5 november 2025



Meerjarenvisie sociaal beleid 2040

Samen naar een inclusieve, veerkrachtige, gezonde en welvarende stad

GEMEENTE HOORN

Inhoud

Voorwoord **3**

Deel I

1. Inleiding **4**
- 1.1 Doel van dit visiedocument 4
- 1.2 Leeswijzer 5
- 1.3 Hoe verhoudt deze visie zich tot wettelijke kaders en andere beleidsnota's? 5
- 1.4 Proces en vervolg 6

2. Toekomstbeeld **7**
- 2.1 Hoorn in 2040 7
- 2.2 Urgentie: trends en ontwikkelingen 8

3. Ambitie **10**

Deel II

4. Focuspunten **12**
- 4.1 Gezond zijn en vitaal oud worden 12
- 4.2 Bestaanszekerheid 15
- 4.3 Kansrijk opgroeien en ontwikkelen 18
- 4.4 Veerkrachtige wijken, leefbaarheid en sociale cohesie 21

Deel III

5. Wat vraagt dit van ons? **24**
- 5.1 Het Hoornse sturingsmodel 24
- 5.2 De Hoornse leidende principes 27

6. Financiële strategie **29**

7. Monitoring en resultaten meten **30**



Voorwoord

Ruim drie jaar ben ik wethouder in Hoorn, maar mijn betrokkenheid bij deze gemeente gaat veel verder terug. Ik kom uit een sociaal gezin: mijn ouders waren actief in het vrijwilligerswerk en namen mij als kind mee om te helpen bij gezinnen, ouderen en organisaties zoals de Zonnebloem. Daar leerde ik dat het niet alleen gaat om wat je doet, maar vooral waarom je het doet. Die overtuiging draag ik nog steeds met me mee in mijn werk.

Die betrokkenheid probeer ik ook zichtbaar te maken in dit beleid. Deze visie is tot stand gekomen dankzij de vele gesprekken met inwoners, vrijwilligers en maatschappelijke partners – in alle wijken en dorpen van Hoorn. Overal zijn verhalen gedeeld, ideeën uitgewisseld en kansen gesignaleerd. Samen hebben we een visie ontwikkeld die dicht bij de mensen staat en aansluit bij wat er in de stad echt nodig is.

Hoorn kijkt vooruit: naar een participatiesamenleving waarin mensen oog en oor voor elkaar hebben, in hun kracht worden gezet en steun krijgen waar nodig. Een samenleving waarin inwoners zelfredzaam en samen redzaam zijn, elkaar ondersteunen en samen sterk staan. Zo kunnen zij vitaal en gezond oud worden, niet vereenzamen en een zinvol bestaan leiden. Niet alleen om de zorg betaalbaar te houden, maar vooral omdat we geloven dat onze inwoners daardoor gelukkiger zijn en meer genieten van het leven en van elkaar.

Met deze integrale visie zien we dwarsverbanden beter, kunnen we in een vroeg stadium handelen en de kansen benutten die de wetten ons bieden. Dat gaat niet van vandaag op morgen, maar deze basis geeft ons houvast om samen verder te bouwen aan een Hoorn waarin iedereen mee kan doen en zich gezien voelt.

Ik geloof dat de kracht van een samenleving niet zit in perfect beleid, maar in hoe we met elkaar omgaan. Of we elkaar zien, begrijpen en een hand uitsteken, ook als dat niet op papier staat. We leven in een tijd die vraagt om nabijheid. Dus ik wil u uitdagen: wat kunt ú doen om het verschil te maken – morgen, in uw werk, of gewoon in uw wijk?



Vriendelijke groet,

Karin Hakhoff
wethouder

Deel I

1. Inleiding

Hoorn is een gemeente waar mensen samen de schouders eronder zetten. Of het nu gaat om het opbouwen van buurten, het ondersteunen van elkaar in moeilijke tijden of het creëren van kansen voor de toekomst, aanpakken en samenwerken zit diep verankerd in ons karakter als eeuwenoude havenstad. Die gezamenlijke inzet en verbondenheid vormen de basis voor de Meerjarenvisie Sociaal Beleid Hoorn 2040: samen werken aan een stad waar iedereen mee kan doen, kansen krijgt en zich thuis voelt, nu en in de toekomst.

Hoorn is een stad waar veel mensen actief zijn en zich thuis voelen. Toch zijn er grote verschillen tussen inwoners. Sommige mensen hebben minder inkomen, een slechtere gezondheid of minder kansen om mee te doen in de samenleving. Daarnaast is er een tekort aan woonplekken en ruimte. Ook is er steeds meer vraag naar zorg en ondersteuning, onder andere door vergrijzing en hogere zorgkosten. Er zijn ook te weinig medewerkers in de zorg, het onderwijs en de hulpverlening. Volgens het CBS en RIVM groeit Hoorn naar ongeveer 100.000 inwoners in 2040. Daardoor zal de vraag naar zorg en hulp nog verder toenemen. Tegelijkertijd zijn de middelen beperkt. De gemeente moet daarom keuzes maken: we kunnen niet alles doen en moeten soms iets laten om iets anders mogelijk te maken.

Deze Meerjarenvisie Sociaal Beleid Hoorn 2040 geeft richting aan de keuzes die we maken: hoe we onze middelen inzetten, hoe we samenwerken en wat voor gemeente we willen zijn.



Hoorn is in 2040 een stad waar zo min mogelijk ongewenste verschillen zijn tussen inwoners en waar zij meer verbonden zijn met elkaar. Een gemeente waar mensen grip ervaren op hun leven en sterk staan bij tegenslagen. We weten dat de toekomst niet maakbaar is, maar werken vanuit hoop. Hoop als werkwoord: samen bouwen aan een inclusieve, veerkrachtige en gezonde gemeenschap.

1.1 Doel van dit visiedocument

Met dit visiedocument schetst gemeente Hoorn de ambities voor de komende 15 jaar binnen het sociaal domein. Hoe zou Hoorn er in 2040 uit moeten zien? Welke basis is al gelegd en wat gaat goed? Wat kan en moet nog beter? We gaan in op belangrijke trends en ontwikkelingen. Met gerichte ambities op vier focuspunten willen we een duidelijk kader bieden voor ons sociale beleid.

De vier focuspunten zijn:
- Gezond zijn en vitaal oud worden
- Bestaanszekerheid
- Kansrijk opgroeien en ontwikkelen
- Veerkrachtige wijken, leefbaarheid en sociale cohesie

Om onze doelen te bereiken, werkt de gemeente samen met inwoners en partners aan ‘brede welvaart’. Dit betekent dat Hoorn een stad wil zijn waar alle inwoners nu en in de toekomst goed kunnen leven. Hoorn zet zich in om een stad te zijn met gelijke kansen voor alle inwoners.

1.2 Leeswijzer

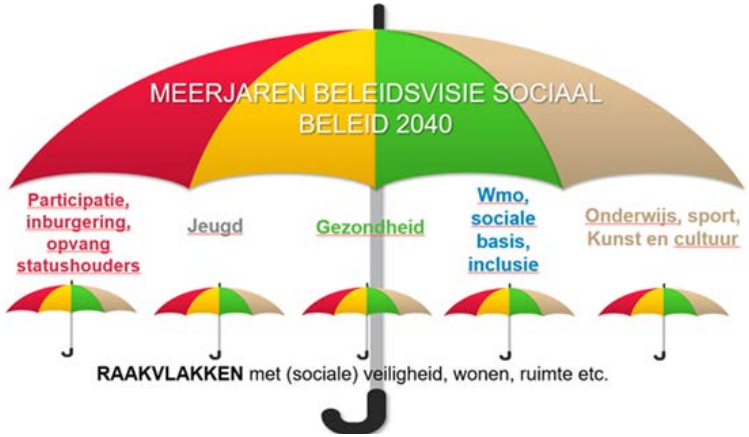
Deze visie is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 1 Inleiding: beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen en trends die aanleiding vormen voor deze visie.
- Hoofdstuk 2 Toekomstbeeld: schetst het gewenste toekomstbeeld van de gemeente Hoorn richting 2040.
- Hoofdstuk 3 Ambitie: beschrijft de ambitie van de gemeente en de gewenste impact op de stad.
- Hoofdstuk 4 Focuspunten: werkt de vier focuspunten uit en benoemt de bijbehorende opgaven en ambities.
- Hoofdstuk 5 Wat vraagt dit van ons?: beschrijft hoe de gemeente en partners de visie kunnen realiseren.
- Hoofdstuk 6 Financiële strategie: beschrijft de financiële strategie achter deze visie.
- Hoofdstuk 7 Monitoring en resultaten meten: beschrijft hoe voortgang en resultaten worden gevolgd en geëvalueerd.

1.3 Hoe verhoudt deze visie zich tot wettelijke kaders en andere beleidsnota’s?

Deze meerjarenvisie dient als de koers voor de komende 15 jaar. Waarom een visie tot 2040? De opgaven waar we voor staan vragen om een visie die verder reikt dan 5 jaar. Onze ambities zijn een vergezicht: een beeld van Hoorn zoals wij hopen dat onze gemeente er in 2040 uitziet. De ambities, maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven in deze visie zijn niet geheel nieuw. Veel ambities bouwen voort op bestaand beleid en initiatieven in Hoorn. We doen al veel. Met deze visie brengen we daar meer richting en samenhang in.

Meerjarenvisie Sociaal Beleid Hoorn 2040 en bestaand beleid
De visie dient daarom als een ‘paraplu’ boven bestaande en nieuwe gemeentelijke (beleids)plannen. De plannen zelf geven concrete uitleg over hoe wij de ambities uit deze visie gaan realiseren.



Deze visie is dus een paraplu voor zowel huidig beleid dat al is vastgesteld, als voor toekomstige beleidsstukken. Bij het maken van deze visie is huidige beleid meegenomen zoals de Sociale Basisinfrastructuur, de nota Lokaal Gezondheidsbeleid, de Woonzorgvisie, de nota Preventief Jeugdbeleid, de Cultuurnota, de Lokale Educatieve Agenda, de nota Inclusiebeleid, de beleidsnotitie Dementievriendelijk Hoorn en de beleidsvisie Ondersteuning Mantelzorgers.
Ook is rekening gehouden met beleidsplannen die in dezelfde periode als deze visie zijn ontwikkeld, zoals de nieuwe versie van het beleid Rondkomen. Dit geldt ook voor regionale beleidsnota’s zoals de Toekomstvisie voor (psychisch) kwetsbare inwoners, regionale beleidsuitgangspunten voor specialistisch jeugdhulp en maatwerkaanbod Wmo.

Samenhang met de Omgevingsvisie Hoorn 2040

De Meerjarenvisie Sociaal Beleid Hoorn 2040 sluit ook aan bij de Omgevingsvisie Hoorn 2040. Sociaal en ruimtelijk horen bij elkaar.

Voor inwoners is dat één geheel. Keuzes over woningen, straten, pleinen en parken hebben invloed op gezondheid, ontmoeting en gelijke kansen. Daarom leggen we nadrukkelijk de verbinding tussen het sociale en het fysieke domein.

1.4 Proces en vervolg

Bij het maken van deze visie zijn inwoners, maatschappelijke organisaties, college-, commissie- en raadsleden en beleidsmedewerkers actief betrokken. Zij hebben meegedacht over onderwerpen die volgens hen van belang zijn voor het Hoorn van 2040. Hiervoor zijn drie stappen gevolgd.

Stap 1. Opstellen Sociale Index
Tijdens het traject zijn verschillende groepen bevraagd. Er is een duidelijk beeld geschetst van de huidige situatie in Hoorn met behulp van een Sociale Index, opgesteld door Ipsos I&O. Deze Sociale Index is een 'momentopname' van het sociale gezicht van de stad in 2025. Daarnaast is per focuspunt verdiepend onderzoek gedaan op basis van beschikbare cijfers en analyses.

Stap 2. Meningsvormende vergadering met de gemeenteraad
Op 19 juni 2025 is in een meningsvormende raadsvergadering de stand van zaken in Hoorn in 2025 kort geschetst. Ook is aan de raad de richtingen van de ambities voorgelegd en zijn de vier focuspunten getoetst:
- Gezond zijn en vitaal oud worden
- Bestaanszekerheid
- Kansrijk opgroeien en ontwikkelen
- Veerkrachtige wijken, leefbaarheid en sociale cohesie

Stap 3. Participatietraject met de stad: inwoners, professionals en organisaties
Het participatietraject en de voorbereiding van deze visie zijn begeleid door onderzoeksbureaus SIR en De Argumentenfabriek. Door middel van denksessies met beleidscollega's en externe partners is gewerkt aan de focuspunten en de ambities. Hierbij waren ook aangrenzende beleidsdomeinen vertegenwoordigd als onderwijs, cultuur, veiligheid, sport en wonen. In het participatietraject zijn straatgesprekken gevoerd op de markt. Hier konden inwoners op een laagdrempelige manier hun ervaringen en prioriteiten delen. Vervolgens zijn in themasessies met inwoners verdiepende gesprekken gevoerd over de vier focuspunten. Daarnaast is met zowel professionals uit het veld als bestuurders uit alle betrokken domeinen in gesprek gegaan over wat nodig is voor een werkbare en toekomstbestendige aanpak.

