



HOE VERDER?

Reflecties bij de transformatie van het sociaal domein



Hoe verder?

Thought leadership! Een pittige term, maar het is wat er nu nodig is.

Het eerste decentralisatiestof is neergedaald. Gemeenten, zorgaanbieders en andere sociale ondernemers kennen inmiddels het speelveld. De belangrijkste aanbestedingsrondes zijn achter de rug. Wijkteams draaien. Er is een nieuw kabinet en vanaf maart 2018 zijn er nieuwe gemeenteraden. De transformatie van het sociaal domein komt in een nieuwe fase.

Er moet nu geïnnoveerd, geleerd, getransformeerd en bestendig worden. Tastbare resultaten zijn nodig voor ouderen, voor gezinnen en voor professionals.

Hoe doe je dat? Wie heeft de wijsheid in pacht? Volgens mij is er (nog) geen one-best-way. De essentie is om de kennis en ervaring van slimme mensen bijeen te brengen. De opgave is complex en daarom moet je permanent met elkaar in gesprek zijn. Er moet een uitwisseling zijn tussen verschillende invalshoeken en belangen. Synergie zoeken en kennis delen.

Mij lijkt het inspirerend om een steentje bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van het sociaal domein. Zo is deze publicatie tot stand gekomen.

Mijn dank gaat uit naar de twaalf ervaringsdeskundigen die hun kennis via mij met u willen delen. Het zijn stuk voor stuk thought leaders!

Michel de Visser.

Inhoud

Hoe verder?	1
Tom van Yperen	2
Herbert Raat	4
Janneke Smink	6
Michiel van der Vlies	8
Jan Smid	10
David van Maanen	12
Jelger Hipke	14
Jannie Storm	16
Bram Steijn	18
Lucas de Boer	20
Anton van Genabeek	22
Stephan Valk	24
Over de auteur	26

***Deel kennis!
Delete deze publicatie niet,
maar stuur haar door.***



Prof. dr. Tom Van Yperen

Wie?

Verbonden aan het Nederlands Jeugdinstituut. Bijzonder hoogleraar 'Monitoring en innovatie zorg voor jeugd' bij de Rijksuniversiteit Groningen, afdeling Orthopedagogiek. Vanuit die rol entameert en ondersteunt hij veel effectiviteitsonderzoek en draagt hij bij aan de kwaliteitsverbetering van de jeugdsector.

Waar?

Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) is een landelijk kenniscentrum dat actuele kennis over jeugd, vakmanschap en de organisatie van het jeugdveld verzamelt, verrijkt, duidt en deelt.

Transformatiebouwsteen?

Tom heeft samen met NJI-collega's, gemeenten, brancheorganisaties en beroepsverenigingen een basisset van indicatoren voor de Outcome Monitoring ontwikkeld. Deze gaan over:

1. Uitval van cliënten;
2. Tevredenheid van cliënten over het nut van de jeugdhulp;
3. Doelrealisatie van de jeugdhulp.

Doel hiervan is om via structurele gegevensverzameling meer zicht te krijgen op de kwaliteit van de jeugdhulp. Dit helpt het gesprek over de kwaliteit van die hulp te verbeteren, op alle niveaus. Het gaat niet alleen om het meten van effecten, maar ook om het effect van meten.

Inspiratie?

Literatuurstudies naar voor mij relatief

onbekende onderwerpen. De afgelopen jaren heb ik me meerdere keren in een nieuw onderwerp verdiept, bijvoorbeeld leidinggeven aan transformatie. Telkens blijkt dan dat er al heel veel over bekend is. Om daar kennis van te nemen vond ik iedere keer weer erg boeiend!

Vragen?

- www.nji.nl
- <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Monitoring>
- <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Kwaliteitskompas-resultaatgericht-werken-aan-jeugd--en-opvoedvraagstukken>
- t.vanypere@nji.nl

Hoe kijk je terug op de afgelopen drie jaar?

Het is erg belangrijk dat we ons focussen op de doelen van de transformatie. Decentraliseren is geen doel op zich of een aardigheidje voor gemeenten. Het gaat erom dat bereikt wordt dat jeugdigen beter geholpen worden. Daarom moeten de resultaten gemonitord worden op twee niveaus:

- De maatschappelijke resultaten die gemeenten en de samenleving ermee bereiken, bijvoorbeeld minder jeugdigen met problemen, meer participatie aan sport en cultuur en minder schooluitval.
 - De outcome van de voorzieningen die worden ingezet. Zijn de doelen van die inzet gehaald? Naarmate dat beter gaat hebben minder jeugdigen hulp nodig.
- Ik ben blij dat we dit de afgelopen jaren op de

agenda hebben gekregen en dat er meer focus is op doelen en resultaten.

Waar staan we nu?

De transitie is een feit. De winst ervan boeken moet nu gaan gebeuren. Gemeenten hebben inmiddels meer feeling en overzicht, maar het is wel een heel complex proces. Ik weet niet of iedereen zich dat van tevoren in deze mate had gerealiseerd.

Wat is mee- en wat is tegengevallen?

Ik ben blij dat de continuïteit van zorg kon worden gerealiseerd en dat er geen grote groepen kinderen tussen wal en schip terecht gekomen zijn. Het is lastig om aan te geven bij welke gemeente het goed of slecht gaat. In de praktijk zie je dat er bij elke gemeente wel een paar dingen heel goed gaan en iets anders minder goed. De verbeterpunten verschillen per gemeente.

Hoe heeft het NJi de decentralisaties opgepakt?

We hebben heel veel geïnvesteerd in de verbinding met gemeenten om kennis en ervaring beschikbaar te maken en van elkaar te leren. Bij een groot aantal gemeenten zijn we betrokken om samen met ze een transformatie te organiseren. We hebben gemerkt dat het van belang is om heel actief in het veld mee te doen en schouder aan schouder met gemeenten en aanbieders kennis te ontwikkelen en te delen. Telkens gaat het dan weer om de vragen: wat is je doel? Hoe vertaal je dat naar inzet? Wie moet dan wat gaan doen? Leidt dat tot de gewenste resultaten?

Wat heeft je verrast?

Twee dingen. Ten eerste de discussie die ontstond over de inzet van evidence-based kennis. Sommigen zien dat als een onderdeel van het oude stelsel, terwijl het juist belangrijk is om van kennis gebruik te maken om de transformatiedoelen te bereiken. De weerstand hiertegen en de felheid van de discussie hebben me verbaasd.

Daarnaast ben ik verrast door de discussie over de problemen met de democratische toetsing van de regionale samenwerking. Waarom is dat niet vóór de decentralisatie bediscussieerd en opgelost? Als gemeente moet je immers samenwerken om een goed systeem van gespecialiseerde hulp in stand te houden. Wat dat aangaat zijn - naast de landelijke overheid - de gemeenten evenzeer systeemverantwoordelijk.

Wat is de sterkste trigger geweest voor innovatie?

Het samenkomen van de vier decentralisaties. Hierdoor worden oplossingen buiten de eigen kolom mogelijk. Dat is bijvoorbeeld van belang voor de hulp en steun aan multiprobleemgezinnen. Wel moeten we nog veel meer kijken of die nieuwe oplossingen ook tot goede resultaten leiden.

Zijn wijkteams de heilige graal?

Nee. Wijkteams mogen geen doel op zichzelf zijn. Het is van groot belang dat de effectiviteit gemonitord wordt en dat ze reflecteren op hun outcome. Verder moet binnen de teams gestimuleerd worden dat er evidence-based wordt gewerkt. In de jeugdhulp werd en wordt ontzettend veel ontwikkeld, maar het

ontwikkelde wordt veel te weinig gedeeld en gebruikt.

Welke opgave ligt er het komend jaar?

- Outcome monitoring en kennis gebruiken om de kwaliteit van de hulp verder te ontwikkelen.
- Invullen van de stelselverantwoordelijkheid zowel door het Rijk als door gemeenten.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

Het werken met Outcome Indicatoren. Wijkteams en aanbieders gaan dit goed oppakken om hun eigen kwaliteit te verbeteren. Gemeenten gaan ernaar vragen en ondersteunen dit.

Wat moet worden vermeden?

- Dat elke aanbieder of gemeente outcome op zijn eigen manier gaat uitvragen. Dat verhoogt de registratiedruk.
- Het wiel steeds opnieuw uitvinden en weinig gebruik maken van bestaande kennis.

Wat is fijn voor de burger?

De ontwikkeling dat er veel meer zicht komt op de kwaliteit van de hulp. Outcome Monitoring moet daaraan bijdragen. Het is nog te vroeg om te kunnen vaststellen of dat ook gaat lukken. Hopelijk weten we over 2 jaar meer.



Nederlands
Jeugdinstituut



Herbert Raat

Wie?

Sinds 2010 wethouder (VVD) en locoburgemeester in Amstelveen. Huidige portefeuille: zorg en gezondheid, wonen en financiën. In de vorige periode o.a. portefeuillehouder jeugd. Hierdoor een brede bestuurlijke ervaring in het sociaal domein.

Waar?

Gemeente Amstelveen (89.000 inw.) is in 2015 gestart met drie sociale teams, gericht op multi-probleem gezinnen (problemen op minimaal 3 leefgebieden), 0 tot 100.

Transformatiebouwsteen?

Collectieve Wmo-aanvragen. Wij hebben het mogelijk gemaakt dat Wmo-aanvragen gezamenlijk door een groep bewoners gedaan kunnen worden. Bijvoorbeeld ouderen die gezamenlijk in één complex wonen. Via een woningcorporatie of VVE kan men dan collectief een aanvraag doen voor woningverbetering. Dit maakt het voor de bewoners eenvoudiger en door de schaalvoordelen kan een betere prijs/kwaliteit verhouding geleverd worden.

Inspiratie?

In mijn vorige baan werkt ik bij de gemeente Amsterdam als persoonlijk adviseur van de wethouders Oudkerk, Aboutaleb en Asscher. De wijze waarop zij als bestuurder altijd de focus hielden op het kind of het gezin waar het voor was bedoeld en niet de directeur of de organisatie die het uitvoerde, vond ik inspirerend. Ik probeer dat zelf nu ook zo te

doen in mijn werk. En natuurlijk inspireren de mensen op de werkvloer mij. Zij werken iedere dag keihard om inwoners te beste zorg te bieden.

Vragen?

h.raat@amstelveen.nl

Hoe kijk je terug op de decentralisaties tot nu toe?

