

We werken aan een gezonde sociale basis voor iedereen en talentontwikkeling en we gaan uit van wat mensen kunnen.

&

We willen duurzaam grip krijgen op de groeiende zorgvraag en kostenontwikkeling in het Sociaal Domein.

We zijn ervan en doen het samen

Koers naar een “Krachtig Zwijndrecht”

Hoofdstuk 1: Inleiding en leeswijzer

1.1 Inhoudsopgave

Inhoud	Pagina
Hoofdstuk 1: Inleiding en leeswijzer	01 – 05
1.1. Inhoudsopgave	01
1.2. Inleiding	02 – 04
1.3. Leeswijzer	05
Hoofdstuk 2: Historie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht	06 – 08
2.1 Inleiding	06
2.2 Historie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht	06 – 08
Hoofdstuk 3: Waar staan we nu	09 – 15
3.1 Inleiding	09
3.2 Beeld van Zwijndrecht	09 – 12
3.3 Financieel beeld van het Sociaal Domein	12 – 13
3.4 Noodzaak tot transformatie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht	14
3.5 Noodzaak van een strategie ten aanzien van (regionale) samenwerking	15
Hoofdstuk 4: De Zwijndrechtse koers voor het Sociaal Domein	16 – 22
4.1 Inleiding	16
4.2 Zwijndrechtse principes (die we hanteren bij de uitvoering)	16 – 17
4.3 De Zwijndrechtse koers voor het Sociaal Domein	17 – 22
Hoofdstuk 5: Planning, uitvoering en evaluatie Transformatieplan	23 – 26
5.1 Inleiding	23
5.2 Kernboodschap, communicatie en evaluatie	23 – 24
5.3 Planning 2020 – 2021	25
5.4 Sturen en meten	26

1.2 Inleiding

"Zwijndrecht investeert in een inclusieve samenleving met vitale inwoners. Een inclusieve samenleving betekent voor ons dat iedereen tot zijn recht komt en dat het niet uitmaakt wie je bent en welke achtergrond je hebt. We werken er samen met onze inwoners en organisaties aan dat iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen aan de maatschappij. We gaan hierbij uit van de kracht van onze inwoners. Ieder talent wordt naar waarde ingezet en draagt bij aan een maatschappij waarin iedereen meedoet." Er is geen woord Spaans bij deze tekst uit het raadsprogramma "Krachtig Zwijndrecht". Dit is wat we voor inwoners in Zwijndrecht willen, dit is waar we aan werken binnen het Sociaal Domein. We zijn trots op de manier waarop we daar met elkaar invulling aan geven.

We kijken steeds of wat we doen het goede is voor onze inwoners en dat we dat ook goed doen. Want als het aantal hulpvragen van inwoners zo explosief blijft stijgen en zij nog steeds ervaren dat de hulp die zij krijgen versnipperd wordt aangeboden, doen we het dan wel goed? Als de kosten voor zorg en ondersteuning de pan uitrijzen en we wel mogen pinnen maar doordat we de uitvoering van taken op afstand hebben gezet slechts beperkt (getrapt) invloed hebben op waar het geld naar toe gaat, doen we het dan wel goed? Als het aantal jongeren tot 18 jaar in Zwijndrecht dat jeugdhulp ontvangt 13,2% is ten opzichte van 10% landelijk terwijl we tot de gelukkigste jeugd ter wereld behoren, doen we het dan wel goed? Het antwoord daarop is dat er méér nodig is om voor al onze inwoners een gezonde basis te realiseren en hen de zorg en ondersteuning te bieden wanneer dat nodig is. In Zwijndrecht hebben we het lef en de ruimte om te experimenteren met nieuwe werkwijzen en om opgaven op een onorthodoxe manier aan te pakken. Daarom ligt er nu een "Transformatieplan Sociaal Domein 2020 – 2021" waarmee we inwoners en hun talenten centraal stellen.

Er staat een solide basis maar er is méér nodig

Normaliseren

Waar we voorheen in een verzorgingsstaat leefden waarin de staat verantwoordelijk was voor het welzijn van inwoners, voor de gezondheidszorg, werkgelegenheid en sociale zekerheid, ligt er nu een grotere verantwoordelijkheid bij inwoners voor de samenleving en hun eigen leefomgeving. De gemeente is sinds de decentralisaties in 2015 verantwoordelijk voor de zorg en ondersteuning aan inwoners binnen het Sociaal Domein. Doel van de decentralisaties was de doorontwikkeling van een verzorgingsstaat naar een "Participatiemaatschappij". Met de overgang van taken naar de gemeente werden transitie (de overgang van taken) en transformatie (verandering van cultuur, denkwijze en werkwijze) in één adem genoemd. De inzet bij de invulling van de toen nieuwe taken en verantwoordelijkheden was om inwoners volgens het principe van 1 huishouden, 1 regisseur, 1 plan de ondersteuning en zorg te bieden die zij nodig hebben. Zorg en ondersteuning moesten integraal en dichtbij mensen worden georganiseerd. Aan die nieuwe taken (transitie) hebben we deels lokaal en deels door middel van regionale samenwerking invulling gegeven. Die samenwerking heeft ons veel opgeleverd: een solide basis in het Sociaal Domein en de continuïteit van zorg voor onze inwoners.

Vijf jaar na de decentralisatie van taken zien we dat we weliswaar invulling hebben gegeven aan onze wettelijke taken, maar dat van de beoogde transformatie nog niet veel terecht is gekomen. Onze inwoners krijgen niet altijd de zorg en ondersteuning die nodig is en de aanpak is niet integraal. Daardoor ontstaat bij sommige inwoners chaos achter de voordeur en is er van het 1 huishouden, 1 regisseur, 1 plan principe weinig te merken. De omslag (transformatie) gaat veel te langzaam, waar de vraag naar ondersteuning en zorg en de daarmee gepaard gaande kosten explosief stijgen.

" We werken aan een gezonde sociale basis voor iedereen, talentontwikkeling en we willen uitgaan van wat mensen kunnen.

De transformatie die nodig is omdat te bereiken is niet voldoende van de grond gekomen en gaat te langzaam."

De volgende stap in de transformatie is dat het accent verschuift naar het werken aan een gezonde en sociale basis voor iedereen, aan talentontwikkeling en het uitgaan van wat mensen wel kunnen. Onderstaande tekst komt uit het rapport "Het groeiend jeugdzorggebruik – duiding en aanpak" van het Nederlands Jeugdinstituut en leert ons iets belangrijks. We zien dat onze inzet, onze interventies en veel van de dingen die we doen gericht zijn op problemen, op zorg en ziekzijn en het voorkomen daarvan. Ook lijken we vergeten dat het heel normaal is dat een levenspad of ontwikkelingspad van ieder mens gepaard kan gaan met de nodige hobbels en beren op de weg. "Onze" betekent in dit geval niet alleen van de gemeente, maar ook onze maatschappelijke partners, bedrijven en in zijn algemeenheid de maatschappij.

"Onderzoek levert geen duidelijk bewijs dat kinderen en jongeren steeds meer problemen hebben die het stijgende zorggebruik verklaren. Problemen met opgroeien en opvoeden zijn normaal en vragen inspanning van kinderen en opvoeders. Dat het ontwikkelingspad bezaaid is met risicofactoren is bekend. Met name echtscheidingen, mediagebruik en prestatiedruk op scholen lijken de laatste jaren extra risico's op te leveren. Daar staat tegenover dat er te weinig aandacht is voor het feit dat veel kinderen veerkrachtig zijn en dat het vaak goed komt dankzij een goede opvoeding en andere beschermende factoren. De hoge geluksnorm maakt alledaagse problemen en ingrijpende gebeurtenissen – en de moeite die het kost om daarmee om te gaan – steeds minder vanzelfsprekend. Tel daar de aandacht voor risicofactoren en de onbekendheid van beschermende factoren bij op, en het opgroeien en opvoeden van kinderen lijkt een moeilijke onderneming geworden. Dat wordt volgens de Raad voor Volksgezondheid en Zorg nog eens versterkt doordat de maatstaven waaraan kinderen en volwassenen in de samenleving moeten voldoen, worden vertaald naar 'harde' momentopnamen waarmee kinderen en hun opvoeders al jong te maken krijgen: toetsen, screenings, beoordelingen. In onze geïndividualiseerde maatschappij gaan kinderen en opvoeders met problemen bij deze momentopnamen op zoek naar oplossingen, stelt de Raad. De maatstaven zelf worden echter niet ter discussie gesteld."

Daarom is het noodzakelijk niet alleen de wijze waarop we ons georganiseerd hebben te veranderen, maar ook het aanbod en onze werkwijzen. In Zwijndrecht zien we een stapeling van risicofactoren door de samenstelling van het woningbestand (veel sociale huurwoningen en goedkope koopwoningen), een stapeling van problemen bij een deel van onze inwoners (lage opleiding, armoede, ongezonde leefstijl). De transformatie die nodig is om hierin verandering aan te brengen is niet voldoende van de grond gekomen en gaat te langzaam. We willen werken aan een gezonde sociale basis voor iedereen, talentontwikkeling en we willen uitgaan van wat mensen kunnen. Daarin past het normaliseren en niet langer medicaliseren van momenten waarop het even wat minder gaat. We willen met elkaar op een andere manier gaan kijken naar zorg en ondersteuning en willen bijdragen aan het welzijn van onze inwoners. Ook willen we daarmee grip krijgen op de explosief groeiende kosten voor zorg- en ondersteuning. We gaan daarvoor een stevig partnerschap aan met onze inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven: we gaan samen transformeren.

Duurzaam grip op de kostenontwikkeling

Transformatie is niet alleen nodig om er voor te zorgen dat inwoners de meest passende zorg en ondersteuning krijgen en om grip te krijgen op de volumegroei in het Sociaal Domein. Het is ook van essentieel belang om duurzaam grip te krijgen op de kostenontwikkeling. Er geldt een taakstelling ter hoogte van € 3,6 miljoen voor het regionale Sociaal Domein die nog niet is ingevuld en de begrotingen van zowel de Serviceorganisatie Jeugd als de Sociale Dienst Drechtsteden zijn op dit moment ambitieus te noemen. Daar tegenover staat dat in 2019 de vraag naar bijvoorbeeld jeugdhulp is gegroeid met 15% wat de uitdaging om de taakstelling in te vullen nog groter maakt. Tot slot ligt er in maart 2020 een voorstel voor bij het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Gezondheid en Jeugd om de solidariteitsafspraken volledig af te bouwen in 3 jaar tijd. Daarmee lopen we het risico dat de kosten de komende jaren niet dalen maar stijgen.

"We willen duurzaam grip krijgen op de groeiende zorgvraag en kostenontwikkeling in het Sociaal Domein.

Onze inzet is een consortium van zorgaanbieders verantwoordelijk voor zwaardere zorg, dichterbij het VIVERA Sociaal Wijkteam georganiseerd en vrij van marktwerking."

We zijn er van overtuigd dat we niet alleen een lokale transformatie in gang moeten zetten maar ook moeten kijken naar het [zorglandschap](#) en de wijze waarop we de inkoop hebben georganiseerd. Er zijn steeds meer voorbeelden in het land waar veel tijd en energie wordt gestopt in de kwaliteit van de eerste lijn (wijkteams). Denk hierbij aan gemeenten als Zaltbommel en Utrecht. Ook zie je bijvoorbeeld in Utrecht een veel kleiner zorglandschap, minder aanbieders, dichterbij de eerste lijn georganiseerd. We denken na over een aanbod dat heel dicht bij het VIVERA Sociaal Wijkteam staat. We willen zaken doen met een consortium dat verantwoordelijk is voor zwaardere zorg op basis van een aantal toegangscriteria. Door te werken aan een zorglandschap vrij van marktwerking en met daarnaast één regionale uitvoeringsorganisatie krijgen we duurzaam grip op de kostenontwikkeling in het Sociaal Domein.

