



“Samenspel in het sociaal domein”

Naar een sociale en zorgzame basis

Plan van Aanpak

1. DE UITDAGING

Het is 1 januari 2022

Het kernteam kijkt tevreden terug op de nieuwe verhoudingen in het sociaal domein. Er is samen met de kernpartners hard gewerkt aan een andere inrichting van het sociaal domein. De lichte vormen van daginvulling zijn opgepakt door welzijn en worden aangeboden als algemene voorzieningen, zoals huiskamers in de wijk waarin ervaringsdeskundigen een rol van betekenis vervullen.

Zwollenaren waren altijd al enorm actief als vrijwilliger. In de nieuwe sociale basis voelen zij zich nog meer aangemoedigd en gefaciliteerd om initiatieven te nemen voor kwetsbare bewoners. Er is een rijk palet aan het ontstaan van clubs en activiteiten, koken en samen eten. De sportverenigingen hebben hun deuren geopend voor Syrische statushouders die willen voetballen, de hockeyclub organiseert huiswerkklassen voor jongeren die veel verzuimen op school. Door de subsidies aan de stad ontstonden andere partijen in de wijk die met een frisse blik nieuwe initiatieven startten. Iedere Zwollenaar is welkom.

De sociaal makelaars van de welzijnsorganisatie faciliteren bewonersinitiatieven en bouwen aan verenigings- en buurtnetwerken. In deze sociale basis voelen bewoners zich eigenaar van hun eigen initiatieven.

De sociale wijkteams pakken veel van de individuele zorgvragen zelf op. Zij koppelen bewoners aan het rijke palet van activiteiten, maatjes, ervaringsdeskundigen, vrijwilligerswerk en vrij toegankelijk groepsaanbod in de wijken. Aanvullend bieden de wijkteams vrij toegankelijke thuisondersteuning en welzijn in de buurt t.b.v. vitale (jonge) jeugd en volwassenen, zoals bijvoorbeeld hulp bij eenzaamheid, rouw en verlies, gezin en relatie, financieel rondkomen, preventieve opvoedings- en jeugdaanpakken. Waar mogelijk wordt dit in groepsverband georganiseerd, omdat mensen veel meer hebben aan netwerken en lotgenoten contact.

Bewoners die speciale aandacht nodig hebben, zoals mensen met niet-aangeboren hersenletsel en dementie, of kinderen met een fysieke en cognitieve beperking worden gekoppeld aan passend maatwerk; passend bij hun mogelijkheden om deel te nemen aan de samenleving.

Wat als de inwoner geen probleem is om op te lossen, maar houder is van belangrijke kennis om een vraagstuk te doorgronden? Wat als de inwoner kennis heeft over zijn situatie die een mind shift kan veroorzaken bij uitvoerders en beleidsmakers? De gemeente Zwolle ziet mensen als betekenis makers.

Om die reden gaan we toekomstige beelden over wonen en leven in Zwolle, en over het samenspel in het sociaal domein goed toetsen door gesprekken met de stad.

De hervorming in het sociaal domein werd aangejaagd vanuit een aantal

leidende principes:

- Dichtbij mensen, aansluitend op interesse en de vraag: 'wat heeft u nodig om uzelf te redden of langer thuis te wonen?'

- Positieve gezondheid en positieve opvoeding; met als focus uitgaan van mogelijkheden.¹
- Wijkgerichte aanpakken, bouwen aan veerkracht door persoonlijke- en buurtnetwerken.
- Vraag van de inwoner staat centraal (en niet het product).
- Samenspel tussen informele & formele ondersteuners (integraal arrangement).
- Oplossingen zijn waar mogelijk 'community based': met de samenleving georganiseerd.
- Inwoners zijn coproductent (samen naar oplossingen zoeken); er is keuzevrijheid voor oplossingen.
- Inclusiviteit bij reguliere voorzieningen: organisaties openen hun deuren voor kwetsbare jeugd en volwassenen.
- Groepsgericht, tenzij.... het niet anders kan: samen leren, nieuwe netwerken bouwen.
- Aanbod komt altijd in co-creatie met welzijn en maatschappelijke voorveld tot stand.

Gevisualiseerd ziet het toekomstige model Zwolle er als volgt uit.



Figuur 1: schets gewenst model Zwolle

¹ Machteld Huber introduceerde het concept positieve gezondheid. In dit concept wordt gezondheid niet meer gezien als de af- of aanwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren.

2. CONTEXT

De gemeente Zwolle beoogt hervormingen in het sociaal domein. Daartoe is in mei 2018 een Interventieplan Sociaal Domein opgesteld.

Eén van de maatregelen in het Interventieplan Sociaal Domein, beoogt het sociaal domein te hervormen én de financiële tekorten beheersbaar te maken.

"Deze maatregel beoogt een verschuiving van middelen van individuele begeleiding naar lichte begeleiding. Dit door middel van (meer) integrale contractering met budgetplafonds. Hiermee wordt gestuurd op de 'beweging naar voren'. Tegelijkertijd wordt een bezuiniging doorgevoerd. Dit betreft een systeemverandering en heeft consequenties voor onder meer keuzevrijheid. De (meer) integrale contractering past in de transformatie-agenda sociaal domein". (Bron: Interventieplan Sociaal Domein, 15 mei 2018).

Aan de projectleider is gevraagd om met een plan van aanpak te komen die de maatregel in het Interventieplan uitwerkt en die de beweging naar voren in gang zet. Leidende vraag voor de aanpak luidt:

Hoe komen we door anders werken en doen tot een duurzame en betaalbare sociale en zorgzame basis voor Zwolle?

Hervorming is nodig om op korte en (middel) lange termijn een betaalbaar en houdbaar stelsel van hulp en ondersteuning te kunnen waarborgen voor inwoners van de gemeente Zwolle. De maatregel Collectivisering is daarmee onderdeel van een bredere HervormingsAgenda van de gemeente Zwolle.²

Onder 'duurzaam' verstaan we: financieel houdbaar, passend binnen het budget en verankerd in de samenleving.

De 'sociale en zorgzame' basis bestaat enerzijds uit de vrij toegankelijke basisvoorzieningen én uit het kleurrijke palet aan (vrijwilligers)initiatieven en netwerken die Zwollenaren met elkaar en voor elkaar bouwen.

Het gaat Zwolle om de 'beweging naar voren'; waarin meer ruimte wordt gegeven aan inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Nu worden oplossingen voor vragen van inwoners vaak gezocht in individueel maatwerk en wordt de samenleving, en het maatschappelijk voorveld onvoldoende betrokken in het zoeken naar passende antwoorden op de vraag van inwoners.

Opdrachtformulering:

- Maak een procesplan van aanpak waarin beschreven wordt hoe gemeente, maatschappelijk voorveld, ketenpartners en ondernemers toewerken naar een sociale en zorgzame basis.

