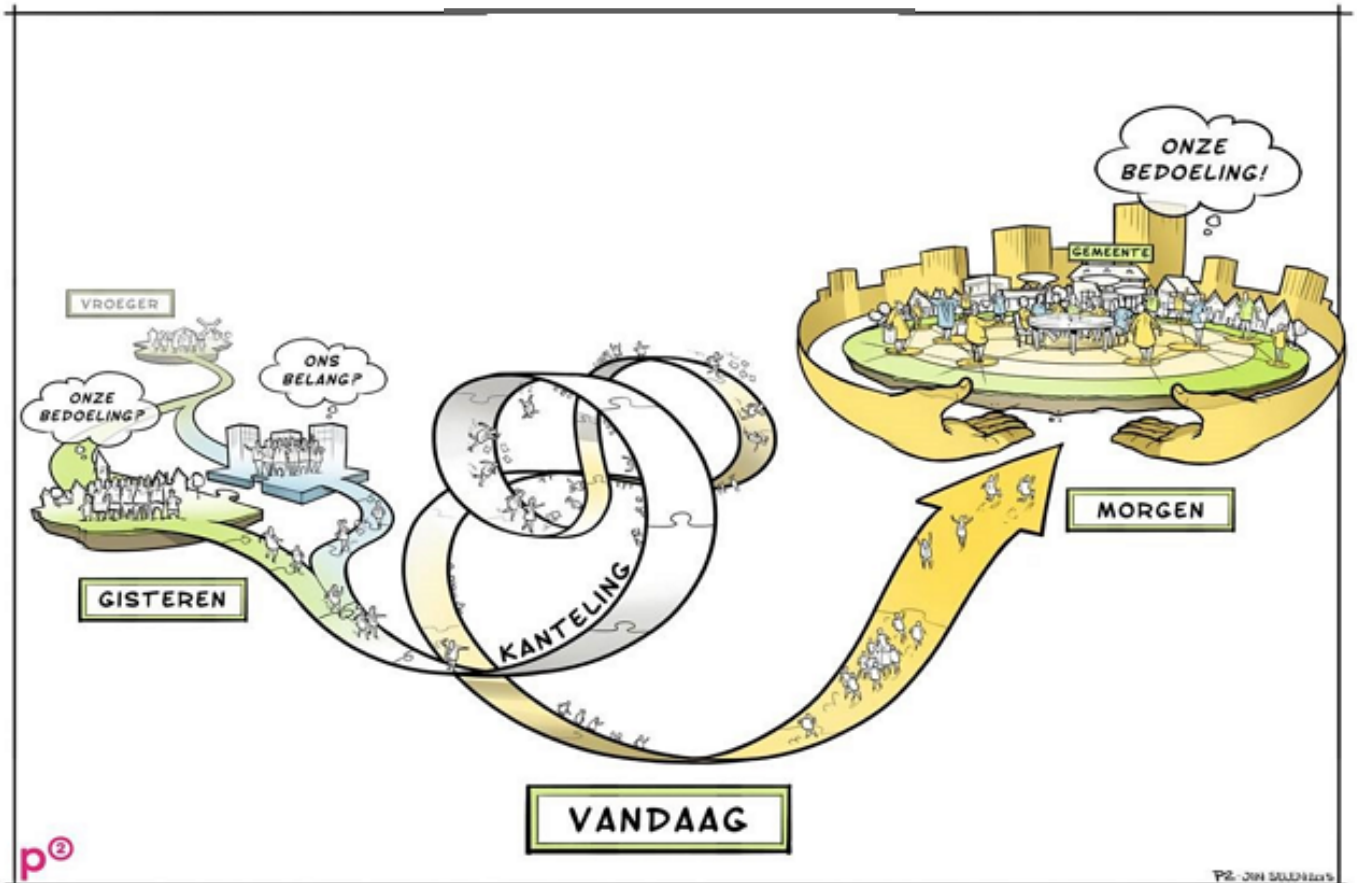


# HERVORMINGS AGENDA SOCIAAL DOMEIN



Anders denken, sturen en organiseren voor een sterke sociale basis

Zwolle, 31 oktober 2019

Versie 1.3

## 1. Waar we het voor doen: ons wensbeeld voor jou

Als alles goed met je gaat, merk je weinig van ons. Misschien kom je weleens in een wijkcentrum om nieuwe mensen te ontmoeten of om de toneelvoorstelling van je buurmeisje te zien. Of meld je je aan als vrijwilliger om iemand die het wat moeilijker heeft te helpen.

Achter de schermen helpen we dit soort initiatieven. Zodat die initiatieven jou en de mensen om je heen kunnen helpen om een **sterker netwerk op te**

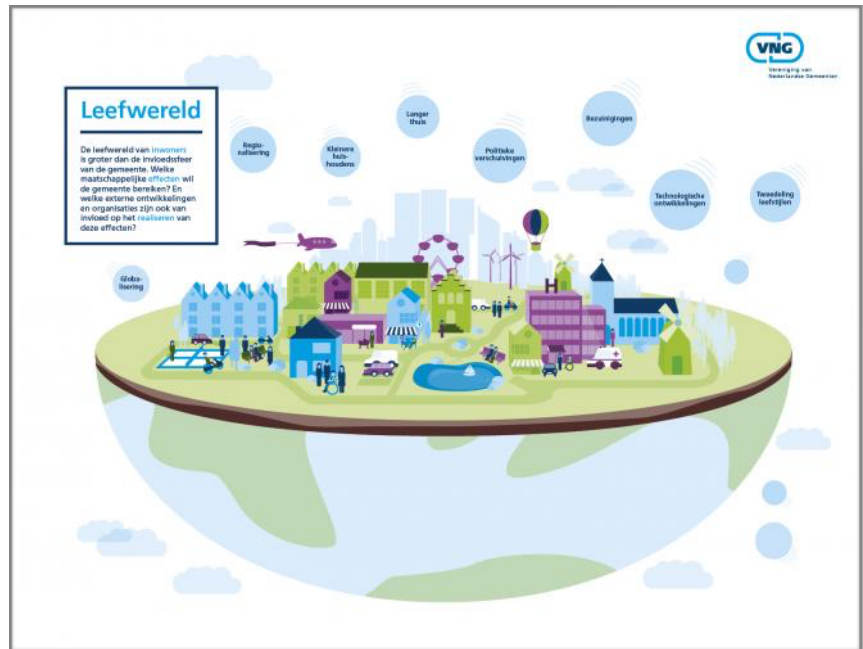
**bouwen. Een netwerk** waar je **moie momenten** mee kan **delen**, maar waar je ook op kan **terugvallen als het minder met je gaat**. Wij noemen dit **de sociale basis**. Die vinden wij heel belangrijk, omdat we liever voorkomen dan genezen. Het mogelijk maken van deze sociale basis is niet alleen ónze verantwoordelijkheid. We doen dit samen met jou, met stichtingen, (welzijns)organisaties, scholen en het bedrijfsleven.

Gaat het wat minder met je? Dan proberen we de hulp die je nodig hebt zo **dicht mogelijk bij jou** te organiseren. Als je nog op school zit, dan doen we dat in of om je school. Jij en/of je ouders bepalen wat er gebeurt. We kijken naar wat de mensen om je heen kunnen betekenen in de oplossing. We zorgen dat je **zo gewoon als mogelijk** naar school kan. De hulp komt naar jou, in plaats van andersom. Als er ook in je gezin problemen zijn, dan maken we daar **één plan voor met één aanspreekpunt**.