De sleutel voor de transformatie van het sociaal domein ligt in Zwijndrecht

Het ambitieuze raadsprogramma "Krachtig Zwijndrecht 2018 – 2022" ademt deze transformatie uit en biedt hiervoor de belangrijkste bouwstenen. Voor de uitvoering van het raadsprogramma zijn we op dit moment voor een belangrijk deel afhankelijk van onze samenwerkingspartners en verbonden partijen (gemeenschappelijke regelingen). Waar deze verbonden partijen ons kort na de decentralisaties een solide basis en continuïteit boden, staan ze nu de transformatie die wij voorogen hebben in de weg. Er is te weinig ruimte om vanuit verbonden partijen in te spelen op wat in onze lokale context nodig of politiek gewenst is en omdat we nu alleen indirect op deze verbonden partijen kunnen sturen. We willen meer invloed op de wijze waarop onze inwoners de zorg en ondersteuning geboden krijgen die zij nodig hebben. Om dat voor elkaar te krijgen moeten de maatwerkvoorzieningen die de verbonden partijen nu uitvoeren veel beter gaan aansluiten bij ons preventieve veld. Daar zit wat ons betreft de sleutel voor de transformatie. De huidige regionale samenwerking begint barsten te vertonen en de solidariteitsafspraken waar Zwijndrecht baat bij heeft gehad worden afgebouwd. Dit vraagt om lokale transformatie in het Sociale Domein, om fundamentele veranderingen die verder gaan dan het wijzigingen van de structuur en om een strategie ten aanzien van (regionale) samenwerking. Deze opgave hangt nauw samen met onze opgave om te werken aan een evenwichtiger woningbestand. Ook hiervoor is het van belang om regionaal tot nieuwe afspraken te komen. Bezinning op de rol van de gemeente binnen de lokale opgaven, onze manier van sturen, de wijze van samenwerking en onze communicatie is hiervoor noodzakelijk.

"Maatwerkvoorzieningen moeten veel beter gaan aansluiten bij ons preventieve veld. We willen daarom meer invloed op de wijze waarop onze inwoners de zorg en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben."

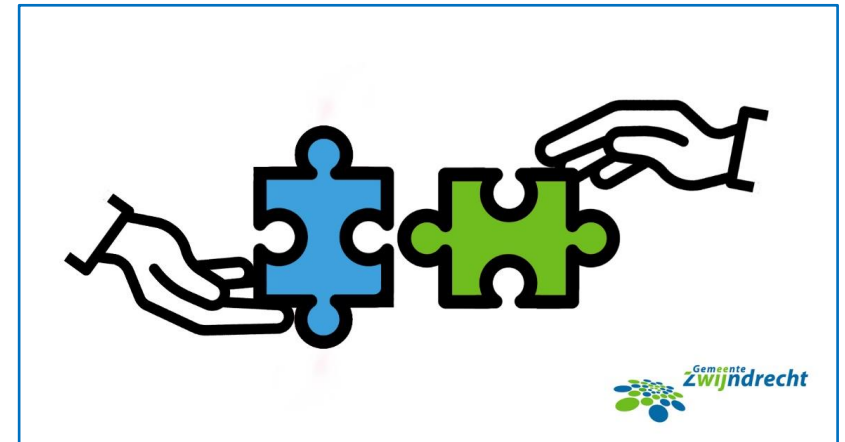
Transformatieplan Sociaal Domein Zwijndrecht

We geloven erin dat we lokaal meer aan het roer moeten zitten, dat we directer moeten kunnen sturen op de toegang tot zorg en ondersteuning en dat we zelf moeten gaan over beleidskeuzes in het brede Sociale Domein. Daarom ligt er nu een "Transformatieplan Sociaal Domein Zwijndrecht 2020 - 2021". Het is een plan waarin we onze traditie van samenwerken met inwoners, maatschappelijke partners en ondernemers voortzetten. De Koers die wordt geschetst in het Transformatieplan is helder: **We zijn ervan en doen het samen**. We onderscheiden daarin vier samenhangende sporen die in hoofdstuk 4 van het transformatieplan concreet worden uitgewerkt:

- A. VIVERA Sociaal Wijkteam (0 – 100 aanpak) centraal: We pakken grip terug op de uitvoering, toegang en transformatie.
- B. Sturen op transformatie: We sturen mee in de uitvoering, jagen aan en versnellen de transformatie.
- C. Primaat van het Sociaal Domein ligt lokaal: We bepalen zelf het speelveld door de kaderstelling voor het beleid en de financiën weer naar Zwijndrecht te halen.
- D. Sturen op een evenwichtiger woningbestand: Zwijndrecht is aantrekkelijk om te komen wonen en te blijven wonen.

1.3 Leeswijzer

- **Hoofdstuk 2 Historie van het Sociaal Domein:** Om stappen te kunnen zetten in de transformatie van het Sociaal Domein is het belangrijk om in beeld te hebben hoe de huidige structuur is ontstaan en hoe die er nu uit ziet. In hoofdstuk 2 wordt daarom de historie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht uiteengezet. Eerst wordt stilgestaan bij de periode voor de decentralisaties, vervolgens hoe we lokaal en regionaal invulling hebben gegeven aan de decentralisaties in 2015 en tot slot bij hoe het Sociaal Domein anno 2020 is ingericht.
- **Hoofdstuk 3 Waar staan we nu:** In hoofdstuk 3 wordt eerst een beeld geschetst van Zwijndrecht en de opgaven waar we voor staan. Dan kijken we achtereenvolgens naar de noodzaak tot transformatie van het Sociaal Domein en strategie ten aanzien van (regionale) samenwerking.
- **Hoofdstuk 4 De Zwijndrechtse koers voor het Sociaal Domein:** Waar willen we dan naar toe met het Sociaal Domein in Zwijndrecht? In hoofdstuk vier is onze aanpak uitgewerkt langs vijf sporen. Per spoor wordt aangegeven welk probleem we willen oplossen (onze inzet), wat onze acties zijn (onze acties) en wat hiervan de consequenties zijn voor onze samenwerkingspartners en met name de verbonden partijen (Sociale Dienst Drechtsteden, Dienst Gezondheid en Jeugd, Serviceorganisatie Jeugd).
- **Hoofdstuk 5 Uitvoeringsstrategie:** In hoofdstuk 5 is verder uitgewerkt op basis van welke principes we aan de slag gaan met de transformatie van het Sociaal Domein en onze strategie ten aanzien van (regionale) samenwerking. Ook wordt stilgestaan bij welke doelen en veranderingen we in 2020 en 2021 willen bereiken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de wijze waarop we willen sturen en meten zodat we in 2022 kunnen zeggen dat hetgeen we nu in gang zetten is geslaagd.



Hoofdstuk 2: Historie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht

2.1 Inleiding

Vanuit de historische context geredeneerd is de wijze waarop we het Sociaal Domein hebben ingericht en de wijze waarop we uitvoering geven aan onze gemeentelijke taken op het gebied van zorg en ondersteuning logisch en verklaarbaar. We staan nu op het punt dat we samen met inwoners, maatschappelijke partners en ondernemers willen werken aan de transformatie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht. Om daarin stappen te kunnen zetten is van belang om te weten hoe de huidige structuur is ontstaan en hoe deze er nu uit ziet. In dit hoofdstuk staan we daarom in vogelvlucht stil bij de historie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht.

2.2 Historie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht

In de onderstaande tabellen wordt aangegeven hoe de taken op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen, jeugdhulp en het lokale preventieve veld tot nu toe zijn belegd. Eerst komt de periode voor de decentralisaties aan bod. Daarna de invulling van de decentralisaties in 2015. Tot slot staan we stil bij hoe de inrichting er op dit moment uit ziet. Wat meteen opvalt is de driedeling in het beeld van de historie van het Sociaal Domein. De kolommen Maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen, Jeugdhulp en het Lokale preventieve veld zijn naast elkaar ontwikkeld. Zowel in de organisatievorm als in gedragingen (verbinding zoeken, samen ontwikkelen) ontbreekt de samenhang tussen de drie kolommen en is de verbinding met het lokale preventieve veld niet zichtbaar. Wat ook opvalt is de ontwikkeling die het lokale preventieve veld heeft doorgemaakt. Dat beeld onderstreept het belang van niet alleen een lokale transformatie maar het samen transformeren en zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking.

Periode voor de decentralisaties in 2015

Maatschappelijke ondersteuning Werk en inkomen	Jeugdhulp	Lokale preventieve veld
De Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden (GRD) is sinds maart 2006 de uitvoeringsorganisatie die zorgt draagt voor de uitvoering van taken die door gemeenten in de Drechtsteden zijn opgedragen over overgedragen. Toenmalige taken in het kader van de Wet voorziening gehandicapten en alle regelingen rondom werk en inkomen werden ondergebracht bij het onderdeel Sociale Dienst Drechtsteden (SDD). In de loop der jaren zijn ook andere regelingen op dit domein bij de SDD ondergebracht. Al voor de inrichting van de GRD bestond er een historie van samenwerking in de Drechtsteden.	In het verleden lag de beoordeling van zorgbehoeften binnen het jeugddomein bij verschillende jeugdhulporganisaties. Met de invoering van de Wet op de Jeugdzorg in 2005 werd toenmalig Bureau Jeugdzorg de centrale toegang voor jeugdhulp. Provincies waren verantwoordelijk voor de subsidieverstrekking in Bureau Jeugdzorg en de zorgaanbieders. In 2015 werd de verantwoordelijkheid voor de jeugdhulp overgedragen aan gemeenten.	Gemeenten waren van oudsher verantwoordelijk voor het lokale preventieve veld. Er werd gefragmenteerd beleid gevoerd op het gebied van onderwijs, jeugd, welzijn, cultuur, sport, enzovoorts.

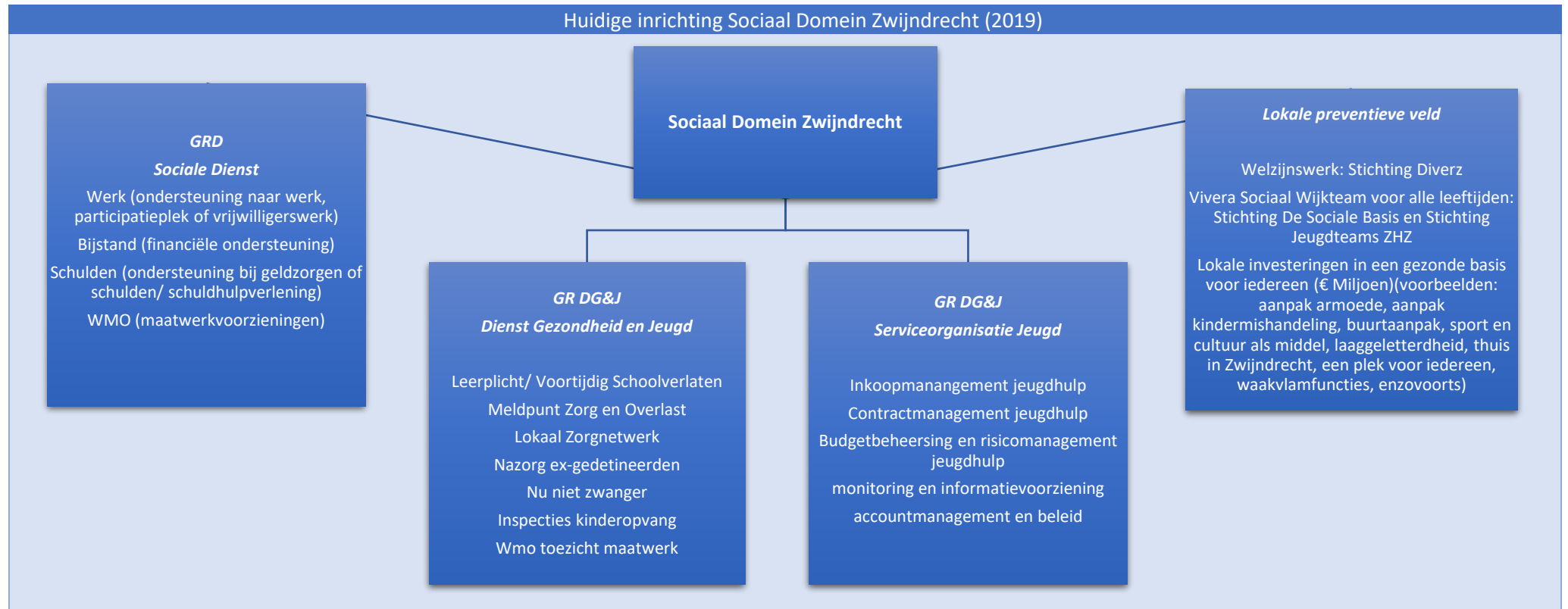
Invulling van de decentralisaties in 2015