² In het coalitieakkoord 2018-2022 wordt de wens geuit om door een hervormingsagenda te komen tot een *Zwols model*. 'Een stelsel dat de doelen van de transformatieagenda dichterbij brengt en daarnaast houdbaar is'.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

- Visieontwikkeling maakt onderdeel uit van het plan van aanpak. Het plan is immers meer dan het beheersbaar maken van het sociaal domein. Gezocht wordt naar een herontwerp van de sociale basis. Zwolle wil 'de voorkant' anders inrichten.
- Maak gebruik van de bouwstenen op de verschillende beleidsterreinen Jeugd, Wmo, Participatie.
- Het is een beweging waarbij vier wethouders betrokken zijn: dhr Sloots, dhr Van Willigen, dhr De Heer, dhr Dogger.
- Ga met een kernteam aan de slag met het vormgeven van de hervormingen in het sociaal domein.

Definiëring

Collectivisering betekent: tot gemeenschappelijk *eigendom* maken.

De gemeente wil een beweging van individuele aanpakken naar collectieve aanpakken mét de samenleving, waarbij inwoners *mede-eigenaar* zijn van de oplossing.

Collectiviseren vraagt *samenspel* in het sociaal domein, van ketenpartners, inwoners, ervaringsdeskundigen en professionals.

Doel is het versterken van de sociale basis in de samenleving: vrij toegankelijk, inclusief, deels zelf georganiseerd, uitgaande van de vraag, met als focus: ondersteuning gericht op redzaamheid en betekenisvolle daginvulling.

De vorm waarin collectief aanbod kan worden aangeboden is kleurrijk en kan bestaan uit thematisch groepsaanbod (groen, bewegen, cultuur, ontmoeten), huiskamers in de wijk peer-to-peer aanpakken, lotgenoten contact, informatie cafés, arrangementen van formele individuele ondersteuning en informele ondersteuning door vrijwilligers/mantelzorgers, verschillende cursussen en groepstrainingen, bijvoorbeeld over omgaan met geld, mantelzorg en/of wonen. Door deel te nemen aan een training of cursus, ontdekt een inwoner de eigen mogelijkheden en deelt hij/zij ervaringen met anderen die te maken hebben met een soortgelijke situatie. Samen aan een oplossing werken is vaak makkelijker dan alleen.

Leeswijzer

Dit plan van aanpak beschrijft allereerst de uitgangspunten in de werkwijze en de aanpak. Daarna worden de risico's en kansen uiteengezet.

Hoofdstuk 6 beschrijft de samenspraak met de stad. Het laatste deel van dit plan van aanpak gaat in op praktische zaken. Hier worden thema's als fasering, planning en inzet van middelen en mensen gesproken.

3. UITGANGSPUNTEN IN DE WERKWIJZE

Start met het einde voor ogen

Welk probleem lossen we op met collectivisering? Hoe ziet de situatie eruit als de opdracht klaar is en wensen werkelijkheid zijn geworden? Weten naar welke verandering we toewerken geeft richting, focus en enthousiasme.

Kernwoorden uit de maatregel zijn (bron: Interventieplan Sociaal domein, 2018):

i. *Integrale contractering*

Integrale contractering is gebaseerd op een integrale opdracht. Hiermee wordt beoogd professionals maximaal de ruimte te geven nieuwe arrangementen te ontwikkelen met een minimum aan bureaucratie. Het sociaal domein is te breed voor één aanbieder. Aanbieders hebben elkaar nodig om tot een integraal multidisciplinair en divers aanbod te komen.

Zwolle ziet de totstandkoming van een integraal multidisciplinair en divers aanbod voor zich, waarin samenwerking en gebruikmaking van elkaars expertise essentieel is. Zwolle meent dat hiermee het belang van zijn inwoners beter is gediend. Inwoners hebben in veel gevallen begeleiding vanuit verschillende voorzieningen nodig en zijn gebaat bij een overzichtelijk en op hun vraag ingesteld en toegankelijk landschap aan collectieve voorzieningen die een oplossing voor hun vraag kunnen leveren. Een kernelement van de integrale opdracht is derhalve het *organiseren* van en *medewerking* verlenen aan het tot stand komen van een samenhangend lokaal aanbod aan voorzieningen voor kwetsbare inwoners in de gemeente Zwolle.

Wanneer een opdrachtnemer (een samenhangend netwerk of collectief) de verantwoordelijkheid krijgt om de uitvoering van de sociale en zorgzame basis te realiseren, is de kans op het ontstaan van zo'n landschap groter, dan in geval van een gefragmenteerde aanpak waarbij verschillende opdrachtnemers gedeelten van de opdracht krijgen.

ii. *Bezuiniging realiseren*

Zwolle investeert bijna €276 mln. in het sociaal domein (bron: doelen 2018). Met de Maatregel collectivisering moet een besparing worden gerealiseerd. De prognose voor de komende jaren is als volgt geformuleerd: 2020: € 500.000; 2021: € 1,0 mln.; 2022: € 1,5 mln.; 2023: € 2 mln. (bron: Interventieplan 2018).³

³ De beweging die we voorstaan moet uiteindelijk ook financieel voordeel opleveren. Evenals voor de eerder vastgestelde optimaliseringsmaatregelen geldt voor dit onderdeel van het interventieplan dat de verwachte financiële effecten worden vertaald naar een bijstelling van budgetten binnen onze begroting. Naast die vertaling dient frequent en diepgaand per budget ook andere ontwikkelingen (van aantallen, van kostprijzen, van wetswijzigingen) in de gaten gehouden te worden. Dit is een essentiële bouwsteen voor adequate sturing en monitoring binnen het sociaal domein.

De financiële opgave kan bij de start van de nieuwe aanpak gerealiseerd worden door een aantal financiële strategieën: 1) de middelen collectiviseren in één budget (bijvoorbeeld starten met de middelen welzijn, Goede Dagen en thuisondersteuning), 2) een korting op het budget toepassen, en 3) een verschuiving van middelen van bijvoorbeeld individuele thuisondersteuning naar welzijn en het maatschappelijk voorveld. Bij een integrale opdracht en contractering wordt een helder financieel kader toegevoegd.

Om de juiste financiële strategie te bepalen worden geldstromen in kaart gebracht, zodat een onderbouwd voorstel kan worden gedaan over verschuiving van middelen.

iii. *Systeemverandering*

De systeemverandering die wordt beoogd ligt in anders werken en doen, en komt tot uitdrukking in de juiste (financiële) prikkels: bekostiging en afrekensystematiek, sturen op samenspel en samenwerking tussen organisaties, sturing op maatschappelijke effecten, ruimte aan ketenpartners om aanbod te ontwikkelen. Een integrale opdracht vraagt om integraal contractmanagement door een multidisciplinair opererend team met expertise op welzijn, zorg, beleid, inkoop, juridisch, monitoring.

iv. *Consequenties voor keuzevrijheid*

Keuzevrijheid wordt vaak instrumenteel ingevuld als keuzevrijheid voor een aanbieder. Het denken in keuzevrijheid voor oplossingen die passen bij de leefstijl van inwoners biedt meer ruimte en flexibiliteit. In de aanpak wordt een omslag beoogd van het denken in aanbieders naar denken in oplossingen.

v. *Sturen op de beweging naar voren*

Om de gewenste beweging naar collectivisering te realiseren is het van groot belang dat de opdrachtnemer(s) niet alleen de Wmo taken realiseert en stuurt op een daling van de zorgconsumptie, maar ook zijn verantwoordelijkheid neemt voor de aansluiting op lokale infrastructuur (door te sturen op de beweging naar voren).

