



10

Gouden
sociale
Gemeenten



MO maatschappelijke
ontwikkeling voor iedereen
GROEP+

Alphen aan den Rijn

Wat maakt je tot Gouden Gemeente?

Tien Gouden Gemeenten: de pitches

Gemeenten zijn allemaal op zoek naar een nieuwe manier om het sociaal domein vorm te geven. De MOgroep was benieuwd naar voorbeelden van goede samenwerking tussen sociaal werk en zorg op wijkniveau, en naar gemeenten die daarin goed bezig zijn voor hun bewoners. Met als resultaat de uitverkiezing van Tien Gouden sociale Gemeenten. Dat leidde tot applaus en felicitaties, maar hier en daar ook tot gemor: waarom zijn wij er niet bij? Wat moet je eigenlijk doen om toe te treden tot dit selecte gezelschap? Op een speciale bijeenkomst van de MOgroep en de gemeente Alphen aan den Rijn lieten de tien uitverkoren gemeenten ieder in een korte pitch zien waaraan zij hun gouden status te danken hebben.

Stevig partnerschap blijkt een sleutel tot succesvolle transformatie in het sociale domein. Partnerschap tussen gemeenten, inwoners en aanbieders, die allemaal werken vanuit één visie. In de Gouden sociale Gemeenten krijgt innovatieve samenwerking steeds meer zijn beslag. Vruchtbare ingrediënten daarvoor: lef, vertrouwen en olympische vluchtelementen.

Niet dat daar alles meteen rozengeur en maneschijn is. MOgroepvoorzitter Marijke Vos waarschuwde in haar bijdrage dat in sommige gemeenten sociaal werkers in wijkteams worden bedolven onder individuele aanvragen.

Later die middag werd dat signaal ook gehoord in de leersessies: een overvloed van casussen gaat ten koste van tijd voor collectieve oplossingen. Maar dat het wel degelijk anders kan bleek zonneklaar uit bijvoorbeeld de ervaringen in Alphen aan den Rijn: in het eerste kwartaal van 2015 werden daar slechts vijf beschikkingen afgegeven voor maatwerkvoorzieningen.

De pitches van de Tien Gouden Gemeenten bieden een fraaie staalkaart van hoopvolle ontwikkelingen en gedurfde initiatieven. Van Zaanstad tot Almere.

1. Zaanstad: Hemelse Modder



Gerco Overeem (sectorhoofd Frontlijn), Daphne van Knippenberg ([DOCK](#) welzijn)

Gerco Overeem: 'We zijn trots dat we de situatie van inwoners centraal stellen, met ruimte voor maatwerk van de professional. Klinkt logisch, maar het is steeds een slalom langs valkuilen van oprukkende regeltjes en bureaucratie.

Gelukkig heeft de wethouder het mandaat gekregen van B&W om zo nodig af te wijken van de regels. Wijkteams hebben bovendien een maatwerkbudget.'

Daphne van Knippenberg: 'We noemen dat budget Hemelse Modder. Per wijk 5000 euro om te experimenteren. Er is heel veel mee gedaan en het is niet eens opgegaan! Helaas was het soms ook nodig voor het snel oplossen van "systeemp Problemen". Een tas vol weekendboodschappen voor een gezin dat honger heeft, of even pinnen voor iemand die zijn huur nog niet kan

betalen omdat zijn uitkering pas over twee dagen komt en huisuitzetting dreigt. Zo doof je een smeulend vuurtje voordat er een uitslaande brand

2. Ede: Partnerschap is leidend



Marja Eleveld (wethouder), Kars Hazelaar (bestuurder [Opella](#))

Kars Hazelaar: 'We kregen in 2007 een stevig conflict met de gemeente rond de Wmo. Maar dat hielp enorm om te leren naar elkaar te luisteren. Ondertussen zijn we bezig om verpleeghuiszorg te extramuraliseren. Met veel partijen en vijf spelregels:

1. gedeelde visie, met de burger als vertrekpunt
2. ieder probleem is een gezamenlijk probleem

3. Vlaardingen: Gemeente heeft lef



Franc Bongaerts (directeur-bestuurder [Minters](#)), Che Jansen (manager [ROGplus](#)), Claudia Baljeu (gemeentelijk projectleider decentralisatie Jeugdzorg)

Franc Bongaerts: 'De gemeente Vlaardingen had het lef om de uitvoering neer te leggen bij het sociaal werk. Zij kennen de wijk en de sociale kaart door en door. De gemeente bepaalt wát we moeten doen, wij bepalen hóe we dat doen. In de vier wijkteams komt de expertise van vijftien organisaties bij elkaar. Ze werken onder regie van Minters. Elke casus wordt besproken. Die

ontstaat.'

