

**Transformatieplan Sociaal Domein 2020 - 2021 :
We zijn ervan en doen het samen.
11 februari 2020**

2020-15971

Aan de leden van de raad,

Het college van burgemeester en wethouders stelt u voor te besluiten:

- a) Kennis te nemen van het Transformatieplan Sociaal Domein 2020 – 2022 "We zijn ervan en doen het samen".
- b) De volgende kaders vast te stellen voor de uitvoering van het Transformatieplan Sociaal Domein 2020 – 2022 "We zijn ervan en doen het samen":
 - A. *Het VIVERA Sociaal Wijkteam (0 – 100 aanpak) wordt het centrale punt voor informatie en advies en voor inwoners de ingang en toegang naar ondersteuning en zorg: We pakken grip terug op de uitvoering, toegang en transformatie.*
 - B. *We sturen op transformatie: We sturen mee in de uitvoering, jagen aan en versnellen de transformatie.*
 - C. *We bepalen zelf het speelveld door de kaderstelling voor het beleid en de financiën weer naar Zwijndrecht te halen.*
 - D. *We sturen op een evenwichtig woningbestand: We realiseren een betere deal voor Zwijndrecht in de regionale samenwerking.*
- c) Met het college in gesprek te blijven over een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen, waarbij het college verschillende varianten uitwerkt en deze voorlegt aan de gemeenteraad.

De gemeentesecretaris,

De burgemeester,

Aldus besloten in de openbare raadsvergadering van

De griffier,

De voorzitter,

portefeuillehouder: Meij, R. de; Huizinga, J.
informatie: Kim Visser
telefoon: 078 770 66 85
e-mail: kvisser@zwijndrecht.nl
bijlagen: Transformatieplan Sociaal Domein 2020 - 2021
"We zijn ervan en doen het samen"
ter inzage:

Toelichting

Inleiding

Aanleiding

Decentralisaties in 2015

De gemeente is sinds de decentralisaties in 2015 verantwoordelijk voor de zorg en ondersteuning aan inwoners binnen het Sociaal Domein. De inzet bij de invulling van de toen nieuwe taken en verantwoordelijkheden was om inwoners volgens het principe van 1 huishouden, 1 regisseur, 1 plan de ondersteuning en zorg te bieden die zij nodig hebben. Zorg en ondersteuning moesten integraal en dichtbij mensen worden georganiseerd. Aan die nieuwe taken (transitie) hebben we deels lokaal en deels door middel van regionale samenwerking invulling gegeven. Die samenwerking heeft ons veel opgeleverd: een solide basis in het Sociaal Domein en de continuïteit van zorg voor onze inwoners.

Wat zien we in het Sociaal Domein gebeuren

Vijf jaar na de decentralisatie van taken zien we dat we weliswaar invulling hebben gegeven aan onze wettelijke taken, maar dat van de beoogde transformatie nog niet veel terecht is gekomen. Onze inwoners krijgen niet altijd de zorg en ondersteuning die nodig is en de aanpak is niet integraal. Daardoor ontstaat bij sommige inwoners chaos achter de voordeur en is er van het 1 huishouden, 1 regisseur, 1 plan principe weinig te merken. De omslag (transformatie) gaat veel te langzaam, waar de vraag naar ondersteuning en zorg en de daarmee gepaard gaande kosten explosief stijgen. Daar komt bij dat de financiële solidariteit rondom de jeugdhulp verdwijnt en dat van inhoudelijke solidariteit in de regio weinig sprake is geweest. De regio is in beweging en dat vraagt om een lokale strategie voor ons Sociaal Domein op basis waarvan we hernieuwde afspraken kunnen maken in de regio.