Zet de samenleving centraal

Voor wie doen we het? Wat gaan Zwollenaren er van merken? Wat wordt anders wanneer we het sociaal domein transformeren?

Inwoners zullen meer verbonden worden met buurtnetwerken, (sport) verenigingen, en clubs. Vitale inwoners van Zwolle vinden de weg naar netwerken van familie, vrienden, mantelzorgers, burens, kennissen, werkgevers of contacten vanuit eigen vrijwilligerswerk en/of internet. Deze netwerkroute is voor mensen cruciaal om te leven zoals ze kunnen en willen.

De gemeente biedt meer ruimte aan initiatieven van inwoners. In vitale buurten zijn inwoners van Zwolle actief als sociaal ondernemer en vrijwilliger. Zij nemen initiatieven en vinden de weg naar activiteiten, verenigingen of vormen van sport, of de diensten van een zorgcoöperatie.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

Inwoners van Zwolle benutten en maken gebruik van algemene voorzieningen, zoals de school, peuter- en kinderopvang, de huisarts, het welzijnswerk, de spreekuren van het Sociaal Wijkteam, woningbouwvereniging, klussen/ boodschap/ maaltijd en alarmeringsdiensten, sociale dienst, kredietbank.

Hulp op maat is er voor inwoners van Zwolle die niet zelfstandig of met hulp en steun van hun omgeving kunnen meedoen, of daarbij meer dan dat nodig hebben. Zij maken gebruik van individuele voorzieningen, zoals ondersteuning aan huis, uitkering en/of bijzondere bijstand, jeugdhulp en jeugdzorg, beschermd wonen.

De beweging naar voren betekent voor inwoners:

- Een verschuiving van hulp op maat naar 'normaliseren' en deelnemen in algemene sport-, cultuur-, en welzijnsvoorzieningen, bewonersinitiatieven en buurtnetwerken.⁴
- Meer (financiële) ruimte voor bewonersinitiatieven en sociaal ondernemers.
- Een verschuiving van individuele trajecten naar groepsaanbod.
- Een verschuiving van individuele trajecten naar combinaties van informele en formele ondersteuning.

Doordenk het samenspel

We hanteren een aanpak op alle niveaus, van management tot werkvloer, inclusief inwoners en klanten, stakeholders en netwerkpartners. Bij de start doorgronden we met het kernteam (die de nieuwe aanpak aanjaagt), stuurtafel (van beleidsadviseurs) en netwerkteam (voormalig MT) de gevolgen van de aanpak voor het samenspel intern – in de teams en in de gemeentelijke organisatie – en in de buitenwereld. Belangrijk is om bij de start te doordenken welke partijen binnen en buiten de gemeente gaan merken dat de gemeentelijke organisatie andere resultaten boekt.

Het zijn de welzijns- en zorgorganisaties, bewonersinitiatieven, kerken, vrijwilligersorganisaties (het maatschappelijke voorveld) en bewoners zelf door hun initiatieven, die de aanjagers zijn van collectivisering. Maar ook sociaal ondernemers kunnen via *challenges* initiatieven nemen tot het organiseren van collectief aanbod.

Waardeer wat er is

Waarderen wat er is, betekent recht doen aan ervaringsgegevens die er al zijn: kaders, onderzoek, data, uitgangspunten, beleid, verhalen en opbrengsten. Bijvoorbeeld:

- De 5 thema's van de transformatie agenda: *samenkracht, gezinsaanpak, passend wonen met zorg, samenhang toegang, (arbeids)participatie en bijstand* (bron: *Perspectiefnota*).
- De 5 samenwerkingsprincipes: *vertrouwen, professionaliteit, verantwoordelijkheid, samenspel en tegenkracht* (bron: *Op Koers*).
- Programma Goede dagen en Perspectief dat is gestart.

⁴ We sluiten hiermee aan bij een aandachtspunt uit het coalitieakkoord: 'Verbeteren van de verbinding tussen sport, ondersteuning en gezondheid.'

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

- De realisatie van de individuele Thuisbegeleiding.
- Beleidskader Jeugd en passend onderwijs.
- Actieprogramma Sport en bewegen.
- Beleidskader Participatie

De nieuwe praktijk is een doorontwikkeling waarbij we de bouwstenen die bruikbaar zijn, benutten en opnieuw rangschikken.

Weet waar je aan begint

Het proces zet een beweging in gang en is zeker niet vrijblijvend. Stenen gaan vanzelf rollen. Partners in de klankbordgroep hebben aangegeven dat zij verantwoordelijkheid willen nemen voor de beweging die voor contractpartijen bestaat uit:

- Samenspel en samenwerking onderling (professioneel partnerschap).
- Innovatie en productontwikkeling.
- Verantwoordelijkheid om de opgave te realiseren binnen het beschikbare budget.
- Actieve verbinding met de lokale infrastructuur en algemene welzijnsvoorzieningen.
- Organiseren van het gesprek met de stad.

Gemeente en uitvoeringsorganisaties staan gezamenlijk aan de lat om het professioneel partnerschap vorm te geven en de opgave in samenspraak te realiseren.

De transformatie vraagt DOEN

De aanpak vergt een actiegerichte benadering. De interventiemethode die we voorstaan is actieonderzoek. Actieonderzoek is in essentie: kijken, luisteren, participeren, observeren, analyse, vinden van concrete aangrijpingspunten voor verbetering, en die in actie zetten door DOEN. Door het organiseren van *feedback-loops* volgen we relevantie en consequenties van de in gang gezette acties.

Gaandeweg zetten we stappen richting verandering. We wachten niet tot alle contracten in 2020 aflopen, maar gaan al aan de slag waar mogelijk.

In hoofdstuk 4 lijnen we de aanpak uit.

4. AANPAK

We zien een veranderstrategie langs verschillende sporen:

- i. Voortbouwen op proeftuinen/pilots die gericht zijn op het ontwikkelen van groepsaanbod.
Wat werkt is kleinschalig actieonderzoek op casusniveau: ontwerpen, uitproberen en bijstellen. Proeftuinen dragen bij aan innovatie en doorontwikkeling.
In 2018 zijn 3 proeftuinen gestart, gericht op ouderen⁵, de toegang⁶, en jongeren. Deelnemers aan de pilots hebben de gezamenlijke opgave om binnen het budget meer inwoners te ondersteunen. Bijvoorbeeld door meer vragen uit thuisondersteuning op te vangen, door proeftuinen te starten in samenwerking met het maatschappelijk voorveld, door doorontwikkeling van gezamenlijk aanbod.

Doel: versterken en uitbreiden proeftuinen met heldere doelstelling, beoogde opbrengst, eindbeeld waar naartoe gewerkt wordt, wijze van scaling, wijze van evalueren.

