



# **NAAR EEN INTEGRAAL SOCIAAL DOMEIN**

**Een aanzet tot een dienstverlening**



# Inhoud

<b>1. Aanleiding en doel</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Waarom veranderen?</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Visie op dienstverlening aan de inwoners</b> .....	<b>7</b>
3.1 Kernwaarden .....	7
<b>4. Bouwtekening voor het sociaal domein op Schouwen-Duiveland</b> .....	<b>9</b>
4.1 Algemene toelichting .....	9
4.2 Werking van het systeem als geheel .....	9
4.3 Integraal ontwerp sociaal domein .....	14
<b>5. Vervolgstappen</b> .....	<b>16</b>
5.1 Samenvatting .....	16
5.2 Omgevingsanalyse .....	16
5.3 Plan van aanpak .....	16
<b>6. Tot slot</b> .....	<b>18</b>
<b>Bijlage 1: Uitleg begrippen</b> .....	<b>19</b>

# Aanleiding en doel

1

In de bestuursopdracht 'Transformatieprogramma sociaal domein' die in de raadsvergadering van 25 juni 2015 is vastgesteld, is aangegeven dat we een integrale visie op de rol van de gemeente binnen de drie decentralisaties ontwikkelen, vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering, financiën en de uitvoering van wettelijke taken. Het betreft het 'interne spoor'. De eerste fase van dit interne spoor is nu afgerond en vastgelegd in deze notitie. Het is een aanzet tot een dienstverleningsmodel vanuit richtinggevende kernwaarden voor het integraal sociaal domein. Een aanzet, omdat we als inzet dient voor het externe traject dat we gaan lopen, het tweede spoor in de bestuursopdracht. Het dienstverleningsmodel brengt samenhang aan in de verschillende taken die de gemeente heeft in het sociaal domein en positioneert deze. Op basis van deze clustering van taken en onderlinge positionering is het mogelijk over de gewenste aansturing van de verschillende onderdelen en het geheel na te denken. Een eerste aanzet daarvoor wordt in deze notitie gegeven.

## DOEL DECENTRALISATIES

De bedoeling van de decentralisaties in het sociaal domein is om taken zo dicht mogelijk - en in samenhang met andere beleidsterreinen - bij de inwoner te organiseren. We willen de beweging van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving stimuleren en tegelijkertijd de kosten beheersen. De gemeente moet uitvoering geven aan de wettelijke taken die vanuit de decentralisaties zijn overgekomen. Daarnaast willen we een beweging op gang krijgen waarbij alle spelers de rollen en taken in gaan vullen die het Rijk in het kader van de participatiesamenleving beoogt.

## OMSLAG IN DENKEN EN DOEN

De transformatie van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving waarin veel meer een beroep wordt gedaan op de eigen kracht van mensen is een grote culturomslag en vraagt een andere houding en ander gedrag. Niet alleen van inwoners en professionals, organisaties en ondernemers, maar ook van gemeenten. Er worden forse eisen gesteld, zowel bestuurlijk, ambtelijk als financieel. Denk hierbij aan de beschikbaarheid van capaciteit en expertise voor de uitvoering en controle van de gedecentraliseerde taken. Ook de doelmatige en doeltreffende allocatie van de beschikbare middelen vereist de nodige expertise. Om de decentralisatie van deze taken ook op langere termijn te laten slagen, moet de gemeentelijke uitvoeringskracht hierop toegerust zijn.

## HERBEZINNING OP TAKEN EN STRUCTUUR

De kernvraag is of de nieuwe taken in de huidige organisaties ingepast kunnen worden, of dat een grondige heroriëntatie noodzakelijk is? Geconstateerd wordt dat het hier niet alleen gaat om het inpassen van nieuwe taken in een bestaande structuur, maar ook om een wijziging van de bestaande structuur. Gemeenten zijn van oudsher vooral gericht op de uitvoering van Rijksbeleid, zonder veel beleidsvrijheid. De laatste jaren is de beweging zichtbaar, waarbij het Rijk alleen maar de kaders stelt en de gemeenten veel meer de gelegenheid hebben het beleid en de uitvoering naar eigen inzichten in te richten. De decentralisaties in het sociaal domein zijn hier het grootste voorbeeld van. Gemeenten krijgen ook te maken met een veel groter speelveld, zeker nu ook de relaties met zorgaanbieders nadrukkelijker dan ooit tevoren belangrijk zijn geworden. Al deze ontwikkelingen vragen een herbezinning, niet alleen op de nieuwe taken, maar ook op de huidige organisatiestructuur.

## **TRAJECT TOT NU TOE**

Om de koers voor de gemeente te bepalen, is in de afgelopen maanden een intensief traject doorlopen. We hebben ervoor gekozen dit traject te starten vanuit het perspectief van de gemeentelijke rol en taakopvatting. We vragen de gemeenteraad de richting die geschetst wordt te onderschrijven, als basis voor het externe traject dat we gaan lopen. We starten hiervoor een brede dialoog met onze belangrijkste partners, waarin wordt onderzocht of er draagvlak is voor het dienstverleningsmodel zoals de gemeente dat voor zich ziet. Daarnaast vragen we hen welke kansen en belemmeringen zij zien.

## **DIENSTVERLENINGSMODEL SCHOUWEN-DUIVELAND**

In deze notitie wordt voor de drie decentralisaties als geheel beschreven wat de uitkomst is van het doorlopen interne traject. Centraal in deze notitie staat een uitgewerkt model voor de dienstverlening in het sociaal domein. Het dienstverleningsmodel staat voor de wijze waarop wij als gemeente Schouwen-Duiveland invulling willen geven aan de inrichting en sturing van de sociale zekerheidsketen. Het model is weergegeven in een 'bouwtekening', waarin de verschillende taken en processen voor Wmo, arbeidsparticipatie en jeugdhulp zijn opgenomen.

## **LEIDRAAD VOOR EEN NIEUW SOCIAAL DOMEIN**

Deze notitie gaat over de structuur waarbinnen we als gemeente onze taken in het sociaal domein naar de toekomst toe het beste denken op te kunnen pakken. Het veranderen van de structuur is nodig om de gewenste beweging in gang te zetten: het aanspreken van de eigen verantwoordelijkheid van inwoners, het zo vroeg mogelijk signaleren van problemen en het realiseren van een vangnet als mensen even hulp nodig hebben. Daarvoor is een versterking van welzijn en preventie nodig, zodat problemen kunnen worden gesignaleerd als ze nog betrekkelijk klein zijn. Dan zijn mensen geholpen met relatief lichte ondersteuning en sneller weer in staat zelf oplossingen te organiseren. Daarom is het belangrijk de eerste toegang tot ondersteuning dicht bij de mensen te organiseren. Dat kan niet lukraak, we willen hier vanuit onze belangrijkste kernwaarden goed doordachte keuzes in maken. Dat betekent ook het nodige voor de inwoner zelf. We verwachten dat mensen meer zelf hun verantwoordelijkheid nemen en de eigen ondersteuning en hulpmiddelen organiseren, met andere woorden: eigen kracht aanwenden.

We gaan met elkaar, inwoners, professionals, ondernemers en inwoners bouwen aan een nieuw sociaal domein.

Voor wat betreft sturing geldt als uitgangspunt dat de gemeente Schouwen-Duiveland de beleidsregie voert, waarbij de regie op de uitvoering en de feitelijke uitvoering van taken belegd wordt bij andere partijen. Hoe hieraan exact vorm en inhoud wordt gegeven is onderwerp van nader onderzoek en overleg met de partijen die daarvoor in aanmerking komen.

