

3 D Lab Hoorn

Samenhangende aanpak op alle levensdomeinen
9 september 2015

Pieter Hilhorst en Jos van der Lans

Op woensdag 9 september van 13.00 uur tot 15.00 uur organiseerden Pieter Hilhorst en Jos van der Lans in het gemeentehuis in Hoorn het afsluitende 3D-lab over samenwerking samenwerking tussen Werksaam en Een.hoorn.

Wat er aan vooraf ging

In samenwerking met VNG/KING halen Pieter Hilhorst en Jos van der Lans dit jaar in tien gemeenten verhalen op over hoe de vernieuwing van het sociale domein in de praktijk haar weg probeert te vinden. Er zijn heel veel beloften om te veranderen, maar worden die beloftes ook waargemaakt.

In Hoorn is Pieter Hilhorst op zoek gegaan naar de samenwerking tussen het gebiedsteam en de medewerkers van Werksaam als generalist in het gebiedsteam. Anders gezegd: hoe is de kruisbestuiving tussen het gebiedsteam en Werksaam? Daarvoor heeft Pieter Hilhorst interviews gehouden met managers van Werksaam, van de gebiedsteam en meegelopen met twee medewerkers die de verbindingsschakel zijn tussen Werksaam en de gebiedsteam. Daarnaast zijn twee teamvergaderingen bijgewoond.

Aanwezigen

- Mohamed El Feddali - Strategisch adviseur
- Jessica van der Bilt - gebiedsteammanger
- Riny Baars – teamleider Kersenboogerd
- Tanja van Emmerik – teamleider Grote Waal
- Pauline Bosman – werker 1.Hoorn
- Kitty Tjhuis – werker 1.Hoorn
- Ron Jansen – bureauhoofd Stadsontwikkeling
- Marcel de Haas – L&A manager Werksaam
- Erica Schneiders - Teamleider Ontwikkelcoaches Werksaam
- Wethouder Nel Douw
- Wethouder Michiel Pijl
- Leonie Brouwer (KING)
- Pieter Hilhorst
- Jos van der Lans

Structuur bijeenkomst

De slotbijeenkomst is bedoeld om ideeën, ervaringen en suggesties op te halen over de vraag hoe de samenwerking kon worden verbeterd. Bij de bijeenkomst volgden we het uitgangspunt van de Amerikaan Simon Sinek dat je eerst moet weten *waarom* je iets wilt, dan *hoe* je het wilt en dan pas gaat bedenken *wat* je gaat doen. In de praktijk gaat het vaak andersom: alle aandacht gaat uit naar wat er moet gebeuren. Zo verdwijnt de reden waarom het moet gebeuren naar de achtergrond en wordt niet stevast gekeken of de dingen die gedaan worden wel bijdragen aan het hogere doel.

WAAROM

Over het waarom van de samenwerking tussen Werksaam en Een.hoorn bestaat grote overeenstemming. Het aan het werk houden van ouders kan de beste vorm van jeugdzorg zijn. Andersom kan het aanpakken van schulden of opvoedstress een noodzakelijke voorwaarde zijn om aan de slag te kunnen. Het is daarom van belang om de problemen op alle leefgebieden aan te pakken. Dan wordt het motto waargemaakt van 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur.

HOE

Dubbelfunctie

De wens tot samenwerken is in het afgelopen jaar vorm gegeven door drie medewerkers van Werksaam voor de helft van de week te laten meedraaien als generalist in de drie gebiedsteams. In de rapportage wordt geconstateerd dat deze *vertaling* van de doelstelling onbevredigend is.

De vertaling van de belofte van integraal werken in een personele bezetting in het gebiedsteam met een werkopdracht als generalist voldoet dus niet aan de oorspronkelijke belofte omdat

- *teveel tijd kwijt zijn met zaken waar expertise niet van belang is (geen problemen op het domein van werk en inkomen);*
- *belast met zaken waar expertise voor ontbreekt (ingewikkelde jeugdzorgzaken);*
- *weinig beroep door collega's op kennis en expertise op het terrein van werk en inkomen;*
- *overbelasting medewerkers vanwege twee halve banen die te weinig met elkaar te maken hebben.*

In de discussie naar aanleiding van de rapportage wordt opgemerkt dat er nooit gedacht is dat deze vertaling van de doelstelling integraal werken het definitieve model zou zijn. Het was de bedoeling om al doende een goede werkwijze te ontwikkelen.