- ii. De uitvoering Goede Dagen en Perspectief 2019 benutten voor de hervorming naar groepsaanbod met de Regiegroep.⁷
De gemeente krijgt vanuit haar verantwoordelijkheid als opdrachtgever een rol in de uitvoering van Goede Dagen en Perspectief. De rollen die de gemeente heeft in de Regiegroep zijn: 1) going concern taken zoals contractbeheer, bewaken plafond, monitoren prestaties en 2) vernieuwing met het oog op 2020 door analyse te maken van de routes die cliënten lopen op geaggregeerd niveau.

Het is deze 2^{de} rol waarbij de projectleider aansluiting zoekt, in samenspel met de beleidsadviseur/accounthouder. In stap 2 wordt gewerkt aan:

- Samenstelling, werkwijze en programma vaststellen met de Regiegroep.
- De vernieuwing handen en voeten geven in proeftuinen.
- Scherpstellen van doel, opbrengst en scaling van resultaten uit de proeftuinen.
- Verbinden van Regiegroep met de Innovatietafel.

Doel: versterken en vernieuwen aanbod in samenwerking met de Regiegroep.

⁵ De proeftuin ouderen beoogt 200 ouderen te bereiken.

⁶ De proeftuin toegang nodigt uit tot een onderzoek naar de modellering van de sociale wijkteams in Zwolle, in termen van: (1) de doelgroep van de wijkteams, (2) de diepgang van de ondersteuning en (3) de rol van de generalist en de handelingsruimte of bevoegdheden die deze generalist krijgt. Hoe groot is de uitvoeringskracht in de sociale wijkteams in termen van omvang en breedte doelgroep, complexiteit, positionering, indicatiestelling?

⁷ In het programma Goede Dagen en Perspectief worden 550 inwoners bereikt. Budget is 3.5 mio in een vaste groep van 24 aanbieders. Wanneer de lichte vormen van daginvulling benut worden voor algemeen toegankelijke welzijnsvoorzieningen gaat het om 55% van het totale budget: bijna 1.9 mio. We onderzoeken wat de overlap is in aanbieders van zowel Goede Dagen als Thuisondersteuning. 'Goede dagen' kent een eigen toegang, namelijk SamenZwolle, een (digitaal) platform voor matching, activiteiten, dagbesteding.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

- iii. Benutten van de uitvoering van individuele thuisbegeleiding om verbindingen met het voorveld te leggen en om individueel aanbod te transformeren naar groepsaanbod.⁸

Doel: (Financiële) beweging naar voren realiseren.

- iv. Voorbereiding aanbesteding/inkoop danwel subsidie 2020/2021 voor een integrale opdracht welzijn, ouderenzorg, maatschappelijke participatie, daginvulling. Op basis van visie, sturingskader, opvattingen over sociale en zorgzame basis.

Doel: komen tot een integrale opdrachtformulering vertaald naar een programma van eisen.

- v. Regionaal onderzoek naar de component dagbesteding in het arrangement Beschermd Wonen.

De component dagbesteding biedt kansen voor een andere invulling waardoor bewoners meer verbonden zijn met het sociale weefsel in wijken en buurten. Dit vergt nader onderzoek in samenspraak met andere gemeenten in het regionaal samenwerkingsverband.

Doel: zicht krijgen op aantal cliënten, de centrale vraagstukken, de financiële waarde en mogelijkheden in de lokale structuur.

- vi. Regionaal onderzoek naar ambulante jeugdhulp.

De ambulante jeugdhulp biedt mogelijkheden tot vernieuwing in de aanpak. Om goed inzicht te krijgen in de kansen is in regionaal verband nader onderzoek nodig naar aard en omvang cliënten, trajecten, mogelijkheden tot collectieve aanpakken met scholen en aanbieders.

Doel: zicht krijgen op aantal cliënten, de centrale vraagstukken, de financiële waarde en mogelijkheden voor proeftuinen in de lokale structuur.

Focus korte en lange termijn

- Op korte termijn (2018-2020) richten we ons op onderdelen die lokaal worden gecontracteerd. We starten met het onderzoek naar de regionaal georganiseerde ondersteuning, zoals de ambulante jeugdhulp en beschermd wonen.
- Op lange termijn (2020 en volgende jaren) op onderdelen van het sociaal domein waar Zwolle regionale afspraken mee heeft. De onderdelen waarover Zwolle regionale afspraken heeft ((ambulante) jeugdhulp en beschermd wonen) bieden zeker mogelijkheden tot een collectieve aanpak.

⁸ In het programma individuele thuisondersteuning worden in 2017, 4655 inwoners bereikt. Budget 2018 is 15 mio, financiële opgave 2 mio, vaste groep van 30 aanbieders gecontracteerd om de diensten te organiseren. In dit programma behelst de transformatie de beweging naar collectief groepsaanbod en combinaties van informele en formele ondersteuning.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

- Echter, het meeste rendement op de korte termijn is te realiseren voor die onderdelen van het sociaal domein die lokaal worden gecontracteerd, zoals welzijn en daginvulling.

Beoogde resultaten:

- De sporen worden in de komende periode uitgewerkt en vertaald naar een programma van eisen en inkoopstrategie voor de opdrachtverlening in 2020/2021.

5. RISICO'S EN KANSEN

De aanpak biedt kansen en risico's. De risico's worden hieronder beschreven, evenals de maatregelen die de risico's beperken of tegengaan.

- i. *De aanpak leidt niet tot de gewenste besparingen voor de gemeentelijk uitgaven.*
De gemeente heeft financieel minder bewegingsruimte. Geen helder beeld over zorgverbruik, cijfers onbetrouwbaar.

Maatregel

Hoe maken we het rendement van de aanpak zichtbaar? In de nieuwe aanpak gaat het om anders denken en werken waarbij het rendement mogelijk pas op de langere termijn zichtbaar wordt.

- Versterken van de toegang: de sociale wijkteams vangen signalen op, gaan er actief op af, en zorgen dat bewoners op de juiste plek en bij de juiste persoon terecht komen.
- Investeren in preventie: problemen worden voorkomen (primaire preventie), vroeg ontdekt (secundaire preventie) en terugval of complicatie wordt verhinderd (tertiaire preventie). En steeds vanuit de principes van *Positieve gezondheid*: wat kunnen inwoners wél, ook wanneer iemand te maken heeft met een chronische aandoening. Doel is: snel signaleren van problemen en toegang organiseren tot passende ondersteuning. De wijk is bondgenoot bij preventie. Bewoners en ondernemers signaleren en participeren in aanpakken zoals de dementievriendelijke wijk of verwarde personen.
- Bij de aanpak werken we samen met andere gemeenten (w.o. Leeuwarden, Zoetermeer) om gezamenlijk te onderzoeken wat een effectief model is en hoe we onbedoelde neveneffecten kunnen voorkomen.
- We werken een plan uit indien blijkt dat het volume van trajecten onvoldoende daalt.

