

In de hal van het gemeentehuis van Uden staan grote bouwwerken van gestapelde 'stenen' van papier maché. Op iedere steen staat een hartenkreet van een Udenaar. Een intrigerende binnenkomer voor een gesprek met Jeroen Smarius, gemeentesecretaris, en William Agelink, hoofd afdeling Maatschappelijke Dienstverlening. Heeft de gemeente grip op het sociaal domein?

DOOR Yvette Bommeljé en Arlette Wegman

Doorlichting bedrijfsvoering biedt houvast voor doorontwikkeling

3D gemeente Uden vanuit 360°-perspectief bekeken

Natuurlijk willen we eerst weten wat die constructies te betekenen hebben. William Agelink vertelt dat ze niet zijn bedoeld als verlanglijstje van burgers aan de gemeente. In tegendeel: 'Deze bouwwerken zijn gemaakt door Udenaren die zelf een steentje willen bijdragen aan een sociaal en gezond Uden. Ze zijn gemaakt tijdens een G1000-bijeenkomst vorig jaar oktober.¹ Op initiatief van een groep burgers is de G1000 Uden gestart in navolging van Brussel en Amersfoort. Udenaren, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en politiek zijn hier met elkaar in gesprek gegaan over een gezonder en krachtiger Uden. De beste ideeën worden nu uitgewerkt in werkgroepen. En dat is dan weer input voor een nieuwe raadsconferentie die we gaan houden. Zo betrekken de burgers de politiek bij wat hun beweegt.' Maatschappelijk actief zijn en de betrokkenheid op de gemeenschap zit in het DNA van de Udenaren. 'In 2011 hebben we burgers de visie "Udenaar de toekomst" laten opstellen. Deze omgekeerde werkwijze was natuurlijk best spannend, want wat moesten we verwachten? Wat bleek: de visie is er altijd al geweest bij

de Udenaren, hij moest als het ware alleen worden wakker gekust.'

Klare taal

Ook Jeroen Smarius spreekt van een succes: 'Geen dikke ambtelijke nota's, maar gewoon in klare taal hebben ze aangegeven waar Uden voor moet staan. En waar ze met de politiek aan willen werken. Groen, gezond, gastvrij, gezellig en gezamenlijk is nu het motto. De hechte sociale structuur in Uden is een solide basis voor de nieuwe taken waar we als gemeente voor staan. We zien nu ook de belangrijke plek die het MKB in de gemeenschap inneemt. Het MKB sponsort massaal de G1000 en de initiatieven die daaruit voortkomen. Er zijn diverse MKB'ers die mensen uit de doelgroep van de Participatiewet een leerwerktraject of een baan aanbieden. Daar hoeven wij niet om te vragen, ze komen zichzelf melden en zeggen dat zij beter in staat zijn mensen aan werk te helpen dan wij. Over het halen van een quotum: daar maken wij ons geen zorgen over. Ook al omdat ons sw-bedrijf IBN al jaren bezig is met het plaatsen van sw-ers in het bedrijfsleven. IBN is een voorbeeld van hoe een sw-bedrijf succesvol kan zijn in

het halen van haar doelstellingen, en dat ook nog eens financieel prachtige cijfers laat zien.'

Basisteams

Maatschappelijke activiteit dus te over. Liep de voorbereiding op de nieuwe dienstverlening ook op rolletjes? Agelink: 'Ook daar hadden we het voordeel dat we konden voortbouwen op een basis die we al hadden. We werken nu met twee basisteams: een voor jeugd en een voor volwassenen. Deze teams gaan over de complexe gevallen die worden aangereikt vanuit de gemeente of vanuit een maatschappelijke organisatie, het AMW, de huisarts, et cetera. Het Basisteam Jeugd is doorontwikkeld op het team van het Centrum voor Jeugd en Gezin. Het netwerk voor preventieve jeugdzorg en de aanpak waren er dus al grotendeels. En voor het Basisteam Volwassenen zijn we in 2013 met een pilot gestart. Dit team bestaat uit gedetacheerde medewerkers vanuit diverse maatschappelijke instellingen. Het is geen vast team met een inloopadres, maar meer een netwerkteam. Het was wel even zoeken naar een goede werkwijze. Bij medewerkers gaat het om



Gemeentesecretaris Jeroen Smarius (links) en hoofd Maatschappelijke Dienstverlening William Agelink. Ze staan voor een stapel 'stenen' van papier maché, met hartenkreten van Udenaren die een steentje willen bijdragen aan een sociaal en gezond Uden.