2. Toekomstbeeld



2.1 Hoorn in 2040

Een stad aan het water, vol leven en verbondenheid

Het is een donderdagochtend in juni 2040. De zon glinstert over het Markermeer, waar de eerste zeilboten uitvaren. In de haven ruikt het naar koffie en vers brood, op de kade klinkt het geluid van fietsen die voorbij zoeven. Kinderen rijden in groepjes naar school, jongeren stappen op de bus richting hun werk of stage, ouderen beginnen de dag met een wandeling door het Julianapark. En op het Stadsstrand zien we groepjes sporters. Hoorn ontwaakt: gemoedelijk, levendig en betrokken, zoals altijd.

In de wijken van Hoorn, van de levendige Kersenboogerd tot het sportieve Risdam en de karaktervolle Grote Waal, is samenleven vanzelfsprekend geworden. In Blokker en Zwaag is het dorpsgevoel behouden gebleven: buren kennen elkaar, zorgen voor elkaar en delen wat ze hebben. In de binnenstad bruisen winkels en cafés, is het groen, zitten we gezellig op het terras van de pleinen zonder gestoord te worden door auto's. Het poppodium en de musea zorgen voor een creatieve samensmelting. Historie en toekomst gaan hier hand in hand.

Samen zorgen, samen groeien

In 2040 is Hoorn een stad waar iedereen mee kan doen. Jong en oud, nieuwkomer en geboren Horinees, mensen met verschillende talenten en achtergronden: ze dragen allemaal bij aan het leven van de stad. De saamhorigheid van vroeger is meegegroeid met de tijd. Zorg, sport, welzijn en onderwijs zijn nauw met elkaar verbonden. In elk wijkcentrum komen inwoners, vrijwilligers en professionals samen om oplossingen te vinden die werken voor hun buurt.
Digitale technologie en kunstmatige intelligentie ondersteunen het dagelijks leven. Ouderen wonen langer zelfstandig dankzij slimme zorgsystemen en dankzij hun brede netwerk. Zorgprofessionals gebruiken digitale assistenten om meer tijd te hebben voor persoonlijk contact. Kunstmatige intelligentie helpt bij diagnoses en administratie, maar de menselijke maat blijft altijd centraal.

Zekerheid als basis

Iedereen in Hoorn heeft toegang tot wat nodig is om goed te leven: betaalbare huisvesting, voldoende inkomen, rust en stabiliteit. De stad heeft geleerd dat bestaanszekerheid de basis vormt voor gezondheid, ontwikkeling en geluk. De woonvormen zijn divers en altijd afgestemd op de levensfase en het netwerk van de bewoners: van kleinschalige woonzorgprojecten tot moderne appartementen in de Poort van Hoorn.

Jong in Hoorn

Jongeren en jongvolwassenen blijven graag in Hoorn wonen. Ze vinden hier werk in vitale beroepen, creatieve bedrijven en maatschappelijke organisaties. De stad biedt ruimte voor leertrajecten, sport en cultuur. Scholen, ondernemers en de gemeente trekken samen op om kansen te creëren. Jeugdhulp is dichtbij en laagdrempelig, zodat gezinnen tijdig steun krijgen. Investeren in preventie en in de eerste levensjaren is de gewoonte geworden, niet de uitzondering.

Gezondheid als gewoonte

Gezondheid is in 2040 geen keuze meer, maar een vanzelfsprekend onderdeel van het leven. Overal in de stad zie je mensen bewegen: wandelgroepen door het Dwaalpark, jongeren op de skatebaan in het Julianapark, zwemmers op de zwemsteiger aan het stadsstrand, ouderen die dansen bij het wijkcentrum. Gezonde voeding, mentale veerkracht en beweging zijn verweven met het onderwijs, het werk en de vrije tijd. Scholen, zorginstellingen, sportclubs en cultuurorganisaties werken samen aan een vitale stad.

Een stad die verbindt

Hoorn is in 2040 levendig, inclusief en herkenbaar. De binnenstad ademt geschiedenis, maar bruist van innovatie en ontmoeting.
In Blokker en Zwaag blijft de kracht van het dorp voelbaar, met gemeenschapszin en rust. En met de tradities van kermis, carnaval en lappendag. In de wijken is ruimte voor groen, sport, ontmoeting en cultuur. Kunst in de openbare ruimte vertelt verhalen van vroeger en dromen van morgen.
De stad is ouder geworden, maar ook wijzer. Ouderen spelen een actieve rol in de samenleving. Nieuwkomers vinden hun plek en voegen nieuwe kleuren toe aan de Hoornse identiteit.

Hoorn aan het Markermeer
Hoorn in 2040 is een stad die ademt, beweegt en verbindt. Een stad waar bestaanszekerheid, gezondheid, onderwijs en samenleven de pijlers vormen van brede welvaart. En bovenal: een stad waar iedereen zich thuis voelt.

Aan de horizon schittert het water van het IJsselmeer: symbool voor vrijheid, verbinding en richting. Hier, waar geschiedenis en toekomst elkaar ontmoeten, bouwt Hoorn elke dag verder aan een samenleving waarin iedereen telt.

2.2 Urgentie: trends en ontwikkelingen

Het toekomstbeeld dat we schetsen voor Hoorn 2040 is niet alleen een ambitie, maar ook een noodzakelijke reactie op de sociale en demografische trends die uit onderzoeken, zoals de RIVM-trends en de Sociale Index Hoorn, naar voren komen. Deze trends tonen aan dat Hoorn de komende decennia te maken krijgt met complexe uitdagingen die om geïntegreerde lange termijn oplossingen vragen.

We maakten een analyse van de belangrijkste ontwikkelingen richting 2040 in Hoorn. Ook gebruikten we het Hoorns gezondheidsmodel en maakten samen met kennispartners een analyse van de oorzaken van problemen in onze gemeente. Het Hoorns gezondheidsmodel laat zien dat veel van de problemen van inwoners vaak niet maar één oorzaak hebben. De oorsprong ligt vaak in meerdere maatschappelijke en economische redenen, de sociaaleconomische positie van inwoners en hun leefomstandigheden.

Vergrijzing, toename complexe zorgvragen en toenemende zorgkosten

De vergrijzing in Hoorn en de toename van chronische aandoeningen leiden tot sociale- en gezondheidsuitdagingen. Dit vraagt om een brede maatschappelijke aanpak: niet alleen in zorg, maar ook in wonen, mobiliteit, werk en sociale verbinding. In kwetsbare buurten is extra aandacht nodig voor passende woonvormen, toegankelijke

zorg en sterke netwerken. Tegelijkertijd neemt de complexiteit van zorgvragen toe en hierdoor stijgen de zorgkosten. Ook kosten in aanpalende domeinen lopen hierdoor waarschijnlijk op.

Tekorten in formele en informele zorg

De Sociale Index laat zien dat in sommige wijken de druk op mantelzorgers en vrijwilligers hoog is door beperkte formele zorgvoorzieningen. Er is een steeds groter tekort aan zorgpersoneel en mantelzorgers.

Zelfredzaamheid en kwetsbare ouderen

De Sociale Index toont dat zelfredzaamheid per wijk varieert: inwoners in kwetsbare wijken hebben vaak een beperkt sociaal netwerk en minder toegang tot ondersteunende diensten. Hoewel veel ouderen langer zelfstandig wonen, groeit de groep kwetsbare ouderen.

Digitalisering en inclusie

Digitalisering biedt kansen, maar kan ongelijkheid vergroten als inwoners onvoldoende digitale vaardigheden of toegang hebben. De Sociale Index laat zien dat digitale achterstand vooral voorkomt in wijken met een lage index.

Samenhang, lange termijn beleid en brede welvaart

Kwetsbaarheid is vaak meervoudig: armoede, gezondheidsproblemen en eenzaamheid versterken elkaar. Dit benadrukt de noodzaak van samenhangend beleid dat zorg, welzijn, onderwijs, wonen, werk en participatie integreert.

Toenemende verdeeldheid in de samenleving en afname van vertrouwen in de overheid

Sommige inwoners ervaren ongelijkheid of voelen zich niet altijd gehoord. Dit zorgt er onder andere voor dat het vertrouwen in de overheid afneemt. Hierdoor is er soms sprake van minder draagvlak voor overheidsbeleid. Dit leidt tot spanningen en verdeeldheid in onze gemeenschap.

Krapte op de arbeidsmarkt

In Hoorn neemt het aantal ouderen toe en het aantal jongeren af. Er zijn steeds minder arbeidskrachten, bijvoorbeeld in belangrijke sectoren zoals de zorg en techniek. Ook zorgen ontwikkelingen rond kunstmatige intelligentie ervoor dat de arbeidsmarkt snel verandert.

Afhankelijkheden gemeente van externe partijen en ontwikkelingen

Als gemeente zijn wij afhankelijk van financiering vanuit het Rijk. Er is gebleken dat budgetten die aan ons worden toegekend niet altijd stabiel zijn en soms afnemen. Ook vallen soms besparingen die gerealiseerd worden binnen het sociaal domein toe aan aanpalende domeinen of buiten de gemeentelijke begroting, zoals de Wlz of zelfs in het fysieke domein. Hier liggen kansen voor samenwerking.

3. Ambitie

Onze ambitie

In 2040 is Hoorn een inclusieve, veerkrachtige en gezonde gemeente waar mensen zich thuis voelen en ruimte krijgen om mee te doen en zich te ontwikkelen. Jongeren blijven hier graag wonen en groeien in hun talenten, ouderen blijven actief en gewaardeerd, en iedereen kan zichzelf zijn — nu en in de toekomst.

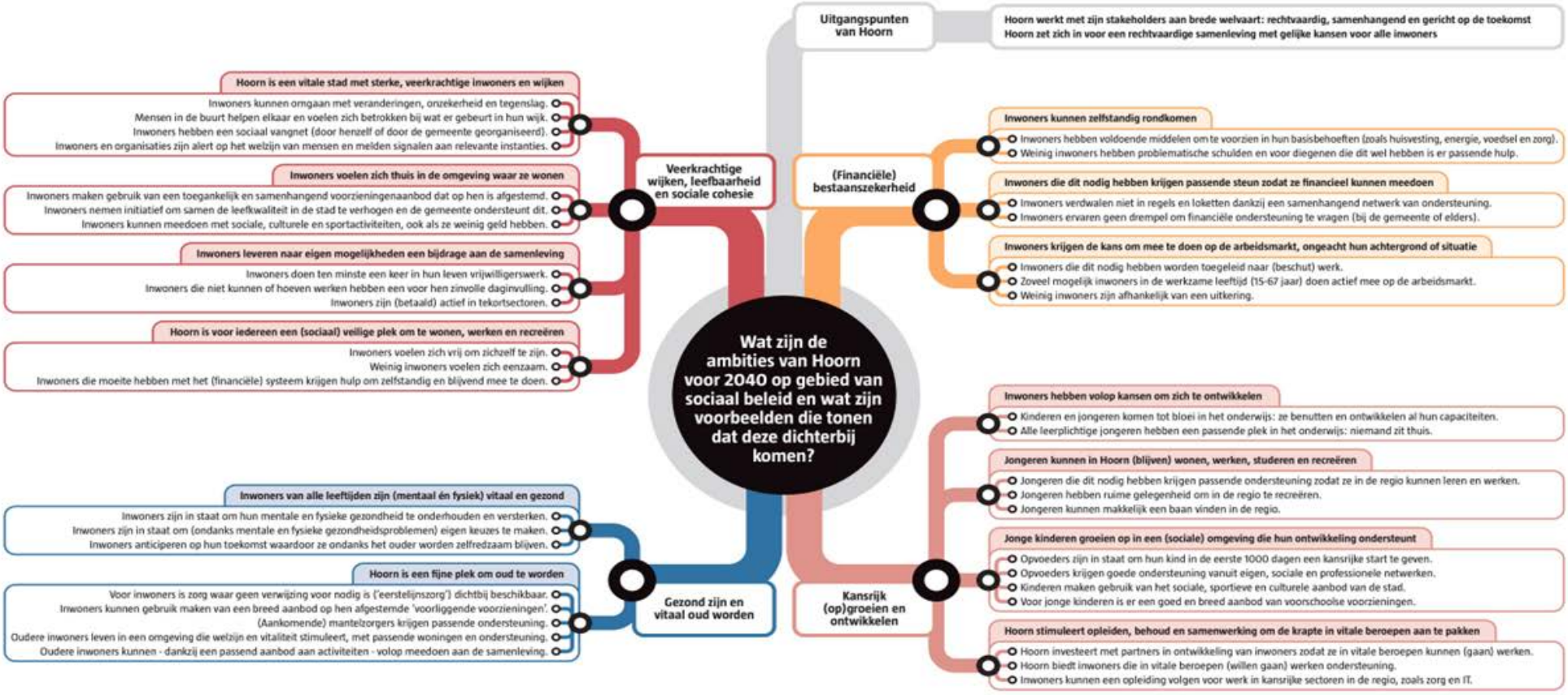


Onze ambitie is een vertaling van het Hoornse gezondheidsmodel, zoals deze is vastgelegd in de nota Lokaal Gezondheidsbeleid. Deze ambitie brengt verschillende domeinen en programma's uit de gemeentebegroting samen.