## **LEESWIJZER**

In deze notitie gaan wij eerst dieper in op de noodzaak voor verandering. In hoofdstuk 3 beschrijven we de visie die aan dit model ten grondslag ligt en vervolgens is de visie geconcretiseerd in een aantal kernwaarden die zijn gehanteerd bij de uitwerking van het dienstverleningsmodel. In hoofdstuk 4 is de werking van het model inhoudelijk toegelicht. In hoofdstuk 5 gaan wij ten slotte in op de vervolgstappen die nodig zijn. Na de afsluiting in hoofdstuk 6 wordt in een bijlagen uitleg over gehanteerde begrippen gegeven.

# Waarom veranderen?

# 2

De grote vraag is waarom we gaan veranderen? Kunnen de nieuwe taken vanuit het Rijk, waaronder de drie decentralisaties niet gewoon in de bestaande organisatie en omringende structuren ingepast worden? Hier is goed naar gekeken. Verandering is immers geen doel op zich. Om die vraag te beantwoorden moeten we goed kijken naar de verwachtingen en naar de bestaande situatie.

## WAT VERWACHT – MET NAME HET RIJK – VAN DE GEMEENTE?

Tot 2015 is een groot aantal taken landelijk en/of provinciaal georganiseerd. Het beeld is dat daarmee een grote afstand tot de inwoner is gecreëerd waardoor inefficiency ontstaat en geen adequate dienstverlening plaatsvindt. Om verandering mogelijk te maken, faciliteert Het Rijk de gemeenten als volgt:

- **Aanpassing van wet- en regelgeving**  
De wetten hebben een kaderstellend karakter waardoor gemeenten veel meer beleidsvrijheid hebben in zowel de uitgangspunten als de uitvoering. Het is aan de gemeenten hieraan concrete invulling te geven.
- **Budget**  
De budgetten zijn – weliswaar met een efficiency korting – overgeheveld naar de gemeenten. De gedachte is dat gemeenten veel meer maatwerk kunnen bieden en efficiënter kunnen werken. Ook kunnen makkelijker combinaties worden gemaakt vanuit meerdere wettelijke kaders die bij gemeenten samen komen; een integrale benadering dus. Stapeling van maatregelen zal derhalve niet meer voorkomen.
- **Participatiemaatschappij**  
Het algemene beeld bestaat dat door ‘de verzorgingsstaat’ de eigen verantwoordelijkheid teveel naar de achtergrond is verdwenen. In alle wet- en regelgeving staat de eigen kracht van de inwoner en diens omgeving dan ook centraal. Veel meer dan voorheen wordt de inwoner geacht in die context zelf problemen op te lossen. Het is aan de overheid die burgerkracht en de versteviging daarvan te faciliteren. Het doel daarvan is eveneens problemen tijdig te signaleren zodat laagdrempelig een oplossing kan worden geboden. In voorkomende gevallen levert de overheid het vangnet.

## HOE ZIJN DE GEMEENTELIJKE TAKEN OP HET GEBIED VAN SOCIAAL DOMEIN MOMENTEEL GEORGANISEERD?

- **Uitvoerder van taken in medebewind versus eigen verantwoordelijkheid**  
Van oudsher is een gemeente een uitvoerder van taken van Rijksbeleid. Er was nauwelijks beleidsvrijheid en diverse Rijksinspecties controleerden of alle taken netjes volgens de wet- en regelgeving en de voorgeschreven uitvoeringsregels werden uitgevoerd. Zo niet, dan volgden sancties. Pas vanaf ca. 2004 mochten gemeenten meer invulling geven aan eigen beleid.  
Met de decentralisaties verwacht het Rijk dat gemeenten regie voeren op zowel het beleid als de uitvoering. Uitvoerende taken kunnen in eigen beheer worden gedaan, maar mogen ook elders belegd worden.
- **Aantal partijen in de keten**  
De gemeente voert relatief veel taken uit in eigen beheer. Op onderdelen wordt via gemeenschappelijke regelingen samen gewerkt en/of worden taken elders belegd. Wel steeds onder de volledige verantwoordelijkheid van de gemeente.  
Met de decentralisaties krijgt de gemeente te maken met meer uitvoerende partijen waarmee moet worden samengewerkt. Elk van die partijen heeft – ook geredeneerd vanuit historisch perspectief – een eigen verantwoordelijkheid en wijst de gemeente op het belang van hun partij in de sociale

zekerheidsketen voor nu en, vanuit hun expertise, ook voor de toekomst. Van de gemeente wordt een integraal oordeel gevraagd, waarbij sprake is van een enorme budgettaire druk en een maatschappelijke verandering.

## CONCLUSIE

De huidige organisatie inclusief de daaromheen georganiseerde structuur is niet toegerust voor de nieuwe taken. Nu is de gemeentelijke organisatie vooral toegerust op uitvoering van taken, georganiseerd vanuit afzonderlijk functionerende onderdelen. Een integrale blik ontbreekt nog grotendeels. Om de verwachtingen vanuit de nieuwe wettelijke kaders waar te maken is een fundamentele herbezinning noodzakelijk, waarbij de volgende aandachtspunten gelden:

- De inwoner staat centraal, waarbij deze aangesproken wordt op eigen verantwoordelijkheid. Wel moet de inwoner gefaciliteerd worden om problemen zelf of met hulp van de omgeving op te lossen. Dat betekent een investering in de buurten en wijken.
- Voorkomen moet worden dat inwoners hun problemen verbergen. Het risico op escalatie waardoor een nog grotere zorgvraag ontstaat, moet voorkomen worden. Het is eenvoudiger kleine problemen snel en laagdrempelig op te lossen. Dat vraagt echter wel om een tijdige signalering van problemen.
- Een eerste grove inschatting levert op dat er momenteel ca. 250 partijen – ieder met een eigen belang - in de gemeentelijke sociale zekerheidsketen actief zijn. Het beheer van de informatie- en geldstromen door de gemeente hiervan is complex en ook niet wenselijk.
- De gemeente wil grip houden op het integrale sociaal domein. Niet alleen financieel, maar voor wat betreft de maatschappelijke effecten. De vraag is of en in hoeverre daarvoor een rol is weggelegd voor de gemeente als uitvoerende partij. Een regisseur speelt immers ook (over het algemeen) niet in zijn eigen film.

Dit vraagt om een organisatiestructuur gericht op verbinding tussen de verschillende domeinen waarbij de vraag van de inwoner centraal staat. In verschillende documenten komt deze visie op dienstverlening terug.

# Visie op dienstverlening aan de inwoners

## 3

In de strategische visie "Tij van de Toekomst" (2010), de organisatievisie en het collegeprogramma (2014-2018) is een duidelijke visie op dienstverlening aan de inwoners geformuleerd. De hierin geformuleerde uitgangspunten zijn verder uitgewerkt in de beleidsdocumenten over de drie decentralisaties.

De gemeente Schouwen-Duiveland stelt de inwoner centraal in de dienstverlening. Uitgangspunt is de eigen kracht van de inwoner. Als de inwoner gerichte ondersteuning nodig heeft, wordt die - met respect voor de specifieke situatie en behoeften van de inwoner - geleverd. Er wordt dus maatwerk toegepast. De uitwerking van het dienstverleningsmodel heeft vooral een bedrijfsmatig karakter. Doel van het model is immers om structuur te bieden voor de uitvoering van de gemeentelijke taken. Dat neemt echter niet weg dat het dienstverleningsmodel is gemaakt tegen de beleidsmatige achtergrond waarin veel aandacht is voor de positie van de inwoner, de wijze waarop de inwoner en de gemeente Schouwen-Duiveland zich tot elkaar verhouden en voor innovatie in het sociaal domein.

