

# Het Initiatief

GIDS VOOR BEWUST LOKALE INITIATIEVEN



voor het lokaal organiseren  
van de kwaliteit van leven  
uitgaande van burgerkracht

Deze gids is opgetekend door hict samen 't verschil maken

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	De Aanleiding	3
3.	De Verdieping	7
4.	De Inrichting	10
5.	Aanvullende informatie	27

# 1. Inleiding

De wereld van het sociale domein is volop in beweging. Op verschillende subdomeinen is gestart met een transitie. De rode draad daarbij is het decentraliseren en dichtbij burgers organiseren van de hulpvraag van een inwoner.

Deze transitie biedt een kans voor initiatief nemende burgers. Immers de meest optimale vorm van dichtbij de hulpvraag organiseren, is door dit te laten doen door de burger zelf -ondersteund door een medeburger. Dichterbij bestaat niet.

Een transformatie waarin kernwoorden zoals leven, samenredzaam, dichtbij, organiseren zonder organisatie, nieuwe waarden en effecten een nieuwe dimensie krijgen.

De transformatie is ook financiële transformatie. Dit proces zal de komende jaren verder vorm krijgen.

Natuurlijk is het (mede) organiseren van de hulpvraag niet voor elke burger weggelegd. Er zijn burgers die een meer afhankelijke positie ten opzichte van andere burgers hebben, maar logischerwijs zijn er ook burgers die een meer krachtige positie hebben ten opzichte van andere burgers. De aanwezigheid van beiden is geen reden om geen initiatief te nemen, maar juist een reden om deze groepen dichtbij elkaar te brengen en met elkaar te verbinden.

## Waarom deze gids?

Deze gids is gemaakt om initiatieven die er al zijn en om de vele initiatieven die nog gaan komen een handreiking te doen. Deze gids biedt een globale route die initiatieven kan helpen om drempels te overwinnen en om een solide basis te leggen voor de realisatie van een burgerinitiatief. Het is (slechts) een gids en daarmee is het ieders vrijheid, afhankelijk van de lokale situatie af te wijken van de beschreven mogelijkheden.

Deze gids is in belangrijke mate tot stand gekomen tijdens de gesprekken met de initiatiefnemers van de zorgcorporatie Mariënveld.

Met de initiatiefnemers van het burgerinitiatief in Mariënveld is samengewerkt aan het juridisch borgen van de Vereniging Zorgcorporatie Mariënveld. Hierbij is de eindregie steeds bij het burgerinitiatief gebleven. De breedte waarmee in Mariënveld vorm is gegeven aan de zorgcorporatie is vooralsnog redelijk uniek in Nederland.

Dank gaat uit naar het Ministerie van VWS & In voor Zorg! die de begeleiding en deze gids financieel hebben mogelijk gemaakt.

Bunnik, oktober 2015

Veroorzaker Peter Hoekstra & hervormer Andreas Reigersman

hict samen 't verschil maken,

per 21 maart 2016 De Hictoloog, samen 't verschil maken

## 2. De Aanleiding

### Concrete aanleiding

Mariënvelde is een gemeenschap met ongeveer 1.000, voor het merendeel, betrokken inwoners. In deze gemeenschap leeft sterk de behoefte om de leefbaarheid voor alle inwoners op een hoog peil te houden.

Door naar kansen te kijken in plaats van bedreigingen zoals krimp, een leeglopende kerk en werkeloosheid zagen de initiatiefnemers van de BMV (Brede Maatschappelijke Voorziening) de kans om draagvlak bij de bewoners te creëren voor het oprichten van een multifunctionele voorziening of een brede maatschappelijke voorziening. Het draagvlak resulteerde in een opdracht vanuit de gemeenschap aan de werkgroep.

Er is een dorpsplan gemaakt dat als uitgangspunt dienst deed voor de opzet van een BMV. Daar kwam later de zorgcorporatie bij, omdat zichtbaar werd wat de transities (in 2013) aan kansen boden voor een gemeenschap als Mariënvelde.

De BMV voorziet, vooral ook door het hebben van eigen gebouw, in allerlei mogelijkheden voor ontmoeting en bevordert betrokkenheid in de samenleving. Het is een voorziening waar oud, jong, licht verstandelijk beperkt, lichamelijk beperkt, mensen met een zorg- of welzijnsvraag, vrijwilligers en professionals elkaar treffen.

*Gnnx'2 MtbY fZjXZ by'XZ k bytZ@UZ, nl Zxy'fMI Ü{n{ 'ââ %6jMI` k n` Zjtbh 'UjbtZl jMzI ;, nl Zl 'b` 2 MtbY fZjXZ Zl 'XMMnk 'X|yXZl nXb Z'fnnx%6Zl b` Zl %6k Mli Zjtbh k n` Zjtbh {Z'nx' Ml byZxZl a' Gnnx:Zl 'Xnnx'2 MtbY fZjXZxy'X| y'a'2 Z{ 'XZ%6aZjXZxZ k bytZ by'ZZl 'b btbMtb' ZZl 'uxtk M` ZyuxZl yuMk{[ Zx'fnnx', bZ XMI nni a'z Z%6k bytZ by'nni ~ nZXnl XZxUn|, X'a' 2 MtbY fZjXZ 'Ujtbh { ' b'nl XZx%6Zl 'XMI Zx'x| tk 'fnjXnZl XZ'jUl x' ZxÅ xWw{ 'MMI, Z%6 by'nk 'XZ%6k bytZ {Z'XnZl 'jMzI a'*

Mariënvelde wilde meer: lokaal invullen van taken die tot het domein behoren van de Wmo 2015, jeugdwet, participatiewetgeving en zelfs aspecten van de Wlz. Om ook dat goed in te kunnen vullen, was meer nodig dan de BMV.

Daarom was bij de initiatiefnemers het idee geboren een zorgcorporatie op te richten.

Samen met de gemeente hebben initiatiefnemers een voorlichting georganiseerd waarin in 2013 voor de bevolking duidelijk werd, wat een terugtrekkende overheid en gemeente moeten doen binnen de WMO. Daaruit werd van een bedreiging weer een kans gemaakt door de bevolking te laten kiezen. Wij organiseren onze zorg zelf, met, van en voor Mariënvelders.

Om tot een uitvoerbare vorm voor de zorgcorporatie te komen die de vrijheid van het burgerinitiatief in harmonieuze verbinding brengt met de regelwereld van gemeentelijke, financiële én zorgwereld is 'hict samen t verschil maken' als begeleider in beeld gekomen.

De breedte waarmee in Mariënveld de vorm is gegeven aan de zorgcorporatie is in Nederland vooralsnog redelijk uniek te noemen. De zorgcorporatie Mariënveld kan daarom als een proeftuin voor andere initiatieven in Nederland gezien worden.

### Wat is een burgerinitiatief?

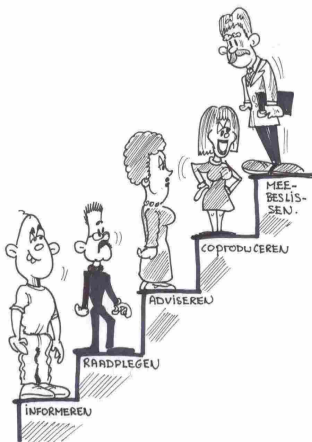
Een burgerinitiatief is een voorstel dat vanuit kiesgerechtigde burgers tot stand komt. Dit kan op lokaal en op landelijk niveau gestart worden.

Burgerinitiatieven ontstaan voor vele doelen, variërend van een pleidooi voor een rotonde tot aan het starten van een corporatie of coöperatie met een bepaalde doelstelling, zoals lokale leefbaarheid, zorgverlening en ondersteuning.

### Waarom een burgerinitiatief?

De transities binnen het sociale domein bieden een mogelijkheid voor burgers om zelf speler te gaan worden in het sociale domein. De afgelopen jaren zijn er in het sociale domein tientallen initiatieven gestart van grijs en groen in de wijk tot het oprichten van zorg- of buurtcoöperaties of corporaties.

De initiatiefnemende burgers starten deze initiatieven vanuit verschillende drijfveren. Het zijn er teveel om allemaal op te noemen, maar enkele voorbeelden zijn: vanuit een opdracht vanuit het dorp, vanuit frustratie, vanuit een droom om een (meer) leefbare buurt te realiseren of vanuit de ambitie om een kern leefbaar te houden.



Welke reden er ook aan ten grondslag ligt, steeds meer burgers vinden elkaar en nemen het initiatief om een gedeelde droom te vervullen. Methodisch gezien is er een participatieladder ontwikkeld die inzicht geeft op welk niveau een initiatief zich begeeft. Initiatiefnemende burgers zal het waarschijnlijk niet uitmaken op welk niveau op de ladder hun initiatief zich bevindt, echter voor het delen van kennis op landelijk niveau kan het relevant zijn.