Een andere opmerking is dat in de rapportage vooral wordt gekeken naar het werk van de van Werksaam afkomstige generalisten, maar dat ook de andere generalisten niet optimaal integraal kunnen werken. Zij hebben te weinig kennis over het domein van arbeid en inkomen. Het gevolg is dat de generalisten door de bank genomen meer aandacht besteden aan zorgvragen dan aan arbeidsactivering en inkomensvraagstukken. Dit heeft ook te maken met de grote caseload voor de gebiedsteams. Er komen veel WMO-vragen binnen. Dit zijn vaak ook enkelvoudige hulpvragen. Op dit moment worden die vragen bij voorkeur behandeld door de mensen die afkomstig zijn van het WMO-loket. Zij kunnen echter onmogelijk alle vragen behandelen, waardoor ook andere generalisten deze taak op zich moeten nemen. Zij komen er zo minder aan toe om in het team gebruik te maken van hun expertise.

Mandaten

Generalisten die de problemen op alle levensdomeinen in hun samenhang willen aanpakken lopen er vaak tegenaan dat de beslissingen over onderdelen van het plan gemaakt worden door andere afdelingen binnen de gemeente. In de rapportage wordt daarom de vraag gesteld:

Is het mogelijk om medewerkers het mandaat te geven over besluiten over bijzondere bijstand of vrijstelling van de zoekperiode van 4 weken?

Of: in een minder verstrekkende aanpak: is het mogelijk om medewerkers besluiten over bijzondere bijstand en vrijstelling zoekperiode te laten voorstellen waarna ze met voorrang worden bekrachtigd door de gemeentelijke afdeling die daarover gaat?

In de discussie wordt opgemerkt dat dit niet alleen een probleem is van de generalist in het gebiedsteam, maar ook van de ontwikkelcoach van Werksaam. De ontwikkelcoach is degene die mensen met enige afstand tot de arbeidsmarkt naar werk moeten begeleiden. Ook zij moeten voor beslissingen voor bijzondere bijstand wachten op de beslissing van een andere afdeling. Vanwege drukte op die afdeling kan dat soms enkele weken duren. Er zijn met de nieuwe organisatie nieuwe schotten ontstaan.

De wethouders geven aan dat er grote bereidheid is om de medewerkers in de gebiedsteams de ruimte te geven. Er is grote bereidheid om daarmee te experimenteren. Een model zou kunnen zijn om de gebiedsteams (en de ontwikkelcoaches) aanvragen voor bijzondere bijstand of voor afschaffing van de wachtperiode van 4 weken te laten voorbereiden, waarna de afdeling die beslist over bijzondere bijstand er een klap op geeft. Na een aantal casussen wordt vervolgens achteraf gekeken of de aanvraag volledig goed is verlopen. Deze toetsing achteraf is niet bedoeld om het besluit terug te draaien, maar om de gebiedsteams te leren de aanvragen beter voor te bereiden. Met deze werkwijze wordt de beslissing in feite genomen door de gebiedsteams. De gebiedsteams nemen daarbij wel de verantwoordelijkheid om de expertise te organiseren om beslissingen te kunnen nemen van hoge kwaliteit. Hetzelfde geldt voor de ontwikkelcoaches van Werksaam.

Deze andere werkwijze kan op termijn ook capaciteit vrijmaken bij de afdelingen die nu beslissingen nemen over de bijzondere bijstand. Opgemerkt moet daarbij wel worden dat een versterking van het gebiedsteam geen doel op zich is, maar een middel moet zijn om de integrale aanpak mogelijk te maken.

Doelgroepen

In de rapportage worden drie doelgroepen genoemd die in de huidige werkverdeling niet optimaal geholpen worden:

Nieuwkomers,

Daklozen/ex gedetineerden

Werklozen met grote afstand tot de arbeidsmarkt (trede 1 en 2)

In het gesprek is gekeken naar de derde doelgroep. De eerste twee doelgroepen moeten in een ander gesprek aan de orde komen. De groep werklozen met grote afstand tot de arbeidsmarkt is een grote groep. Het gaat voor Hoorn om 500 mensen.