Hoorn streeft met deze Meerjarenvisie Sociaal Beleid naar een inclusieve, veerkrachtige en gezonde stad, waarin verschillen tussen mensen kleiner worden, bijvoorbeeld in kansen, gezondheid of inkomen. Dit sluit aan bij de Omgevingsvisie Hoorn 2040, waarin een gezonde en leefbare stad centraal staat. Deze ambitie realiseren we met elkaar: er is een veerkrachtige en betrokken gemeenschap nodig, waarin inwoners, organisaties en partners samen de uitdagingen en keuzes richting 2040 aangaan. In de volgende mindmap zijn onze subambities voor 2040 weergegeven:

concept 19 augustus 2025

Meerjarenvisie sociaal beleid Hoorn



Over deze kaart

Deze kaart toont het toekomstbeeld dat de gemeente Hoorn nastreeft op gebied van sociaal beleid: Hoe wil Hoorn dat het in 2040 met de inwoners gaat? En wat zijn voorbeelden van doelen waar Hoorn naar kan streven om de ambities van sociaal beleid te realiseren? Deze kaart belicht de sociale kant van de visie van Hoorn en is complementair aan het document Stad in Balans dat de brede visie van Hoorn op 2040 bevat. Deze kaart is gemaakt door de Argumentenfabriek op basis van inbreng van deskundigen van de gemeente Hoorn en zijn partners. De kaart wordt gebruikt in het participatietraject met inwoners in het najaar van 2025. Met dank aan allen voor hun inbreng.

in opdracht van: GEMEENTE HOORN

gemaakt door: De ArgumentenFabriek De Informatiekaart 2025

Deel II

4. Focuspunten

Om onze ambitie uit te voeren hebben we kritisch gekeken waarmee we tussen nu en 2040 echt het verschil kunnen maken en wat onze grootste opgaven zijn. Hiervoor gebruiken we inzichten uit de theorie over de Rechtvaardige Stad.
We doen dit doelgericht. We kunnen onze mensen en ons geld maar één keer inzetten.
Het is nodig dat we vooral kijken naar wat onze samenleving als geheel nodig heeft, in plaats van de individuele inwoner. Vanuit deze analyses komen we tot de vier focuspunten, waarmee we onze inzet in het sociaal domein versmallen, en effectiever en met meer impact voor de samenleving kunnen werken. Tegelijkertijd verbreden we onze blik naar de ruimtelijke kant van de stad, omdat beide onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.



4.1 Gezond zijn en vitaal oud worden

Iedereen wil graag fijn samenleven in een vitale en gezonde stad. Dat helpt om ook zelf vitaal te blijven en op een fijne manier ouder te worden. In Hoorn is dit echter niet voor iedereen vanzelfsprekend.

4.1.1 Onze opgaven

Vergrijzing: aandeel 65+ stijgt sterk richting 2040

Toen Hoorn in de jaren 70 werd aangemerkt als groeigemeente, trok dit veel nieuwe en jonge inwoners naar de stad. Nu, ruim 50 jaar later, zorgt dit ervoor dat in Hoorn een relatief groot aandeel van de bevolking 65+ is. Hoorn kampt dus met een toenemende vergrijzing.

Hoewel vergrijzing op zichzelf al een uitdaging is voor de gemeente, heeft Hoorn te maken met een driedubbele vergrijzing. Bij een dubbele vergrijzing wordt de gemiddelde leeftijd binnen de groep 65+'ers hoger. Bij een driedubbele vergrijzing komt er een dimensie bij omdat ook de zorgbehoefte van deze mensen toeneemt. Dit betekent dat er een steeds grotere groep mensen is die zorg nodig heeft, terwijl de groep die deze zorg grotendeels levert (volwassenen onder 65 jaar) relatief gezien kleiner wordt.

Toename van eenzaamheid

In Hoorn nemen gevoelens van eenzaamheid steeds meer toe. In Hoorn voelt 30,8% van de inwoners van 18 jaar en ouder zich matig eenzaam en 15,9% (zeer) sterk eenzaam. Het percentage mensen dat zich matig of (zeer) sterk eenzaam voelt, is sinds 2012 geleidelijk gestegen, maar ligt in 2024 lager dan in 2022.
Bij eenzaamheid kan een onderscheid worden gemaakt tussen een gevoel van sociale of emotionele eenzaamheid. Iemand die sociaal eenzaam is heeft minder contacten met anderen dan gewenst. Iemand

die emotioneel eenzaam is, mist juist een intieme, hechte band met één of meerdere mensen. In Hoorn is 33,2% sociaal eenzaam en 29,1% emotioneel eenzaam. Eenzaamheid komt het meest voor onder inwoners van 75 jaar en ouder, en inwoners met een po/vmbo/mbo-1 opleiding.

Ouderen met een laag besteedbaar inkomen of een beperkt sociaal netwerk zijn extra kwetsbaar. Zij hebben daarom een minder groot vangnet. Dit zorgt voor een verder isolement en een toenemend gevoel van eenzaamheid.

Tekort aan passende seniorenwoningen

De vergrijzing in Hoorn zorgt voor een toenemend aantal ouderen voor wie passende woonvoorzieningen beschikbaar moeten zijn en blijven. Zowel de gemeente als de inwoners zelf zetten meer in op het langer zelfstandig thuiswonen. Hierdoor groeit de noodzaak voor passende seniorenwoningen, geen kleine uitdaging gezien de krapte op de huidige woningmarkt. Een uitbreiding van het aantal passende seniorenwoningen is dus een uitdaging, maar biedt ook veel kansen, zeker als het gaat om verduurzaming.

Druk op mantelzorgers en eerstelijnszorg

De toename van het aantal ouderen in Hoorn met gezondheidsproblemen zorgt voor een toenemende vraag naar zorg en ondersteuning. Ook is er een tekort aan zorgprofessionals die deze ondersteuning en zorg voor onze ouderen kunnen leveren. Daarom wordt er steeds meer een beroep gedaan op mantelzorgers. Het aantal inwoners in Hoorn dat mantelzorg geeft, lijkt echter te dalen. Daarnaast voelt een groeiend percentage mantelzorgers zich zwaar belast.

Mantelzorgers hebben daardoor steeds minder tijd voor ontspanning en andere belangrijke dingen. Dit raakt de balans tussen draagkracht en draaglast van de mantelzorger.

Toename van mentale problemen

Het aantal inwoners met mentale problemen neemt toe. Stress en angst worden gezien als de hoofdoorzaken. Gevoelens van stress worden het sterkst gevoeld door de doelgroep tussen de 18 en 34 jaar. In Hoorn ervaart 30% van de jongvolwassenen tussen de 18 en 34 jaar last te hebben van (heel) veel stress.
Dit leidt bij deze groep ook tot het grootste percentrage op het gebied van angst- en depressieve gevoelens, dat ligt bij hen op 59%. Tussen de 65 en 74 jaar is dit bijvoorbeeld 40%.
Landelijke cijfers bevestigen daarnaast dat angst en stress ook voor 65+'ers de voornaamste bron van mentale problemen blijven.
Zoals eerder vermeld, komt daar voor ouderen ook een toenemend gevoel van eenzaamheid bij.

Toenemende gezondheidsverschillen tussen sociaaleconomische groepen

We zien verschillen in de gezondheid tussen onze inwoners. Jongere inwoners voelen zich vaker sociaal uitgesloten en hebben vaker stress als gevolg van problemen op het gebied van betalingen. Oudere inwoners hebben daarentegen vaker een minder goede algehele ervaren gezondheid. Denk hierbij aan overgewicht, mede door te weinig sport en dagelijkse beweging.

Daarnaast ervaren ook vrouwen vaker een slechtere algehele en mentale gezondheid dan mannen. Dit gevoel wordt verklaard door de verschillen die er zijn op het gebied van medisch onderzoek naar het mannelijk en vrouwelijk lichaam.
Ook inwoners met chronische klachten zijn extra kwetsbaar, in het bijzonder diegenen met een lage sociaaleconomische positie. Dit gaat vaak gepaard met lage gezondheidsvaardigheden en een beperktere toegang tot zorg, bijvoorbeeld door financiële drempels. Tot slot speelt ook het opleidingsniveau hierin een rol. Mensen met een hbo/wo opleiding hebben vaker een betere algehele en mentale gezondheid, een gezondere leefstijl en voelen zich minder sociaal uitgesloten dan inwoners zonder hbo/wo opleiding.

4.1.2 Onze ambitie

Hoorn is een gemeente waar iedereen mentaal en fysiek vitaal is. Er zijn voldoende zorg-, sport- en groenvoorzieningen die voor iedereen zo dichtbij mogelijk zijn. Inwoners wonen en werken met plezier in Hoorn en voelen zich betrokken bij hun buurt. Zo is Hoorn een stad waar inwoners vitaal oud(er) kunnen worden.

Inwoners van alle leeftijden zijn (mentaal en fysiek) vitaal en gezond

Mentaal en fysiek vitaal en gezond zijn, vormt een belangrijke basis voor een sterke samenleving. Lichamelijk en mentale gezondheid zijn immers direct met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar.
We willen inwoners in staat stellen om de juiste keuzes te maken om zo hun fysieke en mentale gezondheid te onderhouden en te versterken. Dit kan bijvoorbeeld door hen te laten anticiperen op hun toekomst om zo zelfredzaam ouder te worden. Eigen kracht en zelfredzaamheid zijn hierbij cruciaal, maar we helpen de inwoner op een passende wijze waar het nodig en noodzakelijk is.

Hoorn zet zich in om mentale en lichamelijke zorg voor inwoners zo dichtbij mogelijk te organiseren. Denk hierbij aan voldoende huisartsenposten, buurtcentra en culturele instellingen. Maar ook door de sociale basis te versterken en te onderhouden voor alle inwoners. Op die manier wordt de zelfredzaamheid van inwoners vergroot, omdat zij lokaal en laagdrempelig ondersteuning uit hun eigen netwerk ontvangen of van voorzieningen dichtbij gebruik maken. Zo krijgt de inwoner meer regie over de eigen gezondheid. Dit draagt er ook aan bij dat inwoners sneller zorg opzoeken als dit nodig is en daarmee voorkomen dat zij in een later stadium veel intensievere zorg nodig hebben. Hoorn wil inwoners de ruimte en ondersteuning bieden om zich vrijwillig in te zetten voor anderen, bijvoorbeeld voor buren, vrienden en familie. Dit vermindert gevoelens van eenzaamheid en ondersteunt mantelzorgers.

Belangrijk is ook het doorbreken van taboes rondom mentale gezondheidsklachten. Hoorn zet zich in om via voorlichting en gerichte campagnes dit taboe te doorbreken en mentale gezondheid bespreekbaarder te maken.

Hoorn is een fijne plek om ouder te worden

Voor hen die dat nodig hebben, is er passende ondersteuning in Hoorn. Op die manier zorgen we ervoor dat Hoorn een stad is waarin men prettig ouder kan worden. We verbeteren de levensverwachting van kwetsbare groepen, om zo de kloof van gezonde levensjaren te dichten. Hoorn heeft namelijk te kampen met een verschil in gezondheidsjaren van inwoners, waarin sommige bevolkingsgroepen langer gezond blijven dan andere. We hanteren hierbij een inclusieve benadering, zodat alle inwoners in Hoorn hiervan profiteren.