Maatschappelijke ondersteuning Werk en inkomen	Jeugdhulp	Lokale preventieve veld
<p>In 2015 zijn nieuwe taken in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Participatiewet ondergebracht bij de SDD. Algemene voorzieningen zijn lokaal georganiseerd en voor alle inwoners beschikbaar (bijvoorbeeld maaltijdvoorzieningen, opbouwwerk). Maatwerkvoorzieningen in het kader van de Wmo zijn ondergebracht bij de GRD. Een maatwerkvoorziening betreft persoonlijke hulp wanneer algemene voorzieningen niet voldoende zijn (bijvoorbeeld individuele begeleiding, huishoudelijke hulp, vervoer, woningaanpassingen).</p>	<p>Ter voorbereiding op de decentralisatie van de jeugdhulp is een projectorganisatie ingericht bestaande uit een team van ambtenaren uit de regio Zuid-Holland Zuid en een vertegenwoordiging van jeugdhulppartners. Vanuit dit team zijn het Beleidsplan Jeugdhulp en het Inrichtingsplan Serviceorganisatie Jeugd opgesteld. Er werd daarbij nauw samengewerkt met maatschappelijke organisaties (preventieve veld).</p> <p>Het idee was om de oude GGD om te vormen tot dé organisatie voor jeugd en gezin in Zuid-Holland Zuid. Daarom is gekozen voor een compacte organisatie met een flexibele schil als onderdeel van de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Gezondheid en Jeugd. Gezamenlijk kozen de gemeenten in Zuid-Holland Zuid voor volume (inkoop en contractering) en solidariteit (zo droegen we gezamenlijk de financiële risico's). Ook kwamen we daarmee tegemoet aan de behoefte van jeugdhulpaanbieders om met zo veel mogelijk gemeenten tegelijk afspraken te maken. Er werd gewerkt vanuit een gezamenlijke intentie en inzet van gemeenten, jeugdhulporganisaties en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties.</p>	<p>Lokaal werkten we ter voorbereiding op onze nieuwe taken met programma's die we samen met onze maatschappelijke partners hebben opgesteld. Samen met het VIVERA Wijkteam (gericht op zorg en ondersteuning voor volwassenen) en het CJG/ Jeugdteam (gericht op zorg en ondersteuning voor jongeren) werkten we aan de uitvoering van het "Lokaal uitvoeringsprogramma jeugd" en het "Lokaal uitvoeringsprogramma Wmo". Door deze werkwijze kregen we een goed beeld van belangrijke thema's en opgaven in de Zwijndrechtse samenleving. De vraagstukken bleken complex en waren niet op te lossen binnen de 'oude programma's of beleidsterreinen.</p> <p>Vanaf 2017 werkten we daarom met één programma voor het sociaal domein waarin de belangrijkste maatschappelijke thema's terugkwamen. We keken daarbij niet alleen naar waar deze thema's elkaar raakten maar ook hoe deze elkaar konden versterken waarmee we stevige stappen hebben gezet in een integrale aanpak binnen het lokale sociaal domein.</p> <p>Tijdens de uitvoering van het Programma Sociaal Domein bleek een meer opgavegerichte aanpak die verder gaat dan alleen het Sociaal Domein noodzakelijk is. Bijvoorbeeld de werkgelegenheid, woningvoorraad, veiligheid en het voorzieningenniveau zijn van grote invloed op de aantrekkelijkheid van de gemeente en sociale cohesie in de gemeente. Daarom zijn we op basis van het raadsprogramma "Krachtig Zwijndrecht 2018 – 2022" opgavegericht gaan werken over de verschillende domeinen heen. Om de ambities uit het raadsprogramma te kunnen verwezenlijken is het van belang om als gemeente zelf te kunnen bepalen en aan het roer te staan. Even belangrijk is het om dit samen met inwoners, maatschappelijke partners en bedrijfsleven te organiseren en uitvoeren.</p>

Huidige inrichting van het Sociaal Domein

In het onderstaande schema is globaal aangegeven hoe anno 2020 het Sociaal Domein in Zwijndrecht is ingericht. Het schema maakt vooral zichtbaar waar welke taken zijn belegd als het gaat om werk en inkomen, jeugdhulp, volwassenzorg (Wmo) en het lokale preventieve veld. De onderdelen waarop de focus ligt in dit transformatieplan. We willen echter niet voorbijgaan aan de inzet van [Drechtwerk](#) dat mensen met een lichamelijke, verstandelijke, psychische of sociaal/maatschappelijke beperking ondersteunt zodat zij arbeidsritme en werkervaring opdoen en een vak leren waarmee hun kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot. Of aan de inzet van [Zwijndrecht werkt](#) dat mensen begeleidt bij het vinden van passend werk en het vinden van de juiste match. Dat doen zij door mensen te helpen aan een zinvolle dagbesteding en door hen deel te laten nemen aan leerwerkprojecten. Tot slot hebben we ten aanzien van de uitvoering van een aantal taken op het gebied van [Beschermd Wonen en Opvang](#) een regionale samenwerkingsovereenkomst afgesloten met elf gemeenten, met de gemeente Dordrecht in de rol van centrumgemeente. In ons lokale plan "Een plek voor iedereen" beschrijven we hoe wij in 2020 en 2021 lokaal aan de slag gaan met de transformatie van Beschermd Wonen naar [Beschermd Thuis](#)

Figuur 1: Inrichting Sociaal Domein Zwijndrecht.



Hoofdstuk 3: Waar staan we nu

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we de ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein geschetst. We hebben in vogelvlucht stilgestaan bij de keuzes die in de periode voor en na de decentralisaties van de Jeugdwet, Wet maatschappelijke ondersteuning en Participatiewet zijn gemaakt, zowel inhoudelijk als organisatorisch. Deze historische context is van belang bij het interpreteren van het 'Beeld van Zwijndrecht', dat we in dit hoofdstuk schetsen. Kenmerkend voor Zwijndrecht is dat we als middelgrote gemeente, veel grootstedelijke sociale problematiek hebben. Een beeld dat we met een nieuwe koers en nieuwe strategie de komende jaren willen ombuigen. Samen met onze inwoners, maatschappelijke partners, regiogemeenten en verbonden partijen willen we werken aan een evenwichtig Zwijndrecht, waar inwoners zich veilig, prettig en betrokken voelen en waarin we samen verantwoordelijk nemen voor het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van onze inwoners.

In dit hoofdstuk diepen we dit beeld uit, daarbij hebben we aandacht voor de ontwikkelingen in het sociaal domein, voor de samenstelling van het woningbouwbestand en voor de wijze waarop wij de zorg en ondersteuning aan onze kwetsbare inwoners vormgeven. Vervolgens komt aan bod waarom het noodzakelijk is om het Sociaal Domein in Zwijndrecht stevig verder te ontwikkelen (transformatie). Omdat beleid en uitvoering in het Sociaal Domein compleet verweven is met de regionale samenwerking (GRD en GR DG&J), heeft de transformatie die wij voor ogen hebben ook direct grote invloed op de organisatie en structuren waarbinnen wij met onze partners en in (regionale) verbanden samenwerken. Dit vraagt om een strategie die ertoe bijdraagt dat we lokaal bepalen en sturen op de transformatie van het Sociaal Domein en daarmee op de uitvoering van het raadsprogramma. We zijn ervan en doen het samen! Het hoofdstuk sluiten we af met een financieel beeld van het Sociaal Domein. Wat gaat er in Zwijndrecht in financiële zin om in het Sociaal Domein, wat krijgen we binnen vanuit het Rijk en wat geven we uit aan de verschillende onderdelen? Dat alles geeft een compleet beeld van de opgaven waarvoor we aan de lat staan.

3.2 Beeld van Zwijndrecht

Veel sociale problematiek en daarmee samenhangend veel kosten

Schertsend zeggen we weleens dat we in Zwijndrecht hoog scoren op veel van de verkeerde lijstjes. Zwijndrecht heeft bijvoorbeeld een hoog percentage huishoudens met een laag inkomen en veel kinderen die opgroeien in armoede (11,3% ten opzichte van 8,1% landelijk) en gebruik maken van geïndiceerde jeugdhulp (13,2% ten opzichte van 10% landelijk). Ten opzichte van de landelijke statistieken ligt het gebruik van de GGZ, de wijkverpleging in Zwijndrecht hoger, ervaren meer inwoners eenzaamheid, zijn meer inwoners het slachtoffer van huiselijk geweld en kindermishandeling, bewegen meer inwoners onvoldoende en zijn er meer inwoners met overgewicht.

We pogen geen volledig beeld te schetsen van (de omvang van) de sociale problematiek in Zwijndrecht, maar deze statistieken illustreren wel de onevenwichtigheid in de opbouw van de Zwijndrechtse bevolkingssamenstelling. Voor we inzoomen op de kosten die daarmee samenhangen, benadrukken we dat dit er ook voor heeft gezorgd dat er in Zwijndrecht een sociale basisinfrastructuur staat, waar we trots op zijn. Veel verenigingen en vrijwilligers (initiatieven) zetten zich dagelijks in voor inwoners die ondersteuning nodig hebben en zijn goed verbonden met onze maatschappelijke partners, het welzijnswerk en met de professionals die formele zorg en ondersteuning leveren. Dit zorgt er niet alleen voor dat we veel zwaardere zorg- en ondersteuningsvragen voorkomen, maar ook dat we problematiek snel signaleren en zorgen dat onze inwoners de zorg en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben. Deze krachtige sociale basis is even kenmerkend voor Zwijndrecht, als de eerdergenoemde statistieken.

Tegelijkertijd hebben we een financieel probleem. We zien stevige volumegroei en dus een stijging van de uitgaven aan de maatwerkvoorzieningen uit de Wmo, Jeugdwet en aan de Participatiewet en het schuld- en minimabeleid. We geven structureel meer uit, dan we daar van het Rijk voor krijgen. Voor het beeld, alleen al waar het de geïndiceerde jeugdhulpvoorzieningen betreft, geven we in Zwijndrecht jaarlijks € 1.600.000, - meer uit dan we daar van het Rijk voor krijgen.

De solidariteitsafspraken, compenseerden dat de afgelopen jaren. Echter op het jeugddomein worden deze vanaf 2020 afgebouwd. Naast deze regionale (geïndiceerde) maatwerkvoorzieningen, hebben we aanvullend een stevig lokaal preventief veld met algemene voorzieningen, stut- en steunconstructies en gerichte impulsen.