### 3.1 KERNWAARDEN

Zoals hierboven is aangegeven, ligt er een goede basis in diverse richtinggevende notities. Op basis hiervan zijn kernwaarden geformuleerd voor de dienstverlening aan mensen die een beroep doen op gemeentelijke voorzieningen binnen het sociaal domein. De kernwaarden zijn een nadere uitwerking van al eerder genomen besluiten en geven in hun onderlinge samenhang focus aan de doorontwikkeling. Ze staan niet op zich, maar moeten in hun onderlinge verband worden gezien.

Bij het formuleren van de kernwaarden is rekening gehouden met:

- Een ingrijpende verschuiving van de gemeente naar inwoners/samenleving; de kracht van de inwoner en de samenleving staat centraal;
- De integrale benadering van de transities (verbinden);
- Een beweging van aanbodgericht naar vraaggericht. Niet de best beschikbare maar de beste oplossing voor de vraag van de inwoner (oplossingsgericht) is bepalend;
- Ruimte voor de professionele ondersteuner.

In de volgende tabellen zijn de kernwaarden opgenomen:

Nr.	Kernwaarde	Omschrijving
1	Mens centraal	Gedacht wordt vanuit de mens (de inwoner van onze gemeente), niet vanuit de processen en systemen.
2	Eigen kracht binnen een netwerksamenleving (zelfredzaamheid)	De inwoner is zelf verantwoordelijk voor zijn/haar leven en staat daarin niet alleen. Daar waar hij/zij er niet zelf uitkomt, zijn wij er. Het bouwen aan een 'netwerksamenleving' draagt hieraan bij.
3	Keuzevrijheid	Als gebruik wordt gemaakt van een (algemene) voorziening, moet de inwoner een eigen keuze kunnen maken.
4	Inclusieve samenleving	Een inclusieve samenleving is een samenleving waar iedereen tot zijn recht kan komen. Het maakt niet uit welke achtergrond, talenten of beperkingen iemand heeft. Iedereen neemt op een gelijkwaardige manier deel aan de maatschappij. Mensen worden aangesproken op hun mogelijkheden, niet op hun beperkingen.
5	Preventie en vroegsignalering	Investeren in het voorkomen van (grotere) problemen. Om dit mogelijk te maken staan wij en onze partners midden in de samenleving.

Nr.	Kernwaarde	Omschrijving
6	Oplossingsgericht vanuit een integrale aanpak	De vraag achter de vraag onderzoeken en vanuit de gezamenlijkheid en ontschotting een oplossing formuleren. Werken vanuit het principe '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur'.
7.	Gemeente is beleidsregisseur	De gemeente richt zich als eindverantwoordelijke op het invullen van doelen, gewenste effecten en in te zetten middelen; de "wat" vraag. De concrete invulling van de "hoe" vraag wordt buiten de organisatie belegd, met ruimte voor de professional.
8.	Innovatief / buiten gebaande paden	Innovatief zijn in oplossingen en je niet laten beperken door bestaande zaken. Meedenken in mogelijkheden in plaats van in onmogelijkheden.
9.	Ketenintegratie / netwerkorganisatie	Samenwerking opzoeken en aangaan met organisaties, samen met partners de gemeenschappelijke agenda bepalen (= verbinden).
10.	Lokaal en privaat	Uitgangspunt is om de zorg en dienstverlening lokaal en privaat te organiseren. Concurrentie met private organisaties wordt voorkomen en de gemeente is geen eigenaar van met de markt concurrerende activiteiten.
11.	Resultaatgericht / effectief	Sturen op het resultaat en effect, binnen de budgettaire kaders.
12.	Efficiënt	Met zo min mogelijk middelen, zoveel mogelijk bereiken. Gaan voor het beste resultaat (in geld, kwaliteit, tijd, afhankelijk per situatie). Binnen beschikbare middelen, gemeentebreed ontschotten: integrale aanpak vanuit 'integraal budget', gebruikmakend van een duurzaam financieel model.

Tabel 1: Kernwaarden strategisch beleid decentralisaties

De kernwaarden zorgen ervoor dat bestuurlijke keuzes nader geconcretiseerd worden en dienen als fundament voor de inrichting van het sociaal domein. Dit fundament is in het volgende hoofdstuk beschreven aan de hand van een bouwtekening voor het sociaal domein.



# Bouwtekening voor het sociaal domein op Schouwen-Duiveland

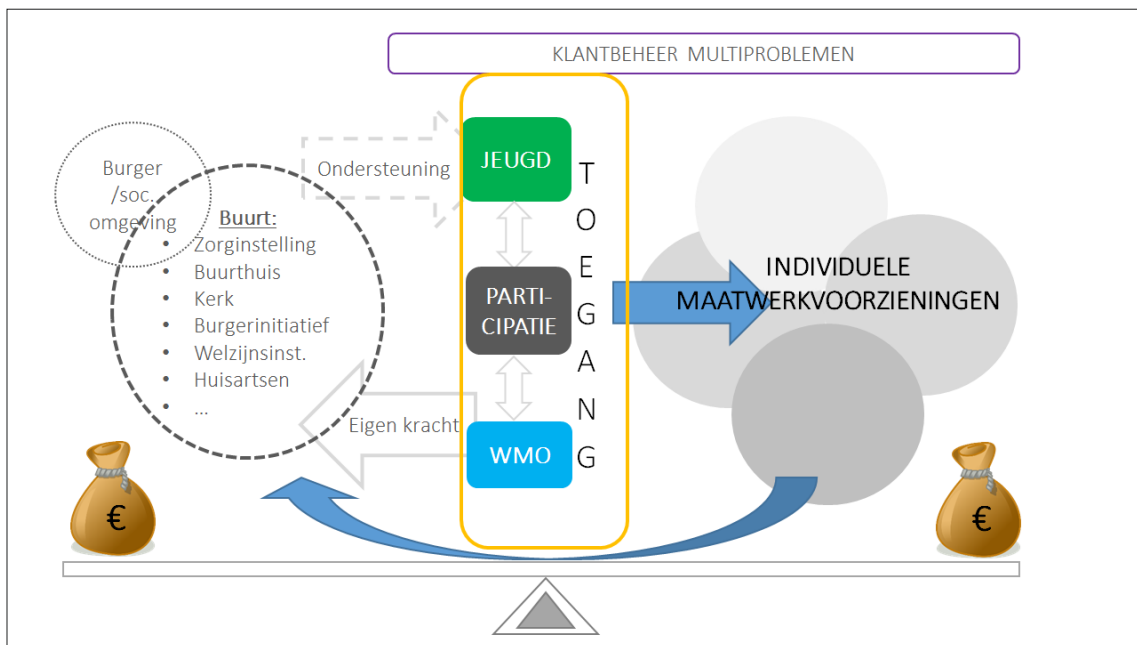
# 4

## 4.1 ALGEMENE TOELICHTING

Het ontwerp voor de inrichting van het sociaal domein brengt ordening en structuur aan. De gemeente als beleidsregisseur kan hiermee het speelveld integraal overzien en aansturen. De betekenis van de term “beleidsregisseur” en andere begrippen in deze notitie worden toegelicht in bijlage 1. In deze notitie wordt de term “bouwtekening” gebruikt voor het ontwerp van de inrichting van het sociaal domein. Deze bouwtekening brengt op hoofdlijnen ordening aan in de vele taken in het sociaal domein waarvoor de gemeente verantwoordelijk is. De taken (bouwblokjes) zijn in de bouwtekening op basis van logische samenhang gegroepeerd in clusters. Per cluster zal in principe één organisatie (publiek of privaat) belast worden met de regie op de uitvoering. Het ontwerpen van de integrale bouwtekening voor de inrichting en aansturing van het sociaal domein is gestart met het opstellen van een bouwtekening per beleidsterrein. Deze bouwtekeningen zijn vervolgens in elkaar geschoven tot één integrale bouwtekening voor het sociaal domein als geheel.