*\* 2 Mby fZjXZ` b` aZ{`nk l nnX%MMI`ZI UZanZ\_{ZI a) nZ %MMI`  
MMI` ZuMI{`aZUUI a`B i | l {`k Z{`aZI `VhI {`M{`nul Zk ZI `..%MMI, ljiZI `|`  
aZ{` xMMI fZxZjZi a`*

### Het Initiatief wordt geboren

Wanneer burgers elkaar gevonden hebben om een initiatief te starten wordt er een proces gestart dat begint bij de droom en eindigt bij het uitvoeren van het idee en het nemen van verantwoording.

Direct vanaf de eerste stap krijgt een initiatief te maken met andere spelers die actief zijn in hetzelfde domein. Iedere bestaande speler binnen het sociale domein heeft zijn eigen (organisatie)belangen. De komst van Het Initiatief kan als gevolg hebben dat het spel verandert. Tegen de verandering zelf is niets op tegen, echter in de wijze waarop en in welk tempo kunnen er verschillen van inzicht gaan ontstaan. Dit wordt onder meer veroorzaakt doordat bestaande spelers hun organisatie ingericht hebben op een proces en afzet daarvan, waar Het Initiatief mogelijk verandering in gaat brengen.

Enkele spelers die vanaf de eerste stap daarom betrokken moeten worden bij Het Initiatief zijn de gemeente, zorgorganisaties en welzijnsorganisaties. Hoe meer deze organisaties de mogelijkheid krijgen om hun inhoudelijke kennis te ontsluiten naar Het Initiatief hoe sneller op de inhoud Het Initiatief de ruimte kan krijgen zich te ontwikkelen. Hierbij moeten de initiatiefnemers wel alert genoeg blijven op het feit dat ze zelf niet een nieuwe organisatie gaan optuigen die een kopie is van de huidige aanwezige organisaties.

) nZ'2 MAb' fZjXZ'Xb' ZXMMI 'aZZ\_{i | I I ZI '%o| 'uxtk MfZx{ZjZl Sl ZZk Vhl {M'k Z{'aZl 'nu'

Meer over de betrokken spelers komt verderop in deze gids aan de orde onder de kop Stakeholders.

### Doelstelling van Het Initiatief

Van belang voor elk initiatief is dat de toch nog klassieke missie en visie voor alle initiatiefnemers helder is. Hoe beter deze is omschreven hoe makkelijker verbinding gemaakt kan worden met spelers, stakeholders en andere samenwerkende partners die nodig zijn Het Initiatief te doen slagen.



### Regels en organisatie



Het is erg verleidelijk om vanaf het eerste moment van het initiatief direct te gaan denken in regels en organisatievormen. Om juist de kracht van het initiatief zoveel mogelijk de vrije ruimte te geven, is het verstandig te bewaken dat niet te snel het realiseren van een organisatie het doel wordt in plaats van de inhoud en daarmee het originele initiatief. Wanneer er te snel een stichting, coöperatie of vereniging in het leven wordt geroepen bestaat het risico dat dit later moet worden bijgesteld. Veelal zijn dit geen kosteloze acties. Verderop in deze gids wordt verder ingegaan op organisatievormen.

### Financiële stromen

Burgerinitiatieven met als doel de zorg anders te gaan organiseren, krijgen te maken met bestaande financieringsvormen en budgetten die (deels) gekoppeld zijn aan diensten. Wanneer het initiatief met behulp van een vereniging of stichting de verantwoordelijkheid op zich wil nemen om het aanbod lokaal anders te gaan organiseren, is het relevant dat het budget (of een deel er van) dat daarmee is gemoeid ook richting Het Initiatief gaat.

Wanneer betrokken partijen Het Initiatief de ruimte geeft om in een nieuwe vorm invulling te geven aan de behoefte die er is, wordt het mogelijk om een naast het anders organiseren van de vraag ook met een concreet dienstaanbod te komen.

De financiële stromingen waar een initiatief mee te maken krijgt, zijn:



Wmo 2015 <sup>1</sup>  
Participatiewet  
Jeugdwet  
De Wet op Langdurige Zorg (Wlz) <sup>2</sup>  
Zorgverzekeringswet (Zvw)

Deze financiële stromingen zijn uiteraard niet bepalend voor het dienstaanbod, maar geven inzicht in de herkomst en stakeholders die actief zijn op één van de stromingen.

Wanneer een burgerinitiatief een beeld heeft van haar eigen rol kunnen de initiatiefnemers, mede gebaseerd op de financiële stromingen, in gesprek gaan met de spelers van deze stromingen.

*1 De Wmo 2015 is het budget dat in eigendom is van de gemeente. In dit budget zijn met ingang van 2015 verschillende domeinen opgenomen die voorheen vanuit het Rijk (Den Haag) werden gefinancierd. De domeinen die nu onder regie van de gemeente vallen zijn:  
Huishoudelijke hulp  
Dagbesteding  
Vervoer  
Dagverzorging  
Individuele begeleiding  
Tijdelijk verblijf  
Participatie*

---

<sup>1</sup> De Wmo 2015 is het budget dat in eigendom is van de gemeente. In dit budget zijn met ingang van 2015 verschillende domeinen opgenomen die voorheen vanuit het Rijk (Den Haag) werden gefinancierd. De domeinen die nu onder regie van de gemeente vallen zijn:

- Huishoudelijke hulp
- Dagbesteding
- Vervoer
- Dagverzorging
- Individuele begeleiding
- Tijdelijk verblijf
- Participatie

<sup>2</sup> Onder de Wlz en Zvw vallen sinds 2015 o.m. de volgende onderdelen: voor een exact onderscheid zie website VWS

- Verpleging intramuraal
- Verpleging extramuraal
- Persoonlijke verzorging
- Revalidatie
- Wijkverpleging S1 en wijkverpleging S2
- Tweedelijnszorg

### 3. De verdieping

In het vorige deel van deze gids is in hoofdlijnen ingegaan op enkele aspecten van een burgerinitiatief dat zich richt op het anders organiseren van een ondersteuningsvraag van een burger. Tijd om nu enkele aspecten eens verder uit te diepen.

#### Doelen van Het Initiatief

Een initiatief kan dienen tot verschillende doelen. Deze doelen kunnen van verschillende niveaus zijn. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de niveaus van een participatieladder in het sociale domein.

Een initiatief kan zich richten op grijs en groen in een wijk tot aan het nemen van integrale budgettaire verantwoordelijkheid voor het sociale domein waarbij op effecten verantwoording wordt afgelegd.

Voor een initiatief is het belangrijk om vast te stellen op welk niveau het initiatief wenst te opereren. Immers hoe hoger het niveau, hoe hoger de werkdruk, hoe complexer de organisatiestructuur en hoe formeler de verantwoording.



In deze gids focussen we ons op initiatieven die zich richten op het integraal organiseren van de ondersteuningsvraag in het sociale domein met als effect de leefbaarheid in een kern te behouden. Hiermee is een hoge vorm van verantwoording gemoeid.

) Z{ b k{bMlZ\_2 MAbY fZjXZ aZZ { Njy'XnZj'XZ jZZ UMMAZbX'fnrx'VjZ' b ,, nl Zxy'nu'l bZMl {Z'an|XZl '' XnnxXZ'fZxUb Xb` {Z'k MIZl { |yyZl 'ml` Zl 'n|X^Ln i | l l Zl %6x' fXMI Zl XZ' b ,, nl Zxy%6jMI` '' k n` Zjbb' b' a| l Zb Zl 'nk` Zfb` '2 MAbY fZjXZAUjbfZl ;, nl Zl Zl i | l l Zl UMjbyVanjZl 'nuZl '' UjbfZl a) Z{ '1 k{bMlZ\_ ; b'Xk'XnZj'UZxZb Zl 'Xnnx'aZ{U|X' Z{XMI'by'' Zk nZb'k Z{XZ'i Zxl ' 2 MAbY fZjXZ nu'ZZl 'MlXZxZ', b9Z6b {Z'9Zq{Zl a'' 3MjMj'XZ'xZ' |jZxZ'fZxMI{, nnnXb` 'nfZx'XZ'UZ' xn{b` 'fMI') Z{ '1 k{bMlZ\_ ; b'jZl 'XlZ'' b k{bMlZ\_ | Zk Zxy'nfZx'aZ{fZxi xZ' Zl U|X' Z{fMI'XZ'' Zk ZZl {ZSXZ'fZxMI{, nnnXb` 'VjZ'` Zl 'b' XZ'fnx' fMI` ZxZjbyZZxXZ'Z\_ZV{Zl a'1 'aZ{y{M{HMMX'ÜÜÜP%6jlabZxk ZZ', nxxZl '' `Z^ .uZxk Zl {ZZxX^a'



## Gradaties van Het Initiatief

Een burgerinitiatief dat zich richt op het anders organiseren van een ondersteuningsvraag kan op verschillende niveaus een speler worden in het sociale domein. De drie meest voorkomende varianten zijn:

1. Een of meerdere burgers die één of meerdere **specifieke aspecten uit het sociale domein centraal stellen** en deze op vrijwillige basis vervullen. Denk aan vervoer, burenccontact, koken voor een ander, klussendienst of het verbinden van burgers.
2. Een of meerdere burgers die georganiseerd **onderaannemer van de gemeente** worden voor een bepaalde dienst. Denk hierbij aan een vervoersdienst of een seniorencafé.
3. Een of meerdere burgers die georganiseerd **taken en verantwoordelijkheden van de gemeente overnemen** om deze lokaal op een andere wijze in te vullen.

