

Anders kijken anders doen

Nuchter denken, sociaal handelen

TRANSFORMATIEPLAN SOCIAAL DOMEIN GEMEENTE NIJKERK (visie document)

Kadernota

November 2020

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Aanleiding	p. 3
2. Doel van de transformatie	p. 5
3. Samenwerkende regio's	p. 6
4. Heroverwegen visie sociaal domein	p. 7
5. Visie op de transformatie	p. 11
6. Hoe organiseren we de transformatie intern?	P. 13
7. Hoe organiseren we de transformatie extern?	P. 16
8. Wat hebben we nodig	p. 17
9. Samenvatting en Transformatieagenda	p. 19
10. Bijlage 1. Relevante documenten	p. 20

Voorwoord

Voor u ligt het Transformatieplan 2020-2024. In 2015 stonden we aan het begin van een grote verandering, de transities in het sociaal domein, waarvan we de impact nog moeilijk konden duiden. De afgelopen jaren hebben we met elkaar veel energie gestoken in de inrichting en bijstelling van een geheel nieuw stelsel van ondersteuning. Een tijd waarin de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid van de gemeente groeide en tegelijkertijd de rol van de gemeente zich ontwikkelde van het bepalen van het beleid naar het samen met partners leren en ontwikkelen. We kijken met trots terug op wat er de afgelopen jaren is bereikt. We hebben onze inwoners kunnen ondersteunen. Het fundament is gelegd, maar er zijn nog veel kansen tot doorontwikkeling en verbetering. Juist in het belang van onze inwoners.

In het coalitieakkoord 'Verbinden met ambitie' is aangekondigd dat de transformatie van het sociaal domein verder vorm moet krijgen. Een effectieve en toegankelijke ondersteuning die is afgestemd op de daadwerkelijke behoefte van inwoners staat daarbij centraal.

Samen met partners en inwoners blijven we werken aan de gewenste ontwikkeling van het sociaal domein. We houden vast aan de ingezette koers. We zijn sociaal en gastvrij, er is ruimte voor iedereen om mee te doen. We zetten in op preventie om zwaardere ondersteuning in de toekomst te voorkomen. Kinderen krijgen zo snel mogelijk toegang tot jeugdhulp. Kinderen worden zo thuis mogelijk opgevangen. Iedereen met een uitkering is in beeld en zit in een traject om actief te zijn richting betaald werk, vrijwilligerswerk of een dagbesteding, gericht op zelfredzaamheid. We versterken het integraal werken. Als gemeente ontwikkelen we ons aanbod. We beoordelen nauwgezet welk resultaat een aanbieder haalt, zowel bij collectief aanbod als bij een inwoner individueel.

De komende jaren zetten we tegelijkertijd met bezuinigingen in op effectieve ondersteuning, die qua uitgaven in totaliteit aansluit bij de meerjarenbegroting van Nijkerk.

We voeren dit transformatieplan uit samen met de partners en de inwoners. Daarbij sluiten we aan bij ervaringen vanuit Samen Nijkerk. De verhalen, ervaringen en eigen kracht van inwoners en hun directe leefomgeving vormen voor ons de kern van het samen leren en ontwikkelen aan het stelsel voor ondersteuning. We presenteren u tenslotte een agenda die richting geeft aan de transformatie van het sociaal domein in Nijkerk. Veel inspiratie!

1. Aanleiding

Het is vijf jaar geleden dat de decentralisaties in het sociaal domein zijn doorgevoerd. De gemeente werd verantwoordelijk voor het volledige domein jeugd en kreeg er taken bij op het gebied van Wmo en Participatiewet. Ook werd de Wet Passend Onderwijs ingevoerd (augustus 2014), wat nog gezien werd als de vierde transitie waar we als gemeente niet over gingen. De gedachte achter deze decentralisaties was dat gemeenten vanuit een bredere verantwoordelijkheid in het sociaal domein beter in staat zijn om de ondersteuning aan kwetsbare inwoners te organiseren. De ambitie van Nijkerk was en is om ondersteuning vanuit de directe leefwereld van inwoners vorm te geven en uit te gaan van iemands mogelijkheden in plaats van iemands beperkingen.

Periode van transities is voorbij

De periode van de transities is voorbij. Het nieuwe stelsel voor ondersteuning is geïmplementeerd. Taken, rollen en verantwoordelijken zijn veelal belegd. Systemen en processen zijn zo goed mogelijk ingericht. Netwerken krijgen steeds meer vorm en als gemeente krijgen we via management informatie steeds beter grip op ontwikkelingen zodat we tijdig kunnen anticiperen of bijsturen. Onze inwoners zijn in de breedte tevreden over de uitvoering van het sociaal domein.

Doorontwikkeling is nodig

We kunnen samen met onze partners trots zijn op wat is bereikt, maar dat wil niet zeggen dat er nog niet het nodige moet gebeuren. De basis staat, maar op diverse onderdelen is een stevige doorontwikkeling noodzakelijk. Juist in het belang van onze inwoners. Ook is het van belang om meer nadruk te leggen op welke resultaten worden behaald en of kosten in verhouding staan met het daadwerkelijke resultaat. Zowel via de doorontwikkeling van de inkoop als via de Taskforce geven we hier de komende jaren uitvoering aan.

Transformatie gaat door

Waar het bij de transities ging om nieuwe taken en verantwoordelijkheden, gebruiken we de term transformatie om aan te geven dat we een andere manier van organiseren, denken en werken realiseren. Waar het bij de transities ging om een tijdpad van enkele jaren van voorbereiding, implementatie en bijstelling, gaat het bij de transformatie om een duurzame verandering, die langere tijd nodig heeft.

De fase van transformatie is in volle gang en vraagt onze continue aandacht. Nu, na vijf jaar, is een natuurlijk moment om visie en uitgangspunten weer tegen het licht te houden, te onderzoeken waar we staan. Is op onderdelen bijstelling nodig? Welke veranderopgaven geven de transformatie voor de komende jaren kleur? Hierbij blijven altijd de belangen van onze inwoner voorop staan.

