

ACTUALITEITENDINER
SOCIALE ALLIANTIES

**MAATWERK
EN SAMENHANG**

MANAGEMENT SUMMARY

MAATWERK EN SAMENHANG

Werken in het sociaal domein is mensenwerk. Het gaat over inwoners en ook over medewerkers. Zij vormen tenslotte het *human capital* waar de gemeente haar ambities mee wil realiseren. Die ambities gaan lang niet altijd over werk, want participatie is veel breder dan dat. Het gaat ook over opleiding, vrijwilligerswerk en mantelzorg. Dat was een conclusie van het Actualiteitendiner Sociale Allianties, op 11 november in Kasteel de Vanenburg in Putten.

Het Actualiteitendiner Sociale Allianties is onderdeel van de Actualiteitendiners over het DNA van de toekomstbestendige overheid. Het is een initiatief van de Blommestein Groep, in samenwerking met Centric.

"We hebben het te weinig over wat mensen echt nodig hebben en denken teveel vanuit onze eigen voorzieningen," zegt Nardy Beckers, directeur Sociale Zaken, Maastricht. Om echt vanuit de vraag van de inwoner te redeneren, moet je die inwoner kennen, benadrukken de aanwezigen. "Toen ik begon als directeur bij Meerinzicht, wisten we bijna niets over onze vierduizend cliënten. We zijn nu anderhalf jaar verder en weten nu wie ze zijn en welke ondersteuning ze nodig hebben," zegt Nadja Renkema, directeur Domein Sociaal, Meerinzicht. Ze vindt het 'granieten bestand' een vreselijke term: "Er zijn sociale diensten die niet eens kijken naar dat deel van hun bestand. Ik vind het prima als de politiek ervoor kiest om deze groep

mensen niet te begeleiden, maar er zijn nogal wat sociale diensten die dat zelf beslissen. Dat vind ik niet goed. Want als je met deze mensen in gesprek gaat, dan blijkt vaak dat ze best wat willen doen. Dat hoeft niet per se een baan te zijn, want vrijwilligerswerk of een opleiding is ook goed." Nardy Beckers pleit in dit kader voor een veel bredere blik op de kosten en baten in het sociaal domein. Ze geeft het voorbeeld van Jean-Marie, een man die op straat leefde en nu via de gemeente een kamer en een (nog niet betaalde) baan heeft: "Hij voelt zich beter, hij gaat niet meer zo vaak naar de dokter. Dat soort baten zouden we ook mee moeten nemen. Het gaat wat mij betreft in het sociaal domein om maatschappelijk rendement."

"We hebben het te weinig over wat mensen echt nodig hebben."



NARDY BECKERS

directeur Sociale Zaken, Maastricht

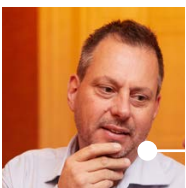




PERMANENT PRECAIR

Pieter Hilhorst, landelijk projectleider City Deal Eenvoudig Maatwerk, vraagt in zijn bijdrage aan het debat aandacht voor een groep inwoners die "permanent precair" is. "Alle inspanningen in het sociaal domein zijn gericht om mensen zo snel mogelijk aan een baan te helpen, maar je ziet deze groep steeds in- en uitstromen." Fred Dukel, plaatsvervangend directeur SZW, Den Haag, vult aan: "In ons armoedebeleid zie ik een steeds grotere groep werkende armen. De complexiteit van mensen in de bijstand neemt toe en dat maakt de kans groot dat als ze gaan werken, ze in deze groep terechtkomen. Welk perspectief kunnen we deze mensen geven? Want alleen werk is kennelijk niet voldoende." Het gaat tijdens de discussie vaak over deze groep inwoners, die eigenlijk continu een vorm van ondersteuning nodig heeft. Maar die ondersteuning is er nu niet.

"Onze mensen zijn dertig jaar beloofd voor het netjes toepassen van de regels. Dat veranderen we niet zomaar."