De eerste twee varianten hebben als basis de vrijwilligers die enkele rollen of taken op zich nemen. Deze varianten laten zich vrij gemakkelijk organiseren en kunnen doorgroeien naar de derde variant. Wanneer dit de wens is, is het van belang de wens om door te groeien al wel kenbaar te gaan maken bij stakeholders zoals de gemeente. De derde variant, die ook centraal staat in deze gids, onderscheidt zich door het overnemen van de inhoudelijke en financiële eindverantwoordelijkheid, door een eigen entiteit (of meerdere entiteiten) hiervoor in het leven te roepen.

## Samenwerking vanuit Het Initiatief

Het doel van Het Initiatief en het slagen ervan wordt mede bepaald door de samenwerking met andere organisaties die actief zijn in de zelfde regio, wijk of buurt als Het Initiatief.

De **rollen** van de organisaties kunnen vanwege de komst van Het Initiatief gaan verschuiven. Organisaties kunnen ineens onderaannemer, concurrent of stakeholder worden van Het Initiatief.

Als initiatief is het van belang bewust te zijn van deze verschuivingen zodat Het Initiatief haar positie ten opzichte van de huidige spelers en hun nieuwe rollen kan bepalen. In combinatie met de doelstelling kan de rol van Het Initiatief naar de andere spelers toe dan worden bepaald.

## Stakeholders

Een belangrijke stakeholder bij initiatieven die lokaal worden gestart is de **gemeente**. De gemeente heeft in veel gevallen de budgethoudende rol. Afhankelijk van de rol van Het Initiatief (onderaannemer, of overnemer van) zal de initiatiefnemers in gesprek moeten gaan over het uitbesteden van diensten of over het overdragen van budget en verantwoordelijkheid aan Het Initiatief.

De belangrijkste stakeholder van Het Initiatief is natuurlijk de **burger** zelf! Ook deze dient goed betrokken te worden bij de start van Het Initiatief en bij de inhoudelijke ontwikkelingen.

Immers is er draagvlak nodig bij de burgers om Het Initiatief een kans van slagen te geven, maar daarna dient Het Initiatief ook een antwoord te zijn op de behoefte die er ligt onder de inwoners.





**Tip!**

Het Initiatief in Mariënvelde heeft dit goed opgepakt door te beginnen met een behoeftebepaling te organiseren onder de inwoners. Hierbij is men bijna letterlijk van deur tot deur gegaan!

Door dit soort acties is Het Initiatief nog meer in beeld gekomen bij de inwoners. De verbinding is behouden door regelmatig de pers te gebruiken en door Social Media zoals Facebook in te zetten.

Het is van belang dat Het Initiatief op het juiste moment de stakeholders betreft bij het idee. De timing hiervan laat zich echter moeilijk benoemen.

De initiatiefnemers dienen niet te vroeg naar de gemeente te stappen. Als er slechts een vaag idee is, is het voor de gemeente moeilijk om formeel te verklaren dat er sprake is van een intentie tot samenwerking.

Anderzijds ontstaat, wanneer Het Initiatief de plannen al gedetailleerd heeft uitgewerkt, het risico dat een stakeholder zich niet betrokken voelt.



**Tip!**

Kortom, probeer als initiatief de goede ingangen te vinden bij de gemeente (veelal de wethouder en/of beleidsmedewerker) en ga de verbinding met hen aan op het juiste moment en blijf vanaf dat moment de gemeente (en andere eventuele stakeholders) betrekken bij de voortgang.



**Tip!**

Ook wanneer het niet direct de wens is bij de initiatiefnemers om vanaf het startmoment een zorgcorporatie in het leven te roepen, kan het van belang zijn om wel de verbinding met de gemeente te maken, zodat deze betrokken is bij de verdere ontwikkeling.



**Tip!**

Houd vooral ten allen tijde verbinding met de bewoners!

## 4. De Inrichting

Wanneer de initiatiefnemers hun idee helder voor ogen hebben en met een positief resultaat een eerste verkenningsronde heeft gemaakt, kan gestart worden met het inrichten van Het Initiatief.

Voor Het Initiatief in Mariënveldde waarin het behoud van leefbaarheid in de kern Mariënveldde centraal staat en Het Initiatief het budget en de verantwoordelijkheid van de gemeente wenst over te nemen, moet er veel geregeld worden.

Het kan natuurlijk ook zijn dat Het Initiatief uiteindelijk samen met andere aanbieders mee moet dingen naar het zorgbudget. Wanneer dit het geval is (aanbesteding) dient er goed inschat te worden wat de consequenties zijn voor de opstartfase, wanneer Het Initiatief niet de gunning krijgt.



Bij het organiseren hiervan is het van belang elke keer het burgerperspectief vast te houden. Gedurende de realisatie zal namelijk op veel momenten de keuzemogelijkheid bestaan om een structuur of methode te kopiëren van een bestaande organisatie of om zelf een structuur te op te zetten. De valkuil bij deze keuzemogelijkheid is het risico dat de initiatiefnemers (onbewust) een nieuwe zorgorganisatie naar voorbeeld van het oude aan het realiseren zijn, terwijl juist de kracht bij burgers ligt en niet bij een organisatie. In Mariënveldde is dit niet voorgevallen, maar let dus goed op dat dit niet gebeurt!

*Het inrichten van Het Initiatief bestaat uit de volgende onderdelen:*

Het inrichten van Het Initiatief bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het plan.
- Organiseren van de inhoud.
- Het aanbod.
- Afspraken met de gemeenten en andere partners.
- Aanstellen van personeel.
- De organisatievorm.
- Afspraken en contracten.
- Governance.
- Zeggenschap.
- Fiscale aspecten.
- Financiën en verzekeringen.
- Verantwoording.
- 'Werk'druk.

## Het plan

Maak als burgers die Het Initiatief nemen een plan. Zet op papier wat de beoogde doelen zijn en wanneer deze bereikt zijn. Benoem kaders en verantwoordelijkheden. Omschrijf ook de ambitie en toekomstige wensen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het overnemen van de budgetten die betrekking hebben op diensten of producten die momenteel via de Wet Langdurige Zorg gefinancierd worden.



Omdat het plan voortkomt uit de drijfveer van de initiatiefnemers, is het verstandig om in het plan een paragraaf op te nemen over de initiatiefnemers zelf. Wie zijn ze en wat is hun drijfveer?



Betrek de juiste deskundigheid bij het opstellen van het plan. Zorg er voor dat er expertise aanwezig is over onder meer Wonen, Zorg en Welzijn en Financiën en probeer de vergadercultuur achterwege te laten.

## Organiseren van inhoud

Binnen Het Initiatief is het organiseren van de inhoud wellicht het meest belangrijke. Hier wordt namelijk vertaling gegeven aan het gedachtegoed van het burgerinitiatief.

In Mariënveld staat hier 'het van, voor en door Mariënvelders' centraal en wordt daar invulling aan gegeven. Matchmaking door signalering en het werken met sociale kringen staat tevens hierin centraal. Burgers met een hulpvraag worden verbonden met verenigingen of andere helpende burgers. Daarnaast probeert het initiatief zo praktisch en zo dichtbij mogelijk behoeftes te organiseren om langer in Mariënveld blijven wonen mogelijk te maken.

## Het aanbod of anders gezegd, het invullen van de behoefte

Het aanbod van Het Initiatief laat zich (deels) bepalen door het verkregen budget en de verantwoording hierover. Eigenlijk is het woord 'aanbod' in combinatie met een burgerinitiatief niet het juiste woord, omdat het erg doet denken aan klassieke organisaties. Het 'invullen van de behoefte' is een beter uitgangspunt. Dit creëert ruimte.

*1 'aZ{fnnxUZZjX'fMI '2 MAb' fZjXZ %yI'aZ{MMUnX'XZ' i nk ZI XZ'HMZI ~ MMi ~ xnZiZi a'z k'i nk {I kZ' MjZZI 'XnxxXZ'UZanZ\_{Z'fMI | k'U| x' ZxySk Mx'nni 'XnxxXMI'XZ' ~ Zk ZZI {Z'XZ' i nk ZI XZ'HMZI ' y{ZZXyk ZZx'nl XZxXZjZI 'fMI 'aZ{ynVdyZ'Xnk Zb 'ZI 'aZ{XMMk ZZ' ~ Zk nZiXZ'U| X' Z{nfZx', ZI yf{Z' XxMIZI 'I MMk) Z{ 'I k'bmIz\_a'' z'Z'yuZZjx| k' {Z'nk 'aZ{MMUnX'b {Z'i | I ZI 'f'jjZI 'nu'ZZI 'MI'XZxZ', b9z0, MM'nu'2 MAb' fZjXZ'XZ' %6x' fXMMi nx' MI'byZZx{S' ZZ\_{XZ' f'xb' bjb ZxS U| x' ZxySZI ~ Zk ZZI {Z'ZI Zx' kZ'a'*

De invulling van de behoefte zal dus binnen een breder wordend kader plaatsvinden.

