

ROOSENDAAL
STAD VAN DE MENSELIJKE MAAT



Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Beantwoording	3
1.3	Leeswijzer	4
2	Huidige situatie	4
2.1	Roosendaalse visies	4
2.2	Leidende principes in de visies	5
3	Inrichting	5
3.1	Uitgangspunten voor de nieuwe werkwijze	5
3.2	Procesmodel en keuzemogelijkheden	6
3.3	Consultatie	7
3.4	Overwegingen	8
4	Experimenteer, leer en ontwikkel	9
5	Voorstel	10

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Op 6 februari 2013 heeft de gemeenteraad de motie integrale aanpak decentralisaties aangenomen. In deze motie draagt de raad het college op dat “ten behoeve van een optimaal vorm te geven aanpak van de opgaven op het gebied van het sociale domein, de gemeenteraad voor 1 januari 2014, een kaderstellend voorstel aangeboden wordt waar, voor de aanpak van de 3 decentralisaties (AWBZ, Jeugdzorg en Participatiewet), integraliteit en het werken vanuit één perspectief leidende principes zijn”.

1.2 Beantwoording

Als eerste stap is een algemeen procesmodel van het nieuwe stelsel ontworpen. Vervolgens zijn in twee bijeenkomsten partners geconsulteerd wat tot een verrijking van het procesmodel heeft geleid. Ook is de input van de raadsbijeenkomst op 23 november 2013 omtrent de AWBZ gebruikt. Uiteindelijk heeft dit interactieve proces geleid tot dit voorstel.

Bij de beantwoording van de motie is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen transitie en transformatie.

Transitie: veranderingsproces bij de decentralisaties waarbij vooral de structuur van het bestaande stelsel verandert, zoals de wet- en regelgeving en de financiële verhoudingen.

Transformatie: veranderingsproces bij de decentralisaties waarbij het vooral gaat om een inhoudelijke vernieuwing binnen het nieuwe stelsel, namelijk een andere cultuur en andere werkwijzen tussen burgers, professionals, instellingen en gemeenten.

Daarnaast komen per 1 januari 2015 taken en verantwoordelijkheden over naar de gemeente en staan we voor de opgave om met ingang van die datum bestaande cliënten continuïteit van zorg te bieden en nieuwe zorgvragers gepast te ondersteunen.

In een schema ziet dat er als volgt uit:



Dit voorstel richt zich op de kaderstelling voor de transformatie.

1.3 Leeswijzer.

In hoofdstuk twee wordt de visie van de gemeente Roosendaal ten opzichte van de decentralisaties beschreven. Hoofdstuk drie gaat vervolgens in op de inrichting van het nieuwe stelsel. In hoofdstuk vier wordt vervolgens ingegaan op het transformatieproces zelf. Hoofdstuk vijf sluit af met het voorstel.

2 Huidige situatie

Gemeenten staan aan de vooravond van drie grote transformaties: de decentralisatie van de jeugdzorg, decentralisatie van de AWBZ-functies dagbesteding en begeleiding en de introductie van de Participatiewet. Daarmee worden gemeenten verantwoordelijk dat jeugdigen veilig kunnen opgroeien en ouders / verzorgers waar nodig worden ondersteund in de opvoeding en dat mensen die (tijdelijk) verminderd zelfredzaam zijn zo veel mogelijk mee kunnen doen in de maatschappij en zo veilig en zelfstandig mogelijk kunnen blijven wonen.

Bij een integrale benadering mag de ontwikkeling ‘passend onderwijs’ niet vergeten worden. Vanaf 2014 komt er een nieuw stelsel voor passend onderwijs. Dit verplicht scholen een passende onderwijsplek te bieden aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Kinderen met een handicap of gedragsproblemen hebben recht op een passende onderwijsplek. Dat kan in het speciaal onderwijs. Of met extra begeleiding op een gewone school. Het is aan de scholen binnen een samenwerkingsverband om afspraken hierover vast te leggen in een ondersteuningsplan.

Deze ontwikkelingen komen niet uit de lucht vallen. De bestaande stelsels dreigen vast te lopen. De huidige wijze van indiceren, verantwoorden en bekostigen heeft geleid tot fragmentatie, medicalisering, institutionalisering en jaarlijks stijgende kosten. Door de vergrijzing lopen de kosten nog verder op. Het bestaande stelsel is op korte termijn financieel niet langer houdbaar. Zowel de kwaliteit als de toegankelijkheid voor burgers en de betaalbaarheid van het systeem staan hierdoor onder druk.