Hoe komt het dat we op dit punt staan

Er zijn een aantal oorzaken te benoemen waardoor we op het punt zijn aanbeland dat de huidige inrichting en uitvoering van het Sociaal Domein onhoudbaar wordt:

- Versnipperde organisatie: Er bestaan nu harde 'knips' tussen zorg voor jongeren en volwassenen, tussen welzijn/ algemene voorzieningen en maatwerkvoorzieningen en tussen organisaties. Dit zorgt voor chaos achter de voordeur bij inwoners.
- Problematiseren en medicaliseren: Er moet een cultuuromslag komen van denken in problemen, zorg en ziekzijn naar een sociale basis voor iedereen, veerkracht en wat mensen wél kunnen.
- Te veel op afstand gezet: We hebben te veel weggezet bij verbonden partijen in de regio en bij lokale organisaties. De huidige sturingsrelatie biedt onvoldoende partnerschap en grip om te kunnen sturen ("we zijn ervan maar gaan er niet over").
- Te weinig focus in het preventieve veld: We doen voor heel veel verschillende groepen iets. Op onderdelen doen we dat intensief en op onderdelen minder intensief. Het resultaat van onze inspanningen is wisselend.
- Zorglandschap: Ook het zorglandschap is versnipperd. Er is sprake van veel verschillende aanbieders met verschillende belangen. Door de marktwerking en door open house afspraken groeit het aantal aanbieders.

Conclusie: het moet anders

Het is noodzakelijk niet alleen de wijze waarop we ons georganiseerd hebben te veranderen, maar ook het aanbod en onze werkwijzen. Als we het niet anders gaan doen komt de uitvoering van het raadsprogramma in het geding. Wat kunnen we vijf jaar na de decentralisaties concluderen:

Inhoudelijk/ transformatie

- Inwoners staan nu niet altijd centraal in onze aanpak. Om hen echt centraal te stellen moeten we naast inwoners staan
- Normaliseren is nodig om grip te krijgen op de stijgende zorgvraag en de kostenontwikkeling
- Een integrale aanpak is nodig om inwoners de ondersteuning of zorg te kunnen bieden die zij nodig hebben

Sturing

- Het primaat van het Sociaal Domein moet weer lokaal komen te liggen
- We moeten zelf sturen op de verandering die nodig is (zowel in denkwijze als werkwijze en organisatie): transformatie moet versnellen
- We moeten zelf het speelveld bepalen, dus kaderstelling beleidsmatig en financieel lokaal beleggen is nodig
- We moeten duurzaam grip krijgen op de kostenontwikkeling en daarvoor is onderzoek naar het zorglandschap nodig

Oplossing: Primaat van het Sociaal Domein weer lokaal

We moeten er voor zorgen dat het primaat van het Sociaal Domein weer lokaal komt te liggen. We zijn er van overtuigd dat de oplossing zit in de lokale transformatie van het Sociaal Domein en het maken van nieuwe afspraken over het zorglandschap en regionale samenwerking. In de periode van november 2019 tot en met januari 2020 is in nauwe samenwerking tussen het college en het ambtelijk apparaat hard gewerkt aan de totstandkoming van een koersdocument waarmee we grip willen krijgen op de explosief groeiende zorgvraag en stijgende kosten in het sociaal domein in Zwijndrecht. Deze koers is vastgelegd in het Transformatieplan Sociaal Domein Zwijndrecht 2020 – 2021: "We zijn ervan en doen het samen".

Transformatieplan Sociaal Domein Zwijndrecht 2020 – 2021

Door middel van onderstaande vier sporen gaan we er voor zorgen dat het primaat van het Sociaal Domein weer lokaal komt te liggen, want wij zijn ervan! We doen dat samen met onze inwoners en maatschappelijke partners. Hiermee zorgen we ervoor dat de transformatie die nodig is nu echt vorm krijgt.

We zijn ons er van bewust dat deze transformatie ook iets vraagt van ons als overheid en dat we moeten helpen en mee moeten ontwikkelen. We moeten vaart maken en intensiever zelf sturen op de doorontwikkeling. Daarom stellen we een transformatiemanager aan die een belangrijke rol heeft binnen de onderstaande vier sporen en helpt bij de gezamenlijke transformatie.

De transformatiemanager wordt om dit te bereiken dicht tegen de uitvoering aan gepositioneerd.

- A. Het VIVERA Sociaal Wijkteam (0 – 100 aanpak) wordt het centrale punt voor informatie en advies en voor inwoners de ingang en toegang naar ondersteuning en zorg: We pakken grip terug op de uitvoering, toegang en transformatie.
- B. We sturen op transformatie: We sturen mee in de uitvoering, jagen aan en versnellen de transformatie.
- C. We bepalen zelf het speelveld door de kaderstelling voor het beleid en de financiën weer naar Zwijndrecht te halen.
- D. We sturen op een evenwichtig woningbestand: Een betere deal voor Zwijndrecht in de regionale samenwerking.