een effectieve dienstverlening, dus die vinden elkaar wel op de inhoud. Maar we hadden de eerste tijd nog wel eens te maken met institutionele belangen die opeens opspeelden. Maar werkende weg heeft zich dat goed gezet. En dan zie je weer dat het om vertrouwen draait. Het vertrouwen in elkaar was ook een voorwaarde bij de vorming van de basisteams. Al met al loopt het goed, dat vinden de medewerkers en de cliënten. Maar die voorbereidingstijd was echt nodig om elkaar goed te leren kennen, werkwijzen te ontwikkelen en de hele keten goed in de vingers te krijgen.' Er zijn drie gemeentelijke consultants die ook deelnemen aan het basisteam. 'Dit zijn de sociaal makelaars, die de complexe gevallen vanuit de Wmo, bijstand, Participatiewet en schuldhulpverlening onder hun hoede nemen en zo nodig kunnen inbrengen in het team. Dit hebben we zo georganiseerd, omdat er binnen de gemeente erg verkokerd werd gewerkt. Een cliënt kon drie consultants hebben die dat van elkaar niet wisten. Dat hebben we intern opgelost door onder andere de afdelingen voor Beleid en de uitvoering (Sociale Zaken) samen te voegen en door deze sociaal makelaars integraal te laten werken.'

Houvast

Volgens Smarius is een succesfactor ook gelegen in de capaciteit van de organisatie om intern adequaat te reageren op de nieuwe taken en de nieuwe rollen die vervuld moeten worden. 'En dat was nogal een klus. En nog steeds. Vooral voor de medewerkers. Die kregen te maken met de interne reorganisatie. Tegelijkertijd waren we bezig met het inrichten van nieuwe processen en vroegen we van de medewerkers een flexibele opstelling, meer eigen initiatief bij de uitvoering van hun werk. Uitgangspunt is dat het werk gaat om mensen, oplossingen en resultaten. Je moet durven afwijken van gebaande paden. Soms moet je soepel met de regels omgaan om een resultaat voor de cliënt te boeken. We proberen ook de cultuur te doorbreken waarbij iedereen zijn probleem voor zich houdt. Loop je ergens tegenaan: meld het dan, we vinden een oplossing en daar kunnen ook anderen van leren. Al die veranderingen hebben wel geleid tot onzekerheden bij medewerkers. Dat zie je nu nog wel, maar we proberen door bijvoorbeeld intervisie ons verder te ontwikkelen tot een lerende organisatie.'

Daarnaast wijst Smarius op de noodzaak om zo'n grote operatie als de 3D pro-

grammatisch aan te pakken. 'De gebruikelijke werkmethode van een gemeente, zoals het inrichten van projecten, dat gaat niet werken bij zo'n complexe operatie. Daarom hebben wij vorig jaar twee medewerkers die het programma trokken, een training programmatisch werken laten volgen. Ik werd daar eerlijk gezegd wel wat onrustig van of het allemaal zou lukken, maar in oktober lag er een gedegen programmaplan waarin de samenhang zichtbaar worden tussen de verschillende ontwikkellijnen. Dat plan is het kader voor de ontwikkeling tot 2018, en het biedt ook een financieel houvast.'

Grip?

Naast dit programmaplan was er behoefte aan inzicht in de kwaliteit van de bedrijfsvoering. De gemeente heeft in april door 3D360° Partners, waarvan KMG Consultancy uit Nieuwegein initiatiefnemer is, een scan laten uitvoeren. De scan brengt tien aandachtsgebieden in kaart en toetst hoe de samenhang daartussen is: cultuur, functies en rollen, besturing, managementinformatie, ICT, data, rechtmatigheid, compliance, organisatie en architectuur.² De scan is uitgevoerd door een multidisciplinair

Alle vragen komen binnen bij het KCC en van veel vragen is niet duidelijk of wij die moeten oppakken, of het CIZ, de SVB of een andere partij.

team met bedrijfskundigen, juristen, informatiespecialisten en organisatieadviseurs. Zij deden dat door middel van interviews en documentenstudie. Smarius: 'We zitten nu op een mooi punt zo vier maanden na invoering. Tijd om een spiegel voorgehouden te krijgen en een buitenstaander eens kritisch te laten kijken: waar staan we nu, hebben we voldoende grip op onze bedrijfsvoering, hebben we de risico's wel goed in beeld, waar moeten we met voorrang aan gaan werken. Dat willen we graag op een rij hebben, ook voor de volgende bestuursrapportage.' Belangrijke input voor de scan is geleverd door de zogenaamde implementatiewerkgroep. 'We hebben die in het leven geroepen als brug tussen beleid en uitvoering. Hierin zitten mensen van de bedrijfsondersteuning: kwaliteitszorg, control, financiën, processen, applicatiebeheer, informatiemanagement en uitvoerend beleid. Alleen al het bij elkaar brengen van deze mensen bleek waardevol, omdat die elkaar gewoonlijk niet zo snel treffen. Ze hebben nu een integraal inzicht in de bedrijfsvoering 3D en kunnen meteen samen verder werken aan de verbeteracties uit de 3D360°Scan.'