Deze impulsen zijn gericht op het verbeteren van het welzijn en de gezondheid van onze inwoners, op het voorkomen van zwaardere zorg- en ondersteuningsvragen en daarmee op het drukken van het gebruik (en de kosten) van geïndiceerde maatwerkvoorzieningen. Voorbeelden hiervan zijn (jaarlijkse) impulsen als:

- € 500.000, - in de aanpak van armoede (incidentele middelen)
- € 300.000, - in de aanpak van kindermishandeling en huiselijk geweld (incidentele middelen)
- € 180.000, - in een buurtaanpak voor de kwetsbare buurten (incidentele middelen)

Dit zijn slechts voorbeelden van impulsen die bovenop de reguliere investeringen in het preventieve (VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden, welzijnsorganisatie) komen, waar in totaal € 4.500.000, - mee gemoeid is. Investeren in het Sociaal Domein in Zwijndrecht is hard nodig. Hieronder volgt een greep uit de kengetallen:

Figuur 2: Cijfers sociale problematiek in Zwijndrecht

Beeld van Zwijndrecht	
Jeugdhulp (bron: lokaal plan jeugd)	
<ul style="list-style-type: none"> • Kinderen tot 18 jaar met jeugdhulp • Waarvan Specialistische hulpverlening • Stichting Jeugdteams • Ernstige enkelvoudige dyslexie • Jeugdbescherming/ Jeugdreclassering (maatregel) 	<ul style="list-style-type: none"> • 13% kinderen tot 18 jaar in 2018 • 59% van de kinderen die jeugdhulp ontvangen tot 18 jaar in 2018 • 31% van de kinderen die jeugdhulp ontvangen tot 18 jaar in 2018 • 2% van de kinderen die jeugdhulp ontvangen tot 18 jaar in 2018 • 8% van de kinderen die jeugdhulp ontvangen tot 18 jaar in 2018
Individuele voorzieningen Wmo (bron: gemeentelijke monitor Sociaal Domein)	
<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning thuis • Hulp bij het huishouden • Hulpmiddelen en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 per 1.000 inwoners van 18+ in 2018 • 29 per 1.000 inwoners van 18+ • 50 per 1.000 inwoners van 18+
Werk en inkomen (bron: SDD en Waar staat je gemeente)	
<ul style="list-style-type: none"> • Uitkeringen (via participatiewet) • Huishoudens met bijstandsuitkeringen • Stichting leergeld (kinderen die opgroeien in armoede) • Persoonlijk minimabudget • Percentage werklozen • Beroepsbevolking met laag opleidingsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • 1.111 op 1-1-2019 en 1.049 op 31-12-2019 • 5,8% van het totaal aantal huishoudens (landelijk 5,3) • 1.115 kinderen (waarvan 612 PO en 503 VO) • 818 verstrekkingen • 4% in 2018 (landelijk 3,9%) • 153 per 1.000 inwoners 15-75 jaar

Een onevenwichtig woningbestand

De reguliere investeringen in het preventieve veld en in de gerichte impulsen in de gezondheid en het welzijn van onze inwoners (preventie), lijken zich nog niet direct uit te betalen in de vorm van een daling van het gebruik van de (geïndiceerde) maatwerkvoorzieningen. Deels is de verklaring hiervoor dat het nu eenmaal tijd kost voor dergelijke investeringen renderen, anderzijds vertekent dit beeld door onze bevolkingssamenstelling, die weer wordt verklaard door de onevenwichtige opbouw van het woningbestand. In de woningbouwstrategie van Zwijndrecht is aangegeven dat de woningvoorraad in Zwijndrecht momenteel nog te eenzijdig is samengesteld: het aandeel sociale huurwoningen is relatief hoog en het aanbod in de vrije sector wordt gedomineerd door betrekkelijk goedkope woningen. Dat heeft voordelen (Zwijndrecht is een van de meest betaalbare woongemeenten in Zuid-Holland), maar draagt ook bij aan de relatief grote afhankelijkheid van sociale voorzieningen die de bevolking van Zwijndrecht momenteel kenmerkt. Inwoners die Zwijndrecht verlaten zijn overwegend hoger opgeleid en hebben een hoger inkomen, terwijl de nieuwe instroom vooral uit wat minder hoog opgeleide en minder welvarende huishoudens bestaat.

Bij de ontwikkeling van nieuwe woningbouwlocaties zoeken we steeds de bovenkant van de markt op. Op welk niveau deze bovenkant ligt, kan per locatie verschillen. We streven ernaar om in de periode tot 2030 nog 4.900 woningen aan de voorraad toe te voegen, zoveel mogelijk in het duurdere segment (van €250.000 v.o.n. of huur boven de liberalisatiegrens (€737,14 in 2020)). Het aandeel huurwoningen van woningcorporaties in de totale woningvoorraad in de gemeente Zwijndrecht bedraagt nu ongeveer 37%, het aandeel bereikbare huurwoningen (waarvoor huurtoeslag mogelijk is) ongeveer 32%. Vanuit het streven naar een evenwichtige bevolkingssamenstelling is het wenselijk dat dit aandeel daalt naar ongeveer 30%, wat landelijk gezien een gebruikelijk percentage is voor een middelgrote gemeente in stedelijk gebied. Hoe meer vrije sector woningen er de komende jaren aan de woningvoorraad worden toegevoegd, hoe dichter we bij dit streefpercentage zullen komen. De PALT-afspraken over -600 sociale huurwoningen speelt hierbij uiteraard ook een rol. Op de ontwikkeling van de goedkope koopvoorraad en particuliere huurvoorraad kunnen we als gemeente weinig invloed uitoefenen. Door uitvoering van de woningbouwstrategie voorkomen we in elk geval dat er in dit segment nog wordt bijgebouwd en zorgen we er ook voor dat het aandeel van dit segment in de totale voorraad afneemt.

Verkleining van het aandeel goedkope woningen door nieuwbouw in de vrije sector leidt in absolute zin niet tot minder vraag naar voorzieningen in het sociaal domein, maar zorgt er wel voor dat deze uitgaven worden gecompenseerd door hogere (OZB) inkomsten. Een evenwichtiger woningvoorraad leidt ook tot een evenwichtiger bevolkingssamenstelling en een betere balans tussen zelfredzame en minder zelfredzame inwoners, waar mogelijk ook op wijk- en buurtniveau. De Zwijndrechtse bevolking wordt daarmee meer dan nu een afspiegeling van de Nederlandse samenleving.

Te veel op afstand gezet: Het primaat van het sociaal domein hoort lokaal.

In het hoofdstuk 'Historie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht', hebben we beschreven vanuit welke logica we het sociaal domein in de aanloop naar de decentralisaties van de Jeugdwet, Wet maatschappelijke ondersteuning en Participatiewet hebben georganiseerd. Deze wijze van organiseren heeft gezorgd voor continuïteit van zorg en ondersteuning. De transities zijn geruisloos verlopen, maar tegelijkertijd zien we dat we nog aan de vooravond van de beoogde transformatie staan. De destijds effectieve organisatievorm, is nu een belemmering en toe aan doorontwikkeling. Het huidige construct is gebaseerd op een uniforme aanpak, maar de sociale problematiek en politieke-bestuurlijke ambities van Zwijndrecht, vragen om een aanpak met een andere intensiteit dan in de overige gemeenten. Omdat kaderstelling (beleidsmatig en financieel) op afstand is geplaatst, ontbreekt het ons aan de mogelijkheden om hierop te sturen. Datzelfde gebrek aan sturingsmogelijkheden geldt voor de uitvoering. Verbonden partijen indiceren zorg- en ondersteuning en organiseren (voor een belangrijk deel) hun eigen toegang, waar de uitvoering valt onder de lokale kaderstelling hebben we de afgelopen periode vooral geïnvesteerd in het versterken van het accountmanagement en het opdrachtgeverschap. Het effect daarvan is geweest dat de uitvoering verder op afstand is komen te staan. De verbonden partijen en lokale maatschappelijk partners acteren echter op afstand van elkaar.

Dat zorgt voor versnippering: Het effect daarvan is dat er onvoldoende sprake is van een integrale aanpak, regie niet wordt afgestemd en van demedicalisering, normalisering en het op- en afschalen van maatwerkvoorzieningen naar het preventieve veld en algemene voorzieningen en vice versa te weinig terecht komt. Onze inwoners krijgen daardoor niet de ondersteuning die zij nodig hebben en zorg en ondersteuning zijn onnodig duur.

Voorname tot afbouwen solidariteitsafspraken jeugd

Bij de transitie in 2015 hebben we solidariteitsafspraken gemaakt waarmee we in de jeugdhulpregio Zuid-Holland Zuid de financiële risico's deelden en gezamenlijk optrokken. In 2017 zijn deze afspraken verlengd en eind 2019 heeft het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Gezondheid en Jeugd het voornemen om te besluiten tot de afbouw van de solidariteitsafspraken voor een zienswijzeprocedure aangeboden aan de gemeenteraad. De inzet van Zwijndrecht is eind 2019 geweest om de solidariteitsafspraken in stand te houden. Uiteindelijk heeft deze inzet in het Algemeen Bestuur geleid tot het voorgenomen besluit om de afspraken in de periode van 2020 – 2023 af te bouwen in plaats van per 2020 direct af te schaffen.

Het afbouwen van de solidariteitsafspraken is financieel in eerste instantie een stevige aderlating. Alleen al op de geïndiceerde jeugdhulpvoorzieningen die vanaf 2020 worden afgebouwd, hebben we een jaarlijks voordeel bij de solidariteit van € 1.600.000, -. Een andere kant van dezelfde medaille is dat het tegelijkertijd voelt als een bevrijding van een "gouden ketting". Het waren immers ook de solidariteitsafspraken die ervoor hebben gezorgd dat we onze onvrede over het uitblijven van de transformatie in het sociaal domein, niet eerder op deze wijze hebben omgezet in de koers voor het sociaal domein die in dit transformatieplan staat beschreven. De transformatie die we beogen op het sociaal domein, is echter maar een deel van het antwoord. De solidariteitsafspraken maakten immers ook integraal onderdeel uit van 'de deal' over de regionale samenwerking. Daarin verevende solidariteit de financieel negatieve effecten van het huisvesten van kwetsbare inwoners en vormde het een logische verklaring van de keuze om het beleid en de toegang tot maatwerkvoorzieningen, te organiseren bij verbonden partijen. De logica achter deze keuzes verdwijnt met de afbouw van de solidariteitsafspraken.

3.3. Financieel beeld van het Sociaal Domein

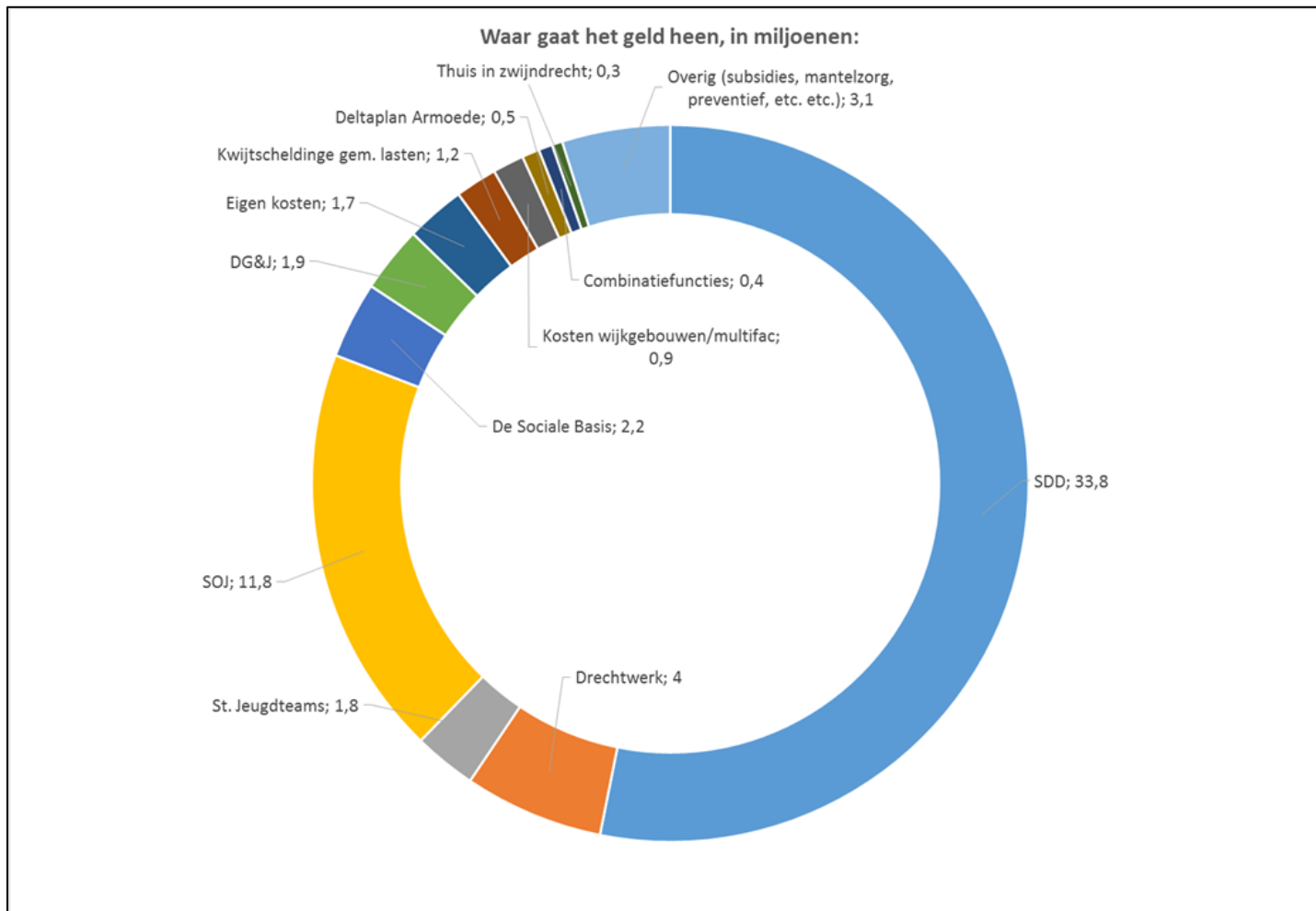
Niet alleen de vraag naar zorg en ondersteuning groeit maar daarmee ook de kosten. In deze paragraaf staan we stil bij het financiële beeld van het Sociaal Domein in 2020 en de factoren die van invloed zijn op hoe het uiteindelijke kostenplaatje er in 2020 uit gaat zien. In de Zwijndrechtse begroting voor 2020 zijn we uitgegaan van verwachte inkomsten voor het Sociaal Domein ter hoogte van € 62,2 miljoen en verwachte uitgaven ter hoogte van € 63,6 miljoen.

