



# De gouden formule

10 Gouden Sociale Gemeenten aan het woord

Voorwoord ▶▶

**8 tips** voor gemeenten: 'Focus op de sociale professional' ▶▶



**1**

**Vlaardingen** kiest doelmatigheid boven rechtmatigheid

[Meer over Vlaardingen](#) ▶▶

**2**

**Zaanstad** luistert naar de burgers

[Meer over Zaanstad](#) ▶▶

**3**

**Oss** kleurt buiten de lijntjes

[Meer over Oss](#) ▶▶

**4**

**Wijk bij Duurstede** houdt de lijnen kort

[Meer over Wijk bij Duurstede](#) ▶▶

**5**

**Alphen aan de Rijn** zet TOM aan het roer

[Meer over Alphen aan de Rijn](#) ▶▶

**6**

**Deventer** streeft naar gelukkige burgers

[Meer over Deventer](#) ▶▶

**7**

**Ede** transformeert pragmatisch en ambitieus

[Meer over Ede](#) ▶▶

**8**

**Almere** gaat voor slimme collectiveringen

[Meer over Almere](#) ▶▶

**9**

**Heerenveen** zet stevig in op preventie

[Meer over Heerenveen](#) ▶▶

**10**

**Heerlen** gelooft in co-creatie

[Meer over Heerlen](#) ▶▶

Colofon ▶▶



## Succesvol transformeren

Lef. Vertrouwen. Daadkracht. Het is een greep uit de ingrediënten die tot een succesvolle transformatie van het sociale domein leiden. Dat blijkt wel uit de interviews in deze publicatie. We spraken de tien gemeenten waar vorig jaar de eerste concrete resultaten van transformatie, innovatie en slim samenwerken zichtbaar werden.

De titel van deze publicatie suggereert dat er een succesformule bestaat voor een vlekkeloze transformatie. Dat is niet zo. De titel is een verwijzing naar de 10 Gouden Gemeenten, die we vorig jaar selecteerden toen we zochten naar gemeenten waar de samenwerking tussen sociaal werk en zorg op wijkniveau goed georganiseerd is. Niet dat alles daar goed gaat. We zagen de afgelopen maanden ook dat in sommige gemeenten sociaal werkers in wijkteams worden bedolven onder individuele aanvragen. Ook bij deze 10 Gouden Gemeenten.

Wat wel goed gaat, leest u hier. De gemeenten en organisaties geven u een bescheiden kijkje in hun keuken. Wat duidelijk wordt is dat stevig partnerschap tussen gemeenten, inwoners en aanbieders dé sleutel is tot succesvolle transformatie in het sociale domein. Geen harde concurrentie, geen onmogelijke aanbestedingen, geen ivoren torens. Wel: innovatie, daadkracht, transparantie.

Dat partnerschap is niet soft, maar zakelijk. Er is ruimte voor discussie over uitvoering, kwaliteit en visie. Gemeenten en organisaties dagen elkaar zo voortdurend uit om meer te doen met minder middelen. Dat resulteert vervolgens in verrassend innovatieve producten.

Een terugkerend element is ook het sturen op resultaten. Gemeenten weten – met inbreng van burgers en organisaties – wát er moet gebeuren. Hoe dat vervolgens gebeurt laten ze aan de vakkennis en expertise van de sociaal werkers over. Dat vertrouwen en die ruimte vertaalt zich weer in creatief en vindingrijk maatwerk om bewoners net dat opstapje te geven of binnenboord te houden.

Ik word wel enthousiast van die eerste concrete gevolgen van de decentralisatie, en nu de transformatie. Hopelijk geldt dat ook voor u. Deze fraaie staalkaart van hoopvolle ontwikkelingen en gedurfde initiatieven laat zien dat het lukt om het roer om te gooien en een nieuwe koers te varen. Met het welzijn van de burger(s) als stip op de horizon.

**Marijke Vos, voorzitter MOgroep, brancheorganisatie Sociaal Werk**



Prof. dr. Tine Van Regenmortel over  
het geheim van goud

## ‘Het is niet erg om gaandeweg te leren’

Waarom danken de 10 Gouden Gemeenten hun status? En hoe kunnen overige gemeenten in hun voetsporen treden? Prof. dr. Tine Van Regenmortel, coördinator van de Academische Werkplaats Sociaal Werk, presenteerde tijdens een symposium de werkzame principes die zij bij de 10 Gouden Gemeenten terugziet. Hier vertaalt ze die naar acht concrete tips. ‘Je hebt de juiste mensen op de juiste plek nodig.’

8 gouden tips

1

## Vind je eigen weg als gemeente

‘Als ik naar de 10 Gouden Gemeenten kijk vallen me direct twee zaken op: enerzijds is er een sterke gemeenschappelijke basis tussen gemeenten, organisaties en cliëntorganisaties. Daaruit vloeit een krachtige visie voort waarin samenwerking en dialoog belangrijk zijn. Anderzijds is er de nodige variatie, de zogenaamde couleur locale. Die speelt goed in op lokale krachten en mogelijkheden en laat tegelijk ruimte open voor creativiteit en innovatie. Het doel van de transitie is voor iedereen hetzelfde, maar de concrete weg erheen kan voor iedereen anders zijn. De overheid biedt aardig wat bewegingsvrijheid, en ik denk dat de gouden gemeenten die ruimte heel goed benutten.’

2

## Focus op de sociale professional

‘Goed sociaal werk gaat wat mij betreft niet in de eerste plaats om het inzetten van bewezen methodieken, maar om effectieve, competente professionals. Die op maat en met de nodige kennis en vaardigheden de juiste methode kunnen inzetten. Dat vraagt ook om competente organisaties die de professionals voldoende vrijheid en ondersteuning bieden. Dat allemaal vraagt uiteraard ook om competent beleid. Het gaat immers om een gedeelde verantwoordelijkheid om te komen tot sociale inclusie en volwaardig burgerschap voor iedereen.’

3

## Zorg voor de juiste mens op de juiste plaats

‘Ik zie in de praktijk dat er een versnelling bij het transformeren optreedt als de juiste mensen op de juiste plek zitten. Mensen die de wil en de kennis hebben om te veranderen, met elkaar de dialoog aan te gaan en die begrijpen dat op elk niveau daadkrachtige mensen moeten zitten die het beleid vormgeven. Tot op het hoogste niveau is het van belang dat mensen doen wat ze beloven en prediken. Daar hebben mensen respect voor.’

4

## Durf fouten te maken

‘De vrijheid om invulling te geven aan de decentralisaties en de transformatie schrikt sommigen gemeenten af. Ik vang soms geluiden op over gemeenten die van schrik alles weer gaan dichttimmeren met regeltjes en administratie-eisen. Niet doen, is mijn advies. Het is niet erg om gaandeweg te leren. Als je genoeg evalueert kun je tijdig bijsturen. Maar laat het proces wel groeien. Daar is lef voor nodig, en visie. En als je er niet uitkomt, ga dan een kijken bij een ander, vraag hoe zij het doen. Laat je inspireren.’

8 gouden tips

## 5 Omarm de weerstand

‘Neem tijd om je visie uit te werken en creëer er draagvlak voor. Tot het echt in alle genen zit van alle partijen. Dialoog is daarin fundamenteel. Er zijn nog veel dilemma’s in het sociale domein, praat daarover in alle openheid. Tot waar ga je, wat tolereer je, wanneer grijp je in? Wat doe je met de stroom vluchtelingen, of met mensen die echt niet meer verder willen met hulpverlening? Het is nog zoeken. Daar kan je met elkaar over in gesprek. Daarbij is het vanzelfsprekend dat je op weerstand stuit. Dat is niet erg. Verschil van mening is toe te juichen, sta daar voor open. Probeer de oorsprong te vinden van het verschil en vind van daaruit je gemeenschappelijke grond.’

## 7 Voorkom schijnparticipatie

‘De burger of cliënt betrekken en centraal stellen is iets waarvan de meeste gemeenten absoluut het nut inzien. Het is de norm. Maar het gaat wel verder dan een verplichting. Er zit waarachtig veel kennis bij de doelgroep. Het is de moeite waard die kennis op te halen. Het gevaar bestaat namelijk dat mensen wel aan tafel worden gevraagd, maar niet worden gehoord. Meepraten alleen is niet genoeg, burgers moeten voelen dat hun stem gehoord wordt en ertoe doet. We moeten dus oppassen voor schijnparticipatie. Op langer termijn creëer je dan juist afstand.’

## 6 Zie de wetenschap als partner

‘Kurt Lewin, een van de grondleggers van actieonderzoek, zei eens: “Niets is zo praktisch als een goede theorie.” Wetenschap kan de praktijk helpen. Er zijn drie kennisvormen in het sociale domein: de wetenschappelijke kennis, de professionele kennis en de ervaringskennis. Het is belangrijk om deze kennisvormen met elkaar te kruisen, en ze niet afzonderlijk op te halen. Co-creatie tussen professionals, gebruikers, onderzoekers en management leidt tot het verbeteren van de kwaliteit van de hulp en het proces van empowerment van de betrokkenen, in het bijzonder de professionals en de gebruikers.’

## 8 Zorg voor ontspanning

Leren en co-creëren kost tijd. Dat levert op korte termijn werk- en tijdsdruk op en op de langere termijn tijdwinst. Toch is het oppassen geblazen, dat de professional niet opbrandt. Om dat te voorkomen is het nodig om ondanks de ernst en de uitdaging van maatschappelijke problemen de tijd te nemen om te ontspannen. Zorg voor de nodige creativiteit en humor en benut het toeval zodra het zich aandient. Deze benadering is ook een belangrijk kenmerk van de ‘blended dienstverlening’ van Stichting DOCK. Een enorm succesvolle aanpak, die ruimte biedt aan creativiteit, humor en toeval. De emotionele balans van werknemers gaat er op vooruit en cliënten voelen zich eerder erkend en gewaardeerd.’

Professor dr. Tine Van Regenmortel (1961) studeerde klinische en ontwikkelingspsychologie en promoveerde aan de KU Leuven. Zij is hoofd van de Onderzoeksgroep Armoede, maatschappelijke integratie en migratie bij het HIVA, Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving aan de KU Leuven en tevens verbonden aan de Master Sociaal Werk en Sociaal Beleid van de Faculteit Sociale Wetenschappen aan dezelfde universiteit. Sinds juli 2014 is zij coördinator van de Academische Werkplaats Sociaal Werk aan de Tilburg University/Tranzo. Eerder was zij in Nederland actief als lector Empowerment en maatschappelijk kwetsbare groepen aan de Fontys Hogeschool Sociale Studies in Eindhoven.

# ‘Je moet af en toe langs het randje durven lopen’

‘Integraal werken deden we al. De decentralisaties hebben ervoor gezorgd dat dit makkelijker gaat.’ Wethouder Cees Oosterom en Elles van Kampen, hoofd sectie Jeugd en Maatschappelijke Ondersteuning, zien de kanteling als een kans. Een dubbelinterview over zachte landingen, resultaatfinanciering en het lef om buiten de lijntjes te kleuren. ‘Anders ligt bureaucratie op de loer.’

## Hoe heeft Vlaardingen zich op de decentralisaties voorbereid?

**CO:** ‘We zagen de bal al ver van tevoren aankomen. Nog voordat er sprake was van een overheveling van taken, zijn we hier al aan de slag gegaan met de stap naar integraal werken. Rond 2011 zagen we in dat een vraag nooit op zichzelf staat. Stel, iemand meldt zich voor een maaltijdservice. Maar tijdens een verdiepend gesprek blijkt dat diegene met een paar aanpassingen in huis nog prima kan koken en misschien zelfs langer thuis kan wonen. Ook innovatief denken moesten we al veel eerder toepassen. Om een voorbeeld te noemen: door de vergrijzing ontstond daar een tekort aan scootmobielen. Het bleek



## De gemeente: Vlaardingen

ook niet erg efficiënt te zijn om iedereen een scootmobiel te geven. In dit geval bleek een pool een uitkomst te zijn. Niemand immobiel, en het tekort was opgelost.'