Heb je later in je leven ondersteuning nodig, bijvoorbeeld bij het vinden van werk? Dan kijken we eerst wat je **zelf kan regelen**. We geloven dat je de meeste voldoening krijgt uit een betaalde baan. Want **zingeving, regelmaat, contact met anderen en een stabiel inkomen** zijn de basis voor een prettig leven. Als je hulp nodig hebt om werk te vinden, dan kijken we vooral naar wat je **wél** kan. Lukt betaald werk echt niet, of is dat nog een te grote stap? Dan vind je via de website van SamenZwolle allerlei mogelijkheden voor vrijwilligerswerk, ontwikkelingstrajecten of een andere zinvolle daginvulling. Je kan zelf zoeken op de website, of een medewerker vragen om met je mee te kijken. Zo vind je zeker een **activiteit, ontwikkelingstraject of boeiende plek die bij je past** om samen met anderen de dag door te brengen.

Ook kan je bij veel organisaties in de stad terecht voor bijvoorbeeld taalhulp, hulp met het oplossen van schulden of het opbouwen van nieuwe contacten. Daarbij zorgen we dat we jouw vraag passend beantwoorden. Met bestaand aanbod of maatwerk.

**Wanneer het niet meer lukt** om zelf je problemen op te lossen, dan kan je altijd terecht bij het Sociaal wijkteam. Zij kunnen je tijdelijk op weg helpen, tot je het zelf weer kunt regelen. Ze



kunnen ook zorgen voor hulpmiddelen, of je doorverwijzen naar andere professionele ondersteuning. Deze ondersteuning is **zo zwaar als moet en zo licht als kan**. Wij geloven dat individuele ondersteuning soms nodig is, maar dat **leren of samen zijn met anderen** kan helpen om je te ontwikkelen. Al deze ondersteuning helpt om je weer zo normaal mogelijk **te laten meedoen**.

Soms kan je **binnen je eigen huis of omgeving** geen goede oplossing meer vinden. In dat geval kunnen specialisten je intensief ondersteunen op een andere plek. Ook daar bepaal je zelf zoveel mogelijk wat er gebeurt. Zodat je zo snel mogelijk weer een gewoon mogelijk leven krijgt. Soms zijn daar **aanpassingen voor nodig van je eigen woning**, of vinden we een andere woning voor jouw behoeftes. We zorgen in ieder geval dat we naar jou kijken als mens. Daarom bekijken we heel goed of oplossingen jou ook op de **lange termijn verder helpen**.

Als je **met pensioen bent**, dan vinden we het belangrijk dat je zo lang mogelijk **vitaal** blijft. We kunnen waar nodig ondersteunen met hulpmiddelen, woningaanpassingen en advies, zodat je zo lang mogelijk waardig en zelfstandig kunt wonen. Er zijn veel verschillende woonvormen. Sommige woonvormen bieden ook zorg. Maar ook plekken in de wijk waar je makkelijk anderen ontmoet, met **activiteiten die bij jouw eigen interesse passen**, dragen bij aan vitaal en waardig ouder worden.

Kortom: de hulp en ondersteuning zetten we zo in dat jij je leven zo zelfstandig mogelijk kunt leven.

## 2 Aanleiding



### 3 De eerste stappen zijn gezet

Sinds 1 januari 2015 werken we aan dit wensbeeld. Dat is namelijk het moment dat gemeentes verantwoordelijk zijn geworden voor de uitvoering van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet. De grootste uitdaging toen was om die overgang soepel te laten verlopen en ervoor te zorgen dat inwoners de ondersteuning en zorg zouden krijgen die zij nodig hadden. Daarnaast was ook het doel om alles slimmer, meer vanuit de inwoner en met minder geld te organiseren. Daarvoor werkten we hard aan deze thema's:

1. Samenkracht van mensen: iedereen doet mee in Zwolle.
2. Integrale (gezins)aanpak: realiseren van één gezin, één plan, één aanpak.
3. Passend wonen met zorg: meer Zwollenaren wonen zelfstandig, de woonsituatie sluit aan bij mogelijkheden.
4. Samenhang in de toegang: versterken van de samenwerking tussen het Sociaal wijkteam, huisartsen, jeugdgezondheidszorg en onderwijs rondom de toegang tot specialistische jeugdhulp.
5. (Arbeids-)participatie en bijstand: zoveel mogelijk Zwollenaren hebben regulier werk.

Dankzij de inspanningen van onze partners en onszelf is de overgang van rijk naar gemeente voorspoedig verlopen en kregen inwoners de benodigde zorg. Ook hebben we met onze partners en inwoners gekeken hoe we de ondersteuning efficiënter en doelmatiger konden inzetten

Inmiddels vormen de Sociale Wijkteams al de spil van ondersteuning tussen partners en inwoners in de stadsdelen. De sociale kaart van SamenZwolle geeft een steeds completer beeld van de sociale vraag en het beschikbare aanbod. Steeds meer partijen weten elkaar te vinden om met een brede blik en samen met de inwoner naar oplossingen te zoeken.

Ook bouwen we voort op de enorme groep vrijwilligers die zich dagelijks inzet voor familie of andere Zwollenaren. En we hechten aan de betrokkenheid van onze inwoners, die meedenken met onze plannen. Zoals de participatieraad en de jongerenraad.

Ook op systeemniveau zijn de eerste succesvolle veranderingen zichtbaar. Bij het nieuwe systeem voor thuisondersteuning is gezocht naar partners die ook de inhoudelijke beweging en visie ondersteunen. Dat heeft geresulteerd in een meer betrokken samenwerking met minder partners en een constant kwaliteitsniveau.

We behouden daarom wat al goed is en gebruiken dat als voeding voor toekomstige successen. De eerste stappen in de richting van het wensbeeld zijn dus al gezet. Waarom dan toch een hervorming?

### 4 Nog veel te doen

**Erik Dannenberg – voorzitter Divosa:** *'Van tijd tot tijd maakt de samenleving transformaties door. Nadat iedereen jarenlang zijn huis verwarmde met een kolenkachel en later met een gaskachel, was de komst van cv-ketels een enorme verandering. CV-ketels kenden door de jaren heen veel verbeteringen om het rendement te verbeteren. Over een aantal jaren zullen woningen echter niet meer door een cv-ketel worden verwarmd, maar is ieder huis voorzien van een warmte-wisselaar. In al deze ontwikkelingen is de vraag altijd hetzelfde gebleven, namelijk: behoefte aan warmte. Zelfde functie, ander product.'*

We willen nog altijd dat onze inwoners zo veel mogelijk meedoen en een zinvol leven hebben. We werken echter met veel systemen die uitgaan van deelproblemen. Daardoor werken we gefragmenteerd, kijken we onvoldoende naar een totaaloplossing en nemen we te weinig iemands vraag als uitgangspunt.

Daar komt nog bij dat de overschrijdingen van het budget in het sociaal domein de afgelopen jaren behoorlijk zijn opgelopen. Een deel van deze kosten hebben wij voor eigen rekening genomen. Het andere deel willen we de komende vier jaar besparen.

Maar de grootste uitdaging is de verandering in denken die wij als gemeente met onze ketenpartners willen maken. Nog meer denken vanuit de inwoner, vanuit wat wél kan. Vanuit de vraag in plaats van het aanbod. Niet zorgen voor, maar zorgen dát het zelf lukt. En ook meer denken vanuit ondernemend partnerschap met onze aanbieders. Als gemeente minder bemoeien met het HOE, maar wel sturen op het WAT en het resultaat.

Bovenstaande uitdagingen zijn niet meer op te lossen met bijschaven en optimaliseren. Dit vraagt om een systeemhervorming en de manier van hervormen zal niet overal hetzelfde zijn. Om de besparing te realiseren kijken we niet alleen naar prijsverlaging. Ook verschuiving van activiteiten en gelden naar het voorveld, het kritisch bekijken van het basisniveau van onze voorzieningen en innovatie spelen een rol.

Wij denken met deze hervorming twee vliegen in één klap te kunnen slaan: we maken een inhoudelijke kwaliteitsslag door de achterliggende systemen aan te pakken én we besparen. Het effect is een toekomstbestendige sociale stad.