Deze transformaties zijn een forse uitdaging voor gemeenten, maar bieden tegelijkertijd grote kansen. Er ligt een kans om een nieuw stelsel te bouwen dat minder versnipperd en bureaucratisch is en dat uitgaat van wat mensen (en hun omgeving) zelf nog kunnen, in plaats van claimbare rechten op strak omlijnde vormen van zorg.

2.1 Roosendaalse visies

Roosendaal werkt al sinds 2011 aan de decentralisaties. Daarbij is als uitgangspunt gehanteerd dat eerst een visie wordt vastgesteld (de richtingsfase), vervolgens wordt deze visie vertaald in een strategie, hoe ziet het nieuwe stelsel er straks uit (de inrichtingsfase) waarna tot slot het nieuwe stelsel geïmplementeerd wordt (de verrichtingsfase).

Voor de Jeugdzorg en de AWBZ is de fase van visievorming in regionaal verband uitgevoerd. Daarbij is de visie in regionaal verband opgesteld maar lokaal vastgesteld (Jeugdzorg – Raad 13 maart 2013) of op het punt van vaststelling (AWBZ - januari 2014). Voor de Participatiewet is niet een specifieke visie opgesteld maar ligt er een visie van Sociale Zaken die richting geeft aan de veranderingen, voortvloeiend uit de Participatiewet. De reden hiervoor is dat de Participatiewet een verandering van reeds bestaande wetgeving is waarvan de taken, in tegenstelling tot de 2 andere decentralisaties, al voor een groot deel bij de gemeente liggen.

Naast deze visies is er in 2012 een visie voor de stad opgesteld, “Roosendaal verandert, Roosendaal beweegt”. Onderdeel van deze visie is ook een sociale pijler maar deze is niet formeel door de raad vastgesteld bij de behandeling in 2013. In deze sociale pijler zijn echter wel uitgangspunten benoemd die van waarde kunnen zijn.

2.2 Leidende principes in de visies

In de vastgestelde visies zijn reeds uitgangspunten benoemd die samen een rode draad vormen.

Roosendaal heeft de ambitie een sociaal sterke stad te zijn. Een stad waar iedere inwoner kan meedoen in de samenleving, waar niemand wordt uitgesloten en mensen zichzelf kunnen redden. Een lokale gemeenschap waarin iedereen een gelijke kans krijgt op het verwerven van (zelf)respect. Dit betekent vooral dat iedereen mee moet tellen en een rol moet hebben in de samenleving. De rol van overheid en professionals verandert: van 'Zorgen voor', naar 'Zorgen dat'; van 'oplosser van alle problemen' naar een faciliterende rol. De volgende leidende principes komen als rode draad terug in alle visies.

Eigen kracht. We gaan uit van mogelijkheden en niet van belemmeringen. Iedereen heeft mogelijkheden en talenten heeft om mee te kunnen doen. Meedoen is in eerste instantie de eigen verantwoordelijkheid. Pas als het op eigen kracht niet lukt is er sprake van maatschappelijke verantwoordelijkheid of de inzet van professionele ondersteuning. De lokale overheid stimuleert het versterken van de eigen kracht van inwoners en inzet van professionele ondersteuning is ook altijd gericht op het weer zo veel mogelijk zelfstandig meedoen. Eigen kracht is niet alleen de eigen kracht van een persoon zelf, maar ook de eigen kracht die in de samenleving aanwezig is.

Regie bij het gezin. Niet de hulpverlener of de hulpverleners hebben de regie bij een (zorg)vraagstuk, maar het gezin zelf. Het gezin krijgt zelf de ruimte om de meest geschikte oplossing te vinden. Professionele ondersteuning is aanvullend en ondersteunend aan de eigen kracht en informele ondersteuning.

Op het juiste moment op de juiste plaats. Waar een ondersteuningsbehoefte is, is het zaak deze tijdig te (h)erkennen en de juiste ondersteuning hierbij te bieden. Zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig met minimale bureaucratie. Voorzieningen en diensten zijn geen algemeen, overal en altijd geldend recht voor iedereen, maar worden gericht ingezet daar waar nodig, op het moment dat het nodig is en voor wie het nodig heeft. Oplossingen in de vorm van algemene en vrij toegankelijke voorzieningen zijn makkelijk bereikbaar en beschikbaar voor mensen met een zorgvraag.