- ii. *Inwoners kunnen denken dat hun keuzevrijheid wordt beperkt.*

Maatregel

Een goede definiëring van keuzevrijheid is nodig en ondersteunt de communicatie naar de samenleving. Keuzevrijheid wordt vaak instrumenteel ingevuld als keuzevrijheid voor

een bepaalde aanbieder. Het denken in oplossingen biedt meer ruimte en flexibiliteit. Keuzevrijheid betekent een keuze voor een op de situatie toegepaste oplossing.

iii. *De verbinding en inzet van het voorveld wordt niet versterkt.*

Maatregel

- Bewoners creëren waarde voor de wijk. Hun inzet verlaagt bijvoorbeeld het aantal uitkeringen, recidive, de zorgkosten, schulden of armoede met x procent, waardoor de overheid voor minder uitgaven komt te staan. We willen dit maatschappelijk rendement van bewonersinzet zichtbaar maken. Zwolle heeft van alle grotere Nederlandse steden het hoogste percentage vrijwilligers: 62 procent van de Zwillenaren doet vrijwilligerswerk (CBS, 2018)
- Instrumenteel denken over 'de inzet' van vrijwilligers en mantelzorgers werkt contraproductief en leidt niet tot de gewenste verandering. Inwoners laten zich niet 'inzetten', maar zijn actief vanuit een (harts)verbondenheid met hun familie, bureu en wijk. De samenleving krijgt ruimte om de gemeente uit te dagen het beter te doen.
- Meer ruimte aan inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Nu worden oplossingen voor vragen van inwoners vaak gezocht in individueel maatwerk en wordt de samenleving, het maatschappelijk voorveld onvoldoende betrokken in het zoeken naar passende antwoorden op de vraag van inwoners. De beweging naar voren vraagt een verbinding met reguliere vrij toegankelijke voorzieningen in welzijn, sport, educatie.
- Een kernelement van de toekomstige integrale opdracht is het *organiseren* van en *medewerking* verlenen aan het tot stand komen van een samenhangend lokaal aanbod aan voorzieningen voor kwetsbare inwoners in de gemeente Zwolle.

iv. *Het geringe vermogen van de netwerken van kwetsbare inwoners.*

Maatregel

Wat is het vermogen en flexibiliteit van netwerken wanneer we door de aanpak een groter beroep doen op de samenleving? Zie ook onderzoek van Eveline Tonkens waarbij blijkt dat het aansporen van hulpbehoevende mensen om een beroep te doen op hun eigen netwerk nauwelijks effect heeft.⁹ Het SWT bekijkt situationeel en in de context wat verwacht mag worden van eigen netwerken.

v. *Weerstand bij de samenleving ten aanzien van veranderingen en mogelijke overgangssituatie.*

Van inwoners wordt een omslag gevraagd. Klanten kunnen in de huidige situatie uren claimen, want er is een beschikking waar uren in staan.

⁹ Dat concluderen onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit voor Humanistiek in een onlangs verschenen studie. Het betreft het eerste, grotere en langlopende onderzoek naar de gevolgen van de decentralisatie van de zorg in 2015.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

Maatregel

Communicatie is belangrijk in dit samenspel. We werken uit hoe we de communicatie intern en extern inrichten. Zie ook: Samenspraak met de stad (paragraaf 6)

- vi. *Onvoldoende sturing op het proces vanuit de ambtelijke organisatie. De organisatie slaagt er niet in de samenwerking met uitvoeringsorganisaties aan te gaan.*

Maatregel

- De afdeling MO werkt aan de versterking van haar sturingskracht. Met de aanpak wordt nauw aangesloten bij deze interne transformatie.
- Contractmanagement wordt nader ingevuld. De implementatie en invulling van contractmanagement is afhankelijk van (strategische) keuzes die de organisatie maakt. Een goede contractmanager is een relatiemanager die met alle betrokkenen (zowel intern als extern) een band weet op te bouwen, effectieve communicatie mogelijk maakt en daarmee de basis legt voor een succesvolle samenwerking.
- Vaststellen van een nul-situatie bij de start (kennismanagement, data gedreven werken).
- Inrichten van integraal contractmanagement.

- vii. *Werken met nieuwe sturingsfilosofie.*

Een nieuwe vorm van opdrachtgeverschap vraagt een nieuwe manier van werken en denken van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Het risico bestaat dat partijen terugvallen in oude patronen. Door als opdrachtgever zich te bemoeien met de Hoe-vraag en als opdrachtgever, risico's binnen de eigen expertise terug te leggen bij de opdrachtgever.

Maatregel

- Heldere afspraken over de rolverdeling, stevige monitoring en integraal contractmanagement.
- Adequaat contractbeheer is gebaseerd op cijfers over volume gebruik, zorgconsumptie, zorgvraag, casuïstiek, schouw op de werkvloer, klanttevredenheid. Met als doel: volgen van effectiviteit van de uitvoering en voorkomen van spanningsvelden en fricties in de match vraag/aanbod.
- Een integrale opdracht vraagt integraal contractmanagement door een multidisciplinair opererend team met expertise op zorg, beleid, inkoop, juridisch, monitoring. Goed volgen hoe de uitvoering loopt. Het toevoegen van nieuwe onderaannemers vormt een vast onderwerp op de agenda. De relatie doet er toe. In bestek een gedragsbepaling opnemen: 'no blame' cultuur.

6. SAMENSPRAAK MET DE STAD

Na akkoord en gesprek met de gemeenteraad, gaan we in gesprek met de stad.

De komende periode ontwerpt het kernteam een procesaanpak voor samenspraak met de stad. Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de stedelijke acties Samenspraak. Hieronder mogelijke elementen van de aanpak:

- Burgerpanel: verkenning bij het Burgerpanel 'Hoe wilt u oud worden in Zwolle?' (medio 2019).
- Buurt voor buurt onderzoek: aansluiten bij wijkgesprekken ism wijkmanagers nav Buurt-tot-Buurt onderzoek. Toekomstbeelden voorleggen in de vorm van verhaaltjes en beelden. Die toekomstbeelden zijn gevoed door beleidsdoelen van de gemeente, wettelijke verplichtingen, cijfers over Zwolle (waarstaatjegemeente.nl), opgaventafels en kennis die is opgebouwd uit landelijke onderzoeken. (tijdlijn wordt nog vastgesteld.)
- Samenloop met Participatietraject Omgevingsvisie: in het tot stand komen van de omgevingsvisie kan een relatie gelegd worden met andere beleidsdomeinen, zoals: milieu, groen, water, energie, gezondheid, ruimtelijke inrichting en beheer van het fysieke domein. Op de concrete plek waar mensen wonen – de wijk, buurt, flat- komen alle leefdomeinen die voor bewoners belangrijk zijn in beeld. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van de school en wijkgebouwen, gebruik van het groen in de wijk, aanwezigheid of ontbreken van ontmoetingsplekken, benutten van sportvelden, energie verduurzamen van woonblokken. Ruimte maakt relaties mogelijk (of onmogelijk). (februari - mei 2019)
- Raadplegen van de Participatieraad . (begin 2019).
- In samenspraak met de ketenpartners onderzoeken we de mogelijkheid van een innovatietafel met als doel: innovatie en ontwikkeling van vraag-gestuurd aanbod door design thinking.¹⁰ Bewoners schuiven uiteraard aan tafel.
- Strategietafel over sturingsvraagstukken in het Sociaal domein, zoals: opgave gericht sturen, hoe doe je dat? Of: sturen op samenwerking en samenspel in het veld. (maart-april 2019)
- Veldbijeenkomsten over de concrete sociale opgaven, zoals: jonge jeugd, zonder drempels van school, naar werk en participatie (april-mei 2019).