Ik denk dat het heel belangrijk is dat wij in Amstelveen in 2014 hebben besloten om het niet politiek te maken. We hebben integrale budgetten gevormd. Alle gelden van welzijn, jeugd, Wmo en Werk en Inkomen zijn samengevoegd in één pot. Dat gaf vanaf het begin politieke rust.

Verder hebben wij meteen een zorggarantie gegeven voor bewoners. Dit bleek niet altijd eenvoudig waar te maken, bijvoorbeeld door het gedoe met de SVB over pgb's, maar over het algemeen is het toch behoorlijk goed gelukt.

Volgens mij hebben de gemeenten het best goed gedaan. Op een gegeven moment zag je ook dat de publieke discussie vooral ging over de verpleeghuiszorg en niet over de zorg van de gemeenten.

Dit laat onverlet dat ik wel vind dat voor de specialistische zorg, dat in groter verband wordt georganiseerd (regio Amsterdam-Amstelland), het democratisch gehalte beter moet worden vormgegeven.

Hoe moet dat democratische gehalte van regionale zorg worden verbeterd?

De gemeentebesturen moeten de raden meer betrekken en tijdiger uitleggen waar het over gaat. Binnen regionaal verband moet er het gevoel zijn dat er een gezamenlijke opgave is, waar als het ware op basis van een gentleman's agreement samen aan gewerkt wordt. Dit vergt van bestuurders een bepaalde attitude. Burgemeester Van der Laan had hier bijvoorbeeld goed oog voor.

Welke verbeterpunten zie je nog meer?

In de volgende periode moet denk ik nog meer gekeken worden naar het belang van degene voor wie wij het doen. Enige tijd geleden ben ik, samen met collega's Peter Bot en Jeroen Brandes op uitnodiging een middag mee geweest met een mevrouw in een rolstoel. Ik kreeg een rolstoel van 25 kilo en die van haar was rond de 9 kilo. Je merkt dan meteen het verschil. Dat soort ervaringen moeten we meenemen aan de voorkant bij een aanbesteding. Voor welke niveau gaan we en welke wezenlijke kwaliteitskeuzes zijn er te maken voor iemand die hulp nodig heeft? Ook moet de kwaliteit contractueel goed geborgd zijn, zodat er geacteerd kan worden als een aanbieder niet goed presteert.

We moeten nog veel meer de interactie opzoeken met bewoners. Niet nadat iemand iets heeft gemeld, na 5½ weken via een brief reageren (net binnen de behandeltermijn van 6 weken). Gewoon een e-mailadres of via social media en meteen afhandelen en het gesprek aangaan. Ik heb mijn e-mailadres in de krant laten zetten en dat levert een hoop interessante reacties op.

Je kan een gemeente niet vergelijken met het bedrijfsleven, maar van de service die

geleverd wordt door de Bijenkorf of Bol.com kunnen wij zeker leren.

Waar ben je trots op?

De wijze waarop wij de jeugdkant hebben georganiseerd. Een groot compliment naar collega Jeroen Brandes. Daar is echt veel samenwerking tot stand gekomen in het voorveld. Preventie gaat goed en met name het schoolmaatschappelijk werk heeft daarin een sleutelrol.

Waar knelt het?

De regelgeving en in het bijzonder de aanbestedingswetgeving. Daar word ik ongelukkig van. Het schiet zijn doel voorbij en dat is doodzonde. Onlangs sprak ik enkele huisartsen die hun praktijk lieten verbouwen door een lokale aannemer en dan was ik wel jaloers op de wijze hoe zij dat konden doen en op basis van partnerschap afspraken maakten.

Wat heeft je verrast?

De dankbaarheid van mensen. Bijvoorbeeld bij een inloophuis voor dementie. Hoewel je in het nieuws vaak de zaken hoort die misgaan, is er heel veel dankbaarheid bij mensen over dingen die goed gaan. Dit zou ook veel meer benadrukt moeten worden, zodat mensen ook zien dat het een fantastische job is om in deze sector te werken. Hier zou meer oog voor moeten zijn. Als gemeente nodigen wij jaarlijks alle medewerkers van de huishoudelijke hulp uit voor een bedankmoment. Heel belangrijk!

Wat vind je van wijkteams?

Op zich positief, maar nog te vroeg om over te

oordelen. Wel vind ik het van belang dat bij de samenstelling en de opdracht van de teams rekening wordt gehouden met de kenmerken van de wijk. Een "hockeywijk" vergt een andere aanpak dan een wijk met grote sociale problematiek.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

De verpleeghuiszorg moet snel beter. Gelukkig heeft het kabinet in het regeerakkoord dat opgepakt.

Wat moet worden vermeden?

Doemdenken! Een paar jaar geleden verkeerde ons land in een enorme crisis en was het echt lastig. Inmiddels gaat het stukken beter en zijn er weer volop middelen. Hiermee kunnen we kijken naar investeringen voor de lange termijn en geen winst op de korte termijn. We moeten kijken naar wat we wel kunnen, in plaats van beren op de weg zien.

Wat is fijn voor de burger?

De zorg is dicht bij de mensen. Er is meer transparantie en democratische controle. Burgers kunnen nu naar het gemeentehuis als er iets niet goed gaat en dat was vroeger bij verzekeraars anders.





Jannetje Smink

Wie?

Sociaal ondernemer bij Inluzio Hollands Kroon B.V. Inluzio levert zorg en ondersteuning aan iedereen in de gemeente Hollands Kroon. Het gaat om alle taken in het kader van de Jeugdzorg, de Wmo en de voorliggende voorzieningen.

Waar?

Wij staan voor een samenleving waarin iedereen meetelt en meedoet. Om dat te bereiken, ondersteunen wij mensen die daarbij hulp nodig hebben, zodat zij zelf hun leven kunnen inrichten en leiden zoals zij het zelf willen. Dat is ons doel.

Transformatiebouwsteen?

Sinds juli 2016 heeft in de kop van Noord-Holland de gemeente Hollands Kroon (47.000 inw.) de integrale opdracht (Jeugdwet, Wmo en voorliggende voorzieningen) na een aanbesteding gegund aan één partij, Inluzio. Het is een contract voor 2,5 jaar waarbij Inluzio de hoofdaannemer is en een aantal (lokale)specialistische onderaannemers gecontracteerd heeft. Inluzio levert zelf ook ondersteuning met behulp van 53 wijkteammedewerkers die zijn verdeeld over vier teams met daarin verschillende specialismes die complementair zijn aan elkaar.

Inspiratie?

Wijkteammedewerkers die in het leven stappen van een gezin of huishouden en zo ondersteunen dat ze het leven zelf weer

aankunnen en op hun eigen manier meekomen in de maatschappij en het dorp waar ze wonen.

Vragen?

jsmink@inluzio.nl

www.inluzio.nl

Als je terugkijkt op de afgelopen anderhalf jaar, wat hebben jullie dan bereikt?

Toen we begonnen in juli 2016 zijn er 16 medewerkers van de gemeente overgekomen en zij hadden daar een indicerende rol. Wij hebben vanuit deze basis gebouwd naar vier gemixte teams met nu 53 hoog opgeleide generalisten waarvan een deel gespecialiseerd is in jeugd en jongeren.

In deze teams werken mensen met verschillende (HBO) achtergronden en het uitgangspunt is: we ondersteunen zelf indien mogelijk. En als we specialistische zorg indiceren, blijven we betrokken. We trainen de medewerkers intensief op ondersteuning bieden (conform de uitgangspunten van eigen regie), in plaats van zorgen en overnemen. Verder sluit het voorveld veel beter aan bij het wijkteam en de behoeftes van de inwoners. Het heeft een mooie inhoudelijke ontwikkeling ondergaan en draagt nu echt bij aan onze visie om van elke kern een betere kern te maken. We hebben ook met lokale partners een alternatieve vorm van dagbesteding ontwikkeld: Doet en Ontmoet. Door optimaal de kracht van de kernen en de inwoners van jong tot oud te benutten ontstaat er een mooie kruisbestuiving.

De wijze waarop Hollands Kroon bijna heel het sociaal domein heeft gegund aan één partij is uniek in Nederland. Wat is door deze aanpak mogelijk?

Wij kunnen bijvoorbeeld de overgang van jeugd naar volwassen (18-23 jaar) beter regelen omdat de (fysieke en emotionele) schotten niet meer bestaan. Daarnaast bevinden we ons in de positie om het voorveld beter te laten aansluiten op de ondersteuning van de wijkteams. Ook ervaren we, omdat we geen ambtelijke organisatie zijn, ruimte om meer en sneller te innoveren en pilots uit te voeren. Voorbeeld hiervan is het integreren van schoolmaatschappelijk werk in de wijkteams. Daardoor heeft elke basisschool nu een vaste eigen wijkteammedewerker die zowel op school als bij het gezin thuis ondersteuning en/of begeleiding biedt. Ook hebben we een pilot met een huisarts, waarbij een psycholoog uit het wijkteam als een soort POH ondersteuning biedt aan een huisartsenpraktijk, dit levert goede resultaten op. Verder kunnen we veel meer ondersteuning indicatieloos beschikbaar stellen aan inwoners. Daarmee kunnen professionals en klanten veel vrijer samenwerken aan een stapje vooruit. De zorg en ondersteuning is niet gericht op het leveren van uren en arrangementen maar op wat nodig is.

Hoe houdt de gemeente dan sturing?

We hebben 10 KPI's afgesproken op kwaliteit en financiën en daar wordt op gestuurd. Bijvoorbeeld toegankelijkheid en tevredenheid van klanten en ketenpartners. We bespreken de resultaten met de gemeente en sturen bij

waar nodig. Verder hebben we korte lijnen met de gemeente, bijvoorbeeld in het geval van calamiteiten.

Waar lopen jullie tegenaan?

We willen meer grip krijgen op de verwijzingen die buiten de wijkteams omgaan. Het gaat er dan niet eens zo zeer om dat wij de behandeling zelf willen uitvoeren, maar wij vinden het wel belangrijk om betrokken te zijn. Hierdoor kunnen we ook naar het systeem (de omgeving en het netwerk van het kind) kijken en duurzame en integrale ondersteuning bieden waar nodig.

Wat vind je ervan als een gemeente zo integraal aanbesteedt?