Het brede aanbod van voorzieningen is afgestemd op ouderen, zodat zij mee kunnen blijven doen in de samenleving. We zorgen voor voldoende en betaalbare woonplekken en een zorg- en activiteitenaanbod dat hun welzijn bevordert. Hoorn zet zich daarom ook in voor de realisatie van meer ontmoetingsruimtes, zodat sociaal contact bevorderd en gestimuleerd wordt. Het is van belang dat dergelijke ruimtes dichtbij zijn, zodat belangrijke sociale contacten niet verloren gaan, ook niet bij een verhuizing bijvoorbeeld. Hoorn investeert in preventie- en gezondheidsvaardigheden, zodat de eigen kracht en het sociale netwerk van de inwoners zo goed mogelijk benut worden. Hier hoort ook een actief gebruik van bewegings- en sportmogelijkheden voor ouderen bij. Vrijwilligershulp kan hierbij helpen. Dit versterkt ook de gemeenschapszin en helpt wijken vitaal en dynamisch te houden.

Daarnaast zijn levensloopbestendige woonplekken van belang, om zo fijner ouder worden te garanderen. Ook integrale wijkondersteuning is daarbij van waarde. Dit houdt in dat voorliggende voorzieningen en gebiedsteams laagdrempelig en zichtbaar in de wijk moeten zijn.

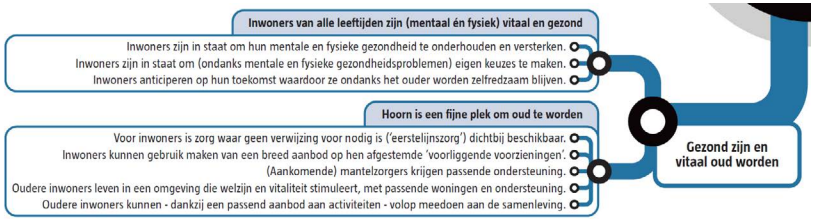
Via eerstelijnszorg (zorg zonder verwijzing) blijft de zorg dichtbij en vertrouwd, dat helpt in het voorkomen van zwaardere zorg in de

toekomst. Niet-professionele en altijd beschikbare zorg (nuldelijns), heeft daarbij ook een signalerende functie. Inwoners die traditionele en/of reguliere zorg bijvoorbeeld mijden, kunnen via nuldelijnszorg in beeld blijven en uiteindelijk toch doorstromen naar meer zorg wanneer dit noodzakelijk blijkt. Voor hen die het nodig hebben, blijft duurdere zorg via verwijzing op deze manier wel altijd mogelijk.

We zetten daarnaast ook in op het bevorderen van het welzijn van (aankomende) mantelzorgers. Mantelzorgers worden versterkt in hun rol en geholpen met het vinden van de verbinding met passende ondersteuning en netwerken, zodat zij duurzaam kunnen bijdragen aan de zorg voor hun naasten en zichzelf. Dit draagt bij aan de kwaliteit van leven van zowel mensen die mantelzorg verlenen, als zij die het ontvangen.

Daarnaast zorgt Hoorn voor passende ondersteuning en opvang voor (psychisch) kwetsbare inwoners. Hier sluiten we ons aan bij de ambitie in de Toekomstvisie voor (psychisch) kwetsbare inwoners van de regio Westfriesland 2024-2028+. Zo blijft Hoorn een stad waar inwoners, ongeacht hun situatie of levensfase, prettig en veilig ouder kunnen worden.

Kort samenvattend onze ambities bij het focuspunt ‘Gezond zijn en vitaal oud worden’:



4.2 Bestaanszekerheid

Bestaanszekerheid betekent dat inwoners alles hebben wat nodig is om in hun basisbehoeften te voorzien: een betaalbare woonplek, toegankelijke zorg, sport en cultuur, goed onderwijs, een veilige leefomgeving, toegang tot werk en deelname aan de samenleving. Financiële bestaanszekerheid is hier een onderdeel van en richt zich specifiek op het hebben van voldoende geld om basisbehoeften te kunnen betalen.
Zonder financiële zekerheid ontstaan zorgen, stress en schulden. Dit heeft niet alleen gevolgen voor iemands portemonnee, maar ook voor iemands gezondheid, welzijn en toekomstkansen. Wie financieel stabiel is, kan zich richten op werk, opvoeding, opleiding en het bijdragen aan de samenleving.

4.2.1 Onze opgaven

Druk op financiële bestaanszekerheid

De kosten van het dagelijks leven en vaste lasten nemen toe. Hierdoor is het voor een groeiend aantal inwoners steeds lastiger om in hun basisbehoeften te voorzien en mee te doen. Hoorn telt bijna 2.000 huishoudens met een inkomen op of onder bijstandsniveau.
Bij 9,5% van de Hoornse huishoudens is sprake van problematische schulden. Iemand hoeft geen laag inkomen te hebben om financieel kwetsbaar te zijn. Zo geeft één op de vijf inwoners van Hoorn aan moeite te hebben met rondkomen. We zien dat het inwoners steeds vaker ontbreekt aan een financiële buffer om onverwachte kosten op te vangen.

Steeds vaker hebben mensen wel een baan, maar verdienen zij onvoldoende om zelfstandig rond te komen. Landelijk heeft ongeveer 4% van de werkenden een inkomen onder de lage-inkomensgrens. Deze groep werkende armen groeit. Voor meer dan 40% van de armen is een inkomen uit werk de belangrijkste inkomensbron.

Daarnaast is er een tekort aan betaalbare woonplekken. Dit tekort

raakt niet alleen mensen met een laag inkomen, maar ook jongeren, starters en inwoners met een middeninkomen. Voor hen is het steeds moeilijker om een geschikte en betaalbare woonplek te vinden. De krapte op de woningmarkt vergroot de druk op de bestaanszekerheid en leidt tot meer financiële zorgen, stress en dakloosheid.

Veranderende arbeidsmarkt en uitsluiting

De arbeidsmarkt verandert in hoog tempo, denk hierbij aan automatisering en digitalisering. Voor mensen zonder diploma en/of specifieke (digitale) vaardigheden neemt het risico op werkloosheid, inkomensonzekerheid en uitsluiting toe. Dit risico geldt ook voor inwoners met bijvoorbeeld een (functie)beperking, gezondheidsproblemen, een migratieachtergrond of inwoners die langdurig werkloos zijn.
We zien dat discriminatie nog altijd een rol speelt bij de kansen op de arbeidsmarkt. Zo krijgt niet iedereen dezelfde kansen op een baan, bijvoorbeeld vanwege achtergrond, leeftijd of gezondheid. In Hoorn zien we dit ook. Bijna een kwart van onze inwoners geeft aan in het afgelopen jaar discriminatie te hebben ervaren.
Bij inwoners met een niet-westerse achtergrond gaat het om 40%.

Op de huidige arbeidsmarkt hebben we te maken met een tekort aan passend personeel in de sectoren zorg en welzijn, techniek en bouw, het onderwijs, de ICT en digitale sector, en in de transport en logistiek. De verwachting is dat deze tekorten aan zullen houden of verergeren.

Bereiken van kwetsbare inwoners

Niet alle inwoners met geldproblemen zijn bij de gemeente in beeld. Er ligt een taak in het bereiken van verborgen armoede: inwoners met een minimuminkomen die geen gebruik maken van ondersteuning waar ze wel recht op hebben. Dit komt doordat zij niet goed weten welke hulp mogelijk is, door gevoelens van schaamte en/of door een gebrek aan vertrouwen in de overheid en andere instanties. Het gaat bijvoorbeeld om jongeren, laaggeletterden en mensen die de Nederlandse taal niet vaardig zijn.

Beperkte basisvaardigheden

Een gebrek aan basisvaardigheden zoals lezen, rekenen en schrijven, maar ook digitale vaardigheden, kan leiden tot financiële onzekerheid, schulden en sociale uitsluiting. In Hoorn is 13% van de inwoners tussen de 16 en 65 jaar laaggeletterd.
Zij hebben moeite met het begrijpen van brieven, het aanvragen van ondersteuning of het beheren van hun geldzaken. Vooral deze inwoners lopen vaak hulp mis en lopen betalingsachterstanden op. Ouderen, inwoners met een migratieachtergrond en lager opgeleiden zijn hierin extra kwetsbaar. Maar ook jongeren lopen soms risico. Zij zijn vaak wel vaardig online, maar missen administratieve en financiële vaardigheden om hun geldzaken goed te regelen.

Toenemende ongelijkheid en generatiearmoede

Financiële ongelijkheid tussen inwoners gaat vaak samen met ongelijkheid op andere gebieden, zoals gezondheid, onderwijs en mogelijkheden om actief deel te nemen aan de samenleving. Er zijn wijken waar gezondheidsproblemen, werkloosheid en problemen met rondkomen twee keer zo vaak voorkomen als in andere wijken.

In gezinnen kan (financiële) ongelijkheid doorwerken naar volgende generaties. Kinderen die opgroeien in gezinnen met geldzorgen lopen meer risico op slechtere schoolprestaties, gezondheidsproblemen en minder kansen op de arbeidsmarkt als zij later volwassen zijn. In Hoorn heeft bijna één op de vijf gezinnen met kinderen tot 11 jaar moeite met rondkomen. Eén op de zeven gezinnen met jonge kinderen heeft problematische schulden.

Tekort aan betaalbare woonplekken

Er is een tekort aan betaalbare woonplekken. Dit tekort raakt niet alleen mensen met een laag inkomen, maar ook jongeren, starters en inwoners met een middeninkomen. Voor hen is het steeds moeilijker om een geschikte en betaalbare woonplek te vinden. De krapte op de woningmarkt vergroot de druk op de bestaanszekerheid en leidt tot meer financiële zorgen, stress en dakloosheid.

4.2.2 Onze ambitie

In Hoorn doen alle inwoners mee aan de samenleving. Iedereen heeft toegang tot een toereikend inkomen, werk en betaalbare huisvesting. Zorg-, sport- en cultuurvoorzieningen zijn toegankelijk, net als passend onderwijs. Hoorn biedt zo een veilige leefomgeving om in op te groeien en oud(er) te worden.

We zien financiële bestaanszekerheid niet als een doel op zich, maar als een voorwaarde voor bestaanszekerheid in brede zin: voor een goed, stabiel en gezond leven.

Hoorn zet zich actief in om ongelijkheid in de gemeente tegen te gaan, door ongelijk te investeren in gelijke kansen. We zetten extra in daar waar de druk op bestaanszekerheid het grootst is. We investeren de komende jaren in de toekomst door mensen de kans te geven hun eigen mogelijkheden te vergroten, bijvoorbeeld door (financiële) educatie, het ontwikkelen van hun vaardigheden en begeleiding naar werk. We geven mensen de kans om zelfstandig rond te komen, en waar dat niet lukt, zorgen we voor passende ondersteuning.

Inwoners kunnen zelfstandig rondkomen

In Hoorn moet in 2040 iedereen voldoende mogelijkheden hebben om rond te kunnenkomen en te kunnen voorzien in hun basisbehoeften. Samen met onze partners begeleiden we inwoners richting duurzaam en passend werk. Daarbij erkennen we dat betaald werk niet voor iedereen mogelijk is en sommige mensen daar tijdelijk of langdurig ondersteuning bij nodig hebben.
We willen financiële problemen zoveel mogelijk voor zijn. Dit doen we door beginnende problemen vroeg te signaleren, hulp te bieden waar nodig en inwoners goed te informeren over hun rechten en mogelijkheden. Daarnaast zetten we in op het versterken van de financiële kennis en vaardigheden van inwoners. We hebben aandacht voor de financiële gevolgen van grote veranderingen in iemands leven, zoals 18 worden, scheiden, het krijgen van een kind, of wijzigingen in inkomen door het verlies van een baan of met pensioen gaan. Hier beginnen we al vroeg mee, bijvoorbeeld op scholen, zodat kinderen en jongeren leren omgaan met geld en voorbereid zijn op een gezonde financiële toekomst.
We sluiten ons daarnaast aan bij de ambitie in het Nationaal Actieplan Dakloosheid uit 2022: we streven naar een stad waar dakloosheid in 2030 tot het verleden behoort. Dakloosheid is namelijk een belangrijke vorm van bestaansonzekerheid.