3. geld speelt geen rol: er is toch een tekort
4. openstaan voor kritiek en echt luisteren naar elkaar
5. 06-nummers uitwisselen, dus snel contact

Marja Eleveld: 'Het bijzondere is dat we het echt samen doen, vooral met de partners die er al waren. Geen keiharde concurrentie, geen onmogelijke aanbestedingen, geen wij-zij maar co-creatie en innovatie. Bijvoorbeeld bij de inkoop van de Wmo. Dat doen we aan inkooptafels met de verschillende partijen, waaronder de welzijnspartners. Al dat "samen" klinkt misschien soft, maar we zijn zeker ook zakelijk. Eens per kwartaal hebben we een stevig gesprek met onze partners, over uitvoering, kwaliteit en visie.'

integrale aanpak werkt preventief en kostenbesparend, en faciliteert het principe 1gezin-1plan-1regisseur. We normaliseren problemen, in plaats van ze verder te problematiseren.'

Uitvoeringsorganisatie ROGplus verzorgt de indicatie van de maatwerkvoorzieningen. Che Jansen: 'En we ondersteunen de gemeente bij de inkoop en het contractbeheer. Waar de wijkteams aansluiten op de nulde en eerste lijn, richten wij ons op de tweede lijn. Dat zijn geen gescheiden organisaties, we zitten wekelijks bij elkaar. We werken bovendien met hetzelfde registratiesysteem als de wijkteams. Dat vergemakkelijkt uitwisselen, monitoren en analyseren.'

Claudia Baljeu: 'Deze twee partners draaien al langer mee en werken dicht bij de burger. We hebben er vertrouwen in dat we met hen de decentralisatie

goed vormgeven. Partnerschap op alle

niveaus!

4. Oss: Zo houd je mensen uit de zorg



Kitty de Laat (directeur-bestuurder [Vivaan](#)), Eric Dirkx ([RIGOM](#)), Christa van Oorsouw (programmamanager Zorg & Welzijn),

Christa van Oorsouw: 'De welzijnsinstellingen hebben ons genomineerd; dus vroeg ik hen: wat doen we dan zo goed? Drie dingen, zeiden ze: samenwerking, ruimte voor de professional en de bijzondere plek voor het sociaal werk.

In 2012 hebben we op vier grote bijeenkomsten onze visie op de decentralisatie in de steigers gezet. Daar maakten we kennis met nieuwe partners, vooral uit de zorg. Vervolgens zijn we

samen gaan bouwen, met ieders expertise als leidraad. Onze sociale teams bestonden eerst uit zowel zorg als sociaal werk, maar daar zijn we van afgestapt; nu is het alleen sociaal werk, juist om mensen zoveel mogelijk uit de zorg te houden, mede dankzij collectieve oplossingen.'

Kitty de Laat: 'Binnenkort gaan we fuseren met MEE, RIGOM ouderenwerk en het Maatschappelijk Werk. Dat is een logisch gevolg van onze samenwerking in de afgelopen jaar. En het mooie van Oss is dat de gemeente een heel heldere visie heeft gecreëerd op het sociale domein. Ze hebben gedurfd om dat samen te doen met soms wel 190 partijen. En het grappige is: voor ons en voor de gemeente is dat eigenlijk heel normaal. Pas als we in andere gemeenten kijken zien we hoe bijzonder dat is, vooral ook omdat we als organisaties konden uitproberen welke oplossingen het best werkten.'

5. Heerlen: Cocreativiteit



Peter van Zutphen (wethouder), Peggy Weelen (programmamanager Sociaal Domein), Karin Landuyt (leidinggevende)
Een stripverhaal: 'Gemeente Heerlen had een idee: we gaan vroeg anticiperen op de drie decentralisaties. We doen dat door vier sociale wijkteams op te zetten. De partners deden graag mee. Een tijdje later bleek dat het niet werkte. Pakken we het niet te groots aan? Is het wel dicht bij de burger?

Eureka: co-creatie! In het voorjaar van 2014 bleek dat de sleutel. Een nieuwe structuur: buurtsteun, 13 sociale buurtteams en een expertiseteam. De meerwaarde? Partnerschap en vertrouwen.'