FRED DUKEL

plaatsvervangend directeur SZW,
Den Haag

"Een groep inwoners is permanent precair. Waarom lukt het ons niet om hen tot bloei te brengen?"

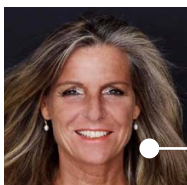


PIETER HILHORST

landelijk projectleider City Deal
Eenvoudig Maatwerk

Pieter Hilhorst: "De overheid kijkt alleen maar naar de korte termijn, werkt verkokerd en heeft een blinde vlek voor sociale relaties. Hoe komt het dat we niet in staat zijn om deze mensen echt tot bloei te brengen?" Hij pleit voor slimme coaching van deze groep, bijvoorbeeld met een app voor budgetbeheer. Een app die mensen een seintje geeft wat er met hun toeslagen gebeurt als hun inkomen stijgt, bijvoorbeeld. "Een leuk idee, maar we zouden eerst wat aan die toeslagen moeten doen," zegt Elfriede Boer, directeur Werkzaam Rivierland. Pieter Hilhorst ziet dat anders: "Je kunt het systeem proberen te veranderen, of de mensen. Maar je kunt ook iets doen aan de mismatch tussen die twee. Het werkt het beste om iets aan die mismatch te doen, bijvoorbeeld met zo'n app." Het gaat erom mensen te versterken, zodat ze tot bloei kunnen komen, benadrukt hij. Nardy Beckers ziet wel wat in zo'n app: "Er zijn allerlei e-health apps die mensen helpen gezonder te leven. Zo iets zou toch ook moeten kunnen voor deze groep."

“Het paniekvoetbal in het sociaal domein is heel groot. Mensen zitten met hun neus in een bord soep en zien de randen niet meer.”



NADJA RENKEMA

directeur Domein Sociaal, Meerinzicht

MENSENWERK

Een focus op maatschappelijk rendement en het in beeld krijgen van de hele mens vraagt om een forse aanpassing van de eigen organisatie, medewerkers en cultuur, zo wordt betoogd. “We werken allemaal met mensen voor mensen,” zegt Nadja Renkema. In haar organisatie beslist de klantmanager samen met de inwoner wat er nodig is. “Daar moeten onze specialisten erg aan wennen, want de klantmanager kan afwijken van hun advies.” Dit vraagt om een heel andere sturing door het management. Fred Dukel: “Onze mensen zijn dertig jaar beloond voor het netjes toepassen van de regels. Dat veranderen we niet zomaar, daar moeten we als leidinggevendenden wat voor doen.” Er worden tal van voorbeelden genoemd hoe organisaties dit aanpakken. Met name door medewerkers in hun kracht te zetten.

Er is binnen de bestaande organisaties en regels heel veel mogelijk om medewerkers veel meer eigen regie te geven, zo wordt gesteld. Ray Geerling, interim directeur Kromme Rijn Heuvelrug: “De wetgeving heeft altijd al ruimte gegeven voor maatwerk. Of je een individuele aanpak mogelijk maakt, is vooral een cultuurkwestie. In hoeverre geef je je organisatie de ruimte om zelf oplossingen te bedenken?” Het valt in deze tijd echter niet mee om die ruimte te maken, zegt Mieke Kortbeek, directeur Maatschappelijke Ontwikkeling, Groningen: “Onze consultants hebben een enorme werkdruk. Ik snap wel dat ze dan kiezen voor het arrangement dat er al ligt, in plaats van maatwerk. Daar moet je je nek voor uitsteken en het kost tijd.”