Wat betekent deze aanpak

Inhoudelijke gevolgen

Inhoudelijk betekent deze aanpak dat het VIVERA Sociaal Wijkteam het centrale punt voor informatie en advies en voor inwoners de ingang en toegang naar ondersteuning en zorg wordt. We sturen mee in de uitvoering en jagen de transformatie die nodig is aan door de inzet van onder andere de transformatiemanager. Onze inzet is dat we ofwel zelf opdrachtgever worden voor de Stichting Jeugdteams met een lokaal contract (dit loopt nu via de Serviceorganisatie Jeugd) of we gaan nog een stap verder en brengen de functies van het jeugdteam onder in het VIVERA Sociaal Wijkteam. Tevens is onze inzet dat de inkoop en contractering ondergebracht worden in 1 beleidsarme regionale uitvoeringsorganisatie (backoffice voor taken in het kader van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet).

Gevolgen voor de sturing

We moeten op zoek naar een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen. We zien hiervoor een aantal mogelijke varianten waarover we de komende maanden met de gemeenteraad in gesprek gaan en gezamenlijk de inzet bepalen voor de samenwerking in de regio.

Wat vragen we van de gemeenteraad

De gemeenteraad wordt gevraagd kennis te nemen van het Transformatieplan Sociaal Domein 2020 – 2021 "We zijn ervan en doen het samen" en de kaders vast te stellen voor de uitvoering ervan. Tot slot wordt de gemeenteraad gevraagd met het college in gesprek te blijven over een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen, waarbij het college verschillende varianten uitwerkt en deze voorlegt aan de gemeenteraad.

Eerder genomen besluiten (met datum en nummer)

Raadsprogramma Krachtig Zwijndrecht 2018 – 2022

Beoogd resultaat

Met de vaststelling van de kaders van het Transformatieplan kunnen we aan de slag met en uitvoering ervan. Met de uitvoering van het Transformatieplan zorgen we ervoor dat het primaat van het Sociaal Domein weer lokaal komt te liggen. De beoogde transformatie moet er toe leiden dat:

- Inwoners echt centraal komen te staan in onze aanpak;
- Er een integrale aanpak ontstaat (volgens het 1 huishouden, 1 regisseur, 1 plan principe) waarmee inwoners de ondersteuning en zorg krijgen die ze nodig hebben;
- We zelf kunnen sturen op verandering die nodig is in denkwijze, werkwijze en organisatie;
- Kaderstelling voor het Sociaal Domein zowel inhoudelijk als financieel weer lokaal is belegd;
- We duurzaam grip krijgen op de stijgende zorgvraag en kostenontwikkeling in het Sociaal Domein.

Argumenten (30 secondenregel)

Met de uitvoering van het transformatieplan komt het primaat van het Sociaal Domein (en daarmee de financiële en inhoudelijke kaderstelling) weer lokaal te liggen

We zijn ervan en gaan erover

- We zijn lokaal verantwoordelijk voor het Sociaal Domein en gaan daarbij over het totaalaanbod van informatie, advies en de toegang tot zorg en ondersteuning. We willen op zijn minst ook invloed kunnen uitoefenen op het beleid, de toegang tot en uitvoering van maatwerkvoorzieningen die regionaal georganiseerd zijn. We willen minimaal aansluiting van de toegang tot maatwerkvoorzieningen bij het VIVERA Sociaal Wijkteam zodat onze inwoners maar aan één deur hoeven kloppen voor hulp en ondersteuning in Zwijndrecht. In de regionale gesprekken over samenwerking en solidariteit is dat ons uitgangspunt.