Loslaten zonder zicht te verliezen. Loslaten betekent voor professionals ruimte geven aan burgers om hun eigen oplossingen te vinden. Het betekent voor de gemeente ruimte geven aan professionals om hun werk goed te kunnen doen. En tegelijkertijd betekent het voor alle partijen dat we het zicht niet verliezen, ons wel betrokken blijven voelen bij de burger met zijn vraag.

3 Inrichting

De ambitie van de gemeente Roosendaal is duidelijk. Daarbij verandert de rol van de overheid: van 'Zorgen voor' naar 'Zorgen dat'. In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten voor de inrichting van het nieuwe stelsel geformuleerd. Dat leidt tot een algemeen procesmodel en een aantal keuzemogelijkheden. De antwoorden op deze keuzes zijn uiteindelijk leidend, kaderstellend, voor de verdere uitwerking van het nieuwe stelsel.

3.1 Uitgangspunten voor de nieuwe werkwijze

Het is duidelijk dat voor de beoogde omslag in denken en doen van gemeente, zorgaanbieders en inwoners een transformatie nodig is. Dit is een stelselwijziging waarin nieuwe arrangementen worden vormgegeven, nieuwe verantwoordelijkheden en bevoegdheden ontstaan en andere vormen van samenwerking en rolverdelingen tussen maatschappelijke partners, bewoners, ondernemers en overheid. De gemeente Roosendaal wil deze stelselwijziging inbedden in een nieuw stelsel, in een nieuwe werkwijze.

Roosendaal is een stad van de menselijke maat. Enerzijds verwijst dit naar de ambitie om iedereen mee te laten doen, anderzijds naar de noodzaak om de vraag van de burger leidend te laten zijn.

Voor de nieuwe werkwijze kunnen we uitgangspunten formuleren die aanvullend zijn op de leidende principes en mederichting geven aan de ontwikkeling van het nieuwe stelsel.

- **Voorkómen is beter dan genezen.** Het nieuwe stelsel werkt preventief en voorkomt escalaties en hoge kosten later, de daartoe benodigde ondersteuning is tijdig en proactief.
- **1 gezin - 1 plan – 1 regisseur.** Waar ondersteuning nodig is, is die zo min mogelijk gefragmenteerd, zodat integraal maatwerk mogelijk is en afstemmingskosten en dure dubbelingen worden voorkomen.
- **De menselijke maat als optimale schaal.** De ondersteuning wordt dichtbij de burger en zijn omgeving georganiseerd, zodat de eigen kracht van de burger en zijn sociale netwerk optimaal ingezet wordt en er sprake kan zijn van wederkerigheid.
- **Transparant en simpel.** De zichtbaarheid, herkenbaarheid en toegang is voor burgers helder, eenduidig en laagdrempelig georganiseerd.
- **Uitvoering binnen rijksbudgetten.** De taken worden uitgevoerd binnen de door het rijk beschikbaar gestelde budgetten.

3.2 Procesmodel en keuzemogelijkheden

Om een nieuw stelsel vorm te geven is het eerst nodig om op hoofdlijnen te weten hoe dit nieuwe stelsel eruit ziet. Dit wordt het algemene procesmodel genoemd. Dit procesmodel is een sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid maar biedt houvast om met elkaar op kaderstellend niveau de dialoog te voeren.

Binnen het algemene procesmodel onderkennen we drie velden:

1. Een vrij toegankelijk veld. In dit veld kunnen burgers gebruik maken van voorzieningen en diensten waarvan de kosten dermate laag zijn dat zij gerekend kunnen worden tot het normale leven/levensonderhoud.
2. Een schakelveld waar, in voorkomende gevallen, bepaald wordt welke hulp uit het specialistische veld noodzakelijk is;
3. Het specialistische veld. In dit veld ontvangen burgers specialistische zorg, de duurdere zorg, die geheel of grotendeels door de lokale overheid gefinancierd.

In gesprekken met de maatschappelijke partners tijdens de consultatie bleek dat er verschillende fundamentele keuzemogelijkheden zijn om dit model verder uit te werken. En met het maken van die keuzes, oftewel de kaderstelling, ontstaat een lokale invulling van de inrichting van het nieuwe stelsel. Deze kaders zijn op een relatief hoog abstractieniveau geformuleerd en zeggen vooral iets over de waarden waarmee we de transformatie in willen gaan. Bij de volgende thema's moeten keuzes worden gemaakt.