Foto

De scan geeft voor de aandachtsgebieden aan in hoeverre er verbeterpunten zijn en wat die dan zijn. De analyse en uitkomsten inclusief risico's zijn letterlijk in kaart gebracht: naast een adviesrapportage ook op een grote procesvisualisatie. De noodzakelijke verbeteracties zijn inzichtelijk gemaakt. Smarius: 'Ik ben hier heel blij mee. Het geeft een foto van hoe wij erbij staan. Van zowel onze zwakke als ook de sterke punten kunnen we leren. En ik ben gerust gesteld, omdat we nu inzichtelijk hebben waar we ons op moeten richten om een sterke bedrijfsvoering onder de transformatiefase te leggen.' De belangrijkste aandachtspunten komen neer op

een sterkere verbinding tussen strategie en uitvoering. 'De scan wijst uit dat er bij medewerkers nog verwarring is over rollen en verantwoordelijkheden. Houvast in de vorm van proces- en productbeschrijving ontbreken nog, net als een concreet stappenplan op weg naar 2018. Die verbeterpunten moeten zorgen voor de nodige houvast en een eenduidig beeld bij iedereen van waar we naar toe gaan en hoe we dat doen. Daarnaast bleek uit de scan dat we managementinformatie en monitorinformatie moeten specificeren, zodat we ze in de reguliere rapportages kunnen verwerken. Dit hebben we meteen opgepakt.' Ook Agelink ziet het punt van de onzekerheid bij medewerkers terugkomen in de scan. 'We werken er aan om die onzekerheden weg te nemen. En belangrijk is dat we de open cultuur, ons sterke punt, behouden en onzekerheden uitspreken. Aan de andere kant vereist het werk ook zoals gezegd, meer eigen initiatief. In zekere zin moeten medewerkers emanciperen.'

Prio nr 1

De uitkomsten van de scan, dat wil zeggen de rode scores, laten zich niet allemaal vertalen in prioriteiten. Smarius: 'Kijk naar de rode scores op rechtmatigheid. Dat is deels verklaarbaar: we halen de vereiste onderzoekstermijnen niet, dat weten we. We geven deze eerste hectische periode bewust voorrang aan de complexe gevallen. Als je uitlegt aan andere cliënten dat de afhandeling van hun vraag nog even gaat duren, begrijpen ze dat. Wat ik als nr. 1 wil oppakken is de gebleken overvraging bij het KCC: alle vragen komen daar binnen en van veel vragen is niet duidelijk of wij die moeten oppakken, of het CIZ, de SVB of een andere partij. Dit is heel vervelend voor de burger die geen duidelijk antwoord krijgt. Maar zeker ook voor de KCC'ers. Het is een ketenprobleem en daar moeten we echt snel mee aan de slag.' Om dat op te lossen is een pilot

hulp en ondersteuning gestart. 'Een tweede prioriteit is verder gaan met programmatisch werken en dat in te vullen met een stappenplan. Dat verschaft helderheid, voor zowel medewerker als college en raad. Een derde punt waar we mee aan de slag moeten is privacy. Volgens de scan moet hier nog veel werk worden verzet.' Voor Agelink geldt dezelfde prioritering: 'Maar ik ga er ook voor zorgen betere informatie te verschaffen aan college en raad. Ik wil op korte termijn een informatiepakket maken met financiële gegevens, managementinformatie over klanten en uitgevoerde activiteiten, inzicht in het bereiken van onze strategische doelen, een overzicht van beschikbare monitorinformatie over tevredenheid van cliënten en een rapportage over de behoeftepeiling bij de raad over de informatie die zij nodig heeft. Het sluitstuk van dit informatiepakket vormt dan deze scan. Dat moet het college en de gemeenteraad het vertrouwen geven dat we inderdaad grip hebben op de 3D.'

Vangnet

Ten slotte wijst Smarius nog op de in de regio unieke beslissing van Uden om huishoudelijke hulp gewoon nog als een maatwerkvoorziening te bieden. 'Het college profileert zichzelf graag als liberaal met een goed sociaal vangnet. Onze bestuurders maken zich er hard voor dat er voor iedereen een plek in Uden is. En dat iedereen zich hier veilig moet voelen. Daarom hebben we ook de huishoudelijke hulp overeind gehouden. Zie het als een diepte-investering en signaalfunctie: je houdt met deze mensen contact zodat ze niet verwaarlozen of vereenzamen. Je voorkomt erger. Sociale zaken mag je niet alleen vanuit een financiële invalshoek benaderen.' ■

Yvette Bommeljé is voorzitter van de redactie van Sociaal Bestek. **Arlette Wegman** is 3D360° manager bij KMG Consultancy, initiatiefnemer van de netwerkorganisatie 3D360°Partners.

Noten

1. <https://g1000uden.nl/> Een G1000 is een burger-top. Voor het eerst is die in 2011 gehouden in Brussel om de voortdurende patstelling van de politiek te doorbreken met "vrij denken" en praktische oplossingen. <http://www.g1000.org>
2. Voor meer informatie zie <http://decentralisatie.com/integrale-aanpak/>