“Maar organisaties veranderen nooit als er geen druk op staat,” zegt Steven de Waal, gespreksleider en oprichter/voorzitter van de Public SPACE Foundation. Dat klopt, antwoordt Mieke Kortbeek, maar “de druk is nu zo hoog dat niets meer mogelijk is.” Zou het niet tijd worden om “bestuurlijk ongehoorzaam” te worden en nieuwe maatregelen vanuit Den Haag niet door te voeren, oppert Elfriede Boer. Het zou rust en ruimte creëren voor de eigen medewerkers, om het werk echt anders te kunnen doen. Die rust is nu ver te zoeken, aldus Nadja Renkema: “Het paniekvoetbal in het sociaal domein is heel groot. Mensen zitten met hun neus in een bord soep en zien de randen niet meer.” Ray Geerling reageert met een positieve noot: “Wij zijn het boegbeeld van onze organisaties. Als je een boekhouder hebt als leider, dan verkrampt de organisatie. Als je onorthodox bent, dan wordt je organisatie dat ook. Wij bepalen dus zelf de verandering.”

MAATWERK

Maatwerk en integraliteit zijn twee toverwoorden in het sociaal domein. "Wij zijn als gemeenten gewend zoveel mogelijk te werken vanuit de totale leefsituatie van mensen. Zo'n integrale aanpak werkt goed voor veel mensen, maar hoeft lang niet voor iedereen. Het is echter lastig om dat onderscheid te maken," zegt Sander Rispens, directeur Sociaal Domein, Leeuwarden. Nardy Beckers: "We hebben ongeveer vijftig gezinnen die we maatwerk leveren. Dat werkt goed, maar vaak is een enkelvoudige oplossing ook prima. Pas op dat je niet iedereen in een multiprobleemaanpak probeert te krijgen." Ook Amersfoort verleent ondersteuning vanuit een integrale aanpak, vertelt Herm

Kuipers, manager Samen Leven, Amersfoort: "Bij een meervoudige ondersteuning moet je je echter wel afvragen wat je eerst doet. Soms moet je met één type ondersteuning beginnen, voordat je aan de rest toe komt. Als de stress in een gezin bijvoorbeeld heel hoog is door schulden, dan kun je beter eerst wat aan die schulden doen voordat je opvoedondersteuning inzet."

In Den Haag krijgen 150 multiprobleemgezinnen een maatwerkoplossing, via radicaal anders georganiseerde dienstverlening, vertelt Fred Dukel. "Bij veel gezinnen kwamen wel negen hulpverleners over de vloer, die elk vanuit hun eigen koker goed

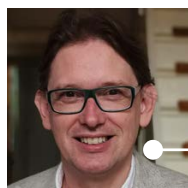
werk deden maar wat in samenhang ellende opleverde. Wij hebben dat weten te doorbreken door er een externe partij bij te halen, met mandaat. In onze verkokerde organisatie was dat het enige dat werkte." In overleg met het gezin wordt nu de beste oplossing gevonden voor dat gezin. Soms is dat het teruggeven van een auto. "Dat was een goede test, want natuurlijk kwam dit in het nieuws. Omdat we goed konden uitleggen waarom we dit hadden gedaan, kwamen er nauwelijks negatieve reacties." Het is een conclusie aan tafel: maatwerk wordt geen willekeur als je het goed kunt uitleggen.

SAMENHANG

Het grote idee achter de decentralisaties in het sociaal domein was dat gemeenten de samenhang in dienstverlening beter dan het Rijk kunnen organiseren, omdat ze dichtbij de burger staan. "Ik denk dat veel gemeenten er inmiddels achter zijn gekomen dat ze wat minder dicht bij de samenleving staan dan ze zelf dachten," zegt Sander Rispens. "We hadden tot 2015 nog onvoldoende in beeld wat er bij onze inwoners allemaal qua zorg speelt." Er zijn zeker gemeenten die de dienstverlening in samenhang aanbieden, zegt hij. Bijvoorbeeld door duidelijk te sturen op samenwerking tussen aanbieders. Leeuwarden was een voorloper van het in samenhang werken in het sociaal domein en komt daar nu deels van terug, vertelt hij: "Het is niet mislukt, want veel mensen zijn er zeker mee geholpen. Maar soms is het beter als een inwoner wordt geholpen door iemand met kennis van zaken van een specifiek gebied als het bijvoorbeeld alleen een vraag om jeugdzorg of wmo is." Een praktisch gevolg van deze conclusie is dat Leeuwarden met een specifiek jeugdexpertteam gaat werken. "We gaan daarnaast bij de WMO werken met