Coalitieakkoord is uitgangspunt

Uitgangspunt blijft het coalitieakkoord 'Verbinden met ambitie'. 'Wij zetten ons in voor een gemeente Nijkerk waarin samen leven, kwaliteit van leven en aandacht voor elkaar centraal staan. Een samenleving waarin we naar elkaar omzien, waarin wij geen mens buitensluiten en iedereen mogelijkheden krijgt om mee te doen. Waar iedereen in Nijkerkerveen, Hoevelaken en Nijkerk die aandacht nodig heeft, die aandacht ook krijgt. We willen een inclusieve gemeente Nijkerk zijn, waar iedereen naar behoefte volwaardig kan deelnemen én naar vermogen kan bijdragen aan de samenleving. Als dat mensen (tijdelijk) niet lukt zorgen wij voor ondersteuning of bieden wij een vangnet.'

2. Doel van de transformatie

Het doel van de transformatie is met een integrale blik bieden van kwalitatief goede ondersteuning en een goede toegang tot die ondersteuning en voorliggende voorzieningen. Deze ondersteuning is effectief en efficiënt. De ondersteuning wordt ingezet in samenwerking met de inwoner, zijn of haar omgeving, het voorliggend veld en onze zorgpartners. De ondersteuning is in principe kortdurend en bestendig.

Integrale samenwerking

Gemeenten hebben sinds 2015 in de breedte van het sociaal domein ervaringen opgedaan. Het gaat om de gehele keten van preventie en ondersteuning tot zelfredzaamheid. Nijkerk werkt vanuit de levensloofasen. De gemeente is, waar nodig, tijdelijk betrokken, van voor de geboorte, via het jonge kind naar de oudere inwoner. Goede integrale samenwerking is noodzakelijk, juist om tijdig iets te doen en zo zware problematiek te voorkomen. Actieve samenwerking met partners zoals huisartsen, politie, VGGM, buurgemeenten, maatschappelijk middenveld, ondernemers en inwoners zelf wordt steeds meer de norm.

Verandering van denken en doen

De transformatie van het sociaal domein vraagt een verandering:

- *van denken in klanten die iets komen halen, naar denken in mensen waarmee we in gesprek gaan*
- *van praten over mensen, naar afstemmen met mensen*
- *van producten en prestaties naar oplossingen en concrete resultaten*
- *van denken in afzonderlijke domeinen naar realiseren van samenhang*
- *van beheersen en controleren naar samen leren en ontwikkelen*
- *van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'*
- *van verkokerd werken naar een integrale werkwijze*

Ervaringen opgedaan in onder andere het Innovatieteam (opgezet om de visie in de uitvoering vorm te geven) onderstrepen deze verandering. Een integrale manier van samenwerken, het realiseren van één toegang, het sturen op resultaten en resultaatgericht inkopen zijn belangrijke voorwaarden om de transformatie te laten slagen. Deze ontwikkelingen landen breed binnen het sociaal domein. Zowel de inkoop van voorliggende voorzieningen als jeugdhulp en de Wmo zullen hierdoor veranderen. Binnen participatie is een nauw contact met ondernemers essentieel om de link tussen werk en inkomen optimaal te maken en inwoners passend bij hun capaciteiten weer aan het werk te krijgen en/of te laten participeren binnen de samenleving.

3. Samenwerkende regio's

In Nijkerk hebben we binnen het sociaal domein de afgelopen jaren veel zelf opgepakt. De gehele Wmo (Hulp bij het huishouden, begeleiding en dagbesteding) voeren we zelf uit. Aanvullend werken we samen in diverse regio's en samenwerkingsverbanden. In de regio Foodvalley werken we samen op het gebied van jeugd en met een aantal gemeenten in het leerlingenvervoer. Op het gebied van leerplicht werken we in regio Eem (Amersfoort). Onze arbeidsmarktregio zit in Amersfoort. Daar zit ook ons werkgeversservicepunt en het Regionaal Meld- en Coördinatiepunt. Beschermd wonen en Maatschappelijke opvang voeren we ook in deze regio gezamenlijk uit. In de regio Noord Veluwe werken we samen aan Passend Onderwijs en voeren wij de Sociale Werkvoorziening uit. Tenslotte werken wij voor wat betreft Publieke Gezondheid en Veilig Thuis samen in de Veiligheidsregio Gelderland en pakken we samen met de gemeenten in de West-Veluwe Vallei het vraagstuk van geweld in afhankelijkheidsrelaties aan.

Gedeeltelijk is deze samenwerking ontstaan vanuit de ligging van Nijkerk. Enkele samenwerkingsverbanden hebben een (vanuit het Rijk) verplichtend karakter of zijn bepaald doordat we in de provincie Gelderland liggen. Omdat Nijkerk op het snijvlak ligt van diverse regio's en provincies is een diverse samenwerking ontstaan. Dit biedt zowel kansen maar beperkt ook de lokale vrijheid van handelen. Regionale samenwerking vraagt zowel ambtelijk als bestuurlijk voor afstemming en beleidsbeïnvloeding veel permanente aandacht.

Lokale agenda

Dit transformatieplan beschrijft de lokale ambities en speerpunten in aanvulling op de regionale beleidsplannen voor Jeugd(wet), Passend Onderwijs, Wmo en Participatie(wet). Dit transformatieplan biedt richtinggevende kaders en leidende principes voor lokale uitvoering van de beleidsvelden binnen het sociaal domein. Deze zijn ook leidend voor de subsidie- en inkoopcontracten. De uitgangspunten vanuit dit transformatieplan zijn zodoende niet vrijblijvend.

