te versterken en te investeren in sociale inclusie en participatie, wat op lange termijn kan leiden tot kostenbesparingen.

**Bedreigingen:**

- Voortdurende stijging van de zorgkosten en toenemende druk op het beschikbare budget als gevolg van demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en een toenemend aantal mensen met complexe zorgbehoeften.

- Risico op onvoldoende draagvlak onder inwoners en belanghebbenden voor het voortzetten van het huidige beleid, vooral als de resultaten achterblijven bij de verwachtingen.
- Mogelijke bezuinigingen vanuit hogere overheden of veranderingen in wet- en regelgeving die de financiële positie van de gemeente verder kunnen ondermijnen.
- Risico op verstoringen in de samenwerking met zorgaanbieders of andere partners als gevolg van ontevredenheid over de huidige aanpak of financiële druk.

## Scenario C voor "de transformatie versnellen door te investeren":

### Quote: ‘We zijn een gemeente die sterk inzet op preventie'

We zijn er voor inwoners die vanuit het wettelijk kader recht hebben op hulp en ondersteuning, maar onze focus is gericht op preventieve hulp, activiteiten en diensten. Dat betekent dat we verandering stimuleren met hulp of subsidies. We zijn er niet enkel voor de inwoners die hulp nodig hebben. Ook voor hen die vrijwillig hulp kunnen bieden zodat ze in staat blijven naar anderen om te kijken. We evalueren en ontwikkelen ons beleid in samenwerking met onze stakeholders (ook vrijwilligersorganisaties) en inwoners. Wij zijn daarin pro-actief: ‘we gaan er op af’. Idealiter werken we in co-creatie met hen samen, maar in ieder geval vragen we hen om advies. We hebben een cyclisch proces van maatschappelijk agenderen met onze stakeholders en goede data op basis waarvan we kunnen sturen (datagericht werken). We werken vindplaatsgericht en spreken daardoor actieve en minder actieve inwoners om kwalitatieve informatie voor beleid op te halen. We hebben daardoor een goed beeld van de uitdagingen en oplossingsrichtingen in onze gemeente. We werken resultaatgericht samen met onze stakeholders en we kijken steeds scherp naar verantwoordelijkheden. We leggen de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort en/of het beste resultaat oplevert. Onder stakeholders verstaan we ook vrijwilligersorganisaties. We investeren (financieel) aan ‘de voorkant’ en hebben daardoor relatief lage kosten aan de ‘achterkant’ (verwijzingen naar gespecialiseerde en individuele ondersteuning).

Concreter werken we in dit scenario aan de volgende doelen:

- Herinrichten van de toegangspoort, samen met stakeholders en verantwoordelijkheden en rollen afstemmen.
- Investeren in Positieve Gezond, Gala als instrument
- We stimuleren en faciliteren actief ‘omzien naar elkaar’.
- We werken vanuit de driehoek huisvesting, opvang en integratie. Dat doen we bij nieuwkomers en verbreden we naar andere (aandachts)groepen. Zo organiseren we randvoorwaarden om positief gezond en veilig kunnen wonen en leven.
- We bouwen wijken in plaats van woningen. Ook bij inpassing en aanpassing. We kijken steeds naar wat is er nodig in de wijk zodat alle (aandachts) inwoners positief gezond en veilig kunnen wonen en leven.
- Investeren in de verdergaande samenwerking consulenten onderling en met beleid
- We werken data gestuurd met kwantitatieve en kwalitatieve informatie.
- We stellen onze maatschappelijke agenda op met onze stakeholders en met input van inwoners (uitbouwen dorpsgesprekken). We nemen niet over en leggen verantwoordelijkheden bij stakeholders en inwoners. Daarmee laten we de sturing meer over aan de samenleving.

*SWOT-analyse*

**Sterktes:**

1. De mogelijkheid om snel veranderingen door te voeren en nieuwe initiatieven te implementeren door extra financiële middelen toe te wijzen aan innovatieve programma's en projecten.
2. Verbeterde kansen om de gewenste transformatiedoelstellingen te realiseren door gerichte investeringen in preventie, vroegsignalering en community-based zorg.
3. Versterking van de samenwerking met zorgaanbieders, maatschappelijke organisaties en andere stakeholders door gezamenlijke investeringen en gedeelde belangen.
4. Mogelijkheid om te profiteren van externe financieringsbronnen zoals subsidies, fondsen en publiek-private samenwerkingen om de investeringen te ondersteunen.

**Zwaktes:**

1. Risico op onvoldoende effectiviteit en rendement van de extra investeringen als gevolg van gebrek aan duidelijke doelstellingen, strategieën en evaluatiemechanismen.
2. Mogelijkheid van weerstand of scepticisme vanuit de gemeenschap of belanghebbenden tegenover extra uitgaven, vooral als de resultaten niet snel zichtbaar zijn.
3. Beperkte garantie dat de extra investeringen op lange termijn leiden tot kostenbesparingen of duurzame verbeteringen in de efficiëntie en effectiviteit van de zorg en ondersteuning.
4. Potentieel voor overbelasting van het ambtelijk apparaat en de organisatie door de noodzaak om extra middelen te beheren en nieuwe initiatieven te coördineren.