een financiële lumpsum voor aanbieders waarvoor een breed pakket van diensten geboden moet worden met meer algemene voorzieningen waarbij wij als gemeente vooral zullen sturen op kwaliteit voor de cliënt. Willen we onze doelstellingen halen, dan moeten we samenwerken met het veld en niet teveel zelf op de stoel van de aanbieder zitten."

"Ik denk dat veel gemeenten er inmiddels achter zijn gekomen dat ze wat minder dicht bij de samenleving staan dan ze zelf dachten."



SANDER RISPENS

directeur Sociaal Domein, Leeuwarden

FAN VAN REGELS

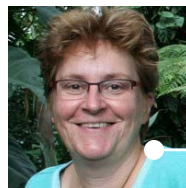
Yvonne Wijnands, MT-lid en hoofd Specifieke Participatievoorzieningen, ministerie van SZW, gooit de knuppel in het hoenderhok: "Vaak wordt gesteld dat regels belemmerend zijn voor maatwerk. Ook hier vanavond. Daar ben ik het niet mee eens.. Ik wil het omdraaien. Regels zijn nodig, juist om maatwerk te kunnen leveren. We moeten daar uiteraard niet in doorslaan. Ik maakte onder andere de regeling beschut werk. Dat was nodig, omdat veel gemeenten geen beschut werk aanboden, terwijl dit voor sommige mensen de enige mogelijkheid is om te kunnen werken. Deze gemeenten sloten dus maatwerk uit." Gemeenten kunnen dankzij hun beleidsvrijheid maatwerk aanbieden, maar ze gebruiken de beleidsvrijheid soms ook om niets

te doen, stelt ze. "Een ander voorbeeld is jobcoaching. We zien hele grote verschillen tussen gemeenten en dat is niet meer uit te leggen. Wij gaan nu regelen dat cliënten en werkgevers bij de gemeente een jobcoach kunnen vragen." De Rijksoverheid heeft de taken van het sociaal domein naar gemeenten gebracht en stelt kaders waar nodig. Er zijn ook politieke wensen. Zoals met de uitvoering van de motie Raemakers, om mensen in de bijstand een niet-vrijblijvend aanbod te doen voor bijvoorbeeld vrijwilligerswerk.

"Ik vind dit echt dramatisch. De Rijksoverheid denkt het van hogerhand te bepalen, maar zo werkt het niet in het sociaal domein. Je moet samen met inwoners bespreken wat nodig is, niet iets opleggen," reageert Fred Dukel.



"We zien hele grote verschillen tussen gemeenten en dat is in bepaalde gevallen niet meer uit te leggen. Zoals bij jobcoaching."



YVONNE WIJNANDS

MT-lid en hoofd Specifieke Participatievoorzieningen, ministerie van SZW



ECHTE DOELEN

Regels staan maatwerk in de weg, stellen de aanwezigen. Maar daar kunnen gemeenten zelf ook wat aan doen, stelt Fred Dukel: "Veel regels hebben we zelf gemaakt, die kunnen we dus ook zelf afschaffen." De regeldruk vanuit Den Haag is echter ook dan nog steeds een knelpunt voor gemeenten, mede omdat gemeenten door steeds nieuwe regels niet de tijd krijgen om de transformatie in het sociaal domein door te maken. Zo'n transformatie kost immers tijd. Hoe het systeem financieel is ingericht, helpt ook niet. "Het voornemen om out of the box te gaan denken is al heel snel weg als een idee niet binnen de begroting past. Dat slaat alle creativiteit in onze organisatie plat," zegt Nadja Renkema. "We werken in het sociaal domein met uurtje-factuurtje en we hebben last van marktwerking door aanbieders. Dat past niet bij het maatwerk dat we willen," zegt Mieke Kortbeek.

