

*Visie op het sociaal domein:  
Notitie voor een samenhangende maatschappelijke agenda*

# Inhoud

1. Inleiding.....	1
1.1. Aanleiding.....	1
1.2. Opgave en doelstelling.....	1
1.3. Leeswijzer.....	2
2. Context.....	3
2.1. Landelijke ontwikkelingen, verschuiving van taken naar gemeenten.....	3
2.2. Bestaand beleid van Pijnacker-Nootdorp in relatie tot nieuwe wetgeving.....	5
2.3. Ontwikkelingen in regionale samenwerking.....	8
3. Visie sociaal domein: inhoudelijke kaders.....	9
3.1. Inleiding.....	9
3.2. Visie op inwoners.....	9
3.3. Visie op voorzieningen.....	10
3.4. Visie op rol gemeente.....	11
3.5. Beleidsuitgangspunten voor rolinvulling in het sociaal domein.....	12
3.6. Bedrijfsmatige uitgangspunten.....	14
4. Het transitieproces.....	16
4.1. Inleiding.....	16
4.2. Invoeringsdata.....	16
4.3. Organisatie van de uitvoering.....	16
4.4. Samenwerking met Zoetermeer en in de regio.....	17
4.5. Voorbereidingssporen en -planning.....	17

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Nederland staat voor grote veranderingen in het sociale domein<sup>1</sup>. De centrale overheid heeft een drietal belangrijke decentralisatie-impuls ingezet. De komende twee jaar zal een nieuwe Participatiewet worden ingevoerd en zullen naast de Jeugdzorg de AWBZ-taken extramurale begeleiding en persoonlijke verzorging. Met deze veranderingen is een bedrag van circa € 8 miljard gemoeid, bijna 50% van de huidige omvang van het Gemeentefonds. De decentralisaties gaan bovendien gepaard met efficiencykortingen. Naast deze decentralisatie van taken zijn ook nog andere fundamentele maatregelen aangekondigd op de gebieden passend onderwijs, scheiding van wonen en zorg en het vervallen van de wettelijke aanspraak op hulp bij het huishouden (WMO). De motivatie om al deze taken naar gemeenten te schuiven is dat gemeenten als eerste overheid het beste in staat zijn om een integrale aanpak te bewerkstelligen die optimaal de lokale, individuele omstandigheden benut. Professionele werkers in het sociaal domein kunnen daardoor effectiever (samen)werken. Dat is niet alleen goedkoper maar leidt ook tot betere oplossingen voor problemen waar kwetsbare burgers mee te kampen hebben.

De omvang van alle nieuwe taken samen met stevige bezuinigingen vragen om een andere en integrale aanpak van het voorliggende vraagstuk. Om het sociale domein op de langere termijn betaalbaar te houden is noodzakelijk om het totale systeem van diensten in het sociale domein te transformeren tot een samenhangend geheel. In feite staan we aan de vooravond van een volledige herinrichting van het sociale domein. Regionale samenwerking is vrijwel zeker noodzakelijk om alle nieuwe taken te kunnen uitvoeren en de transformatie tot stand te brengen. In 2012 is op vier niveaus gestart met voorbereidende stappen die horen bij deze opgave, te weten op lokaal niveau, in DWO-verband<sup>2</sup>, in samenwerking met Zoetermeer<sup>3</sup> en regionaal binnen het Stadsgebied Haaglanden<sup>4</sup>. Het 'preferred partnership' op grond van de Samenwerkingsovereenkomst Zoetermeer/Pijnacker-Nootdorp is daarbij een belangrijke stap en richtinggevend voor de aanpak. Dit heeft vermoedelijk consequenties voor de inzet in andere samenwerkingsverbanden als het DWO.

## 1.2. Opgave en doelstelling

Bovengenoemde ontwikkelingen vragen om een integrale aanpak en visie, vandaar deze notitie. Als stip op de horizon is er een overkoepelende langere termijn visie voor het sociale domein nodig. Niet alleen als koerswijzer maar ook om de consistentie te vergroten bij het maken van (beleids)keuzes en het doorvoeren van beheersmaatregelen. Een verbindende visie ondersteunt ook samenwerking met andere partners. Met deze visie zijn wij responsief op de plannen van de regering. In de nota 'Contouren Participatiewet' (december 2012) wordt de uitdaging als volgt geformuleerd: "Gemeenten staan voor de opgave om in korte tijd te komen tot een samenhangende en integrale benadering van het sociale domein".<sup>5</sup> Zonder nieuwe manieren van organiseren, bestaat het risico dat de transitie alleen bezuinigingsoperaties blijven en geen meerwaarde opleveren voor burgers. Tevens moet het de voorspelbaarheid vergroten van de sociale dienstverlening richting de burger. Deze visie moet eraan bijdragen dat het vormgeven en implementeren van de drie grote decentralisaties (3D's) tijdig en in samenhang plaatsvindt.

---

<sup>1</sup> Het sociaal domein omvat de volgende beleidsterreinen: uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdbeleid en Jeugdzorg, Ouderen, Gezondheidszorg, Diversiteit, Minima/Armoede en de uitvoering van de Participatiewet.

<sup>2</sup> DWO staat voor Delft, Westland en Oostland. Deze regio omvat de gemeenten: Delft, Midden-Delfland, Westland, Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland en is gevormd rond een zorgkantoor dat tot nu toe de AWBZ-taken coördineerde voor inwoners van deze gemeenten.

<sup>3</sup> Met Zoetermeer wordt samengewerkt op het gebied van Werk en Inkomens.

<sup>4</sup> Binnen het Stadsgebied Haaglanden werken 9 gemeenten samen: Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer. De negen gemeenten pakken binnen Haaglanden taken op die regionaal uitgevoerd moeten worden of op regionale schaal efficiënter aangepakt kunnen worden. De Jeugdzorg is tot nu toe op Haaglandenniveau georganiseerd.

<sup>5</sup> Daarnaast is de visie van Pijnacker-Nootdorp ook een lokale uitwerking van de VNG visie 'Bouwen op de kracht van burgers - Naar een krachtige en samenhangende aanpak op het sociale domein'.

Deze visie moet antwoord geven op de volgende vragen:

1. Wat willen we bereiken voor de burgers van Pijnacker-Nootdorp in het Sociaal Domein?
2. Hoe denken we dat te gaan bereiken?

In lijn met onze toekomstvisie zijn zelfredzaamheid en zelfwerkzaamheid het vertrekpunt, in combinatie met een doelmatig vangnet voor burgers die het niet op eigen kracht redden. Verder moeten we in het belang van onze inwoners op tijd klaar te zijn met de voorbereidingen, zodat we onze verantwoordelijkheid in het sociaal domein in 2015 volledig kunnen dragen. 2014 beschouwen wij min of meer als een brugjaar omdat de aanpassingen in de AWBZ in dat jaar al gaan gelden voor nieuwe klanten. Verder is het kabinet nog steeds voornemens om de Participatiewet in 2014 in te voeren.

Het resultaat van de behandeling van deze notitie moet zijn dat duidelijk is welke visie en uitgangspunten leidend zijn voor de verdere uitwerking van zowel het beleid als de uitvoering.

### **1.3. Leeswijzer**

Deze notitie is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 beschrijft eerst de context. Achtereenvolgens wordt ingegaan op relevante landelijke ontwikkelingen, de belangrijkste beleidsnota's van Pijnacker-Nootdorp en ontwikkelingen op het gebied van de regionale samenwerking. Hoofdstuk 3 schetst onze visie op het sociaal domein (de inhoudelijke kaders), waarin wordt ingegaan op:

- de zelfredzaamheid van onze inwoners
- de verschillende soorten voorzieningen
- de rolomvatting van de gemeente
- en de centrale uitgangspunten voor verdere vormgeving en omvorming van beleid en uitvoering.

Hoofdstuk 4 geeft kaders voor het proces en de wijze waarop we de visie op het sociaal domein verder willen uitwerken.

## 2. Context

### 2.1. Landelijke ontwikkelingen, verschuiving van taken naar gemeenten

Het rijk maakt gemeenten grotendeels eindverantwoordelijk voor het sociaal domein. De overweging daarbij is dat de gemeente het beste in staat is om rekening te houden met de lokale omstandigheden en daardoor tot een effectievere en efficiëntere beleidsrealisatie kan komen. De komende jaren krijgen gemeenten de volgende nieuwe taken en verantwoordelijkheden toebedeeld:

1. Participatiewet
2. Extramurale Begeleiding en Persoonlijke verzorging uit AWBZ naar Wmo
3. Decentralisatie jeugdzorg (in samenhang met Invoering Wet passend Onderwijs en ontwikkeling Veiligheidshuis)

Onderstaande tabel geeft een overzicht van maatregelen en bezuinigingstaakstellingen op rijksniveau.

Jaar	Wettelijk kader/nieuwe taken	Bezuiniging structureel
<b>Vanaf 2014</b>	<p><b>Participatiewet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenvoeging van Wet werk en bijstand, Wet sociale werkvoorziening en (deel van de) Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) in 2014, waardoor ‘niet volledige en duurzame arbeidsongeschikten’ onder het participatiebeleid gaan vallen en de gemeente verantwoordelijk wordt voor hun uitkering en re-integratie en begeleiding op het werk. De wet geldt vanaf 2015 ook voor bestaande Wsw-ers.</li> <li>- Invoering nieuwe re-integratie-instrumenten: Loondispensatie (tijdelijk werken onder wettelijk minimum loon; no riskpolis voor werkgevers; premiekorting arbeidsgehandicapten. Quotumregeling voor het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten, stapsgewijs vanaf 1 januari 2015. Gemeenten krijgen ruimte om zelf beschut werk te organiseren.</li> <li>- Invoering huishouduitkeringstoets (i.p.v. huishoudinkomen) en vervallen van alle categoriale ontheffingen voor arbeids-/reïntegratieplicht.</li> </ul>	<p>€ 1,8 miljard Te realiseren in 6 jaar.</p>
<b>2014/2015</b>	<p><b>Wet maatschappelijke ondersteuning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begeleiding (individueel achter de voordeur en dagactiviteiten in groepen) in 2015 de Wmo</li> <li>- Persoonlijke verzorging in 2015 de Wmo</li> <li>- Hulp bij Huishouden (zit al in de Wmo) vanaf 2014 alleen nog beschikbaar voor mensen met laag inkomen (ca. 90% van huidige afnemers zal er geen aanspraak meer op kunnen maken)</li> <li>- Extramuraliseren zorgzwaartepakketten 1-4 waardoor mensen met een beperking langer thuis (“extramuraal”) blijven wonen en een beroep doen op de Wmo</li> </ul>	<p>€ 1,7 miljard Te realiseren in 5 jaar.</p>
<b>2015</b>	<p><b>Jeugdwet</b></p> <p>Naast de eerdergenoemde (deel van de) Wajong) en AWBZ (ook voor jeugd) worden alle instrumenten/voorzieningen voor de zorg voor jeugd aan gemeenten overgedragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambulante hulp, zorg in instellingen (gesloten jeugdzorg), pleegzorg, begeleiding (Awbz voor licht verstandelijk gehandicapte jongeren)</li> <li>- Geestelijke gezondheidszorg voor jeugd, jeugd- en opvoedhulp</li> <li>- Toezicht en voogdij (jeugdbescherming), jeugdreclassering</li> </ul> <p>Ook de invoering van de <b>Wet passend onderwijs</b> in 2013 is relevant in dit kader. De wet draagt het verantwoordelijk onderwijsaanwerkingsverband op om waar nodig een ondersteuningsplan te maken, eventueel aangevuld met of overlopend in zorg. Verder is de relatie met de justitieketen, in het bijzonder de ontwikkeling van het Veiligheidshuis relevant. Voor jeugdige veelplegers en daders van huiselijk geweld is het noodzakelijk dat zij hulp en ondersteuning krijgen van de partners die werken binnen de zorg voor jeugd.</p>	<p>€ 150 miljoen Te realiseren in 3 jaar.</p>