**EvK:** 'We hebben ons daarnaast terdege voorbereid op de transitie. Wat komt erbij aan taken? Om hoeveel cliënten gaat het? We zijn heel veel kennis gaan verzamelen. Toen de decentralisaties feitelijk werden aangekondigd, waren wij al ver met het formuleren van een integraal beleid. Integraal werken kan ook zonder de decentralisaties, maar die geven ons wel meer ruimte om dat te realiseren.'

### Hoe gaat Vlaardingen om met de bezuinigingseis die er ook is?

**CO:** 'We zijn in de gelukkige omstandigheid dat we een goede reserve hebben. In de loop der tijd hebben we een budget gecreëerd met geld dat we over hadden dankzij de reeds eerder geboekte resultaten in de Wmo. We hebben nooit lantaarnpalen gekocht met zorggeld. Dat stelt ons nu in staat om extra te financieren. We worden bijvoorbeeld hevig gekort op huishoudelijke hulp, maar door dit potje kunnen we uren langzaam afbouwen, zodat mensen in de gelegenheid zijn oplossingen te vinden. Deze zachte landingen voorkomen een al te scherpe overgang naar minder zorg. We hebben minder budget, maar door ons op het resultaat te focussen kunnen we toch de kwaliteit handhaven. Een resultaat kan zijn: een schoon huis. Ik heb geen idee hoeveel uur dat kost, dat laat ik aan professionals over. Stelt dat er standaard vijf uur voor staat, maar je bent maar drie uur bezig in een huis. Dan kun je die overige twee uur in een huis stoppen dat meer werk vergt.'

### Waar ligt jullie focus als gemeente?

**CO:** 'Op de cliënt. We hebben wijkteams waarin echt alle disciplines zitten, zodat mensen met elk probleem kunnen aankloppen. Dat is een bewuste keuze. Ook scholen staan in goed contact met deze wijkteams. Voorheen bleef een probleem nog wel eens te lang op school hangen, nu wordt er snel geschakeld. De teams krijgen ook alle vertrouwen. Dat moet ook. Je moet het durven loslaten. Ik weet welke resultaten ik wil, maar laat het aan de professionals over om die naar eigen inzicht te behalen. Dat vertrouwen leidt ertoe dat mensen sneller met innovatieve oplossingen komen. Ze weten dat ik achter ze sta. Hier gaat doelmatigheid boven rechtmatigheid.'

### Wat bedoelt u daarmee?

**CO:** 'Je moet af en toe langs het randje willen lopen. Als je binnen de lijntjes blijft kleuren ligt bureaucratie op de loer. Stel, je hebt een gezin met een huurachterstand. De man is werkloos geworden en moet van sociale zaken

---

'Als je binnen de lijntjes blijft kleuren ligt bureaucratie op de loer'

---

twee maanden wachten op zijn uitkering. Alle formulieren invullen, eventueel eigen middelen opmaken. Die tijd heeft dat gezin niet, en we weten allemaal dat zij recht hebben op die uitkering. Dan komen we met een voorschot, op voorwaarde dat er een zorgcontract wordt afgesloten. Daarmee voorkom je veel ellende. Trauma's bij de kinderen, opvang van iedereen. Onze teams zijn bij machte om dat te doen, waarbij ik wel moet zeggen dat het helpt dat ik ook sociale zaken in mijn portefeuille heb. Daardoor zijn de lijnen kort.'

'Onze wijkteams hebben ook allemaal een bepaald budget tot hun beschikking om naar eigen inzicht in te zetten als er knelpunten zijn. Bijvoorbeeld om iemand zonder middelen aan een paspoort te helpen, zodat hij zich kan inschrijven en een uitkering kan aanvragen. Sommige mensen hebben zo weinig geld dat het ze weken zou kosten om dat geld bij elkaar te sparen. Ik heb liever dat die hobbel uit de weg wordt geruimd, zodat het treintje weer rijdt.'

### Hoe krijgt innovatie vorm in Vlaardingen?

**EvK:** 'We maken bewust geld vrij voor innovatieve projecten. Een goed voorbeeld daarvan is de buurt-campus, een nieuw concept waar zorg- en sociaalwerkorganisaties nauw met elkaar samenwerken in het bieden van collectieve begeleiding en dagbesteding aan ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. Of de buurtcirkel, waarbij iedereen in de buurt doet waar hij of zij goed in is en daarmee andere helpt. Het zijn kleine dingen, maar zo versterk je een samenleving van onderop.'



De organisatie: Minters

## ‘Wij hebben een heel stoere gemeente’

‘Mensen zijn groepsdieren. Als we iets niet alleen kunnen, zoeken we samenwerking. In dat opzicht zijn we net mieren. Samen kunnen we bergen verzetten, alleen niet. Waarom zou je hulpverlening dan op individuen richten? Daarom kijken we altijd naar het systeem om de klant heen.’

‘Die houding gaf ons een voor-sprong toen de decentralisaties op ons af kwamen. Gelukkig hebben we een gemeente die progressief denkt en niet bang is flinke stappen te zetten. In opdracht van de gemeente zijn medewerkers vanuit andere organisaties aan onze organisatie toegevoegd om deel uit te maken van de sociale wijkteams. Die blijven weliswaar in dienst van hun moederorganisatie, maar wij sturen hen aan. Het voordeel: ze houden hun specialistische kennis. Door de uitgebreide samenstelling kunnen

onze wijkteams het merendeel van de vragen zelfstandig afhandelen. Afgelopen jaar maar liefst 82 procent.’

‘De teams krijgen het vertrouwen en de ruimte om zelfstandig en innovatief te opereren. En die nemen ze. Zo hadden we een gezin met een zwakbegaafde dochter die zelfstandig wilde wonen. De ouders maakten een appartement in huis voor haar. Zelfstandig betekende voor de dochter ook dat moeder niet hielp met wassen of koken. Zelf kon ze dat ook niet dus wat nu? Vroeger was dan automatisch uitgeweken naar thuiszorg, maar in dit geval heeft het team de oplossing gevonden in buddy’s.’

‘Ik vind het stoer dat de gemeente zegt: wij bepalen het wat, jullie het hoe. We zijn echt strategische partners. In Vlaardingen geen ambtenaar die een keukentafelgesprek voert.

Natuurlijk is het wel belangrijk om transparant te blijven werken. Daarom voert ROGPlus, de uitvoeringsorganisatie van de Wmo, een rechtmatigheidstoets uit op onze beschikkingen.’

‘De spanning tussen het oplossen van de huidige problematiek en het voorkomen van toekomstige problemen, daar maak ik me wel eens zorgen over. Preventie is wel een doelstelling. Nog hechtere samenwerking met andere instanties helpt dan. Als iemand bijvoorbeeld een maand zijn huur niet betaalt, ontstaat er waarschijnlijk een probleem. Nu komt iemand pas bij ons in beeld zodra uit-zetting dreigt of al heeft plaatsgevonden. Het zou fijn zijn als onze relatie met een woningbouwcorporatie zo goed was dat we al eerder een seintje krijgen.’

**Frank Bongaerts,**  
bestuurder bij Minters



‘In Vlaardingen geen ambtenaar die een keukentafelgesprek voert’

De gemeente: Zaanstad



## ‘We hebben de wijkteams aanbesteed per wijk’

De individuele hulpvraag van burgers vormt de basis voor het sociaal beleid in Zaanstad. Volgens wethouder Jeroen Olthof is de uitdaging daarbij niet alleen om burgers meer te laten participeren; de overheid moet dat zelf ook gaan doen. ‘Met geld en regels van bovenaf bepalen wat er gebeurt, is niet meer van deze tijd. We moeten als gemeente leren kijken naar wat mensen echt nodig hebben. En ruimte durven creëren voor creatieve maatwerkoplossingen.’

**Hemelse modder** ‘Wat zijn nou precies de problemen van inwoners van Zaanstad? Daarvan hadden we als gemeente tot een paar jaar geleden eigenlijk nog geen helder beeld. Natuurlijk beschikten instellingen en organisaties over de nodige cijfers, maar die beperkten zich tot hun eigen disciplines. De samenhang tussen verschillende problemen was onduidelijk. In aanloop naar de decentralisaties hebben we de overlap in kaart gebracht. We zijn letterlijk in gesprek gegaan met inwo-

ners en hebben hun persoonlijke verhalen en ervaringen opgetekend. Daar zaten mensen tussen met enkelvoudige problemen, maar ook mensen die van meerdere regelingen tegelijkertijd gebruik maakten. Ze kregen bijvoorbeeld psychische ondersteuning, maar zaten ook in de schuldhulpverlening. Dit actieonderzoek resulteerde in het boekje ‘Hemelse Modder’. De verhalen laten mooi zien waar het in de decentralisatie over gaat. Met welke problemen mensen kampen, waar ze tegenaanlopen,

aan welke ondersteuning ze behoefte hebben en wat ze verwachten van de gemeente. Het boekje is een soort leidraad geworden voor beleid, met als belangrijkste element: de individuele hulpvraag van burgers.’

**Integrale aanpak** ‘In Zaanstad hebben we de sociale wijkteams aanbesteed per buurt, in elf wijken in totaal. We zijn één van de weinige gemeenten in Nederland die niet voor één grote zorgaanbieder heeft gekozen.

**De gemeente: Zaanstad**

De partij met het beste voorstel voor de betreffende wijk werd hoofdaannemer en mocht vervolgens zelf het sociale wijkteam samenstellen. We kiezen daarnaast voor een integrale aanpak. We betrekken bijvoorbeeld woningbouwcorporaties bij de sociale wijkteams. Heeft iemand een moeder die niet meer zelfstandig de trap op kan, dan wordt gekeken naar de mogelijkheid voor een aanbouw. De indicatie vanuit het sociaal wijkteam en de oplossingsrichting – passende huisvesting – liggen dus heel dicht bij elkaar. Een integrale aanpak is ook nodig om problematiek vroeg te kunnen signaleren. Hebben bewoners twee maanden huurachterstand, dan meldt de woningbouwcorporatie dat bij het sociale wijkteam. Die kan dan vroegtijdig actie ondernemen.'

---

**‘We zijn letterlijk in gesprek gegaan met inwoners’**

---

**Geen gelijke monniken, gelijke kappen**

‘Alles wat de sociale wijkteams doen, is gericht op de vraag van mensen. Dat betekent dat wij als gemeente de professionals in de wijkteams ook de ruimte geven om creatieve oplossingen te bedenken. Hiervoor hebben we een speciaal maatwerkbudget beschikbaar gesteld. Dat geld kunnen de wijkteams naar eigen inzicht inzetten, zonder voorbehoud. Ook mogen ze daarbij – in het belang van de oplossing – de regels even aan de kant schuiven. Een mooi voorbeeld is een meneer in de bijstand. Hij was met zijn gezin uit het Midden-Oosten gevlucht naar Nederland. In zijn geboorteland had hij een opleiding gevolgd tot lasser en hij wilde graag aan het werk. Hij kreeg de kans om bij Tata Steel aan de slag te gaan, maar moest zelf een laskap aanschaffen. Zo’n kap kost een paar honderd euro en dat had hij niet. Dus heeft het sociaal wijkteam die laskap voor hem betaald van het maatwerkbudget. Deze man kon weer aan het werk en zijn leven opbouwen. Inmiddels hebben we een lange waslijst met dit soort succesvoorbeelden, waarbij het budget wordt ingezet op een manier die niet strak georganiseerd is. Voor de gemeenteraad is dat weleens lastig. Wat hoe controleer je dit maatwerk? Krijgt iedereen in de bijstand voortaan zomaar een laskap? Nee, natuurlijk niet. Gelijke monniken, gelijke kappen gaat wat mij betreft niet op. Er bestaan geen gelijke monniken, net zo min als er gelijke inwoners bestaan. Neem twee mensen in armoede: de één heeft een groot sociaal netwerk, de ander is eenzaam

en leeft volstrekt geïsoleerd. Voor beiden moet je een ander ondersteunings- of activeringsinstrument inzetten. Die ruimte moet er dus zijn.’