## 4.2 WERKING VAN HET SYSTEEM ALS GEHEEL

Alvorens een nadere toelichting te geven op de uiteindelijke bouwtekening, beschrijft deze paragraaf eerst de werking van het systeem als geheel. Met ‘systeem’ wordt de werking van de bouwtekening bedoeld. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt wat de rol van de gemeente is in het systeem en hoe de diverse onderdelen hierin opereren. Het volgende plaatje maakt het speelveld inzichtelijk. Op basis van dit plaatje is per domein ook nadere invulling gegeven aan de bouwtekening.



Afbeelding 1: Centraal kader sociaal domein

Afbeelding 1 geeft het beeld weer van (de organisatie van) het sociaal domein: van de vrij toegankelijke voorzieningen waar iedere inwoner van de gemeente gebruik van kan maken, tot de individuele maatwerkvoorzieningen waarvoor een door de ‘Toegang tot individuele maatwerkvoorzieningen’ afgegeven beschikking nodig is. De inwoner zelf is niet in de afbeelding opgenomen. Dat komt omdat de inwoner bij elk onderdeel van de afbeelding centraal staat. Het is immers de inwoner die gebruik maakt

van vrij toegankelijke voorzieningen of algemene voorzieningen en het is de inwoner met een hulpvraag die via de vrij toegankelijke voorzieningen en de algemene voorzieningen vraagt om inzet van individuele maatwerkvoorzieningen.

De weegschaal symboliseert dat een evenwichtige inzet op algemene voorzieningen en maatwerkvoorzieningen wordt gezocht. Aan de linkerkant van de 'Toegang tot individuele maatwerkvoorzieningen' bevinden zich de inwoner en de faciliteiten in de wijk (buurt of kern). Door meer te investeren in de algemeen en vrij toegankelijke voorzieningen, wordt voorkomen dat een beroep wordt gedaan op de – in het algemeen – duurdere individuele maatwerkvoorzieningen achter de toegang. Aan de rechterkant van de toegang bevindt zich het aanbod van individuele maatwerkvoorzieningen. Voordat inwoners een beroep op deze voorzieningen kunnen doen, hebben zij een beschikking nodig van de gemeente. We streven er naar dat dat zoveel mogelijk inwoners met een hulpvraag al aan de voorkant, dus met behulp van algemeen toegankelijke voorzieningen, worden geholpen met hun probleem. Hiervoor is het noodzakelijk dat het 'voorveld' goed functioneert. De beschikbare middelen moeten evenwichtig worden verdeeld. Als we minder investeren in de algemene voorzieningen, bestaat het risico dat inwoners vaker of eerder een beroep moeten doen op een dure individuele maatwerkvoorziening. Het is echter geen oplossing om alle middelen in de algemene voorzieningen te investeren, omdat er altijd sprake zal zijn van problemen die om een individuele maatwerkvoorziening vragen.

De beweging die wij voor ogen hebben richt zich op vier speerpunten

1. Versterking van het voorliggende veld door meer te investeren in voorzieningen die eraan bijdragen dat inwoners zelfredzaam blijven of weer worden en die de inzet van duurdere individuele maatwerkvoorzieningen helpen voorkomen. Vroegsignalering is hierbij een sleutelwoord.
2. Het neerleggen van de verantwoordelijkheid voor het realiseren van oplossingen bij de inwoners zelf door te verwijzen naar voorzieningen die vrij toegankelijk zijn. Geen problemen overnemen, maar stimuleren dat mensen zich zelf verantwoordelijk voelen voor het oplossen van problemen.
3. Het organiseren van een integrale toegang (één loket) tot individuele maatwerkvoorzieningen waar deskundige medewerkers vanuit een integrale benadering een heldere opdracht formuleren aan de specialistische voorzieningen na de toegang.
4. Een adequaat werkende keten waarin de inwoner centraal staat en de partners met elkaar samenwerken. Dit betekent concreet dat de specialist achter de Toegang tot Individuele Maatwerkvoorzieningen (TIM) op gelijkwaardige voet samenwerkt met de professionals en/of vrijwilligers van bijvoorbeeld welzijn en preventie.

In de 'bouwtekening' op de volgende pagina is deze beweging – door ordening van taken – zichtbaar gemaakt.

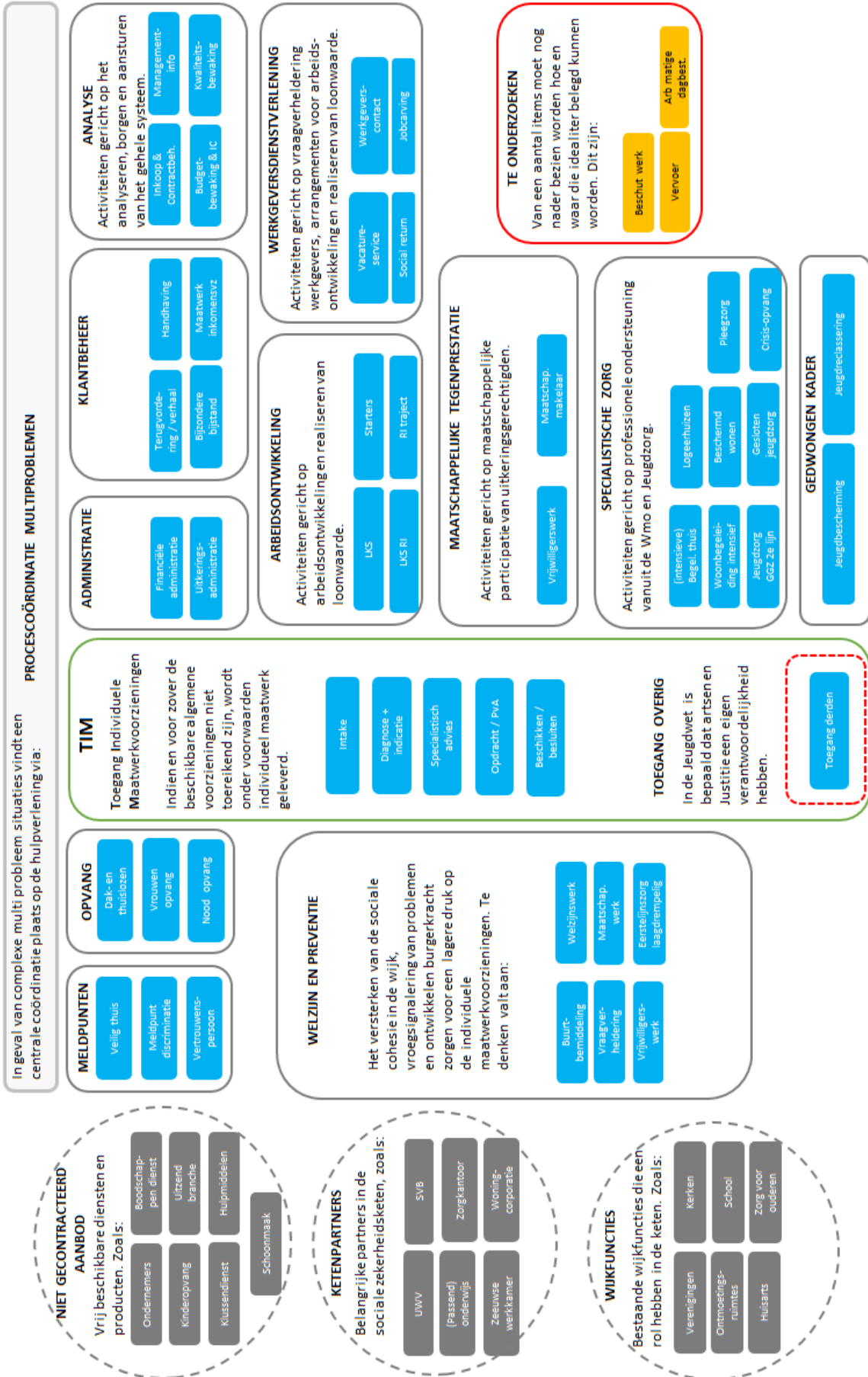
De bouwtekening is verdeeld in drie onderdelen: het voorveld, de toegang en de maatwerkvoorzieningen na de toegang. Daarbij moet toegang worden gezien als de toegang tot individuele maatwerkvoorzieningen waar een besluit voor nodig is (hierna aangeduid als TIM). Het is belangrijk dit zo aan te duiden, omdat 'toegang' in veel verschillende vormen en op verschillende niveaus plaatsvindt. Zo kan maatschappelijk werk als onderdeel van het voorveld een lichte toegangstoets uitvoeren om vast te stellen dat een inwoner inderdaad behoefte heeft aan ondersteuning en is bijvoorbeeld de huisarts vrij toegankelijk. Beide maken wel onderdeel uit van het sociaal domein. De 'toegang derden' betreft de Jeugdhulp, waar ook sprake is van een toegang via artsen en justitie. Dit is wettelijk geregeld.

