

# Koersdocument transformatie in het sociaal domein

---

## 1. Inleiding

Met ingang van 1 januari 2015 zijn we als gemeente verantwoordelijk voor de nieuwe Wmo 2015, de Jeugdwet en de Participatiewet. De gemeente is daarmee verantwoordelijk voor alle maatschappelijke ondersteuning en niet-medische zorg aan haar burgers. De visie achter deze decentralisaties is meer participatie en eigen kracht van burgers, minder bureaucratie, meer slimme combinaties om reële resultaten te bereiken, een beperktere rol van de overheid en vermindering van de inzet van overheidsgeld. We staan als gemeente voor de uitdaging om in de komende jaren, samen met onze partners, ondersteuning voor iedereen toegankelijk en betaalbaar te houden. Deze opgave is niet zomaar haalbaar. Het vraagt om een andere inrichting van het (huidige) stelsel en een andere cultuur daarbinnen. De opgave is omvangrijk en heeft betrekking op de visie en rollen/taken van de (lokale) overheid en haar burgers. Ook raakt deze opgave de wijze waarop de ondersteuning is georganiseerd en hoe deze door instellingen en hun professionals wordt uitgevoerd. Maar het is vooral ook een kans. Een kans om het anders te doen. En om het meer in samenhang te doen. Daar wil dit koersdocument aan bijdragen.

In het koersdocument wordt onze visie op de transformatie in het sociaal domein uiteen gezet. Deze visie moet als kapstok fungeren voor de verschillende beleidsvraagstukken die binnen het sociaal domein (gaan) spelen. Om de visie concrete handvaten mee te geven, hebben we toetsingscriteria geformuleerd. Deze criteria zijn behulpzaam bij het toetsen of de beleidsvoorstellen, die de komende jaren volgen, voldoende in de geest van ons beeld op transformatie zijn. Op die manier kunnen we onszelf scherp houden bij het waarmaken van de veranderopgave waar we samen met burgers en instellingen voor staan.

## 2. Transitie versus transformatie

De decentralisaties omvatten zowel een transitie als een transformatie. De **transitie** gaat over de overgang van taken en verantwoordelijkheden en daarmee het opnieuw inrichten van het lokale ondersteuningsstelsel (werkprocessen en het toebedelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen dit stelsel). De **transformatie** omvat een cultuuromslag in het denken én handelen van de overheid, professionals en burgers. Dit betreft een complex, langdurig veranderproces: gemeenten, instellingen en burgers zullen elkaar moeten vinden in een nieuw lokaal samenspel. Ander gedrag van professionals en burgers, een andere cultuur bij instellingen en professionals, andere werkwijzen en vooral ook het anders met elkaar omgaan. Dat laatste geldt voor burgers/cliënten, professionals, instellingen en gemeenten. Veel van de nu aangeboden voorzieningen (0<sup>e</sup>, 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup>-lijn) in het sociale domein zijn gefragmenteerd, systemisch en niet of onvoldoende vanuit de leefwereld en de vraag van de burger(s) ingericht en daardoor onvoldoende effectief. Het huidige systeem en pakket aan voorzieningen lijkt niet toekomstbestendig. De uitdaging die er nu ligt is of we, als gemeente en betrokken partners, individueel en collectief, de moed hebben om voor een nieuwe opzet te kiezen. Een opzet waarbij met minder middelen voorzieningen worden geboden waarin sprake is van meer onderlinge betrokkenheid en er ook voor de meest kwetsbare burgers een goede kwaliteit van leven bestaat.