Daarom is het goed te benoemen dat in generieke zin de invulling van de vraag zal gebeuren wanneer de vraag binnen het sociale domein ligt en in het bijzonder gedekt wordt door de Wmo-gerelateerde budgetten.

Wanneer net als in Mariënvelde een initiatief verder gaat dan het organiseren van enkele diensten, is het dus van belang het algemene doel te hanteren als aanbod en niet te snel in een specifieke lijst van diensten te vervallen. Dit beperkt de creativiteit om te komen tot alternatieve (en goedkopere) vormen om de vraag in de vullen.

Kortom in het proces van schuivende domeinen blijft er zeker in de ontwikkelfase een spanningsveld bestaan tussen het doorgroeien naar een professionele organisatie of het blijven aanbieden van informele diensten.

### Afspraken met de gemeente en andere partners

In het inleidende deel is even gesproken over andere organisaties (waaronder de gemeente) en hun rollen. Deze kunnen verschuiven.

De gemeente is bij een burgerinitiatief veelal de grootste stakeholder, zo ook bij Mariënvelde. Gemeente Oost Gelre geeft het initiatief Mariënvelde de ruimte (of beter gezegd) de zuurstof om zichzelf uit te vinden en op te richten tot een volwaardige speler.

Dit gaat niet zomaar, omdat de gemeente ten alle tijde ter verantwoording kan worden geroepen over hetgeen dat de initiatiefnemers organiseren. Dit creëert een bepaalde spanning en daardoor drempels die het proces van loslaten vanuit de gemeente begrijpelijkerwijs bemoeilijken.

Men dient ook rekening te houden met een afrekencultuur die er in Nederland heerst, zoals staat omschreven in het boek “Stuurmanskunst op moreel kompas”.



Om dit goed aan te vliegen zijn er enkele basisuitgangspunten nodig. Deze zijn:

Er is vertrouwen.

Er is een gezamenlijke stip aan de horizon.

Er is begrip voor het feit dat voor beide partijen dit een uniek en daardoor onbekend proces is.

Comfort wordt geboden.

#### 1. Vertrouwen

Vertrouwen is wellicht de meest belangrijke basis voor het laten ontstaan van Het Initiatief. Heeft de gemeente vertrouwen in de burgers die Het Initiatief opstarten en hebben de initiatiefnemers vertrouwen in de gemeente dat zij commitment geven aan Het Initiatief?

Het geven en verkrijgen van dit vertrouwen vergt meer dan een uitspraak. Het is verstandig om binnen de gemeente een ambassadeur van Het Initiatief aan te wijzen die samen optrekt met de initiatiefnemers. Binnen Oost Gelre is dit zeker het geval geweest, met een positief effect op het slagen van Het Initiatief.

Maar vertrouwen is wederzijds. Dus ook de initiatiefnemers dienen het vertrouwen aan de gemeente te geven in de vorm van een samenwerkende houding, openheid, draagvlak vanuit burgers en enige vorm van professionaliteit.

De initiatiefnemers hebben vanaf het begin steeds gepoogd met gemeente in overleg te zijn over wat zij wilden. Eerst een gebouw voor de BMV en later een gebouw met o.a. zorg.



Een initiatief kan beginnen als een soort verlengde arm van de gemeente die gecontroleerd los wordt gelaten. Zo'n vertrekpunt bevordert de samenwerking en daarmee het vertrouwen.

## 2. De stip aan de horizon oftewel de gezamenlijke droom

Zodra de gemeente openstaat voor een initiatief, ontstaat er ruimte om de droom te beschrijven. Hoe meer de gemeente betrokken wordt bij dit proces hoe meer vertrouwen er ontstaat met als effect een toenemende mate van vrije ruimte en ondersteuning die wordt gegeven vanuit de gemeente. De gemeente heeft enorm veel kennis waar de initiatiefnemers hun voordeel mee kunnen doen. Hoe meer vertrouwen voor de gezamenlijke droom hoe meer kennisuitwisseling en ondersteuning er tussen de gemeente en Het Initiatief kan plaatsvinden.

## 3. Begrip

Er dient over en weer begrip te zijn. Voor beide partijen geldt dat zij voor het eerst een initiatief initiëren en faciliteren. Er wordt dus geleerd! Enerzijds kan Het Initiatief een verkeerde inschatting maken, anderzijds kan de gemeentelijke organisatie weerbarstiger zijn in haar medewerking dan werd gedacht. Voor dit proces is ruimte nodig. Ruimte om de oude en nieuwe wereld samen de nieuwe weg te laten bewandelen.



Het draagvlak vanuit de gemeente kan vergroot worden door de raad Het Initiatief goed te laten keuren.

## 4. Comfort

Het burgerinitiatief (ook uit Mariënveld) is toch een beetje nieuwe wereld voor de gemeente Oost Gelre of welke andere gemeente dan ook. De gemeentelijke organisatie is toch meer een organisatie die het beheersen van processen in zich heeft.

Zomaar een budget en verantwoording overdragen is daarom niet even geregeld. Zeker niet wanneer het nog onduidelijk is hoe Het Initiatief omgaat met het geld, laat staan dat Het Initiatief verantwoording aflegt op nieuwe waarden in plaats van de aloude PxQ.

Om dit geen obstakel te laten vormen heeft de gemeente behoefte aan comfort, zodat tijdens de uitvoering het vertrouwen bevestigd kan worden. Terugkoppeling op basis van waarden kan hiervoor interessant zijn.

### **Samenwerking met andere partners**

In de inleiding is gesproken over veranderende rollen bij organisaties die momenteel actief zijn in het werkgebied van Het Initiatief. Het Initiatief dient zich hiervan bewust te zijn en organisaties dienen open te staan voor dergelijke initiatieven.

Enkele voorbeelden van betrokken organisaties waar Het Initiatief de verbinding mee kan maken zijn: zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, woningbouwverenigingen, kerken, verenigingen, lokale horeca, huisartsen, tweedelijns partners, verzekeraars, vrijwilligers en mantelzorgers, gemeente en provincie.

*1 2 Ntby fZjXZ byb 'aZ{fZxUb XZI 'fMI ) Z{ '1 ktbMlz\_k Z{ 'XZ nx' MI bMlzY'ZZI " nZXZ y{Mi " Z%da{a' ) Z{ '1 ktbMlz\_aZZ\_{fMI M\_aZ{ 'UZ' b' MI MMI 'Nj{tX XZ yNk ZI ,, Zi b ' nu' Z%da{a' " jZ yuZjZxy'aZUUZI 'ZZI 'b {ZI {bzFZxi jNtb ` " Z{ZI ZI X', MI tb XZ 'UZxZtX, tjb aZtX'fMI XZ' MMI ,, Z%bz nx' MI bMlzYnk 'aZ{ b ktbMlz\_{Z y{Z| I ZI ,, nxX{ ' | k' Zyuxni ZI 'a' 3n' jny'fMI XZ b an| XSk MMI{ XZ%zb {ZI {bzFZxi jNtb ` XZ ,, Z' fxbjfnx) Z{ '1 ktbMlz\_nk {n{jZfZI ' {Z i nk ZI 'ZI 'nk 'yZxZ|y' ZI nk ZI '{Z, nxXZI 'Xnnx', Zji Z'uNk{thXMI 'nni 'a'*

De initiatiefnemers zullen zelf moeten gaan bepalen (eventueel met hulp van de gemeente) met welke organisaties zij een eventuele samenwerking aan willen gaan.

Deze samenwerking kan zich in verschillende vormen uitten:

Eenzijds kan een organisatie de rol als onderaannemer krijgen. Hierbij **koop** Het Initiatief **diensten** (veelal specialistische diensten) in bij deze organisatie.

Anderzijds kan een organisatie opdrachtgever worden. Hierbij is Het Initiatief de **onderaannemer** geworden. Een voorbeeld hiervan is dat een organisatie graag een klant wenst te plaatsen bij de dagbesteding van Het Initiatief.

Een derde mogelijkheid is dat Het Initiatief **een verbindende rol heeft tussen een burger en een organisatie**. Het Initiatief voegt dan verder geen waarde toe aan de dienst of verbinding. Een voorbeeld hiervan is dat een burger in contact wordt gebracht met een specialist.



Maak in alle gevallen een overzicht van stakeholders en benoem hoe en door wie deze betrokken worden bij Het Initiatief.