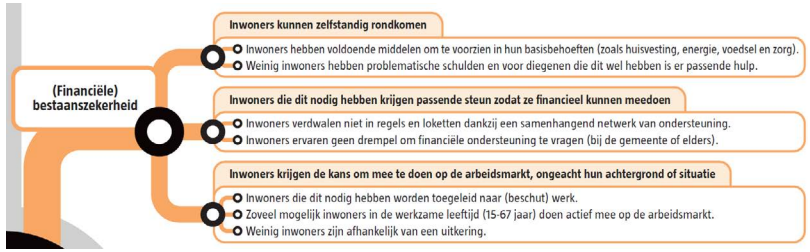
Inwoners die dit nodig hebben krijgen passende steun zodat ze (financieel) kunnen meedoen

Mensen die tijdelijk of langdurig niet kunnen rondkomen, moeten kunnen rekenen op financiële ondersteuning van de gemeente. Zo kan iedereen worden voorzien in de basisbehoeften. We zijn proactief in het benaderen van inwoners die recht hebben op (inkomens) ondersteuning van de gemeente. We willen dat inwoners geen drempels ervaren om hulp te vragen. Ondersteuning aanvragen moet zo eenvoudig mogelijk zijn. Financiële ondersteuning moet begrijpelijk, dichtbij en praktisch zijn. Daarom zorgen we voor een samenhangend netwerk van ondersteuning, waarbinnen inwoners snel en eenvoudig passende hulp kunnen vinden. Belangrijk hierbij is onze inzet om schaamte en stigma rondom financiële problemen te verminderen.
We weten dat financiële problemen gepaard gaan met stress.
We werken daarom samen met inwoners aan een oplossing. We communiceren helder en eenvoudig, bieden overzicht en structuur en kijken samen met de inwoner wat haalbaar is. Inwoners worden duurzaam geholpen om uit de schulden te komen: ondersteuning is niet alleen gericht op het oplossen van het probleem nu, maar ook op het bevorderen van een gezonde financiële toekomst. We bieden ondersteuning op maat en hebben oog voor de persoonlijke situatie en vaardigheden van inwoners. Zo houden we bijvoorbeeld rekening met anderstaligen en laaggeletterdheid.

Inwoners krijgen de kans om mee te doen op de arbeidsmarkt, ongeacht hun achtergrond of situatie

Toegang tot werk moet er zijn voor iedereen. We zetten ons in om werkloosheid tegen te gaan en om iedereen die kan en wil werken daarbij te ondersteunen. Niet iedereen vindt zelf een plek op de arbeidsmarkt. Daarom zorgen we voor begeleiding naar passend werk, met aandacht voor wat iemand kan en nodig heeft. We zetten in Hoorn in op een inclusieve arbeidsmarkt, waar onze inwoners ongeacht (migratie)achtergrond, leeftijd, gezondheid en opleidingsniveau aan kunnen meedoen.
We werken samen met onze partners in de regio. Zo zorgen we ervoor dat iedereen kan blijven werken. Dit is betaald werk waar dat kan, beschut of aangepast werk waar dat nodig is. Vrijwilligerswerk kan een opstap zijn of waardevolle bijdrage aan de samenleving.

Kort samenvattend onze ambities bij het focuspunt ‘Bestaanszekerheid’:



4.3 Kansrijk opgroeien en ontwikkelen

Iedereen moet zich naar vermogen kunnen ontwikkelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. Ontwikkeling begint al vroeg en daarom moet iedere jeugdige gezond en kansrijk kunnen opgroeien. Toch staat hun ontwikkeling de komende jaren steeds meer onder druk.

4.3.1 Onze opgaven

Stijgende kosten jeugdzorg

De kosten in de jeugdzorg lopen op en dit willen we beheersen. In Hoorn maakt 12,5% van de jeugdigen gebruik van jeugdzorg. Jeugdzorgtrajecten worden steeds complexer en langduriger. We staan voor de opdracht om met de Hervormingsagenda Jeugd de kosten van de jeugdzorg omlaag te brengen zonder onze ambities voor het welzijn van jeugdigen los te laten.

Opgroeien in armoede en met schulden

Jeugdigen uit gezinnen met armoede of schulden zijn extra kwetsbaar en hebben vaker ondersteuning nodig bij hun ontwikkeling. Problemen in de thuissituatie werken vaak door op andere gebieden in hun leven. Jeugdigen lopen dan de ontwikkelingskansen mis die voor andere leeftijdsgenoten vanzelfsprekend kunnen zijn, waardoor zij zich sneller eenzaam en buitengesloten kunnen voelen. Bovendien ervaren de ouders van deze jeugdigen vaak stress, waardoor zij lastig de juiste ondersteuning kunnen geven. In eerste instantie gaan we uit van de kracht van het gezin om de ontwikkeling van jeugdigen te ondersteunen. Daar waar deze ontbreekt werken we samen met het gezin aan de versterking van de ontwikkelingskansen.

Onveiligheid in thuissituatie

In Hoorn groeien nog steeds te veel jeugdigen op in onveilige gezinssituaties. In deze gezinnen is vaak sprake van onveiligheid door huiselijk geweld, kindermishandeling, armoede of schuldenproblematiek. Dit bemoeilijkt de ontwikkeling van een kind. Verder hebben jeugdigen in deze situaties meer kans om in aanraking te komen met justitie door de gedragsnormen en voorbeelden die zij in hun directe omgeving zien.

Mentale problemen bij jongeren

We zien een stijging in het aantal jongeren dat mentale problemen

ervaart. 56,4% van de jeugdigen tussen de 16 en 25 jaar in Hoorn geeft aan zich enigszins tot sterk eenzaam te voelen.
Verder ervaart 46,1% van de Hoornse jeugdigen in dezelfde leeftijdscategorie voortdurend stress.
Als je niet goed in je vel zit, is het moeilijk om je te richten op je ontwikkeling. Jongeren blijven hierdoor achter op school of vallen zelfs uit. Ze kunnen de kansen die het onderwijs biedt minder goed benutten.

Passend onderwijs

Wij willen dat ieder kind dezelfde kansen in het onderwijs krijgt, en toegang heeft tot een onderwijsaanbod in de eigen omgeving dat past bij hun capaciteiten, ondersteuningsbehoefte en interesses. Het is daarom belangrijk dat er de komende jaren een dekkend aanbod van onderwijsvoorzieningen in onze regio wordt gerealiseerd.

Leerplichtige jeugdigen horen naar school te gaan. In Hoorn ligt het percentage thuiszitters op het primair onderwijs net onder het landelijke gemiddelde. In het voorgezet onderwijs ligt dat percentage net boven het landelijke gemiddelde. Hoorn heeft de komende jaren de uitdaging om zoveel mogelijk jongeren weer naar school te krijgen. Ook moeten we ons inzetten om te voorkomen dat leerlingen zonder startkwalificatie uitvallen.

Wegtrekken Hoornse jeugd

Door Hoornse jongeren fysiek, economisch en sociaal de ruimte te geven, voorkomen we dat ze wegtrekken naar nabijgelegen, grotere steden. Veel Hoornse jongeren volgen na de middelbare school een opleiding of studie buiten Hoorn en blijven daar na afloop vaak wonen. Dit komt vooral omdat zij daar meer werk-, woon- en recreatiemogelijkheden hebben. Het bestaande woonaanbod sluit niet goed aan op de huidige behoeften van jongeren. Door de hoge koop- en huurprijzen van woningen in Hoorn is het lastig om een eigen woonplek te vinden.

4.3.2 Onze ambitie

In Hoorn heeft iedere jeugdige gelijke kansen in een veilige en stimulerende omgeving met goed onderwijs, uitzicht op een baan en een woonplek. Jeugdigen blijven in onze gemeente wonen. We investeren in gezinnen en in preventie, zodat problemen zo vroeg mogelijk worden voorkomen.

In Hoorn groeit iedere inwoner kansrijk (op) en ontwikkelt zich

Al onze inwoners kunnen naar eigen vermogen en verlangen meedoen aan de samenleving. Hiervoor zijn gelijke kansen onmisbaar. Alle inwoners van Hoorn moeten het maximale uit zichzelf kunnen halen ongeacht hun maatschappelijke positie.

Iedere jeugdige heeft een stabiele, veilige en stimulerende omgeving nodig bij het opgroeien. Dit is helaas niet voor elke jeugdige vanzelfsprekend. Dat heeft gevolgen voor het functioneren, in het onderwijs en in de samenleving in het algemeen. Door problemen op het gebied van mentale gezondheid is het moeilijker voor hen om mee te komen. Met kansrijk (op)groeien en ontwikkelen willen we in Hoorn deze jeugdigen, en alle overige inwoners van Hoorn die moeite hebben met groeien en ontwikkelen, in staat stellen om het beste uit zichzelf te halen. Hierbij is het van belang dat jeugdigen hulp kunnen vinden als ze die nodig hebben. Effectief informeren moet gebeuren op plekken waar jeugdigen al komen zoals de school, de vereniging etc.

Jonge kinderen groeien op in een (sociale) omgeving die hun ontwikkeling ondersteunt

De eerste 1000 dagen van een kind zijn heel belangrijk voor hun verdere ontwikkeling. Niet voor alle kinderen is goede ondersteuning door hun opvoeders vanzelfsprekend. Daarom zet de gemeente Hoorn erop in om opvoeders in staat te stellen hun kinderen een kansrijke start te geven. Daarom is er een breed aanbod van voorschoolse

voorzieningen ontwikkeld. Opvoeders blijven altijd belangrijk. Wanneer zij problemen ervaren willen wij hen, naast hulp uit hun eigen omgeving, daarbij ondersteunen.

Wanneer een kind ouder wordt, krijgen het onderwijs, het verenigingsleven en zo nodig professionele ondersteuners een grotere rol. Onderwijs, sport en het verenigingsleven zijn goede plekken om een sociaal netwerk op te bouwen. Bovendien is sporten goed voor de mentale weerbaarheid en fysieke gezondheid. Deelname draagt bij aan de ontwikkeling van een kind. Daarom vindt de gemeente Hoorn het belangrijk dat alle Hoornse kinderen gebruik kunnen maken van het sportieve en culturele aanbod van de stad. Om kinderen zo laagdrempelig mogelijk kennis te laten maken met cultuur wordt er gebruik gemaakt van het cultuuronderwijs. Hier komen alle Hoornse jeugdigen op een vergelijkbare manier in aanraking met cultuur.

Inwoners hebben volop kansen om zich te ontwikkelen

Onderwijs is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van jeugdigen. Het onderwijs is een goede vindplaats om een grote groep jeugdigen uit alle lagen van de samenleving te bereiken. Het biedt kansen om hen kennis te laten maken met het Hoornse cultuuraanbod, of de mogelijkheid te geven gebruik te maken van voorzieningen in het voorliggend veld.

We streven naar een onderwijsaanbod waar iedereen gelijke kansen heeft om het maximale uit zichzelf te halen. Dit bevordert de sociale mobiliteit. Daarom moet iedere (leerplichtige) Hoornse jeugdige gebruik maken van het onderwijs. De gemeente zet zich in om alle leerplichtige jeugdigen ongeacht de zorg- en ondersteuningsbehoefte een passende plek te geven in het onderwijs. Iedere thuiszitter is er één te veel en we zetten ons in om vroegtijdig schooluitval zo veel mogelijk te voorkomen.

Jongeren blijven in Hoorn wonen, werken, studeren en recreëren

Onze jongeren moeten ongeacht hun maatschappelijke positie kunnen werken, leren en wonen in onze gemeente. Jongeren die dit niet zelfstandig kunnen, worden daarbij ondersteund door de gemeente. We streven ernaar om iedere Hoornse jongere een plek te geven in het (speciaal) onderwijs en/of een vervolgopleiding. Het is ook van belang dat deze doelgroep werk kan vinden in de gemeente.

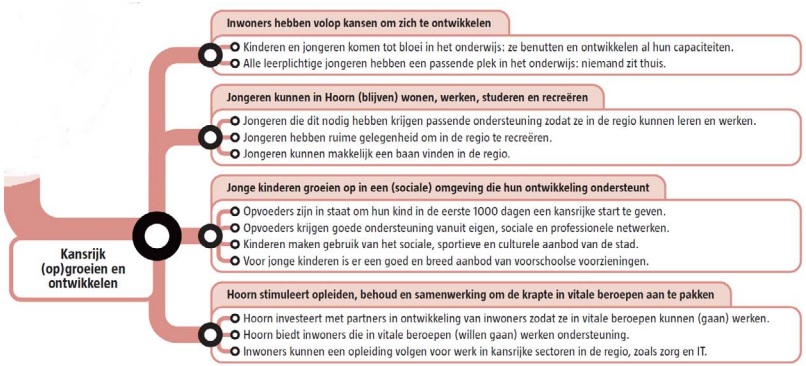
Om aantrekkelijk te zijn voor de jongeren is het van belang om hen ruim de kans te geven om te wonen en recreëren in onze gemeente. Het is daarom belangrijk dat er voldoende woonplekken voor hen gecreëerd worden. Dit kan middels nieuwe woningen, maar ook via bestaande woningen. Voor dat laatste wordt een doorstroom op de huizenmarkt gestimuleerd, maar dit kan ook door jongeren woonruimte te laten huren bij bestaande woonhuizen. Hoorn moet het imago krijgen van een bruisende stad waar iets te doen is voor jonge mensen. Wij vinden betrokkenheid van jeugdigen bij ons gemeentelijk beleid belangrijk. Hiervoor gebruiken wij de Kansencirkel als middel. Dit is onderdeel van ons preventief jeugdbeleid.