Het tekort op het sociaal domein als geheel wordt gecijferd op € 1,4 miljoen in 2020 (d.i. ook het bedrag van de vordering op het Rijk die was opgenomen in de primaire begroting). Dit is ook al inclusief de extra middelen die we ontvangen voor de jeugd (ca. 1 miljoen per jaar), waarvan nog niet zeker is of dat die vergoeding structureel zal gaan worden. Het is daarnaast van belang te melden dat het tekort zonder verdere maatregelen zeker zal oplopen – zoals zichtbaar werd in zowel de begroting van de SDD als SOJ. Dit is ook de reden dat Zwijndrecht de afgelopen periode zo actief is geweest in regio, provincie en naar het Rijk om hier aandacht voor te vragen; dus *voordat* de financiële problemen onoverkomelijk worden voor ons.

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

Daarmee lopen we het risico dat de kosten de komende jaren niet dalen maar stijgen. We zijn er van overtuigd dat we niet alleen een lokale transformatie in gang moeten zetten maar ook moeten kijken naar het [zorglandschap](#) en de wijze waarop we de inkoop hebben georganiseerd. In de afgelopen jaren hebben we in Zwijndrecht al veel geïnvesteerd in het Sociaal Domein waarmee er een goede basis staat om op verder te bouwen. Hieronder is in beeld gebracht in figuur 3 waar het geld binnen het Sociaal Domein naar toe gaat:

Figuur 3: Waar gaat het geld naar toe binnen het Sociaal Domein (x € miljoen)



3.4 Noodzaak tot transformatie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht

De kosten voor zorg en ondersteuning groeien explosief en het is van groot belang dat we daar grip op krijgen. Echter de noodzaak tot transformatie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht draait niet alleen om de kostenstijging maar om onze inwoners. Onze inwoners krijgen niet altijd de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben. We zien dat onze inzet, onze interventies en veel van de dingen die we doen zijn gericht op problemen, op zorg en ziek zijn en het voorkomen daarvan. "Onze" betekent in dit geval niet alleen van de gemeente, maar ook onze maatschappelijke partners, bedrijven en in zijn algemeenheid de maatschappij. Wat we willen is werken aan een gezonde sociale basis voor iedereen, talentontwikkeling en het uitgaan van wat mensen kunnen. We willen met onze inzet bijdragen aan het welzijn van onze inwoners en het terugdringen van de vraag naar zorg en ondersteuning. Wat zien we gebeuren en leidt tot de noodzaak tot transformatie van het Sociaal Domein in Zwijndrecht:

- **Versnipperde organisatie:** Het sociaal domein is te versnipperd georganiseerd. Harde 'knips' tussen zorg voor jongeren en volwassenen, tussen welzijn/ algemene voorzieningen en maatwerkvoorzieningen en tussen organisaties zorgen ervoor dat niet gewerkt wordt volgens het 1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur principe.
- **Problematiseren en medicaliseren:** dit leidt niet tot het versterken van de zelfredzaamheid van onze inwoners. We moeten veel meer uitgaan van wat mensen kunnen en zorg en ondersteuning moeten er vooral zijn wanneer dat nodig is. De beste zorg is meestal niet de dure en professionele zorg.
- **Zorg en ondersteuning te veel op afstand gezet:** We hebben zorg en ondersteuning te veel 'op afstand gezet', bij verbonden partijen in de regio en bij lokale organisaties. De huidige sturingsrelatie daarop (opdrachtgeversrelatie), biedt onvoldoende partnerschap en grip om vanuit de gemeentelijke rol te sturen op de transformatie. We staan op het punt dat "we er wel van zijn maar niet over gaan".
- **Te weinig focus in het preventieve veld:** Het ontbreekt aan voldoende focus binnen onze preventieve aanpak. Daardoor doen we voor heel veel verschillende groepen een beetje, met wisselend resultaat. Wat we willen is differentiëren, ons bewust richten op specifieke opgaven, buurten of groepen waar we betekenisvol kunnen zijn en het verschil kunnen maken. Binnen bijvoorbeeld de buurtaanpak en Thuis in Zwijndrecht maken we dit onderscheid al wel en dat vertaalt zich in positieve ontwikkelingen in de Monitor Sociaal (mensen waren bijvoorbeeld actiever geworden).
- **Zorglandschap:** Ook het zorglandschap is versnipperd. Er is sprake van veel verschillende aanbieders met verschillende belangen. Door de marktwerking en door open house afspraken groeit het aantal aanbieders.



3.5 Noodzaak van een strategie ten aanzien van (regionale) samenwerking

Door het ontbreken van een duidelijke Zwijndrechtse strategie ten aanzien van de regionale samenwerking worden we geconfronteerd met de dynamiek van de regio en keuzes van andere gemeenten. De bestaande samenwerkingsafspraken in het sociaal domein worden eenzijdig opgezegd (solidariteit) en we zijn het niet eens met de inhoudelijke en financiële koers. Het primaat van het Sociaal Domein ligt echter lokaal. Door de inhoudelijke koers die we willen varen met de transformatie in het Sociaal Domein is het belangrijk dat we zelf gaan over de beleidsmatige en daarmee de financiële kaders van "beleidsrijke producten". Wat zien we gebeuren en leidt tot de noodzaak tot een strategie ten aanzien van (regionale) samenwerking:

- **De samenwerking staat onder druk:** De samenwerking in het sociaal domein (met de verbonden partijen) staat onder druk. Er zijn verschillen van inzicht over de inhoudelijke koers en over de daarmee samenhangende financiële keuzes. Er zijn gemeenten die de solidariteitsafspraken volledig willen afbouwen of die geen noodzaak zien tot transformatie van het Sociaal Domein. Ook zijn verschillende ideeën over de uitvoering van gemeentelijke taken door verbonden partijen.
- **De solidariteitsafspraken worden afgebouwd:** Voor Zwijndrecht ontstaat zo een slechte deal in de regio. Zwijndrecht huisvest immers wel veel meer dan gemiddeld in de regio mensen met een lage Sociaal Economische Status en juist deze doelgroep heeft veel zorg- en ondersteuningskosten (maatwerkvoorzieningen + investeringen in preventie en stut- en steunconstructies). Het afschaffen van de solidariteit, moet daarom gepaard gaan met evenwichtigere afspraken over de verdeling van kwetsbare groepen en sociale woningbouw.
- **Inhoudelijk en financieel zitten we onvoldoende aan het roer:** We zitten financieel en inhoudelijk onvoldoende aan het roer, zijn het fundamenteel oneens met het dienstverleningsconcept en vinden dat verbonden partijen onvoldoende inspelen op onze lokale context, met stapeling van (intergenerationele) problematiek.
- **Het primaat van het Sociaal Domein ligt lokaal:** Door het op afstand zetten van delen van de uitvoering en toegang in het Sociaal Domein ligt het primaat niet meer lokaal. We bepalen en sturen lokaal. Daarmee zorgen we voor inhoudelijke en financiële grip binnen het sociaal beleid. Dat heeft consequenties voor de wijze waarop we beleid, de toegang en de uitvoering hebben georganiseerd en dus voor onze samenwerkingspartners en verbonden partijen (met name voor de Sociale Dienst Drechtsteden, de Dienst Gezondheid en Jeugd en de Serviceorganisatie Jeugd).

Hoofdstuk 4: De “Zwijndrechtse Koers” voor het Sociaal Domein

4.1 Inleiding

Als we willen dat iedereen in Zwijndrecht tot zijn recht kan komen en kan deelnemen aan de maatschappij dan is het noodzakelijk om inwoners echt centraal te stellen in alles wat wij doen als overheid en maatschappelijke partners. Daarin is het belangrijk dat we er vanuit gaan dat iedereen in zijn of haar levenspad hobbels en uitdagingen tegenkomt en dat de meeste mensen veerkrachtig genoeg zijn om daaraan (met of zonder hulp van hun omgeving) het hoofd te bieden. Daar waar iemand die veerkracht niet (meer) heeft en zorg en ondersteuning nodig heeft moet dit laagdrempelig, dichtbij en simpel georganiseerd en toegankelijk zijn. Ondanks de logica van de keuzes voor de inrichting en uitvoering in het verleden zien we nu dat inwoners niet altijd de zorg en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben. Daarnaast gaan we in de uitvoering ook vaak voorbij aan de veerkracht van onze inwoners. Mede daardoor stijgt de vraag naar zorg (explosief) en daarmee ook de kosten. We gaan daarom mensen veel gerichter helpen en dit betekent dat we in praktijk misschien wel minder zorg gaan verlenen. Door middel van onderstaande vier sporen gaan we er voor zorgen dat het primaat van het Sociaal Domein weer lokaal komt te liggen, want wij zijn ervan! Dat betekent dat we beleidsmatige en financiële kaderstelling weer naar Zwijndrecht halen. We doen dat samen met onze inwoners en maatschappelijke partners. Hiermee zorgen we ervoor dat de transformatie die nodig is nu echt vorm krijgt. We zijn ons er van bewust dat deze transformatie ook iets vraagt van ons als overheid en dat we moeten helpen en mee moeten ontwikkelen. We moeten vaart maken en intensiever zelf sturen op de doorontwikkeling. Daarom stellen we een transformatiemanager aan die een belangrijke rol heeft binnen de onderstaande vier sporen en helpt bij de gezamenlijke transformatie. De transformatiemanager wordt om dit te bereiken dicht tegen de uitvoering aan gepositioneerd. De manier waarop we dat doen kan consequenties hebben voor de manier waarop we lokaal en regionaal samenwerken. In dit hoofdstuk concretiseren we de Zwijndrechtse koers voor het Sociaal Domein. Per spoor geven we aan welk probleem we willen oplossen (onze inzet), welke acties we inzetten en wat we al in 2020 willen bereiken:

- A. VIVERA Sociaal Wijkteam (0 – 100 aanpak) centraal: We pakken grip terug op de uitvoering, toegang en transformatie.
- B. Sturen op transformatie: We sturen mee in de uitvoering, jagen aan en versnellen de transformatie.
- C. Primaat van het Sociaal Domein ligt lokaal: We bepalen zelf het speelveld door de kaderstelling voor het beleid en de financiën weer naar Zwijndrecht te halen.
- D. Sturen op een evenwichtiger woningbestand: Zwijndrecht is aantrekkelijk om te komen wonen en te blijven wonen.