Bij Werksaam wordt met deze groep weinig gedaan. Het gebiedsteam zou met de kennis van de sociale infrastructuur voor deze mensen meer betekenis kunnen hebben.

Bijvoorbeeld door ze dagbesteding/vrijwilligerswerk te laten doen bij lokale initiatieven en verenigingen.

In het gesprek werd opgemerkt dat we niet weten hoeveel van de mensen van deze groep al bekend zijn bij de gebiedsteam. Het voorstel is om dit voor een gebied uit te zoeken.

Drie modellen:

In de rapportage voor het 3D-lab zijn drie mogelijke alternatieven aangegeven:

- *netwerk: versterken banden gebiedsgerichte werknemers van Werksaam en Gebiedsteam*
- *mandaten: versterking integrale aanpak niet zoeken in personele participatie in gebiedsteam, maar in het overdragen van mandaten.*
- *Verbinder: deelname aan het gebiedsteam maar met een andere werkopdracht*

Warm netwerk

In het gesprek wordt opgemerkt dat het wel verschillende modellen zijn, maar dat er niet tussen hoeft te worden gekozen. Het is een kwestie van en-en-en. Het verbeteren van de netwerken is eigenlijk heel simpel. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat alleen de ontwikkelcoaches van Werksaam per gebied werken. Dit zijn er 3 per gebied. Het versterken van de netwerkfunctie komt dus neer op het versterken van de banden tussen 13 leden van de gebiedsteam en 3 ontwikkelcoaches van Werksaam. Dat is eenvoudig te organiseren.

Mandaten:

Is hierboven al besproken

Verbinder:

In het gesprek is lang gesproken over de precieze invulling van de rol van verbinder in het gebiedsteam.

De verbinder heeft drie verschillende taken:

- a) generalist voor cliënten van het gebiedsteam waarbij problemen op het domein werk en inkomen een belangrijke rol spelen
- b) vraagbaak voor medewerkers van Werksaam die cliënten hebben met problemen op verschillende leefgebieden. Hoe kan samenwerking met gebiedsteam worden versterkt en beoordeling of overdracht aan gebiedsteam beter is.
- c) vraagbaak voor generalisten binnen het team voor zaken op het leefdomein werk en inkomen. Hierbij hoort ook de toets of de versnelde aanvraag bijzondere bijstand aan de eisen voldoet.

Deze rol van verbinder vraagt wel veel van de organisatie van het gebiedsteam.

Ad a)

- In de werkwijze van het gebiedsteam is geen model van een intake en daarna een verdeling van de bewoners over de medewerkers. Dit betekent dat op basis van vrij summiere informatie een verdeling wordt gemaakt. Al doende moet gekeken worden of

het lukt om zaken te verdelen met optimaal gebruik van expertise van verschillende medewerkers.

1. **Terzijde.** In de sociale wijkteams in Leeuwarden, de gemeente die als eerste met deze integrale werkwijze en teamorganisatie is begonnen, is men na verloop van tijd de formule 'generalist voor de burger, specialist in het team' gaan hanteren. Het gaat erom dat de specifieke deskundigheden van professionals niet worden ontkend, maar steeds in de organisatie van het werk zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Het idee dat de wijkteams alleen generalisten bevatten die allemaal hetzelfde werken en weten bleek in de praktijk niet realistisch en zelfs ineffectief. Aan de voorkant moet het voor burgers niet uitmaken, maar binnenskamers wordt er steeds gekeken naar hoe aanwezige deskundigheden (opvoeding, lvb, schulden, werk, etcetera) het beste kunnen worden ingezet. In sommige gemeenten spreekt men daarom over generalist-specialisten (generalisten met een specifieke deskundigheid) en specialist-generalisten (professionals die vanuit een specialisme dienstbaar zijn aan de generalistische aanpak). Het lijkt logisch dat de verdere ontwikkeling in Hoorn ook deze richting op gaat..