## 3. Transformatieopdracht

Dé opgave voor de komende jaren is om de ondersteuning aan burgers slimmer, beter en succesvoller te organiseren. Burgers zijn gewend geraakt aan het recht op zorg en inkomensondersteuning. Daarbij zijn de mogelijkheden van mensen om zelf een oplossing voor problemen te vinden en hun eigen verantwoordelijkheid daarin op de achtergrond geraakt. We willen

als gemeente de negatieve spiraal van een steeds grotere ondersteuningsvraag, steeds hogere kosten en een afnemende effectiviteit van de hulpverlening in de zorg en ondersteuning doorbreken. Niet regels zijn de maatstaf, maar de mate waarin de ondersteuning duurzaam bijdraagt aan de (economische) zelfredzaamheid en participatie van burgers en aan het gezond en veilig opgroeien. De burger wordt meer en meer eigenaar van zijn ondersteuningsvraag en heeft daarmee zelf de regie in handen tijdens de zoektocht naar een oplossing. Dit sluit aan bij de transformatieopdracht die gemeenten volgens de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hebben. In zijn brief aan de Tweede Kamer d.d. 2 april 2015 refereert de minister aan de volgende concrete opgaven:

1. Meer maatwerk
2. Minder escalatie naar eerstelijns- en tweedelijns zorg en ondersteuning
3. Betere preventie
4. Minder zorgen, meer stimuleren
5. Meer sturen op effectiviteit en efficiëntie
6. Meer integraliteit

De transitie in het sociaal domein heeft plaatsgevonden. Het is nu tijd om ruimte te maken voor vernieuwing, terwijl ondertussen de zorg- en ondersteuningscontinuïteit wordt geborgd en wordt voorkomen dat de focus alleen op financieel beheer komt te liggen.

#### **4. Uitgangspunten volgens strategische visie en beleidsplannen Wmo, Jeugd en Participatie**

Voor het formuleren van onze visie op transformatie, grijpen we terug op uitgangspunten zoals die in de strategische visie van onze gemeente en de verschillende beleidsplannen en visiestukken van de drie decentralisaties (Wmo, Jeugd en Participatie) zijn verwoord. Gemeenschappelijke uitgangspunten in de verschillende visiestukken en beleidsplannen zijn:

- Eigen regie en verantwoordelijkheid staan voorop
- Ondersteuning wordt eerst gezocht in de eigen omgeving/netwerk (zelfredzaamheid)
- Bij gevaar of (ernstige) bedreiging van ontwikkeling snel ingrijpen
- Preventie gaat vóór hulpverlening
- Overheidsvoorzieningen waar mogelijk collectief aanbieden
- Vertrouwen waar mogelijk, procedures waar noodzakelijk
- Afstemmen van hulp op de vraag: van eenvoudig naar complex
- Één gezin, één plan, één regisseur (integraliteit)
- Toegang sociaal domein bij gemeente
- Modern Noaberschap

Deze uitgangspunten sluiten goed aan bij de opgaven waar we in het kader van transformatie voor staan (zie ook paragraaf 3). Vanuit de uitgangspunten kan er op verschillende manieren aan de veranderopgave gewerkt worden. In de volgende paragraaf leest u de visie van de gemeente Rijssen-Holten hierop.

#### **5. Visie: inzetten op (volledige) transformatie**

Er bestaat geen blauwdruk voor hoe de transformatie in het sociaal domein kan of moet worden aangepakt. Ook is op voorhand geen einddatum te geven wanneer de transformatie in het sociaal domein 'klaar' is. Het gaat nadrukkelijk om een *ontwikkelproces*, waarin ruimte moet zijn voor leren, evalueren en bijstellen. Dit geldt zowel voor ons als gemeente als voor burgers en betrokken instellingen. We moeten er als lokale samenleving voor waken dat we het oude systeem vervangen door een nieuw systeem, zonder er iets verandert in de organisatie van ondersteuning.

Voor het formuleren van onze visie op transformatie in het sociaal domein hebben we een drietal scenario's voor transformatie verkend. Hierbij zijn de meest extremen tegenover elkaar gezet en is