"Wij zijn het boegbeeld van onze organisaties. Als je onorthodox bent, dan wordt je organisatie dat ook. Wij bepalen dus zelf de verandering."



RAY GEERLING

interim directeur Kromme Rijn
Heuvelrug

"Als je eenmaal de koers hebt gezet, dan moet je daar aan vasthouden. Want we weten zeker dat het misgaat als je elke dag met een ander idee begint."



HERM KUIPERS

manager Samen Leven, Amersfoort

De kern van het probleem is volgens Ray Geerling dat de uitkomsten waarop in het sociaal domein wordt gestuurd niet passen bij de realiteit: "De brede doelstelling van het sociaal domein is zorgen dat elke inwoner meedoet in de samenleving. Maar per wet wordt gekeken naar uitstroom of werk. Dat werkt voor de kansrijken, maar niet voor de kanszwakken." En juist die kanszwakken blijven in tijden van hoogconjunctuur in het sociaal domein, stelt hij. "De mensen die nu in de bijstand zitten zijn in meerderheid ouder dan vijftig jaar en hebben medische en sociale problematiek. De bijstandswet schuift langzaam op naar welzijn en zorg." Het is gemeenten niet te verwijten dat ze sturen op uitstroom, stelt hij: "Als we dit echt willen aanpakken, dan hebben we een ander mechanisme nodig, waarmee we kunnen sturen op participatie."

ALLIANTIES

Maatwerk leveren in de zorg, vanuit de vraag van de inwoner, lukt alleen maar in samenwerking met partners. Nadja Renkema: "We willen indiceren met een financiële en een zorginhoudelijke bril op. In de jeugdzorg gaan we dit nu doen, voor de gemeente Zeewolde. Dat lukt alleen als we echt vanuit een business partnership werken: zowel de gemeente als de aanbieder moeten samen willen veranderen." Zo'n echt gezamenlijke aanpak vraagt om een heldere koers en visie, zegt Herm Kuipers: "Als je die koers eenmaal hebt, dan moet je daar stug aan vasthouden. Dat soort degelijkheid heb je nodig in deze tijd, zodat je je niet teveel laat afleiden door al het rumoer. Want we weten zeker dat het misgaat als je elke dag met een ander idee begint." Een gezamenlijke visie en koers kun je heel goed vaststellen met werkgevers, is de ervaring van Elfriede Boer: "Zij zijn best bereid om te investeren in inwoners die bij hen aan de slag kunnen. En ze willen ook mee financieren, het hoeft

niet alleen maar met overheidsgeld." In Den Haag werken diverse partijen goed samen bij de aanpak van problematische schulden, vertelt Fred Dukel. Kern van de samenwerking is dat het echt gezamenlijk gebeurt: "We werken met een loket waar allerlei instanties achter samenwerken. Dat loket is dus niet van de gemeente, maar van de stad. Het was best een gedoe om dit te realiseren, ambtenaren moeten leren om los te laten."

Samenwerking in het sociaal domein is noodzakelijk, maar taai. Marktwerking, knellende financiële kaders, een enorm aantal samenwerkingspartners, nieuwe regels vanuit de Rijksoverheid, geldtekort, verkoking van de eigen organisatie... Er zijn legio factoren die samenwerking moeilijk maken. Herm Kuipers concludeert: "Transformatie doet pijn, daar moeten we doorheen. Want als het geen pijn doet, dan verandert er niks. We houden moedig vol."



"Het sociaal domein zou moeten draaien om maatschappelijk rendement!"

ORGANISATIE:

BLOMMESTEIN
GROEP



centric
connect.engage.succeed.