## 5 De benodigde bewegingen: van -> naar

Onderstaande bewegingen zijn nog steeds ons doel om te zorgen dat we het geschetste wensbeeld realiseren. Wellicht niet nieuw, maar wel aangescherpt, mét de beoogde effecten.

### A Van apart naar gewoon

We kijken niet naar wat mensen mankeert, maar naar wat ze wél kunnen en wat ze nodig hebben om mee te doen in de samenleving. We hebben oog voor talent in plaats van de beperking. Maar dit betekent ook letterlijk dat we mensen niet apart gaan ondersteunen. We gebruiken juist de eigen omgeving om tot oplossingen te komen om weer mee te doen. We gaan ervan uit dat iedereen ertoe doet en iets te geven heeft.

#### Beoogde effecten:

- Bandbreedte van wat wij normaal vinden vergroten
- Van achteraf oplossen naar voorkómen
- Meer ambulante ondersteuning in plaats van beschermde woonvormen
- Meer ondersteuning binnen het dagelijks leven in plaats van op een aparte therapie- of zorgplek
- Afname van zware en individuele zorg

#### Goede voorbeelden:

- Cliënten van Frion die huishoudelijk hulp verlenen bij IJsselheem.
- Ondersteuningsteam op scholen.
- Tiem en Dimence maken werk onderdeel van herstel.

### **B Van deelprobleem naar totaaloplossing**

We hebben oog voor de vraag achter de vraag. We lossen niet alleen een deelprobleem op, maar kijken ook naar wat er speelt op de andere leefgebieden. Vervolgens maken we één plan, stellen we prioriteiten en werken we samen met de inwoner, zijn netwerk en eventueel met partners aan oplossingen.

#### Beoogde effecten:

- We hebben alle leefgebieden in beeld en lossen meerdere problemen van de persoon in samenhang op.
- Door een gerichte totaalaanpak is er minder stapeling van losse hulp en voorzieningen.

#### Goede voorbeelden:

- Thuisondersteuning: samenvoegen van huishoudelijke hulp en individuele begeleiding.
- Gezamenlijke casusbespreking van het Sociaal wijkteam en de sociale recherche.

### **C Van zorgen voor naar zorgen dat**

We betrekken veel meer de persoon en zijn sociale omgeving. Bij kinderen en jongeren zijn de ouders regievoerder en onderdeel van het behandelteam. We bedenken niet op voorhand wat de ander nodig heeft, maar bevragen dat en sluiten aan bij de persoonlijke behoefte. Zo zorgen we ervoor dat de ander zelf weer aan het roer komt of aan het roer blijft, vanuit een gelijkwaardige benadering.

#### Beoogde effecten:

- Verschuiving van regie bij de zorg naar regie bij de inwoner (en zijn/haar omgeving).
- Verschuiving van aanbodgericht werken naar vraaggericht werken.
- De inwoner voelt zich meer serieus genomen en ervaart meer eigen regie.

#### Goede voorbeelden:

- Het project 'Lang zult u wonen'.
- Pilot 'Check-in, jouw route' van Tiem

### **D Van individuele zorg naar samenbrengen van vragen**

Door slimme verbindingen zorgen dat vragen die nu individueel invulling krijgen, meer in groepen worden beantwoord. Dat is nog steeds maatwerk, maar dan met de bonus van de wisselwerking met de groep. Want deelnemers kunnen elkaar versterken en doen wellicht nieuwe sociale contacten op.

### Beoogde effecten:

- Meer vragen worden in groepen beantwoord.
- Verschuiving van aanbodgericht werken naar vraaggericht werken.
- Versterken van onderlinge zorg (deelnemers helpen elkaar).

### Goede voorbeelden:

- De pilot ouderen dagbesteding.
- Groepsgewijze trainingen aan bijstandsgerechtigden en ouders.

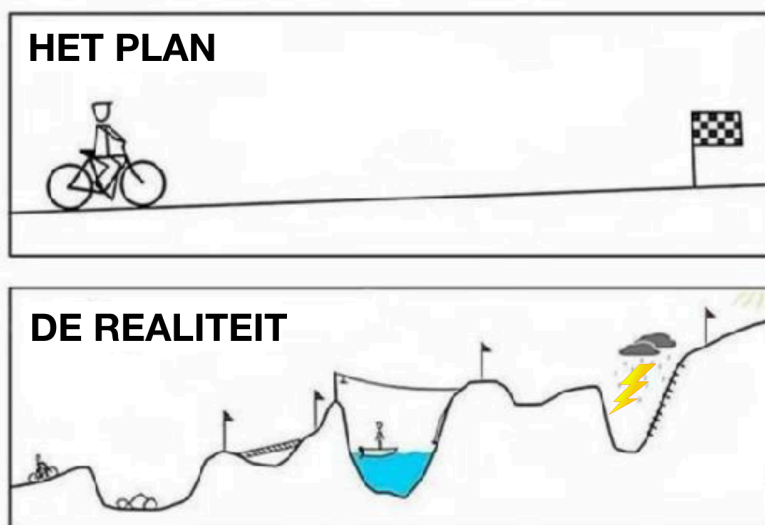
## **6 Leefwereld en systeemwereld beter op elkaar afstemmen**

Er zijn nog veel systemen die de inhoudelijke bewegingen niet stimuleren. We willen de bestaande samenwerkingen, systemen en beloningen laten aansluiten bij de gewenste verschuiving. Met zoveel mogelijk duidelijkheid en voorspelbaarheid voor onze inwoners, partners en bestuurders.

Het wordt uitdagend, want we realiseren ons dat in een veld zo complex als het sociaal domein geen simpele oplossingen voorhanden zijn.

Dit vraagt de komende tijd om een strategie van analyseren, voorspellen, uitproberen, leren en bijsturen. Een nauwe samenwerking met partners en met andere gemeentes die op dezelfde zoektocht zijn, is daarbij een voorwaarde. Dat betekent ook het loslaten van bestaande systemen - zowel binnen gemeentes als bij partners - die niet helpend zijn. Dat gaat niet zonder slag of stoot.

# We weten nog niet alles



Zwolle

## 7 Partnerschap en onze rol als opdrachtgever

Aangezien het succes van de hervorming afhangt van de samenwerking tussen veel mensen en organisaties is partnerschap essentieel.

Naast partner zijn we ook opdrachtgever. Onze partners mogen van ons verwachten dat wij een voorspelbare opdrachtgever zijn, die partners in staat stelt om in te kunnen spelen op veranderingen. Wij zijn echter niet verantwoordelijk voor het bestaansrecht van aanbieders.

Wij laten ons voor onze visie en opdracht voeden door de inzichten van onze partners en inwoners. Daarvoor organiseren we samspraak met onze stad. Zoveel mogelijk geborgd in de dagelijks contacten en waar nodig in speciaal daarvoor georganiseerde bijeenkomsten.

Onze financiering volgt de opgaves vanuit de stad en haar inwoners. Partijen die de beste invulling geven aan de opgaves en zich herkennen in onze visie, zijn onze (toekomstige) partners. Wij maken altijd een wegging op basis van kwaliteit, bereik en kosten.

Onze financiering stimuleert de gewenste bewegingen en/of resultaten. Onvoorziene perverse prikkels worden zo snel als mogelijk uit de weg geruimd. We verwachten van onze partners dat ze ons daarop attenderen.

Van onze partners verwachten wij ook dat zij zich meer in coalities organiseren, zodat de inwoner makkelijk kan schakelen of doorstromen ten behoeve van zijn eigen ontwikkeling. Bijkomend voordeel is dat het aantal aanspreekpunten per gevraagde opgave vermindert. Dit stelt ons in staat om snel te schakelen en bij te sturen bij veranderingen en maakt het sociale landschap overzichtelijker.