### Doelgroepen

Door deze verschuiving wordt de gemeente verantwoordelijk voor de ondersteuning van een grotere en meer divers samengestelde groep mensen dan tot nu toe het geval was. Tegelijkertijd krijgt de gemeente door de decentralisaties nieuwe instrumenten en nieuwe professionele partners. We hebben dus niet alleen te maken met nieuwe cliënten, maar ook met nieuwe mogelijkheden voor dienstverlening aan bestaande cliënten.

Als eerste komt er een verbreding van de WMO, doordat AWBZ-taken op het gebied van persoonlijke verzorging en begeleiding van volwassenen en jeugdigen naar de gemeente toekomen. Voor Pijnacker-Nootdorp globaal ca. 500 nieuwe cliënten, ongeveer een verdubbeling.<sup>6</sup> Anderzijds zal de WMO –taak huishoudelijke verzorging als gevolg van de rijksbezuinigingen grotendeels worden afgebouwd.

Daarnaast is er de invoering van de Participatiewet. Hierdoor wordt de gemeente verantwoordelijk voor de hulp en ondersteuning van meer mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt en/of een arbeidsbeperking. Voor Pijnacker-Nootdorp komen vanuit de Wajong naar verwachting 15 tot 20 jongeren per jaar en ca. 50 Wsw-ers die uiteindelijk niet meer onder de Wsw maar onder de Participatiewet hulp zullen moeten krijgen. Een deel van de nieuwe groep zal ook Awbz/Wmo-voorzieningen gebruiken, zoals begeleiding en vervoer.

Ten aanzien van ernstige jeugdproblemen, zoals opvoed- en opgroei problemen, gedragsproblemen, kindermishandeling en jeugdige delinquenten, krijgt de gemeente verantwoordelijkheden die tot nu toe bij verschillende maatschappelijke organisaties lagen. Ter indicatie: in 2010 ging het voor Pijnacker-Nootdorp om 212 jeugdigen met een jeugdzorgindicatie, 69 onder toezicht, 14 in voogdij, 47 bij de jeugdreclassering. Uit de jeugdmonitor blijkt dat het goed gaat met de jeugd in Pijnacker-Nootdorp. De “startfoto Haaglanden” laat zien dat Pijnacker-Nootdorp in verhouding tot andere gemeenten in Haaglanden weinig gebruik maakt van de regionale jeugdzorg. Lokaal voorziet de gemeente in aanbod van jeugdzorg doordat de gemeente, in verhouding met andere gemeenten in de regio Haaglanden, relatief veel pleeggezinnen en gezinshuizen heeft. Ook voor de jeugd geldt dat deze soms van Awbz/Wmo-voorzieningen gebruik maken zoals begeleiding en vervoer.

### Financieel perspectief

Zoals gezegd gaan de decentralisaties gepaard met efficiencykortingen. Op basis van regeerakkoord van het kabinet Rutte II en Pijnacker-Nootdorp-specifieke kengetallen voor de verschillende regelingen is een *eerste inschatting* van de financiële effecten voor Pijnacker-Nootdorp als volgt:

Overzicht financiële gevolgen regeerakkoord sociaal domein (Bedragen x 1.000)	landelijk	P-N	peiljaar
Algemene uitkering gemeentefonds	18.033.000	37.678	2013
<b>Awbz/WMO</b>			
Integratie uitkering WMO	1.532.500	2.428	2013
Uitgaven huishoudelijke verzorging	---	2.029	2013
Bezuiniging huishoudelijke hulp WMO (vanaf 2014)	-1.140.000	-1.806	2016
Uitgaven scootmobielen/rolstoelen/fiets	---	1.035	2013
Verplicht hergebruik scootmobiel/rolstoel (vanaf 2014)	-50.000	-104	2016
AWBZ begeleiding en verzorging (vanaf 2015)	6.320.000	10.015	2015
Korting AWBZ begeleiding en verzorging (vanaf 2015)	-1.580.000	-2.504	2015
Over te hevelen budget AWBZ begeleiding en verzorging (vanaf 2015)	4.740.000	7.511	2015

<sup>6</sup> In de bijlagen zijn voor de verschillende regelingen specifieke gegevens voor Pijnacker-Nootdorp opgenomen

Zorg voor jeugd			
Decentralisatie-uitkering CJG	383.137	1.299	2013
Decentralisatie Jeugdzorg (vanaf 2015)	3.000.000	6.268	2015
Korting Jeugdzorg (vanaf 2015)	-380.000	-794	2017
Over te hevelen budget Jeugdzorg (vanaf 2015)	2.620.000	5.474	2017

Participatiewet			
Macro-budget gebundelde uitkering (BUIG)	4.984.800	5.644	2013
Algehele arbeids- en re-integratieplicht en naleving WWB (vanaf 2014)	-95.000	-108	2017
Huishouduitkeringstoets (vanaf 2015)	-80.000	-91	2017
Wajong: beperken toegang tot volledig en duurzaam (vanaf 2015)	-120.000	PM	2017
Intensivering armoedebeleid (vanaf 2014)	100.000	113	2015
Participatiebudget	861.143	709	2013
Efficiencykorting Participatiebudget (vanaf 2014)	-190.000	-151	2017
Ombuiging reïntegratie (vanaf 2014)	-138.000	-77	2017
Wet Sociale Werkvoorziening (WSW)	2.354.607	1.715	2013
Wsw: geen nieuwe instroom + nieuwe voorziening beschutte werkplek (vanaf 2014)	-90.000	-66	2017

Zowel de ontwikkeling van de doelgroepen als het financieel perspectief maken duidelijk dat gemeente een nieuwe rol krijgt in het sociaal domein. De uitdaging is tweërlei: een stelselwijziging (transitie) en een (zorg)inhoudelijke vernieuwing (transformatie). Dit betekent een verandering voor alle partijen; zowel voor inwoners, partners als de gemeente zelf. Er is durf en flexibiliteit nodig om tot nieuwe werkwijzen, spelregels en samenwerkingsvormen te komen, zowel lokaal als regionaal. De bedoeling is dat dit leidt tot meer maatwerk en daarmee meer efficiency en effectiviteit.

## 2.2. Bestaand beleid van Pijnacker-Nootdorp in relatie tot nieuwe wetgeving

De decentralisaties komen niet uit de lucht vallen voor de gemeente Pijnacker-Nootdorp. In de beleidsontwikkeling wordt al geruime tijd vorm gegeven aan de gemeentelijke rol in het sociale domein op een manier waarop wij in feite voorsorteren op de taken die erbij komen. In deze paragraaf wordt relevant bestaand beleid kort samengevat: dit beleid draagt de visie van Pijnacker-Nootdorp op het sociaal domein.

*Toekomstvisie: een krachtige samenleving en een doelmatig sociaal vangnet*

Pijnacker-Nootdorp heeft in 2012 de toekomstvisie geactualiseerd. De nieuwe Toekomstvisie 2040 sluit naadloos aan en loopt vooruit op de ontwikkelingen binnen het sociaal domein. In het 'maatschappelijk perspectief' is vastgesteld dat we in beginsel uitgaan van de eigen kracht van onze inwoners, zelfredzaamheid en de vrijwillige inzet van inwoners voor elkaar. De eigen kracht is de basis voor de gemeenschap. De gemeente stimuleert, faciliteert initiatief dat uit die eigen kracht voortkomt en nodigt daartoe uit. Voor mensen die het ondanks dat niet redden zorgt de gemeente samen met buurgemeenten voor een doelmatig vangnet. Deze toekomstvisie legt hiermee heel direct de basis voor de benodigde overkoepelende visie en integrale aanpak voor het sociaal domein. In de toekomstvisie wordt dan ook aangekondigd dat hiervoor een maatschappelijke agenda zal worden gevormd. De notitie die nu voorligt geeft daaraan invulling.

*Participatiebeleid: voorzien in eigen bestaansmiddelen, ook met een arbeidshandicap*

In 2012 is de Nota Participatiebeleid vastgesteld. Besloten werd om de zogenaamde participatieladder in te zetten als instrument om te bepalen welke klanten in aanmerking komen voor ondersteuning om aan het werk te komen. We bieden klanten mét groeipotentieel tot maximaal trede 2 en klanten zónder groeipotentieel op trede 1 t/m 4 geen ondersteuning. We verlenen voorrang aan inwoners met een bijstandsuitkering, jongeren en 45-plussers. De focus ligt primair op toeleiding naar werk. We maken gebruik van de mogelijkheid om inwoners die een uitkering ontvangen te verplichten om een tegenprestatie naar vermogen te leveren.

Volgens dezelfde Nota Participatiebeleid is het noodzakelijk om een vangnet te bieden voor inwoners die niet (volledig) in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien met als doel het bevorderen van de participatie. We streven naar zoveel mogelijk 'normale' participatiemogelijkheden voor inwoners en gezinnen met een minimuminkomen en geen/weinig vermogen, zoals de mogelijkheid om lid te worden van een

vereniging, familie te bezoeken e.d. Inwoners kunnen daarbij gebruik maken van diverse regelingen om het inkomen te verhogen of de lasten te verlagen. Daarnaast zoeken we aansluiting met Wmo- en welzijnsvoorzieningen en de mogelijkheid om een tegenprestatie te vragen. De consulent verwijst klanten op basis van de persoonlijke situatie naar reguliere zorg of passende lokale welzijnsvoorzieningen. Het leveren van een tegenprestatie, en daarmee het doen van vrijwilligerswerk, vergroot de participatie van klanten die we niet direct naar werk kunnen begeleiden.