Stakeholdersoverzicht Marienveld

Stakeholder	Rol	Belang	Invloed	Actie (opstartfase)
Burgers	Toekomstige afnemers	Groot, Tevreden 'klanten'	Groot, door sociale contacten in de kleine kern	Informeren
Burgers	Toekomstige donateurs	Groot, Verantwoorde besteding, zeggeschap	Groot, bepalen mede de continuïteit	Informeren / betrekken
Wethouder Gemeente	Geeft ruimte voor het initiatief	Zeer groot, Politiek en financieel	Groot, kan ruimte geven, maar ook ontnemen	Informeren / betrekken
Beleidsmedewerkers sociaal domein	Realisatiepartner	Groot, wens om dit te laten slagen	Groot, bepalen in overleg de kaders	Betrekken
Vrijwilligers	Vrijwilliger	Middelmatig, als burger	Middelmatig, beïnvloed dorpsgenoten	Informeren
Mantelzorgers	Mantelzorger	Middelmatig, als burger	Middelmatig, beïnvloed dorpsgenoten	Informeren
Zorgorganisaties	Partnerrol van zorgcorporatie	Groot, partnerbelang / leveranciersbelang ?	middelmatig, zijn volgend?	Betrekken
Welzijnsorganisaties	Partnerrol van zorgcorporatie	Groot, partnerbelang / leveranciersbelang ?	Middelmatig, uitvoerende rol?	Betrekken
Huisartsen	Partnerrol van zorgcorporatie	Middelmatig, vooraansnog gefocust op eerste lijn	Groot, beïnvloed bewoners	Betrekken
Zorgverzekeraar	(toekomstige) Partnerrol	Toenemend afhankelijk van rol	Middelmatig, afhankelijk van rol	Betrekken
Provincie	Subsidieverstrekker ?	Ziet graag resultaat van eventueel verstrekte subsidie	Klein	Informeren
Woordvoerder gemeente	Communicator	Groot, opiniemaker in gemeente	Groot	Informeren/betrekken
Bouwer/projectontwikkelaar	Realisator behuizing	Middelmatig	Middelmatig, volgend	Informeren, later betrekken

### Aanstellen van personeel

Veel initiatieven die als doel hebben de zorg lokaal te organiseren, stellen als sleutelfiguur een zorgcoördinator of een wijkverpleegkundige aan. Deze persoon realiseert de praktische inhoud van Het Initiatief.

Het aannemen van personeel is een belangrijk moment en dient uiterst secuur te gebeuren.

Als vaste kostenpost is het van belang dat dit niet te vroeg gebeurt of pas gebeurt wanneer zicht is op een vaste bron van inkomsten.

Dit zou bij een initiatief zoals bij Mariënveld in het beginstadium al wel het geval zijn als de gemeente jaarlijks een vast deel van het budget dat gemoeid is met het sociale domein, overdraagt aan Het Initiatief.



Bij het aanstellen van personeel is het van belang dat Het Initiatief dit proces zo objectief mogelijk doorloopt. Hoe objectiever het proces, hoe groter het vertrouwen van stakeholders en andere organisaties. Hoe kleiner de populatie waarvoor Het Initiatief aan de slag gaat, hoe makkelijker het beeld van vriendschapspolitiek kan ontstaan.

## De organisatievorm

Het Initiatief uit Mariënelde is begonnen met de oprichting van een stichting voor de Brede Maatschappelijke Voorziening (BMV).

Onder deze stichting komen uiteindelijk twee verenigingen te hangen. Een voor de fysieke BMV en een voor de zorgcoöperatie.

In de statuten van Mariënelde is in art. 2 lid 2 sub b geformuleerd dat de zorgcorporatie een vereniging is. Deze vereniging zal moeten worden opgericht om een aantal redenen:

- het is een entiteit die een zelfstandig pakket van taken heeft in het sociale domein;
- financiers eisen een verantwoording van beschikbaar gestelde gelden die niet vermengd wordt met financiering van andere doelen.

De verhouding tussen beide organen, de BMV en zorgcorporatie is inmiddels ook formeel geregeld. Het Initiatief is inmiddels getransformeerd naar een organisatiestructuur van twee verenigingen, t.w. de

BMV en de zorgcoöperatie, die bestuurd worden door één bestuur. Dit bestuur vormt een zgn. personele unie; dat wil zeggen dat er vijf bestuursleden zijn die het bestuur vormen van de *UZbXZ* verenigingen.

**Tip!**

Het is aan te bevelen om het bestuur samen te stellen met mensen met verschillende competenties die vanuit verschillende kanten én van een afstand kritisch kunnen kijken naar het functioneren van het bestuur.

Initiatiefnemers hoeven niet per definitie in het bestuur zitting te nemen. Zij komen soms het beste tot hun recht wanneer zij de vrije ruimte hebben om hun gedachtegoed ten uitvoer te brengen. Als lid van het verenigingsbestuur kan die vrije ruimte beperkter zijn.



**Tip!**

Resumé: Het is belangrijk voor Het Initiatief om zoveel mogelijk verschillende doelen van Het Initiatief goed te onderscheiden en gescheiden te houden. Wanneer er een uitvoerende zorgtaak wordt overgenomen van de gemeente én er wordt een gebouw voor een voorziening gerealiseerd dan is het verstandig deze in separate entiteiten onder te brengen. Dit bevordert de transparantie en helder gescheiden geldstromen met als effect een basis voor vertrouwen vanuit de stakeholders.



## Afspraken en Contracten

Wanneer de organisatie is opgericht, kunnen afspraken worden gemaakt met stakeholders, partners, leveranciers en anderen.

### 1. Met inwoners (wat is de belofte?)

Aan inwoners wordt een aanbod gedaan, of beter gezegd een belofte, die door de zorgcorporatie wordt ingelost. Burgers kunnen er dus op rekenen dat de zorgcorporatie voor hen klaar staat met een duidelijke propositie. Inwoners kunnen zich aansluiten bij de corporatie door lid te worden en contributie te betalen.

### 2. Met geldverstrekkers

Met de gemeente en zorgverzekeraars worden afspraken gemaakt over de te leveren diensten en over de kwaliteit waaraan de diensten en medewerkers van de zorgcorporatie moeten voldoen. Bij voorkeur gaat het bij deze afspraken ook om de kwaliteit van 'outcome'. Dat betekent dat er gemeten worden wat de resultaten zijn op het vlak van welzijn en welbevinden, het daadwerkelijk langer blijven wonen van mensen in het dorp enz. Subsidiegevers kunnen eventueel voorwaarden stellen aan het ter beschikking stellen van de subsidie.

### 3. Inkoopdocumenten

Inkoopdocumenten zijn nodig om expliciet vast te leggen wat er aan zorg en diensten wordt ingekocht. Normaal gesproken zijn inkoopdocumenten lijvige geprotocolleerde documenten. Bij Mariënveld is een inkoopdocument samengesteld met twee instellingen. Dit document is juridisch gecheckt en wordt als voorbeeld gebruikt voor de andere inkoopdocumenten. Het is niet nodig de zwaarte van documenten die gemeenten en zorgorganisaties hanteren te kopiëren voor de zorgcorporatie.

### 4. Verzekeringen

Voor aansprakelijkheid van vrijwilligers, medewerkers en bestuurders is een aansprakelijkheidsverzekering nodig. Dit is geen standaard verzekering, omdat er sprake is van een mix van vrijwilligers, loondienst en de inzet van professionals.

Er is behoefte aan dekking voor:

- bestuurdersaansprakelijkheid; deze verzekering krijg je pas nadat je een jaar als organisatie bestaat en een positief resultaat hebt behaald, en
- ongevallen en aansprakelijkheid (inclusief werkverkeer) voor vrijwilligers / mantelzorgers / zorgcoördinator.

De gemeente heeft veelal een AVG (aansprakelijkheidsverzekering voor gemeenten). Dat geldt ook voor de Vrijwilligerspolis. Het is mogelijk gedeeltelijk mee te liften op de dekking van de gemeente. Maar de wens bij burgerinitiatieven bestaat om zelfstandig de benodigde verzekeringen in te kopen en niet mee te liften op de gemeente.



Bespreek dit onderwerp altijd samen met de deskundige van de gemeente en de

verzekeringsadviseur.

Een ongeluk zonder verzekering kan het einde van Het Initiatief betekenen. Professionele zorgverleners opereren vanuit een zorgorganisatie die verzekerd is tegen beroepsaansprakelijkheidsrisico's.

#### 5. Overige overeenkomsten

Mogelijk is er behoefte aan een fysieke behuizing om enige taken te kunnen uitvoeren. Dit is echter niet altijd noodzaak. Het gros van de gesprekken kan immers bij de mensen thuis plaatsvinden. Mocht er wel een ruimte nodig zijn, dan is er ook een huurovereenkomst.

Telecom en internet, website zijn nodig om als zelfstandige zorgcorporatie met een eigen gezicht te kunnen functioneren.



Kijk steeds of contracten nodig zijn en of deze contracten zo simpel mogelijk kunnen worden vormgegeven. Zo min mogelijk ballast is het streven, het is al druk genoeg met de kerntaken van Het Initiatief. Afspraken kunnen in veel gevallen simpeler geformuleerd worden dan in de huidige praktijk is gegroeid.

*Wacht!*

Privacybeleid: de betrokkenen bij de zorgcorporatie die toegang hebben tot cliëntgegevens houden zich aan de privacy regelgeving die in de zorg gangbaar is. Dit wordt ook bekend gemaakt aan de mensen die gebruik maken van de diensten van de zorgcorporatie.

Afhankelijk van de aard van de zorgvraag wordt rekening gehouden met en gehandeld naar de daarvoor geldende protocollen.

#### **Governance**

Wanneer de zorgcorporatie een vereniging is naar Nederlands recht, dan betekent dit dat de governance en de zeggenschap georganiseerd wordt conform de toepasselijke wettelijke bepalingen.