Regie en besturing. Wil de gemeente een beleidsregie gemeente zijn of een uitvoeringsregie gemeente? In het eerste geval stuurt de gemeente vanuit het beleid, stelt randvoorwaarden en laat de uitvoering aan de markt over. In het tweede geval gaat de gemeente zich met de uitvoering bemoeien.

Sturing en verantwoording. Ten aanzien van de sturing en verantwoording kunnen ook keuzes worden gemaakt: wil de gemeente sturen op verrichtingen of op kwaliteit en samenwerking of beide?

Flexibiliteit. Ten aanzien van het thema flexibiliteit is de belangrijkste vraag: wordt het nieuwe stelsel ingericht om maximale weerbaarheid te creëren of wordt het nieuwe stelsel gebouwd rond maximale flexibiliteit? In het eerste geval zijn er veel controlesystemen, is alles vastgelegd in protocollen etc. Alles met het oog op het voorkomen van problemen. Bij maximale flexibiliteit wordt deze 'regelzucht' tot een minimum beperkt en is alles er op gericht een vraag zo snel en flexibel mogelijk te beantwoorden.

Diversiteit. Een andere fundamentele vraag voor het nieuwe stelsel is: mag er sprake zijn van diversiteit in oplossingen bij gelijksoortige vragen of moeten gelijksoortige vragen altijd dezelfde antwoorden krijgen.

Beschikbaarheid / Schaalgericht. De gemeente kan de schaal waarop voorzieningen worden aangeboden in principe bepalen. De vraag is op welke schaal wij onze voorzieningen ter beschikking willen stellen aan de burgers: lokaal of (sub)regionaal.

3.3 Consultatie

Het procesmodel is besproken met maatschappelijk partners. Uit deze consultatie kwamen de volgende punten naar voren.

Ik heb het al eerder opgemerkt: deze paragraaf bevat – in ieder geval voor mij – een aantal termen, die verduidelijking behoeven: triage, paradigma(shift), perverse...

Vrij toegankelijke voorzieningen

- Breng zoveel mogelijk de zorg naar het vrij toegankelijke veld (streven 80%)
- Accepteer diversiteit, lokaal op passende schaal organiseren
- Zorg voor empowerment (training) van het vrij toegankelijke veld en geef deze handelingsvrijheid, -vermogen en –vertrouwen, maak hierbij gebruik van de expertise uit het achterliggende veld
- Maak mogelijk dat expertise uit het specialistische veld kortdurend ondersteunend ingezet kan worden in het vrij toegankelijke veld
- Stuur op innovatie
- Zorg voor goede triage instrumenten (is er meer hulp nodig?) die snelle doorverwijzing via het schakelveld mogelijk maken.
- Er is een paradigma wisseling nodig bij alle betrokkenen
- Stuur als gemeente op kwaliteit en samenwerking in plaats van verrichtingen.
- Hoe waarborg je eigen kracht? Door: "Nothing about us without us!"

Schakelveld

- Het schakelveld en het specialistische veld kunnen niet los van elkaar worden gezien.
- Het schakelveld maakt eveneens gebruik van triage instrumenten, maar dan gericht op de vraag: wat is er meer nodig?
- Hoe borg je de onafhankelijkheid van het schakelveld? Via afspraken/ budgettering of via een rechtsvorm?
- Bestaat het schakelveld uit een team van generalisten, specialisten of een team van generalisten en specialisten?
- Hoe zorg je voor een prikkel in het schakelveld zodat er zoveel mogelijk in het vrij toegankelijke veld geregeld wordt? Of in andere woorden, hoe haal je de huidige perverse prikkel uit het systeem?
- Verdamp het schakelveld en is dit een netwerkaanpak?

Sturing

- Belangrijk zijn gezamenlijke ambities, zowel maatschappelijk als inhoudelijk.
- Formuleer een meerjarig ontwikkelkader met organisaties langs de beleidskaders van de gemeente en nodig de organisaties uit om hun plannen te maken en aan te geven met wie ze het samen doen. Dat kan per wijk verschillen
- Formuleer gezamenlijk de outcome.
- Stuur op transformatie, innovatie en samenwerking.
- Zorg dat er goede prikkels zijn.

Tot slot werd door alle partijen onderschreven dat deze transformatie een wezenlijke verandering betreft, waarbij een proces van leren en ontwikkelen past.

3.4 Overwegingen

Ten aanzien van de keuzemogelijkheden maken wij de volgende overwegingen.