4. Bijstellen visie sociaal domein

De visie op het sociaal domein is in 2014 vastgesteld. We werken nu ruim vijf jaar met deze visie. De ervaringen in de afgelopen jaren zijn aanleiding om de visie op onderdelen bij te stellen. In 2014 zijn de volgende 15 principes vastgesteld:

Inhoudelijke principes

1. Alle inwoners nemen naar vermogen deel aan de samenleving
2. Voorkomen is beter dan genezen
3. De vraag van de inwoner en het resultaat staan centraal
4. De oplossing wordt eerst gezocht bij de inwoner zelf en diens omgeving
5. Er is professionele ondersteuning beschikbaar

Organisatorische principes

1. Ondersteuning wordt dichtbij huis georganiseerd
2. Maatwerk – ruimte voor verschillen
3. Eén huishouden, één plan, één regisseur
4. Slim organiseren van het ondersteuningsaanbod
5. Lokaal doen wat lokaal kan en regionaal wat doelmatig en noodzakelijk is

Sturingsprincipes

1. Faciliteren van de samenleving
2. Sturen op resultaten
3. Beperken overhead: geen onnodige bureaucratie
4. De door het Rijk beschikbaar gestelde middelen zijn leidend
5. Ontschotten van de financiële middelen

Inwoner is tevreden

Vanuit de jaarlijkse burgerpeilingen en jeugd- en Wmo tevredenheidsonderzoeken weten we dat inwoners in hoge mate tevreden zijn met hoe de uitvoering in het sociaal domein gaat. Opvallende zaken of trends zijn verwerkt binnen de jeugdnota en/of het volwassenenbeleid (in wording). Nijkerk is een ondernemende gemeente, wat zich ook vertaalt in een laag werkloosheids-/bijstandsperscentage. Binnen het sociaal domein scoort Nijkerk in lijn met omliggende gemeenten. Inwoners zijn betrokken maar het overgrote deel heeft afgezien van rijbewijs of paspoort beperkt contact met de gemeente. Dat is goed, want we willen er als gemeente juist zijn voor inwoners die tijdelijk of permanent ondersteuning nodig hebben. Dit vraagt om een mentaliteit, dat als het goed met je gaat, je geen aanspraak doet op gemeentelijke voorzieningen.

Doorontwikkeling

De afgelopen jaren hebben we ook ervaren dat een aantal uitgangspunten in de praktijk lastig uitvoerbaar is. Onze visie is op een aantal uitgangspunten daarom vanuit de dagelijkse praktijk doorontwikkeld.

Zo hebben we gemerkt dat het belangrijk is om met de client verbinding te houden door het aanwijzen van een regievoerder en soms zelfs één aanspreekpunt voor de inwoner, waarbij het aanspreekpunt communiceert met de ‘achterban’. Uit de pilot bleek ook dat het maken van afspraken belangrijk is, evenals het evalueren. Je moet je constant blijven afvragen: waar staan we, waar gaan we heen? Door met elkaar afspraken te maken over de richting die je in wilt slaan samen met een inwoner, kom je tot een betere oplossing voor de langere termijn.

De werkwijze van het integraal werken in het Innovatieteam is als een andere benadering en een goede start ervaren. De vraag van de inwoner staat centraal, er wordt maatwerk geleverd. Door samen te werken, komen we met elkaar tot een oplossing. Casussen worden breed opgepakt. We volgen en evalueren meer concrete situaties. Een snelle dienstverlening betekent sneller duidelijkheid over de wettelijke mogelijkheden van de inwoner. Gaandeweg kwamen we tot de conclusie dat integraal werken niet meer tijd kost, maar juist tijd bespaart.

Wijzigingen in de visie

Deze ervaringen en nog een heleboel andere ervaringen zijn aanleiding om een aantal uitgangspunten van de visie te wijzigen. Het gaat om de volgende punten.

De inhoudelijke principes:

1. De vraag van de inwoner en het resultaat staan centraal.
Onder ‘vraag’ van de inwoner wordt altijd verstaan ‘de vraag achter de vraag’. We bekijken wat echt nodig is om de inwoner weer zelf regie te geven over zijn leven. Wat is nodig om de inwoner weer zelfredzaam te krijgen? Als dat duidelijk is, dan komt pas de rolverdeling aan orde. Wat doet de inwoner zelf, wat doet zijn of haar omgeving, wat biedt het voorliggend veld en tenslotte wat kan de gemeente doen ter versterking van dit systeem.
2. Het uitgangspunt is dat de oplossing eerst gezocht wordt bij de inwoner zelf en zijn omgeving.
In de praktijk moet hier nog meer aandacht aan worden besteed. Duidelijker moet worden afgebakend wanneer er vanuit de overheid geen rol aanwezig is, een situatie acceptabel is of inwoners zelf (met hun netwerk) qua inzet of financiën aan zet zijn.
3. Er is professionele ondersteuning beschikbaar.
De professionele ondersteuning blijft beschikbaar voor inwoners die ondersteuning echt nodig hebben en niet zelfstandig of met steun uit de samenleving tot een oplossing komen. Vanuit de transformatie bezien is deze ondersteuning in de basis

tijdelijk, met als doel inwoners te ondersteunen richting zelfredzaamheid. Waar nodig wordt ondersteuning (bijvoorbeeld in de Wmo) langer ingezet.

Voorbeeld:

Twee jongeren verliezen hun ouders en blijven samen achter in het ouderlijk huis. Tante ondersteunt de jongeren onder andere bij het huishouden. Tante heeft daarnaast een fulltime baan, de zorg voor haar dementerende moeder en zwakbegaafde broer. In plaats van de jongeren te ondersteunen, ondersteunen we de tante met hulp bij het huishouden.