een middenvariant verkend. (In bijlage 1 is een beknopte weergave van de verschillende scenario's met hun voor- en nadelen weergegeven.) Scenario 1 zet in op transitie en daarmee op het terugschroeven van het voorzieningenniveau, gezien het feit dat er minder middelen beschikbaar zijn. Er wordt niet op inhoudelijke vernieuwing gestuurd. Scenario 2 richt zich, in tegenstelling tot scenario 1, op transformatie. Inhoudelijke vernieuwing, het mobiliseren van de eigen kracht van burgers en meer inzet op preventie en vroegsignalering staan hierbij centraal. De middenvariant, scenario 3, vormt een combinatie van de scenario's 1 en 2. In deze variant blijft de oude manier van werken met een bezuinigingsopgave in stand en wordt er tegelijkertijd een veranderopgave neergelegd. Dit scenario omvat geen echte keuze en leidt daarmee niet tot een duidelijk einddoel. Als stip op de horizon kiezen we daarom bewust voor het meest verregerende scenario (scenario 2), waarbij inhoudelijke verandering, organisatieverandering en verandering in het opdrachtgeverschap centraal staat. Wij geloven dat een succesvolle transformatie in het sociaal domein alleen mogelijk is wanneer er vol wordt ingezet op het aansluiten op de leefwereld van burgers en de systeemwereld niet langer het uitgangspunt is. Dit is een majeure verandering, zowel voor ons als overheid, als ook voor onze burgers en instellingen.

Om dit scenario waar te kunnen maken, kunnen er soms rigoureuze keuzes worden gevraagd, zoals het stopzetten van subsidies, helemaal opnieuw beginnen met de opdrachtformulering en -verstrekking, de introductie van gebiedsbudgetten (een soort van populatiegebonden bekostiging) en nieuwe of andere vormen van opdrachtgeverschap. Een meer geïntegreerde, wijkgerichte aanpak met vernieuwing van het aanbod van voorzieningen hoort ook bij dit scenario. Dit scenario betekent eveneens dat er ruimte voor innovaties en experimenten moet zijn, waarbij een integrale aanpak het uitgangspunt is. Dit gaat gepaard met vallen en opstaan; er moet ruimte zijn om te leren van dingen die niet werken. De aansluiting tussen de vindplaatsen en de entree tot verdergerende professionele ondersteuning wordt eenduidiger en eenvoudiger. Er is aandacht voor vraagverlegenheid. Vraagverlegenheid is het fenomeen dat mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag het moeilijk vinden om hulp te vragen en/of te accepteren. Vraagverlegenheid kan mensen uitsluiten van oplossingen in hun eigen omgeving. Dit willen we zo veel mogelijk voorkomen. Het streven naar transformatie in het sociaal domein betekent ook dat we er als gemeente voor moeten waken te veel invloed te willen uitoefenen op maatschappelijke initiatieven. We kunnen samenredzaamheid en de inhoud van ondersteuning niet afdwingen. Aan de andere kant hebben we wel taak om de ondersteuning voor de meest kwetsbare burgers te organiseren. Transformeren bevat dan ook een zoektocht naar een goede balans hierin, waarin we bewust een andere houding aannemen in termen van opdrachtgeverschap (doelen/effecten benoemen en hierop monitoren) en financiering (resultaatfinanciering).

Deze visie op transformatie in het sociaal domein beoogt het einddoel van de transformatieopdracht duidelijk te markeren: er wordt (optimaal) aangesloten bij de leefwereld van burgers. Het vaststellen van dit einddoel zegt nog niets over de weg naar dit einddoel. Er zijn verschillende wegen die naar het vastgestelde einddoel leiden en per beleidsvraagstuk kan de weg naar het einddoel toe afgewogen en bepaald worden. Bij het ene beleidsvraagstuk kan meer vaart gemaakt worden dan bij het andere. Dit heeft te maken met verschillende belangen, een stuk geschiedenis wat soms meespeelt, de complexiteit van het vraagstuk etc. Bij de verschillende beleidsvraagstukken<sup>1</sup> zal telkens worden teruggegrepen op het einddoel zoals dat in onze visie op transformatie in het sociaal domein is geformuleerd. In die zin vormt deze visie een ijkpunt voor de uit te zetten koers per beleidsvraagstuk.

---

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld het vraagstuk omtrent de overlap tussen beschut werken en dagbesteding, de visie op integrale cliëntondersteuning, de organisatie van vrijwilligers- en mantelzorgondersteuning, de invulling van wijkgericht werken in combinatie met de lokale zorgstructuur etc.