Regie en besturing. Regie gaat over een duidelijke rolverdeling: definieer en accepteer elkaars rol. Uitvoerders weten het beste welke instrumenten wel en niet werken. Beleidsmakers hebben verstand van doelstellingen, en welke al dan niet realistisch zijn. Politici gaan over maatschappelijke waarden, over wat wenselijk is en wat niet. Dat betekent vooral dat je als uitvoerder niet consequent de doelstellingen en ethische kant van beleid in twijfel trekt. Maar dat betekent ook dat je als politicus je niet tot in detail bemoeit met uitvoerders. Laat elkaar, elkaars professionaliteit, in de waarde die daarbij past. Vanuit deze gedachte past de rol voor de gemeente als beleidsregisseur: waarom, wat en hoeveel geld. Vanuit die rol worden kaders gegeven die helder en transparant genoeg zijn voor de uitvoerende partijen om mee te werken.

Sturing en verantwoording. Als beleidsregie gemeente willen we sturen op de maatschappelijke doelstellingen, toegevoegde waarde van uitvoerende partijen, kwaliteit, klanttevredenheid, samenwerking en innovatie. De uitvoering laten we aan de partners over. Samen met de partners stellen wij onze doelstellingen op, voor de lange termijn. Daarbij beschouwen we elkaar als partners die een maatschappelijk vraagstuk oplossen, in plaats van actoren met verschillende belangen. Uiteindelijk gaat het niet om de gemeente, het Rijk, instellingen, het parlement. Maar om het gezamenlijk oplossen van publieke problemen. Iedere partij heeft daar capaciteiten en mogelijkheden voor. Maar capaciteit en mogelijkheid verschillen wel van partij tot partij. Alleen als partijen elkaar als gelijkwaardige partners zien, met hun eigen verantwoordelijkheid, heeft de transformatie kans van slagen.

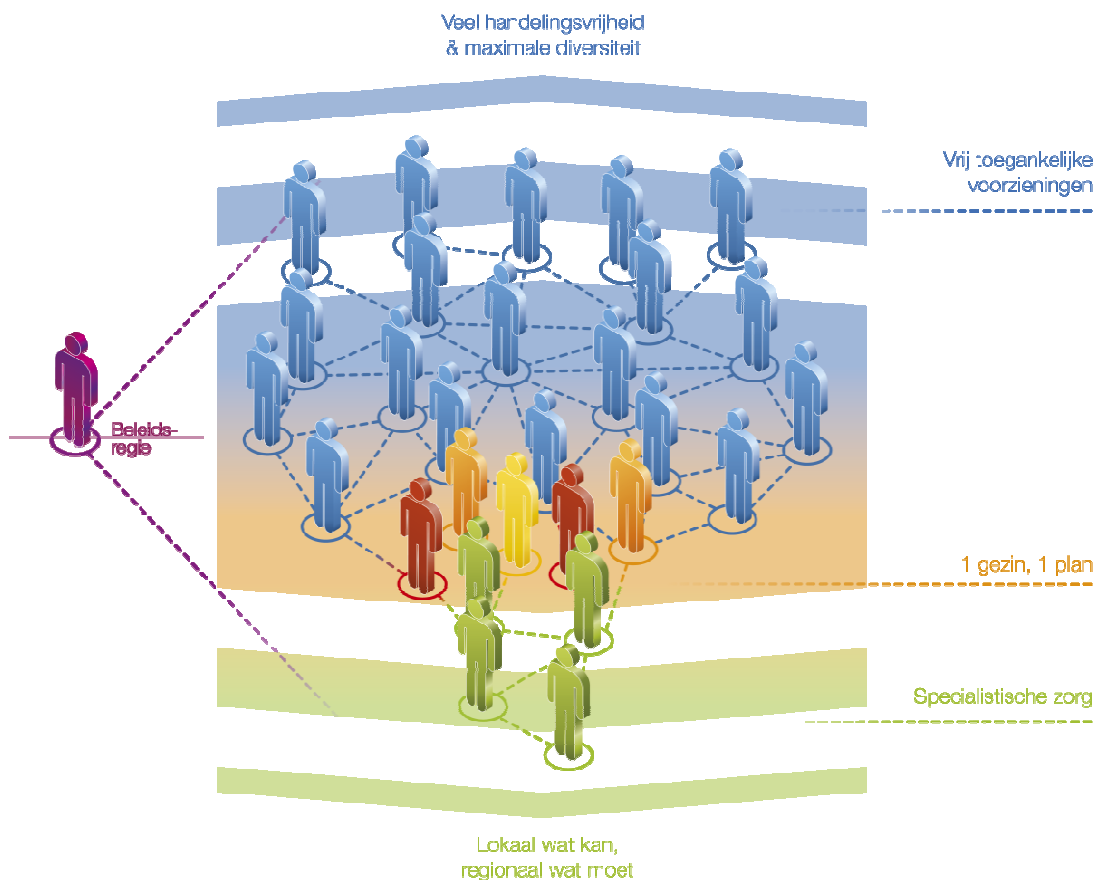
Flexibiliteit. De vraag is of het nieuwe stelsel gebaat is bij een hoge mate van weerbaarheid of juist een hoge mate van wendbaarheid. De afgelopen decennia is in het huidige stelsel een hoge mate van weerbaarheid ingebouwd. Veel controlesystemen, alles gericht op het voorkomen van problemen. De dynamiek in de samenleving is dermate groot dat het een utopie is dat we die in een 'keurslijf' kunnen gieten. Vraaggericht werken, vanuit het besef dat professionals in het veld weten wat er nodig is om de vraag te beantwoorden vraagt om een hoge mate van flexibiliteit, wendbaarheid. Dat betekent loslaten vanuit de gemeente en veel handelingsvrijheid bij de uitvoerende partijen neerleggen maar waarbij de burger centraal blijft staan: 'Nothing about us, without us'. Gekozen wordt dan ook om het nieuwe stelsel zo wendbaar mogelijk te laten zijn.