Het biedt geweldige kansen en je kunt optimaal ontschotten waardoor je veel beter aan kunt sluiten op de behoeftes van de inwoners. Er zijn wel wat kanttekeningen, er moet vooraf goed gekeken worden naar het beleggen van de risico's. In feite moet je alleen risico's bij aanbieders neerleggen, die ook door aanbieders kunnen worden beïnvloed.

Verder kost cultuurverandering en het introduceren van een nieuwe en innovatieve manier van werken veel tijd. Binnen een contractperiode van 2,5 jaar kunnen grote stappen gemaakt worden, maar de transformatie kan niet afgerond worden. Wij zijn met veel enthousiasme deze uitdaging in partnerschap met de gemeente aangegaan, maar lopen soms wel tegen de grenzen. In elk geval heeft het er aan bijgedragen dat wij gedwongen zijn geweest om heel goed naar ons eigen proces te kijken en te innoveren en

dat is positief!

Wat gaan jullie doen in 2018?

We gaan de samenwerking met de huisartsen en GI's verder intensiveren. Verder gaan we meewerken aan een transformatieproject van de GGD waardoor hun werkwijze in de jeugdgezondheidszorg nog beter aansluit op de maatschappij en ons (hierdoor ontstaat ook meer synergie).

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

- Betere afstemming met verwijzers zoals de huisarts, meer werken vanuit een gezamenlijk kader.
- Verdieping en uitwisseling met alle (keten)partners in het sociaal domein om verdere innovaties tot stand te laten komen.
- Betere samenwerking tussen partners van aanpalende zorg en ondersteuning.

Wat moet worden vermeden?

- Optrekken van muren (bijv. scheiding WLZ & Wmo).
- Afschuifcultuur (zowel intern als extern).

Wat is fijn voor de burger?

Het wijkteam is toegankelijker en zichtbaarder geworden voor de inwoners van de gemeente Hollands Kroon. Ze hoeven niet alleen ons te zoeken, wij zoeken hen ook op.

**INCLUZIO
HOLLANDS
KROON.**



D r s
M i c h i e l
V a n d e r
V l i e s

Wie?

Bestuurder MEE Plus. Daarnaast is hij toezichthouder in het onderwijs en de GGZ. Eerder was hij wethouder jeugd in Hendrik-Ido-Ambacht en coördinerend portefeuillehouder jeugdhulp regio Zuid-Holland Zuid. Hij kent het sociaal domein vanuit vele invalshoeken.

Waar?

MEE Plus ondersteunt mensen met een (vermoeden van een) beperking en levert mantelzorg- en vrijwilligersondersteuning. Daarnaast worden Buurtwerk, cursussen en trainingen geleverd via MEEK2.

De organisatie is werkzaam in 36 gemeenten in de regio's: Brabant Noord, Alblasserwaard/Vijfheerenlanden, Drechtsteden, Midden-Holland en Zuid-Hollandse Eilanden.

Transformatiebouwsteen?

Sociale Netwerk Versterking is een door MEE Plus ontwikkelde methodiek die zich richt zich op het samenwerken met het sociale netwerk van een volwassene, een kind of een gezin.
<https://www.meeplus.nl/diensten/snv/>

Inspiratie?

Verhalen uit de praktijk van professionals en cliënten. Wat werkt en wat werkt niet? Ik wil iets betekenen voor de kwetsbare mensen en die verhalen houden bij mij het vuurtje brandend.

Vragen?

michiel.vandervlies@meeplus.nl
www.meeplus.nl

Hoe heb jij de decentralisaties ervaren?

Het is een enorme operatie die niet in drie jaar klaar kan zijn. Grosso modo zijn de goede stappen gezet, maar we zijn er nog niet.

Een aandachtspunt is om ervoor te zorgen dat we voor complexe doelgroepen de expertise meer op de goede plekken inzetten. Een paar jaar geleden heeft tijdens een bijeenkomst ter voorbereiding op de transitie jeugdhulp het oogziekenhuis verteld hoe zij specialistische expertise via bijvoorbeeld opticiens naar de voorkant brengen. Wij zouden dat ook meer moeten doen. Dus kennis naar de sociale teams, maar ook naar de kinderopvang, de woonconsulenten of de wijkagenten.

Tegelijkertijd moet de kwaliteit van bestaande specialismen worden onderhouden. Door de komst van de wijkteams dreigt dat uitgehold te worden als er te veel wordt gegeneraliseerd.

Wat hebben de decentralisaties gedaan met jullie organisatie?

Ongeveer 70% van onze medewerkers zit ergens in een wijkteam, verdeeld over 36 gemeenten. Het heeft geleid tot een soort identiteitscrisis. Voor ons is heel belangrijk dat we waarde kunnen toevoegen voor mensen met een beperking. Onze betrokken en deskundige en medewerkers zetten zich hiervoor iedere dag weer met veel passie en energie in. Vanuit de organisatie en het

management ondersteunen en faciliteren we hen hierbij op allerlei manieren. We doen dit vanuit het principe om verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij medewerkers te beleggen. We zitten midden in een verandering van ons sturingsconcept om hierop de juiste antwoorden te formuleren.

Tegelijkertijd is onze financiering veranderd van budgetgestuurd naar contractgestuurd. De tarieven staan onder druk en de administratieve lasten zijn toegenomen. Voorts is de looptijd van contracten vaak kort, waardoor er risico en onzekerheid is.

Ontstaan er nieuwe organisatievormen?

Dat zal zeker moeten. We gaan veel meer via netwerken organiseren, al zit er wel een grens aan het aantal netwerken waar je actief in mee kunt draaien. Wij willen geen veredelde uitzendorganisatie zijn, maar een intensieve kennisorganisatie die opereert als partner van de gemeente. In elk geval moet er flexibiliteit zijn en willen gemeenten dat er steeds integraler wordt gewerkt.

Wat kan er beter?

Ik zou wensen dat gemeenten elkaar soms wat meer zouden opzoeken. Een Europese aanbesteding bij een gemeente kost ons enorm veel tijd en geld. Ik begrijp dat je als gemeente waar voor je geld wilt en ik accepteer het dat je als aanbieder wel eens iets kunt verliezen. Toch is het echt de vraag of het gemeenschapsgeld goed wordt ingezet met versnipperde inkoopprocedures en veel back-office-gedoe. Ook vind ik dat we in alles wat we doen de cliënt centraal moeten stellen. Dit betekent niet bang zijn voor schotten en

grenzen stellen waar nodig.

Je bent lang wethouder geweest, nu bestuurder. Kijk je anders tegen dingen aan?

Gemeenten moeten zich realiseren wat het voor organisaties betekent als ze voortdurend van alles vragen. Elke vraag heeft voor ons een prijskaartje, daar ben ik me nu meer van bewust.

Wat heeft je verrast?

De enorme passie, drive en veerkracht van de professionals in het sociaal domein. Ze houden focus op de kwetsbare inwoners, ik vind dat mooi!

Hoe kijk je aan tegen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?

Het is een serieus vraagstuk. We moeten zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever blijven en dat we voldoende kwaliteit leveren. Een aandachtspunt is de diversiteit aan CAO's. Dit zou geharmoniseerd moeten worden, iets dat landelijk moet worden opgepakt.

Welke opgave is er voor wijkteams?

Er moet nog veel gebeuren. Een duidelijke taakafbakening, zodat het geen vergaarbak is voor alles. Vaak moet de ondersteuning beter en de processen strakker. Belangrijk is ook om ervoor te zorgen dat eenvoudige zaken niet te complex worden gemaakt en complexe zaken niet te eenvoudig. Tot beide bestaat in veel teams een neiging.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

- Meer inclusief denken en handelen. Vanuit meerdere domeinen tegelijk kijken hoe iemand volwaardig mee kan doen. In Schotland doen ze dat goed. Het zit er in de vezels en in de taal. Kinderen participeren veel meer in regulier onderwijs, waar dan bijbehorende ondersteuning voor wordt geregeld.
- Ruimte creëren om te leren, zowel van incidenten als van successen en de kracht van medewerkers daarbij benutten.

Wat moet worden vermeden?

Te veel focus op eenheidsdenken en gelijkheidsdenken. Er moet maatwerk geleverd worden en dat is in elke context anders.

Wat is fijn voor de burger?

Het is laagdrempeliger en meer burgers nabij geworden.



D r s
J a n
S m i d

Wie?

Teammanager Gezondheid en Hulp, gemeente Rotterdam. De afgelopen jaren was hij projectleider inkoop en bekostiging jeugdhulp voor de gemeente Rotterdam en de Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond (GRJR).

Waar?

De gemeente Rotterdam maakt samen met 14 andere gemeenten deel uit van de GRJR. Het afgelopen jaar hebben zij gezamenlijk voor ongeveer 650 miljoen Euro aan jeugdhulp ingekocht.

Transformatiebouwsteen?

Met Rijnmond regiogemeenten heeft Jan een hele nieuwe bekostigingssystematiek voor de jeugdhulp ontwikkeld, van 800 producten naar een systeem met arrangementen bestaande uit 3 resultaatgebieden en 3 ondersteunings-elementen. Bovendien is één aanbieder als hoofdaannemer verantwoordelijk voor alle jeugdhulp aan een kind.

Inspiratie?

Het feit dat je werkt voor kwetsbare kinderen.

Vragen?

ja.smid@rotterdam.nl

Hoe kijk je terug op de afgelopen jaren?

De eerste opgave was om te snappen waar het om ging en we moesten zorgcontinuïteit organiseren. Op zich is dat denk ik goed gelukt. De tweede stap was het instellen van wijkteams. Dit was in het begin erg wennen voor de mensen in die teams, maar daarin is inmiddels wel verbetering opgetreden. Het verwachtingsniveau was ook erg hoog. Al met al zou je vanuit de gemeente Rotterdam nog meer en breder op gezinsniveau willen koersen.

Verder is er verbinding gelegd tussen jeugd en Wmo, maar idealiter moet dat ook nog met Werk en Inkomen. Met Passend Onderwijs begint het te komen en worden er nu onderwijszorgarrangementen gemaakt.

Voor de specialistische zorg geldt dat het nog erg sectoraal is georganiseerd. We hopen dat daar verandering in komt doordat we gaan werken met één hoofdaannemer die integraal verantwoordelijk is en doordat we de wijze van bekostiging tussen de sectoren gelijk hebben getrokken.

Jullie hebben een enorm inkooptraject achter de rug. Hoe is dat gegaan?