In regionaal verband, vanuit het Werkplein en het Werkgeverssteunpunt Zoetermeer, intensiveren we de werkgeversbenadering. En in de economische visie die eveneens in 2012 is vastgesteld is nadrukkelijk aandacht voor het sociaal economisch beleid, dienstverlening aan ondernemers en social return. Specifiek voor de doelgroep met een arbeidshandicap wordt op kleine schaal geëxperimenteerd met andere oplossingen dan de tot nu toe gebruikelijke plaatsing in het Wsw-bedrijf.

#### *Vervolg*

Dit participatiebeleid sluit nauw aan op de participatie-ambitie van de rijksoverheid zoals verwoord in de nota 'Contouren Participatiewet' van december 2012. De nieuwe wet zal volgens het kabinet meer kansen bieden om dit participatiebeleid waar te maken: "Het kabinet wil gemeenten de vrijheid geven om te bepalen welke ondersteuning mensen nodig hebben. Dit kan gaan om hulp bij het vinden van werk, de inzet van een re-integratie-instrument, het bieden van een beschutte werkplek of ondersteuning uit andere domeinen als dat voor die persoon het beste is. (...) De mobiliteitsbonus en de introductie van een quotum-regeling betekenen een grotere financiële prikkel voor werkgevers om te investeren in banen voor mensen met een arbeidsbeperking". Met name over deze nieuwe doelgroep moeten we nog goed nadenken, rekening houdend met het gegeven dat arbeidsbeperkingen vaak samengaan met beperkingen waarvoor de Wmo-compensatie is bedoeld. De visie op het sociaal domein moet voor deze verdergaande integratie richting geven.

We werken de voorbereiding en implementatie van de Participatiewet uit aan de hand van de volgende bestuurlijke planning:

- Startnotitie participatiewet: tweede kwartaal 2013
- Beleidskader participatiebeleid: vierde kwartaal 2013
- Verordeningen en beleidsregels: vierde kwartaal 2013

#### *Wmo-compensatie: participeren in de samenleving, ook met psychische belemmeringen*

Bij de individuele zorg die vanuit de Wmo wordt geleverd lag tot nu toe het accent op het compenseren van fysieke belemmeringen. Voorzieningen voor gehandicapten en huishoudelijke hulp vormen de belangrijkste verstrekkingen. Dit zijn taken die eerder vanuit de AWBZ zijn overgeheveld. Daar komen nu meer taken bij die samenhangen met psychische belemmeringen; mensen die zelfstandig wonen maar door welke oorzaak dan ook niet voldoende voor zichzelf kunnen zorgen.

De in 2011 vastgestelde Beleidsnotitie Compensatiebeginsel Pijnacker-Nootdorp begint met de stelling dat de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) een participatiewet is, met als centrale doelstelling het bevorderen van de maatschappelijke deelname en zelfstandigheid van mensen met een beperking.

Pijnacker-Nootdorp wil een gemeente zijn waar mensen met beperkingen, chronisch psychische problemen en psychosociale problemen te midden van andere burgers zelfstandig kunnen wonen en kunnen participeren in het maatschappelijk leven: Pijnacker-Nootdorp wil een inclusieve samenleving zijn. 'Inclusief beleid' kan de gemeente helpen om de samenleving zodanig toegankelijk en bruikbaar te maken dat individuele compensatie zo weinig mogelijk nodig is.

De kosten van verstrekkingen lopen op en vragen om een kanteling in denken, minder vanuit het aanbod en een recht, maar vanuit de vraag en een behoefte. Voor de jaren 2011-2014 is volgens de Nota Compensatiebeginsel de inzet, om een nieuwe manier van werken (ook praktisch in het klantcontact) door te voeren, waarbij de burger en diens vragen, problemen, wensen en behoeften maar ook de eigen verantwoordelijkheid het vertrekpunt zijn. Verder wordt sterk ingezet op versterken van de samenwerking en coördinatie tussen bestaande maatschappelijke voorzieningen. Het accent ligt op de kwetsbare wettelijke doelgroepen waarbij sprake is van gelijktijdig meerdere problemen. Doelen zijn: vroeg-signalering versterken, problemen voorkomen en gecoördineerd, effectief en efficiënt kunnen interveniëren. Aan de ketensa-



menwerking wordt een impuls gegeven in het sociaal platform. De gemeente stelt zich daarbij als volgt op: zij ziet zichzelf niet als enig probleemhouder, maar beschouwt dit als een gezamenlijk vraagstuk van de deelnemende partijen. De nota gaat tot slot ook uitgebreid in op de manieren waarop de kosten van de Wmo worden beheerst met eigen bijdragen, collectieve voorzieningen en het accentueren van eigen verantwoordelijkheid om algemene voorzieningen te gebruiken.

#### *Vervolg*

Het bestaande Wmo-beleid bevat al sterke aanwijzingen voor een integrale aanpak in het sociale domein. De visie op het sociaal domein kan hierop voortborduren maar moet ook richting geven voor verdergaande stappen. Met 'begeleiding' en 'verzorging' komen er belangrijke taken/instrumenten bij om de doelen te verwezenlijken. Ook de samenhang met participatiebevordering in de zin van werk kan nog worden versterkt, in het bijzonder voor de groep arbeidsgehandicapten. Ook ingrediënten als 'tegenprestatie' en 'participatieladder' uit het participatiebeleid bieden aanknopingspunten.

De taakverruiming omvat ook begeleiding van jongeren, en biedt daarmee nog uit te werken mogelijkheden voor jeugdzorg.

We werken de voorbereiding en implementatie van de Awbz-begeleiding en persoonlijke verzorging uit aan de hand van de volgende bestuurlijke planning:

- Startnotitie Decentralisatie begeleiding en persoonlijke verzorging: tweede kwartaal 2013
- Beleidskader Wmo: vierde kwartaal 2013
- Evt. aanpassing verordeningen en beleidsregels: vierde kwartaal 2013

#### *Zorg voor de jeugd: het kind centraal, op tijd problemen signaleren en aanpakken*

Met de integrale benadering van de gemeentelijke nota 'De jeugd doet mee! 2008-2012, integraal jeugd-beleid' uit 2008 benadrukt de gemeente dat thema's op het gebied van jeugdbeleid in samenhang moeten worden opgepakt. Het jeugdbeleid wordt benaderd vanuit drie invalshoeken: educatie en werk, gezin en zorg en veiligheid en vrije tijd.

In 2009 heeft Pijnacker-Nootdorp op basis van de Wmo samen met haar partners een visie op Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) geformuleerd. De achterliggende visie is duidelijk: Alle professionals in de gemeente Pijnacker-Nootdorp die een verantwoordelijkheid voor jeugdigen dragen, werken samen om vragen van ouders en jeugdigen over opvoeden en opgroeien te beantwoorden en optimale hulp te bieden wanneer dat wenselijk is. Om dit waar te maken is in 2010 een CJG gerealiseerd als een laagdrempelige centrale plek waar ouders en jeugdigen terecht kunnen met vragen over opvoeden en opgroeien. Het gaat om (niet geïndiceerde) preventieve en licht pedagogische hulp. Het CJG biedt door een goede samenwerking tussen verschillende professionals goede en tijdige hulp aan ouders en jeugdigen. Het Bureau Jeugdzorg (indicering) werkt nauw met dit CJG samen.

Nu komt er een 'Wet zorg voor jeugd', die nieuwe bestuurlijke, financiële en inhoudelijke verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Ter voorbereiding hierop heeft de raad in oktober 2012 het 'lokale kader jeugdzorg' vastgesteld. Het vraagt om nieuw beleid en aanpassing van huidig beleid, evenals verandering in handelen en een cultuuromslag in het denken van professionals die werken met jeugdigen en organisatorische uitdagingen.

Doelen van het lokale kader zijn:

- Inwoners van Pijnacker-Nootdorp zijn in staat hun kinderen adequaat op te voeden, zelf en/of met ondersteuning van het netwerk van het gezin.
- Ouders hebben zoveel mogelijk zelf regie over de opvoeding van hun kinderen.
- Ouders worden daarbij ondersteund door het CJG om op eigen kracht de opvoeding vorm te geven en mogelijk problemen op te lossen.
- Wanneer hulp nodig is, is deze hulp volledig (gezinsgerichte aanpak), van goede kwaliteit, snel en waar nodig vroegtijdig georganiseerd.
- Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van zware naar lichte vormen van hulp of ondersteuning.

Inzet is om de wijze van werken om te vormen tot één toegang voor alle vormen van zorg (transitie) en tevens een cultuuromslag naar de “pedagogische civil society” (transformatie) te bewerkstelligen. De raad wenst de inhoudelijke vernieuwing/transformatie te realiseren volgens de principes van ‘normaliseren’, ‘ontzorgen’ en ‘ontkokeren’. Dit vraagt veranderingen in de kijk op en handelen met gezinnen. Een belangrijk punt is verder de inzet om de samenwerking tussen het CJG en scholen vorm te geven zodat de zorg voor de jeugd en passend onderwijs voor ieder kind elkaar versterken.

#### *Vervolg*

De doorontwikkeling van het CJG is een belangrijke stap om meer samenhang en vroegtijdiger signalering te bevorderen en zorg beter te coördineren. Het bijkomende takenpakket is omvangrijk en betreft specifieke deskundigheid. In dit verband hebben we te maken met een brede en diverse regionale context. Allereerst komt op de schaal van Haaglanden een “backoffice” voor Jeugdbescherming, Jeugdreclassering, samengevoegd Steunpunt Huiselijk Geweld en Algemeen Meldpunt Kindermishandeling en specialistische vormen van jeugdzorg (zoals dagbehandeling, pleegzorg en residentiële vormen) tot ontwikkeling. Daarnaast wordt met Zoetermeer gekeken naar mogelijkheden voor het gezamenlijk ontwikkelen van de toegang, signalering, zorgcoördinatie en inkoop voor de preventieve taken in de zorg voor jeugd.