**Kansen:**

1. Gelegenheid om innovatieve en evidence-based interventies te implementeren die gericht zijn op het verbeteren van de gezondheid en welzijn van inwoners en het verminderen van de vraag naar zware zorg.
2. Ruimte om te investeren in technologische oplossingen en digitale platforms die de toegang tot zorg en ondersteuning verbeteren en de administratieve lasten verminderen.
3. Potentieel voor het aantrekken van talent en expertise uit diverse sectoren door te investeren in aantrekkelijke programma's en projecten die impact hebben op de gemeenschap.
4. Mogelijkheid om het imago van de gemeente te versterken en haar positie als voorloper op het gebied van innovatie en sociale ontwikkeling te versterken.

**Bedreigingen:**

1. Risico op budgetoverschrijdingen en financiële druk op lange termijn als gevolg van onvoorziene kosten, vertragingen of tegenvallende resultaten van de investeringen.
2. Mogelijkheid van spanningen binnen de gemeenteraad of tussen verschillende politieke partijen over de prioritering en allocatie van middelen voor de transformatie.
3. Potentieel voor verstoringen in de samenwerking met bestaande zorgaanbieders en partners als gevolg van concurrentie om middelen en belangenconflicten.
4. Risico op het creëren van afhankelijkheid van externe financieringsbronnen en het ontbreken van een duurzame financiële basis voor de voortzetting van de geïnvesteerde initiatieven op lange termijn.

## Processtappen

Na het kiezen van een scenario dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. **Begrijp de huidige situatie**: Verzamelen gegevens en inzichten over de huidige stand van zaken in het Sociaal Domein binnen onze gemeente. Dit omvat statistieken, demografische gegevens, trends en uitdagingen.
2. **Identificeer drijfveren voor verandering**: Analysern van de belangrijkste factoren die het Sociaal Domein de komende jaren zullen beïnvloeden. Dit kan zijn veranderingen in wet- en regelgeving, demografische verschuivingen, economische ontwikkelingen, technologische vooruitgang, enzovoort.
3. **Bepaal kernonzekerheden**: Identificeren van de belangrijkste onzekerheden en variabelen die van invloed zijn op de toekomst van het Sociaal Domein. Dit kunnen bijvoorbeeld politieke beslissingen, maatschappelijke trends, of technologische doorbraken zijn.
4. **Ontwikkel scenario's**: Op basis van de geïdentificeerde drijfveren en onzekerheden, ontwikkel verschillende plausibele toekomstscenario's voor het Sociaal Domein. Wel zorddragen ervoor dat deze scenario's uiteenlopen in termen van mogelijke uitkomsten, van optimistisch tot pessimistisch.
5. **Beoordeel de impact**: Analyseer de mogelijke impact van elk scenario op het Sociaal Domein en de gemeenschap als geheel. Dit omvat zowel positieve als negatieve effecten, evenals kansen en bedreigingen.
6. **Stel strategieën op**: Ontwikkel strategieën en beleidsmaatregelen die kunnen worden toegepast in elk van de scenario's. Overwegen van zowel re-actieve als pro-actieve benaderingen, afhankelijk van de aard van de scenario's.
7. **Raadpleeg belanghebbenden**: Betrekken van belangrijke belanghebbenden bij het proces, zoals gemeentelijke functionarissen, maatschappelijke organisaties, lokale bedrijven en inwoners. Hun inzichten en perspectieven kunnen waardevol zijn bij het verfijnen van de scenario's en strategieën.
8. **Monitoren.**

**Winstwaarschuwingen**

1. **Begrijp de scenario's:** Zorgdragen dat een grondig begrip is van de verschillende toekomstscenario's die zijn ontwikkeld. Identificeer de belangrijkste kenmerken, trends en implicaties van elk scenario.
2. **Identificeer gemeenschappelijke elementen:** Onderzoekenm of er gemeenschappelijke thema's, uitdagingen of kansen zijn die in meerdere scenario's naar voren komen. Dit kan helpen bij het identificeren van strategieën die robuust zijn in verschillende toekomstige omgevingen.
3. **Bepaal strategische doelstellingen:** duidelijke doelstellingen die de gewenste richting aangeven voor het Sociaal Domein in elk scenario. En moeten aansluiten bij Samen Sterk.
4. **Prioriteer strategieën:** Geef prioriteit aan de strategieën op basis van hun impact, haalbaarheid en urgentie. Sommige strategieën kunnen meer geschikt zijn voor bepaalde scenario's dan andere.
5. **Vergrijzing van de bevolking:** In dit scenario neemt het aantal ouderen in de samenleving toe, wat leidt tot een grotere vraag naar ouderenzorg en ondersteunende diensten. strategieën kunnen zich dan richten om te voorzien in de behoeften van een vergrijzende bevolking, zoals het bevorderen van leeftijdsvriendelijke gemeenschappen, het uitbreiden van thuiszorgdiensten en het ondersteunen van mantelzorgers.