Op die inkoop zijn we best kritisch als je ziet hoeveel inspanning het aan beide kanten heeft gekost en het is de vraag of al die inspanning terug te vinden is in een betere kwaliteit.

Waarom hebben jullie ingekocht via een aanbesteding?

Volgens onze juristen hadden we geen andere keus, gegeven onze randvoorwaarden. We

wilden werken met budgetplafonds, we wilden kunnen selecteren en we wilden stevig vanuit een opdrachtgeversrol kunnen sturen. Je moet dan full dressed aanbesteden. Overigens zijn we in overleg met VWS of dat in de toekomst toch niet anders kan en ook in het regeerakkoord is er aandacht voor. Het hele traject is niet meegevallen. Zo zijn er door aanbieders meer dan 3000 vragen gesteld. Die moesten allemaal op tijd, correct en consistent worden beantwoord. Het illustreert hoeveel werk het zowel voor aanbieders als gemeenten is geweest.

Verder zou een wat langere scope ook wenselijk zijn. Nu is de wettelijke maximale contractduur 4 jaar bij een aanbesteding. Als je van die vier jaar een jaar kwijt bent aan een aanbesteding dan blijft er weinig tijd over om te innoveren en te veranderen. Bovendien is de terugverdientijd voor innovaties erg kort.

Hebben jullie in plaats van aanbesteding overwogen om te subsidiëren of in te kopen via de “Open Huis”-methode (iedereen die aan minimumeisen voldoet krijgt tegen een vaste prijs een contract)?

Subsidie is lastig, want zodra je iets te veel vastlegt of wilt sturen, wordt het juridisch als een overheidsopdracht gezien en ben je alsnog aanbestedingsplichtig. Het nadeel van Open Huis vinden wij dat er dan geen budgetplafonds kunnen worden afgesproken en we wilden ook geen ongelimiteerd aantal aanbieders.

Waar staan we nu?

Voor Nederland is dit nieuw en je ziet dat zoals gebruikelijk alleen het slechte nieuws in

de krant komt. Bijvoorbeeld als gemeenten een rechtszaak hebben verloren. Bij ons zijn 7 rechtszaken geweest en in alle gevallen zijn we in het gelijk gesteld en dat is niet interessant voor de media. Mijn indruk is dat sommige gemeenten te veel op kostenbeheersing zitten en dat daar gedoe is ontstaan, maar in het algemeen is het verantwoord gegaan. Verder lees je veel over wachtlijsten bij de GGZ, ook bij ons spelen wachtlijsten en we zitten er bovenop. Vaak wordt bovendien een verkeerd oorzakelijk verband gelegd tussen wachtlijsten, te weinig geld en de decentralisatie. De vraag is, was het vroeger anders? Verwijst men tijdig door naar collega-aanbieders? Is er voldoende personeel? In onze regio hebben we in elk geval wel altijd geacteerd als er wachtlijsten waren.

Wat is nodig?

Meer beleidsafstemming tussen Werk en Inkomen en Wmo/Jeugd. Het lijkt makkelijk maar is heel lastig want er ontstaat rechtsongelijkheid als je de schuld van iemand met kinderen wel kwijtscheldt en de schuld van iemand zonder kinderen niet of ga je bij bemiddeling naar arbeid een gezinshoofd bevoordelen ten opzichte van een vrijgezel? In individuele gevallen lijken het logische oplossingen, maar als je er breder naar kijkt kleven er veel haken en ogen aan.

Wat verwacht je van 2018?

Ik hoop dat dan de transformatie op de werkvloer zichtbaar wordt, zodat we echt de voordelen gaan merken.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

Aanbieders moeten gebruik gaan maken van de vrijheid om zorg naar eigen inzicht te gaan organiseren. Dit moet zodanig dat jongeren gaan merken dat hulp meer samenhang heeft en beter inspeelt op hun behoefte.

Wat moet worden vermeden?

Te overhaaste besluitvorming. Je moet wel bijstellen als iets niet goed gaat, maar over een paar jaar weten we het pas echt. Het is daarbij dan van belang dat de discussie wordt gevoerd op basis van feiten en een goede analyse.

Wat is fijn voor de burger?

Mensen kunnen nu via de wijkteams dichter bij huis geholpen worden.



Gemeente Rotterdam



D r s
D a v i d
v a n
M a a n e n

Wie?

Directeur Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug. Denkt op tal van fronten mee over de ontwikkelingen in het sociaal domein, onder meer als bestuurslid en voorzitter van verschillende commissies bij Divosa.

Waar?

De RSD, biedt een vangnet voor de inwoners van de gemeenten De Bilt, Bunnik, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede en Zeist die tijdelijk niet of onvoldoende in hun inkomen kunnen voorzien. De RSD biedt schuldhelpverlening, begeleiding en hulp bij het vinden van werk, bij het aanvragen van een uitkering of andere vormen van inkomensondersteuning.

Transformatiebouwsteen?

Van Bolwerk tot Netwerk heet het veranderingsprogramma dat David binnen zijn organisatie heeft ingezet. Klantgericht en aansluitend op de sociale teams in de wijken.

Inspiratie?

Enkele jaren geleden heb ik een tijd in Zuid Afrika werkgelegenheidsprojecten bezocht en ontwikkeld. Het belang van werk of – meer algemeen – een betekenisvolle daginvulling om je als mens volwaardig te voelen is me daar duidelijk geworden. Het is de kunst om grote idealen of doelen klein te maken, stuurbaar en tastbaar, zodat er daadwerkelijk mensen geholpen worden. Daar werk ik voor.

Vragen?

d.van.maanen@rsdkrh.nl
www.rsdkrh.nl

Hoe kijk je terug op de afgelopen jaren?

De decentralisatie was een beweging waar iedereen op zat te wachten en het is goed dat deze taken naar de gemeenten zijn gegaan. Het contact met de burger kan daar het meest integraal tot stand komen. De vraag is hoeveel vrijheid is er lokaal om het in te vullen? Dialoog is daarbij erg belangrijk en we zijn nog maar net begonnen. De ontkokering heeft nog niet echt plaatsgevonden.

Mensen komen uit een verantwoordingscultuur en moeten naar een interventiecultuur. Het accent moet daarbij liggen op taal. Begrijpen we elkaar goed? Wie durft aan wie verantwoordelijkheid over te laten? Het vergt vormen van samenwerking die er nu nog niet zijn.

Waar gaat het om bij Van Bolwerk naar Netwerk?

Het omdraaien van principes. Medewerkers moeten zich afvragen wat verstandig is in een bepaalde situatie, in plaats van wat moet er volgens de regels en de wet. Een inwoner die bij ons langskomt kent al die regels niet en ik wil dat we hem dan zien staan als mens. Wij doen het voor de mensen op straat. Dit vergt een heel andere attitude van medewerkers. Tevens doen we het niet alleen maar samen met heel veel partijen. Je moet je rol kunnen uitleggen en pakken. Kom uit je bolwerk dus.

Jullie zijn een regionale organisatie, hoe verhoudt dat zich tot lokaal maatwerk?

Wij willen de schaalvoordelen van het regionale benutten, bijvoorbeeld via onze processen in de backoffice. Aan de voorkant sluiten we aan bij de beleidswensen van de gemeenten. Elke gemeente heeft in onze regio het sociaal domein en de wijkteams op een andere manier georganiseerd. Wij hebben onze organisatiestructuur daarom wijkgericht opgezet. Hierin moeten we nog wel leren.

Wij hebben onderzocht wat de sociale wijkteams van ons vinden en andersom. Je ziet dan dat de percepties hier en daar uit elkaar lopen. Waar dat zo is moeten we kijken hoe dat komt en hoe het overbrugd kan worden. We moeten onderzoeken wat het beste is. Hoeveel complexe cases heb je daadwerkelijk? Wat kan op wijkniveau en wat absoluut niet? Wat werkt en wat niet? Welke aanpak heeft welk rendement? We moeten nog veel uitzoeken en zorgen voor een goede onderbouwing.

Wat is tot nu toe goed gegaan?

Dat het voor de langere termijn vastligt en dat gemeenten zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid om mee te helpen aan gezamenlijke resultaten. Wel is er nog veel in een beginfase. Er is nog veel ontwikkeling nodig ten aanzien van: informatie-uitwisseling, privacy, handhaving en het kijken vanuit een breder perspectief.

Hoe kijk je aan tegen de invoering van de Participatiewet?

Het doel dat er één regeling moest komen voor de onderkant van de samenleving, is niet

geslaagd en er heeft ook geen vereenvoudiging plaatsgevonden. Op zich is de invoering goed verlopen. De invulling van de rol van de SW-bedrijven is nog in ontwikkeling.

Wat heeft je verrast?

Het is met betrekkelijk weinig chaos gegaan. Dat maakt me ook wel wantrouwend. Tegelijkertijd denk je namelijk ook: "Hoe groot is nu eigenlijk de impact op de burger, wordt die nu beter geholpen?".

Wat moet veranderen?

Vanuit Werk en Inkomen moet de relatie met onderwijs veel nadrukkelijker worden gelegd. ROC's moeten niet alleen opleiden voor wat jongeren leuk vinden, maar vooral voor wat er nodig is op de arbeidsmarkt.

Dit is werkelijk nog een dogma binnen scholen en hier valt heel moeilijk op te sturen.

In Frankrijk gaat dit heel anders. Daar kijkt men per regio wat de arbeidsmarktbehoefte is en daar leiden ze dan voor op. De landelijke politiek moet hier echt iets aan doen. Waarom kunnen universiteiten wel een numerus fixus hebben en ROC's niet?

Die regionale sturing gaat overigens verder dan alleen ROC's. Het gaat erom dat je in bredere zin kijkt naar de economische ontwikkeling in je regio en hoe je zorgt dat je arbeidsmarkt daarvoor is toegerust. Het gaat dan dus ook over bijscholing van medewerkers, zodat langdurige uitval voorkomen kan worden als het economisch tij verandert of de arbeidsmarkt andere eisen stelt.

Wat heb je geleerd?

Geduld hebben, veranderen kost tijd. Je moet kiezen voor continuïteit en doorzetten ook als het ingewikkeld is. Verder is een goed leerklimaat belangrijk. De medewerker als "reflective practitioner"! In de uitvoeringswereld zijn medewerkers en partners niet gewend te kijken naar hun eigen handelen en daarop te reflecteren. Men is gewend om te werken volgens een vast stramien. Daar verandering in brengen, is de uitdaging die ik heb en die we met elkaar hebben.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

Het maatschappelijk rendement in kaart brengen. Wat levert het op, wat gaat goed en wat niet? Er moet een rationalisatie plaatsvinden, want we weten vaak niet goed wat wel en wat niet werkt.