- deze werkwijze voor de medewerker van Werksaam kan ook worden toegepast voor andere generalisten met een speciale expertise

- deze werkwijze kan alleen als de grote toestroom van vragen op het gebied van WMO kan worden opgevangen. De vraag is of enkelvoudige wmo-vragen wel via het gebiedsteam moeten verlopen.

Ad b)

Binnen Werksaam wordt geëxperimenteerd met een zorgcoach voor klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Gekeken moet worden hoe deze twee initiatieven zich tot elkaar verhouden.

Ad c)

Voor juridische zaken is deze adviesfunctie buiten het gebiedsteam geplaatst. Met een keuze voor een verbinder is de adviseur werk en inkomen een collega binnen het team. Die moet in zijn of haar werktijd wel ruimte inruimen voor advies aan collega's, zodat de korte lijnen ook tot snelle afhandeling leidt (bijvoorbeeld bij voorbereiden van aanvraag bijzondere bijstand).

WAT

Het 3 D Lab laat zien dat om de beloften van de decentralisatie waar te maken een permanent leerproces moet worden georganiseerd. Dit 3 D Lab is daarvan een voorbeeld. Om te experimenteren met het versterken van een integrale aanpak op alle leefgebieden wordt voorgesteld om in alle drie de gebiedsteams werk te maken van het versterken van het netwerk. Dit is een taak waarbij de teamleiders het initiatief kunnen nemen.

Daarnaast kan in een gebiedsteam worden geëxperimenteerd met de aanstelling van een verbinder in combinatie van overdracht van het mandaat voor beslissingen over bijzondere bijstand en wachttijd bijstand aan het gebiedsteam.

Vergelijk de bestanden van de mensen die bij de gebiedsteams op de rol staan met het trede 1 en 2-bestand van Werksaam. De aanname is dat de overlap aanmerkelijk is.

Begin in een wijk vanuit een wijkteam met een pilot om voor deze groep en maak de verbinder daarvoor verantwoordelijk

Aanbevelingen:

1) Doelgroepen:

Vergelijk de bestanden van de bewoners die gebiedsteams bekend zijn met de bestanden van Werksaam trede 1 en 2

Kijk in een gebied naar de bewoners die alleen bij Werksaam bekend zijn en niet bij de gebiedsteam

Maak de verbinder van Werksaam verantwoordelijk voor deze groep

Kijk nog eens apart naar de beste aanpak van de doelgroepen daklozen/ex delinquenten en naar de doelgroep nieuwkomers

2) Netwerk

Zorg dat in alle drie de gebiedsteams de generalisten en de ontwikkelcoaches van Werksaam elkaar kennen.

Maak de teamleiders verantwoordelijk voor het onderhouden van dit netwerk

3) Mandaten

Experimenteer in een gebiedsteam met een uitbreiding van mandaten op het terrein van arbeid en inkomen. Dit betekent dat de verbinder van Werksaam verantwoordelijk wordt voor aanvragen bijzondere bijstand. Deze worden met spoed geaccordeerd door de afdeling die nu aanvragen voor bijzondere bijstand beoordeelt.

Na 10 aanvragen wordt gekeken of de werkwijze voldoet of verbeterd kan worden.

Op termijn kan de uitbreiding van de mandaten ook in de andere gebiedsteams worden gehanteerd en worden overgenomen door Werksaam.

4 Verbinder

Start in een gebiedsteam met de aanstelling van een verbinder van Werksaam. Deze verbinder doet naast het werk als generalist voor bewoners met problemen op het leefdoelgebied werk en inkomen ook ondersteunende taken voor collega's (aanvragen bijzondere bijstand bijvoorbeeld) en is verantwoordelijk voor de bestandsvergelijking Werksaam / gebiedsteam.

Deze andere inzet van een specialist in het team kan een model worden voor andere specialisten in het team

Voorwaarde hiervoor is wel dat de grote hoeveelheid WMO aanvragen minder capaciteit vraagt. Om dat voor elkaar te krijgen moet bekeken worden wat het beste gedaan kan worden met enkelvoudige WMO-aanvragen.

Amsterdam, 14 september 2015