## 6. Toetsingscriteria bij de transformatie in het sociaal domein

Transformeren betekent in onze visie bij beleidsvorming op het sociaal domein zo veel mogelijk aansluiten op de leefwereld van burgers en niet meer de organisatievorm van onszelf en onze partners als uitgangspunt nemen. Met andere woorden, de inhoud is leidend, de organisatievormen zijn volgend. Het wordt een zoektocht, samen met burgers en instellingen, hoe we dit op een goede manier vorm kunnen geven. Om toch wat houvast te hebben, zijn er acht toetsingscriteria geformuleerd, waarin onze visie op transformatie verder is uitgewerkt. Deze toetsingscriteria kunnen worden gebruikt om nieuwe (komende) beleidsvoorstellen te toetsen aan de visie op transformatie. Hieronder zijn de acht toetsingscriteria uitgewerkt.

1. *Nieuwe vormen van opdrachtgeverschap*: Als gemeente houden we ons minder bezig met het proces, maar meer met het eindresultaat. Dit vraagt om andere samenwerking met instellingen en burgers; als gemeente opereren we als onderdeel van een netwerk. Initiatieven en verantwoordelijkheden van burgers, mantelzorgers, vrijwilligers, maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven komen samen en versterken elkaar. Gezamenlijke doelen maken organisatiebelangen ondergeschikt. Het delen van kennis, materieel en personen is vanzelfsprekend. Als gemeente stimuleren we samenwerking. Van bedrijven en organisaties wordt verwacht dat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Bij dit thema horen ook initiatieven waarin burgers de lead nemen om een bepaald eindresultaat te behalen.<sup>2</sup> Als gemeente moeten we meer loslaten en onvoorspelbaarheid accepteren, waarbij we vertrouwen in de kracht van burgers. Bij initiatieven waarin de burger als producent participeert, past een terughoudende stijl van de gemeente en het maatschappelijk veld. Er wordt gezocht naar een balans tussen de kleinschalige nabijheid en het economisch voordeel van grootschaligheid.
2. *Afrekenen op resultaat*: geen PxQ afspraken meer, maar smarte afspraken over het resultaat. Als gemeente geven we aan WAT het resultaat moet zijn, de instellingen zijn verantwoordelijk voor HOE ze dit resultaat bereiken. Dit betekent ook afstand nemen als gemeente over hoe diensten uitgevoerd worden. Er is helderheid over ieders taken en verantwoordelijkheden.
3. *Meer maatwerk*: gemeente en aanbieders richten zich op de burger met een ondersteuningsvraag en niet (of minder) op de regels en gebruiken binnen hun organisaties. Dit is een cultuuromslag, die actief aangejaagd wordt. Creativiteit van aanbieders wordt beloond. Het gaat om de best passende oplossing voor elke burger met een ondersteuningsvraag, gegeven zijn/haar situatie. Dit betekent dat elke situatie afzonderlijk wordt beoordeeld; burgers met eenzelfde aandoening, maar met een ander netwerk kunnen met verschillende oplossingen geholpen zijn.
4. *Meer/betere preventie*: dit omvat o.a. het stimuleren van meedoen en ontmoetingsactiviteiten, het ontwikkelen van collectieve voorzieningen en het stimuleren van vrijwillige inzet van jong en oud, maar ook het stimuleren van het aanbod van levensloopbestendige woningen. Het basisaanbod van maatschappelijke voorzieningen is aangepast op de behoeften. Dit is echter geen statisch gebeuren. Monitoring is van belang voor het aanpassen en doorontwikkelen van het basisaanbod. Preventie gaat ook over het eerder signaleren van ondersteuningsvragen,

---

<sup>2</sup> In de Wmo 2015 is het zogenaamde 'right to challenge' vastgelegd. Dit houdt in dat bewoners de gemeente mogen uitdagen als zij denken dat ze de zorg beter kunnen verlenen dan de gemeente. In de beoordeling nemen gemeenten ook de sociale meerwaarde van bewonersinitiatieven mee. Bewoners kunnen zo een bod doen op de gehele zorg- en ondersteuningstaken, maar ook op een deel daarvan.

zodat lichtere vormen van ondersteuning kunnen worden ingezet en zwaardere ondersteuningsvragen worden voorkomen of uitgesteld. Samenwerking tussen verschillende professionals wordt geoptimaliseerd, zodat vroegtijdig ingrijpen nog beter kan plaatsvinden. We zetten ook in bij bewustwording bij burgers over de verantwoordelijkheid die ze hebben als lid van een gemeenschap. Burgers dragen ook bij aan signalering.