Wat moet worden vermeden?

Denken dat we klaar zijn of opnieuw een grote koersverandering inzetten. We komen er nu pas achter dat het veel complexer is dan we dachten.

Wat is fijn voor de burger?

Dat hij niet meer wordt gezien als een hinderlijke onderbreking van het werkproces, maar als een mens met een vraag. Dat er vervolgens tijd en ruimte is om in gesprek te gaan, zodat hij beter bediend wordt.



D r s
J e l g e r
H i p k e

Wie?

Huisarts. Zijn praktijk maakt deel uit van Gezondheidscentrum Mariastraat in Rotterdam. In zijn werkgebied bevinden zich twee wijkteams.

Waar?

De praktijk van Jelger Hipke ligt in het Oude Westen in Rotterdam. De wijk kent veel sociale problematiek. Ongeveer 70% van de patiënten heeft een multi-culturele achtergrond.

Transformatiebouwsteen?

Met andere huisartsen heeft Jelger het initiatief genomen tot een periodiek wijkgericht overleg. Twee keer per jaar vindt dit plaats tussen huisartsen, wijkteam, CJG en maatschappelijk werk.

Inspiratie?

Ik word dagelijks geïnspireerd door wat ik van mijn patiënten terugkrijg. Ik heb veel bewondering voor het incasseringsvermogen en de strijd lust van veel mensen. Het geeft mij energie en maakt dat ik zelf ook een stapje extra kan zetten.

Vragen?

<http://www.gcmariastraat.nl>

Hoe kijk je terug op de afgelopen jaren in relatie tot de decentralisaties?

In 2015 en 2016 was het een chaos. Vanaf 2015 werkte de bestaande infrastructuur opeens niet meer. Het Riagg ging failliet, er was voor het maatschappelijk werk een nieuwe aanbieder gestart en er waren geen functionerende wijkteams.

In de loop van 2016 hebben wij gehoord dat er in ons gebied wijkteams waren aangesteld. Eind 2016 hebben wij daar contact mee gelegd en nu is er regelmatig overleg.

Sinds 2017 werkt alles wat beter en is er meer inzicht in wie wat doet. In mijn gebied zijn er twee wijkteams. Ongeveer 75% van de patiënten valt qua gebied onder het ene team en de rest onder het andere. Ik heb één aanspreekpunt voor allebei de teams. Dat werkt goed, mede doordat er bij het wijkteam een hele bekwame leidinggevende is aangesteld, die goed coördineert.

Toch vind ik dat het nog steeds minder overzichtelijk is dan voor 2015. Vroeger had je een paar grote aanbieders voor de Wmo en je wist wat je daaraan had. Nu zijn er veel kleine spelers. Zij zijn vaak minder goed bekend met de wijk en het is onpersoonlijker geworden.

Is duidelijk waar jullie wijkteams wel en niet van zijn?

Ja, nu wel. Ik ben er positief over, want zij vormen een soort achtervang voor problemen die ik als huisarts zelf niet kan oplossen. Ik benijd ze overigens niet. De problematiek is hier fors en zij krijgen veel op hun bordje, terwijl veel dingen niet echt goed op te lossen zijn.

Heeft de transformatie effect?

Het is maar hoe je het bekijkt. Er is veel bezuinigd. Op zich heb ik daar geen moeite mee omdat zorg anders uiteindelijk niet meer te betalen is. Als je het bovendien met andere landen vergelijkt dan doen wij het nog best goed.

Waar ik wel moeite mee heb is dat het in de uitvoering niet goed gaat, dat er slecht gecommuniceerd wordt en er teveel verwijsgedrag is. Dat laatste is naar mijn mening echt erger geworden. Ik zie regelmatig mensen die bijvoorbeeld vanwege een scheiding hun huis uit moeten en dan door gemeentelijke instanties, verzekeraars en zorginstellingen voortdurend van het kastje naar de muur worden gestuurd. Zes maanden later is de ellende dan alleen maar groter en zijn ze geen steek opgeschoten. Ik vind dat soms stuitend om te zien.

Gemeenten worstelen nog al eens met het privacyvraagstuk. Ervaar jij dat ook?

Soms wel. Ik mag officieel niet zeggen wat iemand heeft, maar als ik het niet zeg, krijgt een patiënt de zorg niet. Als iemand huishoudelijke hulp nodig heeft, vind ik dat ze mij moeten vragen wat de beperking van de betreffende mevrouw is en wat ze daardoor niet kan. Ik vind niet dat ze mogen vragen hoe dat komt en welke ziekte ze heeft. Toch doen ze dat. Daarnaast ervaar ik soms willekeur in de beoordeling. Het is vaak echt abracadabra of iemand iets toegewezen krijgt of niet, het hangt dikwijls af van de beoordelaar.

Jij verwijst patiënten door op rekening van de gemeente. Dan is het toch niet gek dat ze jou kritisch bevragen?

Ze overvragen bij relatief eenvoudige casuïstiek. Bij multi-problem gevallen vind ik het prima dat er uitwisseling plaatsvindt over de context en dat gebeurt dan ook.

Wat heeft je verrast?

Dat we elkaar het afgelopen jaar hebben gevonden en dat het best goed loopt. Het samenwerken levert iets op en er is meer vertrouwen.

Wat heb je geleerd?

Dat ik vooral niet te snel iets bij mezelf moet veranderen. Wat vandaag wordt besloten is morgen toch weer anders. Voor mij is het belangrijk soms even de kat uit de boom te kijken en me te richten op mijn core business.

Wat is er nodig?

Betere communicatie tussen iedereen. In zo'n grote stad is het complex. Ik heb met 6 ziekenhuizen van doen. Ik heb geen idee wie de wijkagent is en het is wel raar dat ik er eigenlijk nooit contact mee heb. Hetzelfde geldt voor wijkverpleegkundigen. Het ligt ook aan mezelf, maar er is te weinig tijd om het bij te houden en het verandert ook steeds. Toch ben ik wel positief, er worden stappen gezet, maar het vergt een grote inspanning van iedereen!

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

Er moet meer duidelijkheid komen over wie wat doet en voor welke zorg je waar terecht kunt.

We moeten eerlijker zijn over wat we niet meer doen. Oma krijgt niet onbeperkt de zorg die ze nodig heeft en dat kan ook niet, maar nog steeds wordt de verwachting gewekt dat dat wel kan.

Wat moet worden vermeden?

Nog meer versplintering in het zorglandschap.

Wat is fijn voor de burger?

Het is er niet beter en misschien zelfs wel slechter op geworden. In mijn werkgebied heeft de gemeente een andere aanbieder gecontracteerd voor maatschappelijk werk. Deze is minder professioneel en werkt vooral met vrijwilligers, waardoor mensen langer moeten wachten en minder goed worden geholpen.





Jannie Storm

Wie?

Manager Inkoop en Contractmanagement,
Serviceorganisatie Jeugd Zuid-Holland-Zuid

Waar?

De Serviceorganisatie is opgericht door de 17 gemeenten in Zuid-Holland Zuid om sturing op jeugdhulp mogelijk te maken. Zij draagt zorg voor het inkopen en contracteren van de regionale zorgmarkt, budgetbeheersing, informatievoorziening (proces, output en stuurinformatie) en ICT, beleidsontwikkeling en accountmanagement. De Serviceorganisatie is daarmee de spin in het web in een complexe omgeving met 17 gemeenten, de jeugdteams en sociale wijkteams en ca. 120 zorgaanbieders.

Transformatiebouwsteen?

Jeugdhulp wordt ingezet op basis van 9 profielen, waarbij verschillende intensiteiten mogelijk zijn. De methode is in 2017 deels ingevoerd, maar wordt in 2018 werkende weg doorontwikkeld. Verfijnen van de profielen, bepalen van budgetplafonds en uitwerken randvoorwaarden gebeurt in nauwe samenwerking met aanbieders. Voor de periode 2018-2020 is de jeugdhulp ingekocht via de Open Huis methode. Hierbij krijgen alle aanbieders die aan minimumeisen voldoen tegen een vastgestelde beprijzing een contract. Inhoud en voorwaarden van het contract kunnen tussentijds worden aangepast en gelijke tred houden met de ontwikkelingen.

Inspiratie?

De samenleving heeft de plicht om kwetsbaren te ondersteunen en te helpen op eigen benen te staan. Het is mijn intrinsieke motivatie dat te faciliteren en te organiseren.

Vragen?

J.Storm@jeugdzhz.nl

<https://www.jeugdzhz.nl>

Hoe zou jij de afgelopen periode willen kenmerken?

Het is een periode waarin we vooral bezig zijn geweest om samen met aanbieders een nieuwe werkwijze te ontwikkelen. Het belang van de jeugdigen stond hierbij voorop en is tegelijkertijd de gemeenschappelijke deler die gemeenten en aanbieders verbindt. We wilden het zo organiseren dat alle betrokkenen de ruimte konden ervaren om van en met elkaar te leren.

Voorop stond onze visie dat de integrale context van de jeugdhulpvraag bepaalt welke inzet er nodig is. Van daaruit hebben we, naar het voorbeeld van West-Brabant west, 9 profielen ingericht en zijn we gaan inkopen via een Open Huis methode.

Hoe hebben jullie die samenwerking met aanbieders invulling gegeven?

We hebben in overleg met aanbieders de profielen met bijbehorende plafonds per intensiteit vastgesteld en monitoren of de inhoud van de profielen passend is en de plafonds toereikend zijn. Tegelijkertijd rekenen we voorlopig nog wel p x q af met aanbieders, dus in die zin is het model nu nog hybride. Inmiddels heeft de monitoring ertoe geleid dat we op basis van voortschrijdend inzicht al bij vier profielen plafonds naar boven hebben bijgesteld.

Of en vanaf welk moment we echt op resultaat gaan afrekenen, moet in het komend jaar

blijken. Hierbij is het wel van belang dat er een goede (landelijke) definitie komt van resultaat en de wijze waarop je vaststelt of het resultaat is behaald.

Waarom hebben jullie ingekocht via een Open Huis?