Het innovatief karakter van dit model komt tot uiting in de vormgeving van de TIM en de clustering van de voorzieningen voor en achter de TIM. Een cluster bestaat uit verschillende voorzieningen of taken die gelijksoortig van aard zijn.

We willen zoveel mogelijk voorkomen dat een beroep moet worden gedaan op de maatwerkvoorzieningen. Dit vraagt om een goed ingericht voorveld met voldoende passende instrumenten om vragen op te lossen vóór de TIM. Deze voorzieningen zijn bij voorkeur dichtbij de inwoners georganiseerd, in de buurt of de kern.

Binnen het systeem staat gelijkwaardigheid tussen de verschillende clusters centraal. Het systeem als geheel wordt aangestuurd door de gemeente. Bij mogelijke knelpunten proberen de verschillende clusters - al dan niet met elkaars hulp - de knelpunten zelf op te lossen. Wanneer dit niet mogelijk is, vindt opschaling naar de gemeente plaats, niet op klantniveau, maar alleen op het (niet) functioneren van het systeem.

# Integrale bouwtekening



Afbeelding 2: Integrale bouwtekening sociaal domein

## TEGENGESTELDE BELANGEN

Een belangrijke pijler onder het systeem is het creëren van tegengestelde belangen, waardoor ieder clusters de eigen doelstellingen alleen goed kan realiseren door samenwerking met de andere clusters. Concreet betekent dit, dat de TIM niet 'de baas' is van de achterliggende specialistische eenheden; de TIM is onafhankelijk en objectief. De gemeente neemt bij de TIM de uitvoering in eigen hand. De TIM is verantwoordelijk voor een eenduidige opdracht aan de contractpartijen in het achterveld. De contractpartijen zijn op hun beurt weer verantwoordelijk voor de juiste uitvoering van die opdracht.

## FUNCTIE TIM

De TIM is verantwoordelijk voor het toetsen van aanvragen voor de inzet van maatwerkvoorzieningen, waarbij vooral gekeken wordt naar wat de cliënt nog wel zelf of met ondersteuning van hun omgeving kan regelen. Uiteraard maakt de TIM daarbij zoveel mogelijk gebruik van informatie die al in het voorveld is verzameld. Op basis van de toets formuleert de TIM een opdracht voor de clusters in het achterveld waarbij het benutten van de eigen kracht van de cliënt voorop staat. Het cluster in het achterveld, heeft als taak ervoor te zorgen dat de cliënt zo snel mogelijk geen maatwerkvoorziening meer nodig heeft. Of als dat niet mogelijk is, een zo efficiënt mogelijke mix van maatwerkvoorzieningen en algemene voorzieningen in te zetten. De TIM formuleert in haar opdracht hiervoor de kaders, het cluster bepaalt hoe de opdracht gerealiseerd kan worden. Als het cluster van mening is dat de opdracht van TIM niet haalbaar is, accepteert het cluster de opdracht niet en gaat hierover in overleg met de TIM. Als het nodig is bespreken TIM en het achterliggend cluster samen individuele gevallen. Als er sprake is van structurele discussie over de uitvoerbaarheid van opdrachten, wordt dit besproken met de gemeente, als opdrachtgever. Belangrijk hierbij is dat het contractmanagement stevig wordt ingericht.

Door dit tegengesteld belang in het model in te richten, wordt bereikt dat alle partijen moeten samenwerken om hun doelen te realiseren. Immers, als de TIM te snel doorverwijst naar maatwerkvoorzieningen, halen zij hun doelen niet (beperken instroom individuele maatwerkvoorzieningen en check op inzet algemene voorzieningen) en wordt daar door de gemeente als opdrachtgever en beleidsregisseur op aangesproken. Als een cluster bijvoorbeeld de uitstroomdoelen niet realiseert, wordt het cluster daarop door de gemeente als beleidsregisseur en opdrachtgever op aangesproken. Beide partijen hebben er dus voor de realisatie van de eigen doelstellingen belang bij scherpe maar wel realistische opdrachten te verstrekken, te aanvaarden en uit te voeren. Daar waar dit structureel niet goed gaat, blijkt dat uit de tussentijdse informatie omdat de doelstellingen niet worden gehaald en vanuit de betrokken clusters (inclusief TIM) komen daarover via de afgesproken verantwoordingslijnen ook signalen naar boven.

## BORGING

Een belangrijk element bij de werking van het systeem is het meenemen van de ervaringen van de inwoners. Monitoring op resultaat én klanttevredenheid zorgt voor een goede borging van het systeem. Een onderdeel van de opdrachtverstrekking aan partijen is dat zij de ervaringen en tevredenheid van klanten inventariseren en een continue verbetercyclus daarop inrichten. Hiermee wordt voorkomen dat alle partijen de aan hen gestelde doelen bereiken, maar dat door de inwoners zelf geen ondersteuning of verbetering in hun situatie wordt ervaren. Daarnaast helpt een goede klachtenregistratie waarmee signalen over het niet functioneren van (onderdelen van) het systeem snel kunnen worden opgepakt.