4.2 Zwijndrechtse principes (die we hanteren bij de uitvoering)

De verandering die we beogen is niet alleen inhoudelijk groot, maar heeft ook veel impact op onze maatschappelijke partners, regiogemeenten en verbonden partijen. Het is goed om voor we de inhoud ingaan een aantal uitgangspunten te formuleren die aangeven welke principes, beginselen we hanteren we bij het uitvoeren van onze Zwijndrechtse koers voor het sociaal domein:

- **We doen het goede en doen dat goed. We stoppen met wat niet werkt:** Bij alles wat we doen kijken we steeds of we het goede doen. We hebben het lef om zowel lokaal als regionaal te stoppen met dingen die niet werken en juist te versterken wat goed werkt en bijdraagt aan het welzijn en de gezondheid van onze inwoners.
- **Transparantie, elkaar niet verrassen (of alleen ten positieve):** In onze communicatie zijn we open en verwachten dat ook van onze samenwerkingspartners. We staan immers samen aan de lat om het verschil te maken voor onze inwoners.

- **Samendoen, samen transformeren:** We worden bepalender als overheid, ook in de uitvoering van zorg- en ondersteuningstaken. Dat betekent vooral dat we werken vanuit een gezamenlijke intentie en gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel met onze maatschappelijke partners.
- **Minimale administratieve lasten:** We weten precies waarop we willen sturen en met en dit real-time (dashboard/database). Dit moet voor alle betrokkenen leiden tot minimale administratieve lasten maar scherp inzicht in de stand van zaken en het effect monitoren van onze inspanningen.
- **Lerend vermogen, PDCA-oriëntatie:** We passen het principe van Plan – Do – Check – Act toe en op basis daarvan zullen we onze gezamenlijke aanpak en onze interventies aanpassen, veranderen of versterken.
- **Kracht van samenwerking benutten en versterken:** We benutten de kracht van de (regionale) samenwerking omdat die het welzijn en de gezondheid van onze inwoners ten goede komt. Zwijndrecht maakt zich hard voor regionale samenwerking, neemt hierin weer een leidende positie en levert een bijdrage aan het vergroten van de kracht van de regio.
- **We werken vanuit gezamenlijke kernwaarden:** Samen met onze maatschappelijke partners werken we vanuit de onderstaande kernwaarden. We spreken elkaar hier op aan en houden elkaar hieraan. Deze waarden ondersteunen het uitgangspunt dat in onze dienstverlening inwoners centraal staan. In alles wat we doen:
 - We zijn van het kastje en de muur (we laten je pas los als het kan);
 - We verwijzen niet naar elkaar maar betrekken elkaar (waar dat onze inwoners helpt);
 - Vertrouwen is de basis van ons handelen;
 - We zien wie je bent (ieder van ons maakt een verschil);
 - We gaan samen voor maximaal maatschappelijk rendement (in tegenstelling tot eigen belang van individuele organisaties).

4.3 De “Zwijndrechtse Koers” voor het Sociaal Domein

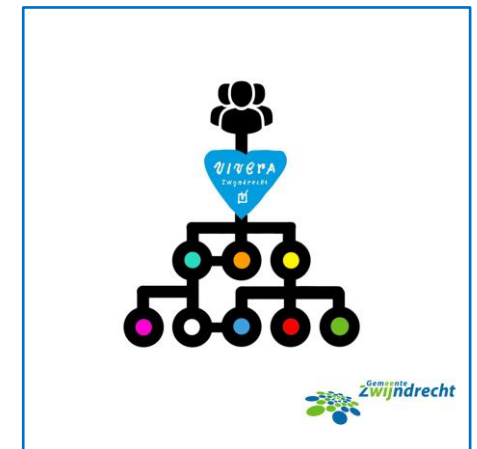
A. Het VIVERA Sociaal Wijkteam (0 – 100 aanpak) centraal: we pakken grip terug op de uitvoering, toegang en transformatie

Onze inzet

We organiseren in Zwijndrecht en onder Zwijndrechtse aansturing een integraal en laagdrempelig team voor informatie, advies en ondersteuning in het sociaal domein. Zo kunnen we sturen op goede dienstverlening aan onze inwoners en op de kostenontwikkeling in het sociaal domein. Het VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden is hierbij ons vehikel.

Trajectregisseurs gaan integrale plannen per huishouden maken, zorg- en ondersteuning indiceren, snel op- en afschalen, zich verbinden met (lokale) 1^e en 2^e lijns zorgverleners en de sociale basis en werk maken van normalisering en stoppen van medicalisering (waarin alles wordt gezien in het licht van gezondheid en ziekte). Er zijn nu te veel toegangspoorten voor zorg- en ondersteuning in het sociaal domein. Die willen we (minstens) met elkaar verbinden, om de versnippering tegen te gaan. Zo krijgen we grip op het dienstverleningsconcept en op de kostenontwikkeling.

Het VIVERA Wijkteam voor alle leeftijden wordt zo de integrale toegang tot hulp en ondersteuning. Voor 2020 is subsidie verleend (integrale opdracht) aan stichting De Sociale Basis en aan Stichting Jeugdteams Zuid-Holland-Zuid voor het preventieve jeugdbeleid en voor het uitvoeren van de taken van het VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden. De opdracht voor het jeugdteam wordt op dit moment geformuleerd door de Serviceorganisatie Jeugd.



In de uitvoering werken het jeugdteam en het VIVERA Wijkteam voor alle leeftijden wel steeds intensiever samen. Onderstaand concretiseren we deze inzet in concrete acties voor de komende periode en beschrijven we wat we in 2020 willen hebben gerealiseerd. De zorg dicht bij de mensen brengen, laagdrempelig, is onderdeel van de gedachte achter de decentralisaties. Die gedachte brengt een risico met zich mee. De nabijheid van zorg op gemeentelijk niveau – met de lokale teams en huisartsen als vooruitgeschoven posten – kan leiden tot meer zorggebruik. Dat is op zich niet erg, maar dat wordt het wel als drie dingen samenkomen:

- die groei in het zorggebruik wordt gerechtvaardigd vanuit het idee van laagdrempeligheid;
- er is te weinig aandacht voor de vraag of de preventie die het zorggebruik kan beperken goed van de grond komt;
- én medewerkers van lokale teams en huisartsen zien door de lage drempel meer hulpvragen. Ze beantwoorden of verhelpen die echter niet zelf, maar verwijzen naar duurdere aanbieders.

Een lage drempel kan dus zorggebruik in de hand werken in plaats van beperken zo blijkt uit het rapport "Het groeiend jeugdzorggebruik – duiding en aanpak" van het Nederlands Jeugdinstituut. Daarom zetten we niet alleen een laagdrempelige toegang neer maar investeren we onverminderd in preventie, in normalisering en in het probleemoplossend vermogen van de mensen die in de toegang werken. De transformatiemanager heeft hierin een belangrijke rol.

Wat willen we in 2020 en 2021 bereiken en wat vraagt dat van ons

<p>1) We werken samen met het VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden aan dienstverlening waarin inwoners echt centraal staan</p>	<p>a) De hulpverleners in het VIVERA Sociaal Wijkteam werken vanaf 2020 als trajectregisseurs volgens het principe van normaliseren</p> <p>De transformatiemanager heeft de opdracht om er samen met de hulpverleners van het VIVERA Sociaal Wijkteam voor te zorgen dat zij met ingang van najaar 2020 werken als trajectregisseurs waarin normaliseren de norm is en niet langer als hulpverlener. Zij stellen gezamenlijk een plan op waarin is uitgewerkt wat normaliseren betekent in praktijk voor de bestaande procedures en werkwijzen en hoe zij daaraan invulling willen geven. Ook maken zij in dat plan een vertaling van onderstaande principes naar hun procedures en werkwijzen. Deze principes zijn voor ons de basis voor dienstverlening waarin inwoners echt centraal staan:</p> <ul style="list-style-type: none">• We gaan uit van de veerkracht en talenten van inwoners;• We vragen een inwoner nodig heeft om te kunnen slagen;• We maken een plan met doelen met inwoners samen;• We lopen een tijdje met inwoners op en staan er naast;• Wat we doen is gericht op het versterken van zelfredzaamheid. Zorg en ondersteuning bieden we als dat nodig is• We werken oplossingsgericht aan herstel van het gewone leven. Oplossingen in het gewone leven gaan voor;• We zetten goede zorg in die kort en krachtig is en gericht op zelfredzaamheid;• We werken volgens het principe van 1 huishouden, 1 plan en 1 regisseur;• We pakken kort en krachtig door bij zorgwekkende zorgmijders;• We realiseren een waakvlamfunctie voor inwoners voor wie zelfredzaamheid of het opbouwen van een steunnetwerk niet haalbaar is. Ter voorkoming van zwaardere zorg;• We schalen op zodra het nodig is en schalen af zodra het kan;• We zijn geen doorgeefluik maar een verbindende schakel.
---	---

	<p>b) Jaar van de waarheid voor het VIVERA Sociaal Wijkteam – evaluatie werking in 2020 Op basis van een evaluatie van de werking van het VIVERA Sociaal Wijkteam in het najaar van 2020 moet duidelijk worden of er duidelijke groei en verbetering te zien is in de dienstverlening waarin inwoners echt centraal staan. Anders komen andere organisatorische opties (aanbesteden of zelf organiseren) in beeld. Vanuit onze rol "We zijn ervan en doen het samen" voeren we hier vanuit partnerschap krachtig regie op. Dit vraagt van ons voorbereiding op aanbesteden of zelf organiseren.</p>
<p>2) We zorgen er gezamenlijk voor dat het VIVERA Sociaal Wijkteam de regisserende en verbindende schakel wordt in het Zwijndrechtse Sociaal Domein.</p>	<p>a) Het VIVERA Sociaal Wijkteam wordt de beste en makkelijkste route voor inwoners en (medisch) doorverwijzers Het VIVERA Sociaal Wijkteam wordt verantwoordelijk voor het totaalaanbod van informatie, advies en de toegang tot zorg en ondersteuning. Door middel van onderstaande acties zorgen we ervoor dat het VIVERA Sociaal Wijkteam de makkelijkste en beste route wordt voor inwoners en (medische) doorverwijzers. Het wordt ons vehikel om te sturen op de toegang tot hulp en ondersteuning en de kostenontwikkeling in het Sociaal Domein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het VIVERA Sociaal Wijkteam wordt verantwoordelijk voor het totaalaanbod aan informatie, advies en de toegang tot zorg en ondersteuning in het Sociaal Domein; • Het team is verantwoordelijk voor de totstandkoming van een integraal ondersteuningsplan voor een huishouden dat samen met de inwoners wordt opgesteld. Het team bepaalt samen met de inwoner wie de regievoerder wordt wanneer meerdere zorgverleners betrokken zijn; • Het team werkt nauw samen met het Welzijnswerk, met huisartsen en andere medische verwijzers, praktijkondersteuners, onderwijs, verenigingen en andere preventieve voorzieningen. We werken aan goede samenwerking met verwijzers; • Het team heeft korte lijntjes met de zorgmarinier en met tweedelijnsorganisaties die inwoners met complexe problemen ondersteunen; • We werken aan volledige integratie van het jeugdteam van de Stichting Jeugdteams ZHZ en het VIVERA Sociaal Wijkteam. Daarmee maakt ook de indicatiestelling (toegang) voor jeugdhulp onderdeel uit van het lokale team. • We laten indicatiestellers voor de Wet maatschappelijke ondersteuning aansluiten bij het VIVERA Sociaal Wijkteam waarmee ook de toegang tot de Wmo maatwerkvoorzieningen hiervan onderdeel uitmaakt; <p>b) De toegang tot jeugdhulp en Wmo is onderdeel van het VIVERA Sociaal Wijkteam</p> <ul style="list-style-type: none"> • Om te bereiken dat het Jeugdteam en het VIVERA Sociaal Wijkteam volledig integreren zorgen we ervoor dat we zelf per 2021 opdrachtgever zijn voor het Jeugdteam. We verkennen samen met Dordrecht hoe we het opdrachtgeverschap invulling kunnen geven en welke consequenties dat kan hebben voor het voortbestaan van de SOJ; • Met de Sociale Dienst Drechtsteden en de Stichting Jeugdteams ZHZ maken we afspraken over de aansluiting van hun vooruitgeschoven posten (indicatiestellers) bij het VIVERA Sociaal Wijkteam; • We onderzoeken ook de mogelijkheid om ook de samenwerking op het domein van Werk en Inkomen en Schuldhulpverlening te intensiveren. Om te voorkomen dat we te veel tegelijk beetpakken doen we dat gefaseerd.