We wilden het eerder ingezette leer- en ontwikkelproces met de voor onze regio strategische partners in de nieuwe contractperiode voortzetten. Daarbij moest er ruimte zijn om gaandeweg zowel de werkwijze aan te passen als het aanbod uit te breiden. De regio kent een grote verscheidenheid aan identiteiten. Keuzevrijheid en de mogelijkheid ook voor kleinere lokale aanbieders te kiezen is een groot goed. Op basis hiervan vielen andere meer klassieke inkoopvormen af.

Uiteindelijk hebben we meer dan 100 aanbieders gecontracteerd. Aanbieders die ook in 2017 gecontracteerd waren krijgen op basis van het historisch gebruik een budgetplafond. Nieuwe aanbieders krijgen elk hetzelfde start budgetplafond.

Een ander voordeel van Open Huis vinden wij, dat je tussentijds nog nieuwe aanbieders kunt toelaten. Elk kwartaal houden wij een inkoopronde en laten we nieuwe aanbieders toe indien daar animo voor is en ze aan de voorwaarden voldoen. Zo kunnen we op basis van de ontwikkelingen specifieke jeugdhulpvormen aan het aanbod toe te voegen.

Hoe kijk je terug op het inkooptraject?

Het is altijd meer werk dan je denkt. Doordat iedereen die aan de voorwaarden voldeed in

principe een contract kreeg, was er bij aanvang van het traject al wel veel kou uit de lucht. Hierdoor en door het feit dat er voorafgaande aan het traject veel overleg is geweest met aanbieders hebben we tijdens het inkooptraject nog geen 100 vragen gehad. Wat hierbij zeker een rol speelt is dat we gedurende de contractperiode zaken die niet blijken te werken kunnen aanpassen.

Wat is er tot nu toe bereikt?

Aanbieders en onze serviceorganisatie hebben elkaar beter leren kennen en er is meer vertrouwen. Dit geldt eveneens tussen de domeinen binnen het jeugdveld. We begrijpen elkaars taal beter en durven het beter te benoemen als iets niet gaat. Het wij-zij gehalte is minder geworden en er ontstaan samenwerkingen tussen en binnen de domeinen.

Ligt de transformatie op schema?

De transformatie komt aarzelend op gang, dat zien we overigens ook in andere jeugdhulpregio's.

Het is mega complex door de verschillende bloedgroepen, door wat het kost aan geld, tijd en energie en doordat je moet verbouwen terwijl de winkel open blijft. Verandering heeft tijd nodig. Als de toestroom toeneemt omdat de drempel lager wordt, is dat dan goed of fout? Feit is wel dat er minder geld is en dus kom je dan in een spagaat en komt het leren onder druk te staan.

We beginnen meer inzicht te krijgen in de het aanbod dat nodig is om er voor te zorgen dat de jeugdige zo veel als mogelijk in de eigen omgeving kan blijven. De komende jaren is

“Thuis tenzij” het uitgangspunt bij de verdere ontwikkeling van de jeugdhulp in deze regio.

Wat zijn de aandachtspunten voor de komende tijd?

- Het bevorderen van integraal denken en samenwerken vanuit de jeugdhulpvraag en niet vanuit het productaanbod. Als gemeenten moeten we zorgen dat de administratieve lasten voor aanbieders beperkt blijven.
- Het gedachtegoed van Thuis tenzij... verder handen en voeten geven en de sturing op het budgettair kader aanscherpen.
- Beleidsuitgangspunten van regio's zijn communicerende vaten. Als de ene regio iets stopt, kan dat invloed hebben op de beschikbaarheid of de kosten van aanbod in een andere regio. Het gaat mij dan met name om voorzieningen als bedden of crisisopvang. Hierop is meer coördinatie noodzakelijk.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

Gemeenten en aanbieders moeten ontschot leren denken. Er moet integraal beleid komen vanuit jeugd, Wmo, Participatiewet, onderwijs, wonen, etc.

Wat moet worden vermeden?

In wij/zij blijven hangen en denken vanuit problemen in plaats van oplossingen.

Wat is fijn voor de burger?

Ik vraag me af of we al kunnen concluderen dat het beter is geworden. De drempel voor het aanvragen van hulp is via de wijkteams wel lager geworden.



P r o f. d r
B r a m
S t e i j n

Wie?

Hoogleraar HRM in de publieke sector aan de Erasmus Universiteit. Hij spreekt en publiceert nationaal en internationaal over vraagstukken rondom leiderschap, HRM en motivatie in het publieke domein. Wijkteams hebben zijn bijzondere interesse omdat die onderwerpen daarin samenkomen in de vraag: 'Wat maakt nu dat teams goed functioneren?'.

Waar?

Erasmus School of Social and Behaviour Sciences

Transformatiebouwsteen?

Onderzoek naar het intern en extern functioneren van wijkteams. De afgelopen jaren zijn 185 teams bij 13 gemeenten onderzocht. In de drie grote gemeenten zowel in 2016 als 2017.

Publicatie: <https://repub.eur.nl/pub/99022>

Inspiratie?

Jos de Blok van Buurtzorg

Vragen?

steijn@essb.eur.nl

Hoe kijk je terug op de afgelopen decentralisatiejaren?

Onder mijn leerstoel valt ook veranderingmanagement. Bij dit soort decentralisaties zie je altijd een grenzeloos optimisme bij beleidsmakers over hoe je zo'n verandering kunt invoeren, met de verwachting dat het gelijk goed gaat. Je ziet dat bij de politie, in het onderwijs en dus ook hier in de zorg. Vanuit de literatuur weet je echter dat het weerbarstig is en dat het in het begin bijna altijd moeizaam gaat. Dat geldt nu ook. Inmiddels vallen de dingen wel een beetje op hun plaats en zijn er tegelijkertijd nog steeds dingen die beter kunnen.

Waar staan we nu?

Bij decentralisatie kies je voor maatwerk, dat is positief. Uiteraard is dan de keerzijde dat je lokaal verschillen ziet. Wat beter moet is het leren van elkaar tussen gemeenten. Men is over het algemeen goed bezig maar de focus is te veel alleen op de eigen gemeente. Het collectief leervermogen valt tegen, maar dat is wel weer inherent aan decentralisaties.

Wat gaat goed?

In de meeste gemeenten staat de organisatie er en zijn er geen dramatisch grote ongelukken gebeurd. Wel staat de positie van de specialistische zorg onder druk, maar dat verschilt ook weer van gemeente tot gemeente. Het lijkt erop dat de beoogde bezuiniging in veel gemeenten is gehaald, al is het lange termijn effect daarvan nog onbekend.

Wat heeft je verrast?

Bij de grote gemeenten met veel wijkteams zie je dat de verschillen tussen teams binnen een gemeente groter zijn dan de verschillen tussen gemeenten. In grote gemeenten waar het goed gaat heb je zowel goede als slechte teams en bij minder goede gemeenten evenzo. Het is er vaak een samenloop van omstandigheden of een team wel of niet goed functioneert.

Wat is nu de opgave?

Er moet meer aandacht komen voor de condities waaronder een team goed functioneert en het bewustzijn daarvan. Je ziet dat er wel meer aandacht ontstaat voor teamleren en dat is goed, maar het is slechts een deel van het geheel.

Van belang zijn: de teamomvang, de wijze van leiderschap, de vraag of het team voldoende zicht heeft op het gezamenlijk doel en de onderlinge taakverdeling en de vraag of de faciliteiten op orde zijn.

Hoe groot moet een team dan zijn?

Het hangt van meerdere dingen af, maar als een team groter is dan 20 à 25 personen, wordt het wel problematisch.

Wat gaat nog niet goed?

De organisatie van de wijkteams is onderschat. Er is te weinig aandacht voor leiderschap en in veel gevallen is het verloop in de teams veel te hoog. Als de samenstelling voortdurend verandert, krijg je nooit een goed team.

Wat heb je geleerd?

Je ziet dat er vanuit de literatuur veel inzicht bestaat over teams dat toepasbaar is voor wijkteams, maar in de praktijk gebeurt daar weinig mee. Verder is me opgevallen dat het enthousiasme van mensen een belangrijke succesfactor is. Mensen doen er echt toe! Het zijn dingen die je eigenlijk wel al wist, maar toch verbaast het me telkens weer.

Hoe is innovatie de afgelopen jaren tot stand gekomen?

Op systeemniveau door het politieke besluit om te decentraliseren, gekoppeld aan tijdsdruk, juridische kaders en budgettering. Op wijkteamniveau gaat het om de vraag onder welke condities mensen als groep dingen anders gaan doen. Het is dan van belang dat er een uitdagende opgave is, waar mensen geloof in hebben en dat er voldoende autonomie is voor mensen met ruimte om te leren en ook fouten te maken.

Hoe moet het verder?

Vooraf niet alles opnieuw over hoop gooien, er is wel enige stabiliteit nodig en verder zorgen dat iedereen maximaal van elkaar gaat leren!

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

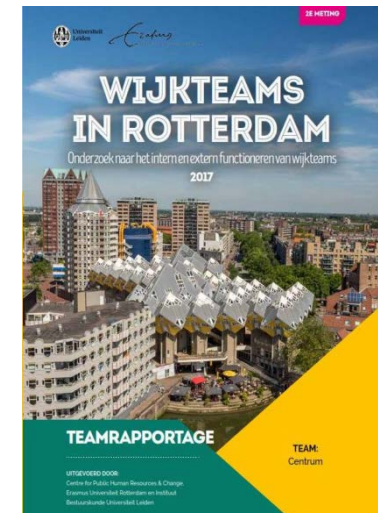
Leren van elkaars ervaringen tussen gemeenten.

Wat moet worden vermeden?

Systeemverandering op systeemverandering. Kleine aanpassingen mogen, maar de essentie van de transformatie mag voorlopig niet worden aangepast.

Wat is fijn voor de burger?

Een duidelijk aanspreekpunt in de wijk in de gemeenten waar het goed geregeld is.





D r s
L u c a s
d e
B o e r

Wie?

Regiomanager Utrecht Midden bij Mitros. Integraal verantwoordelijk voor dagelijks beheer, verhuur, onderhoud, portefeuillemanagement en financieel beheer van circa 7.500 huurwoningen in de Utrechtse wijken Zuilen, Ondiep, Pijlsweerd en de Binnenstad.

Waar?

Mitros is een woningcorporatie die bijna 30.000 woningen beheert in Utrecht en Nieuwegein. Mitros wil huishoudens die daar zelf niet goed in slagen een goede woning in een prettige woonomgeving bieden.