**Leren kijken** ‘Hoe we het maatwerk gaan legitimeren, dat is de grootste uitdaging. Hoe we ruimte creëren voor nieuwe oplossingen, zonder dat die leiden tot willekeur of verspilling van geld. Wat we in elk geval niet willen, zijn nieuwe regels. Aanvraagprocedures en -termijnen werken alleen maar beklemmend en tijdrovend. Wat we wél willen, is van elkaar leren. Dus evalueren we achteraf met de wijkteams: wat ging er goed, wat niet? Uiteindelijk blijf ik als bestuurder verantwoordelijk, dus wil ik ook weten wat er gebeurt. Maar de mensen in het veld moeten zich wel veilig voelen om bepaalde keuzes te maken. Ook als dat achteraf niet de juiste keuze blijkt te zijn. Als gemeente moet je dus bereid zijn om je positie ondergeschikt te maken aan de hulpvragen van mensen. In de participatiesamenleving gaat het er wat mij betreft niet alleen om dat burgers leren participeren; de overheid moet dat zelf ook gaan doen.’

De organisatie: DOCK



## ‘We krijgen veel vrijheid om het goede te doen’

‘De duidelijke koers van Zaanstad vind ik een sterk punt. In veel andere gemeenten waar DOCK werkt gaat dat anders. Bovendien staat de gemeente Zaanstad ook open voor de dialoog met ons als uitvoerders. Ze willen echt leren van onze ervaringen. DOCK is hoofdaannemer van vier sociale wijkteams in Zaanstad. Wij kozen voor deze specifieke wijken vanwege de zware sociale problematiek, onder andere op het gebied van immigratie. Daar zijn wij goed in, dus deden we een voorstel. Als hoofdaannemer mochten we zelf onze teams samenstellen. Er zitten eigen medewerkers in, nieuwe sociaal werkers en voormalig medewerkers van de gemeente, zoals Wmo-consu-

lenten en schuldhulpverleners. De sociale wijkteams zijn dus geen cluster van instellingen, zoals in veel andere gemeenten, maar zelfstandig opererende teams. Onderling hebben we veel contact met elkaar. Dat wordt ook gestimuleerd en gefaciliteerd door de gemeente. Zo zijn er speciale leerlijnen voor bijscholing, en overleggen de teamleiders regelmatig met elkaar. We houden elkaar dus scherp en voorkomen blinde vlekken. Een groot voordeel ten opzichte van één hoofdaannemer voor alle wijkteams in de stad. De gemeente geeft ons veel vrijheid om ‘het goede te doen’. Voor de besteding van het maatwerkbudget gelden geen kaders.

Achteraf evalueren we wat er met het geld is gedaan, samen met de gemeente. Sociaal werkers ervaren dat budget als een enorme verantwoordelijkheid, ze gaan er heel bewust mee om. Het maakt ze creatief. Ze kunnen eindelijk alternatieve oplossingen bedenken om mensen weer in beweging te krijgen.’

**Krista Vos,**  
regiomanager bij DOCK  
Amsterdam-Zaanstad

‘We houden elkaar scherp’

## ‘Hebben bewoners twee maanden huurachterstand, dan meldt de woningbouwcorporatie dat bij het sociale wijkteam. Die kan dan vroegtijdig actie ondernemen.’

Jeroen Olthof, wethouder Zaanstad



# ‘Vaak is een vies huis het probleem niet, maar eenzaamheid’

Aan recht op een voorziening doen ze in Oss niet. Aan cijfermatige verantwoording evenmin. Sterker nog, alle landelijk geldende zorgprincipes zijn overboord gegooid. Buiten de lijntjes kleuren is voortaan het devies, stelt René Peters, wethouder Sociale Zaken, Jeugd & Onderwijs.

## Wat zijn volgens u die landelijk geldende zorgprincipes?

‘Ten eerste de gedachte dat het recht op een voorziening de oplossing voor een probleem is. Ten tweede het beheersen van risico’s door vuistdikke verantwoordingsrapportages te schrijven. Ten derde het idee dat elk probleem direct om gespecialiseerde zorg vraagt. En tot

slot dat alles en iedereen gelijk behandeld moet worden. Deze vier principes hebben in Nederland geleid tot een onontwarbare kluwen van zorg.

## En hoe luiden die alternatieven?

‘Het grootste verschil met vroeger: voortaan vragen we aan de mensen zelf wat ze nodig hebben om te kunnen



**MAATWERK  
+  
DOORZETTEN  
=  
VOORUITGANG**

De gemeente: Oss

## ‘We sturen niet meer op risicobeheersing, maar we werken *principle based*: doen waarvan bewezen is dat het werkt’

doen wat ze nu niet kunnen. Aan recht op een voorziening doen we niet meer. Wel aan het oplossen van een probleem. Vroeger konden mensen op een aanvraagformulier aankruisen wat ze dachten nodig te hebben. Nu komt de wijkconsulent of een gemeentemedewerker langs om te praten. Dat is ongelooflijk verhelderend. Neem het recht op hulp bij huishouding. Vaak is een vies huis het probleem niet, maar eenzaamheid. Met ramen lappen los je die niet op. Als wij eenzaamheid signaleren, zoeken we dáár een oplossing voor. Bijvoorbeeld een maaltijdvoorziening in een buurtcentrum. Ik ging eens mee met een wijkconsulent naar een ouder echtpaar dat zes uur per week hulp in de huishouding kreeg. Omdat ze er recht op hadden. Ik kan je vertellen, in ons gezin met twee kinderen is het een stuk rommeliger, maar wij poetsen echt niet zo veel. Er werden dan ook heel andere dingen gedaan in die tijd. Lichte administratie, een gezellig gesprek. Ik heb die mensen in contact gebracht met de Zonnebloem en de welzijnsorganisatie. Daar zijn zat vrijwilligers beschikbaar voor zulke dingen. Dat vond het echtpaar prima.’

### Wat is er nog meer veranderd?

‘We zijn gestopt met rapporten schrijven ter verantwoording. We sturen niet meer op risicobeheersing, maar we werken *principle based*: doen waarvan bewezen is dat het werkt. Verantwoording leggen we af door met

betrokkenen in gesprek te gaan. Bij wekelijkse overlegtafels en maandelijkse themacafés. Maar ook op casusniveau, in de wijkteams. Dat brengt me bij het principe dat elk probleem direct gespecialiseerde zorg nodig zou hebben. Ik zeg niet dat we gespecialiseerde zorg moeten afschaffen. Nee, maar we bepalen samen met de cliënt de volgorde der dingen. Eerst huurschulden oplossen, dan pas werken aan een verslavingsprobleem. We beginnen met een behapbaar aantal hulpverleners. Zodra een probleem is opgelost, gaat de ene specialist weg, en komt een ander erbij.’

### En het laatste principe, gelijke behandeling voor iedereen?

‘Dat moet je simpelweg niet doen. Alleen met maatwerk kun je problemen voor eens en voor altijd oplossen. Echte hulp is eindig, en dus per definitie gericht op eigen kracht. Neem een gezin met meerdere problemen, waaronder een huurschuld. Als gemeente zou je moeten zeggen: ‘Hier is 5.000 euro, los eerst die schuld af, dan ben je van die stress verlost. En nog wat geld om de auto te repareren, zodat de kinderen weer naar school gebracht kunnen worden. Voorheen moesten mensen met schulden hun auto verkopen. Om vervolgens leerlingenvervoer voor de kinderen aan te vragen. Dat is niet logisch. En op termijn duurder. We zijn nog niet zo ver, maar zo zou het wel moeten.’

‘In Oss zwierf lange tijd een dakloze man rond, met vier grote honden. Veel mensen waren bang voor de honden. Maar wat kun je als gemeente doen? De honden bijten niet, dus ze mogen niet naar een asiel. Met veel moeite kregen we de man in maatschappelijke opvang, en de honden in een soort dierenhotel. Kosten: 42.000 euro per jaar. Die man kampt met een verslaving, en moest weer uit de opvang. Maar wat dan? Als je iedereen gelijk zou behandelen, zit je met een onoplosbaar probleem. Wij kopen voor 5.000 euro een caravan. Die stallen we op een boerenerf. De dakloze tekent een contract: als de honden het erf verlaten, of als de caravan vervuult, staat hij op straat. Dakloze blij, inwoners van Oss blij, gemeente blij. Totale kosten: 5.000 euro. Dát is maatwerk. Daarom werken we nu aan een fonds waarmee wijkteams creatieve oplossingen kunnen bedenken. Het liefst zou ik elk team een pinpas geven, voor acute problemen die met kleine bedragen opgelost kunnen worden. 300 euro nodig? Direct pinnen. Nu soebatten we er nog een dag over. Alleen al dat gepraat is duurder.’

### Wat is de grootste valkuil voor de aanpak in Oss?

‘Dat we vervallen in oude principes. Die zijn helaas gruwelijk hardnekkig. Politiek, media, organisaties, burgers – allemaal zijn ze gewend om het recht op zorg op te eisen. Of om gelijkwaardigheid te verwachten. Krijgt iedereen wel waar hij recht op heeft? Waarom krijgt iemand in Nijmegen die zorg wel, en ik in Oss niet? Als we niet uitkijken, nemen de oude principes zo weer de overhand.’



De organisatie: **ONS Welzijn**

# ‘Anders met Wmo-zorg omgaan begint bij andere gespreksvoering’

‘De kaders liggen vast, maar het speelveld is volledig open voor ideeën en experimenten. Dat is uniek aan de Wmo-aanpak in Oss. Neem de thuiszorg. Alle zorgaanbieders hebben in hun contract staan dat ze verplicht zijn om innovaties uit te voeren. Dat is het kader. Hóe ze dat doen, is aan hen. Dat leidt tot heel diverse innovaties. Van werken met vrijwilligsteams tot indicatiestellingen op basis van de geluksbeleving van mensen. De kaders bepaalde de gemeente samen met professionals en burgers. Zodra die vastlagen, zijn we gestart. Ook dat is typisch Oss: al doende leren we. Constateren we dat iets niet werkt, of zelfs fout verloopt, dan benoemen we het, en leren we ervan. Voor een gemeente is dat nogal wat, openlijk je fouten toegeven. Je ligt best onder vuur, je beleid wordt

nauwgezet gevolgd. Maar ik denk dat burgers fouten sneller zullen accepteren, omdat ze zelf hebben meegedacht over de kaders. Voor burgerinitiatieven is altijd aandacht. Laatst nog werd tijdens een evaluatie over jeugdzorg door ouders geopperd een platform op te richten. De wethouder pakte het direct op, bood zijn ondersteuning aan. Burgers voelen zich gehoord en serieus genomen. Eén van de Wmo-opdrachten is het inzetten van netwerken. Dat klinkt makkelijker dan het is. Wij merken dat anders met Wmo-zorg omgaan, begint bij andere gespreksvoering. Voortaan zeggen wij voorafgaand aan het eerste gesprek: neem iemand mee die graag wil dat het goed met u gaat. En niet: neem iemand mee die iets voor u kan betekenen. Bij dat laatste voelen mensen een grote

drempel. Ze durven anderen vaak niet om hulp te vragen. Nemen ze iemand mee die wil dat het goed gaat, dan is dat bijna altijd iemand die tijdens het gesprek uit zichzelf hulp aanbiedt. Ook belangrijk: lever maatwerk. En probeer niet steeds om alles in modules en protocollen vast te leggen. Ook al lijken situaties op elkaar, je hebt altijd met verschillende mensen, omgevingen en geschiedenissen te maken. Dat vraagt om maatwerk.’