Peter van Zutphen: 'We gaan verder op de koers "geen marktwerking, maar samenwerking in de zorg". En dat willen we ook doen qua bekostiging. Nu is het nog vaak een kwestie van "p maal q", die aanbieders prikkelt om steeds meer zorg te leveren. Daarom willen we het liefst naar resultaatbekostiging op populatieniveau, waarbij de zorgpartners een soort coöperatie oprichten, die wij betalen voor het behalen van bepaalde resultaten. Maar: de gemeente/de wethouder blijft verantwoordelijk, want die is democratisch gekozen.'

6. Alphen aan den Rijn: Talent maakt het verschil



Inge Marie van Klaveren (strategisch beleidsmedewerker), Dennis de Roo ([TOM in de buurt](#))

Inge Marie van Klaveren: 'We zijn trots op onze toegang. Alle gemeentelijke disciplines en onze partners zitten daarin. Cruciaal is de ruimte voor een breed afwegingskader. Niet de regels zijn leidend, het gaat om een duurzame oplossing. Professionals stellen steeds vijf vragen:

- Is de inwoner optimaal betrokken en aan zet?
- Wat is het effect?
- Wat kost het?
- Mag het?
- Draagt het bij aan een duurzame oplossing?

'We zijn trots op onze contractering. We hadden met twee buurgemeenten

afgesproken om op 1 januari te starten met de transformatie. Dat deden we via een aanbesteding die is gebaseerd op prestatie-inkoop en outcome-financiering. De partners kregen samen 7 miljoen en een breed geformuleerde opdracht om de transformatie uit te voeren. We zitten nu in de fase van contractmanagement, waarbij we sturen aan de hand van maar tien prestatie-indicatoren.

Samen hebben we de traditionele schotten kunnen doorbreken en een einde gemaakt aan oude financiële prikkels. Daarmee hebben we de weg vrijgemaakt voor de omslag naar participatie en zelfredzaamheid.'

Dennis de Roo: 'Met acht uitvoerende partijen zijn we echt heel anders naar zorg gaan kijken. We kwamen tot drie leidende principes: Talent, Ondersteuning en Meedoen. TOM dus. Een voorbeeld? Dagbesteding waarbij we kijken naar de mogelijkheden van mensen in plaats van naar hun beperkingen.'

7. Heerenveen: In de voetsporen van Epke



Jelle Zoetendal (wethouder), Epke Zonderland (op poster)

'Wij schrikken er niet erg van om een Gouden Gemeente te zijn. Dankzij talent, ruimte om veilig te trainen, inzet en samenwerking kun je het ver schoppen,

niet alleen aan de rekstok... Zo heeft Heerenveen ook de drie decentralisaties aangepakt. We zijn vroeg begonnen, uitgaande van wat er al is en door het benutten van sterke netwerken op het gebied van bijvoorbeeld sport en kerk. En dankzij een praktisch ingestelde meedenker (op zijn Fries "meitinker") als aanspreekpunt voor bewoners.

Bovendien kregen professionals steeds de ruimte voor de uitwerking van beleid, onder andere in [De Werkplaats](#). Eerst met het hoofd in de wolken, daarna met de voeten in de klei.

Verder hebben we van ieder dorp en

iedere wijk een scan gemaakt. Op basis van cijfers en gesprekken met bewoners hebben we in beeld gebracht wat er speelt. Met die kennis kun je de benodigde vaardigheden verder trainen. Zo creëer je een omgeving waarin je van fouten kunt leren, kunt reflecteren en waarin je drie vluchtelementen achter

elkaar kunt uitvoeren. Dat kan door vertrouwen te geven aan partners en continu in gesprek blijven met bewoners. Daarin willen we de komende jaren nog een extra slag maken en wie weet komen we dan zelfs tot een vierde vluchtelement.'

8. Wijk bij Duurstede: Een gouden Gemeenschap



Wil Kosterman (wethouder), Egbert Oppenhuizen ([Stichting Binding](#))