Hoorn stimuleert opleiden, behouden en samenwerken om de krapte in vitale beroepen aan te pakken

We willen vacatures in vitale sectoren (bijvoorbeeld zorg, onderwijs en veiligheid) in Hoorn vervullen. De vraag naar arbeidskrachten, bijvoorbeeld in de zorg, neemt toe. Daarom zet de gemeente Hoorn in op het behouden van inwoners die werkzaam zijn in deze sectoren, en het vergroten van het aantal potentiële werknemers in vitale beroepen.

Hiervoor is een goede samenwerking met onderwijsinstituten, ondernemers en ketenpartners nodig. Samen met onze partners investeren we in onze inwoners om hen een opleiding te kunnen bieden en werkzaam te blijven in Hoorn.

Kort samenvattend onze ambities bij het focuspunt ‘Kansrijk opgroeien en ontwikkelen’:



4.4 Veerkrachtige wijken, leefbaarheid en sociale cohesie

In Hoorn willen we dat iedere inwoner zich thuis voelt in de eigen wijk: in een leefbare, veilige en inclusieve omgeving waar mensen elkaar ontmoeten, zich verbonden voelen en kunnen meedoen. Daarom is het onze opgave om ongelijkheid te verkleinen, sociale samenhang te versterken en te investeren in sterke, veerkrachtige buurten.

4.4.1 Onze opgaven

Toenemende verschillen tussen wijken

Wijken en buurten in Hoorn verschillen van elkaar: sociaaleconomisch maar bijvoorbeeld ook op het gebied van (ervaren) gezondheid. Voorzieningen in wijken sluiten niet altijd aan op de veranderende vraag, waardoor de kwaliteit en toegankelijkheid niet gelijk verdeeld is. Wanneer sociaaleconomische verschillen, gezondheidsachterstanden en ontoereikende voorzieningen zich opstapelen, komt de leefbaarheid verder onder druk te staan.

In Hoorn voelen inwoners zich verbonden met elkaar en de wijk, maar de mate van verbondenheid verschilt per wijk. Kenmerkend voor sterke wijken in Hoorn is dat inwoners zich verbonden voelen met elkaar, elkaar ondersteunen, zichzelf organiseren rondom actuele thema’s en gezamenlijk initiatieven ondernemen. Deze wijken kennen minder problemen op het gebied van onderwijs, bestaanszekerheid, gezondheid, werkloosheid, wonen, laaggeletterdheid en veiligheid. In wijken die minder veerkrachtig zijn, kampen meer inwoners met uitdagingen op het gebied van gezondheid, basisvaardigheden, werk en integratie. De zorg en ondersteuning is daarmee niet voor iedereen en in elke wijk hetzelfde, waardoor maatwerk en een gerichte aanpak essentieel zijn om effectief in te spelen op de diverse behoeften. Nieuwkomers, zoals vluchtelingen en statushouders, ondervinden vaak extra uitdagingen bij het integreren en opbouwen van een sociaal netwerk.

Druk op sociale cohesie en samenhang

In Hoorn vertoont de sociale cohesie een wisselend beeld. De sociale cohesie in Hoorn ligt met een gemiddelde score van 6,3 bijna gelijk aan het landelijke gemiddelde (6,4).
Hoewel 75% ervaart dat mensen prettig met elkaar omgaan, kent 28,2% de buren nauwelijks en heeft slechts 33,5% veel contact in de buurt. Ook ervaart een deel van de inwoners weleens discriminatie, waarbij dit in sommige gebieden vaker voorkomt dan in andere.

Ongeveer 17,3% van de inwoners geeft aan minder veerkrachtig te zijn, waardoor het omgaan met veranderingen en tegenslagen moeilijker is en kleine problemen sneller groot worden.
Deze verschillen in sociale verbondenheid en veerkracht benadrukken dat sociale cohesie en gemeenschapsgevoel sterk per wijk kunnen variëren en dat sommige groepen kwetsbaarder zijn voor uitsluiting en sociale spanningen. Zonder gerichte inzet op ontmoeting en verbinding dreigt het gemeenschapsgevoel verder af te nemen.

Afname vrijwilligers en druk op participatie

De afgelopen jaren is het aantal vrijwilligers in Hoorn afgenomen, waardoor lokale netwerken en voorzieningen onder druk komen te staan. Hoewel het verenigingsleven in Hoorn relatief sterk is en het lidmaatschap van sport- en cultuurverenigingen hoger ligt dan gemiddeld, verricht slechts 20,5% van de inwoners vrijwilligerswerk, tegenover 23,8% landelijk.
Vrijwilligerswerk draagt bij aan het opbouwen van contacten en het uitbreiden van het sociale netwerk van inwoners, wat de sociale cohesie in wijken versterkt. Wanneer de trend van dalende vrijwillige inzet doorzet, komt de draagkracht van wijken verder onder druk te staan. Tegelijk neemt digitalisering toe, waardoor sommige inwoners moeite hebben om bij te blijven en minder goed op de hoogte zijn van vrijwilligersactiviteiten. Dit vergroot de kans op sociaal isolement en vermindert het gemeenschapsgevoel.

Digitalisering kan ook een positieve rol spelen om nieuwe vormen van vrijwilligerswerk en betrokkenheid te organiseren. Denk aan online platforms voor burenhulp of digitale netwerken. De komende jaren vragen om extra inzet op het versterken van lokale netwerken, het ondersteunen van vrijwilligers en het vergroten van digitale vaardigheden, zodat iedereen kan blijven participeren.

4.4.2 Onze ambitie

Hoorn heeft sterke, veerkrachtige wijken waar mensen zich verbonden voelen met elkaar. Elke wijk heeft zijn eigen karakter en krijgt de aandacht die daarbij past. Samen werken we aan veilige en leefbare buurten, met ruimte voor cultuur, sport en ontmoeting. Vrijwilligers en actieve bewoners spelen hierbij een grote rol: zij zorgen ervoor dat buurten levendig en sociaal blijven. Omdat we dit samen doen, ontstaat een stad waar iedereen trots op is, en waar jongeren, professionals en mensen in vitale beroepen graag willen blijven wonen en werken.

De wijk is de plek waar het dagelijks leven zich afspeelt. Waar buren elkaar ontmoeten en helpen, kinderen en jongeren opgroeien, volwassenen en ouderen wonen, en mensen sporten, ontspannen en zich thuis voelen. De buurt of wijk is extra belangrijk voor inwoners met een beperkte mobiliteit of een kwetsbaarheid.

Hoorn is een vitale stad met sterke, veerkrachtige inwoners en wijken
In 2040 streven we naar veerkrachtige en vitale wijken en gemeenschappen die zich kunnen aanpassen aan veranderingen en tegenslagen. Veerkracht betekent dat mensen en gemeenschappen hun leefbaarheid, veiligheid en toekomstkansen behouden of zelfs versterken, ook als het moeilijk wordt. Een vitale wijk is dynamisch met een sterke gemeenschappelijke sociale basis. In een vitale wijk lossen inwoners samen problemen op, kijken naar elkaar om en voelen een zekere mate van verbondenheid met elkaar.

Niet elke wijk heeft dezelfde startpositie. De komende jaren investeren we daarom gericht in de sociale basis in wijken en groepen die dit het hardst nodig hebben. Dit betekent maatwerk per wijk zoals nu gebeurt in het wijkprogramma ‘Kansen voor de Kersenboogerd’.
(Gebiedsgerichte) samenwerking is een sleutel tot veerkracht.
In 2040 werken inwoners, lokale organisaties en de gemeente vanuit gelijkwaardigheid samen aan het versterken van de eigen leefomgeving. Een veerkrachtige wijk ontstaat wanneer inwoners verantwoordelijkheid nemen voor hun leefomgeving en elkaar ondersteunen. Inwoners nemen steeds vaker zelf verantwoordelijkheid voor hun wijk, bijvoorbeeld via buurtinitiatieven of peer-to-peer ondersteuning. De gemeente ondersteunt en stimuleert deze initiatieven waar dat nodig is, maar laat ruimte waar inwoners en samenwerkingspartners zelf het verschil kunnen maken. We richten ons daarom op het versterken van de sociale basis op drie niveaus: bij inwoners zelf (individueel), binnen de gemeenschap (gemeenschappelijk) en via organisaties en instellingen (institutioneel). Dit versterkt onderlinge verbondenheid, samenwerking en veerkracht.

Inwoners voelen zich thuis in de omgeving waar ze wonen

Hoorn werkt toe naar inclusieve buurten waar iedereen met plezier woont en leeft, zich welkom en veilig voelt zonder buitensluiting en discriminatie. We besteden daarbij specifiek aandacht aan de integratie en participatie van nieuwkomers en statushouders. We stimuleren initiatieven die inclusiviteit en diversiteit zichtbaar maken, we geven inwoners ruimte om verantwoordelijkheid te nemen voor hun wijk en mee te denken over de inrichting ervan.

Leefbaarheid is meer dan alleen een schone en veilige omgeving. Het gaat ook om het versterken van de betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van bewoners bij hun eigen woon- en leefomgeving. Twee elementen staan hierbij centraal: eigen initiatief van bewoners en hun zeggenschap bij het meedenken en meebeslissen. Dit kan gaan over zowel de sociale infrastructuur als de fysieke omgeving. Thema's als cultuur en sport spelen hierin een grote rol: zij brengen inwoners samen, bieden ruimte voor ontmoeting en plezier, en versterken het buurtgevoel. We faciliteren waar nodig.

Inwoners leveren naar eigen mogelijkheden een bijdrage aan de samenleving

Iedere inwoner in Hoorn is welkom om op een eigen manier bij te dragen aan de samenleving, ook wie niet (meer) werkt of extra ondersteuning nodig heeft. We geloven in de kracht en het talent van onze inwoners. We bouwen voort op wat er al is binnen Hoorn, maar nemen ook drempels weg die deelname in de weg staan. De komende jaren blijven we daarom structureel investeren op vrijwillige inzet en informele zorg.

In 2040 willen we dat iedereen op een passende manier participeert en zijn of haar talenten kan ontwikkelen. Zo krijgt iedereen de mogelijkheid om mee te doen.

Hoorn is voor iedereen een (sociaal) veilige plek om te wonen, werken en recreëren

Hoorn is een vitale stad met sterke en veerkrachtige inwoners die zich thuis voelen in hun omgeving. Vanuit hun eigen mogelijkheden dragen inwoners bij aan een betrokken en hechte samenleving. De gemeente stimuleert en ondersteunt dit proces, maar laat waar mogelijk de regie bij de inwoners zelf. Zo wordt Hoorn een stad waarin inwoners, samenwerkingspartners en gemeente samen zorgen voor een (sociaal) veilige plek om te wonen, werken en recreëren. Om dit te bereiken, zet Hoorn in op verschillende acties en initiatieven, zoals buurtinitiatieven en inwonersparticipatie.

Kort samenvattend onze ambities bij het focuspunt 'Veerkrachtige wijken':



Deel III

5. Wat vraagt dit van ons?



5.1 Het Hoornse sturingsmodel

De gemeente Hoorn staat voor grote maatschappelijke opgaven: van het versterken van bestaanszekerheid tot het vergroten van kansengelijkheid en het ondersteunen van een veerkrachtige samenleving. Deze ambities botsen vaak met de weerbarstige praktijk van het sociaal domein. Daarom kiezen we ervoor om te sturen vanuit de bedoeling. In dit Hoornse sturingsmodel, gebaseerd op het model van Robert Simons (1995), zoeken we een evenwicht tussen wat we belangrijk vinden, de kaders waarbinnen we werken, de resultaten die we willen volgen en het samen duiden en leren.