**Tineke Nolet,**  
Manager bij welzijnsorganisatie **ONS Welzijn** (sinds 1 januari 2016 de fusie-organisatie van **Aanzet, RIGOM, Vivaan** en een deel van **MEE Noordoost Brabant**)



‘Burgers voelen zich gehoord en serieus genomen’



De gemeente: Wijk bij Duurstede



## ‘Ik ervaar dat burgers gebaat zijn bij onze aanpak’

Inzetten op vernieuwing en oplossingen lokaal zoeken. Daarmee kon Wijk bij Duurstede in 2015 de zorgvraag van burgers dicht bij huis houden. Volgens Wil Koster, wethouder Jeugd, speelt de bijzondere band tussen gemeente en welzijnsorganisatie Binding een belangrijke rol in het succes. ‘Binding voert al sinds 2007 de Wmo uit voor Wijk bij Duurstede. Daar barst het van de expertise.’

**Versterk de basis** ‘Mensen zo lang mogelijk maximaal laten meedoen. Dat is de visie van de gemeente Wijk bij Duurstede. Mede dankzij de inzet van Jan Burger, als wethouder sinds 2006 actief op zorg en welzijn, werkten we aan een stevige basis. In tegenstelling tot veel andere gemeenten hielden wij bijvoorbeeld de huishoudelijke hulp in stand. Daardoor kunnen mensen langer zelfstandig thuis blijven. Ook hebben we sinds 1 januari 2015 binnen de gemeente een wijkteam: Team Wijk, dat wij hebben ondergebracht bij onze lokale sociaalwerkorganisatie Binding. Deze organisatie kwam voort uit een fusie van diverse welzijnsorganisaties en het steunpunt vrijwilligers. Team Wijk was eigenlijk een wijkteam *avant la lettre*. In 2015 is dit uitgebreid naar het hele sociale domein.’

**Zelf oplossen** ‘Binding coördineert het Loket Wijk, waar alle hulp- en ondersteuningsvragen binnenkomen. Die vragen worden doorgezet naar de medewerkers in Team Wijk waarin expertise vanuit diverse instellingen is ondergebracht. Zoals MEE, CJG, Buurtzorg, Maatschappelijk Werk, Verslavingszorg en de Voedselbank. Er is veel kennis en expertise in huis. Medewerkers hoeven daardoor veel minder dan voorheen op te schalen naar duurere, betaalde zorg. Doordat het wijkteam breed is

De gemeente: Wijk bij Duurstede

opgezet, kunnen de professionals veel hulpvragen zelf oppakken, of oplossingen zoeken in de buurt. Overstijgt een hulpvraag toch hun expertise, dan kunnen ze terugvallen op een regionaal expertteam dat door de samenwerkende gemeenten is ingesteld.'

**Steenworp afstand** 'De lijnen tussen beleid en uitvoering zijn kort. Met Binding hebben wij als gemeente veel afstemming. We bemoeien ons echter niet met de werkvloer en de dagelijkse casuïstiek. Binding is en blijft een zelfstandige stichting. Als de directeur het kan oplossen, hoeven wij het niet te weten. Ook letterlijk zijn we overigens dichtbij. Binding en de andere organisaties zitten op een steenworp afstand van het gemeentehuis. In 2016 betrekken ze zelfs een vleugel in ons gebouw. Dan zitten we allemaal onder één dak. Ook tussen Loket Wijk en de eerstelijnszorg in Wijk bij Duurstede zijn korte lijnen, dankzij het samenwerkingsprogramma WIEL (Wijk in Eerste Lijn).'

**Geïsoleerde ligging** 'Wij proberen zorg en ondersteuning kleinschalig en lokaal te organiseren. Het voordeel van Wijk bij Duurstede is natuurlijk onze omvang. We zijn een kleine, overzichtelijke gemeente van 23.000 inwoners. Bovendien ligt Wijk bij Duurstede wat geïsoleerd. Aan de ene kant liggen diverse waterwegen, aan de andere kant velden en bossen. De stad Utrecht ligt op ongeveer 25 kilometer afstand. We moeten het van

oudsher al met elkaar roeien. Vroeger leidde onze geïsoleerde ligging wel eens tot achterstand, nu buigen we die om tot een kracht. Iedereen kent elkaar, onderlinge verbindingen zijn snel gelegd en afstand speelt geen rol. Hetzelfde geldt voor de kernen Cothen en Langbroek die bij onze gemeente horen.'

**Durf te vernieuwen** 'We zoeken lokaal continue nieuwe oplossingen om inwoners maximaal te laten meedoen. Zoals een project rondom kinderen die niet naar school gaan. Iemand zoekt deze jongeren op en maakt een plan om ze weer in beweging te krijgen. Bijvoorbeeld door ze dagritme bij te brengen en de drempel naar school te verlagen door daar eerst weer te gaan sporten. Al deze 'thuiszitters' gingen in 2015 weer aan de gang. We experimenteren ook met kleinschalige vormen van dagbesteding. Zoals een atelier, waar mensen creatief aan de slag kunnen. Of bedrijven die plaatsen aanbieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in samenwerking met een ondernemersteam van Wijk bij Duurstede en gecoördineerd door de Sociale Dienst. Allemaal kleinschalige projecten, maar wel succesvol. En tezamen bieden ze ruime keuzemogelijkheden om mensen aan de gang te houden. Veel van dit soort initiatieven komen voort uit de gemeenschap zelf, dat vind ik enorm leuk!'

**Place to be** 'Wij konden in 2015 de zorgvraag van burgers dichtbij huis houden, en daar ben ik blij mee.'

---

'Vroeger leidde onze geïsoleerde ligging wel eens tot achterstand, nu buigen we die om tot een kracht'

---

Doordat de gemeente er allerlei verantwoordelijkheden bij kreeg, is mijn werk als wethouder ook leuker. Ik heb meer zicht op wat er speelt. En ik vind het bijzonder om iets voor mensen te kunnen betekenen. Of de uitverkiezing tot Gouden Gemeente terecht is? Ik ervaar dat onze burgers gebaat zijn bij onze aanpak. Binding is steeds meer *the place to be* als er iets speelt. Daar barst het van de expertise, ook op het gebied van mantelzorgondersteuning of sociaal raadsliedenwerk. En als de professionals even geen raad weten, kunnen ze doorverwijzen naar veel lokale organisaties. Onze burgers zijn daardoor goed af als ze hulp en advies nodig hebben.'

De organisatie: Binding

# ‘Mensen maximaal laten meedoen’

‘Binding is hét centrum voor zorg en welzijn in Wijk bij Duurstede. In aanloop tot de transitie vroeg de gemeente om ons ideaalplaatje. Dat vond ik heel bijzonder. Ons uitvoeringsplan vertaalden we vervolgens samen met de gemeente door naar beleid. Een mooi voorbeeld van co-creatie. Wijk bij Duurstede is in mijn ogen om een aantal redenen gekozen tot Gouden Gemeente. Zo besloot de gemeente niet zelf een uitvoeringsorganisatie op te tuigen of de ondersteuning te splitsen in Wmo, jeugd en welzijn. Ook koos men ervoor om het mandaat laag in de organisatie te leggen. Mijn mensen in het wijkteam mogen zelf beslissen welke zorg wordt ingezet. Daardoor kunnen zij snel, dichtbij en op maat werken. Verder zorgt het organiseren

van zorg binnen één instelling voor een brede blik. Bovendien hebben we veel tools in huis. We kunnen daardoor veel zelf of via vrijwilligers doen en alleen inkopen als het echt nodig is. Er zijn korte lijnen tussen Binding en de gemeente, maar beleid en uitvoering zijn wel gescheiden. In een tijd waarin veel verandert is het goed om continu met elkaar beleid af te stemmen. Zo voorzagen we in 2014 een toename van het aantal hulpvragen die door vrijwilligers ingevuld kan worden. Dat leidde tot Wijk Helpt; een samenwerking van 26 vrijwilligersorganisaties. Mensen kunnen hier terecht via één telefoonnummer, van het ophangen van een lamp tot het zoeken van een steungezin voor een kind. In 2015 is Wijk Helpt ruim 400 keer benaderd.

Doordat alle aanvragen bij Loket Wijk op één plek binnenkomen, kunnen we individuele hulpvragen collectief beantwoorden. Zo zagen we veel mensen met een taalachterstand, die daardoor moeilijker kunnen aanhaken in de maatschappij. Als antwoord ontwikkelden we het Taalhuis, waarvan inmiddels 50 mensen gebruik maken. Uiteindelijk gaat het erom dat mensen maximaal kunnen meedoen. Daarvoor zetten we stevig in op innovatie. Ook stellen we ons als Binding faciliterend op richting mensen, vrijwilligers en andere aanbieders met goede ideeën. Zodat hun initiatieven gerealiseerd worden. Dit alles vanuit de overtuiging dat dichtbij mensen vaak de beste oplossing voor hun welbevinden te vinden is.’

**Egbert Oppenhuizen,**  
directeur Binding



‘In een tijd waarin veel verandert is het goed om continu met elkaar beleid af te stemmen’



---

**‘Iemand zoekt jongeren op en maakt een plan om ze weer in beweging te krijgen. Bijvoorbeeld door ze dagritme bij te brengen en de drempel naar school te verlagen door daar eerst weer te gaan sporten.’**

Wil Kosterman, wethouder Wijk bij Duurstede

---



## ‘Afrekenen op resultaat’

Met een scherpe aanbesteding en bijbehorend prestatiecontract daagde de gemeente Alphen aan den Rijn organisaties uit om nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen. Dat lukte. TOM in de Buurt is een initiatief van acht organisaties uit de regio. ‘Een waanzinnig goed idee’, vindt wethouder Han de Jager.

### Waarom kozen jullie voor deze aanpak?

‘We wilden af van de werkwijzen die we al kenden. Dus toen we de kans kregen om het sociale domein anders in te richten, grepen we die met beide handen aan. We wilden af van die zak met geld aan het begin van het jaar, die aan het eind van het jaar braaf verantwoord werd. Af van de enorme ambtelijke inzet. Soms waren ambtenaren uren aan het overleggen en onderzoeken of iemand in aanmerking kwam voor bijzondere bijstand – terwijl

dan bleek dat iemand recht had op bijvoorbeeld zeven euro per maand. Af van meerdere organisaties allemaal apart een cliënt proberen te helpen, zonder het werkelijke probleem aan te pakken. De afgelopen jaren hebben we talloze voorbeelden gezien van hoe het niet moet. Ondanks de beste bedoelingen. Nu willen en doen we het anders. Om te voorkomen dat we op de gebaande paden bleven, hebben we rigoures alle bestaande contracten ontbonden. Als je andere oplossingen wilt, moet je de

vraag ook anders formuleren, vonden wij.

We wilden de organisaties uitdagen om innovatieve ideeën te bedenken, over de organisatiegrenzen heen te kijken. En om een slag te maken in de verschuiving van specialistische naar algemene voorzieningen. Die vraag was: bied zo goed mogelijke laagdrempelige ondersteuning en zorg voor alle inwoners gebaseerd op zelfredzaamheid en meedoen in de buurten en dorpen. In de opdracht sociale participatie zitten de nieuwe en oude



**De gemeente: Alphen aan de Rijn**

Wmo-taken en de tegenprestatie uit de participatiewet. Zo dwongen we organisaties samenwerking te zoeken en een gezamenlijk antwoord op deze vraag te formuleren.'