'Onze uitverkiezing was een verrassing, maar wel terecht! We zijn hartstikke trots op wat we voor elkaar krijgen. Dat begon al in 2007; toen zeiden we al dat we de uitvoering van de Wmo wilden overlaten aan de uitvoerders, die hebben daar veel meer verstand van. Trots zijn we ook op stichting Binding, ze zijn een meester in het vinden van partners. Formeel en informeel. We hadden trouwens al een Loket Wijk, een wijkteam avant la lettre. Er was dus al

een stevige basis voor de drie transitie's. En bovendien: als opdrachtgever en opdrachtnemer staan we echt naast elkaar, niet tegenover elkaar. Dat heeft geleid tot Team Wijk: één wijkteam voor alle 23.000 inwoners. Een team met heel veel expertise waar mensen dus ook met heel uiteenlopende vragen terecht kunnen. Zo voorkom je opschaling naar regionale en bovenregionale zorg.' Egbert Oppenhuizen: 'Ik ben trots op de samenwerking met de gemeente. Geen aanbestedingsgedoe, maar scherp samenwerken. Maar het meest trots ben ik op ons "smoelenboek", op onze mensen. Want de transitie is allemaal mooi en aardig, maar déze mensen voeren het uit in Wijk bij Duurstede. Samen met alle vrijwilligers die meewerken aan nieuwe oplossingen. We zijn niet alleen een gouden gemeente, maar vooral een gouden gemeenschap.'

9. Deventer: Samenwerking zit in het DNA van Deventer



Jan Jaap Kolkman (wethouder), Gerard Faas (directeur-bestuurder [Raster](#))

Jan Jaap Kolkman: 'In Deventer hebben we de traditie om samenwerking op wijkniveau te organiseren. De [Deventer Wijkaanpak](#) is redelijk bekend, daar zijn we al 25 jaar mee bezig.

Een tweede punt is de mazzel dat we te maken hebben met een kleine zorgverzekeraar, Salland Zorgverzekeringen. Dat betekent dat we heel goede afspraken hebben kunnen maken over hoe wijkverpleegkundigen kunnen aansluiten bij de wijkteams. We zijn gemandateerd om die wijkverpleegkundigen al in december aan te nemen. Zo kun je doorpakken.' Gerard Faas: 'In onze gebiedsgerichte aanpak hebben van meet af aan bewoners aan het stuur gestaan. Inclusief een deel van het budget. Samenwerking zit dus in het DNA van

Deventer, dat is de kracht van de stad. Het wederzijdse vertrouwen tussen gemeente en sociaal werk is een absolute succesfactor. We kennen elkaars sterke punten. Op dit ogenblik signaleren onze mensen in de wijkteams overigens ook stevige

problemen, waaronder het overspoeld worden door individuele casuïstiek. Daardoor komen we onvoldoende toe aan collectieve arrangementen en kunnen we die expertise te weinig uitbuiten.'

10. Almere: Partnerschap in praktijk



Froukje de Jonge (wethouder), Han Jetten ([Stichting De Schoor](#))

'We zijn zo trots op onze gouden status dat we vanmiddag in groten getale zijn gekomen. Waar het bij de transities om gaat zijn de houding en het gedrag van alle partners. Vandaar ons maandelijks Partneroverleg, met vertegenwoordigers van alle partijen in het sociale domein. In gelijkwaardigheid: niet op het stadhuis maar op wisselende locaties. De voorzitter is niet de wethouder, maar de gastheer, er is geen ambtelijk voorbereide agenda, er komt geen verslag en we nemen geen besluiten. Dat het werkt blijkt hieruit: iedereen

komt altijd...

Daar delen we ook eerlijk waar we tegenaan lopen. De volgende keer bespreken we bijvoorbeeld welke strategische keuzen iedereen maakt en of dat leidt tot gaten in het bestel. De keer daarna gaan we aan de hand van casussen kijken of het werkt: 1gezin – 1plan – 1regisseur. En zo niet: wat moet er dan veranderen?'

Han Jetten: 'Froukje is veel te bescheiden. De gemeente brengt partnerschap echt in praktijk. Bij de vorming van de wijkteams is de gemeente naast de drie uitvoerende partijen gaan staan. Dat waardeer ik enorm. En dat partnerschap zie je ook in de doelstellingen van de wijkteams: niet zorg staat voorop, maar preventie en sociaal werk. Bovendien hebben ze 1 miljoen geïnvesteerd om die teams op de rails te zetten.'

Na de pitches de leertafels

Na de tien pitches volgde een ronde met leertafels waar ervaringen werden uitgewisseld en uitgediept, steeds aan de hand van de pitch van één gemeente. Hieronder puntsgewijs een greep uit de behandelde thema's.

Inwoners

- Wijkscan: betrek bewoners bij het maken van een wijkfoto: wat gebeurt er in de wijk? Wat gaat goed, wat moet beter? Dit maakt bewoners mede-probleemeigenaars.
- Gebruik bestaande formele en informele 'toegangspoorten' tot bewoners. Sluit aan bij plekken waar burgers uit zichzelf al komen.
- Versterk lokale sociale structuren door subsidiestromen te verleggen naar burgerinitiatieven en ondersteuning van vrijwilligerswerk.