5. Minder zorgen, meer stimuleren: Samenleven en meedoen begint bij de eigen kracht van mensen en het netwerk van mensen en organisaties om hen heen. Burgers worden aangesproken op hun kwaliteiten en op hun mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan het leven van anderen. Iedereen neemt verantwoordelijkheid voor zichzelf en voor elkaar, is eigenaar van zijn eigen proces en biedt ondersteuning aan anderen. Dit dragen we als gemeente en als professionals in het sociale domein uit en dit verankeren we in onze werkwijze. Dit betekent ook dat we als gemeente kijken naar onze besluitvormingsprocessen. We kijken daarbij specifiek naar vernieuwing en het realiseren van meer snelheid. Als we een andere rol van burgers vragen, past daar ook een veranderende werkwijze van ons als gemeente bij, die beter past bij de wensen en behoeften van de lokale samenleving.
6. Bevorderen van sociale netwerken: lokaal sociaal beleid richt zich niet meer op doelgroepen, maar op wijken (gebieden). Van belang bij het bevorderen van sociale netwerken is een integrale aanpak en samenwerking tussen gemeente, inwoners en andere instanties zoals kerken, scholen, woningcorporaties, bedrijven, zorgaanbieders, welzijnsaanbieders, wijkverpleegkundigen, huisartsen, fysiotherapeuten, zorgverzekeraar(s) en (buurt)verenigingen. Netwerken en vertrouwen vormen hierbij de basis. Proeftuinen met gebiedsgerichte bekostiging horen ook bij het bevorderen van sociale netwerken. Wijken/gebieden verschillen van elkaar wat betreft sociale samenstelling en ontwikkelingen die er spelen. Prioritering en differentiatie is nodig gezien de beperkte middelen. In bepaalde wijken/gebieden zal voor een intensievere aanpak gekozen dan in andere wijken/gebieden. Via monitoring blijven we scherp op het maken van de juiste keuzes hierin.
7. Integraliteit: gemeente, instellingen en bedrijven spannen zich in voor ontschotting door zo veel mogelijk te voorkomen dat verschillende instanties met een bepaald thema bezig zijn en daarbij naast elkaar werken, zonder dwarsverbindingen. De vraag van de burger wordt bekeken in de context van zijn/haar leven. Afstemming en samenwerking zijn van groot belang, evenals duidelijkheid over ieders rol. Innovatie binnen het sociaal domein vraagt loslaten en een ander iets gunnen. Ruimte krijgen om flexibel te kunnen werken en buiten de gebaande paden te gaan. Niet gehinderd worden door bureaucratie. Minder regels en meer samenhang tussen de regels. En daar waar nodig of efficiënt, samenwerking over gemeentegrenzen.
8. Integreren in reguliere (werk)omgeving: meedoen in de samenleving is het uitgangspunt. Iedereen doet mee naar vermogen. Dit kan alleen in een hechte gemeenschap waarin mensen naar elkaar omzien, waarin oog is voor ieders sterke en minder sterke kanten. Als gemeente zorgen we daar waar nodig voor (financiële) ondersteuning voor de meest kwetsbaren. Bedrijven en instellingen nemen hun verantwoordelijkheid door ook burgers met een beperking een taak of een baan te geven.