De organisatorische principes:

1. Ondersteuning wordt dichtbij huis georganiseerd.
Vanwege dit uitgangspunt zijn de gebiedsteams ingericht. Uitgangspunt van de gebiedsteams was en blijft gebiedsgericht werken. Inwoners vinden het fijn als zij in hun buurt op een spreekuur terecht kunnen. We willen daarom op deze manier gericht in de samenleving aanwezig blijven, maar het is daarvoor niet noodzakelijk dat medewerkers hun eigen werkplek ook op locatie hebben.
2. Maatwerk – ruimte voor verschillen.
Maatwerk is en blijft belangrijk, maar kan niet grenzeloos zijn. We willen dit met name in de jeugdhulp afbakenen door doelen te stellen en de begeleidingsperiode te beperken en minder divers aanbod te bieden.
Hiervoor wordt het inkoopkader binnen de Foodvalley aangepast. Aanvullend zetten we er ook op in dat inwoners die de ondersteuning zelf kunnen bekostigen, dit ook zelf doen, uiteraard binnen wat wettelijk mag.
3. Eén huishouden, één plan, één regisseur.
We werken binnen het sociaal domein nog niet in de volle breedte volgens dit principe. Dat gaan we beter oppakken. Binnen jeugdhulp wordt waar mogelijk casusregie gevoerd (bij complexe situaties).
4. Slim organiseren van het ondersteuningsaanbod.
In de breedte van het sociaal domein kijken we waar een doorontwikkeling nodig is. Samen met de partners in het voorliggende veld organiseren we resultaatgerichte inkoop (ipv aanbod gericht).

De sturingsprincipes:

1. Faciliteren van de samenleving.
Het helpen van een individuele inwoner kan bestaan uit het ondersteunen van de omgeving of een aanbod in het voorliggend veld of andere oplossing.
2. Sturen op resultaten.
We gaan meer sturen op resultaten. We zijn daar al mee bezig, maar dit gaat nu alleen nog over nieuwe taken binnen bestaande formatie. De ruimte om hierin grote stappen te zetten is zodoende nog beperkt. Waar het inkoop bij de zorgaanbieders

betreft controleren we in de breedte onvoldoende of de inwoner wel is geholpen en zelfredzamer is geworden. Risico is dat een traject onnodig lang doorloopt en gefinancierd wordt. Ook in het voorliggend veld willen we hierop sterker sturen. Deze vorm van inkoop en monitoring (plan – do – check - act) vergt echter een stevige inzet van de ambtelijke organisatie.

Zowel de bij de inkoop van voorliggende voorzieningen als de inkoop van jeugdhulp en Wmo worden uiterlijk medio 2021 wijzigingen doorgevoerd waarbij het te behalen resultaat nadrukkelijker telt en het aantal aanbieders wordt beperkt. Dit zodat we als gemeente meer kwalitatief toezicht kunnen houden en met partners kunnen afstemmen.

3. Beperken overhead: geen onnodige bureaucratie.

Het Wmo inkoopproces is efficiënt (lean) opgezet. Vanuit bestuurlijk aanbesteden kunnen aanbieders toetreden als ze aan de door de gemeenteraad gestelde criteria voldoen. Het is belangrijk om regie te voeren op de toegewezen zorg. Ook de inkoop van algemene voorzieningen is efficiënt georganiseerd via een meerjarencontract (is in doorontwikkeling). Met alle aanbieders wordt enkele keren per jaar gesproken over de voortgang.

Waar we meer mee gaan doen is monitoringinformatie. Dan kun je met aanbieders sneller bijsturen en/of ongewenste prikkels weg nemen (bijvoorbeeld een forse toename bij een zorgaanbieder, of een product dat opeens veel wordt afgenomen).

4. *De door het Rijk beschikbaar gestelde middelen zijn leidend.*

Voor ons geldt daarbij nog steeds het raadsbesluit in 2014: Citaat amendement 2014: 'De gemeenteraad kan hiervan afwijken indien hij vindt dat het vasthouden aan dit uitgangspunt op een bepaald moment of op een bepaald gebied onacceptabele consequenties heeft en strijdig is met het 'sociale gezicht' van Nijkerk.'

5. *De Rijksinkomsten zijn niet voldoende. Wij investeren al jaren extra in het sociaal domein en dat extra neemt jaarlijks met 1 tot 1,5 miljoen toe. Het aantal cliënten en de hoogte van de tarieven stijgen. Bovendien wordt 50% van de jeugdhulp buiten de regie van het gebiedsteam om verwezen, door bijvoorbeeld huisartsen. We zijn genooddaakt te bezuinigen om weer te kunnen voldoen aan dit sturingsprincipe. Dit is een probleem dat veel andere gemeenten ook hebben.*

6. Ontschotten van de financiële middelen

Budgetten sociaal domein gaan we optimaler gebruiken. Het merendeel is op dit moment al binnen het programma 'Inclusief' ondergebracht. We bundelen al middelen om preventieve inzet te bevorderen, ter voorkoming van duurdere inzet. Via een integrale intake willen we binnen het sociaal domein nog actiever maatwerk bieden.

5. Visie op de transformatie

Iedereen in Nijkerk heeft volop kansen om veilig en gezond te kunnen leven en zich optimaal te kunnen ontwikkelen op zijn of haar manier. Nijkerk is een stad waar iedere inwoner mee kan doen, waar niemand wordt uitgesloten en mensen zich veilig voelen. Waar vanuit tolerantie en compassie plaats is voor diversiteit, waar iedereen erbij hoort en zich geaccepteerd mag weten.

Om de ambities voor het sociaal domein te realiseren, werken we vanuit een samenhangend pakket aan maatregelen. We creëren samen met inwoners en partners een omgeving waar iedereen zich thuis voelt en mee kan doen. Het samenhangend pakket bestaat uit investeringen op deze lijnen:

1. *We werken langs de levenslooplijn*
2. *We werken resultaatgericht*
3. *De rol van de gemeente is het versterken van de leefwereld van de inwoner (bestaande uit de inwoner zelf, zijn of haar omgeving en het voorliggend veld). We ondersteunen om de draagkracht van de inwoner te versterken.*
4. *We normaliseren in plaats van problematiseren (zie nieuwe normaal)*
5. *We werken nauw samen met de partners*
6. *We werken integraal en leggen verbindingen binnen en buiten de organisatie*
7. *De ondersteuning is tijdelijk en heeft een duurzaam en houdbaar effect.*

Grip en sturing

Ons doel is om met de beschikbare middelen zoveel mogelijk mensen zelfredzaam te laten zijn. We besteden de middelen efficiënt en kijken scherp naar de bereikte effecten. Hiervoor veranderen we onze manier van samenwerken, inkopen en subsidiëren.