De informatiestromen op basis waarvan de gemeente de beleidsregie op het model kan voeren, lopen in grote lijnen als volgt. Vanuit de TIM wordt op totaal niveau verantwoording afgelegd over de verstrekte opdrachten. Vanuit die informatie is duidelijk welke taken bij de specialistische eenheden belegd zijn. Die partijen zijn er op hun beurt verantwoordelijk voor dat zij binnen de contractafspraken de opdracht uitvoeren. De TIM heeft daar verder geen rol meer in; zij hebben het dossier immers integraal overgedragen aan de verantwoordelijke specialistische eenheid. Elke contractpartij legt over de prestaties

als geheel verantwoordelijkheid af aan de opdrachtgever. De opdrachtgever – de gemeente – monitort vanuit de beleidsregierol de werking van het systeem als geheel. Periodiek vindt overleg plaats met alle relevante partijen. Daarbij wordt tevens de informatie betrokken die de gemeente heeft vanuit de inwoners omtrent het functioneren van het systeem. Enerzijds vanuit tevredenheidsmetingen, anderzijds vanuit de geregistreerde klachten.

Om het netwerk goed te laten functioneren wordt op voorhand, naast het realiseren van tegengestelde belangen, een drietal zaken gefaciliteerd:

1. Procescoördinatie multiproblemen  
Als sprake is van problemen waarbij niet zondermeer een cluster/ aanbieder verantwoordelijk kan worden gesteld, wordt een procescoördinator benoemd die de coördinatie van de dienstverlening organiseert. De procescoördinator stuurt de andere clusters op individueel niveau aan en bewaakt de voortgang en resultaten van elk cluster op basis van het principe "1 gezin, 1 plan, 1 regisseur". Naar verwachting zal dat slechts in een beperkt aantal gevallen nodig zijn.
2. Organiseren van samenwerking op individueel niveau  
Het model kenmerkt zich door het werken in een netwerk. De diverse dienstverleners (zowel in als tussen de clusters) moeten adequaat samenwerken voor de integrale benadering. Het een gezin, een plan, een regisseur principe wordt verder vorm en inhoud gegeven in de samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld door het werken met kernteams. Een kernteam bestaat uit alle relevante professionals die bij de oplossing van het probleem betrokken zijn. De professional die voor de organisatie van de ondersteuning hoofdverantwoordelijk is, formeert dit kernteam en organiseert daarmee de samenwerking en samenhang in de keten rondom de geconstateerde problematiek van de inwoner/ het gezinssysteem.
3. Borging van de werking van het systeem als geheel door methodisch en systematisch klantervaringen en resultaten te monitoren. De uitkomsten hiervan leveren informatie voor een continue leer- en verbetercyclus, zowel voor de werking binnen een cluster, de werking van clusters onderling als voor de werking van het systeem als geheel.

Bovenstaande betekent dat invulling gegeven aan de wens om binnen een cluster de professionals zoveel mogelijk in hun kracht te zetten. Tegelijkertijd wordt de inwoner in zijn/haar kracht gezet omdat die zelf verantwoordelijk is voor het toezien op een juiste uitvoering van de opdracht vanuit de TIM. Dit kan verder worden versterkt door het werken met andere financieringssystematieken. Bijvoorbeeld in plaats van persoonsvolgende financiering naar financiering van een infrastructuur. Of financiering op resultaten en effecten.

#### **4.3 INTEGRAAL ONTWERP SOCIAAL DOMEIN**

In de voorgaande paragraaf is de werking van het dienstverleningsmodel in het algemeen uiteengezet. We hebben de integrale bouwtekening op hoofdlijnen ingevuld. Hierin staat welke taken worden uitgevoerd om de dienstverlening naar onze cliënten goed en eenduidig vorm te geven, waarbij we uitgaan van een aantal kernwaarden, zoals genoemd in Hoofdstuk 4.

In de volgende fase ontwerpen we het sturingsmodel. Hierin laten we zien wat de rol is van de gemeente en op welke wijze de gemeente de regie voert over de verschillende onderdelen binnen het dienstverleningsmodel. In het sturingsmodel gaan we uit van de volgende uitgangspunten:

- De gemeente beleidsregisseur en eindverantwoordelijk voor het gehele proces. Zij stuurt het dienstverleningsmodel aan, formuleert de doelstellingen en de randvoorwaarden en stelt middelen beschikbaar. De gemeente voert als het ware het management over het gehele systeem.
- De uitvoeringsregie en de feitelijke uitvoering liggen zoveel mogelijk bij andere partijen. Dit kunnen publieke partijen zijn, maar ook partijen in het private domein. Dit is afhankelijk van het onderwerp en de mogelijkheid de uitvoeringsregie en feitelijke uitvoering al dan niet bij een private partij onder

te brengen. Doelstelling is de uitvoering zoveel mogelijk op lokaal niveau te laten plaatsvinden. Voor een aantal clusters houden we echter, gezien het feit dat we in de opbouwfase zitten naar een nieuw dienstverleningsmodel, voorlopig de uitvoering in eigen beheer. Dit zijn in ieder geval de clusters TIM en administratie en beheer.

- De gemeente contracteert voor de uitvoering derde partijen en heeft daarmee grip op de werking van het geheel.
- Alle partijen werken samen in een netwerk. Het geheel van alle partijen draagt zorg voor een goede werking van het systeem als geheel. De gemeente ziet toe op de samenwerking, stimuleert deze en grijpt in wanneer dat nodig is.

## **TOEPASSEN VAN KERNWAARDEN**

Zoals aangegeven, zijn we bij het ontwerp van de bouwtekening en de invulling van de afzonderlijke clusters uitgegaan van de formuleerde kernwaarden. De kernwaarde “integrale toegang” is door het maken van een integraal ontwerp voor het sociaal domein als geheel al in dit stadium geborgd.

Uit het overzicht van de bouwtekening komt tevens naar voren dat preventie en samenwerking met partners belangrijk zijn.

Een onafhankelijke toegang zorgt voor objectiviteit bij de uit te voeren opdrachten. De onafhankelijkheid van de TIM betekent niet dat er geen samenwerking met andere clusters mogelijk is. Sterker nog, samenwerking en overleg met andere clusters is van belang voor het goed functioneren van het systeem en zelfs noodzakelijk indien sprake is van multiproblematiek.

In de bouwtekening is nog één cluster opgenomen met een gele achtergrond met als titel “te onderzoeken”. Over dit cluster kon tijdens het opstellen van de bouwtekeningen nog geen definitief standpunt worden ingenomen voor de plaatsing van de taken Beschut werk, Arbeidsmatige dagbesteding en Vervoer. De gemeente Schouwen-Duiveland heeft nog geen definitieve visie bepaald op de invulling van Beschut werk en Arbeidsmatige dagbesteding, waardoor een kader voor een goede indeling van deze taken naar een cluster ontbreekt. Voor de taak Vervoer is het de vraag of deze taak in één cluster ondergebracht kan en moet worden. Het huidige vervoer kent diverse (landelijke) regelingen en verantwoordelijke organisaties. Voor er een standpunt ingenomen wordt over de positionering van Vervoer in de bouwtekening, zal nader onderzocht moeten worden welke mogelijkheden er zijn om de vervoerstaken als één pakket te clusteren.