We werken de beleidsmatige voorbereiding en implementatie van de ‘Wet zorg voor jeugd’ uit aan de hand van de volgende bestuurlijke planning:

- Startnotitie/Lokaal kader zorg voor jeugd: oktober 2012 vastgesteld
- Beleidskader Zorg voor jeugd: tweede kwartaal 2013 (moet uiterlijk 2015)
- Verordeningen: vierde kwartaal 2014 (moet uiterlijk 2015)

### **2.3. Ontwikkelingen in regionale samenwerking**

Binnen het sociaal domein zijn historisch verschillende samenwerkingsverbanden gegroeid. Met Zoetermeer werken wij samen op het Werkplein (sinds eind 2012 ook als onderdeel van samenwerking in de arbeidsmarktregio 35 met Leidschendam-Voorburg en Lansingerland. Delft levert Wsw-diensten en er is samenwerking gegroeid rond het AWBZ-Zorgkantoor regio DWO. Daarnaast wordt gekeken naar mogelijkheden om veranderingen samen met Zoetermeer vorm te geven. Rond de Jeugdzorg is de hiervoor geschetste brede en diverse regionale context aan de orde. En tot slot is er een samenwerkingsverband met Delft, Lansingerland en Midden-Delfland voor het onderwijs, waarop we met de ontwikkelingen binnen het passend onderwijs aansluiting zoeken.

Pijnacker-Nootdorp onderkent dat voor specifieke maatschappelijke vraagstukken samenwerking en schaalvergroting noodzakelijk is. In de toekomstvisie 2040 is aangegeven dat we allianties aangaan en samenwerking zoeken in de regionale setting waarin onze inwoners dagelijks functioneren. Er is daarbij nadrukkelijk gekozen voor duurzaam partnerschap met de gemeenten Zoetermeer en Lansingerland. Voor wat betreft de samenwerking met de gemeente Zoetermeer is dit inmiddels door de raden met een samenwerkingsovereenkomst bekrachtigd.

#### *Vervolg*

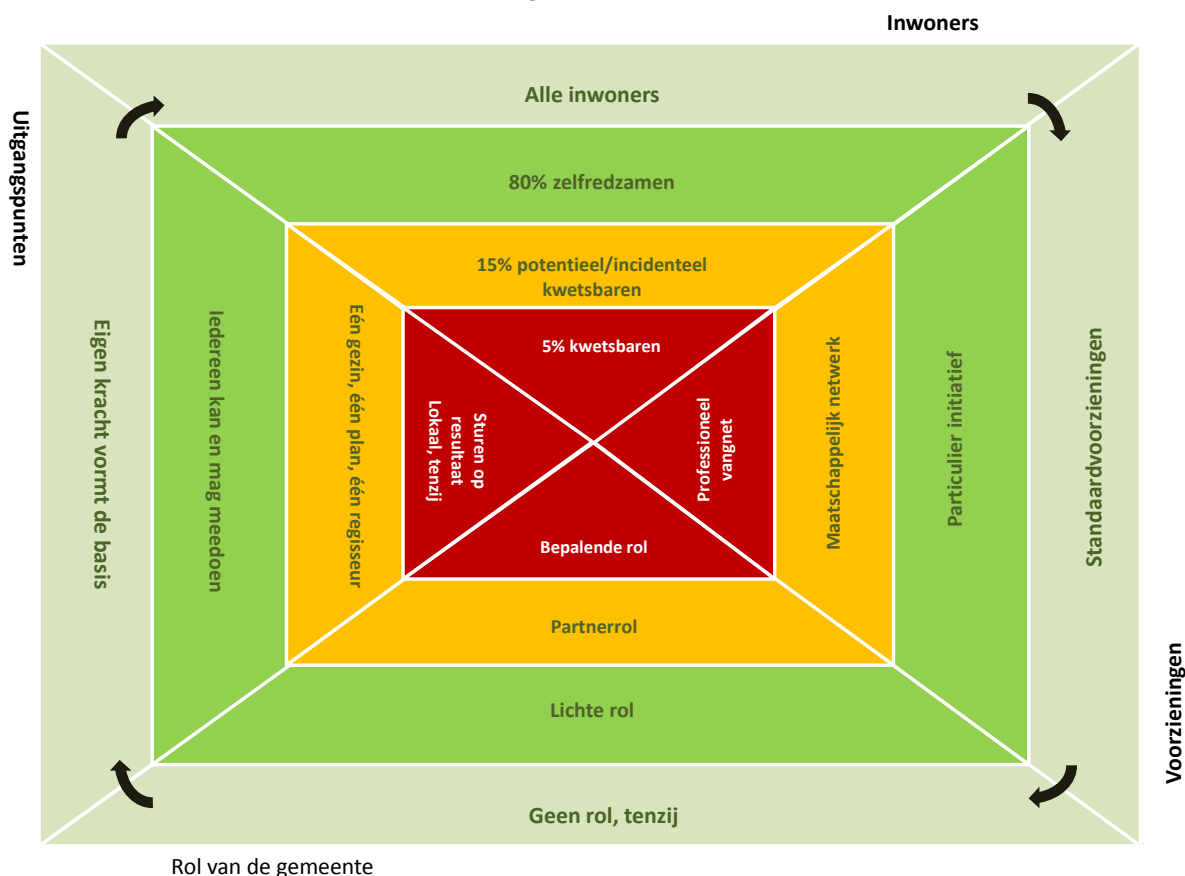
Om de samenhangende inzet van instrumenten en middelen te vergroten kunnen de historische verbanden niet leidend blijven. De visie op het sociaal domein zal richting moeten geven aan nog te maken keuzes.

### 3. Visie sociaal domein: inhoudelijke kaders

#### 3.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we de context aangegeven voor een visie op het sociaal domein die richting geeft aan de wijze waarop we de rol van de gemeente gaan invullen. In dit hoofdstuk verwoorden wij de visie aan de hand van een aantal richtinggevend, kaderstellende uitspraken. Onderstaand beeld vat deze visie in één oogopslag samen. Vertrekpunt hiervoor is de toekomstvisie en bestaand toekomstvast beleid. De visie spitst zich toe op de rol van de gemeente en integrale vormgeving daarvan in de decentralisaties. De visie is opgebouwd vanuit de invalshoeken “inwoners”, “voorzieningen”, “rol gemeente” en “uitgangspunten”.

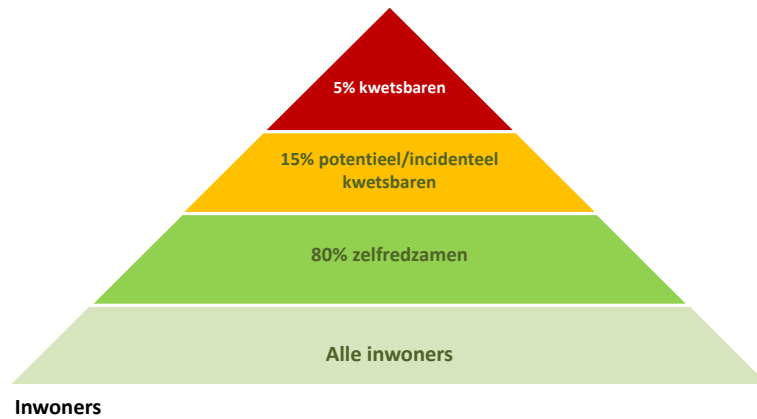
De verschillende onderdelen worden hierna uitgewerkt.



#### 3.2. Visie op inwoners

Voor onze visie op het sociale domein ligt het vertrekpunt bij hoe we naar de inwoners kijken. De inwoner staat daarmee centraal in onze benadering. De gemeente Pijnacker-Nootdorp kijkt naar haar inwoners in vier lagen<sup>7</sup>:

<sup>7</sup> Het hier gehanteerde onderscheid is ontleend aan de Startnotitie Onbezorgde Jeugd en wordt hier toegepast op de bevolking als geheel. De gehanteerde percentages geven een indicatieve orde van grootte aan, gebaseerd op landelijke cijfers.



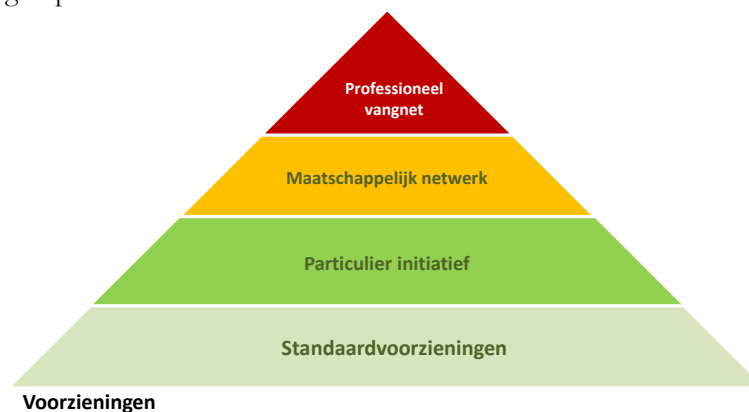
1. De gemeente Pijnacker-Nootdorp is er voor alle inwoners.
2. Een groot deel van de inwoners is zelfredzaam en redt dus het zonder overheidssteun. Inwoners nemen initiatief en zoeken elkaar op. Zij lossen hun eigen problemen op en zoeken zelf hulp in hun sociale omgeving of in de markt. Zij zijn de ‘steunberen’ van de samenleving. Samen dragen zij de samenleving: onze gemeenschap is dan ook in grote mate zelfwerkzaam en zelfredzaam.
3. Inwoners kunnen potentieel of incidenteel kwetsbaar worden. Zij hebben af en toe of semipermanent een bepaalde vorm van steun nodig en maken dan gebruik van algemene collectieve arrangementen. Deze voorzieningen zijn ondersteunend aan het (beter) benutten van de eigen kracht en het eigen netwerk van inwoners.
4. Een relatief kleine groep inwoners is in een ronduit kwetsbare situatie beland. Zij worden buitengesloten of sluiten zichzelf buiten van maatschappelijke deelname en redden het alleen met steun van een doelmatig professioneel vangnet. Zij zijn soms langdurig en niet zelden op meerdere leefgebieden afhankelijk van individuele arrangementen. Deze zijn ondersteunend om de eigen kracht en het eigen netwerk weer op te bouwen.

Landelijke cijfers duiden erop dat statistisch gezien zo’n 15% potentieel of incidenteel kwetsbaar is, en ca. 5% kwetsbaar. Alhoewel ten aanzien van de laatste categorie wel eens gesproken wordt over een “granieten bestand” moet dit beeld van de bevolking niet als een statisch gegeven worden gezien. Wel is het zo dat een beperkte groep specifieke ondersteuning nodig heeft. In een situatie waarin hulp echt nodig is, kan tegelijkertijd ook een beroep worden gedaan op de eigen mogelijkheden van de betrokkene. Een kwetsbare inwoner wordt in principe niet uit de samenleving weggehaald, maar juist in zijn woon- en leefsituatie geholpen.