## Uitdrukkelijker sturen



**Nadrukkelijker regie voeren**



**Meer oplossingsruimte geven voor de professionals**



**Meer datagedreven werken & monitoren**



**Meer (kleinschalig) experimenteren**



## 8 Voorwaarden, toezicht en niveau voorzieningen

We vinden het belangrijk dat onze inwoners die echt zorg en ondersteuning nodig hebben, die ook krijgen. Daarom kijken we kritisch wie wat nodig heeft.

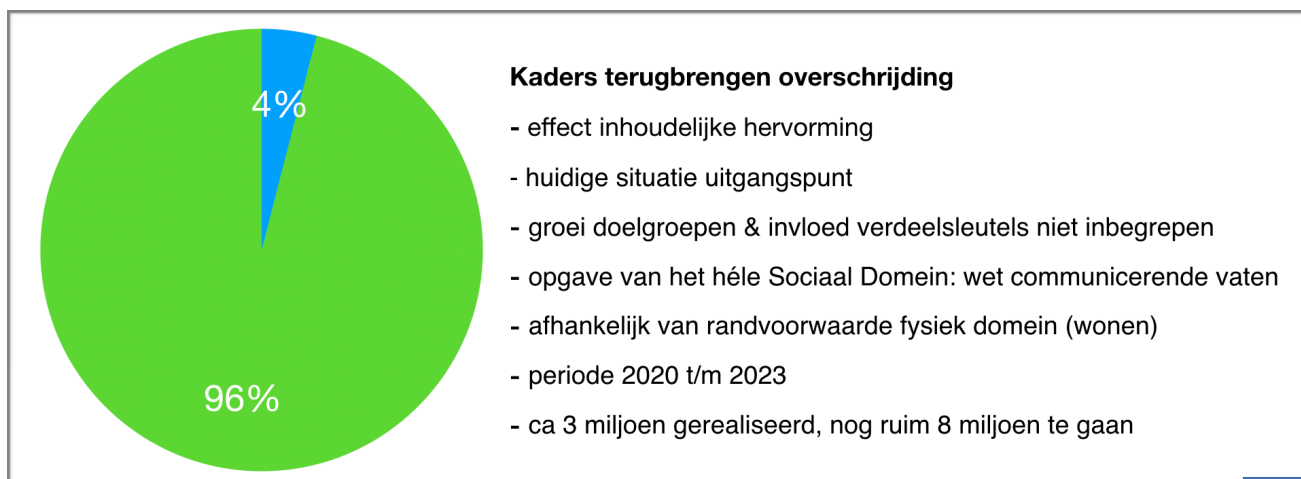
Op een gedeelte van de toegang hebben we direct zelf invloed, op een gedeelte niet. Het gedeelte dat we zelf aansturen, vraagt om duidelijke criteria, maar ook om creativiteit. Soms helpt het om een niet voor de hand liggende oplossing te kiezen, omdat dit vanuit de brede blik op de inwoner het beste resultaat geeft.

Voor wat betreft de toegang tot zorg en ondersteuning die via onze partners gaat, is een intensieve samenwerking noodzakelijk om op één lijn te blijven.

We kijken daarnaast ook naar het niveau van de voorzieningen die we aanbieden. Uit onderzoek blijkt dat veel van onze voorzieningen van een hoger niveau zijn dan bij andere gemeentes. We kunnen ervoor kiezen om onze voorzieningen te vereenvoudigen of te verminderen.

In de basis hebben we een groot vertrouwen in onze partners. We hebben meer aandacht voor relatiebeheer en afstemming aan de voorkant. Maar als we signalen krijgen dat dat vertrouwen geschaad wordt, zullen we streng toezicht houden en handhaven.

## 9 De besparing: opbouw en kaders



Aandachtspunten:

- Om de hervorming te realiseren zal geld verschoven gaan worden van zware naar lichtere zorg. Dit gaat nooit precies gelijk op. Het zou jammer zijn dat we voorzieningen die nodig zijn in het voorveld om te verschuiven, niet kunnen realiseren omdat het geld nog niet beschikbaar is uit de zwaardere zorg.
- In de hervormingsopgave zijn we voor een groot deel afhankelijk van anderen (rijk, partners, maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende wensen inwoners). Dit heeft invloed op de voorspelbaarheid van ons als gemeente.
- De besparing is een opgave van het hele sociaal domein. Daarom is het bij elke besparing belangrijk om te wegen wat de gevolgen zijn. Zo willen we voorkomen dat een besparing op het ene onderdeel, een groter tekort of probleem op een ander onderdeel veroorzaakt. Dat lijkt logisch, maar vraagt een meer integrale blik en een betere monitoring dan we tot nu toe gewend zijn.

- Het doorvoeren van structurele veranderingen kost de organisatie en inrichting daarvan tijd en soms ook financiële investering. Pas daarna kunnen we besparen. Dat betekent dat de besparing zeer waarschijnlijk niet lineair is in de komende tijd, maar dat we deze met name aan het eind van de periode realiseren.

## 10 Monitoring van resultaten

We noemden al eerder dat de hervorming een flinke uitdaging is. Daarin speelt monitoring een cruciale rol. We gaan in samenwerking met de Concernstaf en de afdeling Informatievoorziening, maar ook met partners en inwoners bepalen hoe we tussentijds gaan evalueren. Daarvoor zullen we per hervormingsbeweging helder moeten hebben welke indicatoren ons helpen om niet alleen te kijken naar de bespaarde euro's, maar ook naar de kwaliteit en het bereik van de beweging. We gaan meer denken vanuit toegevoegde waarde voor de inwoner dan vanuit directe kosten of besparingen.

Daarnaast is noodzakelijk dat politiek-bestuurlijk helder is waar de ondergrenzen van de kwaliteit liggen om te zorgen dat de financiën niet leidend worden. Ook werken we aan een overzicht waarin de voortgang van de besparing makkelijk te volgen is.

Maar het belangrijkste is dat we steeds oog houden voor het wensbeeld. Leiden de hervormingen tot het wensbeeld of lossen ze alleen deelproblemen op en ontstaan er zelfs nieuwe problemen? We houden het wensbeeld dus steeds voor ogen in onze afwegingen.

## 11 Communicatie- en betrekken stad



Deze hervormingsagenda is tot stand gekomen op basis van gesprekken en werksessies met tientallen partners in de stad, de Participatieraad en medewerkers van de gemeente Zwolle. Ook de uitkomsten en bevindingen uit de dag over samenspel in het sociaal domein (23 april jl. in het Dominicanenklooster) hebben bijgedragen aan de inhoud van de hervormingsagenda. En nu is het zaak om deze betrokkenheid vast te houden en uit te breiden. Dat gaan we doen vanuit de overtuiging dat we met een passend communicatie- en participatieproces de kwaliteit van het beleid en de uitvoering vergroten. Het wordt duidelijk waar we naartoe werken. We weten ook dat we daar niet alleen kunnen komen. De kennis uit de stad hebben we nodig om de hervorming te realiseren. We verwachten dat er met een goed doordacht en uitgevoerd communicatieproces draagvlak (begrip) ontstaat voor de keuzes die we nog moeten maken. Draagvlak wil echter niet zeggen dat iedereen het eens is met de keuzes.

Zo breed de hervormingsagenda is op inhoud, zo groot is ook het spelersveld. Grof ingedeeld zijn zeven verschillende doelgroepen<sup>1</sup> te onderscheiden. Het effect van de veranderingen en het belang dat zij daarbij hebben, verschilt per doelgroep. Ook hebben zij net als de gemeente, verschillende rollen in het proces. De ene keer is een inwoner ervaringsdeskundige en betrekken we hem vanuit die rol bij het proces. Op een ander moment is de inwoners enkel afnemer van de ondersteuning, en is het voldoende om hem te informeren. Dit vraagt van ons continu scherp te op het doel, onze rol en de reden waarom we iemand wel of niet betrekken. Dat betekent ook dat het accent per doelgroep anders kan liggen:

- Zo gaan we met onze partners en organisaties vooral het gesprek aan over de systeemverandering (inkoop, sturing, contracten). Wat is nodig om het resultaat te behalen? Welke kansen zijn er? Welke belemmeringen liggen er die eerst opgeruimd moeten worden? Wat zijn de effecten van de keuzes? Dit pakken we met name in de verschillende sporen op. Zoals eerder gezegd benutten we daarvoor zoveel mogelijk de bestaande overleggen. Als het wenselijk en nodig is, organiseren we aanvullende bijeenkomsten.
- Van onze inwoners, vrijwilligers en mantelzorgers willen we weten hoe zij de hervorming zien en beleven in hun dagelijks leven. Daarbij staat de vraag centraal: Wat heb je nodig om zo zelfstandig mogelijk te kunnen leven? Vervolgens is het aan ons om de opbrengst te toetsen aan de van → naar bewegingen en de randvoorwaarden te vertalen naar de beleidsuitwerking of inrichting van het systeem.