We sorteren voor op de toekomst van de regionale samenwerking in het Sociaal Domein

- In de uitvoering is nauwe samenwerking met de verbonden partijen (Sociale Dienst Drechtsteden, de Serviceorganisatie Jeugd en de Stichting Jeugdteams ZHZ) onontbeerlijk. Vanuit partnerschap en eigenaarschap verwachten we van hen dat ze meebewegen met de koers voor het Sociaal Domein in Zwijndrecht en dat zij bijdragen aan de dienstverlening waarin onze inwoners echt centraal staan. We maken hierover heldere afspraken met de verbonden partijen.
- We zoeken het partnerschap op voor beleidsarme onderdelen, taken en producten waarbij onze inwoners baat hebben bij de samenwerking. Onze inzet is een regionale uitvoeringsorganisatie met een minimale beleidscomponent, die in de volle breedte van het Sociaal Domein actief is (backoffice voor taken in het kader van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet). We beleggen hier in ieder geval de inkoop en contractering. De schaal van de samenwerking hangt voor ons af van de effectiviteit waarmee we producten kunnen aanbieden aan onze inwoners.

- We gaan op zoek naar een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen. We zien hiervoor een aantal mogelijke varianten waarover we de komende maanden met de gemeenteraad in gesprek gaan en gezamenlijk de inzet bepalen voor de samenwerking in de regio. Het samenbrengen van de taken van de SOJ en de SDD in één uitvoeringsorganisatie is bespreekbaar en kan tevens een taakstelling opleveren.

Met de uitvoering van het transformatieplan krijgen we duurzaam grip op de stijgende zorgvraag en kostenontwikkeling in het sociaal domein.

- Inhoudelijk betekent onze aanpak dat het VIVERA Sociaal Wijkteam het centrale punt voor informatie en advies en voor inwoners de ingang en toegang naar ondersteuning en zorg wordt. Onze inzet is daarbij dat we ofwel zelf opdrachtgever worden voor de Stichting Jeugdteams met een lokaal contract (dit loopt nu via de Serviceorganisatie Jeugd) of we gaan nog een stap verder en brengen de functies van het jeugdteam onder in het VIVERA Sociaal Wijkteam. Tevens is onze inzet dat de inkoop en contractering ondergebracht worden in 1 beleidsarme regionale uitvoeringsorganisatie (backoffice voor taken in het kader van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet).
- Meer dan tot nu toe gaan we differentiëren in de uitvoering, zoals we dat doen binnen bijvoorbeeld de buurtaanpak. Voorop staat dat we ons nog steeds richten op een gezonde basis voor iedereen en de basisvoorzieningen die daarbij horen. Daarnaast gaan we ons bewust richten op specifieke opgaven, buurten of groepen waar we door stevig te investeren echt betekenisvol kunnen zijn en het verschil kunnen maken. Dat betekent meteen dat we niet meer per definitie overal in Zwijndrecht hetzelfde doen maar hierin keuzes maken (focus in het preventieve veld).
- We werken aan een nieuw zorglandschap dat ten dienste staat van onze inwoners. We gaan op zoek naar een model dat er voor zorgt dat het zorglandschap minder versnipperd raakt, dat minder kost en waarbij een samenwerkingsverband van aanbieders verantwoordelijkheid draagt voor specialistische zorg.
- We gaan op zoek naar een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen. We zien hiervoor een aantal mogelijke varianten die verder worden uitgewerkt.

Door de combinatie van interventies (zelf gaan over de toegang tot ondersteuning en zorg, focus aanbrengen in het preventieve veld, werken aan een nieuw zorglandschap en een sturingsmodel dat daarbij past) zorgen we ervoor dat de transformatie die nodig is om grip te krijgen op de zorgvraag en de kostenontwikkeling nu echt vorm krijgt.

Kantttekeningen/risico's

De koerswijzigingen zoals beschreven in het Transformatieplan zijn nodig om uitvoering te kunnen geven aan het raadsprogramma Krachtig Zwijndrecht.

Als we niets doen aan de versnipperde organisatie van het Sociaal Domein, aan het problematiseren en medicaliseren, aan de huidige sturingsrelatie en het zorglandschap dan is het onmogelijk om de ambities uit het raadsprogramma waar te maken.

Daarvoor is nodig dat we zelf in Zwijndrecht het speelveld bepalen en zelf sturen op de verandering die nodig is zowel in denkwijze als werkwijze en organisatie.

Het transformatieplan betreft onze inzet bij regionale onderhandelingen.