De hier geschetste gelaagde blik is bedoeld om focus aan te brengen op wat nodig is in het sociale domein.

### 3.3. Visie op voorzieningen

Vervolgens kijken we dan ook naar de voorzieningen die inwoners in hun specifieke omstandigheden ter beschikking hebben of zouden moeten hebben. Evenals de inwoners kunnen de voorzieningen worden onderscheiden in 4 groepen:

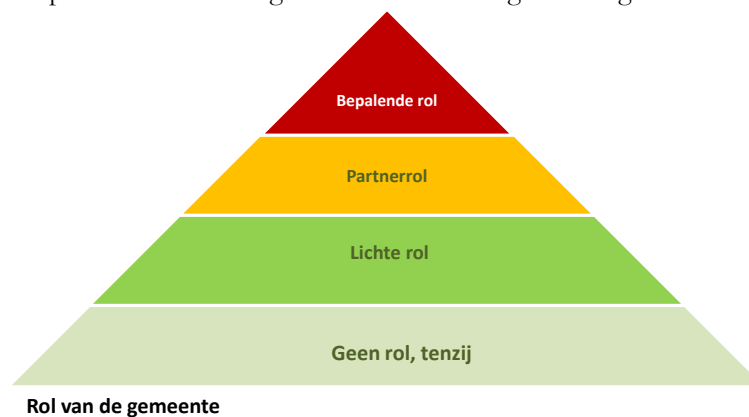


1. Standaard voorzieningen in de kernen (school, huisarts, apotheek, ADL-winkel). Deze voorzieningen zijn voor alle inwoners beschikbaar en vervullen een functie in het normale dagelijkse leven. De leefomgeving is met standaardvoorzieningen “genormaliseerd” zodanig dat inwoners normaal gesproken zelfredzaam en zelfwerkzaam in die leefomgeving kunnen functioneren.
2. Particulier initiatief (participatie-activiteiten op het gebied van jeugd, sport en cultuur). Dit zijn voorzieningen die vanuit de samenleving zelf tot stand komen en in stand worden gehouden, omdat initiatiefnemers daartoe zelf gedreven zijn en er draagvlak voor vinden in de samenleving. Het gaat om voorzieningen waarbij doorgaans het profijtbeginsel van toepassing is. Van belang is dat elke inwoner desgewenst toegang heeft.<sup>8</sup>
3. Maatschappelijke netwerkorganisaties. Dit zijn organisaties die sterk zijn gericht op het versterken van samenwerking tussen burgers en organisaties en het leggen van verbindingen (Open School, Wijkgericht werken, driemenschappen politie-jongerenwerk-gemeente, Woonzorg-zones, SWOP, Bibliotheek, e.d.). De organisatiegraad in dit veld is in principe hoger dan bij particulier initiatief organisaties, maar de kern is dat de verschillende organisaties samen een hecht netwerk vormen, dat in de lokale samenleving extra maatschappelijk rendement genereert op de afzonderlijke initiatieven en inzet. Er gaat een sterke preventieve werking vanuit omdat opkomende problemen sneller worden gesignaleerd. Zonodig wordt lichte ondersteuning geboden, zodat inwoners niet in het vangnet belanden maar juist het initiatief houden.
4. Professionele vangnetorganisaties (reïntegratie, zorginstellingen, jeugdzorginstanties, e.d.) voor de 5% kwetsbaren. Het gaat hier om voorzieningen waar een burger specialistische hulp gaat halen als hij of zij er zelf niet meer uitkomt. Meestal gaat dit gepaard met een verzoek om collectieve middelen in te zetten voor een individueel zorgtraject of verstrekking.

Het hier aangebrachte onderscheid in voorzieningen is behulpzaam om preciezer te bepalen wat de rol van de gemeente is. Die is voor de verschillende soorten voorzieningen duidelijk anders.

### 3.4. Visie op rol gemeente

De gemeente Pijnacker-Nootdorp ziet voor zichzelf vier soorten rollen, waarbij de verantwoordelijkheidsverdeling als het ware opschaaft van de burger en de samenleving naar de gemeente.



1. Voor standaardvoorzieningen, de “genormaliseerde omgeving” met scholen, huisartsen, enzovoorts, heeft de gemeente in het sociale domein op voorhand geen rol. Tenzij de “markt” tekortschiet zal de gemeente zich niet bezig houden met het tot stand brengen van standaardvoorzieningen. Het ligt helemaal bij winkeliers, schoolbesturen, huisartsen enz. Uiteraard is de gemeente in algemene zin wel verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de ruimtelijke randvoorwaarden en heeft de gemeente ook wettelijke verplichtingen ten aanzien van scholen en gezondheidszorg. De gemeente geeft de markt de gelegenheid om zelf te voorzien in standaardvoorzieningen.
2. Bij particuliere initiatieven ziet de gemeente een lichte rol. Op verzoek van zulke organisaties zal de gemeente incidenteel faciliteren en eventueel beperkt subsidiëren. Echter nadrukkelijk naar behoefte,

<sup>8</sup> Het gaat hier in wezen om toespitsing van de “inclusieve samenleving” zoals verwoord in de nota Wmo-compensatiebeginsel.

afhankelijk van maatschappelijk (financieel) draagvlak, steeds op maat, met oog voor beschikbaarheid van regionaal aanbod en binnen de mogelijkheden van de gemeente.<sup>9</sup>

3. Ten aanzien van netwerkorganisaties vervult de gemeente een partnerrol. De gemeente creëert randvoorwaarden voor samenwerking en subsidieert onder voorwaarden. De gemeente legt zich daarbij toe op het creëren van verbindingen, door partijen bij elkaar te brengen en te motiveren om door combinaties van functies optimaal maatschappelijk rendement te realiseren.<sup>10</sup>
4. Tegenover professionele vangnetorganisaties heeft de gemeente een bepalende rol. De gemeente initieert, schrijft voor, verleent opdrachten en regelt zorg voor de (kwetsbare) inwoner. De gemeente is er verantwoordelijk voor dat er een doelmatig vangnet is. Samen met andere gemeenten en professionele organisaties in het sociaal domein moet dit vangnet zich integraal richten op de bewoner en diens omstandigheden, zodat deze door versterking van eigen kracht en mogelijkheden de weg terug vindt naar zelfwerkzaamheid en zelfredzaamheid.<sup>11</sup>

Deze rollen dienen verder te worden ingevuld in beleidskeuzes, financiële sturings- en beheersingsinstrumenten (waaronder subsidiekader en inkoopaanpak), samenspel met organisaties, organisatie-inrichting, uitvoeringsarrangementen, enzovoorts. Als sluitstuk van onze visie op het sociaal domein worden daarvoor enkele uitgangspunten geformuleerd.

### 3.5. Beleidsuitgangspunten voor rolinvulling in het sociaal domein

De volgende beleidsuitgangspunten worden onderscheiden. De uitgangspunten worden hierna toegelicht.



#### 1. Eigen kracht en individuele verantwoordelijkheid en die van zijn/haar directe omgeving vormt de basis (normalisatieprincipe)

*-> steeds terug naar functioneren in een genormaliseerde omgeving*

In een 'genormaliseerde' omgeving kan een inwoner normaal gesproken zelfstandig functioneren. We vragen van de inwoner en zijn omgeving om te beginnen met wat zij zelf kunnen doen om problemen aan te pakken. Het is van groot belang om deze normale situatie ook zo te houden of indien nodig en mogelijk te herstellen. De inzet van organisaties in het sociaal domein is wat ons betreft steeds hierop gericht.

Als iemand dreigt kwetsbaar te geraken, dan dienen de maatschappelijke netwerkorganisaties dit snel te signaleren en met lichte ondersteuning zien te voorkomen dat het (verder) mis gaat. De inzet is om verbindingen te leggen waarmee het potentieel van de betrokkene wordt benut en inschakeling van zware hulp onnodig blijft.

<sup>9</sup> Ontleend aan de toekomstvisie 2040.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem.

Als de eigen mogelijkheden ondanks alles ontoereikend zijn is zwaardere hulp wenselijk. In het vangnet werken gespecialiseerde dienstverleners die er vooral op uit zijn dat de betrokkene weer sterker in zijn of haar situatie staat en niet langer dan nodig afhankelijk blijft.

Praktisch leidt dat ertoe dat we moeten gaan “ontzorgen” (in het netwerk niet vóór maar mét de burger werken aan verbetering) en ook uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en tegenprestatie (bij individuele verstrekkingen moet de burger ook altijd zichzelf blijven inzetten.)<sup>12</sup>

## **2. Iedereen kan en mag meedoen**

*-> particulier initiatiefvoorzieningen zijn voor iedereen toegankelijk en waardevol*

Deelname aan het maatschappelijk leven is voor iedereen vrij, we willen een *inclusieve* samenleving zijn. Wanneer we kijken naar individuen, dan zien we grote verschillen tussen mensen hoe zij daar invulling aan geven. Maar wanneer we kijken naar levensfasen dan zien we grote overeenkomsten:

- Bij kinderen en jongeren gaat het vooral om gezond en veilig opgroeien, naar school gaan en minimaal een startkwalificatie behalen.
- Bij volwassenen ligt het accent op werk, uitzicht op werk en/of maatschappelijke participatie.
- Bij ouderen ligt het perspectief op gezondheid, maatschappelijke participatie en het behouden of verbeteren van zelfredzaamheid.

Een inclusieve samenleving zijn betekent dat mensen met een beperking (lichamelijk, verstandelijk of geestelijk), of chronische ziekte, op alle levensgebieden (onderwijs, sport en arbeid) kunnen deelnemen. Vanuit dit uitgangspunt verwachten we van jeugd-, sport- en culturele organisaties dat zij actief aan maatschappelijk draagvlak werken en zich er voor inzetten om voor iedere inwoner die dat wil open te staan. In dezelfde lijn ligt, dat wij van zelfstandige ondernemers maatschappelijke betrokkenheid verwachten als het gaat om werkgelegenheid, in het bijzonder voor kwetsbare mensen met een arbeidshandicap in Pijnacker-Nootdorp.

De gemeente heeft hierbij in eerste instantie een lichte rol, het gaat om inzet vanuit de samenleving zelf. We nodigen uit en kunnen waar mogelijk onze steun verlenen zonder hier een verantwoordelijkheid van de samenleving over te nemen.