We zoeken naar een goede mix in communicatiemiddelen, waarbij de vorm past bij het doel en de rol:

niveau	rol van de participant	rol van gemeente	middel
informeren	laat zich informeren of zoekt actief informatie	houdt participant op de hoogte van de genomen besluiten	nieuwberichten , website, brief
consulteren	is gesprekspartner. geeft commentaar en/of mening	bepaalt de agenda, luistert naar participant in een open en vrijblijvend gesprek. De uitkomst is niet bindend	enquete, gesprek, klankbordgroep
adviseren	is leverancier van ideeën, doet mee aan discussie en geeft advies	geeft gelegenheid om problemen voor te dragen, oplossingen te bedenken. Besluitvorming vindt hier niet plaats. Gemeente kan afwijken van voorstellen	informatieavond, gesprek, debat, scenariokeuze, brainstorm, participatieraad
coproduceren	bepaald mee wat agenda en oplossingsrichting is	ontwikkelt samen met participanten plan en verbindt zich aan de overeengekomen oplossing	werksessie, ideeënatelier, projectgroep
meebeslissen	is partner en neemt het besluit samen met gemeente	komt samen met participant de agenda overeen, zoekt samen de oplossing en neemt in gezamenlijkheid het besluit	buurtbegroting
zelfbeheer	maakt zelf keuzes en neemt het initiatief	geef een ruim kader, laat agenda, besluitvorming en de uitvoering over aan participant. Gemeente ondersteunt en adviseert als daarom gevraagd wordt	right to challenge

Het communicatie- en participatieproces werken we in de verschillende sporen verder uit. Hiervoor gebruiken we de methodieken vanuit Factor C, een werkwijze om communicatief beleid te maken.

<sup>1</sup> De zeven doelgroepen op grove indeling zijn: (1) Inwoners met zorg en ondersteuning (2) inwoners zonder ondersteuning (3) vrijwilligersorganisaties, vrijwilligers en mantelzorgers (4) partners (al dan niet gesubsidieerd) (5) Participatieraad Zwolle en belangenvertegenwoordigers (6) systeempartners uit tweede ring zoals huisartsen, apotheken, verzekeraars (7) medewerkers van de gemeente Zwolle werkzaam in het sociaal domein.

## 12 Waar we aan gaan werken

Als we kijken naar de eerder geschetste inhoudelijke bewegingen:

- Van apart naar gewoon
- Van deelprobleem naar totaaloplossing
- Van zorgen voor naar zorgen dat
- Van individuele zorg naar samenbrengen van vragen

Dan zien we een aantal gebieden waarop we nog flinke stappen te zetten hebben om daar te komen. Deze aandachtsgebieden hebben we beschreven in 6 sporen waar we ons op gaan focussen. Deze sporen zijn gedeeltelijk nog gebaseerd op de bestaande wetten. Het idee is dat de bewegingen per spoor uiteindelijk zo op elkaar aansluiten dat systeemwereld en leefwereld beter bij elkaar komen. Spoor 1 focust op preventie en laagdrempelige ondersteuning in de buurt. Spoor 2 heeft betrekking op de WMO en richt zich vooral op de uitstroom van beschermd wonen. Spoor 3 richt zich op preventie jeugdhulp, regie op de toegang en vermindering van stapeling van zware zorg. Spoor 4 participatie en spoor 5 wonen zijn randvoorwaardelijk en ondersteunend voor de drie eerste bewegingen. Spoor 6 één gezin, één plan zal verder worden uitgewerkt zodra hiervoor voorwerk is gedaan in de andere sporen.

Hieronder schetsen we per spoor de aanleiding, het toekomstbeeld, het financieel effect indien van toepassing en de relatie met de andere sporen.

### Spoor 1: Het voorveld - Een sterke sociale basis

#### Vooraf:

We hebben het vaak over de 'verschuiving van zwaardere zorg naar lichtere ondersteuning in het voorveld'. Onder het voorveld verstaan we alle activiteiten, vrijwilligers, voorzieningen, onderwijs, (welzijns)organisaties, stichtingen en netwerken in een buurt, wijk of stad die helpen bij het welzijn van inwoners. Dat klinkt breed en dat is het ook. Voor een deel van dit voorveld zijn wij opdrachtgever, een gedeelte wordt zonder tussenkomst van ons georganiseerd door bewonersgroepen en partners in de stad.



We geloven in wijken waar zorg- en ondersteuningsvragen op tijd worden gezien en opgepakt. Waar mensen contact met elkaar hebben en er toegang is tot laagdrempelige ondersteuning in het normale leven, bij opvoeden en opgroeien, bij ouder worden, bij leven met een handicap of ziekte. Met meer aandacht voor de wisselwerking tussen mensen en hun omgeving, soms als deel van het probleem maar soms ook als onderdeel van de oplossing. Dat noemen wij een sterke sociale basis.

Wij zien het als onze rol om te helpen overzichtelijk te maken wat er al is in onze wijken en om bestaande initiatieven te verbinden waar dat meerwaarde heeft. We sturen op wat er onvoldoende of juist te veel is en op wat er nog gaat komen door (demografische) ontwikkelingen.

### Aanleiding:

De komende jaren neemt met name de ouderendoelgroep toe, die (lichte) ondersteuning nodig heeft om langer zelfstandig thuis te blijven wonen. Ook voor jongeren en mensen in de werkende leeftijd denken we met lichtere zorg het leven leefbaar te kunnen houden. Dat vraagt dat de beschikbare ondersteuning in de buurt nog makkelijker vindbaar en toegankelijker wordt.

Daarnaast willen we zwaardere hulp, zoals beschermd wonen, beperken tot die inwoners die dit echt nodig hebben.

Dat betekent dat in het voorveld de ondersteuning uitgebreid en/of versterkt moet worden om dit op te vangen, rekening houdend met de draagkracht per wijk.

Het welzijnswerk is al volop in ontwikkeling. Zo worden er ervaringsdeskundigen ingezet bij ondersteuningsvragen en zijn er nieuwe initiatieven gericht op statushouders en op meedoen als betaald werk niet haalbaar is. Daarbij gaat veel goed. Tegelijkertijd zien we een ongewenste stapeling van nieuwe initiatieven die soms zelfs tot doelgroepconcurrentie leidt.

Wat we beter willen doen, is evalueren of de bestaande en nieuwe initiatieven daadwerkelijk tot de gewenste resultaten leiden voor onze inwoners en/of daarmee het geld gericht is ingezet. Ook zien we dat er op sommige plaatsen nog te weinig vanuit een integrale blik en te weinig vanuit de behoefte van de inwoner wordt gewerkt. We overwegen vaak aanvullende subsidievragen zonder ons af te vragen wat we daarvoor in de plaats dan NIET meer gaan doen. Bestaande organisaties krijgen elk jaar ongeveer dezelfde subsidies toegekend, waardoor budget voor vernieuwende initiatieven onvoldoende beschikbaar is.