Professionals

- Sociaal werkers krijgen een rol als ondersteuner en aanjager, bijvoorbeeld bij het organiseren van substitutie-arrangementen en extramuralisering; hiervoor is investeren in vakmanschap van sociaal werkers nodig, op hbo-niveau.
- De noodzaak tot het onderhouden van professionele kwaliteit en expertise pleit voor het behouden van 'moederorganisaties'.
- Maatwerkgesprekken voor elke cliënt.

- Sociaal werkers zijn T-shaped professionals: generalisten met een specialisme.
- Veranker de sociaalwerk-soort 'samenlevingsopbouw' in de wijkteams, om *collectieve* aanpakken te stimuleren in plaats van individuele hulp.
- Maak wijkteams niet te groot; werk met een vaste kern, zoals: sociaal werk (opbouwwerk, maatschappelijk werk, ouderenadvies, jeugd en-gezinscoach), MEE, wijkverpleegkundige, WMO loket, schuldhulpverlening. Leg vervolgens vooral goede *verbindingen* met andere disciplines zoals huisartsen, GGZ en speciaal onderwijs (eventueel verenigd in 'expertise teams'). Zorg voor opschalings- én afschalingsroutes.
- Sommige gemeenten werken met aparte wijkteams voor jeugd, maar de meesten streven naar integratie tot sociale teams voor 0-100 jaar.

Uitvoeringsorganisaties

- Versterk de verbinding tussen zorg en sociaal werk vanzelfsprekend en vaste prik. Organiseer voor cliënten met multiproblemen 'gemengde' spreekuren (dus met professionals uit relevante disciplines).
- Beschouw wijkteams als oren en ogen van de wijk. Weet: je profiel naar buiten bepaalt de vragen die je krijgt. Hoe breder het profiel, hoe diverser de vragen.
- Van samenwerken naar integraal werken.
- Leg verantwoordelijkheid laag in de organisatie.
- De werkvloer is eerder geneigd tot innoveren dan bestuurders. Een Raad van Toezicht 'Nieuwe

Stijl' kan bestuurders prikkelen tot vernieuwing.

Lokaal bestuur

- Gemeenten en uitvoerende partijen stellen samen een visie en missie vast. Laat de financiën daarbij niet leidend zijn.
- Sta als gemeente náást uitvoerende partijen, maar stuur vanuit een gemeenschappelijke visie en op resultaten. Alleen aanbieders die zich kunnen vinden in de visie doen mee.



- Focus op de gewenste houding en gedrag bij partners.
- Ga langdurige samenwerkingsrelaties aan met lokale aanbieders, gebaseerd op vertrouwen, cocreatie en medeverantwoordelijkheid.
- Voer regelmatig een open gesprek met aanbieders over actuele ontwikkelingen en dilemma's; neem daarbij niet te snel een besluit.
- Maak verbinding van de drie transities in de uitvoering mogelijk, waarbij professionals en inwoners ruimte krijgen voor creatieve, effectieve oplossingen dichtbij en in de buurt.
- Investeer in de nulde en eerste lijn, vanuit de overtuiging dat voorkomen beter is dan genezen.
- Neem en geef tijd en ruimte om de transformatie te laten slagen.
- Voor veel gemeenten is bekostiging op basis van populatie en resultaten de meest wenselijke vorm van inkoop.

Aandachtspunt: regiobrede afstemming tussen gemeenten bij inkoop is lastig.

- Haal het opstellen van een gebiedsagenda uit de ambtelijke processen. Vertrouw op uitkomst van de wijkmonitors, die samen met bewoners tot stand zijn gekomen. Benut verbinding tussen fysiek en sociaal.

VWS/BZK/VNG

- Geef gemeenten en partners rust en ruimte om te werken aan creatieve oplossingen.
- Aandachtspunt: dankzij preventie besparen gemeenten geld (door minder gebruik van dure zorg), maar zij daar zelf financieel niet wijzer van. Maak een andere verdeling van de opbrengst bespreekbaar.
- Wees partner voor gemeenten en werkveld: neem signalen vanuit de uitvoering van het lokaal sociaal beleid serieus, denk mee en steun het oplossen ervan.
- Stimuleer vanuit de 'systeemverantwoordelijkheid' het nodige vakmanschap van professionals.
- De conferentie was zo'n succes dat Almere volgend jaar het stokje overneemt en dan gastheer is voor de 10 Gouden Gemeenten en de sociale partners.