Diversiteit. Uniformiteit, standaardisering en gelijkheid hebben ons gebracht waar we nu zijn: een verzorgingsstaat die dreigt onbetaalbaar te worden. Het terugbrengen van de menselijke maat, maarktwerk, betekent dat iedereen recht heeft op een ongelijke behandeling. Met dat principe hebben we echter allemaal moeite. Met name omdat we in het kader van de verzorgingsstaat gewend zijn, om gelijke gevallen gelijk te behandelen. Daar hebben we immers recht op. Maar als we uitgaan van eigen kracht, de mogelijkheden van een burger, dan moeten we accepteren dat de mogelijkheden per burger verschillen en dat gelijksoortige vragen ongelijk behandeld kunnen worden. Alleen als dat de basis wordt van de transformatie, heeft de participatiesamenleving kans van slagen.

Beschikbaarheid / Schaalgericht. Onze ambitie is dat zoveel mogelijk voorzieningen lokaal beschikbaar zijn. Hoewel de meeste zorg op buurt-, wijk- of gemeentelijke schaal kan worden georganiseerd is (boven)regionale samenwerking van groot belang. De (boven)regionale samenwerking is vooral van belang wanneer de ondersteuning, hulp of zorg specialistischer wordt en het aantal burgers waar het betrekking op heeft kleiner. Dan is opschaling van het aanbod onontkoombaar omdat het te specialistisch en te duur wordt om dit lokaal aan te bieden.

Roosendaal, stad van de menselijk maat

Deze overwegingen leiden tot het volgende procesmodel voor het nieuwe stelsel.



4 Experimenteer, leer en ontwikkel

Gemeenten staan voor de uitdaging om in de komende jaren zorg 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 samenwerkingscultuur daarbinnen. De opgave is omvangrijk en heeft betrekking op de visie en rollen/taken van de (lokale) overheid en haar burgers. Uitgaan van wederkerigheid, eigen kracht en gezamenlijk oplossingen zoeken (om de beperkingen te compenseren) verandert de relatie met de burger drastisch.

Met het formuleren van de kaders van het nieuwe stelsel alleen verandert nog maar weinig. De echte sprong in kwaliteit en doelmatigheid komt voort uit de nieuwe manieren van (samen)werken die vanuit deze kaders moeten worden opgezet en zich eigen gemaakt. Heldere en inspirerende doelen wat dit voor de burger en maatschappij gaat opleveren stimuleren de creativiteit, die nog eens extra wordt aangesproken wanneer dit doel gerealiseerd moet worden met minder middelen.