We denken dat een aantal coördinatiepunten in de stad inwoners (meer) overzicht kunnen geven. Ook vermoeden we dubbelingen in wat organisaties doen en anderzijds 'witte vlekken' van bestaande en toekomstige vragen die nog niet beantwoord worden. Dit vraagt verder onderzoek.

### Toekomstbeeld

Samen met inwoners, uitvoeringsorganisaties, en (gesubsidieerde) partners en onderwijs hebben we een voorveld gecreëerd, waarbij inwoners meer gebruikmaken van dat wat er al is (van apart naar gewoon) en meer zelf kunnen regelen. We hebben (zelfredzame) inwoners verleid en waar nodig gefaciliteerd om bij te dragen aan de sociale basis in de stad. Ook doen de minder zelfredzame inwoners een beroep op de sociale basis die de stad biedt, waardoor zwaardere zorg wordt voorkomen.

We richten ons op de volgende levensgebieden:

- Bevorderen van de zelfredzaamheid.
- Bevorderen van een betekenisvolle daginvulling (werk, vrijwilligerswerk, mantelzorg, dagbesteding en onderwijs).
- Tegengaan van armoede, schulden en sociaal isolement.
- Bevorderen van positieve gezondheid.
- Bevorderen van een positieve persoonlijke ontwikkeling.
- Bevorderen van zo normaal mogelijk opgroeien en opvoeden. Dat betekent ook dat ieder kind naar school gaat.

We beschikken als stad over een samenhangend geheel aan activiteiten en voorzieningen die bijdragen aan het welzijn en de ontwikkeling van onze inwoners. Daarbij staan de behoeften van inwoners en de situatie in de verschillende wijken centraal. Dit geheel zorgt voor meer duidelijkheid en continuïteit voor zowel organisaties als inwoners.

We sturen op duidelijk geformuleerde integrale opgaves op de genoemde levensgebieden, die we in afstemming met de stad geformuleerd hebben. We sturen daarnaast op een hechtere

samenwerking tussen de bestaande initiatieven om zo oplossingen te kunnen bieden die aansluiten bij de vraag van inwoners. Wij zijn verantwoordelijk voor het scherp formuleren van de gewenste resultaten en randvoorwaarden om die te bereiken. De invulling van de wijze waarop laten we over aan de uitvoerders. Wel zijn we verantwoordelijk voor het inrichten van de monitoring gericht op kwaliteit, bereik en geld. Op basis van deze monitoring sturen we bij waar dat nodig is.

### Financieel effect en samenhang met andere sporen

Door meer integraal te sturen op het voorveld, is het mogelijk dat er meer financiële ruimte ontstaat. Als dit het geval is, investeren we deze gelden weer in het voorveld. Hier vindt dus uitdrukkelijk geen bezuiniging, maar mogelijk wel een verplaatsing van middelen plaats. Daarnaast verwachten we dat met de verschuiving vanuit de andere sporen, zoals beschermd wonen en jeugd, een groter beroep wordt gedaan op voorzieningen in het voorveld. Deze ontwikkeling vraagt dan ook om een verschuiving van financiële middelen richting voorveld. De omvang van deze verschuiving is nader te bepalen.

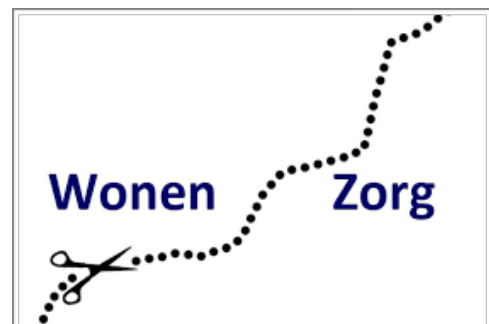


In het algemeen geldt de verwachting dat investeren in de sociale basis ertoe leidt dat minder inwoners een beroep doen op duurdere ondersteuning vanuit Wmo, jeugd en participatie.

## **Spoor 2: Wmo - Van beschermd wonen naar (beschermd) thuis**

### Aanleiding

Voor een groot deel van de huidige cliënten zien we duidelijke mogelijkheden om van beschermd wonen naar beschermd thuis te komen. Van de 900 cliënten die op dit moment beschermd wonen (regionaal), is ongeveer een derde langdurig of zelfs levenslang aangewezen op beschermd wonen. Daarom wordt deze groep in 2020 geïndiceerd voor de WLZ en gaan deze cliënten per 2021 met de bijbehorende financiële middelen daarnaar over.



We verwachten ook dat een derde van de genoemde groep zelfstandig kan wonen met passende ondersteuning, zoals intensieve thuisondersteuning die op afroep beschikbaar is. De beoogde verandering vraagt nieuwe vormen van ondersteuning in combinatie met wonen, inclusieve wijken en voldoende geschikte woningen. Ook vraagt het goede afstemming met de aanbieders, omdat zij hun bedrijfsvoering moeten kunnen afstemmen op de gevraagde beweging. Daarnaast is afstemming op initiatieven als de inclusiviteitsagenda noodzakelijk.

Naast het wonen en de begeleiding is het gewenst om afstemming te hebben op de overige levensdomeinen, zoals een doorgaande lijn vanuit een zinvolle daginvulling naar

(vrijwilligers)werk, inkomen en sociale contacten. De sterke sociale basis biedt hiervoor kansen en we willen deze opgaven verbinden.

#### Toekomstbeeld

In afstemming met cliënten, woningcorporaties, zorgaanbieders, (welzijns) partners en zorgverzekeraars hebben we ervoor gezorgd dat de cliënten die daartoe in staat zijn, langer thuis wonen of eerder uitstromen uit een beschermd woonvorm. We bieden een gevarieerd aanbod van wonen in combinatie met passende ondersteuning, waardoor mensen langer zelfstandig thuis kunnen wonen.

In onze wijken zijn voldoende laagdrempelige voorzieningen, zodat inwoners makkelijk vanuit een zinvolle daginvulling kunnen doorstromen naar (vrijwilligers)werk, inkomen en voldoende sociale contacten.

Daar waar nodig is beschermd wonen nog steeds beschikbaar voor inwoners voor wie zelfstandig wonen niet mogelijk is. Samen met de regiogemeenten hebben wij duidelijke afspraken om gespecialiseerd intramuraal aanbod voor inwoners beschikbaar te houden.

#### Financieel effect en samenhang andere sporen

De verwachting is dat inwoners zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en dat meer inwoners die beschermd wonen (eerder) kunnen uitstromen naar nieuwe vormen van (zelfstandig) wonen en zorg. Daardoor neemt het beroep op (24-uurs) beschermd wonen af. De sterke sociale basis uit spoor 1 is voordelig om de uitstroom te realiseren, maar ook om toekomstige instroom te beperken. Daarnaast is spoor 5 (wonen) belangrijk voor het realiseren van voldoende geschikte woningen.

Spoor 2 heeft al geleid tot een structurele besparing van 1,4 miljoen. We beogen daarbovenop nog een besparing van 1,75 miljoen te realiseren. De totaal geschetste beweging vindt de komende tien jaar in landelijke afstemming plaats. We verwachten de genoemde besparing eind 2023 te realiseren. Dit is gebaseerd op prognoses voor 2020 (e.v.), maar fluctuaties zijn niet uit te sluiten. Ook is de landelijke beweging (doordecentralisatie en objectivering van het verdeelmodel) van invloed.

Een gedeelte van de besparing op beschermd wonen vraagt om een herinvestering in de geschetste randvoorwaarden voor uitstroom.

### **Spoor 3: Jeugd - Herstel van het gewone leven in het gewone leven**

#### Aanleiding

We zetten al enige tijd in op preventie (voorkomen is beter), aanpak (één gezin één plan) en passende ondersteuning (zo zwaar als moet, zo licht als kan). Daar zijn mooie stappen in gezet. Bijvoorbeeld met het project THINK, op scholen. In de schoolomgeving wordt gewerkt aan het sterker maken van jongeren om hun positieve ontwikkeling te bevorderen. Ook zijn er ondersteuningsteams waarin we samen met ouders en school afwegen wat een leerling nodig heeft van zichzelf, van anderen en van zijn of haar omgeving.