**Wat leverde dat op?**

'TOM in de Buurt. Een concept van acht partijen uit de regio, waarbij TOM staat voor Talent, Ondersteuning en Meedoen. Tom brengt ondersteuning door sociaal werk naar de buurt en zit in alle wijken in Alphen aan de Rijn, onder meer in de wijk- en activiteitencentra. TOM richt zich op wat mensen nog wel kunnen en waar ze goed in zijn. Deze insteek levert prachtige dingen op. Ik hoorde onlangs een verhaal over een oudere inwoner die al lange tijd drie keer per week met de bus naar een dagbesteding gaat, kilometers verderop. Tijdens een gesprek met een TOM-medewerker kwam ter sprake dat hij zo houdt van brandweerwagens. TOM heeft kunnen regelen dat hij een paar keer per week aan de slag gaat bij de kazerne, die nota bene om de hoek zit. Die man is de koning te rijk. Dat is toch een prachtig resultaat? Bijkomend voordeel is dat we flink besparen op vervoerskosten. Het gaat erom dat TOM luistert, en zoekt naar de beste oplossing voor onze inwoners.'

**Hoe reageerden de burgers op dit concept?**

'De meeste mensen kennen TOM inmiddels. En weten TOM te vinden. Dat heeft wel wat tijd gekost. Mensen

hadden soms wat moeite met de veranderingen rond de decentralisatie. Er kwamen vragen. Waarom de buurvrouw wel een scootmobiel krijgt. En over wie TOM in hemelsnaam is. We hebben ons uiterste best gedaan om inwoners vroegtijdig kennis te laten maken met TOM en zijn aanpak door informatie te delen in de lokale katernen van de krant en met folders.'

**Wat is uniek aan deze aanpak?**

'Wij bepalen niet alleen de resultaten. Dat doen we samen met de organisaties achter TOM. En zij krijgen van ons het vertrouwen en de ruimte om te bepalen hoe ze die resultaten behalen. De creativiteit en de expertise zit bij de sociaal professionals, dat beseffen we heel goed. Sinds TOM zien we vooruitgang op het gebied van zelfredzaam-

heid, meer burgerinitiatieven en een hoog klanttevredenheidscijfer. Wij houden de vinger aan de pols wat betreft deze resultaten, door tweewekelijks met elkaar om tafel te gaan. Dus niet om de werkwijze of de ingezette uren te controleren, maar om de resultaten te bespreken.'

**Waar bent u trots op?**

'TOM is een waanzinnig goed idee, ik ben trots dat wij dit in onze gemeente hebben. We zien mensen opbloeien, omdat nu gevraagd wordt waar ze goed in zijn. Ik ben ook heel blij dat heel veel mensen TOM kennen en er aankloppen om hulp te vragen én om hulp te bieden, als vrijwilliger.'

---

**'Als je andere oplossingen wilt, moet je de vraag ook anders formuleren'**

---



De organisatie: Kwadraad



## ‘Dit is geen ingewikkeld juridisch samenwerkingsorgaan’

‘De aanbesteding van de gemeente Alphen aan den Rijn is een motor geweest voor vernieuwing. We wisten van meet af aan dat we niet in ons eentje konden voldoen aan de eisen in de aanbesteding. Onze organisatie heeft bijvoorbeeld niet de expertise in huis om te werken met dementerende ouderen of met mensen die specialistische zorg nodig hebben. We zijn daarom op zoek gegaan naar organisaties die deze expertise wel hebben én net als wij gemotiveerd waren om een andere aanpak te bedenken. Met vier organisaties sloten we in 2014 een partnerschap en bedachten het concept TOM in de buurt. Daarbij sloten later nog vier onderaannemers aan zodat echt iedereen aan kan kloppen bij TOM. Van sociaal werk tot ouderenzorg, van nah tot ggz, alles is vertegenwoordigd binnen

TOM. Van deze acht organisaties zijn wij de penvoerder voor de gemeente. We zijn geen ingewikkeld juridisch samenwerkingsorgaan gestart. Dat vonden we niet nodig, omdat we inhoudelijk op een lijn zitten. Als je elkaar goed begrijpt en vertrouwt, dan hoeft je niet veel aanvullende afspraken te maken en garanties te stellen. Dat geldt ook voor de medewerkers binnen TOM, deze professionals hoeven niet in drievoud aan te geven waarom ze kiezen voor een bepaalde oplossing. De gemeente vertrouwt op onze kwaliteiten, ze bemoeit zich niet met hoe we ons werk doen, maar houdt alleen in de gaten wat ons werk oplevert. We zitten niet in elkaars vaarwater. Wat ik sterk vind is dat de gemeente goed weet waar de decentralisaties over gaan. Dat is niet zo vanzelfsprekend als het lijkt. Soms wordt uit angst

voor verantwoordelijkheid toch weer teruggegrepen op oude structuren en protocollen. Dan ben je nog niet van de bureaucratie af. We kunnen nog geen keiharde uitspraken doen over de resultaten. Maar we zien wel een toename in het aantal vrijwilligers bijvoorbeeld. Dat is al erg mooi. Ondersteuning hoeft niet altijd professionele formele zorg te zijn, vrijwilligers kunnen ook veel opvangen. Denk aan een avondje koken met mensen met een beperking. Of een boodschappendienst voor ouderen. Zo kun je ook een licht sociaal werk aanbod neerzetten, met minder geld, voor kwetsbare groepen. Dan wordt het minder vanzelfsprekend om een appèl te doen op dure zorg. Een mooi resultaat.’

**René Verkuylen,**  
bestuurder bij Kwadraad

‘De TOM-teams zijn heel goed in staat om onderling hun werk te organiseren’

De gemeente: Deventer



## ‘Niet oeverloos overleggen, maar aan de slag’

Wijkaanpak met daarin een cruciale rol voor burgers. In Deventer werd dat concept al in de jaren negentig ontwikkeld. Daarmee had de stad een ideaal uitgangspunt voor de decentralisaties, vinden wethouder Jan Jaap Kolkman (r) en Gerard Faas, bestuurder bij sociaalwerkorganisatie Raster.

### Hoe zag het sociale domein er in Deventer uit vóór de decentralisaties?

**JJK:** ‘Mee kunnen doen in de samenleving staat hier al langer centraal. Begin jaren negentig ontwikkelden we de Deventer Wijkaanpak, waarin een belangrijke rol is weggelegd voor de burger. Aangemoedigd en ondersteund door het sociaal werk kunnen burgers initiatieven ontplooiën

om de leefbaarheid en de samenhang in de buurt te verbeteren. Zoals buurtbarbecues, een gezamenlijke moestuin, of een schoonmaakactie tegen zwerfvuil. Door die wijkaanpak ontstond een sterk netwerk op wijkniveau, waar we bij de decentralisaties veel aan hebben gehad.’

**GF:** ‘In al die jaren is er ook een sterk netwerk ontstaan van organisaties in Deventer. Bovendien hadden we



De gemeente: Deventer

## ‘We zijn begonnen met het formuleren van ons doel: gelukkige burgers’

regelmatig contact met de gemeente. Ook deze goede verstandhouding heeft geholpen bij het inrichten van het nieuwe sociaal domein.’

### Hoe hebben jullie de decentralisaties vormgegeven?

**JJK:** ‘We zijn begonnen met het formuleren van ons doel. Dat was relatief eenvoudig: gelukkige burgers. Alle systemen daarachter moeten in dienst staan van dat doel. We richtten ons eerst op de inhoud van de drie decentralisaties. Hoewel we ervan uitgaan dat deze ooit meer verbonden moeten worden, wilden we eerst alle onderdelen op zichzelf goed neerzetten. *First things first*. De vorm – het geld – volgt. Dat geld moet je niet centraal stellen, dan ben je niet meer dan een boekhouder.’

**GF:** ‘Een uitdaging is om voor sommige individuele problemen collectieve oplossingen te bedenken. Denk aan eenzaamheid, dat kan een onderwerp zijn dat zich

goed leent voor een collectieve oplossing. Denk aan lotgenotengroepen. Om meer oog te krijgen voor collectieve oplossingen, zit er in elk team een opbouwwerker, die hebben de *mindset* om uit te kijken naar groepsoplossingen.’

### Welke rol is hierin weggelegd voor de gemeente?

**JJK:** ‘We geven randvoorwaarden. Deze zijn zo opgesteld dat organisaties de ruimte krijgen om hun expertise in te zetten. We moeten ons als gemeente ook op een andere manier gedragen. Het gaat niet om accountability of om formuleren. We zijn betrokken en willen op de hoogte zijn van wat er leeft in de stad. Is er iets onduidelijk, dan bellen we de desbetreffende organisatie. Niet oeverloos overleggen, maar aan de slag. Knopen doorhakken en oplossingen bedenken. De lijnen zijn kort. We zien onszelf als partner van alle organisaties in Deventer.’

**GF:** ‘Samenwerken is het sleutelbegrip. Wat dat precies betekent? In elk geval verantwoordelijkheid nemen voor elkaar. Dit is een partnerschap, daarin kun je niet vrijblijvend zijn. Ook niet als de belangen niet helemaal hetzelfde zijn. Maar het betekent ook dat je samen optrekt om een gemeenschappelijk doel te bereiken.’

### Wat zijn nu de uitdagingen?

**GF:** ‘We hebben een generalistische aanpak in beeld, maar tegelijkertijd zien we dat in de meeste situaties maatwerk nodig is. Dat gaat verder dan die generieke taak, dit gegeven moeten we inpassen naast de wens om collectieve voorzieningen te bieden. Onduidelijk is nog hoe realistisch deze wens is.’

**JJK:** ‘Ik wil heel graag de formele en informele netwerken beter op elkaar laten aansluiten. Dan kun je de kracht van Deventer inzetten: de verbondenheid van burgers met de gemeente en onderling.’



De organisatie: De Kern



‘We laten ons steeds minder belemmeren door schotten, procedures en regels’

## ‘De betrokkenheid van Deventer is onbetaalbaar’

‘Het doel van de decentralisatie in Deventer gaat over geluk en niet over geld. Dat is mij uit het hart gegrepen. Geluk zit vaak in kleine dingen, dat merken we ook in de wijkteams. Zo was er een man die een taxipas aanvraag. Hij wilde vaker het huis uit. In een gesprek werd duidelijk dat deze man het allerliefst weer zou gaan vissen. Hij kreeg een fiets. Nu trekt hij er regelmatig op uit met zijn nieuwe visvrienden. Hij kreeg geen taxipas, en toch is hij blij. En dat hij ook minder bij de huisarts komt is een mooie bijvangst. We kunnen natuurlijk niet voor iedereen een fiets aanschaffen, maar we kunnen in de wijk wel op zoek naar iemand die een fiets over heeft. En het is hartverwarmend om te zien dat dat lukt. Die betrokkenheid en creativiteit, het noaberschap zoals dat hier

wordt genoemd, is onderdeel van het DNA van Deventer. Dat is onbetaalbaar.’

‘De gemeente geeft ruimte aan die betrokkenheid. De beslissers krijgen de ruimte om zelfstandig budgetten toe te kennen. Deze budgetten zijn bovendien samengevoegd, dat stimuleert het noaberschap. Eerder waren deze beperkt inzetbaar, omdat ze per persoon vastgesteld waren. Nu kunnen we het geld ook inzetten voor groepswork. Bijvoorbeeld om oudere vrouwen samen op te vangen voor rouwverwerking. Of voor kooklessen. In een groep kun je bovendien mensen veel beter motiveren om gezamenlijk klusjes in de wijk te doen. De tuin onderhouden bij iemand die dat niet kan. Of helpen bij de financiële administratie bij een eenoudergezin.’