Geen klassieke sturing

In het sociaal domein werkt de klassieke manier van sturen, vooraf doelen vastleggen, lang-cyclisch monitoren en achteraf verantwoorden, niet altijd goed. De uitdagingen zijn complex, risico's zijn groot en resultaten worden vaak pas op langere termijn zichtbaar. Bovendien is de invloed van de gemeente meestal indirect en afhankelijk van veel verschillende partijen en maatschappelijke ontwikkelingen. Het sociaal beleid is een complex speelveld waarin veel organisaties, inwoners en partners met verschillende ideeën en belangen samenkomen. Oorzaak en gevolg zijn nauwelijks één-op-één te koppelen. Sturen is dus meer dan het bedienen van knoppen om binnen budget te blijven en effecten kunnen we niet direct afdwingen. Het vraagt om integraal sturen.

Integraal sturen met Simons

Het Hoornse model van betekenisvol sturen en verantwoorden is gebaseerd op het sturingsmodel van Robert Simons. Het waarborgt dat we steeds de balans zoeken tussen enerzijds ruimte, innovatie en inspiratie en anderzijds een sterke basis, kaders en beheersing.
Het model van Simons bevat vier hefbomen die helpen bij het bereiken van doelen en het gedrag dat daarvoor nodig is:

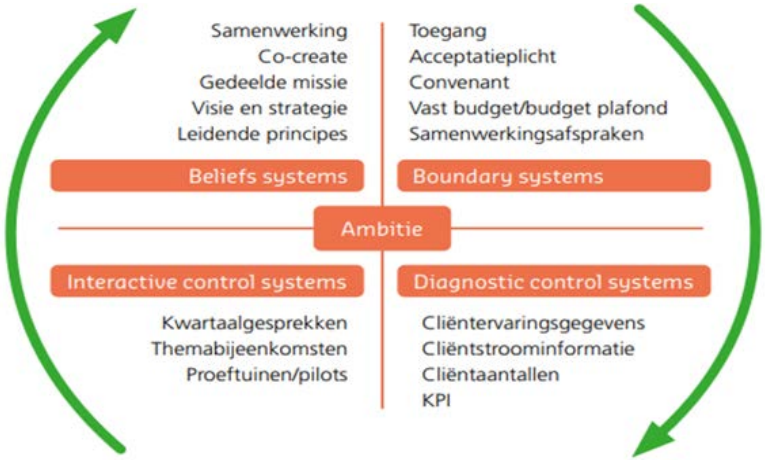
- **Waarden en principes (belief systems):** het gaat over de gedeelde waarden en overtuigingen die richting geven aan samenwerking. Ze vormen het morele en inhoudelijke fundament van de opgave. Het gaat hier om samenwerking, co-creatie en leidende principes die bepalen hoe partners met elkaar en met inwoners omgaan.

- **Kaders en randvoorwaarden (boundary systems)**: deze zorgen voor duidelijkheid en houvast.
  Ze beschrijven de grenzen waarbinnen de samenwerking plaatsvindt, zodat iedereen weet wat kan, mag en verwacht wordt. Het is het organisatorische fundament van het sociaal domein, duidelijke spelregels en afspraken, bijvoorbeeld over budget, verantwoordelijkheden of toegankelijkheid.

- **Informatie en data (diagnostic control systems)**: het meten en volgen. Het draait om data, informatie en verantwoording. Het gaat over het verzamelen en analyseren van gegevens om te kunnen zien of de gezamenlijke ambitie wordt waargemaakt. Niet alleen om te controleren, maar vooral om te leren en verbeteren.

- **Dialoog en interactie (interactive control systems)**: leren en ontwikkelen. Hier legt de nadruk op interactie, dialoog en gezamenlijke reflectie. Hier draait het om leren in de praktijk: partners bespreken ontwikkelingen, dilemma's en resultaten met elkaar, om samen tot verbetering te komen. Interactie waarin cijfers en ervaringen betekenis krijgen en worden vertaald naar gezamenlijke stappen.

Simons benadrukt dat iedereen kan en wil bijdragen aan de gezamenlijke ambitie, maar dat samenwerking soms vastloopt door blokkades. Partners kunnen (onbewust) verschillende waarden hanteren, er kan angst bestaan om fouten te maken, informatie kan ontbreken of kaders zijn onvoldoende helder. Het model helpt om die blokkades te herkennen en handelingsperspectief te bieden.



Bron: Movisie

De hefbomen van het Hoorns sturingsmodel

We hebben het model vertaald naar de Hoornse situatie. Centraal staan de maatschappelijke opgaven die we samen met partners en inwoners hebben vastgesteld. Daaromheen staan de hefbomen die richting geven aan hoe we samenwerken en leren.

- **Gedeelde waarden en principes als startpunt**: gebaseerd op de Meerjarenvisie Sociaal Beleid Hoorn 2040:
  1. Een gezamenlijke visie op ondersteuning en zorg.
  2. Leidende principes als basis voor handelen:
     - samen met inwoners en partners bouwen aan Hoorn,
     - praktisch en dicht bij de (leefomgeving van) mensen,
     - ongelijk investeren voor gelijke kansen: maatwerk per wijk en doelgroep,
     - preventie: voorkomen is beter dan genezen,
     - aanpakken van onderliggende problemen.
  3. Een cultuur van samenwerking in plaats van concurrentie.

→ Dit geeft betekenis, richting en energie aan het handelen.

- **Kaders en randvoorwaarden zijn scherp geformuleerd:**
  - Budgettaire afspraken.
  - Verdeling van verantwoordelijkheden.
  - Toegang tot voorzieningen.
  - Acceptatieplicht voor aanbieders.
  - Convenanten of contractafspraken.
  - Een vast budget of budgetplafond.

→ Dit creëert veiligheid en voorspelbaarheid, zonder de ruimte om te leren te beperken.

- **Data en informatie brengen de beweging in kaart:** bijvoorbeeld cijfers over:
  - Cliëntenaantallen: cliëntenroutes, wachttijden en door-, uitstroominformatie.
  - Inzichten uit cliëntervaringsonderzoeken.
  - Monitoring van maatschappelijke effecten.

→ Dit helpt om gericht bij te sturen en de effecten van beleid zichtbaar te maken.

- **Leren en verbeteren via interactie en dialoog:** gezamenlijke reflectie en duiding, om lessen te trekken en koers te houden door:
  - Kwartaalgesprekken tussen gemeente en aanbieders.
  - Themabijeenkomsten of transformatiesessies.
  - Proeftuinen of pilots waarin nieuwe werkwijzen worden getest.

→ Verbindt de dagelijkse praktijk met strategische doelen en stimuleert een lerende cultuur.

Dit betekent dat gemeente Hoorn de regie neemt op sociaal beleid binnen de ontwikkeling van de stad. We verbinden actief sociaal beleid met de veranderingen in Hoorn en doen dat met slimme investeringen die bijdragen aan de lange termijn. We creëren ruimte voor innovatie, samenwerking met inwoners en partners, en geven actief ruimte aan initiatieven uit de samenleving. Daarbij staan twee rollen centraal: regisseren en faciliteren. We bepalen samen met partners de koers en voorwaarden, en maken ruimte zodat inwoners, organisaties en maatschappelijke initiatieven kunnen groeien en bijdragen aan een stad waar iedereen zich thuis voelt.

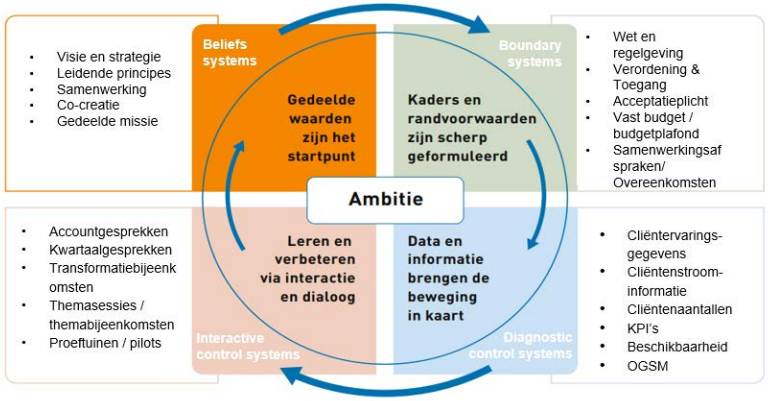
Flexibel toepassen

Sturing volgens het Hoorns model gaat verder dan alleen de cyclus van plannen, doen, controleren en bijsturen. We kunnen vanuit ieder onderdeel van sturing instappen, afhankelijk van de situatie. Loopt samenwerking vast? Dan grijpen we terug op de waarden. Zijn afspraken onduidelijk? Dan herijken we de kaders. Zijn resultaten onzichtbaar? Dan verdiepen we ons in data en ervaringen. Doet zich een nieuwe ontwikkeling voor? Dan zoeken we de dialoog op.
De hefbomen zijn altijd met elkaar verbonden. Te veel nadruk op kaders kan samenwerking laten vastlopen, terwijl te veel focus op dialoog zonder duidelijke afspraken kan zorgen voor onduidelijkheid. Het gaat om het vinden van de juiste balans.

Wat levert dit ons op?

Het Hoorns sturingsmodel helpt ons om:
- blokkades die soms in het uitvoeringpraktijk ontstaan te doorbreken en vooral wanneer samenwerking tussen partners en/of met inwoners vastloopt,
- partners gelijkwaardig te betrekken bij opgaven,
- gericht te leren en bij te sturen,
- en stap voor stap beweging te maken richting de ambities van Hoorn 2040.

Het model is daarmee geen systeem van knoppen, maar een praktisch kompas dat helpt koers te houden in een complexe werkelijkheid.



5.2 De Hoornse leidende principes

In het sociaal domein zijn de vraagstukken vaak complex. Iedere inwoner en ieder gezin heeft een eigen situatie. Alleen sturen met regels of protocollen werkt dan niet goed genoeg. Daarom kiezen we in Hoorn voor een sturingsfilosofie die uitgaat van vertrouwen, samenwerking en leren. In die filosofie spelen leidende principes een centrale rol.

Leidende principes zijn afspraken over hoe we samenwerken en keuzes maken. Ze helpen ons om de juiste dingen te doen, ook als er geen standaardoplossing is. Het zijn geen strakke regels, maar meer een kompas. Ze geven richting bij keuzes en helpen ons koers te houden, ook als het ingewikkeld wordt. Zo zorgen ze ervoor dat we vanuit een gezamenlijke bedoeling werken en tegelijk flexibel blijven.

5.2.1 Waarom leidende principes belangrijk zijn

- Ze passen bij onze sturingsfilosofie: sturen vanuit intentie en waarden in plaats van alleen regels en controle.
- Ze zorgen dat we ons richten op de leefwereld van inwoners en niet op het systeem.
- Ze versterken de doeltreffendheid van ons beleid: wat we doen sluit beter aan bij wat inwoners nodig hebben.
- Ze dragen bij aan kostenbeheersing: door preventie en duurzame oplossingen voorkomen we zwaardere en duurdere hulp later.
- Ze maken het mogelijk om steeds te leren en verbeteren, samen met partners en inwoners.

De Hoornse leidende principes

In Hoorn werken we vanuit vijf leidende principes die de verbinding vormen tussen onze sturingsfilosofie en de praktijk:

1. **Samen met inwoners bouwen aan Hoorn**
   De samenwerking met inwoners is open en eerlijk, met nadruk op vertrouwen en inclusiviteit. Er wordt geluisterd naar inwoners en er wordt met hen gepraat in plaats van over hen gepraat. Daarbij wordt kritisch gekeken naar de inzet van middelen.

2. **Praktisch en dicht bij de (leefomgeving van) mensen**
   Zorg en dienstverlening worden afgestemd op de dagelijkse behoeften van inwoners. Het proces wordt eenvoudig gehouden, zodat mensen gemakkelijk toegang hebben tot de hulp die ze nodig hebben. Waar regels in de weg staan voor goede oplossingen, wordt gekeken naar de bedoeling van de regel en kan deze, waar nodig, worden aangepast (maatwerk).

3. **Ongelijk investeren voor gelijke kansen: maatwerk per wijk en doelgroep**
   Er wordt meer geïnvesteerd in wijken (gebiedsgericht werken) en groepen die extra ondersteuning nodig hebben om gelijke kansen te realiseren. Dit betekent dat de zorg en ondersteuning soms niet voor iedereen hetzelfde is, maar aangepast wordt aan de specifieke behoeften van de inwoners (maatwerk).

4. **Preventie: Voorkomen is beter dan genezen**
   We zetten in op preventie en versterken wat goed gaat. Daarmee voorkomen we grotere problemen in de toekomst.