Toch hebben we nog een flink aantal uitdagingen. Zo wordt veel ondersteuning en jeugdhulp nog buiten de eigen leefomgeving van het kind gegeven, hebben ouders en kinderen soms te weinig regie over hun eigen proces en zien we een stapeling van dure en zware vormen van hulp. Tegelijkertijd zien we kansen om jonge kinderen en ouders beter en vooral eerder preventief te ondersteunen bij een kansrijke start in het leven. Iets waarvan zij levenslang plezier kunnen hebben of – als die kansen niet worden benut – juist levenslang last.



De gescheiden budgetten bij de Wmo, jeugdwet en participatiewet bemoeilijken de uitvoering van één gezin, één plan. We bieden veelal nog individuele hulp aan individuele leerlingen, waar we dat collectiever kunnen aanpakken met kans op betere resultaten. Dat vraagt ook een nieuwe mindset bij jeugdhulpaanbieders.

Maar het allerbelangrijkste: het perspectief van kind en gezin staat soms nog onvoldoende centraal en wordt geregeld belemmerd door niet-helpende wet- en regelgeving.

#### Toekomstbeeld

Zwolse kinderen en jongeren ontwikkelen zich op een positieve manier tot zelfstandige volwassenen die nu en in de toekomst kunnen meedoen in een doorgaande lijn van spelen, leren en werken. Vallen en opstaan, bergen en dalen horen daarbij.

Bij het opgroeien worden zij - en hun omgeving - thuis, op school en in andere delen van de samenleving dusdanig ondersteund, dat zij de uitdagingen aan kunnen. Door zo vroeg mogelijk te signaleren en handelen en waar mogelijk 'het normale leven' van een kind te versterken, dragen we bij aan een positieve ontwikkeling van kinderen. Daar waar er zich opgroei- en opvoedproblemen voordoen, ondersteunen we dusdanig dat deze zo veel mogelijk hanteerbaar blijven in de huidige omgeving. En daar waar jeugdhulp nodig is, bieden we deze snel en passend, en niet zwaarder en langer dan nodig.

De interventies die we doen, sluiten aan bij de leefwereld van het kind of de jongere. Daarbij maken we gebruik van het gezin, netwerk, de buurt, school, sportclub et cetera, maar hebben we ook oog voor zaken die het kind of de jongere juist belemmeren in zijn of haar ontwikkeling. In de stad is een overzichtelijk en dekkend preventief aanbod beschikbaar.

#### Financieel effect en samenhang met andere sporen

De verwachting is dat het normaliseren van jeugdhulp leidt tot een minder langdurig en minder zwaar beroep op jeugdhulp. Bij jeugd verwachten we een besparing van ongeveer 4 miljoen euro eind 2023.

Jeugd heeft een sterke relatie met spoor 1 en spoor 2. Veel voorzieningen die in het voorveld nodig zijn voor een grotere uitstroom vanuit beschermd wonen, kunnen namelijk ook gebruikt worden door jongeren. Beter scheiden van wonen en zorg betekent ook een huisvestingsopgave in het fysiek domein. Daarnaast is participatie een belangrijk spoor (spoor 4) voor jongeren om zo gewoon mogelijk te kunnen meedoen. Daarbij hoort ook de aansluiting tussen onderwijs en werk voor de leeftijdsgroep 18- naar 18+ (versterken van perspectief/ toekomstbeeld van jongeren).



## Spoor 4: Participatie

### Aanleiding:

Net als we bij andere sporen zien, hebben we door de huidige manier van sturen binnen het sociaal domein nog te weinig oog voor de behoefte van de inwoner. Daardoor blijven kansen om mensen weer te laten meedoen, bijvoorbeeld via (vrijwilligers)werk, onvoldoende benut. Ook hier zien we dat geschotte budgetten niet aansluiten bij benodigd maatwerk.

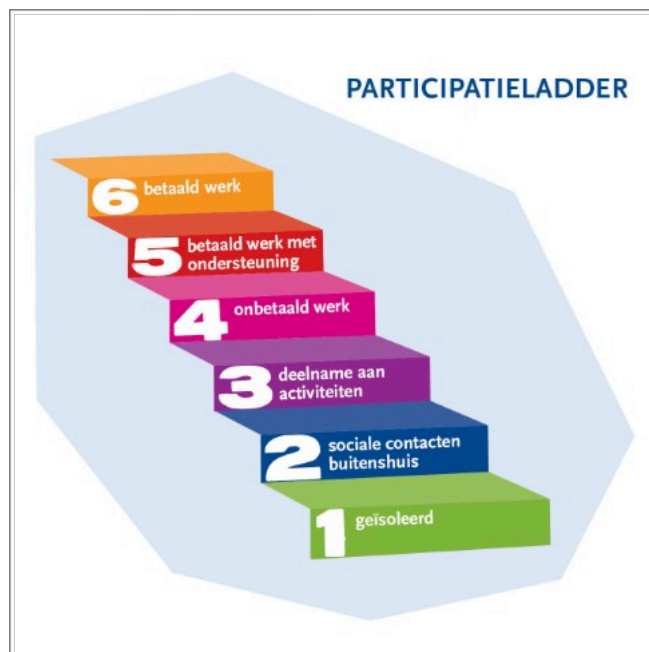
Inwoners ervaren nog te veel drempels bij de overgangen tussen dagbesteding, beschut werk, banenafpraak en regulier werk. Bij een stap vooruit lijkt terugvallen niet meer mogelijk, wat de inwoner kan beangstigen. Die drempels werken belemmerd, terwijl we inwoners in hun ontwikkeling juist willen stimuleren. Ook denken we nog te veel vanuit hokjes bij het bieden van ondersteuning: een inwoner krijgt dagbesteding óf doet vrijwilligerswerk. Terwijl hij ook beiden zou kunnen doen en zijn eigen gewenste voorzieningen wil samenstellen ongeacht de achterliggende uitvoeringssystemen. Daarbij gaan inwoners vaak pas richting betaald werk als hun zorgtraject is afgerond. Terwijl zij ook al tijdens dit traject weer dagritme kunnen opbouwen met (betaald) werk.

### Toekomstbeeld:

In Zwolle heeft iedereen mogelijkheden om zich nuttig te maken en erbij te horen. Jongeren die kwetsbaar zijn of opgroeien in een omgeving die hen kwetsbaar maakt, vinden vanuit onderwijs een passende plek op de arbeidsmarkt. Uiteenlopende hybride vormen tussen onderwijs en arbeidsmarkt zorgen voor een soepele overgang tussen school en werk.

Inwoners die door welke omstandigheden dan ook langs de kant staan, hebben mogelijkheden om een stap te wagen, zonder direct de risico's hiervoor te dragen. De financiële wijzigingen zijn helder. Dat betekent dat er een vloeiend en logisch pad voor inwoners is, dat varieert van een stap richting dagritme opbouwen tot betaald werk en alles dat daartussen ligt. Dat pad bewandelt een inwoner zoveel mogelijk zelf. We ondersteunen en prikkelen als dat nodig is. Als de stap (tijdelijk) te groot blijkt, is een stap terugzetten mogelijk. Dit is essentieel voor de bestaanszekerheid en het voorkomen van (een kettingreactie van) problemen op andere resultaatgebieden, zoals rondkomen met geld, sociale contacten en netwerken opbouwen en wonen.

Achter iedere zorg- en ondersteuningsvraag zit een behoefte, een wens. Het hebben van perspectief is voor iedereen van belang. Zelfs voor mensen die te maken hebben met achteruitgang. We willen dit perspectief boven tafel krijgen en bieden. En met de inwoner stapsgewijs verzilveren, waarbij werkgevers, onderwijs en voorveld een cruciale rol vervullen.