De thema's die in de Samenspraak met de Stad worden aangesneden, raken aan de inhoud van het sociaal domein. Het voorstel is om het gesprek te voeden door input te vragen op toekomstbeelden, die voor een sociale en zorgzame basis relevant zijn. We leiden de vragen in aan de hand van een toekomstbeeld: hoe kan wonen, omgang met elkaar, communiceren, gebruik van hulp en ondersteuning, meedoen en werken, er in de toekomst uitzien? We vragen vervolgens wat mensen aanspreekt en waarover ze twijfelen? Bedoeling is hiermee beeld te krijgen bij wat mensen acceptabel vinden als het gaat om de collectivisering van voorzieningen.

De procesaanpak biedt gelegenheid om in gesprek te komen en op specifieke thema's zoals 'keuzevrijheid' en 'maatwerk', meer scherp te krijgen. Andersom kan het

¹⁰ Design thinking kent een aantal basisstappen: 1) presenteren van de vraag/uitdaging 2) brainstorm over nieuwe oplossingen 3) creëren van concept en start proto type 4) experimenteren en testen van prototype met eindgebruiker 5) bijstellen aanpak en documenteren.

inbrengen van vragen die van pas komen bij de totstandkoming van een sociale en zorgzame basis, focus brengen en vrijblijvendheid van ideeën voorkomen. De informatie die we zoeken, is 'beeldvormend'. We willen commitment krijgen en perspectieven en toekomstbeelden ophalen die leven bij gebruikers (denk aan bewoners, bezoekers, jongeren, ondernemers, aanbieders, gebiedskenners). Commitment voor de langetermijnvisie van een gebied en keuzes die hierover worden gemaakt. Samenspraak richt zich op het achterhalen van dominante waarden, associaties en beelden.

Beoogd resultaat:

- Procesontwerp voor samenspraak met de stad.
- In samenhang met al lopende plannen voor dialogen en gesprekken.
- In samenwerking met de Klankbordgroep.

7. STURING, MONITORING EN EVALUATIE

Gemeente en uitvoeringsorganisaties op het terrein van welzijn, jeugd en zorg zijn op zoek naar goede vormen van prestatieafspraken. Bestaande afspraken ervaren beide partijen als beperkt nuttig en bruikbaar vanwege hun boekhoudkundige karakter. Bestuurders en gemeenteraad krijgen er niet mee in beeld hoe hun maatschappelijke doelen worden gediend.¹¹ De overeengekomen prestaties van instellingen representeren niet wat hen als instelling uniek maakt. Ze voldoen aan de maatschappelijke roep om controle en verantwoording maar vervullen geen levendige rol in het debat over wat belangrijk is.¹²

Wat hebben gemeente en instellingen nodig om het gesprek met elkaar te kunnen voeren? Wanneer gaat het goed, wanneer niet? Wat willen instellingen weten zodat ze de kwaliteit van hun prestaties kunnen verbeteren? Wat kan de gemeente doen met deze informatie om te sturen op beoogde maatschappelijke effecten?

Sturing

Om zicht te krijgen op de toegevoegde waarde van publieke investeringen kan een sturingsmodel wordt toegepast dat is geënt op een combinatie van tellen en vertellen.

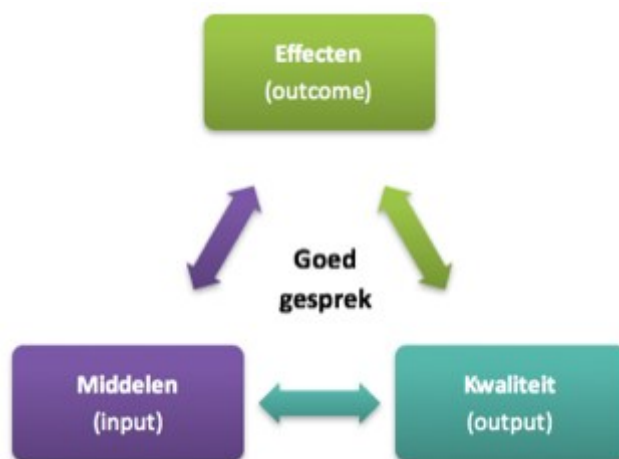
¹¹ Zwolle kent een gevarieerde wijze van sturing via inbesteden (SWT), uitbesteden (Goede dagen en thuisondersteuning), subsidie (Welzijn). Door: sturing op trajecten (Thuisondersteuning), PxQ (goede dagen) en subsidies (welzijn).

¹² Relevant is het onderscheid tussen horizontale en verticale verantwoording. Waar verticale verantwoording voorkomt uit een verplichting tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is horizontale verantwoording gericht op transparant en zichtbaar zijn voor bewoners en collega organisaties, ten behoeve van een discussie over bijvoorbeeld kwaliteit of effectiviteit van een aanpak. Het hebben van een klachtenprocedure en werkwijze is een kwaliteitseis. Een ombudsfunctie kan onder horizontale vormen van verantwoording worden gerekend. Deze functie wordt regionaal ingevuld.

Informatie die op intelligente wijze bij elkaar wordt betrokken. Zodat sturingsinformatie wordt gecreëerd die bruikbaar is om de inzet van professionals en uitvoeringsorganisaties te bepalen, maar zeker ook ten dienste staat aan de invulling van de gemeentelijke regierol, op het niveau van bestuur en beleid.

Sturing kan worden ingericht op 3 aspecten¹³:

1. Effecten (outcome): realiseren we de doelen en effecten voor bewoners
2. Kwaliteit (output): bereik, prestaties, aansluiting bij de vraag, samenwerking tussen partners
3. Middelen (input): blijven we binnen financiële kaders.¹⁴



Om de sturing te versterken gaan we data gedreven werken. Samen met de kwartiermaker van Hogeschool Windesheim, wil de gemeente aan de slag met de beschikbare data ten behoeve van: monitoring en evaluatie van beleidsdoelen, maken van onderbouwde beleidskeuzen, inzicht in de impact van interventies op specifieke groepen inwoners.

Het project sociale en zorgzame basis zal als praktijkcasus dienen. Beoogd wordt een model van werken te ontwikkelen dat ook voor andere projecten benut kan worden.

Monitoring & evaluatie

¹³ In Utrecht wordt het model van Simons gehanteerd dat past bij 'lerend werken'. Sturing en beheersing langs 4 lijnen: 1) missie, visie, strategie, leidende principes; 2) kaders zoals vast budget, budget plafonds, acceptatieplicht, leveringsplicht, samenwerkingsafspraken; 3) prestaties zoals cliënt ervaringsgegevens en 4) het gesprek over de voortgang van innovatie en doorontwikkeling. (R. Simons, Levers of Control, 1995.)