Aanbieders moeten laten zien wat de effecten zijn van hun aanbod en wij monitoren dat. De gemeente gaat meer en meer regisseren dat uitgaven in verhouding staan tot de maatschappelijke baten. Ook sturen we er op dat er geen overlap is aan aanbod bij diverse aanbieders. We streven er hierbij naar dat aanbieders meer met elkaar gaan samenwerken.

We zijn steeds beter in staat gegevens te verzamelen waarmee we de effecten van bepaalde beleidskeuzes kunnen zien. Hierdoor kunnen we beter mensgericht werken en maatwerk bieden. Door verschillende gegevens te combineren kunnen we dwarsverbanden zien die over de verschillende beleidsafdelingen heen gaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de domeinen jeugdhulp, Wmo en werk en Inkomen. Daarnaast kunnen we door analyse of combinatie van gegevens bepaalde patronen ontdekken. Hiermee kunnen we werkprocessen aanpassen aan reële verwachtingen. Ook zijn we zo we beter in staat vroegtijdig maatregelen te nemen.

Ontwikkelen en vernieuwen doen we gericht, op basis van informatie die we vanuit verschillende partners ontvangen. Zo delen we kennis en geven we samen vorm aan de uitdagingen in het sociaal domein en kunnen we onze dienstverlening doelgericht verbeteren. Dit doen we altijd in nauwe afstemming met de (jonge) inwoner zelf. Maatwerk staat hierbij voorop.

Het nieuwe normaal

Elk mens heeft het recht zijn leven te leiden zoals hij of zij dat wil. Autonomie en eigen regie zijn sleutelbegrippen. Wij werken langs de levensloop lijn en kijken dus wat normaal is in de verschillende fasen van het leven. Zoals het voor een baby normaal is dat de ouders zelf een wiegje kopen, is het voor ouderen normaal dat ze zelf zorgen voor bijvoorbeeld een hoger bed. Beiden hoeven geen beroep te doen op het gemeentelijk vangnet.

Van belang is te weten wat nodig is om er voor te zorgen dat de inwoner weer zelfstandig verder kan met zijn leven. Hiervoor is onafhankelijke clientondersteuning beschikbaar.

Wanneer duidelijk is wat nodig is, wordt onderzocht wie welke rol kan oppakken. Uiteraard steunen wij op die onderdelen die niet door de inwoner zelf, niet door zijn omgeving en niet door het voorliggend veld kunnen worden opgepakt. Onze ondersteuning vindt plaats op de goedkoopst adequate manier. De ondersteuning kan het hele systeem om de inwoner heen betreffen. Denk bijvoorbeeld aan het ondersteunen van de mantelzorger in plaats van de inwoner met een vraag.

Duurzaam financieren

We zien de uitgaven in het sociaal domein als duurzame investeringen om het leven van onze inwoners weer op de rit te krijgen. Bij het inzetten van onze middelen kijken we nadrukkelijk naar het rendement op de langere termijn. We sluiten hierbij aan bij de leefwereld van inwoners. We werken langs de levenslooptlijn. Door gemeentelijke budgetten te bundelen en een beroep te doen op onze partners (bijvoorbeeld het onderwijs, geloofsgemeenschappen, vrijwilligers organisaties, partners in het voorliggend veld, ondernemers, zorgaanbieders), creëren we ruimte om middelen effectiever in te zetten en de kwaliteit van onze dienstverlening voor onze inwoners op een hoog niveau te houden. Natuurlijk blijven we een vangnet voor wie dat nodig heeft, maar liever zetten we onze budgetten in voor preventie en activiteiten die een echte verandering inzetten. Dit vraagt ook om monitoring en evaluatie.

6. Hoe organiseren we de transformatie intern?

Integraal werken en integreren van werkprocessen

Binnen het sociaal domein hebben we verschillende wetten die nu deels in het gebiedsteam worden uitgevoerd (Jeugdwet en Wmo 2015). Daarnaast zijn er andere onderdelen (Wmo “oud”, inkomen, werk, bijzondere bijstand, schulddienstverlening, leerrecht, leerlingen vervoer e.a.) die wel door de gemeente, maar in verschillende teams worden uitgevoerd. Om de inwoner een helder proces te laten doorlopen, is het van belang om werkprocessen te integreren en werkzaamheden die in de uitvoerende teams plaatsvinden samen te voegen. Te denken valt bij voorbeeld aan integrale teams, in de toekomst aangevuld met expertise uit de andere domeinen (bijvoorbeeld omgevingswet) en het voorliggend veld.

Uit de evaluatie van het innovatieteam blijkt dat integrale dienstverlening voor de inwoner van meerwaarde is. De vraag van de inwoner wordt sneller duidelijk, de oplossing sneller gevonden en de aanvraag sneller afgehandeld. De medewerkers gaven aan zich meer betrokken te voelen door deze manier van werken. Het samenwerken in een integraal team, blijkt van meerwaarde voor de inwoner en de medewerker, mede vanwege integrale kennis die ontstaat. We gaan daarom in integrale teams werken en nemen dit mee in het gemeentelijk dienstverleningsconcept.