Binnen governance dient ook de neutrale en onafhankelijke positie van Het Initiatief geborgd te zijn. Er mag geen sprake zijn van de schijn van belangenverstrengeling.

Voor initiatieven in kleinere gebieden bestaat het risico dat mensen die betrokken zijn bij Het Initiatief bekenden zijn van elkaar.



Organiseer daarom een soort second opinion die ingeschakeld kan worden bij een conflict met een burger. Een voor de hand liggende partij hiervoor is bijvoorbeeld het Wmo-loket van de gemeente.

Dit kan ook door in het bestuur, naast mensen uit de lokale gemeenschap, mensen op te nemen die een zekere autoriteit of expertise hebben en niet uit de lokale gemeenschap komen. Vooral voor financiers is dit een soort objectivering die comfort verschaft.



Zorg ook hier voor de juiste deskundigheid op het juiste moment.

## Zeggenschap

De zorgcorporatie is in het geval van Mariënveld *fM SfnxZI Xnnx* Mariënvelders. Dat betekent dat de Mariënvelders in principe allemaal, mits lid van de zorgcorporatie, een stem hebben in de zorgcorporatie. Dit stemrecht wordt geregeld in statuten.

Het is goed te beseffen dat leden van de vereniging verschillende rollen kunnen hebben. Deze zijn: cliënt/afnemer, medewerker, vrijwilliger/medewerker. Houd bij een ledenraadpleging hier rekening mee!

Als het gaat om zeggenschap zijn er in het geval van Mariënveld drie rollen in de gemeenschap te onderscheiden:

1. inwoners of burgers,
2. cliënten/afnemers en
3. vrijwilligers of medewerkers van de zorgcorporatie.

Wat hen bindt, is dat zij alle lid zijn van de zorgcorporatie.



Om niet in de ingewikkelde spagaat en inefficiëntie te komen waarin voor elke groep een eigen orgaan van inspraak wordt gecreëerd met verschillende vergadermomenten is gekozen voor één orgaan, de zogenaamde Burgerraad, waarin alle drie de groepen een vertegenwoordiging hebben, elke met éénderde van van het stemrecht. De belangen lopen veelal parallel, maar niet op alle vlakken.

Voordeel hiervan is dat de dialoog tussen de verschillende groepen en belangen in zijn geheel gevoerd kan worden en dat vanuit die belangen een gedragen advies gegeven kan worden.

Een andere reden om dit zo te willen organiseren is dat de omvang van de gemeenschap beperkt is waardoor mensen zich dikwijls in dubbelrollen zullen bevinden.

De inspraak kent een in de statuten geregelde reikwijdte en frequentie van vergaderen.

## Fiscale aspecten

Wat de fiscaliteit betreft moet goed gekeken worden naar:

Afdracht loonbelasting en werkgeverslasten; dit geldt voor m.n. de zorgcoördinator, omdat deze in loondienst is.

Vrijwilligersvergoeding; hier spelen regels omtrent maxima per maand of jaar en slechts een beperkte mogelijkheid tot onkostenvergoeding naast de vrijwilligersvergoeding.

Vennootschapsbelasting; de keuzemogelijkheid bestaat om vrijgesteld te zijn van deze belasting. de fiscale winst in een jaar mag dan niet meer niet meer zijn dan € 15.000,- of de fiscale winst in een jaar en de daaraan voorafgaande vier jaar bij elkaar is niet hoger dan € 75.000,-.

BTW problematiek; zoals het er nu naar uitziet is de zorgcorporatie, zoals die in Mariënveld wordt vormgegeven, vrijgesteld van BTW voor de diensten die zij levert. De BTW is ook een belangrijke

reden om de BMV, die wel BTW-plichtig is, gescheiden te houden van de zorgactiviteiten in het

sociaal domein.



Bij dit onderwerp geldt steeds: laat je adviseren, vooral ook omdat belastingregels niet steeds hetzelfde blijven. Dan voorkom je onaangename verrassingen.

### Financiën

Bij het overnemen van de verantwoordelijk van de gemeente is uiteraard ook het geld gemoeid. De initiatiefnemers zullen een businesscase moeten maken voor hun eigen initiatief. Ook in deze businesscase zal de andere aanpak (inzet van lokale kracht) terug te vinden moeten zijn in de vorm van een meer efficiëntere besteding van de beschikbare middelen.

De businesscase zal ook een verband moeten hebben met de jaarlijkse of meerjaarlijkse begroting. Gezien de vele ontwikkelingen die gaande zijn, is het geen gemakkelijke opgave om een meerjarenbegroting te maken. Hoe wenselijk dat ook kan zijn (denk aan de stakeholders) bijt je er in het eerste jaar niet op stuk.

In Mariënvelde is voor het eerste jaar een begroting opgesteld voor de zorgcorporatie. Deze bestaat uit slechts enkele posten, te weten:

- het budget dat vanuit de gemeente komt (uiteraard met prestatieafspraken die in het pilotjaar in ontwikkeling zijn);
- eventuele startsubsidies;
- zorggerelateerde opbrengsten;
- algemene kosten;
- zorggerelateerde kosten.

### Verantwoording

Een initiatief dat als doel heeft het overnemen en het anders organiseren van de behoefte van inwoners heeft ook de taak zich te verantwoorden aan de geldverstrekker. In veel gevallen is dat de gemeente of een verzekeraar.

In de verantwoording ontstaat een paradox. Als initiatief is het juist de wens om de invulling van een zorgvraag wellicht anders te organiseren, terwijl de wet en regelgeving Het Initiatief kan dwingen om de zorgvraag conform bestaande regelgeving te organiseren.

Om als burgerinitiatief 'los' te komen van de systeemwereld (wat veelal ook de drijfveer is geweest om te starten) is een nauwe samenwerking met de budgetverstrekker nodig om te komen tot vernieuwende vormen van verantwoording. Die zich uiteindelijk vertaald naar nieuwe verantwoordingswaarden.

Verantwoording dient afgelegd te worden aan:

- Leden van de vereniging of corporatie.
- Geldverstrekkers.
- Opdrachtgevers.



Om te voorkomen dat een initiatief in de verantwoording slechts de klassieke vormen

van aantal maal de prijs gaat gebruiken, is het verstandig om ook op basis van nieuwe en andere waarden verantwoording af te leggen die meer inzicht geven op de inspanningen van Het Initiatief.

Het is aan te raden dit proces, om te komen tot nieuwe verantwoordingswaarden, samen met de budgetverstrekkers en eventuele andere stakeholders te doorlopen.

Zachte waarden die gebruikt kunnen worden voor de verantwoording kunnen onder meer zijn:

- Is de kwaliteit van leven toegenomen?
- Blijft men langer wonen in de gemeente?
- Zijn burgers meer betrokken bij het sociale domein in hun gemeente?
- Wordt er meer informele zorg geboden door burgers aan burgers?
- Heeft Het Initiatief alle burgers in beeld (bijvoorbeeld via de sociale kringen van burgers)?
- Is het isolement onder burgers afgenomen (in hoeveel kringen bevinden burgers zich?)
- Is er zingeving voor iedereen?

Harde waarden die gebruikt kunnen worden zijn:

- Het aantal contacten dat er is met burgers (individueel en groepen).
- Span of control van in te zetten professionals (neemt deze toe?).
- Productie van aanbod.
- Vindt er substitutie plaats in het sociale domein.



Los van de waarden is het belangrijk dat de verantwoording plaatsvindt op basis van gerealiseerde effecten. Op moment van schrijven is dit een landelijke discussie. Raadpleeg regelmatig internet om de uitkomsten van de discussie eventueel te gebruiken.

### 'Werk'druk

Hoewel burgerinitiatieven veelal door vrijwilligers gerealiseerd worden kan de opstartfase aardig op werk gaan lijken. Van belang is om met de tijdsinspanning die gevraagd wordt, goed rekening te houden. Zorg ervoor dat de gemoeide tijd voor de realisatie van Het Initiatief een volwaardige plek in de agenda krijgt. Dit draagt bij aan het succes.

De tijdsinspanning wordt deels veroorzaakt door de vele contacten die met gemeente en andere bedrijven nodig zijn. Dit zijn veelal 9 tot 5 organisaties, terwijl de initiatiefnemende burger vaak in de avonduren de tijd heeft voor Het Initiatief.



Het commitment aan Het Initiatief dient in het kader van de tijdsinspanning goed besproken te worden om te voorkomen dat burgers afhaken vanwege de tijdsdruk.



Laten bedrijven en instellingen rekening houden met de beperkte inzet van initiatiefnemers, door ook zelf in de avond beschikbaar te zijn voor de initiatiefnemers.

### Uitvoering

Nu de basis er ligt, kan invulling worden gegeven aan de uitvoering. Dit klinkt alsof alles in deze nette volgorde wordt gerealiseerd. Dit is niet het geval. In de praktijk lopen de hoofdstukken die we hier benoemen dwars door elkaar heen. Iets om rekening mee te houden.

Bij het uitvoeren van de droom van Het Initiatief kan het de wens zijn om zoveel mogelijk vast te houden aan het burgerperspectief om te voorkomen dat er een nieuwe maar al bestaande vorm van het organiseren van zorg opgetuigd wordt.