Transformatiebouwsteen?

Mitros neemt in Utrecht actief deel aan Citydeal Inclusieve stad. Daarmee werken we mee aan oplossingen die voor ons als corporatie niet altijd de meest gunstige zijn, maar voor het gezin en de samenleving wel. Die werkwijze stelt systeembependingen ter discussie en dat is goed.

Zie: www.inclusievestad.nl

Inspiratie?

Jaap Peters en zijn 'Rijnland praktijk boekje'. Over vertrouwen, autonomie en vakmanschap. Mooie uitgangspunten voor elk succesvol (wijk)team.

Vragen?

info@lucasdeboer.nl
www.mitros.nl

Hoe kijk je terug op de afgelopen decentralisatiejaren?

Met gemengde gevoelens. Er is een structuurwijziging met een kostenbesparing bedacht, maar de winst is te snel ingeboekt. Bovendien weten we niet of de aanneme klopt dat de nieuwe werkwijze goedkoper is. Overigens geloof ik wel dat er een hoop verbetering mogelijk is en dat de oude situatie zeker niet ideaal was.

Om een voorbeeld te noemen, de striktheid die ik soms zie bij intakes is ingegeven door beperkte capaciteit en financiële krapte, niet door hoe mensen inhoudelijk het beste kunnen worden geholpen.

Hoe had het dan moeten?

Dat is ook weer lastig te beantwoorden. Ik heb 15 woonconsulenten die het allemaal heel druk hebben, maar als het er 30 waren zouden ze nog steeds te veel werk hebben. Ergens zal de wet van toe- en afnemende meeropbrengsten wel van toepassing zijn, maar het is heel ingewikkeld om het optimum te bepalen. Ik denk wel dat het misschien allemaal wat geleidelijker had gekund.

Julie doen mee aan de City deal Inclusieve Stad. Hoe werkt dat?

Het is een lokale samenwerking tussen alle spelers in het sociaal domein. Het bekende voorbeeld is een gezin met schulden, waar de belastingdienst beslag legt op de auto, terwijl vader werkt als pakjesbezorger. Uiteindelijk leidt het tot een huisuitzetting met enorme emotionele en maatschappelijke kosten. Soms zijn er problemen die vragen om een

systeemafwijking. In Utrecht komen op donderdagochtend alle partners bijeen om dit soort zaken integraal op te lossen. Het zijn dan niet de bazen, maar medewerkers die allemaal door hun directeur gemandateerd zijn om elke beslissing te nemen die voor die casus nodig is. Het afgelopen jaar is dit uitgetoet in een pilot in de wijk Ondiep en vanaf 2018 wordt het stadsbreed uitgerold.

Wat hebben de decentralisaties jullie als corporatie tot nu toe gebracht?

In Utrecht gaat het best aardig. Voor ons is het veel gemakkelijker geworden om met allerlei instellingen samen te werken, de sociale infrastructuur is duidelijker. De lijntjes zijn korter geworden. Wij hebben onze eigen structuur aangepast op die van de wijkindeling en de wijkteams en dat is erg handig gebleken.

Heel veel aandacht ging de afgelopen jaren naar de twee, drie of vier decentralisaties. Tegelijkertijd kregen de corporaties de nieuwe Woningwet voor hun kiezen. Hoe is dat gegaan?

Het heeft een grote impact, want we mogen heel veel niet meer, wij moeten ons alleen nog focussen op de stenen. Ik vind de nieuwe regelgeving onnodig knellend, maar niet waterdicht. We mogen formeel nog maar 126 Euro per woning aan leefbaarheid uitgeven. Toch doen wij veel meer, omdat we via de door de nieuwe wet verplichte prestatieafspraken met de gemeente een andere inzet hebben afgesproken. Dat kan dan weer wel, maar het is allemaal ingewikkelder geworden.

Worden door de gemeente de consequenties van de Woningwet betrokken in het decentralisatiebeleid?

Nee. In dit opzicht werkt de gemeente niet integraal. Bij onze prestatieafspraken is wel de wethouder aangehaakt die over duurzaamheid gaat, maar de wethouder sociaal nog veel minder. De samenwerking over de City deal gaat helemaal buiten de prestatieafspraken om, terwijl dit soort dingen wel gekoppeld zouden kunnen worden.

Als corporaties hebben wij er voor gezorgd dat er wordt ingespeeld op extramuralisering, maar dat is van ons uitgegaan en niet vanuit de gemeente.

Wat vind je goed en wat kan nog beter?

Ik vind het positief dat in Utrecht de wijkteams een fysiek gezicht hebben. Ze zitten ergens in de wijk waar je heen kunt en dat is laagdrempelig. Wel vind ik dat de wijkteams nog assertiever mogen zijn. Ze zoeken oplossingen binnen de bekende gebruikelijke kaders en zouden nog vaker het systeem ter discussie mogen stellen als dat in de weg zit. Dat vergt overigens wel extra competenties en die zijn er niet altijd.

Verder vraag ik me af in hoeverre wijkteam-medewerkers voldoende autonoom kunnen en mogen opereren. Het valt me op dat ze heel vaak eerst weer terug moeten naar het team om het daar te bespreken voordat er een knoop kan worden doorgemaakt. Dat kost extra tijd en is volgens mij niet altijd nodig.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

In Utrecht moet een oplossing komen voor huishoudens die geen hulpvraag articuleren maar die toch dringend hulp nodig hebben.

Wat moet worden vermeden?

Regels en procedures niet maken op de uitzonderingen en dus accepteren dat er heel soms iets niet goed gaat.

Wat is fijn voor de burger?

De wijkteams (in Utrecht 'buurtteams') zijn redelijk ingeregeld en er komt daar nu ruimte om dingen ook echt te verbeteren/innoveren.





D r s A n t o n v a n G e n a b e e k

Wie?

Hoofd Maatschappelijke Ontwikkeling bij de gemeente Alphen aan den Rijn. Hij studeerde filosofie en was hiervoor directeur bij een Rotterdamse welzijnsinstelling.

Waar?

De gemeente Alphen aan den Rijn (106.000 inwoners) heeft zowel voor de Wmo, als voor jeugd een aanbesteding georganiseerd waarbij in het bestek was opgenomen dat alles aan één consortium zou worden gegund. Bij de aanbesteding jeugd keurde in 2016 de rechter de procedure af, omdat er teveel risico bij aanbieders werd gelegd. In 2017 heeft de gemeente de procedure bijgesteld en overnieuw gedaan en is de inkoop succesvol afgerond.

Transformatiebouwsteen?

- Het aanbesteden van het sociaal domein middels een lump sum bekostiging, waarbij één consortium voor een vast bedrag voor een relatief lange periode verantwoordelijk is voor een breed perceel van het sociale domein.
- Tom in de Buurt. Tom is zorg en welzijn in de buurt. Zowel voor het individu, als voor elkaar. Dat betekent dat mensen persoonlijke zorg krijgen en dat zorg- en welzijnsorganisaties de handen ineen slaan en samen zorgen voor versterking van informele netwerken.
Zie: www.tomindebuurt.nl

Inspiratie?

Inspirerende organisaties en initiatieven: Buurtzorg van Jos de Blok; Eropaf; Eigen Kracht Centrale.

Vragen?

agenabeekvan@alphenaandenrijn.nl

Hoe kijk je terug op de afgelopen decentralisatiejaren?

In Alphen zijn de aanbestedingen goed gegaan. Ik ben content met de plannen van onze jeugdhulpaanbieder 'Go for Jeugd'. Bij 'Tom in de Buurt' zien we goed de beoogde collectieve oplossingen in de buurt terug, terwijl de individuele zorg op peil is gebleven. Wel moet de transformatie nog verder gaan. Er is nog betere samenwerking nodig in de uitvoering. We willen meer kruisbestuiving en nog meer verbinding tussen welzijn, sport, jeugdzorg en Wmo.

Wat zijn de voordelen van jullie wijze van aanbesteden en bekostigen?

- De verantwoordelijkheid voor de uitvoering komt daar waar hij hoort, bij de deskundige professionele uitvoerders.
- Er is een prikkel om integraal te werken met de inwoner centraal.
- Door het lump sum budget is ruimte gecreëerd. We sturen op resultaat, niet op prijs x hoeveelheid.

Hoe sturen jullie dan?

De verantwoording is versimpeld. Daardoor ontstaat veel meer tijd en ruimte om met elkaar in gesprek te gaan over hoe het nu werkelijk gaat. We houden interviews met bewoners en professionals, workshops over actuele thema's, organiseren werkbezoeken en we hebben leertafels met bewoners, raadsleden, ambtenaren en professionals.

In het verleden hadden we tientallen contracten en moesten daar alle facturen van controleren. Straks hebben we één contract en kunnen we ons richten op het effect van de uitvoering.

Jullie hebben contracten voor de lange termijn gesloten, waarom?

Het is van belang om rust te creëren. De Europese aanbestedingsprocedures zijn een moeilijk vehikel. Het is eigenlijk ontworpen voor de bouwwereld. In het sociale domein is het lastig, omdat het minder zwart/wit is en je veel meer te maken hebt met relaties en zachte verbindingen die je niet zo maar kunt vervangen. Alphen heeft nu contracten gesloten van vier tot zeven jaar.

Er kunnen dan ook heel lang geen nieuwe toetreders bij komen. Hoe zit het dan met de keuzevrijheid voor inwoners?

Go for Jeugd is een consortium bestaande uit de volgende organisaties: Cardea, Curium-LUMC, Gemiva-SVG groep, Horizon, Ipse de Bruggen, Kwadraad, Opvoedpoli en Prodeba. Deze organisaties hebben gezamenlijk in principe voldoende expertise in huis om maatwerk te kunnen bieden voor de inwoners

van Alphen aan den Rijn. Daarnaast is in het contract met Go for Jeugd opgenomen dat zij 20% van de zorg moet betrekken van aanbieders buiten het consortium. Zo is er voldoende mogelijkheid om rekening te houden met de specifieke voorkeur voor een hulpverlener of aanpak wanneer die niet voorhanden zou zijn binnen het consortium.

Wat heb je geleerd?