# Vervolgstappen

# 5

## 5.1 SAMENVATTING

In deze notitie is een omschrijving gegeven van de beleidsmatige achtergrond, de kernwaarden en de gewenste inrichting van het dienstverleningsmodel voor het sociaal domein als geheel. Na vaststelling door de gemeenteraad, is de eerste stap nu om de gewenste richting met de maatschappelijke partners en ondernemers te bespreken. Door middel van een brede discussie willen we reactie krijgen van onze partners en vervolgens werken aan draagvlak en commitment voor de gekozen richting. Wij kunnen de gekozen richting alleen in samenwerking met hen realiseren.

Verder is het noodzakelijk het startpunt te kennen en de kansen en bedreigingen die er langs de route liggen in kaart te brengen. Belangrijk hierbij is de taken in het hier en nu te verbinden met de beweging die we willen maken. Inzicht in de mijlpalen die gedurende het traject moeten worden bereikt is daarbij cruciaal.

Bij het vaststellen van de bestuursopdracht sociaal domein in juni 2015, is een projectorganisatie ingericht die een plan van aanpak maakt en volgend daarop de feitelijke operationalisering ter hand neemt. In de volgende paragrafen zijn de eerste vervolgstappen opgenomen. Het is van belang te realiseren dat - gelijktijdig met het opstellen van een plan van aanpak voor de transformatie - er nog veel werk te verrichten is vanuit de overheveling van taken, de transitie. We zijn een traject gestart dat de komende jaren alle aandacht zal vragen, waarbij het de kunst is een geleidelijke en zorgvuldige omvorming te realiseren.

## 5.2 OMGEVINGSANALYSE

Het is belangrijk te weten hoe het speelveld in elkaar zit. Welke spelers zijn opgesteld en welke taken worden per speler uitgevoerd? Ook de verbanden tussen de spelers zijn belangrijk. In de omgevings- of marktanalyse zal voor het gehele sociaal domein (bestaande en nieuwe doelgroepen) het volgende worden onderzocht:

- De aanbodkant  
Wat wordt nu uitgevoerd, hoe is dat georganiseerd, hoe lopen de geldstromen, welke marktpartijen er zijn, hoe deze worden aangestuurd et cetera;
- De vraagkant  
De omvang, samenstelling en ontwikkeling van de huidige klantengroep. Ook wordt onderzocht welke nieuwe klantengroepen op termijn zullen aandienen en wat de omvang daarvan is;
- De ketenpartners en andere stakeholders  
Met welke partijen moet bij de implementatie rekening worden gehouden, wat is hun reactie op het dienstverleningsmodel dat wij voor ogen hebben? Als hiervoor draagvlak is gecreëerd, is een volgende stap het verkennen van hun rol en welke bijdrage zij kunnen leveren bij het implementatietraject en bij de werking van het dienstverleningsmodel in de praktijk.

## 5.3 PLAN VAN AANPAK

In het plan van aanpak wordt de bouwtekening verder uitgewerkt en wordt ook aandacht besteed aan de wijze en het tempo van de invoering. De huidige situatie in de taakuitvoering vormt de basis. Gelijktijdig met het maken van het plan van aanpak is een doorrekening van de klantstromen met de bijbehorende geldstromen essentieel. Hiermee ontstaat zicht op de besteding van de middelen en de te realiseren doelstellingen in termen van bijvoorbeeld preventie, uitstroom, realiseren van loonwaarde en ontwikkelen van de doelgroep. Daarbij is het van belang grip te hebben op de betaalbaarheid van het model als geheel.



Een wezenlijk onderdeel van het plan van aanpak is een adequaat model voor risicomanagement. De veranderopgave is immers enorm en dat brengt risico's met zich mee. Niet alleen vanuit de gedecentraliseerde wetgeving en de nieuwe taken die daaruit voortvloeien, maar ook vanuit een nieuwe manier van werken. Een goede risicoanalyse, adequate monitoring en een bijbehorend plan van aanpak voor crisismanagement zijn voor dit traject als geheel essentieel.

Bij de totstandkoming van het dienstverleningsmodel zijn diverse gremia van de gemeente betrokken, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Hiermee is beoogd een breed draagvlak te creëren voor de verdere implementatie van dit model. We mogen dan ook rekenen op een brede steun voor dit model binnen het gemeentehuis. Er is zoveel mogelijk rekening gehouden met zowel bestuurlijke, beleidsmatige als operationele eisen en wensen. Nu de contouren duidelijk zijn, is het van belang om deze te bespreken met de partners om ons heen die een belangrijke rol vervullen in de uitvoering van de verschillende taken. We hechten er veel belang aan van hen te horen of zij met de richting die we schetsen in kunnen stemmen en wat zij zien als kansen en belemmeringen. Met deze notitie kunnen wij het externe traject voorbereid - maar niet star - ingaan. Een open dialoog waarin ruimte is voor ideeën en bezwaren, die ook meewegen in het verdere proces. Wij onderkennen dat de feitelijke invoering niet eenvoudig zal zijn en het nodige van de gemeente en haar omgeving zal vergen.

Tijdens de verdere invoering van het dienstverleningsmodel is het mogelijk dat onderdelen niet of niet helemaal ingevuld kunnen worden zoals in deze notitie opgenomen. Hiervoor kunnen diverse oorzaken zijn. Denk hierbij aan wettelijke oorzaken of aan het niet kunnen vinden van passende samenwerkingspartners. Het dienstverleningsmodel is dan ook niet statisch, maar kan en zal gedurende de invoering en ook daarna worden aangepast aan de behoeften van de samenleving en van de deelnemende partijen.. Belangrijk hierbij is wel dat de aanpassingen passen binnen de in deze notitie opgenomen kernwaarden Deze kernwaarden geven namelijk een kader waarbinnen besluiten tot aanpassing van het dienstverleningsmodel genomen kunnen worden. Belangrijk hierbij is dat een aanpassing van het model binnen de kernwaarden uitgelegd kunnen worden. Door het consequent toepassen van deze toets wordt geborgd dat eventuele aanpassingen blijven passen binnen de gemeentelijke visie op de inrichting van het sociaal domein.

# Bijlage 1: Uitleg begrippen

In deze notitie wordt een aantal begrippen gehanteerd, die een nadere uitleg vereisen. De begrippen met de daarbij behorende uitleg is nog geen gemeengoed. Om die reden zijn ze in deze bijlage nader uiteen gezet.

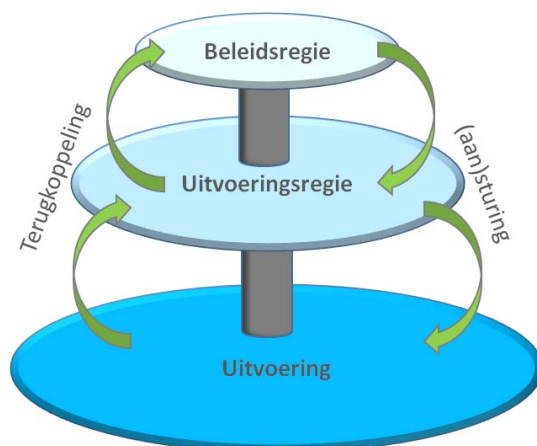
## REGIEVOERING

Het is essentieel dat de gemeente de regierol pakt in het sociaal domein. De gemeente heeft immers de verantwoordelijkheid voor de zorg aan haar inwoners en draagt daar ook de financiële verantwoordelijkheid voor. Dat de gemeente de verantwoordelijkheid heeft voor de invulling van haar rol en de wijze van uitvoering van de wet, betekent niet dat zij deze ook feitelijk zelf uit moet voeren. Het is juist van belang diverse taken en verantwoordelijkheden in het sociaal domein goed te beleggen, daar waar de randvoorwaarden voor een succesvolle invulling het beste zijn (denk aan competenties, volume, synergie en dergelijke). Daar hoort een duidelijke visie op de invulling van de regierol en de uitvoerende taken bij.