Bij alle gesprekken over regionale samenwerking en de transformatie van het lokale Sociaal Domein moeten we ons realiseren dat we nu nog onderdeel uitmaken van de huidige samenwerkingsvormen (GRD en GR DG&J). Dat betekent dat we bij de verschillende keuzes die we maken ten aanzien van samenwerking in de toekomst moeten ontvlechten en mandaatbesluiten of delegatiebesluiten moeten wijzigen of opheffen. Dat is niet zo maar geregeld. Juist daarom is het belangrijk de samenwerking te zoeken met Dordrecht en de as Zwijndrecht – Dordrecht te versterken. Het is de grootste gemeente, met soortgelijke problematiek en gevoelsmatig lijken de wensen van Zwijndrecht en Dordrecht in elkaars verlengde te liggen. Dat willen we verder onderzoeken en daarom vinden er op dit moment ambtelijk en bestuurlijk informele gesprekken plaats. Dit is echter geen garantie dat er uit de onderhandelingen komt wat het beste bij Zwijndrecht past. Zwijndrecht heeft echter de grootte om veel (zo niet alles) zelf te kunnen organiseren en dat geeft een goede uitgangspositie bij de onderhandelingen.

Schommelingen in het gemeentefonds veroorzaken een deel van de problemen

Een deel van de financiële opgave in het Sociaal Domein wordt veroorzaakt door schommelingen in de rijksbijdrage voor de uitvoering van onze wettelijke taken. Voorbeeld hiervan is de € 600.000 die in de decembercirculaire 2019 in mindering werd gebracht door het Rijk (middelen sociaal domein). Als de systematiek van het gemeentefonds wordt aangepast kan dit zowel positief als negatief voor ons uitpakken. Dat staat echter los van de inhoudelijke opgave die we in Zwijndrecht hebben in het Sociaal Domein.

(Extern) draagvlak

- Voor de uitvoering van het Transformatieplan en de koers die we gaan varen in het Sociaal Domein is het van belang dat college, raad en ambtelijke organisatie achter de koers staan en hierover met dezelfde mond spreken. Alleen door de handen ineen te slaan kunnen we in verschillende gremia (lokaal, regionaal, ambtelijk en bestuurlijk) onze inzet voor het voetlicht brengen. Door middel van oriëntatieavonden wordt de gemeenteraad stapsgewijs betrokken bij de veranderingen die we in gang willen zetten. Keuzes ten aanzien van het onderbrengen van beleidsarme producten in 1 regionale uitvoeringsorganisatie worden voorgelegd aan de gemeenteraad.
- De titel "We zijn ervan en doen het samen" ademt al uit dat we samen met onze maatschappelijke partners aan de lat staan om de transformatie echt van de grond te krijgen en het verschil te gaan maken voor onze inwoners. De transformatiemanager heeft een belangrijke rol als verbindende schakel tussen gemeente en VIVERA Sociaal Wijkteam om gezamenlijk door te ontwikkelen.
- Voor de realisatie van een beleidsarme uitvoeringsorganisatie is draagvlak nodig in de regio bij andere gemeenten en in ieder geval Dordrecht. Informeel is hierover ambtelijk en bestuurlijk het gesprek inmiddels gestart.

Duurzaamheid

- De interventies uit het Transformatieplan zijn er op gericht om inwoners de ondersteuning en zorg te bieden die zij nodig hebben.
- De interventies uit het Transformatieplan zijn er op gericht om duurzaam grip te krijgen op de stijgende zorgvraag en kostenontwikkeling in het Sociaal Domein.

Aanpak/uitvoering/evaluatie

In hoofdstuk 5 "planning, uitvoering en evaluatie Transformatieplan" zijn de volgende onderdelen opgenomen:

- Voortgang en evaluatie van het Transformatieplan. Dit overzicht bevat de planning van communicatiemomenten, momenten voor voortgangsberichten richting college en raad en de (tussen)evaluatiemomenten.
- Planning uitvoering Transformatieplan. Dit overzicht bevat de planning van alle interventies en acties uit het Transformatieplan binnen de vier sporen

Voor de aanpak, uitvoering en evaluatiemomenten verwijzen we u naar pagina 23 – 26 van het Transformatieplan.