Van de aanbestedingsprocedures hebben we veel geleerd. Ook van het feit dat we in eerste instantie bij de aanbesteding Jeugdzorg door de rechter zijn teruggefloten. Dit heeft ons nog duidelijker gemaakt dat onze vernieuwende manier van aanbesteden en contracteren het nodig maakt om de grote impact hiervan op de bedrijfsvoering van aanbieders te doorgronden. Bijvoorbeeld: Ten aanzien van eventuele financiële risico's hebben we een duidelijker ventiel ingebouwd.

Waar ben je blij mee?

Wij zien dat zorgverleners en welzijnsorganisaties elkaar goed opzoeken. Er ontstaat steeds meer uitwisseling met sport en welzijn en ze gaan op zoek naar meer preventieve collectieve oplossingen. Ze weten elkaar te vinden en dat is een heel groot succes.

Hoe zie jij de opgave voor komend jaar?

Er is nog heel veel finetuning nodig de komende jaren. Soms zijn er gaten of overlappingsen. Hoe maak je het onderscheid tussen screening en casemanagement? Dat soort vragen.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

De transformatie de tijd geven en de druk eraf halen. Gemeenten de tijd en de ruimte geven om de decentralisaties uit te voeren.

Wat moet worden vermeden?

Paniekvoetbal en achter hypes aanrennen.

Wat is fijn voor de burger?

De burger kan zoveel mogelijk op dezelfde plek in de buurt terecht en wordt daar dan ook echt geholpen.



Stephan Valk

Wie?

Bestuurder Parnassia Groep. Opgeleid tot register accountant en psychiatrisch verpleegkundige. In zijn functie vindt hij een combinatie van zorg en bedrijfsvoering. Dit stelt hem in staat te helpen om steeds de behandeling voor psychiatrische patiënten te verbeteren.

Waar?

De Parnassia Groep biedt laagdrempelige als ook specialistische en topklinische geestelijke gezondheidszorg. De 10.000 collega's (medewerkers, aangesloten behandelaren, vrijwilligers en stagiairs) zijn werkzaam op 400 locaties, in vooral drie kernregio's Noord-Holland, Haaglanden en Rijnmond (waaronder de Zuid-Hollandse Eilanden).

Transformatiebouwsteen?

- Woonvoorzieningen realiseren voor mensen met ernstige problemen maar die wel zelfstandig kunnen huren.
- Actieve deelname in wijkteams (jeugd en volwassenen).
- Actieve deelname in projecten achter de voordeur.
- Intensieve thuisteamen en een instelling voor de meest complexe jongeren samen met Jeugdformaat en Ipse de Bruggen.

Inspiratie?

Persoonlijke verhalen van ouders met hun kinderen. Dat ieder kind, ongeacht afkomst, recht heeft op gelijke toegang tot de specialistische GGZ-kennis.

Vragen?

rvb-sec@parnassiagroep.nl
www.parnassiagroep.nl

Hoe kijk je terug op de periode sinds 2015?

In het begin dachten wij dat de decentralisaties voordelen konden hebben, doordat je alles veel meer lokaal met elkaar gaat verbinden. Echter, het moest allemaal hals over kop. Veel tijd is gestoken in het overleven met elkaar, terwijl dat beter aan samenwerking en stapsgewijze verbetering en innovatie had kunnen worden besteed.

Wat is er dan misgegaan?

Veel te veel tijd en geld zijn kwijtgeraakt aan contractering en verantwoording. Daarbij ontstaan er nu te grote verschillen tussen regio's. Het kan gebeuren dat iemand in de ene regio echt inhoudelijk andere zorg krijgt dan in de andere regio. Het is risicovol en straks zitten de kinderen op de blaren.

Andere diensten zoals parkeertarieven zijn ook niet in elke gemeente gelijk. Hoort dat niet bij decentraliseren?

Nee. Het gaat hier om de kans op goede behandeling en herstel van jongeren. Een vergelijking met parkeertarieven is een beetje te eenvoudig. Soms gaat het zelfs over leven en dood.

Wat vind je positief?

In de oude situatie had een grote meerderheid van de cliënten in jeugdzorg een multi-culturele achtergrond, terwijl die verhouding in de jeugd-ggz precies omgekeerd was. Ik had

me dat nooit zo gerealiseerd en dat is natuurlijk helemaal niet goed.

Ongeacht je afkomst en positie moet je gelijke toegang hebben. Dat kunnen we nu fors verbeteren door de samenwerking met de jeugdzorgpartners.

Gelet waar we nu staan, wat is er nodig?

Europese aanbestedingen moeten in het sociaal domein worden afgeschaft. De Aanbestedingswet moet hierop worden aangepast. Het moet gaan over samenwerken en steeds de nieuwe lacunes die ontstaan oplossen.

Niet alle regio's besteden toch Europees aan?

Nee, maar het tendeeft er wel naar toe. Ook regio's die proberen het via een lichtere variant te doen, voelen zich steeds meer genooddaakt volledig te gaan aanbesteden.

De afgelopen jaren zijn in dit opzicht niet goed geweest. Er is veel kapot gemaakt dat niet had hoeven. Ik denk dat we een organisme of systeem met elkaar zijn dat steeds moet groeien in zijn ontwikkeling. Beter een aantal kleine stappen, dan direct één grote daar waar dat niet perse nodig is. Een voorbeeld zijn de verzekeraars, de jaarlijks sturen door meer of minder budget te geven, afhankelijk van je prestaties. Daar gaat een gezonde prikkel vanuit en het gaat allemaal meer stapsgewijs.

Hoe dan wel?

De decentralisaties zijn ingevoerd met een bezuiniging, terwijl de winkel open moest blijven. Normaal gesproken laat je dan je primair proces doorlopen en beperk je de

ondersteunende processen. Echter nu is er zowel bij gemeenten als bij aanbieders een groot aantal in- en verkopers en administratiemedewerkers bijgekomen. Dat is geen goede ontwikkeling. We moeten veel meer vanuit vertrouwen werken in plaats van uit alleen de verantwoording.

In veel gevallen is het ook haast onuitvoerbaar. Wij moeten opschrijven wat het effect is van het handelen bij een cliënt. De praktijk is niet zo zwart/wit. Soms is het effect niet zo concreet en het is context afhankelijk. Natuurlijk kunnen we heel veel wel laten zien van wat het effect van ons handelen is, maar wel op de hoofdlijnen.

Meer partnerschap en minder opdrachtgever vs. opdrachtnemer?

Inderdaad. Je moet met elkaar maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en dragen. Als je via hele dikke contracten op allerlei details gaat sturen, dan zal de ander alleen datgene doen wat er in het contract staat.

Er zijn in ons werk nu eenmaal veel mensen die niet in alle hokjes passen. Om daar oplossingen voor te kunnen vinden is er partnerschap nodig, je kunt dat niet via een systeem regelen.

De instelling zal dan ook harder lopen voor de gemeente om samen problemen in de stad op te lossen en incidenten zoveel mogelijk te voorkomen.

Welke aandachtspunten zie jij verder voor 2018?

Op het gebied van de privacy mag nog wel het een en ander gebeuren. Het is nu soms te

belemmerend als je bijvoorbeeld gezinnen wilt behandelen. Hier ligt een opgave voor het Rijk.

Verder moeten we er gezamenlijk voor zorgen dat collega's niet vastlopen in het systeem, maar dat ze verder geholpen kunnen worden. Er moeten meer schotten weg, de verantwoording op hoofdlijnen met regelruimte (80-20-regel) en het moet nog integraler.

Tot slot...

Wat moet nu snel gebeuren?

- Samen het systeem laten werken.
- Richten op resultaten en niet op verantwoording.
- Dus regelruimte voor instellingen en gemeenten.

Wat moet worden vermeden?

- De vaak fijnmazige contracten. Het moet veel meer op hoofdlijnen met elkaar.
- Grote verschillen tussen gemeenten qua aanbod.

Wat is fijn voor de burger?

- Sneller signalering van problemen.
- Samenwerking tussen instellingen.
- De gemeente is aanspreekbaar.

Over de auteur

Drs. Michel de Visser (1970) studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, de London School of Economics en de Ecole Supérieure de Commerce de Lyon. Hij deed zijn eerste consultancy ervaring op bij Cap Gemini Ernst & Young. Vervolgens was hij zes jaar deelgemeentewethouder in Kralingen-Crooswijk (Rotterdam). In 2010 startte hij zijn eigen bedrijf Michel de Visser Advies. Daarnaast was hij actief als visitator van woningcorporaties en vervulde diverse nevenfuncties in het sociaal domein. Momenteel is hij lid van de Raad van Toezicht van 3B Wonen in Lansingerland en voorzitter van de Van Veldhuizen Stichting (opvang voor kinderen met een sociaal medische indicatie) in Rotterdam.

Over de adviseur

Michel de Visser Advies helpt gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en woningcorporaties met de veranderingen in het sociaal domein. De advies- en interim-opdrachten zitten vaak op het raakvlak van strategie en bedrijfsvoering.

Een nieuwe koers bedenken of de samenwerking verbeteren. Kijken hoe iets efficiënter gemaakt kan worden en hoe resultaten zichtbaar kunnen worden. Welke strategische keuzes zijn nodig om te transformeren?

Afstemming zoeken, leren van slimme dingen op een andere plek of in een andere sector en kruisbestuiving tot stand brengen.

Samen met opdrachtgevers, soms alleen, soms met partners en altijd met humor!

Michel de Visser
ADVIES

06-81449540

m.devisser@mdva.nl

[@micheldevisser.nl](https://www.instagram.com/micheldevisser.nl)

www.mdva.nl

Colofon

Hoe verder. Reflecties bij de transformatie van het sociaal domein.

Copyright © 2018 Michel de Visser Advies
Auteur: Michel de Visser
Omslagontwerp en vormgeving: Marco Biemans

Het staat een ieder vrij deze publicatie in de huidige vorm te verspreiden.

Niets uit deze publicatie mag zonder toestemming van Michel de Visser gekopieerd en gebruikt worden op andere websites, in drukwerk of in andere media.

Oproep benchmark wijkteams

In 2018 organiseren de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Universiteit van Leiden en Michel de Visser Advies samen weer een benchmarkonderzoek voor sociale wijkteams. Het doel is om de teams inzicht te geven in hun eigen functioneren en hoe ze het doen ten opzichte van andere wijkteams binnen en buiten de gemeente.

Gemeenten en wijkteamorganisaties die belangstelling hebben om op deze manier te leren en te verbeteren kunnen contact opnemen via: info@mdva.nl.

Voor meer info zie:

www.wijkteambenchmark.nl