Toch is ook het invullen van zorg een uiterst serieuze zaak met verantwoording dus dienen hiervoor enkele goede operationele zaken geregeld te worden.

Enkelen die we hier bespreken zijn:

1. Organiseren van een aanspreekpunt.
2. Zorgprocessen.
3. Inkoop- en verkoopprocessen.
4. Communicatie en PR.
5. Huisvesting.
6. ICT.
7. Gecontroleerd loslaten.
8. Is er een goede volgorde?

#### Ad 1. Organiseren van een aanspreekpunt

Het Initiatief staat of valt bij een zichtbaar aanspreekpunt. Zorg ervoor dat er zo lang mogelijk vaste gezichten zijn die Het Initiatief de herkenbaarheid in een buurt, wijk of plaats geven. Ook dit bevordert het vertrouwen en continuïteit.

Voor het zorgdeel dient er iemand aangesteld te worden (mogelijk de enige met een aanstelling) die de zorgvraag gaat coördineren en organiseren. Deze persoon organiseert de zorgvraag, legt verbanden met partners, stimuleert en betreft bewoners bij het organiseren van de informele zorg. Deze persoon is daarom cruciaal voor het behalen van de primaire doelstellingen van Het Initiatief. Deze persoon is makelaar van het anders organiseren van een zorgvraag.

#### Ad 2. Zorgprocessen

De werkprocessen om de zorg te realiseren dienen door Het Initiatief dusdanig uitgewerkt te worden zodat de zorgcoördinator en andere betrokkenen zoals (zorg)partners duidelijk inzichtelijk hebben welke werkzaamheden wel en niet worden opgepakt. De initiatiefnemers hebben een uitgewerkt zorgproces van Mariënveld opgesteld.

#### Ad 3. Inkoop- en verkoopprocessen

Inkoop van zorg en diensten kan door de corporatie plaatsvinden bij professionele partijen en vervolgens door de corporatie worden doorgeleverd aan klanten/leden.

Dienstenaanbieders kunnen daarnaast door tussenkomst van de zorgcorporatie, waarvoor zij een bemiddelingsbedrag inclusief BTW betalen, diensten aanbieden aan klanten in de wijk.

Dit is hiervoor al aangeduid als “het matchen” van vraag en aanbod. Hierbij gaat het veelal om professionele aanbieders (aanpassingen in de woning door timmerman enz.)

Het matchen van vraag en aanbod kan ook zonder fee plaatsvinden: in die gevallen leidt de corporatie mensen naar zorg en diensten van zorgaanbieders uit het lokale netwerk van de corporatie, zoals bijvoorbeeld een hovenier met een lichte beperking.

In de meeste gevallen zal echter het aanbod van zorgdiensten plaatsvinden door vrijwilligers en mantelzorgers. Deze zorgdiensten zullen worden bekostigd uit het budget dat de gemeente ter beschikking stelt aan de corporatie.

#### Ad 4. Communicatie en PR

Het is al eerder in deze gids genoteerd. Het informeren en meenemen van budgetverstrekkers, stakeholders, burgers, leden, lokale media is zeer belangrijk voor het laten slagen van Het Initiatief. Het hebben van een site (hoe summier dan ook in de startfase), een Facebookpagina, een Twitteraccount, bevordert de zichtbaarheid en informatieverstrekking. Daarnaast is het belangrijk om de lokale media te betrekken.



Een van de initiatiefnemers in Mariënveld zei eens dat hij 'elk moment aangreep om de media op te zoeken, om zo Het Initiatief op de kaart te krijgen'. Dit helpt zeker. Verder is het regelmatig informeren van belanghebbenden een belangrijk middel. Presentaties aan gemeente, provincie of andere organisaties horen daar bij. Zorg dus voor presentatiemateriaal.

#### Ad 5. Huisvesting

Voor de zorgcorporatie is er maar een beperkte huisvestingsbehoefte aan de orde. Veel van de zorg en diensten worden aan huis geleverd. Voor zover zorg en diensten worden geleverd die een vorm van huisvesting vragen kan daarin in het geval van Mariënveld worden voorzien door de BMV.

Wanneer de zorgcorporatie ook een vorm van dagbesteding aan wenst te bieden, dient er iets van huisvesting geregeld te worden dat voldoet aan de eisen. Dit kan, zoals in Mariënveld het geval is, al dan niet tijdelijk het overnemen van de organisatie van een bestaande dagbestedingslocatie. Een meer langetermijnoplossing hiervoor is het realiseren van een brede maatschappelijke voorziening waar jong en oud elkaar kunnen vermaken.

#### Ad 6. ICT

Voor een aantal functies is het aan te raden enkele bewezen en goed werkende applicaties te gebruiken voor:

- a. cliëntadministratie / zorg & diensten administratie;
- b. agenda/ afspraken;
- c. financiële verantwoording / boekhouding;

Hiervoor kunnen applicaties worden aangeschaft, maar om het gemakkelijk te houden kan het verstandig zijn om (voor enige tijd) hiervoor gebruik te maken van applicaties die door stakeholders (zoals de gemeente) al worden gebruikt.

Dit scheelt aanzienlijk in de aanschaf en de beheerskosten er van. Daarnaast draagt ook dit bij aan het vertrouwen in Het Initiatief. Tevens draagt dit bij aan de continuïteit doordat in geval van uitval of nood, betrokken organisaties toegang hebben tot de data. Gebruik maken van bestaande applicaties kan dus de parachute zijn voor Het Initiatief.

#### Ad 7. Gecontroleerd loslaten

Wanneer alles op orde is, kan begonnen worden met de overdracht van verantwoordelijkheden

en het daarbij behorende budget. Nogmaals, ook dit loopt niet zo volgordelijk zoals het hier wordt omschreven.

De Wmo 2015 omvat vele domeinen. Enkelen zijn voor de gemeente nog onbekend omdat deze domeinen overkomen van de Provincie of van het Rijk. Overdracht naar een initiatief zal daarom niet zomaar gebeuren. Een wethouder blijft immers eindverantwoordelijk.

In Mariënvelde is een proces van gefaseerd loslaten hiervoor bedacht. Eerst wordt er een jaar geëxperimenteerd waarbij de ondergrens aan verantwoordelijkheden bepaald, maar de bovengrens op basis van casuïstiek kan opschuiven.

Deze methode maakt het mogelijk om Het Initiatief gecontroleerd te laten groeien naar een steeds grotere verantwoordelijkheid. De overdracht van verantwoordelijkheid vindt geleidelijk plaats op verschillende domeinen waarbij deze is opgedeeld in de verantwoording voor de uitvoering, financiering en de regie. Dit zijn drie stadia die de groei mogelijk maken.



Bij elke stap is het van belang dat Het Initiatief zich realiseert dat het vertrouwen dat door de gemeente wordt gegeven, beantwoord wordt met een vorm van comfort waar een wethouder zich prettig bij voelt. Immers begeeft een politiek verantwoordelijke zich in een gevoelige arena waar maar weinig ruimte is voor het opzoeken van risico's. Het proces om budgetten van A(mbtenaar) naar B(urger) te verschuiven is een zeer gevoelig proces.

Gefaseerd loslaten in Mariënvelde:

Domein	Zorgcorporatie is aanspreekpunt	Zorgcorporatie is poortwachter	Zorgcorporatie is regisseur	Zorgcorporatie is eindverantwoordelijke	Zorgcorporatie is budgethouder
WMC	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2
Jeugd (deels)	OT (neemt contact op.	Samenwerking met OT	Q3	n.t.b.*	n.t.b.*
Participatie	Q2	Q2 (casus)	In ontwikkeling	n.t.b.*	n.t.b.*
Hulpmiddelen	Q2	2016	2016	2016	2016

n.t.b. Nader te bepalen



Voor het vaststellen van het budget dat gemoeid is met de domeinen komen steeds meer tools op de markt die op basis van populatiebeposting de hedendaagse en op basis van het extraheren van data de toekomstige zorgconsumptie op postcodeniveau kunnen benoemen. Laat de gemeente als het kan daar gebruik van maken.

#### Ad 8. Is er een goede volgorde?

In deze gids is zeer veel gemeld over welke stappen er doorlopen kunnen worden om een initiatief voor het realiseren van een zorgcorporatie te laten slagen. Ook is aangegeven dat de subprocessen die hier volgordelijk zijn omschreven in de praktijk meer door elkaar heen lopen. Is er dan geen volgorde?

Er zal zeker geen juiste volgorde zijn, echter kan er wel een rode draad te benoemen zijn waaruit de volgorde enigszins valt af te leiden:



#### 1: Oriëntatie (richten)

Bepaal op basis van de drijfveer die er is, wat de missie van Het Initiatief wordt en welke doelen daarbij horen. Bekijk of er nog andere trekkers nodig zijn, die ervaring hebben met de inhoud van Het Initiatief (denk aan medewerkers van zorgorganisaties en projectleiders).

#### 2: Draagvlak

Van belang is dat na de oriëntatie een toetsing voor draagvlak wordt gedaan. Maak jezelf kenbaar bij gemeente en organisaties en zorg dat je in beeld blijft (communicatie).