‘We laten ons steeds minder belemmeren door schotten, procedures en regels. Maar de neiging om naar zekerheden te zoeken, is sterk ingesleten. Werken volgens protocollen lijkt immers zo veilig. Daar moeten allemaal in groeien en dat doen we samen: collega-organisaties, de gemeente en ook de inwoners van de gemeente Deventer.’

**Hans Bonten,**  
**De Kern maatschappelijke dienstverlening**

# ‘Betrokkenheid en creativiteit, het noaberschap zoals dat hier wordt genoemd, is onderdeel van het DNA van Deventer. Dat is onbetaalbaar.’

Hans Bonten, directeur bij sociaalwerkorganisatie De Kern





## ‘We worden alleen succesvol als we innoveren’

‘Niet je huis gaan vertimmeren, maar er anders in gaan wonen.’ Zo vat Ted Benschop (r) de eerste fase van de decentralisaties in Ede samen. Als programmamanager van het sociale domein gaf hij samen met beleidsmedewerker Wmo Bram Koppedaal vorm aan de kanteling. Een dubbelinterview over de gouden status. ‘Het eerste diamantje zit erin.’



### Wat waren jullie eerste stappen na de aankondiging van de decentralisaties?

**BK:** ‘Er kwamen nieuwe taken op ons af waar we nog niet vertrouwd mee waren. Zoals het indiceren van begeleiding, intramuraal hulpverlening bij nieuwe doelgroepen, zoals bijvoorbeeld verstandelijk gehandicapten en mensen met GGZ-problematiek. Nieuwe vaardigheden moesten ontwikkeld worden, zoals het voeren van

maatwerkgesprekken. Om daar zo vroeg mogelijk op te anticiperen hebben we al in een vroeg stadium binnen en buiten de gemeente gezocht naar mensen waarmee we de nieuwe manier van werken konden uitvoeren. Zodat we kwalitatief en kwantiteit goed op orde waren.’

**TB:** ‘Voor ons was een groot deel van de doelgroepen nieuw. Maar voor de aanbieders niet, die hebben hier juist

verstand van. We zijn niet het wiel gaan uitvinden, maar zochten direct de dialoog met de bestaande partijen. Ook, en misschien wel met name, de nulde lijn. Die moest in Ede anders worden ingericht. Samen zijn we na gaan denken over een meer adequate inrichting van processen, die beter aansluiten bij wat er nodig is. Wel nadrukkelijk onder het adagium van de transformatie. We hebben meteen duidelijk gemaakt: we worden alleen succesvol



De gemeente: Ede

## ‘Een cliënt denkt niet in producten. Die heeft een probleem. Vaak meerdere’

als we innoveren. Veranderen. Transformeren. Het eerste jaar hebben gewerkt met bestaande partners. Dat is prettig voor de cliënten en goed voor het bouwen van een onderlinge vertrouwensband. In zo'n eerste jaar komt er al genoeg op je af. Vergelijk het met een huis. Bij grote veranderingen hoef je niet per se veel te vertimmeren. Je kan er ook anders in gaan wonen. Het heeft veel met attitude te maken.’

### Wat is het grootste succes, een jaar na de transitie?

**TB:** ‘We hebben goed contact met alle aanbieders. Dat is geweldig. Daar ben ik erg trots op. Maar het contact is ook nog zakelijk. Zij hebben het product, wij bieden het contract. Een cliënt denkt niet in producten. Die heeft een probleem. Vaak meerdere. Waar dan weer verschillende organisaties een product voor hebben. Als benadering daarvoor hebben we voor 2016 daarom ondersteuningsarrangementen ingevoerd. Een arrangement waarmee cliënten op meerdere vlakken geholpen worden. Dus meerdere producten van verschillende aanbieders in een arrangement, waar één contract tegenover staat. Net als iedereen streven wij naar een integrale benadering van de decentralisaties. Maar het vinden van een vorm is lastig. En wij denken hiermee een vorm te hebben gevonden om integraliteit te bevorderen. Ik zie dit als de eerste diamant in onze gouden status.’

### Hoe hebben jullie de burgers en cliënten betrokken?

**BK:** ‘We zijn heel actief gaan communiceren. Daarbij zijn we verder gegaan dan het versturen van nieuwsbrieven, hoewel we dat ook deden. We zijn een aantal keer de wijk in gegaan, soms op uitnodiging, soms op eigen initiatief. Wat erg goed aansloeg waren de 3D cafe's die we organiseerden, waarbij 3D voor de drie decentralisaties staat. Die vonden plaats in een ongedwongen sfeer, met een hapje en een drankje erbij. Daarnaast hebben we elk kwartaal regulier voortgangsoverleg met alle grote aanbieders. Ook voeren we regelmatig overleg met de Adviesraad Sociaal Domein en belangenorganisaties. Daarnaast is er continue afstemming met de raadswerkgroep Sociaal Domein, bestaande uit raadsleden van de verschillende fracties.

**TB:** ‘Of het door die actieve communicatie komt is moeilijk te zeggen maar wij hebben weinig klachten gehad. Zelfs over de huishoudelijke hulp, waarbij het in sommige gemeenten geweldig uit de bocht is gevlogen, kwam hier handjevol klachten binnen.’

### Veel gaat goed. Wat kan er nog beter?

**TB:** ‘Op termijn kan ik me voorstellen dat de gemeente nog verder op de achtergrond komt te staan. En dat cliënten een veel zwaardere stem krijgen in het indicatie-

traject. Ze weten vaak prima was goed voor ze is. Het pgb is eigenlijk al voor een deel zo ingericht. Tegelijk denk ik dat het mogelijk moet zijn nog meer ruimte te bieden aan de professional, die zich soms beteugeld voelt.’

**BK:** ‘Ik hoop dat we er in slagen de bezuinigingseis die er voor de komende jaren ligt uit te voeren zonder aan kwaliteit in te boeten. Ook daar moeten samen met de organisaties een oplossing voor vinden. Gelukkig vinden aanbieders het interessant om daar over mee te denken.’

### Waar zijn jullie het meest trots op?

**BK:** ‘Op onze goede relatie met aanbieders. En goed wil niet zeggen dat je het altijd met elkaar eens bent, maar dat er ook ruimte is voor discussie. Door de open en transparante dialoog hebben we al een deel van de transformatie gerealiseerd.’

**TB:** ‘Dat we naar eer en geweten hebben geprobeerd de individuele burger niet uit het oog te verliezen.’



De organisatie: Malkander

## ‘We moeten zijn waar de burgers ook zijn’

‘Bij de eerste signalen van de decentralisatie, zijn we in Ede direct begonnen met de vernieuwing van de nulde lijn. Ten eerste zijn we actief de samenwerking gaan opzoeken met de andere sociaalwerkorganisaties in Ede. We wilden de maatschappelijke effecten van ons werk in kaart brengen.

‘In 2015 kregen drie maatschappelijke organisaties van de gemeente de opdracht tot een bestuurlijke fusie. Parallel aan dat proces hebben we ook een inhoudelijke verkenning gedaan van het nieuwe sociale domein. Zo’n nieuwe nulde lijn, hoe ziet dat er nou uit? Niemand had daar een kant-en-klaar antwoord op. Na sessies met zorginstellingen, beleidsmensen, organisaties uit het maatschappelijk middenveld en burgers ontstond er een beter beeld. Iemand vergeleek de samenleving met een ‘rizoom’; een

vertakte wortelstructuur, die niet te herleiden is tot één hoofdtak, maar bestaat uit ondergronds voortwoekerende worteltakken waartussen steeds nieuwe verbindingen kunnen ontstaan. Een samenleving is ook een netwerk van netwerken die op de een of andere manier allemaal met elkaar verbonden zijn.’

‘Wij moeten dus niet proberen te sturen, maar zijn waar de burgers ook zijn, luisteren naar wat er speelt en proberen initiatieven en verbindingen die spontaan ontstaan te ondersteunen. ‘Om stevig in de wijk verankerd te raken is bij het vormen van de wijkteams zorgvuldig gekeken naar de meest voorkomende issues, zodat er relevante capaciteit aanwezig is om met de problematiek om te gaan. We transformeren van uitvoerende organisatie naar voorwaardenscheppende organisatie. Uitvoering blijft onderdeel van

ons werk, maar we ondersteunen ook maatschappelijke organisaties en burgerinitiatieven bij hun uitvoerende taak. Zo realiseer je met minder professionals meer resultaat, en raken burgers meer betrokken. Verder gaan we de banden met de eerste en tweede lijn ook steviger aanhalen. Huisartsen geven aan dat driekwart van de vragen die ze krijgen eigenlijk beter aan een sociaal werker gesteld kunnen worden. Maar wij krijgen die vragen niet, of maar een klein deel ervan. Dat betekent dat we op zoek moeten naar instrumenten en methodieken om die kloof te dichten.’

**Herman van Bussel,**  
manager welzijnsorganisatie  
**Malkander Ede.**

Malkander is in 2015 ontstaan uit een fusie tussen Welstede, De Medewerker en Stichting Welzijn Ouderen.



‘Zo’n nieuwe nulde lijn, hoe ziet dat er nou uit? Niemand had daar een kant-en-klaar antwoord op’

De gemeente: Almere



## ‘Samen zijn we eigenaar van het totale aanbod’

Voor Almere was het zonneklaar dat de decentralisatie samen aangepakt moest worden. ‘Wij zijn niet de partij met de ogen en oren in de stad’, zegt Froukje de Jonge, wethouder participatie, werk en inkomen. ‘We hebben partners nodig om te weten wat er op klantniveau speelt.’

**Geen ivoren toren** ‘Als gemeente proberen we met deze partnerbijeenkomsten de meest nabije overheid te zijn. We maken duidelijk dat we vertrouwen hebben in de deskundigheid van onze partners. De kiem voor het hechte partnerschap legden we overigens al een aantal jaar geleden, met de omslag van activiteitfinanciering naar resultaatfinanciering. De gemeente bepaalt niet meer wat er moet gebeuren, maar geeft professionals opdracht om bepaalde resultaten te behalen. Er is geen sprake meer van wij en zij. Van bestuurders die puur uit eigen belang handelen. Of van een gemeente die de boel vanuit een ivoren toren bepaalt. We ontmoeten en kennen elkaar. Die korte lijnen zien we direct terug in de wijken. Organisaties weten van elkaar wat er speelt, hoe ze elkaar kunnen aanvullen en wat ze van elkaar nodig hebben. Dankzij de partnerbijeenkomsten zijn partijen zich er meer dan ooit van bewust dat ze een schakel vormen in een omvangrijke aanbod van welzijn en zorg. Er was natuurlijk al samenwerking, maar nu is er pas echt eigenaarschap van het totaal.’

**Partnerbijeenkomst** ‘Eens per maand hebben we een partnerbijeenkomst. Onderwerp van gesprek: hoe gaat het met de organisaties, de samenwerking, de stad en de inwoners? We praten open met elkaar over het feit dat we te maken hebben met een inkoopmodel. De gemeente vraagt van concurrerende partijen om samen te werken. Vanaf het begin hebben we erkend dat zo’n aanpak logischerwijs spanning oplevert. Als reactie daarop zeiden de partners: ‘Normaal gesproken zijn we

ieder voor zich bezig met productontwikkeling voor het komende jaar; laten we ons aanbod eens naast elkaar leggen en samen beoordelen of we tevreden zijn over het totaalaanbod voor de stad.’ Dat vond ik een heel bijzondere stap. Voorheen diende ieder zijn eigen plannen in, beoordeelde de gemeente het totaal en verdeelde op basis daarvan het geld. Nu bespreken we gezamenlijk of we de burgers een goed totaalpakket aan ondersteuning en zorg kunnen bieden.’