Ervaringen **inwoners** Innovatieteam:

Inwoners worden voorafgaand aan de gesprekken geïnformeerd dat het gesprek plaatsvindt met consultants van meerdere disciplines. Het doel wordt hierbij benoemd. Daarnaast wordt de inwoner geadviseerd om zelf ook iemand mee te nemen. De ervaringen van inwoners ten aanzien van de integrale aanpak waren zeer positief. De gesprekken werden als prettig en positief ervaren. Wat als zeer prettig wordt ervaren, is dat de inwoner slechts één keer zijn/haar verhaal hoeft te doen en dat direct vanuit verschillende invalshoeken kan worden meegedacht. Qua intake kan alles in één gesprek ‘verpakt’ worden, hetgeen meerdere intakes (algemene bijstand, bijzondere bijstand, werk) voorkomt.

Ervaringen **medewerkers** innovatieteam:

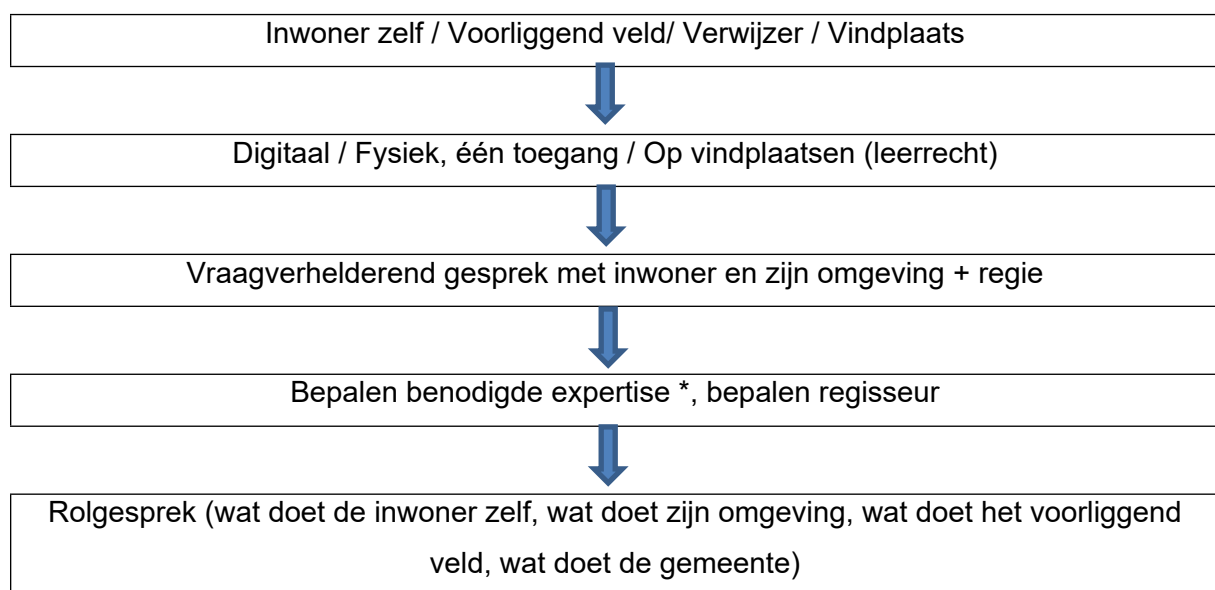
De medewerkers geven aan dat integraal werken er toe bijdraagt dat collega's met elkaar meedenken. Zij leren elkaar (beter) kennen en zij delen kennis. Zij ontwikkelen zichzelf als professional. Zij voelen zich samen verantwoordelijk. Dat er vanuit verschillende invalshoeken naar een situatie wordt gekeken, levert nieuwe inzichten op. In alle gevallen staat de vraag centraal. De medewerkers worden meer zichtbaar in de organisatie. Hierdoor wisten ook andere teams deze medewerkers te vinden. De medewerkers zijn enthousiast over deze vorm van werken. Het geeft een antwoord op wat de huidige maatschappij van ons vraagt.

Op basis van deze ervaringen starten we met het vormen van integrale teams in de uitvoering. Deze komen er dan als volgt uit te zien:

- Uitvoerende teams jeugd, leerrecht en leerlingenvervoer
- Uitvoerende teams Wmo oud en Wmo 2015
- Uitvoerende teams werk, Inkomen, bijzondere bijstand, schuldhulpverlening, woningurgentie, armoede en inburgering
- Uitvoerend team veiligheid (waaronder ijsbrekers)

Eén loket

De dialooggroep Sociaal Domein heeft het voorstel gedaan om te komen tot één loket. BMC heeft nadien dit voorstel uitgewerkt. Uit de ervaringen van het innovatieteam blijkt dat een integrale werkwijze, een integrale toegang én een integrale intake van meerwaarde zijn voor zowel de inwoner als de uitvoerend medewerker. Dit geven we als volgt vorm:



Met de transformatie zal de toegang en uitvraag integraal worden zodat een inwoner met één telefoontje, mailtje of fysiek contact het gehele sociaal domein kan bereiken. Hierbij worden nadrukkelijk verwijzingen naar voorliggende voorzieningen en vrijwilligersinitiatieven meegenomen.

*Expertise kan bestaan uit collega's die deskundig zijn op het gebied van: jeugd, Wmo oud, Wmo 2015, werk, inkomen, bijzondere bijstand, armoede, woningurgentie, leerlingenvervoer, leerrecht, inburgering, gehandicaptenparkeerkaart.

Doorontwikkeling van het gebiedsteam

De gebiedsteamconsulenten houden zich bezig met signaleren, informeren, begeleiden en doorverwijzing op gebied van jeugdhulp en Wmo. Het gebiedsteam is voor de inwoner een toegangspoort tot ondersteuning. Dat kan informatie zijn voor een voorliggende voorziening, maar ook verwijzing naar meer specialistische hulp.