Gemeenten, partners en burgers gaan aan de slag met een totaal nieuwe manier van werken. De transformatie waar we voor staan kan onmogelijk in een paar jaar 'af' zijn. Deze verandering reguleer je niet met regels, maar door te experimenteren, te leren en te ontwikkelen en op basis daarvan afspraken met elkaar te maken. Gemeenten kunnen niet verwachten dat met een scherpe analyse vooraf het ideale systeem te ontwerpen is. Dat moet grotendeels in de praktijk worden vormgegeven. Daarom is ruimte voor innovatie belangrijk en moeten de aanbieders voldoende ruimte krijgen om nieuwe manieren te vinden om de doelen te halen. De bestemming staat dus vast, maar de route daar naartoe is een ontwikkelproces waarin we met elkaar het nieuwe stelsel vormgeven door te experimenteren, te leren en te ontwikkelen.

5 Voorstel

De zorgplicht van de gemeente verandert in 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'. Het 'zorgen voor' laten we zo veel als mogelijk over aan onze partners. Waar "zorg op maat" het voornaamste doel en leren en ontwikkelen de voornaamste aanpak zijn, past verantwoord op basis van bereikte effecten voor de bewoners en op basis van wat er geleerd en ontwikkeld is.

Wat is dan de rol van de lokale overheid nog? Zeker als we zoveel mogelijk vrijheid en ruimte willen neerleggen bij onze maatschappelijk partners. Die ruimte kon wel eens gebaat zijn bij een instantie die uitwassen voorkomt, spelregels bewaakt, ingrijpt als spelers 'vals spelen' en wanneer uitval dreigt. De overheid kan zich terugtrekken op sommige gebieden, maar doet dat altijd in het besef dat ze in de participatiesamenleving de enige instantie is die democratisch gelegitimeerd en gecontroleerd functioneert. De enige instantie ook, die als het erop aankomt, doorzettingsmacht mag gebruiken.

De participatiesamenleving pakt steeds meer op en de rol van de overheid verschuift steeds meer van "zelf doen" naar "faciliteren". Beide ontwikkelingen doen zich gelijktijdig voor en versterken elkaar. Dat maakt dat de komende jaren een grote verschuiving plaatsvindt van overheid naar samenleving, naar gemeenschappen. Hoe ver die verschuiving zal gaan, valt momenteel niet te voorspellen.

Duidelijk is wel dat de lokale overheid zich steeds minder met de hoe vraag gaat bezighouden. Daarentegen moet de overheid steeds vaker 'het waarden debat' gaan voeren. Welke stad willen wij zijn, wat vinden wij acceptabel, welke waarden omarmen wij? Deze waarden zijn vaak abstracter en minder concreet dan de werkelijke uitvoering maar bieden wel de richting voor de maatschappelijke partners om hun werk te doen.

In dit voorstel zijn voor de kaderstelling van de inrichting van het nieuwe stelsel van de drie decentralisaties de belangrijkste keuzemogelijkheden geschetst. Wij stellen u het volgende voor.

1. Kies als gemeente voor de rol van beleidsregisseur.

Zoals beschreven is de rol van de gemeente wezenlijk veranderd. Op basis van macht en geld stelde de overheid vroeger de regels en verdeelde zij het geld. Inmiddels is het openbaar bestuur sterk veranderd, is de decentralisatie van middelen en verantwoordelijkheden doorgevoerd en heeft de marktwerking intrede gedaan. Burgers gedragen zich anders ten opzichte van de overheid. De directe invloed van de gemeente loopt niet meer langs de weg van hiërarchie en geld. De gemeente neemt positie op basis van haar faciliterende en regisserende rol, vertrouwend op de expertise van haar partners.

2. Stuur op basis van maatschappelijke doelstellingen en effecten.

Beleid vormt een bewuste grondslag voor het doelmatig oplossen van complexe maatschappelijke problemen. Het is het hanteerbaar maken van problemen en uitvoerbaar maken van oplossingen. Op basis van beleid zijn er duidelijke maatschappelijke doelstellingen en effecten te bereiken. Daar steken we energie en middelen in.

Formuleer samen met de partners een meerjarig beleidskader waarin de te bereiken maatschappelijke doelen zijn verwoord. Stimuleer de partners om op basis daarvan hun plannen te maken en monitor vervolgens consequent deze doelstellingen. De vorming van een nieuw stelsel biedt op deze manier ook de kans om tot een nieuwe governance te komen.

3. Kies bij de verdere implementatie van het 'nieuwe stelsel' voor maximale wendbaarheid.

Vraaggericht werken, vanuit het besef dat professionals in het veld weten wat er nodig is om de vraag te beantwoorden vraagt om een hoge mate van flexibiliteit, wendbaarheid. Dat betekent loslaten vanuit de gemeente en veel handelingsvrijheid bij de uitvoerende partijen neerleggen maar waarbij de burger centraal blijft staan: 'Nothing about us, without us'. Gekozen wordt dan ook om het nieuwe stelsel zo wendbaar mogelijk in te richten.