#### 3: Communicatie

Bedenk goed welke formele wegen bewandeld moeten gaan worden en wat informeel daar bij kan helpen. Ook hier geldt, blij communiceren en betrekken. Zorg er voor dat er goede banden zijn met de lokale media en dat zij begrijpen wat hun rol kan zijn.

#### 4: Fiscus

Informeer bij de fiscus over hoe zij naar je initiatief kijken, laat iemand meekijken.

#### 5: Inrichten

Begin daarna met het optuigen van het meest minimaal wat nodig is om zo steeds meer te groeien in je rol, waardoor je ook door andere organisaties serieus genomen zal worden.

#### 6: Werkgroepen

Begin met het samenstellen van één of meerdere werkgroepen die de subonderdelen van Het Initiatief gaan vormgeven. Enkele onderdelen zijn Organisatie, Zorg, Zelfredzaamheid, WMO en Financiën.

#### 7: Behoeftebepaling

Achterhaal welke behoefte er onder de bewoners is. Organiseer enkele info-avonden of houdt een enquête.

#### 8: Intentie

Wanneer er meer structuur is gekomen, wordt het tijd om voor commitment te gaan met de gemeente en andere partners. Het opstellen van een intentieverklaring helpt hierbij.

#### 9: Informeren

Blijf tussentijds anderen informeren en betrek steeds meer organisaties die mogelijk met Het Initiatief te maken krijgen. Al is het maar om in beeld te komen.

#### 10: Vrijwilligers

Betrek vrijwilligers en maak inzichtelijk welke sleutelfiguren er aanwezig zijn. Vrijwilligers en andere sleutelfiguren zullen een belangrijke rol spelen bij het invullen van de zorgbehoefte die er is.

#### 11: Oriëntatie op subsidies

Onderzoek (of laat onderzoeken) welke mogelijkheden er zijn om in aanmerking te komen voor een subsidie. Denk hierbij aan Provincie, VSB fonds, Oranjefonds of andere organisaties.

#### 12: Formalisering organisatie

Wanneer er commitment is van onder meer de gemeente en de bereidheid er is om budgetten en verantwoording over te dragen, kan begonnen worden met het formaliseren van Het Initiatief door de juiste juridische vorm ervan op te zetten.

#### 13: Zorgcoördinator

Stel een zorgcoördinator aan (die als vrijwilliger begint) die zich gaat richten op de inhoud. Laat deze persoon in gesprek gaan met specialisten en andere vakgenoten om de

invulling van het speelveld samen te bepalen.

14: Verantwoording

Begin met het maken van afspraken over verantwoording en richt hiervoor een administratie in. Overweeg hierbij om zoveel mogelijk gebruik te maken van wat er al is.

15: Financiën

Stel de begroting op, regel verzekeringen.

16: Processen

Begin met het benoemen van enkele processen. Denk hierbij aan zorgprocessen, inkoopprocessen (zitten hier aanbestedingen bij??)

17: Begin met de uitvoering van het anders organiseren van de behoefte (verrichten)

Nu er veel voorwerk is gedaan, kan er begonnen worden met de uitvoering ervan!

18: Keep in mind!

Houd te allen tijde vast aan het feit dat je een burgerinitiatief bent. Zoek daarmee de ruimte om te voorkomen dat er uiteindelijk een organisatie komt, waarvan het doel dreigt te verschuiven naar het in stand houden daarvan, in plaats van burgers te ondersteunen.

### Terug kijken en lessons learned

Wanneer we terug kijken naar onze initiatiefnemers en zien waar ze nu zijn uitgekomen, dan mogen we concluderen dat dit een geslaagd initiatief is dat vele hobbels heeft doorstaan en per april 2015 is begonnen met inhoudelijk anders organiseren van de behoefte die er is onder de bewoners van Mariënveld.

In de afgelopen jaren dat de initiatiefnemers betrokken zijn, hebben zij veel geleerd. Hier dus een mooie lijst met lessons learned!

Als het gaat om waarden zijn het bestuur van de stichting en de werkgroep van de zorgcorporatie te allen tijde aanspreekbaar geweest op hun acties. Dit vergroot de transparantie en daardoor het draagvlak onder de inwoners en stakeholders.

Bestuur en werkgroep zijn geslaagd in het afgeven van dezelfde boodschap. De consistente boodschap creëert vertrouwen en duidelijkheid.

De juiste burger is op het juiste moment betrekken, wat betekent dat niet iedereen tegelijk werd geïnformeerd, maar eerst initiatieftrekkers zijn geïnformeerd.

Als het gaat om competenties zijn de volgende punten van belang geweest voor het leggen van een goede basis onder Het Initiatief:

- de initiatiefnemers en bestuur hebben samen een goed netwerk;
- aanwezigheid van zorggerelateerde kennis, weten waar je het over hebt;
- doorzettingsvermogen, nodig om het tijdrovende proces door te komen;
- out of the box en pragmatisch denken is zeer gewenst;
- het vermogen te schakelen tussen proces en inhoud en tussen hoofdlijn en detail.

Met betrekking tot communicatie is er voor gekozen om bijna wekelijks via de pers informatie te verstrekken over de voortgang. Tevens is direct gebruik gemaakt van de sociale media in de vorm van Facebook en Twitter.

Het opstellen van de plannen en het onderhouden van alle contacten is tijdrovend. Dit mag niet onderschat worden.

Vermijd onduidelijkheden in governance en vermijd de schijn belangenverstrengeling.

Accepteer dat er regels en wetten zijn die ook gelden voor het burgerinitiatief; kijk kritisch naar

regels en organisaties maar zoek ook hier wel de ruimte.

Bij het informeren van partners of stakeholders is het belangrijk op het juiste moment de juiste informatie te verstrekken. Niet te veel details in de beginfase.

De behoeftebepaling vooraf is een noodzakelijke basis gebleken om verder te komen met Het Initiatief. Het heeft inzicht gegeven op de noodzaak en de behoefte van de inwoners.

Vlieg het project zo snel mogelijk professioneel aan.

Houdt zelf de eindregie.

Voorkom dat je een kopie van een zorgorganisatie wordt.

Begin niet met het direct oprichten van een organisatie, maar focus op de inhoud.

Maak helder wie de kleine groep van echte gesprekspartners bij gemeenten en andere organisaties is, met wie Het Initiatief kan slagen.

Blijf werken vanuit de persoon en dus vanuit de kracht, verval niet te snel in functionarissen.

Oriënteer je vooraf goed, onderzoek wat er al is in het land en wat een succesverhaal is: haal kennis op bij andere initiatieven.

### Een juiste balans

In een proces waar vele stakeholders bij zijn betrokken, is het hebben van respect voor iedere speler een groot belang. Tijdens de opstart- en vervolgfase hebben enthousiaste betrokkenen en remmers een grote invloed op het proces gehad. Van belang is te realiseren dat juist de combinatie van enthousiaste personen en remmers zorgen voor een goed resultaat. Het voorkomt namelijk ondoordachte en overhaaste beslissingen die later verkeerd uit kunnen pakken.

### Meer informatie?

**Wanneer er behoefte is aan meer informatie over Het Initiatief en m.n. de zorgcorporatie in Mariëvelde, dan kan contact worden opgenomen met:**

**Jeanine Ebbers of Freek Jansen**

e-mail: [zorgbmv@marvisie.nl](mailto:zorgbmv@marvisie.nl)

[www.marvisie.nl/bmv/zorgcorporatie/](http://www.marvisie.nl/bmv/zorgcorporatie/)

Maar er kan natuurlijk ook contact gezocht worden met Peter Hoekstra van hict samen 't verschil maken via [www.hict.nl](http://www.hict.nl) of [peter.hoekstra@hict.nl](mailto:peter.hoekstra@hict.nl), per 21 maart: [www.dehictoloog.nl](http://www.dehictoloog.nl) of [peter@dehictoloog.nl](mailto:peter@dehictoloog.nl)

## 5. Aanvullende informatie

### Relevante links

Er zijn veel initiatieven in Nederland opgestart. Ook zijn de eerste zorgcorporaties en andere vormen inmiddels gerealiseerd. Daarnaast zijn er vanuit kennisinstututen zoals VILANS en Aedes-Actiz enkele documenten over dit onderwerp opgesteld.

Enkele relevante bronnen om te raadplegen zijn:

[Vilans publicatie Burgerinitiatieven](http://www.vilans.nl) in Zorg en Welzijn via [www.vilans.nl](http://www.vilans.nl)

[Het SCP-rapport Burgermacht op eigen kracht](http://www.hieropgewekt.nl)

[www.hieropgewekt.nl](http://www.hieropgewekt.nl)

[Boek 'Verandering van tijdperk'](http://www.nederlandkantelt.nl) geschreven door Jan Rotmans

[www.nederlandkantelt.nl](http://www.nederlandkantelt.nl)

december 2015

hict samen 't verschil maken, [www.hict.nl](http://www.hict.nl)

per 21 maart 2016 De Hictoloog, samen 't verschil maken, [www.dehictoloog.nl](http://www.dehictoloog.nl)

In opdracht van In voor Zorg! en Gemeente Oost Gelre