De professionals van het gebiedsteam zijn gespecialiseerd in het scherp krijgen van de vraag van de inwoner. Samen met de inwoner wordt in een of meerdere gesprekken gekeken wat er precies aan de hand is. Zijn er onderliggende problemen? Is het probleem wellicht breder dan eerst gedacht? Is er een vraag achter de vraag? Welke oplossing zou geschikt zijn? Samen met de inwoner wordt hiervoor een plan gemaakt. Daarna wordt een regisseur toegewezen. Hij of zij maakt op basis van het plan afspraken met de contracterende partij over inhoud, tijdsbestek en kosten. Hij of zij bewaakt vervolgens de voortgang.

De rol van het gebiedsteam wordt verder doorontwikkeld. De ervaring vanuit de evaluatie worden meegenomen.

Gebiedsgericht werken

Het gebiedsgericht werken is een belangrijk onderdeel van de transformatie. De medewerkers van de verschillende uitvoeringsteams houden spreekuur bij huisartsen, op scholen e.d. Voor de toekomst is het van belang om goed te bekijken waar we nog meer spreekuren moeten gaan houden. Te denken valt aan wooncentra voor senioren en bij de voedselbank.

Gebleken is dat het voor de medewerkers en de inwoners geen meerwaarde heeft dat de medewerkers in de wijk al hun werkzaamheden verrichten. Wel is gebleken dat de inwoners belang hechten aan het feit dat zij op een spreekuur kunnen komen in hun eigen wijk. Bovendien blijkt dat de expertise van de teams jeugd en Wmo 2015 nu over vier gebiedsteams verspreid is en dat dat leidt tot een verdunning van kennis.

Op basis van deze ervaringen gaan we dan ook anders werken. Het is de wens dat de medewerkers van de gebiedsteams gaan werken vanuit één centrale werkplek. Zij houden wel spreekuren in de wijk. Deze spreekuren kunnen ook ingevuld worden door de medewerkers die de andere taken uitvoeren. Er zal een herijking plaatsvinden van de spreekuur locaties in de wijken. De medewerkers van de gebiedsteams gaan ook deelnemen in de integrale toegang die we vorm gaan geven. Wanneer iedereen vanuit één huis werkt als thuisbasis kan men elkaar sneller vinden en wordt de beschikbare kennis beter benut, wordt integraal werken makkelijker ontwikkeld.

7. Hoe organiseren we de transformatie extern?

Onze partners in het voorliggend veld en onze zorgaanbieders moeten transformeren. We trekken daarin gezamenlijk op en gaan dat samen vormgeven. Het voorliggend veld speelt een grote signalerende en ondersteunende rol in de samenleving. Hier worden de minder zware maar mogelijk ook zware vragen opgepakt en afgehandeld. Waar dit nodig is worden vragen doorgestuurd naar de gemeente of andere betrokkenen.

Op uitvoerend niveau is er een goede samenwerking met deze partners. De komende periode gaan we meer resultaatgericht bij hen inkopen.

De zorgpartners zijn partners die geïndiceerde zorg leveren. Deze zorg is breed ingekocht en loopt via het model van bestuurlijk aanbesteden. Dat betekent dat er veel keuzevrijheid is voor inwoners. Het betekent ook dat er veel aanbieders zijn. Dat heeft ook een keerzijde. Het vraagt namelijk extra administratieve inzet. De vraag is of de extra inzet in verhouding staat tot de keuzevrijheid die wij inwoners bieden. We zullen ons inkoopbeleid moeten heroverwegen en kiezen voor een nieuw inkoopmodel. Door het ontbreken van een inkoper/contractbeheerder is er geen regelmatig contact met de zorgpartners. Dit is van groot belang omdat inkoop, evenals toegang, één van de belangrijkste knoppen is waar we aan kunnen draaien om onze doelstellingen te bereiken.

Verbinding met de ondernemers is er met name op het terrein van de Participatiewet. Hier kunnen we nog veel meer op investeren, ook voor de andere gebieden. Mensen die aan het werkgaan hebben vaak minder ondersteuning nodig. We kunnen ook een beroep doen op ondernemers om te voorkomen dat mensen ondersteuning nodig hebben.

8. Wat hebben we nodig?

Uitvoerende teams zijn de spin in het web voor integraliteit van zorg en welzijn. Daarbij maken zij gebruik van de expertise van collega's binnen en buiten de gemeentelijke organisatie en worden zij ondersteund door de kwaliteitsmedewerkers. Kwaliteit is het uitgangspunt van ons werk en heeft een zeer belangrijke rol in de uitvoering van het gemeentelijk beleid binnen de organisatie maar ook daarbuiten. Het principe van één gezin één plan één regisseur staat centraal, samen met de integrale werkwijze en als onderdeel van het gemeentelijk dienstverleningsconcept.

Wat hebben we hiervoor nodig?

Financiën

Voor de uitvoering van het Transformatieplan zijn geen aanvullende financiële middelen nodig. Deze zijn al meegenomen bij de mijlpalen voor de doorontwikkeling van de organisatie. Om de transformatie én de taskforce te kunnen uitvoeren, hebben we gedurende een periode van twee jaar een formatie nodig die op orde is. We schatten de totale kosten op € 375.000. Hiervan is € 100.000 bestemd voor het bouwen en inrichten van de systemen. De aanschaf van het systeem is bij ICT ondergebracht.

Deskundige medewerkers

Binnen de transformatie spelen de uitvoerende teams een grote rol, zij zijn de spin in het web. De inzet van extra menskracht bij de administratie en kwaliteit zijn noodzakelijk om de resultaten te behalen. Het is van belang experts en generalisten in de uitvoering te hebben. We moeten nieuwe deskundige krachten aantrekken, mensen opleiden of omscholen en wellicht moeten we van enkele medewerkers afscheid nemen. Er is een projectleider nodig om de beleidsmedewerkers en de projecten aan te sturen en te zorgen voor het beoogde eindresultaat. Ook is extra inzet van de ondersteunende teams bedrijfsvoering noodzakelijk.

Ook dit is voorzien in de doorontwikkeling van de organisatie.

Daarnaast is het van groot belang dat de mensen aan de toegang passende competenties hebben met een brede expertise om de klant direct naar de juiste mensen binnen of buiten de gemeente door te geleiden.