4. Organiseer vanuit het principe 'klein binnen groot'.

De menselijke maat is het uitgangspunt. De ideale schaal binnen het nieuwe stelsel is de schaal van een huishouden / een gezin. Ga uit van wat burgers zelf kunnen (eigen kracht) en van de vraag die ze hebben (geen brede diagnose). Het vrij toegankelijke veld van voorzieningen is voor 80% van de burgers toereikend qua hulp en ondersteuning en wordt zoveel mogelijk op de schaal van de wijk of het dorp georganiseerd. Sociale wijkteams krijgen de ontwikkelopgave om aan te sluiten bij 'het normale leven', zoals de school, de huisarts en verenigingen.

De ambitie is om het schakelveld en het specialistische veld slechts voor de overige 20% van de ondersteuningsvragen in te zetten. Vanwege volume en specialisme geldt hier de schaal van de gemeente, de regio of landelijk. Tijdelijkheid en afschalen zijn hier de nieuwe uitgangspunten en daarmee ontwikkelopgaven. Just in time, just in place; daar waar gespecialiseerde zorg nodig is kan deze tijdig en gemakkelijk ingezet worden.

5. Stel vast dat iedereen recht heeft op een ongelijke behandeling.

Uniformiteit, standaardisering en gelijkheid hebben ons gebracht waar we nu zijn: een verzorgingsstaat die dreigt onbetaalbaar te worden. Een complex zorgstelsel dat is gebouwd op indicaties, ver doorgevoerde specialismen, en prikkels om steeds meer zorg te verlenen. In een nieuw stelsel, dat uitgaat van de menselijke maat, is iedere burger uniek. Iedere burger heeft een unieke achtergrond bij zijn of haar vraag, een uniek netwerk in de (lokale) samenleving, een unieke balans tussen draagkracht en draaglast en unieke set aan middelen tot zijn of haar beschikking. Dat maakt dat iedereen recht heeft op maatwerk en daarmee dus op een ongelijke behandeling. Niet meer en minder dan ze nodig hebben, altijd met het idee om ze terug in hun eigen kracht te brengen.

6. Experimenteer, leer en ontwikkel!

Gemeenten, partners en burgers gaan aan de slag met een totaal nieuwe manier van werken. Een verandering van deze omvang bereik je niet met regels, maar door te experimenteren, te leren en te ontwikkelen. Aanbieders moeten voldoende ruimte krijgen om nieuwe manieren te vinden om doelen te halen. De gemeente moet leren om zich te beperken tot haar beleidsregisserende rol. En burgers moeten leren om weer uit te gaan van hun eigen kracht en hulpvragen in eerste instantie te stellen binnen hun sociale netwerk.

Om deze transformatie te laten slagen moet de gemeente investeren in het vermogen om heel snel van elkaars ervaringen te leren en goede praktijken uit te wisselen, o.a. door het uitvoeren van pilots. Dit betekent ook dat de gemeenteraad afstand zal moeten bewaren en problemen en incidenten in het systeem moet accepteren als leerervaringen.

Met experimenteren, leren en ontwikkelen gaan we direct aan de slag. Zo snel mogelijk na besluitvorming door de gemeenteraad zetten we drie pilots op in twee wijken en één dorp in Roosendaal. We zetten drie sociale wijkteams op die het veld van vrij-toegankelijke voorzieningen gaan uitvoeren. Deze sociale wijkteams sluiten aan bij bestaande initiatieven en zoeken aansluiting bij natuurlijke vindplaatsen (school, huisarts etc).

In de pilots willen we de volgende zaken onderzoeken en ervaren:

1. Hoe kunnen we de 'Eigen Kracht' van burgers versterken. Hiermee geven we tegelijkertijd invulling aan de toezegging van de wethouder om actief met het versterken van 'Eigen Kracht' aan de slag te gaan.
2. De mogelijkheid om gezamenlijk met partners doelstellingen te formuleren
3. De uitvoering over te laten aan de partners in integrale teams
4. Het werken met een integrale benadering bij multi-probleem gezinnen

Het belangrijkste doel van deze pilots is om te toetsen of de kaders die zijn vastgesteld, bij toepassing in de praktijk ook de gewenste effecten hebben.