De organisatie: De Schoor

## ‘Alles en iedereen weet elkaar te vinden’

‘Onze wijkteams zijn niet ontstaan op het stadhuis. Ze zijn in samenwerking met de gemeente vormgegeven door een aantal maatschappelijke organisaties, waaronder De Schoor. De gemeente gaf ons alle ruimte – wij hebben immers de kennis en ervaring in huis. Waar landelijk de focus op zorg ligt, leggen wij de nadruk op welzijn en generalistische ondersteuning. De wijkteams zijn gevormd vanuit een convenant van de maatschappelijke organisaties en de gemeente. De gemeente levert de participatieadviseurs, vanuit de organisaties doet sociaal werk in de vorm van maatschappelijk werk, opbouwwerk, vrijwilligersconsulenten en onafhankelijke cliëntondersteu-

ning mee. In de teams is integraal werken het uitgangspunt; het wijkteam is meer dan de som der delen. Van wijkteams wordt verwacht dat ze zich verbinden aan andere netwerken in de stad. Onderwijs, huisartsen, wijkverpleegkundigen. Maar ook de buurtsuper, de kerk en de moskee. Elke convenantpartner heeft interessante contacten die meerwaarde bieden voor het wijkteam. Zo zoeken we continu naar manieren om slim te collectiveren.’

‘Dat groeiende netwerk maakt de Almeerse aanpak succesvol. Sociaal werk, zorg, arbeid, onderwijs, re-integratie – alles en iedereen weet elkaar te vinden. Samen kunnen we met minder

geld meer bereiken. En in het geval van samenwerking tussen sociaal werk en zorg dragen we daadwerkelijk bij aan ontzorging van de samenleving. Mooi voorbeeld is de Gedachtenkamer, een ontmoetingsplek in één van onze buurtcentra. Mensen met beginnende dementie kunnen er met hun mantelzorgers terecht voor ontmoeting, zingeving, informatie en advies. In kleine groepen doen ze mee aan activiteiten, aangepast aan hun beleavingswereld. We werken samen met zorgorganisaties, de activiteiten worden ondersteund door vrijwilligers. We merken dat juist mensen met een indicatie naar het centrum komen. Zij vinden het heel prettig om vanuit een open setting structuur aan hun



‘De parel van onze vernieuwende aanpak is de Participatiefabriek’



De organisatie: De Schoor

dag te geven, en hun netwerk in de buurt te vergroten. Doordat ze langer kunnen meedoen aan de samenleving, stellen we het beroep op zwaardere zorg uit.'

'De parel van onze vernieuwende aanpak is de Participatiefabriek, gevestigd in een ander buurtcentrum. Hier komen Wmo en Participatiewet perfect samen. Het doel: kwetsbare mensen met een bijstandsuitkering zo snel mogelijk aan het werk krijgen, door ze te koppelen aan zelfredzame werkzoekenden, het zogenaamde leermeester-gezelprincipe. Het buurtcentrum wordt op die manier gerund door mensen van de Participatiefabriek. Ze regelen de administratie en financiën, maar organiseren ook activiteiten, zoals de wekelijkse lunch, of kindermiddagen. De fabriek zorgt voor een uitstroom van 33 procent naar werk. Het buurtcentrum is uitgegroeid tot een bruisende locatie. De combinatie van activiteiten met buurtbewoners en andere organisaties

levert win-win op voor zowel de buurt als de bijstandsgerechtigden.'

'Wil je mensen zo lang mogelijk in hun eigen omgeving laten blijven, dan moet je de nadruk leggen op ontmoeten en netwerken. Daarom maken we de doelgroep van collectieve voorzieningen zo breed mogelijk. Of je nou verstandelijk of lichamelijk beperkt bent, op zoek bent naar dagbesteding of re-integratie: we laten zoveel mogelijk samenkomen. Zorgcliënten kunnen samen met herintreders een buurtrestaurant, waar eenzame ouderen terecht kunnen. En waarom zou elke organisatie zijn eigen jobcoaching aanbieden? Zet die mensen bij elkaar. Zo zorg je voor ontschotting van de samenleving. Samen met zorgorganisaties zoeken we manieren voor ontzorging door goede algemene collectieve voorzieningen te maken. Dat betekent ook budgetten anders verdelen.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid buigen we om naar projectmatige subsidie. Zodat we gezamenlijk ondersteuning en dagbesteding in de wijk kunnen realiseren. Voor de zorg betekent dat een andere, meer ambulante manier van werken, die tot minder inkomsten kan leiden. Het getuigt van lef om zo organisatieoverstijgend te werken.'

**Anne Marie Geneugelijk,**  
manager Wijk & Welzijn van  
sociaalwerkorganisatie  
De Schoor

---

**'Waarom zou elke organisatie haar eigen jobcoaching aanbieden?'**

---



‘Het doel: kwetsbare mensen met een bijstandsuitkering zo snel mogelijk aan het werk krijgen, door ze te koppelen aan zelfredzame werkzoekenden, het zogenaamde leermeester gezelschap.’

Anne Marie Geneugelijk, manager Wijk & Welzijn bij sociaalwerkorganisatie De Schoor

De gemeente: Heerenveen

# ‘Je stapt eerder op een persoon af dan op een team’

Toen de decentralisaties nog in de fluisterfase zaten, ging de gemeente Heerenveen al met het gedachtegoed aan de slag. Samen met partnerorganisaties, belangenverenigingen en cliëntorganisaties formuleerde de gemeente een visie waarbij samenwerking tussen organisaties, burgers en gemeente centraal stond. Jelle Zoetendal, wethouder Wmo, Sport en Financiën, legt uit waarom Heerenveen ‘goud’ verdient.

**Wat gaat er al goed?** ‘Dat was de eerste vraag die we onszelf stelden toen de decentralisaties werden aangekondigd. Dat wilden we behouden. Wat er beter kan, pakken we aan, ook met het oog op de nieuwe doelgroep. Maar wel budgetneutraal. In 2013 stond de gemeente er financieel slecht voor. De jaren daarna hebben we hard gewerkt om weer uit de rode cijfers te komen. Vorig jaar is dat gelukt. Maar we zijn voorzichtig. We zetten stevig in op preventie. Om een probleem in een zo vroeg mogelijk stadium aan te kunnen pakken, moet je wel weten dat er überhaupt een probleem ontstaat. Daar heb je een goede sociale cohesie voor nodig. Gelukkig hebben we hier in Friesland van oudsher vrij hechte



**FOCUS  
+  
PARTNERSCHAP  
=  
MAATWERK**

## De gemeente: Heerenveen

gemeenschappen. Dat stimuleren we nu extra, met mooie gevolgen. Overal ontstaan spontaan vrijwilligersinitiatieven. Van repaircafé's tot boodschappendiensten.'

**Grootste trots** 'Al jaren voordat de decentralisaties een feit werden introduceerde Heerenveen de 'meitinker': het eerste aanspreekpunt voor burgers die op zoek zijn naar hulp, informatie of advies. Een bewuste stap. Veel gemeenten kozen voor gebiedsteams, wij zetten in op personen. De gedachte achter deze keuze is dat een meitinker (een 'meedenker'-red.) laagdrempelig, herkenbaar en goed benaderbaar is. Je stapt immers eerder op een persoon af dan op een team. Dat blijkt ook uit de praktijk, ze worden goed gevonden. Ze bouwen snel een netwerk op. De meitinkers blijven ook altijd regisseur, ook als blijkt dat er sprake is van meerdere problematieken. In 2010 zijn we gestart met twee meitinkers, inmiddels hebben we er elf in dienst. Allemaal met een breed netwerk aan vrijwilligers om zich heen en een team hulpverleners achter zich. Daar zijn we trots op.'

**Nieuwe doelgroep** 'Sinds de transitie hebben we er enkele nieuwe zorgdoelgroepen bij gekregen. Verstandelijk gehandicapten, bijvoorbeeld. Dat is een groep die een eigen benadering vergt. In 2013 hebben we een pilot gedaan met sociaalwerkorganisatie Caleidoscoop, om in kaart te brengen hoe we die doelgroep het beste kunnen benaderen. Dat was wel even zoeken. Deze doelgroep vraagt om specifieke vaardigheden, dus zijn we samen met de partners bezig onze kennis uit te breiden. In de toekomst zou ik de ondersteuning aan deze groep nog wel wat breder willen trekken. Kijken hoe we bijvoorbeeld sport meer kunnen inzetten. Ik zie als ambassadeur voor het aangepast sporten op hoeveel vlakken deze doelgroep profijt heeft van meer bewegen.'

**Gemeentelijke rol** 'Onze rol naar de partners is een combinatie van opdrachtgever en partner. We verstrekken subsidie, met daarin omschreven wat er moet gebeuren. Maar we trekken ook samen op. We werken gericht aan knelpunten die we tegenkomen. Of liever: opzoeken.'

Neem de wijkkrachtscan: een project dat we hebben uitgezet bij een van onze partners. Die brengt in kaart wat de knelpunten zijn in een bepaalde wijk, en wat de krachtige punten. De uitkomsten van deze scans worden verwerkt in concrete wijkplannen, waarin inwoners, de gemeente en maatschappelijke organisaties samen kiezen wat voor een wijk het beste is. Het uitgangspunt is dat bewoners samen al veel kunnen doen en waar nodig springen professionele organisaties bij met hun kennis en kunde. Maar we zijn niet overal bij betrokken. We zien ook initiatieven ontstaan waarbij onze inbreng niet nodig is. Zoals een groep vrijwilligers in Katlijk, die boodschappen doet of de hond uitlaat voor mensen die niet meer zo mobiel zijn. Prachtig om te zien. Zo zijn er veel mooie verhalen, en die regelmatig delen via een speciale krant. Dat inspireert mensen ook.'

**Extra aandacht** 'Twee doelgroepen springen er hier uit: er zijn relatief veel mensen die worstelen met armoede, schulden en werkloosheid. En we hebben veel senioren. Bijbehorende problemen: sociaal isolement en dementie. We streven ernaar een dementievriendelijke gemeente worden. We zijn nu bezig te kijken wat je als samenleving kunt doen voor dementerenden. Voor de mensen met laag sociaaleconomische status willen we ook een stapje extra zetten. We gaan kijken of we, samen met partners en bijvoorbeeld Schuldhulpmaatje, vroegtijdig in kunnen grijpen bij schulden. De aanpak voor beide doelgroepen staat nog in de kinderschoenen, maar ze hebben onze aandacht. We gaan daar de komende tijd flink mee aan de slag.'

---

**‘Hoe eerder we een probleem in de kiem kunnen smoren, hoe beter’**

---

De organisatie: SMWF



**‘Feitelijk is onze opdracht: creëer een andere samenleving, met een andere mens- en maatschappijvisie’**

## ‘Onderling respect belangrijker dan harde cijfers’

‘Samenwerken’ is als term al aardig versleten geraakt, maar we hebben hier toch cruciale stappen op dat vlak gezet. De uitdaging om tot een verregaande vorm van samenwerking te komen is in Heerenveen al heel vroeg opgepakt. Vroeger konden veel professionals eigenlijk niet goed benoemen wat hun vakgenoten bij andere organisaties eigenlijk deden – er was altijd sprake van andere belangen. Jaren geleden zijn we begonnen met pilots van samengestelde teams, min of meer volgend op de introductie van de meitinker. Dat zijn de verkenners, gericht op preventie. Na de meitinker komen cliënten bij het intake-team, dat uit hbo-professionals bestaat. Mocht het nodig zijn

staat daarachter ook nog een team gezinswerkers klaar. In al die teams zijn verschillende organisaties vertegenwoordigd. Door de gezamenlijke verantwoordelijkheid en het wegvallen van onderlinge organisatiebelangen krijgt het samenwerken een nieuwe dimensie. Professionals geven aan dat ze veel prettiger werken zo. Daarmee is een belangrijke stap gezet naar de nieuwe inrichting van het sociale domein.’