Hierbij is het uitgangspunt demedicaliseren en normaliseren. Niet iedere hulpvraag is meteen een zorgvraag. Waar mogelijk ondersteunen we inwoners om zelf of samen met hun omgeving met alledaagse uitdagingen om te gaan. Inzetten op preventie vraagt daarnaast om een integrale samenwerking tussen beleidsdomeinen zoals sport, cultuur, onderwijs, veiligheid en wonen.

5. **Aanpakken van onderliggende problemen**
   Er wordt niet alleen gekeken naar de symptomen van problemen, maar ook naar de oorzaken ervan. We werken vanuit het uitgangspunt van positieve gezondheid: we kijken breed naar wat mensen nodig hebben om zich goed te voelen en fysiek, mentaal en sociaal mee te kunnen doen. Er wordt gestreefd naar duurzame oplossingen. Hiervoor wordt zoveel mogelijk integraal samengewerkt en wordt gebruik gemaakt van de beschikbare kennis uit de wetenschap en de praktijk.

De meerwaarde voor Hoorn

De leidende principes zijn een praktische vertaling van onze sturingsfilosofie. Ze maken zichtbaar hoe we samenwerken, hoe we keuzes maken en hoe we koers houden in een complexe werkelijkheid. Zo bouwen we aan een sociaal Hoorn waarin inwoners beter geholpen worden, partners effectief samenwerken en middelen doelmatig worden ingezet.

6. Financiële strategie



De ambities voor Hoorn vragen om een herziening van hoe we onze financiële middelen inzetten. Beleidsontwikkelingen spelen hierin een belangrijke rol zoals de Hervormingsagenda Jeugd, de Participatiewet in balans, en veranderingen binnen de Wmo en het gezondheidsbeleid. Er is een financiële strategie nodig die gericht is op sociaal rendement: elke euro moet bijdragen aan duurzame maatschappelijke waarde. Vanuit die gedachte zetten we in op de volgende punten:

Duurzaam en stabiel financieel beleid

a. Gezien de druk op het sociaal domein is een stabiel financieel beleid noodzakelijk, met focus op de lange termijn opgaven en de speerpunten die het grootste sociaal rendement opleveren. Daarbij wordt domeinoverstijgend gekeken. Ook monitoren wij hoe de (her)invoering van eigen bijdrages effect kan hebben op de betaalbaarheid van zorg voor onze inwoners.

b. Doelmatigheid en doeltreffendheid in financiële inzet

De gemeente wil efficiënter omgaan met de beschikbare middelen door mede op basis van data onderbouwde keuzes te maken en te investeren waar de impact het grootst is. Het ontschotten van budgetten vraagt om nauwe samenwerking tussen verschillende beleidsdomeinen. Hierbij is een werkwijze van belang waarbij de bedoeling, in plaats van enkel de beschikbare middelen, centraal staat. Op die manier kunnen de beschikbare middelen doelgericht en flexibel worden ingezet ter ondersteuning van de opgaven.

c. Maatschappelijke kosten en baten eerlijk verdelen

De uitdagingen in het sociaal domein vragen om gezamenlijke inzet van middelen en inspanning. De gemeente is hierin niet de enige verantwoordelijke partij. Door samen te werken met zorgverzekeraars, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en zorgkantoren kunnen we meer maatschappelijke waarde bereiken dan ieder afzonderlijk. Gezamenlijke investeringen, zoals binnen het Integraal Zorgakkoord, het Gezond en Actief Leven Akkoord en de samenwerking met het Zorgkantoor, dragen bij aan een gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame oplossingen.

d. Innovatieve financieringsstromen aanboren

Naast het Gemeentefonds worden aanvullende financieringsmogelijkheden verkend om extra middelen voor Hoorn te verkrijgen, zoals lobby bij de provincie, het Rijk, de EU, en publiek-private samenwerkingen.

7. Monitoring en resultaten meten



Ons sociaal beleid vraagt om meer dan alleen plannen maken: we willen weten wat onze inzet oplevert voor inwoners en hoe we kunnen bijsturen als dat nodig is. Monitoring en resultaatmeting zijn daarom een essentieel onderdeel van onze werkwijze.

We baseren dit op het model van Simons, waarin we sturen vanuit de vier hefbomen:

- **Waarden en ambitie (belief systems)**: we meten steeds in relatie tot onze kernopgaven – bestaanszekerheid, kansengelijkheid, veerkrachtige wijken en gezond oud worden.
- **Kaders (boundary systems)**: monitoring vindt plaats binnen de wettelijke, financiële en kwaliteitskaders, door de gemeenteraad vastgestelde kaders en de gemaakte afspraken met partners.
- **Resultaten volgen (diagnostic control)**: we vertalen ambities naar een beperkt aantal kerncijfers (KPI's) die aantonen of we op koers liggen.
- **Dialoog en leren (interactive control)**: naast cijfers benutten we signalen en ervaringen van inwoners en partners om de resultaten te duiden en zo nodig bij te stellen.

Deze werkwijze zorgt ervoor dat monitoring en resultaatmeting niet alleen een verantwoordingsinstrument zijn, maar een lerend en richtinggevend proces. Door expliciet te maken wie welke informatie ontvangt, borgen we transparantie, versterken we de rol van de raad als kadersteller en controleur, en houden we sociaal beleid voortdurend in ontwikkeling.

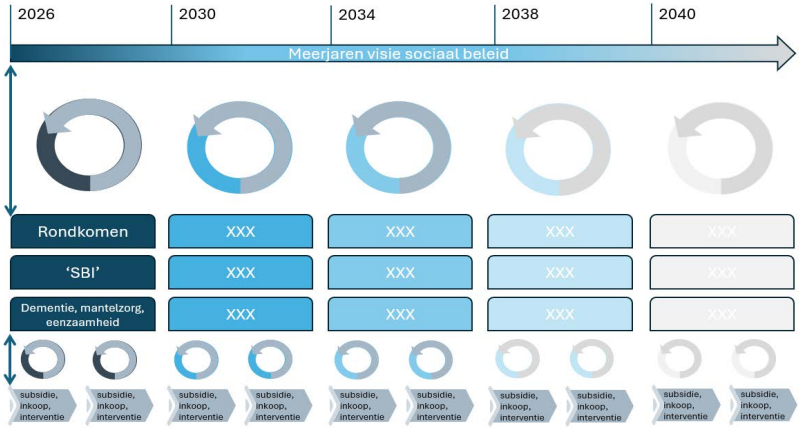
Hoe zorgen we dat beleid effectief is?

Om de samenhang tussen visie, beleid en uitvoering goed te kunnen volgen, kijken we in onze monitoring en verantwoording naar verschillende tijdshorizonten:

- 10 tot 20 jaar: maatschappelijke effecten (meerjarenvisie)
- 4 jaar: maatschappelijke doelstellingen (beleidsplannen)
- 1 tot 2 jaar: inzet van interventies en subsidies (acties en activiteiten)

Deze verschillende niveaus vragen om een gestructureerde manier van werken, waarbij we voortdurend leren en verbeteren. Daarom monitoren we volgens de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA): een aanpak waarin we plannen maken, uitvoeren, evalueren en bijstellen.

De afbeelding hieronder laat de omloopsnelheid van de verschillende beleidsplannen zien en hoe deze zich verhouden tot de lange termijn effecten die we hopen te bereiken (10 tot 20 jaar). Ook wordt zichtbaar welke rol de verantwoording van onze maatschappelijke (subsidie) partners hierin speelt.



Niet alle onderliggende beleidsplannen hebben precies een looptijd van vier jaar. Dit geldt ook voor subsidies, inkoopcontracten en overige interventies, die soms 1 à 2 jaar duren of juist langer. Voor de overzichtelijkheid is in de afbeelding toch uitgegaan van deze vaste tijdsperioden.

Hiermee geven wij direct vorm aan de informatievoorziening naar college en raad. Deze informatievoorziening over monitoring en resultaten is gelaagd en sluit aan bij ieders rol en behoefte.

- De organisatie verzamelt en analyseert gegevens, zowel harde cijfers als kwalitatieve signalen. Zij levert waar mogelijk en van toegevoegde waarde dashboards, evaluaties en ervaringsrapportages die de basis vormen voor de duiding.
- Het college vertaalt deze informatie naar de maatschappelijke ambities en kaders. Het college rapporteert periodiek over de voortgang en licht toe welke keuzes zijn gemaakt of welke bijsturing nodig is.
- De raad ontvangt op verschillende momenten inzicht in de resultaten op drie niveaus:
    1. Jaarlijks: de kerncijfers per beleidsterrein die via de jaarrapportage worden gecommuniceerd. Deze wordt per 2025 toegevoegd aan de jaarstukken zoals de jaarrekening.
    2. 2 tot 4 jaarlijks: een verdiepende lerende evaluatie waarin cijfers en praktijkervaringen samenkomen. Hierbij is ook ruimte voor de bijdrage van beleid aan de lange termijn opgaven.

Hoe meten we? Van ambitie naar resultaat

Het bepalen van KPI's doen we niet willekeurig. We hanteren een gestructureerde lijn van ambitie naar meetbaar resultaat, waarbij we gebruikmaken van beproefde sjablonen en formats. Deze helpen om maatschappelijke doelen concreet en toetsbaar te maken. Wij hanteren voor elk beleidsplan een beleidstheorie. Daarmee bedoelen we dat we vooraf bedenken welk maatschappelijk effect we willen bereiken, en welke aanpak daar volgens ons aan bijdraagt. Die aanpak baseren we op aannames en feiten over wat wel of niet werkt. Door dit goed te monitoren, kunnen we gaandeweg leren of onze veronderstellingen kloppen, en waar bijsturing nodig is om onze doelstellingen te halen. Daarin komen onder andere deze stappen aan de orde:

Stap	Inhoud / Vragen	Voorbeeld
Ambitie / Visie	Wat willen we op langere termijn bereiken?	"Een veerkrachtige gemeenschap waarin iedereen toegang heeft tot betaalbare en kwalitatieve zorg."
Maatschappelijke resultaten (outcome)	Welke effecten willen we zien in gedrag, situatie, welzijn?	Meer inwoners maken gebruik van eerstelijnszorg; minder spoedzorg door preventie.
Strategische doelstellingen	SMART geformuleerde doelen voor de komende jaren	Binnen 3 jaar het aantal inwoners zonder toegang tot eerstelijnszorg met 50% verminderen.
Prestatie indicatoren / KPI's (output)	Welke concrete prestaties volgen we?	Aantal consulten per wijk; wachttijden; tevredenheid.
Activiteiten (throughput)	Welke acties voeren we uit?	Opzetten wijkcentra, zorgcoaches inzetten, voorlichtingscampagnes.
Tijd & verantwoordelijkheid	Wanneer, en wie is verantwoordelijk?	Jaar 1: opstart wijkcentra, jaar 2: uitbreiding; projectleider + wijkteam.
Monitoring & evaluatie	Hoe en wanneer meten we resultaten, wie rapporteert?	Halfjaarlijks dashboard, jaarlijkse evaluatie met partners, ervaringsonderzoek onder inwoners.

Instrumenten en indicatoren

Om resultaten betrouwbaar en vergelijkbaar te meten, maken we gebruik van landelijk ontwikkeld instrumentarium en indicatoren. We sluiten hierbij aan bij kennis en methodieken die zijn ontwikkeld door het NJi, Movisie, universiteiten en hogescholen. Voorbeelden hiervan zijn:

- **Kwaliteitskompas**: een kader om vanuit waarden, kwaliteit en uitkomsten systematisch te werken en te evalueren.
- **Cliëntervaringsonderzoeken (CEO's)**: om vanuit het perspectief van inwoners inzicht te krijgen in de toegankelijkheid, kwaliteit en het effect van ondersteuning.
- **Sociale Index**: om de brede sociale staat van wijken en buurten in kaart te brengen (bv. leefbaarheid, participatie, gezondheid, sociale samenhang).
- **Outcome Mapping:** om de beoogde veranderingen en betrokkenen scherp te krijgen.
- **OKR (Objectives & Key Results)**: om ambities te vertalen naar meetbare resultaten met tussentijdse check-ins.
- **SMART-doelen**: om doelstellingen concreet en toetsbaar te formuleren.
- **Projectplansjablonen**: om ambitie, doelstellingen en evaluatie logisch vast te leggen

Door onder andere deze instrumenten te gebruiken, zorgen we dat onze monitoring aansluit bij landelijke standaarden, wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen. Dit versterkt de kwaliteit van de metingen, maakt vergelijking met andere gemeenten mogelijk en geeft de raad betrouwbare informatie.

Wij werken aan een duidelijke lijn: de organisatie levert de informatie, het college duidt en verantwoordt, en de raad houdt democratische controle en bepaalt de koers.