## 7. Betrokken raadsprogramma's

De gevraagde cultuuromslag in het denken én handelen van de overheid, professionals en burgers wordt in eerste instantie vooral aangevlogen vanuit de raadsprogramma's waar het sociale domein onder valt: 2.2 Jongeren en Onderwijs, 2.3 Samen Zorgen, 2.4 Cultuur en Sport en 2.5 Ondernemen en Werk. Dat neemt niet weg dat er ook duidelijke linken te leggen zijn met de andere programma's van de raadsbegroting. Werkendeweg willen we daar vorm en inhoud aan geven. Ontschotting is een gemeentebrede taak, maar we beginnen hiermee binnen het sociaal domein. Daar waar andere programma's logischerwijs kunnen aansluiten, zal dit worden gestimuleerd.

De genoemde raadsprogramma's worden in hun volledigheid betrokken bij de transformatie in het sociaal domein. Met andere woorden, het gaat niet alleen om de middelen voor de nieuwe taken (vanaf 2015), maar ook om de middelen voor de bestaande taken. Het inzetten op en het ontwikkelen van voorliggende voorzieningen (bijvoorbeeld laagdrempelige ontmoetingsplekken, lokaal aanvullend openbaar vervoer) zal een belangrijk focuspunt zijn.

## 8. Conclusie en afsluiting

Transformatie in het sociale domein is niet van de ene dag op de andere gerealiseerd. Inzetten op transformatie betekent het aanpakken van jarenlang ingesleten patronen. Dit kan weerstand oproepen. De uitdaging hierbij is om vooral de kansen en de positieve energie te benoemen en hierbij ook ruimte te geven aan situationeel handelen en maatwerk. Maatstaf voor een verbeterde en vernieuwende dienstverlening is de mate waarin (professionele) ondersteuning duurzaam bijdraagt aan de (economische) zelfredzaamheid, aan participatie, aan het gezond en veilig kunnen opgroeien en het realiseren van een betekenisvol leven. De context is steeds de directe leefomgeving waarin mensen in staat zijn zelf, met elkaar en waar nodig met (professionele) ondersteuning, actieve en gezonde gemeenschappen te vormen en waar ieder zich in positieve zin kan ontwikkelen en ontplooiën. Transformeren kan alleen in dialoog met alle betrokkenen en door daadwerkelijk dingen te doen en uit te proberen, bij te stellen waar nodig, en te verankeren. Of zoals Confucius ooit gezegd heeft:

*Vertel het me en ik zal het vergeten.*

*Laat het me zien en ik zal het onthouden.*

*Laat het me ervaren en ik zal het me eigen maken.*

## Bijlage 1: Weergave van de drie scenario's (eindstations) van transformatie

### **Scenario 1: Transitie**

In dit scenario staat het uitkomen met de beschikbare middelen centraal en wordt er niet gestuurd op inhoudelijke vernieuwing. Dit scenario komt daarmee neer op het terugschroeven van het voorzieningenniveau. Kenmerken bij dit scenario zijn onder meer:

- Afrekenen op productie
- Aanbestedingen op prijs/kwaliteit
- Drempels verhogen door scherpere toegangscriteria en hogere eigen bijdrage en inkomensgrenzen
- Rijkskortingen doorvertalingen naar generieke kortingen

#### *Voordelen*

- Op korte termijn makkelijk top down in te voeren
- Beheersbaar door regelgeving
- Concurrentie zorgt voor prijsdaling
- Verantwoording vooral financieel

#### *Nadelen*

- Lage betrokkenheid en inzet van burgers en professionals
- Blijven 'open-eind-regelingen'
- Kwaliteit kan in gedrang komen
- Bureaucratie

### **Scenario 2: Transformatie**

In dit scenario wordt gekozen voor inhoudelijke vernieuwing en zijn er geen heilige huisjes. Dit scenario omvat het moderniseren voorzieningen en hun financiering, het ontwikkelen van nieuwe (collectieve) voorzieningen, dichtbij, en het mobiliseren eigen kracht van de burgers, en meer inzet op preventie en vroegsignalering. Kenmerken bij dit scenario zijn onder meer:

- Nieuwe vormen van opdrachtgeverschap
- Afrekenen op resultaat
- Laagdrempelige toegang: focus op zelfredzaamheid en alleen indicatie voor zware zorg/ondersteuning
- Wijkgericht werken
- Budgetplafonds per gebied/wijk
- Risicobudget voor gemeente