Digitale systemen

Eén van de uitgangspunten van de visie is 'één gezin, één plan en één regisseur'. We werken integraal. Hiervoor is het essentieel dat we werken met digitale systemen die met elkaar kunnen communiceren, zodat er minder administratieve lastendruk komt en er eenvoudiger regie gevoerd kan worden op complexe zaken. Dit systeem dient te worden aangeschaft. Van belang is dat het onze integrale manier van werken ondersteunt, gebruiksvriendelijk is en veilig.

Rekening houden met de actuele situatie

De situatie rondom corona betekent voor het sociaal domein dat er veel extra werk naar ons toe is gekomen en komt. Mensen die door coronamaatregelen werkloos zijn geworden doen een beroep op een uitkering en bemiddeling naar werk of dagbesteding. Ook zien we bij de onderdelen jeugd en Wmo een toename van ernstige problematiek als gevolg van de coronamaatregelen. Dit maakt dat de inzet van zorg hoger zal zijn dan verwacht en dat heeft gevolgen voor de personele bezetting van het sociaal domein. Mede daarom werken we aan een rekenmodel waardoor we kunnen zien wat de bezetting per onderdeel moet zijn om de aanvragen goed en zorgvuldig te kunnen afhandelen.

Verder werken we de bezuinigingsmaatregelen uit. Sommige activiteiten zetten we stop en we gaan ook gesprekken met zorgaanbieders en voorliggend veld voeren om tot de gewenste bezuinigingen te komen.

Start met pilots

Transformeren is ook leren en uitproberen van andere manieren van werken. Daarom draaien we gedurende de transformatie pilot projecten om het andere werken uit te proberen. Zodra de situatie rondom corona het toelaat zullen er pilot projecten gestart worden. Door deze projecten goed af te stemmen en te monitoren kunnen we leren hoe we de nieuwe manier van werken het best kunnen inzetten en schaven we gaande weg aan de meest optimale manier van werken.

9. Samenvatting en agenda

Korte samenvatting:

Het transformatieplan geeft een beweging aan, een andere manier van organiseren, denken en werken, die wij ook van onze partners verwachten. Uitgangspunt is en blijft een sociaal Nijkerk waar inwoners de noodzakelijke ondersteuning ontvangen. Een beweging waarbij inwoners samen met hun omgeving aangesproken worden op eigen kracht. Maar waar we oog hebben voor onze kwetsbare inwoners.

We gaan ons als gemeente meer richten op het bieden van oplossingen die de situatie normaliseren. We sturen op hulp dichtbij. Dat betekent dat de inzet van vrijwilligers en voorliggende voorzieningen nog beter op elkaar afgestemd moeten worden. We gaan resultaatgericht inkopen en subsidiëren. Als gemeente gaan we meer integraal werken, realiseren we één toegang met één aanspreekpunt. En we gaan onze systemen aanpassen waardoor we de regievoering beter kunnen uitvoeren.

Onnodige bureaucratie gaan we verder beperken. We zorgen ervoor dat onze financiële administratie verder op orde komt, we de kosten beter kunnen beheersen en er meer kostenbewustzijn komt bij onze uitvoerende teams. Onze medewerkers nemen we mee in deze trajecten en zo nodig zal scholing worden aangeboden. Om bovenstaande te realiseren gaan we pilot projecten opzetten, zodat we leren door te doen.

Zoals toegezegd aan de partijen die een bijdragen geleverd hebben aan de participatie en aan de partijen in het veld, worden zij betrokken bij de uitwerking van de plannen die betrekking hebben op de transformatie, zoals de integrale toegang, de uitbreiding van de spreekuurlocaties e.d. De gemeenteraad zal op de reguliere wijze betrokken worden.

Wat gaan we de komende periode doen:

Planning:

Vierde kwartaal 2020

- Taskforce projecten zijn gestart
- Voorbereiding prestatiegericht inkopen en subsidiëren is gestart
- Participatietraject raad en samenleving
- Raad besluit over transformatieplan, taskforce plannen en reactienota participatietraject
- Inkoop AT 2021 is afgerond

Eerste kwartaal 2021

- Verordening leerlingen vervoer aangepast
- Ontwikkelen transformatie agenda voor de komende jaren
- Start pilot integrale toegang met regie
- Verordening Wmo hulp bij het huishouden aangepast
- Verordening jeugd aangepast
- Presentatie Raad voortgang taskforce projecten

Tweede kwartaal 2021

- Inkoop jeugd Foodvalley aangepast

- Inkoop AT 2021- 2025 afgerond
- Inkoop Wmo afgerond
- Presentatie raad voortgang taskforce projecten en dashboards

Derde kwartaal 2021

- Onderzoek uitbreiding spreekuurlocaties in de wijken
- Verordening Wmo algemeen aangepast

De planning staat niet vast want is op diverse punten afhankelijk van landelijke en lokale ontwikkelingen, o.a. de Corona maatregelen.

Bijlage 1. Relevante documenten

Onderstaande documenten zijn van invloed op de in dit plan gemaakte keuzes:

- Uitvoeringsprogramma coalitieakkoord 2019-2022
- BMC-rapport, organisatiespiegel
- Visie Sociaal Domein van de Dialooggroep Sociaal Domein, Samen aan Zet
- Evaluatierapporten gebiedsteams Nijkerk 2018
- Programma jeugd *‘Een kind en gezinsvriendelijke gemeente Nijkerk 2019-2023’*
- Strategische beleidsvisie op werk *‘Op weg naar een duurzaam perspectief’*
- Concept integrale toegang 29-9-2014
- Strategische agenda regio Foodvalley
- Evaluatie gebiedsteams 2018
- Eindrapportage evaluatie van het Innovatieteam
- Mijlpalenplan doorontwikkeling organisatie september 2020
- Dienstverleningsconcept (in ontwikkeling)