## **3. Eén cliënt/gezin, één aanpak, één regisseur, waarbij de vraag uitgangspunt is**

*-> als preventie en vroegtijdige aanpak niet voldoende is, wordt het professioneel vangnet ingezet (één plan, één regisseur)*

In veel gevallen gaat het om gezinnen of huishoudens met (meerdere) ondersteuningsvragen op uiteenlopende leefgebieden. Onze inschatting is dat er zo'n 7.500 inwoners zijn die met 'een beetje hulp' weer verder kunnen en daardoor niet in het vangnet belanden. De betreffende inwoners kunnen daarvoor in het netwerk van maatschappelijke organisaties terecht, waar kan worden meegeacht en informatie en advies, lichte ondersteuning, kan worden geboden. In dit netwerk is ook snelle signalering voor als er meer nodig is.<sup>13</sup> Het netwerk leidt zo nodig naar het vangnet (integrale toegang).

Om een inwoner die met een (potentieel of incidenteel) kwetsbare situatie in beeld komt effectief en efficiënt te kunnen helpen, wordt gewerkt met één regisseur die als een accounthouder de zaak van deze inwoner behartigt. De regisseur zorgt in één totaalpak (één plan) voor de volgende zaken:

- analyse van de situatie, doorvragen op de signalen met betrekking tot kwetsbaarheid, de eigen inspanningen en de eigen mogelijkheden van de persoon en diens netwerk<sup>14</sup>;
- zorg voor informatie en advies (lichte vormen van ondersteuning);
- activering om gebruik te maken van voorzieningen in het maatschappelijk netwerk;
- bepaling van de noodzaak van professionele hulp (indicering en claimbeoordeling);
- coördinatie van doelmatige professionele hulp, vooral als meer dienstverleners worden ingeschakeld, zodat niet verkokerd wordt gewerkt;
- monitoring en nazorg.

<sup>12</sup> Zie hiervoor bijvoorbeeld de Participatienota.

<sup>13</sup> De werkwijze van het Centrum voor Jeugd en Gezin is hiervan (zij het op een afgebakend terrein) al een goed voorbeeld van.

<sup>14</sup> “Het gesprek” zoals dat in de kanteling van de Wmo op grond van het compensatiebeginsel vorm krijgt komt hierin terug.

De regisseur geeft op casusniveau invulling aan partnerrol van de gemeente ten aanzien van het maatschappelijk netwerk, en aan de bepalende rol ten aanzien van vangnetdiensten. De regisseur werkt vanuit een integraal en laagdrempelig toegangspunt (zie verder hoofdstuk 4). De gemeente organiseert dit in samenwerking met maatschappelijke organisaties.

#### **4. De gemeente stuurt op resultaat**

*-> de gemeente bepaalt de eisen aan het plan waarmee professionele vangnetorganisaties inzetten*

De professionele vangnetdienstverlening is er voor de “uitzonderingen”. Mensen die in hun dagelijks leven intensieve en/of permanente ondersteuning nodig hebben. Het gaat om relatief dure individuele begeleiding, ondersteuning, zorg. De gemeente betaalt de kosten en bepaalt daarom ook welke doelgerichte (resultaatgerichte) en doelmatige middeleninzet plaatsvindt. Het gaat om professionele zorg- en dienstverlening, zogenoemde tweedelijns-ondersteuning, in vaak complexe, langdurige en meervoudige problemen. Dat brengt hoge kosten met zich mee die op basis van een goed plan ergens toe moeten leiden. Sturen op resultaat betekent ook dat wordt afgedwongen dat aanbieders in een (zeer) vroegtijdig stadium samenwerken, waarbij één professional de geconstateerde problemen snel met collega's deelt en interventies afstemt.

#### **5. Uitvoering lokaal, tenzij....**

*-> inzet in de woon- en leefsituatie*

Maatschappelijke netwerkorganisaties opereren per definitie dichtbij de burger. Denk aan de keukentafelgesprekken in de Wmo die logischerwijs in de keuken van de cliënt plaatsvinden! De uitvoering kan lokaal vormkrijgen in decentrale vestigingen in de kernen, maar ook is vormgeving met “outreaching” contactfunctionarissen vanuit een centrale locatie mogelijk. Digitale en ambulante werkmethoden worden toegepast naast of in plaats van fysieke loketten.

Lokale inzet is ook het uitgangspunt voor de professionals die gespecialiseerde inzet leveren in het vangnet, tenzij voor betaalbaarheid, het waarborgen van de kwaliteit en/of voor continuïteit van vangnetvoorzieningen een grotere schaal nodig is. Daarom zoeken wij de samenwerking met omliggende gemeenten om (regionale) vangnetvoorzieningen voor inwoners van Pijnacker-Nootdorp optimaal bereikbaar en toegankelijk te laten zijn.

Zoetermeer en zo mogelijk ook Lansingerland zijn bij samenwerking preferente partners, ook vanwege de gelijksoortige werkwijze in het sociaal domein. Dit biedt meer kansen op het bereiken van de best mogelijke resultaten voor de drie decentralisaties. Hiermee wordt ook een toereikende schaalgrootte gecreëerd.

#### **3.6. Bedrijfsmatige uitgangspunten**

Naast inhoudelijke uitgangspunten heeft de gemeente Pijnacker-Nootdorp ook twee bedrijfsmatige uitgangspunten geformuleerd:

#### **6. Budget is leidend**

Het budgetplafond is leidend. Er wordt gewerkt met een subsidieplafond voor voorzieningen in categorieën 2 en 3 (particulier initiatief- en maatschappelijk netwerkorganisaties). Ook voor verstrekkingen in het vangnet (categorie 4) gaan we uit van een budgetplafond. Dat is een forse uitdaging, maar ook noodzakelijk omdat er geen mogelijkheden zijn om consequenties van rijksbeleid te compenseren zonder dat dit leidt tot lastenverzwaring.

#### **7. Integrale middeleninzet en sturingsmethoden**

We zien het sociaal domein als één geheel. Dit betekent ook dat we de financiën van deze onderwerpen als één geheel zien. We gaan uit van ontschotting. De inzet is om met minder geld (P) meer resultaat (Q) te bereiken. Dit moet worden bereikt door adequate sturing:

- a. Sturen op de P(rijs):
  - Door middel van regionaal optreden scherp in te kopen bij de aanbieders.



- Efficiënt werken: dus eenduidig en zonder dubbelingen, lage coördinatiekosten door integrale toegang tot het sociaal domein (niet vanuit afzonderlijke kokers), één huishouden- één plan - één regisseur.
  - Goedkopere alternatieven/ ondersteuningsproducten ontwikkelen en aanbieden.
- b. Sturen op Q (hoeveelheid):
- Meer zelfwerkzaamheid van cliënten en hun netwerk, meer collectieve oplossingen. Dus minder oplossen met dure individuele voorzieningen. Dit betekent het bevorderen van een tendens om meer vragen uit het sociaal domein door inwoners zelf, met behulp van familie, buurt, vrijwilligers oplossen (meer eigen kracht of normaliseren).
  - Een integrale toegang kan als een filter werken en ook als wegwijzer naar de goedkoopst adequate ondersteuning voor de betreffende vraag.

In het volgende hoofdstuk wordt uitgewerkt hoe we denken deze beleidsuitgangspunten de komende periode te gaan realiseren.

## 4. Het transitieproces

### 4.1. Inleiding

In eerdere hoofdstukken zijn de taken beschreven die op ons afkomen, de beleidsmatige context en de visie waarmee de gemeente deze taken wil gaan invullen. Dit slothoofdstuk gaat over de aanpak. Eerst geven we de basisaanpak weer, gebaseerd op de invoeringsdata van de nieuwe taken. Vervolgens schetsen we de sporen waarlangs we gaan werken.

### 4.2. Invoeringsdata

Er zijn twee invoeringsdata bepalend voor de inrichting van het vervolgproces:

- 1 januari 2014 is het moment waarop de Participatiewet in werking treedt en waarop nieuwe klanten die een beroep willen doen op de Wmo naar de gemeente toekomen.
- 1 januari 2015 gaat de Wet zorg voor Jeugd in en komen de AWBZ begeleiding en verzorging over.

Op korte termijn moeten nieuwe cliënten worden opgevangen (transitie). Omdat vanaf 1 januari 2014 nieuwe klanten vanuit de Awbz en de Participatiewet naar de gemeente toekomen, moet er op dat moment een uitvoeringsorganisatie klaarstaan. Onze inzet is om die uitvoeringsorganisatie direct zoveel mogelijk te laten werken volgens onze visie op het sociaal domein. In 2013 moet daarbij een fors bestuurlijk traject worden doorlopen om de benodigde uitwerkingsbesluiten te nemen.

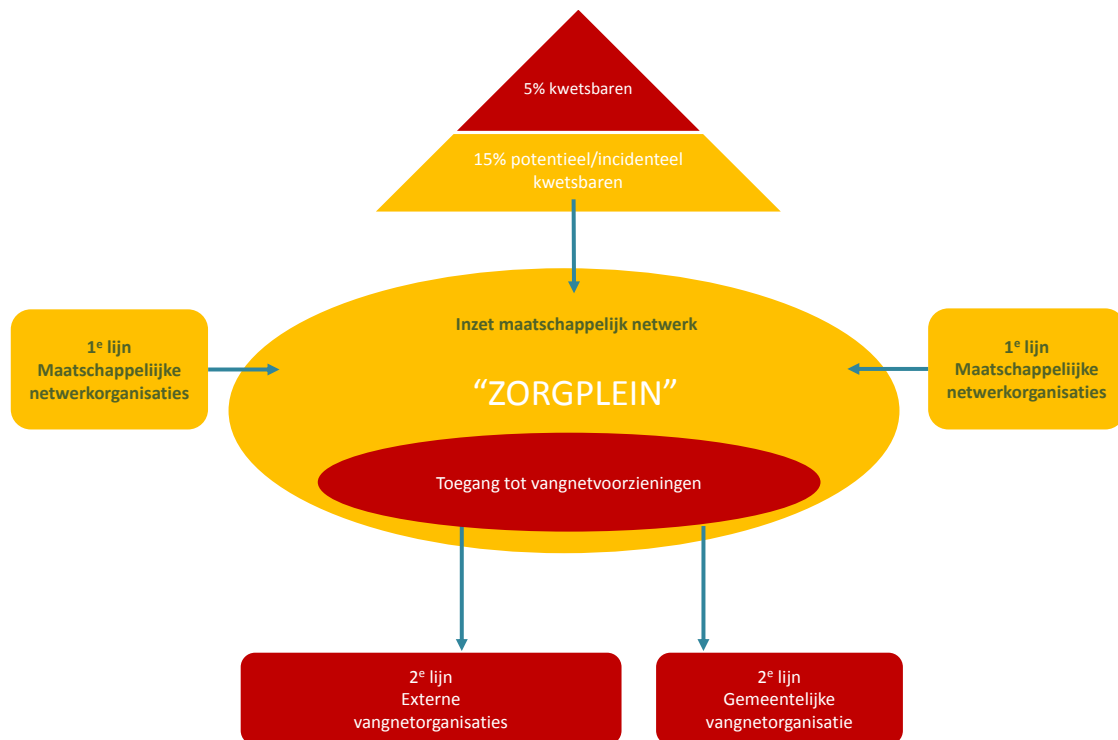
Op iets langere termijn dient voor alle cliënten een nieuwe, integrale werkwijze te worden bewerkstelligd (transformatie). De nieuwe werkwijze die we vanaf 2014 toepassen op nieuwe cliënten moet toekomstvast worden vormgegeven, zodat deze vanaf 1 januari 2015 kan worden verbreed naar alle cliënten en daarmee voor alle kwetsbare inwoners gaat gelden. Voor inwoners die nu al gebruik maken van vangnetvoorzieningen moet daarbij een overgangsregeling worden toegepast. Deze fasering is bepalend voor de manier waarop we de uitvoering organiseren, de planning van beleidskeuzes en de wijze waarop we met maatschappelijke organisaties omgaan.