#### *Voordelen*

- Op lange termijn bestendiger
- Beheersbaar door budgetplafonds
- Verantwoording op resultaat
- Bestendinging van integrale aanpak
- Efficiencywinst door schaal van de wijk/gebied en korte lijnen naar en tussen betrokken partijen

### *Nadelen*

- Vraagt om cultuuromslag
- Vraagt veel betrokkenheid en inzet van burgers en professionals en andere betrokkenen (kerken)
- Risico's nieuwe systeem nog niet goed in te schatten
- Kosten gaan voor de baten uit

### **Scenario 3: Combi van transitie en transformatie**

Dit scenario bevat een combi van de andere twee uiterste scenario's, maar betekent eigenlijk ook niet kiezen. Bij dit scenario blijft de oude manier van werken met een bezuinigingsopgave in stand en wordt er tegelijkertijd een veranderopgave neergelegd. De ervaring leert dat alle energie dan vaak uitgaat naar bezuinigen en er weinig overblijft voor vernieuwing.

### *Voordelen*

- Een iets vriendelijker boodschap naar betrokken instellingen
- Deels afrekenen op resultaat
- Minder onrust bij betrokken instellingen

### *Nadelen*

- Er wordt geen echte keuze gemaakt
- Kan uiteindelijk een duurdere oplossing zijn doordat oud en nieuw naast elkaar blijven bestaan
- Het momentum van transformatie wordt gemist



## Bijlage 2 : Begrippenlijst

**De 0<sup>e</sup> lijn:** de sociale infrastructuur – burgers zelf, hun mantelzorgers, sociale netwerken van vrienden en burens en het maatschappelijk middenveld. Hier ontstaan oplossingen in eigen kring: burgers lossen hun vraag zelf of binnen het eigen netwerk op, eventueel na advies en/of informatie.

**De 1<sup>e</sup> lijn:** algemene voorzieningen, die laagdrempelig en veelal kortdurend van aard zijn en zonder indicatie toegankelijk zijn. Het gaat om voorzieningen waar elke burger, die het nodig heeft, soms tegen betaling of een lichte toets van een professional of de gemeente (om te bepalen of de voorziening passend is) gebruik van kan maken. Voorbeelden zijn: sociaal-culturele voorzieningen, sportfaciliteiten, een boodschappenbus, klusjesdiensten, scootmobielpool, ondersteuning door het (school)maatschappelijk werk etc.

**De 2<sup>e</sup> lijn:** dit betreft (maatwerk)voorzieningen die individueel toegekend worden. Voorbeelden hiervan zijn: schuldhulpverlening, woningaanpassing, rolstoelvoorziening, individuele begeleiding, jeugdhulp etc.

**Transitie:** de overgang van taken en verantwoordelijkheden en daarmee het opnieuw inrichten van het lokale ondersteuningsstelsel (werkprocessen en het toebedelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen dit stelsel).

**Transformatie:** een cultuuromslag in het denken én handelen van de overheid, professionals en burgers. Dit betreft een complex, langdurig veranderproces: gemeenten, instellingen en burgers zullen elkaar moeten vinden in een nieuw lokaal samenspel. Ander gedrag van professionals en burgers, een andere cultuur bij instellingen en professionals, andere werkwijzen en vooral ook het anders met elkaar omgaan tussen burgers/cliënten, professionals, instellingen en gemeenten.

**Netwerksamenwerking:** samenwerkingsverbanden van verschillende organisaties zoals gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties etc., gebaseerd op gelijkwaardigheid en erkenning van onderlinge afhankelijkheid bij het verbeteren van het ondersteuningsaanbod en de dienstverlening.

**Ontschotting:** Burgers denken niet in schotten. Een ouder met een 'moeilijk' kind, de buurvrouw die aan het vereenzamen is, iemand die terugvalt in de bijstand, of iemand die zoekt naar aangepast werk, zal dat vraagstuk niet in een door de samenleving of door de overheid bedacht hokje plaatsen. Burgers redeneren vanuit hun werkelijkheid en bij ontschotting sluiten we daar als overheid naar de burger toe bij aan.