In de onderstaande afbeelding hebben wij een regiemodel weergegeven. Hieruit blijkt welke regierollen er zijn en welke taken en verantwoordelijkheden daar bij passen. Op basis van dit model kan een duidelijke afbakening van ieders rol gemaakt worden.

### Rollen

- Opdrachtgever
- Opdrachtnemer
- Ketenmanager
- Onderaannemer
- Specialist



### Kenmerken

- Bepalen van doelen, resultaten, middelen en voorwaarden
- Eindverantwoordelijk
- Bepalen van aanpak
- Sturen op samenhang
- Resultaat verantwoordelijk
- Commitment
- Resultaat verantwoordelijk

Afbeelding 18: Zicht op regierol

Zeker is dat de gemeente de beleidsregie heeft. Zij is immers eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de wet en legt hierover verantwoording af aan het Rijk. Voor het beleggen van de uitvoeringsregie zijn verschillende oplossingen mogelijk die weloverwogen op basis van een goed beeld van het speelveld en de competenties van de spelers daarin gekozen moeten worden.

Als gekozen wordt voor de gemeente als beleidsregisseur, zal het contractmanagement goed ontwikkeld moeten worden. Sturen op doelen en eindresultaat is daarbij essentieel. Het gevolg is dat de uitvoeringsregie en de uitvoering aan derden wordt overgelaten. Door de uitvoeringsregie en de uitvoering te combineren kan het aantal inkoopcontracten beperkt worden. Met de keuze voor de rol als beleidsregisseur plaatst de gemeente zich als het ware 'boven' de partijen.

Indien gekozen wordt voor de uitvoeringsregie al dan niet gecombineerd met de feitelijke uitvoering, stelt dat andere eisen aan de ambtelijke organisatie. De gemeente plaatst zich dan meer tussen 'vraag' en 'aanbod'. Een weloverwogen keuze is essentieel.

### **PUBLIEK OF PRIVAAT?**

Een andere vraag die gesteld kan worden is of uitvoeringsregie en/of de uitvoering al dan niet in het publieke domein moet plaatsvinden. Niet alle taken van de overheid hoeven immers door de overheid zelf danwel door publieke instanties uitgevoerd te worden. Het is zeer wel denkbaar dat private partners bepaalde taken net zo goed of misschien wel beter uit kunnen voeren. Voor een goed begrip van de termen, geven wij onderstaande definities:

- **Publiek:**  
Door de overheid zelf, danwel door een publieke instelling. Hierbij valt voornamelijk te denken aan andere gemeenten of gemeenschappelijke regelingen.
- **Privaat:**  
Alle partijen die geen publieke instelling zijn. Ook verenigingen, stichtingen en coöperaties behoren tot de categorie privaat.

De vraag of een onderdeel in het publieke of in het private domein wordt uitgevoerd, wordt bepaald door de eigen keuze.

### **INKOOP, SUBSIDIE OF BESTUURLIJKE INVLOED?**

De manier van financieren van de organisatie die de uitvoeringsregie en/of de uitvoering op zich neemt, kan worden ingedeeld naar inkoop, subsidie of bestuurlijke invloed. Binnen deze hoofdgroepen zijn tal van vormen denkbaar. Bestuurlijke invloed zal met name betrekking hebben op publieke instellingen waar de gemeente ook invloed op het beleid kan uitoefenen. Denk daarbij aan gemeenschappelijke regelingen waaraan de gemeente deelneemt, of aan een gemeente waarmee wordt samengewerkt en waar in bijvoorbeeld een portefeuillehoudersoverleg kaders worden vastgesteld.

Inkoop en subsidie als financieringsvormen worden nu ook al toegepast. Per cluster kan worden bepaald wat de best toepasbare vorm van financieren is. Het is ook mogelijk de financieringsvorm na afloop van een subsidieperiode of inkoopcontract om te zetten naar een andere vorm.

### **LOKAAL, REGIONAAL OF LANDELIJK?**

Een bepaalde schaalgrootte kan nuttig kan zijn voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de wet- en regelgeving. Wat de optimale schaalgrootte is, is echter niet zondermeer te zeggen en kan per onderdeel ook verschillend zijn. Lokale, regionale en landelijke omstandigheden zijn daarin mede bepalend. Idealiter zal de dienstverlening in de frontoffice zo goed mogelijk benaderbaar voor de inwoner worden ingevuld, maar dat wil niet zeggen dat de organisatie en aansturing van die dienstverlening niet op grotere schaal ingevuld kan worden. Tegelijkertijd is het essentieel lokaal invulling te geven aan de beleidsvrijheid en als individuele gemeente voor de inwoner zichtbaar te zijn. Dat betekent dat de regionale/provinciale uitvoering altijd rekening houdt met de lokale identiteit. Geen makkelijke opgave, maar ook niet onoverkomelijk. Ook in het Regeerakkoord en het sociaal akkoord wordt gesproken over een 'optimale schaal' en dat die per regio verschillend kan zijn. Mogelijke toegevoegde waarde van schaalvergroting zijn:

- Grotere effectiviteit. Bijvoorbeeld door het in regionaal verband met één werkgeversbenadering te werken. De arbeidsmarkt overschrijdt immers de grenzen van de gemeente;
- Grotere efficiency. Bijvoorbeeld door het centraal organiseren van "massale productieprocessen" zoals het verzorgen van de uitkeringsadministratie;
- Verhoging van de kwaliteit door regionaal beleid te ontwikkelen dat lokaal verder uitgerold kan worden met de gewenste lokale accenten.

Voor een goede toepassing van deze begrippen, geven wij de volgende definities:

- Buurt  
Een gebied of kern binnen de gemeente Schouwen-Duiveland.
- Lokaal  
De gemeente Schouwen-Duiveland wordt als lokaal beschouwd.
- Regionaal:  
Hiervan is sprake als op niveau van bijvoorbeeld de Oosterschelderegio of een andere groep gemeenten de samenwerking wordt gezocht.
- Provinciaal:  
Indien samenwerking op een grotere schaal wenselijk is, spreken we van een provinciale samenwerking.

### **EIGEN KRACHT VAN DE INWONER**

Het benutten van de eigen kracht van inwoners en bestaande verbanden in de samenleving ("samenkracht") staat centraal in de beleidsdecentralisaties in het sociaal domein. Dat houdt in dat van inwoners wordt verwacht dat zij vraagstukken waar mogelijk zoveel mogelijk zelf of in de directe omgeving oplossen. De concrete invulling van dit begrip verschilt per beleidsterrein. Binnen "Jeugd" is vooral de kracht van de (directe) omgeving van de jongere van belang, binnen "Wmo" lost de inwoner zoveel mogelijk problemen zelf of binnen de eigen kring (familie, vrienden, wijkverbanden) op en binnen "Arbeidsparticipatie" voorziet de inwoner zoveel mogelijk in het eigen inkomen.



Laan van St. Hilaire 2  
4301 SH Zierikzee

Postadres:  
Postbus 5555  
4300 JA Zierikzee

T (0111) 452 000

[gemeente@schouwen-duiveland.nl](mailto:gemeente@schouwen-duiveland.nl)  
[www.schouwen-duiveland.nl](http://www.schouwen-duiveland.nl)