### 4.3. Organisatie van de uitvoering

Uit de visie blijkt, dat afhankelijk van de vraag die inwoners hebben, een andere rol is weggelegd voor de gemeente en voor het gebruik van voorzieningen. Bij de vormgeving van de uitvoering in lijn met deze visie gaat het om de organisatie van activiteiten die we in de visie bestempelen als de “maatschappelijke netwerkvoorzieningen” en “vangnetvoorzieningen”. Cruciaal is de vormgeving van een samenhangende organisatie van de zorg- en dienstverlening, waarmee we als gemeente een ‘centrale toegang’ tot voorzieningen creëren die twee kenmerkende kwaliteiten heeft:

1. De ‘toegang’ opereert dichtbij de inwoners in het maatschappelijk netwerk. Potentiële cliënten (de potentieel en/of incidenteel kwetsbaren) worden primair in dat netwerk opgevangen, waar preventief wordt gewerkt, problematiek vroegtijdig wordt gesignaleerd en lichte ondersteuning wordt geboden.
2. De ‘toegang’ schakelt indien nodig over naar integrale en doelmatige inzet van gespecialiseerde dienstverlening. Als er duurdere individuele gespecialiseerde zorg nodig is (voor de kwetsbaren), wordt die met één plan onder één regisseur ingezet. De gemeente heeft in de doorverwijzing een bepalende rol.

Onderstaand figuur geeft dit schematisch weer.



De term “Zorgplein” slechts een werktitel, waarmee zeker niet wordt geïmpliceerd dat het (alleen) om een fysieke loketorganisatie gaat. Ook de term “sociaal team” past, evenals een in den lande veel gebruikte term “frontlijn”. Als gemeente gaan we dit dienstverleningsconcept samen met maatschappelijke netwerkorganisaties en vangnetorganisaties vormgeven in twee fasen (1 januari 2014 – 1 januari 2015).

#### 4.4. Samenwerking met Zoetermeer en in de regio

In lijn met de kaders van de toekomstvisie en de samenwerkingsovereenkomst met Zoetermeer, zoeken we in het sociaal domein intensief de samenwerking met buurgemeente Zoetermeer. Waar mogelijk bundelen we de krachten, overigens zonder de beleidsruimte van de gemeenteraad aan te tasten en zonder de rug toe te keren tot andere buurgemeenten. We zoeken de samenwerking waar relevant of noodzakelijk. Er is rond de Participatiewet een bredere kring van gemeenten betrokken in de arbeidsmarktregio, rond Jeugdzorg gebeurt veel op Haaglandenschaal en bij de Awbz hebben we te maken met de kring rond Zorgkantoor DWO. Om te komen tot een integrale aanpak in de praktijk is stroomlijning wenselijk, waarbij we het partnerschap met Zoetermeer als basisgegevens hanteren.

De samenwerking met Zoetermeer heeft op diverse onderdelen al tot concrete resultaten geleid, zoals het Werkplein, schuldhulpverlening en bij de startnotitie Zorg voor de jeugd. Ook is gezamenlijk onderzoek verricht naar de mogelijkheden voor samenwerking bij de implementatie en uitvoering van (toen nog) de Wet Werken naar Vermogen en de Awbz-decentralisatie. De beleidsuitgangspunten in voorliggende visie kwamen in samenwerking met Zoetermeer tot stand. Ook bij de verdere uitwerking wordt waar mogelijk en nuttig samengewerkt.

#### 4.5. Voorbereidingsporen en -planning

We maken een onderscheid in vijf sporen, die inhoudelijk uiteraard nauw met elkaar samenhangen:

Projectspoor	Beoogd resultaat
1. Politieke besluitvorming Participatiewet, Wmo en Wet Zorg voor de Jeugd	Wet- en regelgeving zijn zodanig uitgewerkt dat de doelgroepen, instrumenten en beslisregels voor inzet van instrumenten zijn bepaald voor 1-1-2014 resp. 1-1-2015.
2. Organisatie van het “zorgplein” (eerste lijn)	De organisatie staat klaar voor opvang van nieuwe instroom per 1-1-2014 en voor overgang naar de nieuwe werkwijze van bestaande cliënten per 1-1-2015. De uitvoerende taken in het sociaal domein zijn ingericht in lijn met onze visie.

3.	Voorbereiding van de eigen gemeentelijke vangnetorganisatie, de “sociale dienst” (tweede lijn)	De eigen gemeentelijke vangnetorganisatie is per 1-1-2015 ingericht in lijn met onze visie. Mogelijk wordt in dit verband besloten tot samenvoeging van de teams sociale zaken Pijnacker-Nootdorp en Zoetermeer en op langere termijn zelfs met andere gemeenten in de arbeidsmarktregio.
4.	Afspraken met het veld van maatschappelijke organisaties	Het speelveld van organisaties verandert de komende jaren mee. Dit projectspoor is er specifiek op gericht om de benodigde maatschappelijke netwerkorganisaties en professionele vangnetorganisaties onze aanpak te verbinden. Subsidierelaties zijn daarop aangepast en de benodigde inkooprelaties zijn ook vormgegeven.
5.	Clëntenparticipatie en – communicatie	De werkwijze is gecommuniceerd en geaccepteerd, de verwachtingen van nieuwe en bestaande cliënten zijn gemanaged.

De planning voor uitwerking van de visie op het sociale domein langs deze sporen is als volgt:

Tijd	Wie	Wat	Samenwerking ZM
<b>1. Politieke besluitvorming</b>			
Feb	College	Voorstel Visie sociaal domein	Bestuurlijke afstemming
Mrt	College	Voorstel Subsidiebeidskader 2014-2017 o.b.v. visie Participatiewet Startnotitie - <i>regels, verordening, overgangsregeling</i> Wmo Startnotitie - <i>regels, verordening, overgangsregeling</i>	Voorbereiding startnotities gezamenlijk, zomogelijk gezamenlijke notities
Mrt/ apr	Raad	Maatschappelijke dialoog over Visie sociaal domein nadat raad hiermee akkoord is gegaan. Vaststelling Visie sociaal domein	
Apr	Raad	Vaststelling Subsidiebeidskader 2014-2017, vrijgeven voor inspraak	
Eind- apr/ Mei	Raad	<i>Beleidsvoorbereiding voor invoeringsdatum 1-1-2014</i> Participatiewet Startnotitie - <i>regels, verordening, overgangsregeling</i> Wmo Startnotitie - <i>regels, verordening, overgangsregeling</i>	
Jun	Raad	Definitieve vaststelling Subsidiebeidskader 2014-2017	
Jun	Raad	Informatiebijeenkomst over stand van zaken samenwerking en uitwerking taken sociaal domein	Gezamenlijke raden
Jun	Raad	<i>Beleidsvoorbereiding voor invoeringsdatum 1-1-2015</i> Jeugdzorg Beleidskaders, <i>planning afb. van Hgldn en ZM (kan in 2014)</i>	Voorbereiding gezamenlijk, zo mogelijk gezamenlijke notitie
Okt Nov Dec	Raad	<i>Beleidsvoorbereiding gericht op invoeringsdatum 1-1-2014</i> Participatiewet Beleidskader en verordening Wmo Beleidskader en evt. verordening Jeugdzorg Evt. verordeningen (kan in 2014)	Voorbereiding gezamenlijk, zo mogelijk gezamenlijke nota's en verordeningen
2014		<i>Beleidsvoorbereiding gericht op invoeringsdatum 1-1-2015</i> Nader te bepalen	
<b>2. Organisatie “zorgplein”</b>			
Apr	College	Projectplan pilots voor de toegang	Gezamenlijk plan
Sept	College	Realisatieplan “zorgplein” - vormgeving, juridische basis, deelnemende organisaties, klantgroepen, werkprocessen, informatiehuishouding, financiële sturing en beheersing	Kennisdeling, ideeënuitwisseling
Dec	Org	Laatste operationele voorbereiding “zorgplein” nieuwe instroom per 1-1-2014	
2014	Org	Verbreiding “zorgplein” voor bestaande doelgroepen per 1-1-2015	
<b>3. Voorbereiding eigen vangnetorganisatie sociale zaken</b>			
Apr	College	Bestuursopdracht voorbereiding samenvoeging sociale zaken Zoetermeer/Pijnacker-Nootdorp	Gezamenlijke opdracht
Dec '13	College	Realisatieplan samenvoeging sociale zaken Zoetermeer/Pijnacker-Nootdorp; go/no-go beslissing samenvoeging sociale zaken	Gezamenlijk besluit

Dec '14	College	Realisatie-overeenkomst sociale zaken per 1-1-2015	Gezamenlijke overeenkomst
4. Afspraken externe organisaties			
Apr-Jul	Org	Specifiek in kaart brengen voorzieningen, gebruik, aanbieders etc, contacten met organisaties	Kennisdeling, ideeën-uitwisseling
Jun-Sept	Org	Subsidieaanvragen op basis van subsidiebeleidskader 2014-2017	
Jun-Dec	Org	Bijeenkomsten over vormgeving “zorgplein” Maatwerkafspraken voor ontwikkelfase tot 2015	Kennisdeling, ideeën-uitwisseling
Sept-dec	Org	Inkoopplan op basis van beleidskaders, verordeningen en realisatieplan “zorgplein”	Zo mogelijk gezamenlijk inkoopplan
2014	Org	Aanbestedingen	Zo mogelijk gezamenlijk aanbesteden
5. Cliëntenparticipatie en -communicatie			
Mrt-Jun	Raad	Inspraak op visie sociaal domein Cliëntenparticipatie m.b.t. uitwerkingsstukken	
Apr-Jun	Org	Specifiek in kaart brengen (kwantitatief en kwalitatief) naar klantgroepen(i.h.b. nieuwe instroom/doelgroepen per 1-1-2014)	Kennisdeling, ideeën-uitwisseling
Jul	Org	Communicatieplan	Zo mogelijk gezamenlijk communicatieplan
Jul-dec	Org	Communicatie op basis van communicatieplan	Zo mogelijk communicatie middelen gezamenlijk ontwikkelen

Toelichting per spoor volgt hieronder.