¹⁴ De gemeente Utrecht hanteert een hybride model van inkoop. Alle aanbieders ontvangen een lump sum bedrag én er worden globale afspraken gemaakt over te realiseren cliëntplekken danwel bedden. Contractmanagement gesprek gaat over de doorstroom en uitstroom van cliënten. De organisaties sturen niet op uren. Zij accepteren het maximale budget en bepalen op basis daarvan hoeveel FTE ingezet kan worden.

De kern van monitoring is het verzamelen én op de juiste manier benutten van data. Het doel van monitoring is zicht krijgen op de situatie van een bepaalde uitvoeringspraktijk of doelgroep en op de ontwikkelingen daarin. Het maakt de stand van zaken zichtbaar. Door het herhaald verzamelen en terugkoppelen van informatie kan de gemeente trends volgen in bijvoorbeeld leefstijl of gezondheid van inwoners. Een monitor biedt sturingsinformatie en kan helpen om de kwaliteit te bewaken en te verbeteren. Voor de gemeenteraad is een monitor een instrument om het realiseren van de beleidsdoelen te volgen en te bespreken.

Hoe meten we of de doelen zijn bereikt? Uitgangspunt is om bestaande monitoren te benutten:

- NJI monitor jeugd (is verplicht vanuit het Rijk).
- Waarstaatjegemeente.nl (is verplicht vanuit het Rijk).
- Buurt-voor-buurt onderzoeken (specifiek voor Zwolle).
- Dashboard met output resultaten: inkoop, uitval, duur trajecten (clickview).
- Cliënt tevredenheidsonderzoeken door contractpartijen.
- Verhalende casuïstiek.

Doel van monitoring is het voeren van het goede gesprek over de effectiviteit van aanpakken (doen we de goede dingen en doen we ze goed genoeg?). In die zin biedt monitoring een gespreksinstrument voor de raad.

De beweging naar voren start met onderdelen van de lokale sociale en zorgzame basis waar de gemeente direct sturing op heeft: welzijn, sport, gezondheid, daginvulling (Goede dagen en Perspectief), maatschappelijke participatie, en individuele thuisondersteuning. Uit de monitor sociaal domein www.waarstaatjegemeente.nl blijkt dat de zorgconsumptie in Zwolle sinds 2016 stijgt.

Aantal inwoners met Wmo-voorzieningen

	eerste halfjaar 2016	tweede halfjaar 2016	eerste halfjaar 2017	tweede halfjaar 2017
Ondersteuning thuis	1.700	1.810	2.005	2.120
Hulp bij het huishouden	2.990	2.950	2.920	3.020
Verblijf en opvang	0	0	820	820
Hulpmiddelen en diensten	5.770	6.000	6.000	6.050
Totaal	7.955	8.195	9.055	9.260

Figuur: Ontwikkeling van het aantal inwoners met individuele Wmo-voorzieningen (absoluut), uitgesplitst naar type voorziening en het totaal.

Voor de beweging naar voren kunnen streefpercentages, die uitdrukking geven aan de gewenste daling van gebruik voorzieningen, gerelateerd worden aan vergelijkbare

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

gemeenten in de monitor. Bijvoorbeeld: in Zwolle ligt het gebruik van individuele specialistische voorzieningen hoger dan in vergelijkbare sterk stedelijke gemeenten. Het streefpercentage luidt dan: daling naar het niveau van vergelijkbare steden.

Beoogde resultaten:

- Analyse van het voorzieningengebruik door Zwollenaren; wat maakt dat Zwolle afwijkt van het niveau van vergelijkbare steden?
- Logisch raamwerk met doelen, cruciale indicatoren en prestaties voor de aanpak collectivisering.
- 'Business understanding' tbv van de gewenste data producten: 1) Inzicht in het stituaie NU: hoe ziet het speelveld eruit, waar gaat het geld heen? 2) Financiële monitor 3) Effect monitor met cruciale indicatoren die beschrijven of we met collectivisering de gewenste beweging naar voren realiseren.
- Gespreksinstrument ten behoeve van de raad.

8. FASERING

We gaan een proces in dat zich niet in een kant en klare blauwdruk laat vatten. In grote lijnen kunnen we de volgende fasen doorlopen. We geven daarin alvast een beeld over hoe de verschillende stappen er concreet uit kunnen zien in de wetenschap dat we iedere stap goed moeten doorspreken en toetsen bij de direct betrokkenen.

Fase 1: Planvorming

(november- december 2018)

Stap 1. Inrichten ambtelijke kernteam

Bij de start van het project wordt een kernteam ingericht met mensen uit de verschillende onderdelen van het Sociaal Domein (Wmo, Jeugd, Participatie), aangevuld met een collega communicatie.

Stap 2. Start kernteam

Met het kernteam gaan we aan de slag met het vormgeven van de beweging naar voren. In een aantal werksessies creëren we:

- De nieuwe profielen; wie gaat wat merken van de beweging naar voren?
- Het verhaal van Zwolle reconstrueren naar de toekomstige sociale basis.
- Scenario's sociale basis: wat is de nieuwe sociale basis van Zwolle?
- Onderzoeksplan welzijn en Wmo met betrekking tot financiële stromen, gebruik van voorzieningen, klanttevredenheid, impact van interventies.

Stap 3. Het gesprek met de stad

Het kernteam maakt een plan van aanpak voor samenspraak met de stad. Dit houdt in:

- Routekaart opstellen met wijze van samenspraak en tijdlijn voor 2019. Het materiaal uit stap 2 wordt benut in de samenspraak met de stad.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

- Toetsen van de aanpak bij de Klankbordgroep Hervormingsagenda en professionals in het veld.¹⁵

Stap 4. Inrichten samenspraak met ketenpartners

De klankbordgroep van ketenpartners wil graag meedenken en mee-ontwerpen aan de beweging van collectivisering. Zij committeren zich aan het resultaat en willen medeverantwoordelijkheid nemen. De vier wethouders hebben hen in die positie bekrachtigd.

Het organiseren van een multidisciplinair en integraal aanbod vraagt leiderschap en sturing dat gericht is op gunnen, samenspel en over het eigen belang kunnen kijken. De praktijk is vaak complex en onvoorspelbaar. Het sociaal domein is te groot en complex om door 1 of 2 partijen uit te voeren. De coalitie moet in staat zijn om te gaan met complexiteit en expertise te organiseren die bijdraagt aan de oplossing voor bewoners. Er moet nadrukkelijk ruimte zijn voor kleinere innovatieve aanbieders.

Beoogde resultaten in fase 1:

- Helder eindbeeld van 'het verhaal van Zwolle'.
- Concept visie op de sociale en zorgzame basis
- De systeemverandering die gezocht wordt, is verwoord in een toekomstbeeld, dat wordt getoetst in gesprek met de stad.
- Voorstel Samenspraak met de stad.
- Onderzoeksplan: data gedreven werken.

Na vaststelling van het plan van aanpak door College en Raad zullen we in overleg met de Raad bespreken hoe zij betrokken wil worden in het gesprek met de stad en op welke wijze het gesprek wordt gevoerd over voortgang en resultaten.