### Financieel effect en samenhang andere sporen

We verwachten dat het wegnemen van drempels in de participatieketen er mede toe leidt dat inwoners minder beroep doen op zorg/ ondersteuning. Daarnaast verwachten we dat het aantal uitkeringen of de hoogte daarvan vermindert.

### **Spoor 5: Wonen**

#### Aanleiding:

Door de beweging van de extramuralisering van de zorg en het scheiden van wonen en zorg, neemt de vraag naar geschikte en betaalbare woningen toe. Ook groeit de groep ouderen die langer zelfstandig thuis wil wonen en daar aanpassingen voor nodig heeft. Dit vraagt om nieuwe woonoplossingen met borging van (mantel)zorg en faciliteiten in de buurt.

Onze gemeentelijke ambities op dit terrein zijn opgenomen in de Woonvisie, Omgevingsvisie deel 1 en het rapport "Zwolle, moderne woonstad".

Samengevat is onze ambitie dat we streven naar een ongedeelde stad, waarin steeds meer mensen zelfstandig wonen en met passende woningen voor iedereen. Hierin voelen mensen van verschillende achtergronden, al dan niet met een zorg- of ondersteuningsbehoefte, zich thuis. Erkend wordt dat dit vraagt om een integrale gebiedsaanpak en intensieve samenwerking tussen alle betrokken partijen.

We beogen de uitvoering van deze visie beter te verbinden met de ambities in de hervormingsagenda. Zo willen we in de (prestatie)afspraken met woningcorporaties samen met zorgaanbieders, partners en WWZ038 sturen op het vergroten van de match tussen vraag en aanbod van woningen. Hiermee maken we de beweging van beschermd wonen naar (beschermd) thuis mogelijk en verbeteren we de beschikbaarheid van betaalbare en toegankelijke woningen.

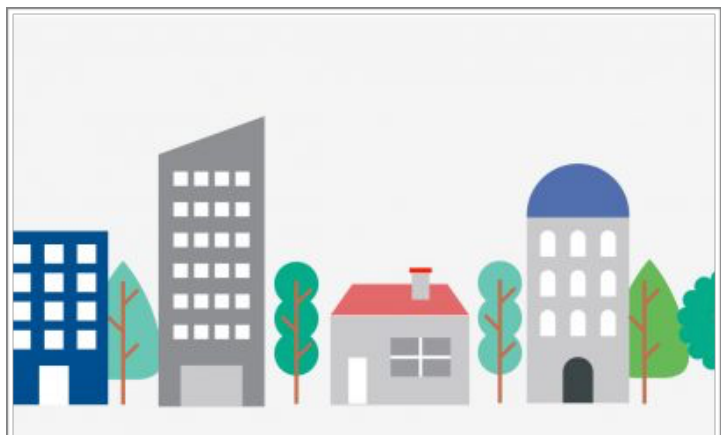
Daarnaast voeren we nog onvoldoende regie op de toename van particuliere en commerciële initiatieven op het gebied van wonen met zorg. Dit geldt o.a. voor jongvolwassenen die veelal WLZ-zorg of zorg gefinancierd vanuit Pgb's ontvangen. We moeten hier vooral rekening houden met de draaglast van wijken en bestaande voorzieningen.

De systemen rond passend toewijzen in de sociale huursector matchen vaak niet met de benodigde oplossing voor wonen en zorg. We zien dat er niet altijd een match wordt gerealiseerd. De woning is bijvoorbeeld wel geschikt, maar het inkomen is te hoog/te laag, waardoor de verhuizing niet doorgaat en wij alsnog dure woningaanpassingen moeten doen. Of er zijn wel woningen beschikbaar waarvoor geen gegadigden zijn.

#### Toekomstbeeld:

De leefwereld van de inwoner staat centraal bij het ondersteunen van zijn woonvragen. Dat is gelukt doordat gemeente, woningcorporaties en zorgaanbieders steeds besluiten vanuit een integrale weging van vraag en kosten. De verbinding tussen welzijn, zorg en wonen is geborgd in flexibele samenwerkingsverbanden.

Door een betere matching hoeven wij



minder woningen aan te passen en zijn meer mensen uitgestroomd vanuit hun beschermde woonvorm. In de wijken zijn voldoende voorliggende voorzieningen en andere vormen van begeleiding aanwezig die mensen helpen daar hun plecte vinden, passend binnen de draagkracht van de wijk.

Er is een gedifferentieerd aanbod van zelfstandig wonen (met begeleiding), van geclusterde woonvoorzieningen tot het (24-uurs) beschermd wonen. Voor jongeren zijn er betaalbare woningen/kamers, zodat ook deze groep (met indien nodig begeleiding) zelfstandig kan wonen.

#### Financieel effect en samenhang met andere sporen

De verwachting is dat meer geschikte en betaalbare woningen voor de Wmo-doelgroep, ouderen en jongeren leidt tot minder woningaanpassingen en duurdere vormen van wonen met zorg.

De beschikbaarheid van voldoende geschikte woningen is een voorwaarde om de bewegingen in de andere sporen te kunnen realiseren. Dit geldt vooral voor de uitstroom vanuit beschermd wonen. Het gaat hierbij vaak om woningen die prikkelarm zijn en betaalbaar voor de doelgroep. Ook aan betaalbare woningen/kamers voor jongeren is grote behoefte. Tot slot zien we een behoefte aan toegankelijke woningen voor ouderen en inwoners met een beperking.

Dit spoor hoeft zelf geen financiële besparing op te leveren, maar is de belangrijkste voorwaarde om de beweging in de andere sporen en de daarmee samenhangende besparingen te kunnen realiseren.

#### **Spoor 6: Eén gezin, één plan**

Hoewel dit spoor al jarenlang een ambitie is en er ook al mooie stappen zijn gezet om hier invulling aan te geven, blijft de praktijk weerbarstig. Binnen de sporen van Wmo, jeugd en participatie zetten we stappen met integraal en resultaatgericht werken. Om echt te gaan werken met één plan, vraagt verdere ontschotting van budgetten en integraal aanbod. We overwegen om op korte termijn op dit gebied een pilot uit te zetten om zo te leren van de ervaringen die we opdoen. Dit spoor krijgt pas daarna verdere uitwerking.



### 13 Processtappen komende periode

We werken op dit moment aan een de volgende vervolgstappen van het proces:

- Uitwerking van de valuecases van jeugd en beschermd wonen: met welke interventies beogen we welke besparingen en welke indicatoren zijn leidend in het monitoringsproces. Deze uitwerking volgt met een financieel overzicht van alle interventies in relatie tot de besparing van 11,1 miljoen in december in een financiële nota voor de raad.
- Communicatieplan inclusief route voor samenspraak voor de rest van de stad in relatie tot de sporen wordt dit jaar afgerond en we starten vanaf november ook al met de uitvoering.
- Strategische planning; per spoor plannen we de grote strategische brokken en bekijken welke onderdelen we al meer integraal kunnen aanpakken. Deze planning presenteren we eind dit jaar/ begin volgend jaar aan de raad.

In het communicatieplan zitten in ieder geval de volgende onderdelen:

- Gesprek met inwoners over de inhoudelijke beweging met als centrale vraag: wat heb je nodig om je leven zo zelfstandig mogelijk te leven
- Stadsgesprek over zorg en ondersteuning: thema houdbaarheid en betaalbaarheid
- Sessie met Movisie over ervaringen bij andere gemeentes over de sociale basis
- Partners en organisaties betrekken we vooral bij de vragen rondom de veranderingen in het systeem (inkoop, contracteren etc).
- Interne communicatie door informatiesessie met belangrijkste interne stakeholders en dialoogsessies bij SWT, Tiem, IO en leerplicht.
- De communicatie wordt ondersteund met diverse middelen zoals website, sharepoint, interviews of een burgerpanelenquête.

De verdere inhoudelijke uitwerking van de sporen volgt in de komende periode.