#### *Spoor 1. Politieke besluitvorming*

Het eerste spoor betreft de besluitvorming van de raad. Na besluitvorming over de visie op het sociaal domein zullen er specifieke beleidsbeslissingen, verordeningen/regels en overgangsregelingen moeten worden getroffen op grond van de te implementeren wet- en regelgeving. De raad heeft het primaat om te bepalen voor welke doelgroepen welke instrumenten worden ingezet op grond van welke beslisregels. Ook overgangsregels stelt de raad vast. Van belang is om in de advisering doelmatig gebruik te maken van eerder vastgesteld toekomstvast beleid en helder aan te geven wat de noodzaak en aard van wijziging of aanvulling van beleid en regelgeving is. Een goede coördinatie van de beleidsproductie en communicatie hierover met de raad (in de vorm van raadsplanner, toezeggingen etc.) is van groot belang voor een goed politiek-bestuurlijk behandelproces. Hierbij moet opgemerkt worden dat er sprake is van een grote dynamiek in wetgevingsprocessen. Dat maakt het beleidsproces voor de komende tijd onzeker maar vraagt daarom ook des te meer helderheid. In de beleidsvoorbereiding worden ambtelijk zoveel mogelijk de krachten gebundeld met Zoetermeer.

#### *Spoor 2. Organisatie van het “zorgplein” (of “sociaal team”)*

Naast het verkrijgen van nauwkeuriger inzicht in de klantgroepen en de voorzieningen, gaan we de dienstverleningsorganisatie vormgeven in rollen, functies en werkrelaties. We kunnen zo proefondervindelijk uitzoeken, hoe we de sterke punten van de bestaande toegangen tot de afzonderlijke voorzieningen (het CJG, het Werkplein Sociale Zaken en het Wmo-loket met sociaal platform) kunnen benutten in de transformatie, en op die manier in de praktijk leren om per 1 januari 2015 voor alle cliënten op de nieuwe manier te gaan werken. Het beoogde resultaat is geconcretiseerd per fase:

- Fase 1 (operationeel per 1-1-2014): de organisatie staat klaar om de eerste nieuwe instroom op basis van de nieuwe wetgeving op te vangen
- Fase 2 (operationeel per 1-1-2015): deze organisatie is verder uitgebouwd op basis van de ervaringen in fase 1, zodat deze klaarstaat om alle cliënten op de nieuwe manier te bedienen.

De vorming van dit “zorgplein” maakt deel uit van een pilotproject “toegang” samen met de gemeente Zoetermeer, waarin verschillende modellen naast elkaar worden ‘uitgeprobeerd’. Benodigde activiteiten in dit project zijn:

- Bepalen klantgroepen waar het “zorgplein” zich (in eerste instantie) op richt
- Organisatorische vormgeving (toedeling bevoegdheden, aansturing, personele invulling, etc.)

- Invulling van het dienstverleningsmodel (virtuele en/of fysieke kanalen, etc.) zoveel mogelijk met gebruikmaking van bestaande infrastructuur
- Positie geven/nemen aan organisaties op het “zorgplein”
- Inrichting van de werkprocessen in en rond het “zorgplein”
- Inrichting van de informatiehuishouding (welke registraties en informatie-uitwisseling is nodig)
- Opstelling begroting, inrichting van financiële planning & control en administratie zodat kosten vanaf start goed in beeld zijn

Voor de aanpak van deze activiteiten dient op korte termijn een projectplan te worden gemaakt met daarin een slagvaardige projectorganisatie en een heldere fasering. Het projectplan moet uitmonden in een beslisdokument (Realisatieplan) waarin wordt alle benodigde organisatorische uitwerkingsbesluiten worden genomen. Het Realisatieplan wordt bestuurlijk vastgesteld.

### *Spoor 3. Voorbereiding eigen vangnetorganisatie sociale zaken (met Zoetermeer)*

Op het terrein van sociale zaken beschikt de gemeente over een eigen eenheid die gespecialiseerde diensten levert op het terrein van werk en inkomen. De Participatiewet zal tot een taakverzwaring leiden en ook de ontschotting met Wmo-participatieinstrumenten zal tot veranderingen in het werk leiden. Tegelijkertijd wordt met de vormgeving van het “zorgplein” een integrale toegang gecreëerd waarin afhankelijk van de complexiteit van een klantsituatie alle voorzieningen een rol kunnen spelen. Hoe de eigen gemeentelijke vangnetorganisatie zich in dit kader moet ontwikkelen hangt nog sterk af van de wetgeving en de vormgeving van dit “zorgplein”.

In de samenwerking tussen Pijnacker-Nootdorp en Zoetermeer vindt al langer operationele samenwerking plaats in het Werkplein. Ondertussen vindt – met nog enkele gemeenten – de vorming van een eigen arbeidsmarktregio plaats. Er zijn in 2012 onderzoeken gedaan naar de mogelijkheden voor verdere samenwerking, met als een van de conclusies dat gezamenlijke uitvoering op het terrein van sociale zaken tot de mogelijkheden behoort, voordelen biedt en niet op belemmeringen stuit. Daarop heeft de Regiegroep voor de samenwerking de wens uitgesproken dat deze samenvoeging verder wordt verkend.

Bij de vorming van een gezamenlijke sociale dienst gaat het om een doelmatige gemeentelijke vangnetorganisatie voor specifieke zorg met betrekking tot inkomensvoorziening, arbeidsintegratie en startkwalificaties voor de arbeidsmarkt (vandaar het onderdeel Regionaal Meldpunt Vroegtijdig schoolverlaten). Er is een bestuursopdracht in de maak gericht op samenvoeging in de periode tot 2015, die een gezamenlijke organisatie oplevert die in staat is om de veranderende taken goed op te vangen. Vanuit de samenwerkingsovereenkomst is een combinatie met Zoetermeer een logische stap, waarbij verdere uitbreiding zeker niet is uitgesloten maar wel een langere weg is.

De besluitvorming op de Bestuursopdracht is het eerste go/no-go moment voor deze operatie. Op de Bestuursopdracht zal een projectplan volgen, uitmondend in een Realisatieplan waarin uitwerkingsbesluiten worden genomen in lijn met onze visie op het sociaal domein. Het Realisatieplan wordt bestuurlijk vastgesteld. De vaststelling van dit plan is eveneens een go/no-go moment.

### *Spoor 4. Afspraken met het veld van maatschappelijke organisaties*

Zoals in de visie is verwoord vergt de transformatie van het sociaal domein een andere opstelling van alle betrokken organisaties. Zo moet de gemeente systeemverantwoordelijkheid voor de toegang en het vangnet op zich nemen, en dat doen we door onze visie uit te dragen naar de betrokken organisaties. Tal van organisaties hebben in de huidige situatie in Pijnacker-Nootdorp een rol in het sociaal domein. Enerzijds hebben we die organisaties hard nodig om de opgaven te vervullen, anderzijds zullen die organisatie wel mee moeten veranderen om de beoogde visie waar te maken. Dit vraagt een intensief en goed doordacht proces van interactie en maken van afspraken.

Veel van de betrokken organisaties hebben te maken met het spoor ‘organisatie van toegang en vangnet’ en/of met inspraak in het spoor ‘politieke besluitvorming’. Met sommige organisaties is er een bestaande, waar nodig aan te passen subsidierelatie, met andere is er een bestaande opdrachtgever/opdrachtnemerrelatie en met weer andere organisaties heeft de gemeente nog niet een dergelijke relatie maar moet die er wel komen.

Omdat het samenspel met dit omvangrijke en complexe veld zo belangrijk is en afzonderlijke coördinatie vergt, wordt daarvoor een apart projectspoor ingericht. Voor dit projectspoor wordt een plan van aanpak

opgesteld. Daarin wordt het veld in kaart gebracht en wordt ingevuld hoe stap voor stap de interactie met dit veld wordt aangepakt. Er wordt aangegeven wie daarin welke rol heeft vanuit de gemeente (politiek, bestuurlijk, ambtelijk). Het plan van aanpak houdt ook rekening met de fasering zoals hierboven verwoord (2014 – participatie in het “zorgplein” resp. 2015 – alle cliënten volgens nieuwe werkwijze).

Er ligt een nauwe relatie met het subsidiebeleidskader dat in de eerste helft van 2013 wordt opgesteld. De vormgeving van relaties met het veld in formele en financiële zin maakt deel uit van dit spoor. Dat betekent concreet dat de verantwoordelijke voor dit spoor tevens op projectbasis de verantwoordelijkheid voor de (voorbereiding van) subsidieverstrekingen en inkooptrajecten in het sociaal domein overneemt van de lijnorganisatie.

#### *Spoor 5. Cliëntenparticipatie en –communicatie*

Tot slot wordt een afzonderlijk spoor onderscheiden, gericht op de mensen waar het in feite allemaal om te doen is. Er moet weldoordacht en op de juiste momenten invulling worden gegeven aan de cliëntenparticipatie en –communicatie. De vorm hiervoor is ook belangrijk.

De aanpak dient uiteraard nauw aan te sluiten op de overige sporen maar moet overall consistent zijn. Bestaande, potentiële en nieuwe cliënten moeten geen last hebben van intern-gemeentelijke processen, maar zeer goed geïnformeerd worden over wat zij mogen verwachten van de gemeente en wat de gemeente van hen verwacht. Zowel qua proces als qua inhoud. Ook de bevolking in brede zin moet in de communicatie-aanpak worden bereikt.