B. Sturen op transformatie: We sturen mee in de uitvoering, jagen aan en versnellen de transformatie

Onze inzet

We gaan ons anders verhouden tot onze verbonden partijen en tot ons lokale preventieve veld (VIVERA Sociaal Wijkteam en Welzijnswerk). De afgelopen periode hebben we geïnvesteerd in krachtiger opdrachtgeverschap en accountmanagement. Een nieuwe stap is dat we ook korter op de uitvoering gaan zitten en ons meer als eigenaar van verbonden partijen gaan gedragen. “Wij zijn ervan, misschien stemmen we uiteindelijk niet mee, maar wij sturen op de transformatie”. We zitten korter op de uitvoering en sturen ook op dat niveau mee. We willen in de uitvoering actief zijn en om vanuit daar mee te kunnen sturen op de transformatie en op het dienstverleningsconcept dat we beogen.

Wat willen we in 2020 en 2021 bereiken en wat vraagt dat van ons

We voeren krachtig regie op de transformatie. We gaan van sterker opdrachtgeverschap, naar vernieuwd partnerschap.

a) We sturen op de transformatie en we sturen mee in de uitvoering door het VIVERA Sociaal Wijkteam

- Vanuit onze verantwoordelijkheid voor het Sociaal Domein (We gaan erover!) gaan we stevig sturen op de transformatie en we sturen mee in de uitvoering door het VIVERA Sociaal Wijkteam. Dat doen we door een transformatiemanager dicht tegen het Wijkteam en het welzijnswerk aan te zetten en tevens een Persoonsgerichte Aanpak (PGA) specialist aan het team toe te voegen;
- We intensiveren de samenwerking van het VIVERA Sociaal Wijkteam met de zorgmarinier. We willen daarmee bereiken dat er een stevige samenhang ontstaat tussen de regierol van het VIVERA Sociaal Wijkteam en de regierol van de zorgmarinier bij de meest complexe problematiek.
- We koppelen de uitvoering door het VIVERA Sociaal Wijkteam steviger aan de gemeentelijke beleidsafdeling en gaan meesturen maar vooral vanuit partnerschap ook samen werken in en aan de transformatie. Hierin neemt de transformatiemanager samen met de zorgmarinier het voortouw. Op die manier zijn we niet langer alleen opdrachtgever van het VIVERA Sociaal Wijkteam maar werken we samen vanuit vernieuwd partnerschap.

b) Sturen aan de hand van indicatoren, actuele data en cijfers

- Naast inhoudelijke acties die bijdragen aan de transformatie zijn actuele cijfers nodig van onder andere onze verbonden partijen. Deze data hebben we nodig ter ondersteuning om te kunnen analyseren en sturen (sturingsinformatie). We werken daarom samen met het Onderzoekscentrum Drechtsteden aan een Dashboard;
- Met onze verbonden partijen en lokale maatschappelijke partners richten we een dashboard in op basis van de indicatoren waarop we als gemeente willen sturen en met sturingsgegevens die ook daadwerkelijk kunnen worden geleverd en inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Hierbij geldt het principe van alleen meten wat nodig is: less is more;
- We maken inzichtelijk waar het geldt dat we investeren in het Sociaal Domein daadwerkelijk landt.

C. Primaat van het Sociaal Domein ligt lokaal: We bepalen zelf het speelveld door de inhoudelijke en financiële kaderstelling weer naar Zwijndrecht te halen

Onze inzet

Het vaststellen van de financiële en beleidsmatige kaders is bij de decentralisaties in 2015 ondergebracht bij verbonden partijen: GRD– Sociale Dienst Drechtsteden (volwassenen) en de GR DG&J – Serviceorganisatie Jeugd (Jeugd). Daarmee liggen sindsdien ook de beleidskeuzes ten aanzien van de taken die daar belegd zijn niet meer lokaal. Onze opgaven en specifieke situatie maken dat we zelf willen gaan over de interventies, de maatregelen die we nemen en de wijze waarop onze mensen benaderd en geholpen worden (toegang). Vanuit onze verbonden partijen wordt onvoldoende ingespeeld op wat in onze lokale context nodig en/of politiek gewenst is. Wij willen zelf gaan over de beleidsmatige en daarmee financiële kaders rondom ‘beleidsrijke producten’ (herstel politiek primaat). Samenwerkingspartners (verbonden partijen) moeten inspelen op dat waar de lokale context om vraagt soms is dat inhoudelijk en in andere gevallen een politieke wens. De kern is dat maatwerk per gemeente geleverd moet worden. Geen ‘one size fits all’ meer. Daarnaast willen we investeren in een nieuw zorglandschap van aanbieders waarin er geen sprake meer is van marktwerking. We willen werken met een consortium dat verantwoordelijk wordt voor specialistische zorg. Dat wordt onze inzet bij de regionale afspraken die worden gemaakt over de inkoop en contractering van zorgaanbieders in de volle breedte van het Sociaal Domein.

Wat willen we in 2020 en 2021 bereiken en wat vraagt dat van ons

Het primaat van het Sociaal Domein komt weer in Zwijndrecht te liggen	<p>a) We zijn ervan en gaan erover We zijn lokaal verantwoordelijk voor het Sociaal Domein en gaan daarbij over het totaalaanbod van informatie, advies en de toegang tot zorg en ondersteuning. We willen op zijn minst ook invloed kunnen uitoefenen op het beleid, de toegang tot en uitvoering van maatwerkvoorzieningen die regionaal georganiseerd zijn. We willen minimaal aansluiting van de toegang tot maatwerkvoorzieningen bij het VIVERA Sociaal Wijkteam zodat onze inwoners maar aan één deur hoeven te kloppen voor hulp en ondersteuning in Zwijndrecht. In de regionale gesprekken over samenwerking en solidariteit is dat ons uitgangspunt.</p> <p>b) We sorteren voor op de toekomst van de regionale samenwerking in het Sociaal Domein</p> <ul style="list-style-type: none">• In de uitvoering is nauwe samenwerking met de verbonden partijen (Sociale Dienst Drechtsteden, de Serviceorganisatie Jeugd en de Stichting Jeugdteams ZHZ) onontbeerlijk. Vanuit partnerschap en eigenaarschap verwachten we van hen dat ze meebewegen met de koers voor het Sociaal Domein in Zwijndrecht en dat zij bijdragen aan de dienstverlening waarin onze inwoners echt centraal staan. We maken hierover heldere afspraken met de verbonden partijen.• We zoeken het partnerschap op voor beleidsarme onderdelen, taken en producten waarbij onze inwoners baat hebben bij de samenwerking. Onze inzet is een regionale uitvoeringsorganisatie met een minimale beleidscomponent, die in de volle breedte van het Sociaal Domein actief is (backoffice voor taken in het kader van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet). We beleggen hier in ieder geval de inkoop en contractering. De schaal van de samenwerking hangt voor ons af van de effectiviteit waarmee we producten kunnen aanbieden aan onze inwoners.• We gaan op zoek naar een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen. We zien hiervoor een aantal mogelijke varianten waarover we de komende maanden met de gemeenteraad in gesprek gaan en gezamenlijk de inzet bepalen voor de samenwerking in de regio. Het samenbrengen van de taken van de SOJ en de SDD in één uitvoeringsorganisatie is bespreekbaar en kan tevens een taakstelling opleveren.
--	--

c) We werken aan een nieuw zorglandschap

We werken aan een nieuw zorglandschap dat ten dienste staat van onze inwoners. Dat betekent niet langer open house afspraken waardoor het zorglandschap versnipperd raakt, maar afspraken met een samenwerkingsverband van aanbieders dat verantwoordelijkheid draagt voor specialistische zorg. Dit wordt onze inzet bij de regionale afspraken die worden gemaakt over de inkoop en contractering van zorgaanbieders in de volle breedte van het Sociaal Domein.

D. Sturen op een evenwichtiger woningbestand: Een betere deal voor Zwijndrecht in de regionale samenwerking

Onze inzet

Zwijndrecht huisvest door de onevenwichtige samenstelling van het woningbestand met veel geconcentreerde, goedkope sociale huur- en koopwoningen veel kwetsbare inwoners met een lage Sociaal Economische Status. Deze inwoners hebben een hogere zorg- en ondersteuningsvraag. Dit leidt ertoe dat we relatief veel kosten hebben in het sociaal domein. Het gaat dan niet alleen om de individuele verstrekkingen, die lopen via de verbonden partijen, maar ook over de lokale investeringen in preventieve aanpakken, de leefbaarheid van buurten en in stut- en steunconstructies om maatwerkvoorzieningen te voorkomen. Dit effect wordt versterkt doordat we een netto instroom van kwetsbare minder financieel krachtige inwoners hebben en onze financieel krachtige(re) inwoners wooncarrière maken in omringende gemeenten. De kosten werden voor een beperkt deel gecompenseerd door solidariteitsafspraken, die worden echter afgebouwd. De afbouw van solidariteitsafspraken, versterkt de noodzaak om snel te komen tot een evenwichtiger verdeling van goedkope sociale huur- en koopwoningen. Zelf sturen we daarop met de woningbouwprogrammering, voor de sociale huurvoorraad hebben we de regio en corporaties nodig.

Wat willen we in 2020 en 2021 bereiken en wat vraagt dit van ons

We werken aan een evenwichtiger samenstelling van ons woningbouwbestand.

a) We brengen de instroom en uitstroom van inwoners in Zwijndrecht in kaart

- We willen weten wat het effect is van de instroom en uitstroom van inwoners in Zwijndrecht in financiële zin op het Sociaal Domein. Het lijkt erop dat mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben in combinatie met een laag inkomen instromen en mensen met veerkracht en die meer te besteden hebben uitstromen. Het Onderzoekcentrum Drechtsteden onderzoekt begin 2020 voor ons de verhuisbewegingen en in hoeverre deze samenhangen met de kostenontwikkeling in het Sociaal Domein

b) We werken aan een evenwichtiger samenstelling van ons woningbestand

- We stellen zoals we dit ook hebben gedaan voor de transitie van het Sociaal Domein begin 2020 een koersdocument voor de realisatie van een evenwichtiger samenstelling van het woningbestand in Zwijndrecht. Op initiatief vanuit de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling gaat een gelegenheidscoalitie hier binnen de organisatie mee aan de slag.
- Onderdeel van dit plan is het realiseren van een aantrekkelijk Zwijndrecht om te komen en te blijven wonen. Naast een andere benadering van inwoners (normaliseren) willen we dat Zwijndrecht aantrekkelijker wordt om te komen wonen maar ook te blijven wonen. Ook willen we een betere deal sluiten om regionaal tot een evenwichtiger verdeling van goedkope huurwoningen en koopwoningen te komen. We onderzoeken wat er nodig is om dit te bereiken.

Hoofdstuk 5: Planning, uitvoering en evaluatie Transformatieplan

5.1 Inleiding

In het laatste hoofdstuk staan we stil bij de planning en uitvoering van dit transformatieplan. Eerst kijken we naar de kernboodschap in de communicatie over de (uitvoering van) het Transformatieplan. Vervolgens wordt in beeld gebracht hoe de planning van de verschillende acties uit dit transformatieplan er uit ziet en wanneer er voortgangsrapportages en de evaluatie worden opgeleverd. We sluiten het hoofdstuk af met een paragraaf over sturen en meten. Hoe willen we sturen op de uitvoering en transformatie en hoe meten we de effecten van onze inzet.