Fase 2: Opbouw van het programma collectivisering (2019)

Stap 1. Doorontwikkelen met het kernteam (januari-april)

Met het kernteam wordt gewerkt aan:

- Door-ontwikkelen van de scenario's sociale basis uit fase 1: prioriteiten, fasering, tijdlijn.
- Weging van de scenario's op: 1) wenselijkheden, 2) onzekerheden, 3) complexiteit, 4) consequenties voor de organisatie.
- Risicoanalyse van wensen en verwachtingen.
- Vertaling van scenario's uit fase 1 naar organisatie en financiën.

¹⁵ In juli 2018 is een klankbordgroep ingericht die reflecteert op de Hervormingsagenda verwoordt in het Interventieplan. 2 oktober 2018 was de eerste bijeenkomst waarop de leden van de klankbordgroep aangaven een verantwoordelijke rol te willen vervullen bij het uitvoeren van de Hervormingsagenda. Deze wens is door de wethouders bekrachtigd.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

- Financiële analyse: wat is de huidige situatie, waar werken we naar toe? Hoe gaan we de middelen collectiviseren.
- Ontwikkelen bekostigingsmodel die collectivisering mogelijk maakt.
- Sturingsfilosofie verhelderen: effecten (outcome), kwaliteit (output), middelen (input).
- Het team komt tweewekelijks bij elkaar en werkt gefaciliteerd door input en programmering van de projectleider.

Stap 2. Starten van samenspraak met de stad (februari – mei)

- Onderzoek goede praktijken in de peer-review gemeenten: Almere, Amersfoort, Zaanstad.
- Ontwikkelen en innovatie met Regiegroep Goede Dagen en Perspectief.
- In gesprek met de Participatieraad.
- Starten van samenspraak met ketenpartners en maatschappelijk voorveld.

Stap 3. Verkenning mogelijkheden collectieve aanpakken Jeugdhulp en Beschermd wonen (mei-juli)

- Monitoring en evaluatie inrichten: opstellen cruciale indicatoren, streefwaarden en cruciale prestaties.
- Onderzoeksplan ambulante jeugdhulp naar: financiële stromen, afspraken en prestaties, klanttevredenheid, samenspel tussen aanbieders.
- Onderzoeksplan beschermd wonen: zicht krijgen op aantal cliënten, de centrale vraagstukken, de financiële waarde en mogelijkheden in de lokale structuur.

Stap 4. Voorbereiden van de inkoop 2020 (augustus-december)

- Uitwerken, verdiepen, onderbouwen en wegen van het toekomstbeeld op wenselijkheden, risico's, financiële impact en consequenties voor de gemeentelijke organisatie.
- Uitwerken inkoopstrategie en Actieplan inkoop
- Samenstelling inkoopteam. Gevraagde competenties: inkoop, juridisch, financiën, beleidsmedewerkers welzijn, goede dagen en thuisondersteuning.
- Formulering integrale opdrachtformulering sociaal domein.
- Communicatieplan ten behoeve van communicatie met het veld.

In deze stap krijgt de ontwikkelde inhoud uit stap 1 zijn beslag in de voorbereiding van de inkoop 2020. Met het kernteam wordt gewerkt aan:

- Voorstel voor inkoopstrategie.
- Samenstelling team met expertise inkoop, financiën, juridisch.
- Opstellen programma van eisen.

Beoogde resultaten in fase 2:

- De sociale en zorgzame basis is uitgewerkt en financieel onderbouwd.
- Het toekomstmodel wordt in de vorm van verhalen en profielen getoetst in samenspraak met de stad.

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

- Logisch raamwerk met doelen, cruciale indicatoren, streefcijfers, en cruciale prestaties voor de aanpak collectivisering.
- Monitor als gespreksinstrument ten behoeve van de raad.
- Programma van eisen voor inkoop 2020.

Fase 3. Uitvoering van de nieuwe integrale opdracht (2020/2021)

Deze fase wordt op een later moment specifiekier uitgewerkt.

9. PLANNING

De fasen uit paragraaf 8 zijn vertaald naar een planning voor 2019. Halverwege 2019 maken we de balans op met het oog op de planning van 2020/2021.

PROJECTPLANNING COLLECTIVISERING ZWOLLE februari 2019	2018			2019											
	Okt	Nov	Dec	Jan	Febr	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec
Planvorming															
Ontwikkeling plan van aanpak															
Bestuurlijke commitment plan van aanpak															
Inrichten en start kernteam															
Inrichten samenspraak ketenpartners															
Ontwikkelen communicatiestrategie															
Raad															
Opbouw programma collectivisering															
Uitwerken toekomstbeeld met kernteam															
Ontwikkelen en innovatie met regiegroep															
Onderzoek goede praktijken elders															
Samenspraak met de stad															
in gesprek met Participatieraad															
Veldbijeenkomsten															
Strategische tafels ketenpartners															
Designlab met veld en kennisinstituten															
Benutten burgerpanel															
Concretisering toekomstvisie															
Uitwerken inkoopstrategie en actieplan inkoop															
Samenstelling inkoopteam															
Ontwikkeling integrale opdracht															
Eerste opdrachtformulering aanbesteding/inkoop															
Ontwikkeling programma van eisen (PvE)															
Keuze wijze inkoop															
Communicatieplan inkoop															
Bestuurlijke tijdlijn uitlijnen															

10. PROJECTORGANISATIE

Datum 5 februari 2019
Titel Naar een sociale en zorgzame basis

Opdrachtgever

Ambtelijk opdrachtgever: Nico Middelbos
Bestuurlijk opdrachtgever: Wethouder Klaas Sloots

Afstemming over voortgang vindt 2-wekelijks plaats in het PFO. Indien nodig plannen we een thema-overleg wanneer een onderwerp meer tijd vraagt.

Het kernteam

Voor deze opdracht bundelen wij kennis, ervaring, gedrevenheid en senioriteit op het gebied van participatie, jeugd, welzijn en Wmo.

Het kernteam is compact en krijgt de verantwoordelijkheid om verbinding te zoeken met andere domeinen en collega's in de organisatie, zodat breed draagvlak ontstaat in de organisatie.

Het kernteam wordt bijgestaan door experts op het gebied van financiën, data-analyse, fysieke domein, inkoop en juridische aspecten.

Regelmatig worden de resultaten en keuzen voorgelegd aan de Stuurtafel en het NT van de afdeling MO, zodat alle geledingen goed betrokken zijn bij de transformatie.

11. INZET VAN MIDDELEN EN MENSEN

Begroting

2019 (januari-december)

Beleidsmatige inzet Kernteam	obv 0,5 dag per week (45 weken) bij een uurtarief van € 66 - € 74	€ 93.000,-
Projectsecretaris	3 dagen pw bij een uurtarief van € 69,-	€ 87.000,-
Projectleider collectivisering	3 dagen pw bij een uurtarief van € 100,-	€ 168.000,-
Communicatie met de stad	- Tekstschrijver voor de verhalen (intern) - SurveyMonkey opstellen en verspreiden onder o.a. burgerpanel - Veldbijeenkomsten, strategische tafels	€ 20.000
Datagedreven werken	Ism kwartiermaker HS Windesheim	PM
Out of pocket kosten	Zaalhuur, bijeenkomsten, catering	€ 5.000,-