Communicatie/publicatie

Eenzijds is in de planning een aantal communicatiemomenten opgenomen. Deze zijn gekoppeld aan de momenten waarop het Transformatieplan wordt vastgesteld en waarop de voortgang en evaluatie met het college en de gemeenteraad worden besproken. Anderzijds stellen we in het eerste kwartaal van 2020 een strategisch communicatie frame op. Hierin worden communicatieactiviteiten opgenomen die ons helpen bij de realisatie van de acties uit het Transformatieplan en een krachtenveldanalyse (wie zijn de spelers, wie doet wat en met welke boodschap). Denk hierbij aan campagnematige activiteiten die gaan over normalisering of die inwoners helderheid geven over waarvoor zij terecht kunnen bij het VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden. Het communicatieframe helpt ons een van onze belangrijkste uitgangspunten waar te maken: transparantie en openheid over onze koers.

Personeel/organisatie/SCD

De uitvoering van het transformatieplan vraagt een stevige inzet van de ambtelijke organisatie. Deels wordt deze inzet ingevuld door de inzet van de transformatiemanager en persoonsgerichte aanpak specialist (PGA) in nauwe samenwerking met de zorgmarinier. We gaan op zoek naar een sturingsmodel en organisatiemodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te brengen. We werken hiervoor verschillende varianten uit.

Afhankelijk van de keuze voor een variant heeft dit personele consequenties. Als we er voor kiezen om alles binnen het Sociaal Domein zelf te organiseren dan vraagt dit bijvoorbeeld veel capaciteit.

Financiën

Niet alleen de vraag naar zorg en ondersteuning groeit maar daarmee ook de kosten. In de Zwijndrechtse begroting voor 2020 zijn we uitgegaan van verwachte inkomsten voor het Sociaal Domein ter hoogte van € 62,2 miljoen en verwachte uitgaven ter hoogte van € 63,6 miljoen. Het tekort op het sociaal domein als geheel wordt becijferd op € 1,4 miljoen in 2020 (dit is ook het bedrag van de vordering op het Rijk die was opgenomen in de primaire begroting). Dit is ook al inclusief de extra middelen die we ontvangen voor de jeugd (ca. 1 miljoen per jaar), waarvan nog niet zeker is of die vergoeding structureel zal gaan worden. Het is daarnaast van belang te melden dat het tekort zonder verdere maatregelen zeker zal oplopen – zoals zichtbaar werd in zowel de begroting van de SDD als SOJ. Dit is ook de reden dat Zwijndrecht de afgelopen periode zo actief is geweest in regio, provincie en naar het Rijk om hier aandacht voor te vragen; dus *voordat* de financiële problemen onoverkomelijk worden voor ons.

- We zijn er in de begroting vanuit gegaan dat de taakstelling voor het regionale Sociaal Domein (€ 3,6 miljoen) volledig wordt ingevuld. Als deze taakstellingen niet worden gehaald landt de rekening hiervoor uiteindelijk bij de deelnemende gemeenten;
- We zijn uitgegaan van de vastgestelde ambitieuze begrotingen van de gemeenschappelijke regelingen. In praktijk moet blijken of die ook haalbaar zijn;
- Er is geen rekening gehouden met (verdere) groei van de zorgvraag (autonome groei). In 2019 was de groei alleen al in de jeugdhulp rond de 15%;
- Voorgesteld wordt regionaal de solidariteitsafspraken volledig af te bouwen. Zwijndrecht heeft baat gehad bij deze afspraken en heeft zich daarom hard gemaakt voor het voortzetten van deze afspraken. Uitkomst van de Zwijndrechtse inzet is een afbouwregeling in plaats van directe volledige afschaffing.

Daarmee lopen we het risico dat de kosten de komende jaren niet dalen maar stijgen. We hebben het dan over tekorten die kunnen oplopen tot tientallen miljoenen euro regionaal. We zijn er van overtuigd dat we niet alleen een lokale transformatie in gang moeten zetten maar ook moeten kijken naar het zorglandschap en de wijze waarop we de inkoop hebben georganiseerd. In de afgelopen jaren hebben we in Zwijndrecht al veel geïnvesteerd in het Sociaal Domein waarmee er een goede basis staat om op verder te bouwen.

De kosten voor de transformatiemanager worden gedekt uit de middelen voor organisatieontwikkeling. De kosten voor de PGA Specialist worden gedekt uit de middelen die beschikbaar zijn gesteld voor de uitvoering van het raadsprogramma voor het onderdeel "Systeem of er dwars doorheen".