5.2 Kernboodschap, communicatie en evaluatie

Hieronder volgt een korte samenvatting van wat de koers die we in het Sociaal Domein varen (onze gezamenlijke inzet in verschillende gremia) concreet betekent:

Kernboodschap

Vijf jaar na de decentralisatie van taken zien we dat we weliswaar invulling hebben gegeven aan onze wettelijke taken, maar dat van de beoogde transformatie nog niet veel terecht is gekomen. Onze inwoners krijgen niet altijd de zorg en ondersteuning die nodig is en de aanpak is niet integraal. Daardoor ontstaat bij sommige inwoners chaos achter de voordeur en is er van het 1 huishouden, 1 regisseur, 1 plan principe weinig te merken. De omslag (transformatie) gaat veel te langzaam, waar de vraag naar ondersteuning en zorg en de daarmee gepaard gaande kosten explosief stijgen. Daar komt bij dat de financiële solidariteit rondom de jeugdhulp verdwijnt en dat van inhoudelijke solidariteit in de regio weinig sprake is geweest. De regio is in beweging en dat vraagt om een lokale strategie voor ons Sociaal Domein op basis waarvan we hernieuwde afspraken kunnen maken in de regio. Basis voor de lokale transformatie ligt besloten in de ambities van het raadsprogramma "Krachtig Zwijndrecht 2018 – 2022". De opgaven in het Sociaal Domein in Zwijndrecht en de ambities uit het raadsprogramma leiden tot een koers die inhoudt dat:

- A. Het VIVERA Sociaal Wijkteam (0 – 100 team) centraal staat in onze aanpak: we pakken grip terug op de uitvoering, toegang en transformatie.
- B. We sturen op de transformatie: We sturen mee in de uitvoering, jagen aan en versnellen de transformatie.
- C. We zelf het speelveld bepalen door de kaderstelling voor het beleid en de financiën weer naar Zwijndrecht te halen.
- D. We sturen op een evenwichtig woningbestand: we zorgen voor een betere deal voor Zwijndrecht in de regionale samenwerking.

Inhoudelijke gevolgen

- Inhoudelijk betekent deze aanpak dat het VIVERA Sociaal Wijkteam het centrale punt voor informatie en advies en voor inwoners de ingang en toegang naar ondersteuning en zorg wordt. We sturen mee in de uitvoering en jagen de transformatie die nodig is aan door de inzet van onder andere de transformatiemanager. Onze inzet is daarbij dat we ofwel zelf opdrachtgever voor de Stichting Jeugdteams met een lokaal contract (dit loopt nu via de Serviceorganisatie Jeugd) of we gaan nog een stap verder en brengen de functies van het jeugdteam onder in het VIVERA Sociaal Wijkteam. Tevens is onze inzet dat de inkoop en contractering ondergebracht worden in 1 beleidsarme uitvoeringsorganisatie (backoffice voor taken in het kader van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet).
- Meer dan tot nu toe gaan we differentiëren in de uitvoering, zoals we dat doen binnen bijvoorbeeld de buurtaanpak. Voorop staat dat we ons nog steeds richten op een gezonde basis voor iedereen en de basisvoorzieningen die daarbij horen. Daarnaast gaan we ons bewust richten op specifieke opgaven, buurten of groepen waar we door stevig te investeren echt betekenisvol kunnen zijn en het verschil kunnen maken. Dat betekent meteen dat we niet meer per definitie overal in Zwijndrecht hetzelfde doen maar hierin keuzes maken.

- We werken aan een nieuw zorglandschap dat ten dienste staat van onze inwoners. Dat betekent niet langer open house afspraken waardoor het zorglandschap versnipperd raakt, maar afspraken met een samenwerkingsverband van aanbieders dat verantwoordelijkheid draagt voor specialistische zorg.

Gevolgen voor de sturing

- We gaan op zoek naar een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen. We zien hiervoor een aantal mogelijke varianten die verder worden uitgewerkt. De gezamenlijke keuze van college en raad voor een van deze varianten bepaalt de inzet voor de samenwerking in de regio. Hierbij geldt dat we inzetten op een evenwichtiger regionale verdeling van sociale huurwoningen.

Communicatie

Eenzijds is in de planning in hoofdstuk 5 een aantal communicatiemomenten opgenomen. Deze zijn gekoppeld aan de momenten waarop het Transformatieplan wordt vastgesteld en waarop de voortgang en evaluatie met het college en de gemeenteraad worden besproken. Anderzijds stellen we in het eerste kwartaal van 2020 een strategisch communicatie frame op. Hierin worden communicatieactiviteiten opgenomen die ons helpen bij de realisatie van de acties uit het Transformatieplan en een krachtenveldanalyse (wie zijn de spelers, wie doet wat en met welke boodschap). Denk hierbij aan campagneactiviteiten die gaan over normalisering of die inwoners helderheid geven over waarvoor zij terecht kunnen bij het VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden. Het communicatieplan helpt ons een van onze belangrijkste uitgangspunten waar te maken: transparantie en openheid over onze koers.

Voortgang en evaluatie Transformatieplan

Wat	Wie	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	Q1 2022	Q2 2022
Voortgang en evaluatie transformatieplan Sociaal Domein Zwijndrecht											
Communicatiemoment Transformatieplan Sociaal Domein Zwijndrecht	Marije Baars, Kevin Noels, Kim Visser, Annerieke Halff, Wilfred Schultink, Pauline Schilthuizen										
Eerste voortgangsbrief over de uitvoering van het transformatieplan voor college en gemeenteraad (op basis van evaluatie werking VIVERA Sociaal Wijkteam en keuze vervolg)	Ronald de Meij en Jos Huizinga										
Communicatiemoment Transformatie Sociaal Domein Zwijndrecht	Marije Baars, Kevin Noels, Kim Visser, Annerieke Halff, Wilfred Schultink, Pauline Schilthuizen										
Evaluatie van de uitvoering van het Transformatieplan en voorstel vervolg voor college en gemeenteraad	Annerieke Halff, Kim Visser, Wilfred Schultink										
Bespreken en besluitvorming evaluatie en voorstel vervolg in college en gemeenteraad	Ronald de Meij en Jos Huizinga										
Communicatiemoment Transformatie Sociaal Domein Zwijndrecht	Marije Baars, Kevin Noels, Kim Visser, Annerieke Halff, Wilfred Schultink, Pauline Schilthuizen										

5.3 Planning uitvoering Transformatieplan “We zijn ervan en doen het samen” 2020 - 2021

Planning uitvoering Transformatieplan

Wat	Wie										
		Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	Q1 2022	
Uitvoering transformatieplan Sociaal Domein Zwijndrecht											
A. Een laagdrempelig team voor informatie, advies en ondersteuning: Lokale grip op de uitvoering											
Evaluatie werking VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden	Gemeente Zwijndrecht										
Keuze voor voortzetten van het VIVERA Sociaal Wijkteam, aanbesteding of zelf organiseren op basis van bevindingen evaluatie werking VIVERA Sociaal Wijkteam voor alle leeftijden	Gemeente Zwijndrecht										
Eventueel: Voorbereiding aanbesteding of zelf organiseren 0 – 100 aanpak	Gemeente Zwijndrecht										
Aansluiting van de indicatiestellers Wmo (SDD), indicatiestellers Jeugd (SOJ) en consulenten werk en inkomen bij het VIVERA Wijkteam	Gemeente Zwijndrecht, SDD, SOJ en VIVERA Sociaal Wijkteam										
Grip op de toegang tot jeugdhulp door het jeugdteam (zorgdeel) in de uitvoering tegen het VIVERA Sociaal Wijkteam aan te plakken	Gemeente Zwijndrecht, Stichting Jeugdteams en VIVERA Sociaal Wijkteam										
We verkennen (samen met Dordrecht) hoe we het opdrachtgeverschap richting Jeugdteam naar Zwijndrecht kunnen halen en welke consequenties dat heeft voor het voortbestaan van de SOJ.	Gemeente Zwijndrecht, Dordrecht, Stichting Jeugdteams, VIVERA Sociaal Wijkteam										
B. Sturen op transformatie: We zijn ervan en doen het samen											
Aanstellen transformatiemanager en persoonsgerichte aanpak specialist (PGA) en deze positioneren binnen het VIVERA Sociaal Wijkteam om mee te sturen op de transformatie.	Gemeente Zwijndrecht										
We maken scherp op welke indicatoren we willen en kunnen sturen. We bepalen met de samenwerkingspartners welke sturingsgegevens we inzichtelijk kunnen maken.	Gemeente Zwijndrecht, VIVERA Sociaal Wijkteam, SDD, SOJ, Stichting Jeugdteams, enz.										
C. Primaat van het Sociaal Domein ligt lokaal: We werken samen waar dat leidt tot effectievere en efficiëntere zorg en ondersteuning											
We gaan op zoek naar een sturingsmodel dat recht doet aan onze behoefte om de beleidsmatige en financiële kaderstelling weer lokaal te beleggen en werken varianten uit.	Gemeente Zwijndrecht, gemeente Dordrecht										
We bereiden ons lokaal voor op het terughalen van beleidsrijke taken die nu belegd zijn bij verbonden partijen en brengen in kaart wat hiervan de gevolgen zijn lokaal en voor de (regionale) samenwerking.	Gemeente Zwijndrecht, gemeente Dordrecht										
Bij de nieuwe regionale afspraken over inkoop en contractering is onze inzet afschaffing van het open house model. We gaan voor een consortium van aanbieders verantwoordelijk voor zwaardere zorg.	Gemeente Zwijndrecht, gemeente Dordrecht										
D. Sturen op een evenwichtiger woningbestand: Zwijndrecht is aantrekkelijk om te komen wonen en te blijven wonen											
We brengen de instroom en uitstroom van Zwijndrechtse inwoners in kaart	Gemeente Zwijndrecht, Onderzoekscentrum Drechtsteden										
We stellen een koersdocument op voor de realisatie van een evenwichtiger samenstelling van het woningbestand in Zwijndrecht.	Gemeente Zwijndrecht										

5.4 Sturen en meten

Het Transformatieplan “We zijn ervan en doen het samen” is en wordt geen papieren tijger. De bedoeling is dat we met de koers die in dit plan beschreven staat en de acties die we in 2020 en 2021 gaan uitvoeren echt het verschil gaan maken voor inwoners van Zwijndrecht. Maar wanneer zijn we dan tevreden? Wanneer is onze aanpak succesvol? Enerzijds willen we sturen op de uitvoering en transformatie aan de hand van indicatoren, actuele data en cijfers. Anderzijds willen we de effecten van onze inzet kunnen meten. Regeldruk is echter een van de grote valkuilen binnen het Sociaal Domein. Daarom geldt voor de volle breedte van onze aanpak dat we alleen meten wat nodig is: less is more. We denken daarom na over:

- Wat de succesfactoren zijn van onze inzet en wanneer we dan tevreden zijn (vertaling in concrete en haalbare doelstellingen);
- Welke data en cijfers we nodig hebben om te kunnen analyseren en sturen;
- Aan de hand van welke indicatoren we de resultaten voor onze inwoners van onze inzet zichtbaar kunnen maken;
- Hoe we deze gegevens in een handzaam en overzichtelijk dashboard real time kunnen volgen.

We gaan in gesprek met onze maatschappelijke partners en verbonden partijen om samen te bepalen wat de beste en meest effectieve manier is om te meten wat we willen zien en weten. Hoe maak je bijvoorbeeld aantoonbaar en meetbaar:

- Of en hoe inwoners echt centraal staan in onze dienstverlening en wat het effect daarvan is (wordt bijvoorbeeld de hulp minder versnipperd aangeboden, wordt er gewerkt volgens het principe van 1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur en wat levert dat op voor inwoners);
- Wat de effecten zijn voor inwoners wanneer hulpverleners werken als trajectregisseurs volgens het principe van normaliseren. Draagt dat bij aan de zelfredzaamheid van inwoners, minder zorgverlening en behandeling en minder uitgaven;
- Waar het geld dat we investeren in het Sociaal Domein daadwerkelijk landt;
- Of eind 2021 de transformatie geslaagd is en wat dan de opbrengsten voor inwoners zijn.

In de planning is op basis van bovenstaande opgenomen dat we in kwartaal 2 en 3 scherp maken op welke indicatoren we willen en kunnen sturen. In samenhang daarmee bepalen we met de samenwerkingspartners welke sturingsgegevens nodig zijn en wat de beste en meest effectieve manier is om deze gegevens te meten.