‘Maar we hebben nog een lange weg te gaan voordat we op alle fronten gekanteld zijn. Een nieuwe mindset van burgers, een nieuwe manier van werken, effectievere hulpverlening – dat soort effecten bereik je niet in

een of twee jaar. Feitelijk is onze opdracht: creëer een andere samenleving, met een andere mens- en maatschappijvisie. Dat is geen omslag die je even maakt. Daar gaat wat tijd overheen. Veel politici moeten nog aan dat idee wennen, die willen graag snelle resultaten. Hier in Heerenveen krijgt onze relatie met de gemeente steeds meer het karakter van een partnerschap. De gesprekken zijn helder en realistisch. Er is wederzijds respect. We begrijpen elkaars perspectief en luisteren goed naar elkaar. Ik denk dat die zachte ingrediënten doorslaggevender zijn voor succes dan harde cijfers of methodieken. Respect, partnerschap en open communicatie zijn de succesformule voor een geslaagde kanteling.’

**Bert Bezoen,**  
directeur/bestuurder bij  
**Stichting Maatschappelijk  
Werk Fryslân (SMWF)**  
SMWF is onderdeel van Sociaal  
Consortium Friesland (SCF)

De gemeente: Heerlen



## ‘Concurrentie staat samenwerking in de weg’

Werkloosheid, drugsoverlast, schuldenproblematiek. De gemeente Heerlen stond er jarenlang om bekend. Een deel van de problemen heeft de gemeente de afgelopen jaren succesvol opgelost. Integrale samenwerking tussen gemeente, instellingen en organisaties bleek daarbij dé sleutel. Ook in het vormgeven van het sociaal beleid kiest Heerlen nu voor co-creatie. Wethouder Peter van Zutphen: ‘We maken samen het beleid.’

RUIMTE  
+  
CO-CREATIE  
=  
VERNIËUWING

**Onmiskenbare schakel** ‘Begrippen als ‘zelfredzaamheid’ en ‘eigen kracht’ vatten wij in Heerlen iets anders op dan in veel andere gemeenten. Zelfredzaamheid wordt te veel verondersteld aanwezig te zijn. Wij denken dat je het moet stimuleren, je moet het mensen aanleren. Daarvoor hebben we onder andere speciale Buurtondersteuningsteams opgericht. Van de participatie-

maatschappij hebben wij niet zulke hoge verwachtingen. Zo’n zeventig procent van de zorg was al informeel georganiseerd, mensen doen traditioneel al heel veel voor elkaar. Soms kan dat inderdaad nog iets meer zijn – daar zijn wij als gemeente niet blind voor. Maar veel mensen zijn al tot het randje belast. Die laten we niet barsten. In Heerlen blijven wij deze mensen dan ook de ondersteu-

## De gemeente: Heerlen

ning bieden die ze nodig hebben. Daarom houden wij bijvoorbeeld huishoudelijke hulp als individuele voorziening in stand. In grote lijnen zelfs volgens de oude voorwaarden. Het rijksbudget is hiervoor ontoereikend, dus leggen wij als gemeente 2,6 miljoen bij. Een bewuste keuze, die door de gemeenteraad breed gedragen wordt. Thuiszorg zien wij als een onmisbare schakel in het zorgnetwerk dat we nu opbouwen in de wijken. Thuiszorgmedewerkers komen vaak als één van de eersten bij mensen achter de voordeur, ze weten wat er speelt. Zo'n belangrijke signaleringsfunctie moet je niet wegbezuinigen, maar goed benutten.'

**41 Partners** 'Bij aanvang van 2015 wisten we nog niet goed wat we allemaal op ons bordje zouden krijgen. Daarom kozen we voor grote zorgvuldigheid. Dus geen gekke bokkesprongen, nieuwe aanbestedingsvormen of samenwerking met instellingen die we niet kenden. Alle organisaties die al AWBZ-diensten verleenden in Heerlen, konden meedoen aan de aanbestedingsronde. We sloten geen enkele partij bij voorbaat uit. Zo wilden we voorkomen dat cliënten tussen de wal en het schip zouden vallen. We zijn dit jaar in zee gegaan met 41 organisaties en instellingen. Er valt zeker wat voor te zeggen om het aantal samenwerkingspartners in de toekomst te verkleinen. Maar die keuze willen we maken op basis van ervaring en kennis van zaken. We zetten instellingen niet zomaar buiten spel, terwijl ze misschien veel kunnen betekenen voor onze inwoners.'

**Co-creatie** 'Als gemeente hebben wij niet de pretentie dat we de wijsheid in pacht hebben. Wij bepalen weliswaar in grote lijnen de koers voor het sociale beleid in

de stad. Maar voor de uitvoering en realisatie van onze doelstellingen, leunen we zeer sterk op de zorgverleners en sociaal werkers in het veld. Zij geven het beleid echt samen met ons vorm. In Heerlen kiezen we nadrukkelijk voor samenwerking in plaats van marktwerking. Deze werkwijze leggen we als gemeente niet van bovenaf op, die komt ook vanuit de organisaties zelf. Concurrentie staat samenwerking in de weg, hebben we de afgelopen jaren allemaal gemerkt. Met grote afschuw zag ik de laatste jaren – ook in Heerlen – hoe zorgorganisaties elkaar vliegen probeerden af te vangen. Terwijl ze vaak dezelfde diensten aanboden.'

---

**‘Als gemeente hebben wij niet de pretentie dat we de wijsheid in pacht hebben’**

---

‘Met samenwerking bereiken we veel meer: met goed sociaal werk kunnen we voorkomen dat mensen later dure intramurale zorg nodig hebben. Daarbij moeten organisaties elkaar niet in de weg zitten, maar juist versterken. Deze koers zijn we een aantal jaren geleden al ingeslagen bij de aanpak van grote sociale problemen in onze stad,

zoals dakloosheid, drugsproblematiek en tippelprostitutie. Het sociaal werk en politie deden niet langer hun ieder hun eigen kunstje, maar trokken voortaan samen op. Hierdoor is de tippelproblematiek nagenoeg verdwenen uit Heerlen. En de problematiek rondom dakloosheid en drugs zijn teruggebracht tot een gemiddeld niveau, vergelijkbaar met andere Nederlandse steden van deze omvang. Reden voor de gemeente en instellingen om het principe van co-creatie nu verder uit te rollen in het sociaal werk-, zorg- en ondersteuningsnetwerk in de wijken.’

**Populatiebekostiging** 'Natuurlijk moet het allemaal efficiënter en goedkoper. Maar dat bereiken we niet met een vooraf opgelegde financiële taakstelling. Dan zet je instellingen gevangen, terwijl je ze juist ruimte moet geven om te kunnen experimenteren. Zij zijn de experts en kunnen zelf het beste bepalen wat iemand aan zorg of ondersteuning nodig heeft. In mei starten we in Heerlen een pilot met populatiebekostiging in de wijk Hoensbroek. Deze proef geven we samen vorm met tien samenwerkingspartners, waaronder sociaalwerkorganisatie Alcander. We betalen instellingen niet meer voor een bepaald aantal uur aan dienstverlening. Maar zeggen alleen welk resultaat ze in een wijk moeten realiseren en stellen daarvoor een bepaald bedrag beschikbaar. Hoe ze dat geld precies inzetten, bepalen de organisaties zelf. Zij vormen samen een coöperatie, waarvan het sociale buurtteam een onderdeel is. Het uitgangspunt is en blijft: burgers de ondersteuning bieden die ze nodig hebben. Als dat kan binnen de rijksbudgetten, dan is dat mooi. Zo niet, dan leggen we als gemeente geld bij. In het begin kost het ons misschien meer geld, maar op lange termijn levert het een kostenbesparing op. Daarvan ben ik overtuigd.'

De organisatie: Alcander



‘Gezamenlijk willen we de transitie zacht laten landen’

## ‘We hebben nu een breed palet aan partners’

‘Samen verantwoordelijkheid nemen. Dat is de basis van co-creatie. In de aanloop naar de decentralisaties hebben we hier in Heerlen al veel ervaring opgedaan. In een vroeg stadium vroeg de gemeente ons en andere organisaties om mee te denken over een nieuwe inrichting van het voorliggend veld in de zorg. Bijvoorbeeld over de opzet van de sociale buurtteams en de wens om buurtsteun te organiseren, dicht bij de burgers. Ook dachten we toen al na over nieuwe vormen van dagbesteding, waar mensen ook zonder indicatie terecht zouden kunnen. Nu komen we er pas aan toe om deze plannen daadwerkelijk te realiseren.

Op buurtniveau ontstaan allerlei nieuwe initiatieven, waarbij organisaties – groot en klein – elkaar opzoeken en hun diensten voor

elkaar openstellen. Zonder dat ze daarbij gehinderd worden door formele afspraken. Dat is de sfeer die in Heerlen is ontstaan. Als wij bijvoorbeeld een mooi vrijwilligersproject hebben rondom schuldhulpverlening, zijn klanten van een instelling voor ouderenzorg ook welkom. Zo ontstaat in een wijk al snel een groot netwerk aan dienstverlening en ondersteuning.’

‘Voor inwoners van Heerlen die al gebruik maakten van AWBZ-voorzieningen is voorsnog maar weinig veranderd. Dat komt mede doordat we in onze gemeente geen afbreukmentaliteit hebben. Gezamenlijk willen we de transitie zacht laten landen. We gaan voor partnerschap in plaats van concurrentie. Maar dat betekent ook dat we als samenwerkende zorgpart-

ners geen groeipretentie moeten hebben. Want wie in een samenwerkingsstructuur wil groeien, kan dat alleen doen ten koste van anderen.’

‘In de wijk Hoensbroek starten we dit jaar een pilot rondom populatiebesteding. Daaraan doen tien verschillende sociaalwerk- en zorginstellingen mee. De gemeente betaalt ons dan niet meer per individuele klant, maar per wijk. Als organisaties vormen we samen één coöperatie en bepalen zelf hoe we het budget van de gemeente inzetten. Dat vraagt een iets andere benadering. We gaan ons meer richten op de zelfredzaamheid van buurten, en niet alleen op de eigen kracht van individuen. We willen de oude dorpsmentaliteit waarbij mensen elkaar helpen weer verankeren in de wijken in de stad. Of dat lukt, is nu nog niet te zeggen. Het wordt dé grote uitdaging in Heerlen voor de komende jaren.’

**Erik Hoesbergen,**  
bestuurder Alcander





---

**‘We gaan ons meer richten op de zelfredzaamheid van buurten, en niet alleen op de eigen kracht van individuen.’**

Erik Hoesbergen, bestuurder Alcander

---

## Colofon

‘De gouden formule’ is een eenmalige uitgave van de MOgroep. De publicatie is mogelijk gemaakt dankzij een subsidie van het ministerie van VWS.



### **Hoofdredactie:**

Jennifer Elich en Nienke Kuyvenhoven, MOgroep

### **Concept en redactie:**

Schrijf-Schrijf, creatieve concepten en tekstproducten

### **Vormgeving:**

Taluut, Utrecht

### **Beeldleveranciers:**

Timon Jacob, John Voermans, Paulien de Gaaij,  
Sietske Raaijmakers, Wilbert van Woensel,  
Marleen Kuipers (Met dank aan FCB)