

‘Vraag mensen zelf eens wat ze nodig hebben’

Vijf wethouders over durf, experimenteren en luisteren naar de burger

Tekst: Tjisse Bosch

De essentie van de decentralisaties: de leefwereld van mensen centraal

Investeren in mensen is het fundament voor een gezonde samenleving

Bevlogenheid en creativiteit zijn nodig, er is geen blauwdruk meer

Denk niet in vakjes als Wmo of Jeugdwet, maar in resultaten voor inwoners

Maak ruimte voor innovatie, dus ook voor fouten maken

- Wat is de grootste uitdaging van de decentralisaties?
- Wat is het belangrijkste dat wethouders hebben geleerd?
- Welke kansen of opgaven zijn er voor de komende vier jaar?

Jeroen Olthof - PvdA - wethouder voor jeugd & zorg, wonen, sport, minimabeleid en herstructurering, gemeente Zaanstad

‘De grootste uitdaging voor gemeenten is de leefwereld van gewone burgers centraal te stellen. Dat vraagt echt om een cultuuromslag van ons als overheid. We zijn geprogrammeerd om vanuit systemen en kaders te denken. Gewoon met gezond verstand naar problemen en vragen kijken vinden we moeilijk. Daarin zit voor mij ook de essentie van de decentralisaties: die leefwereld centraal stellen doe je door hulp dicht bij mensen te organiseren, zoals we met de wijkteams doen. En vooral door professionals in de uitvoering ruimte, mandaat en een veilige omgeving te bieden om *out of the box* keuzes te maken.

We maken dat bijvoorbeeld concreet door een maatwerkbudget beschikbaar te stellen. Dat geld kunnen professionals direct inzetten met één doel: armoede voorkomen. Dus zonder verordening, beschikking of regelgeving. Dat vraagt om een omslag in het denken van mensen, maar die ruimte levert mooie voorbeelden op. Zo hebben we een treinkaartje betaald zodat iemand naar een sollicitatiegesprek kon gaan. En we hebben de huur betaald van een tienermoeder om een huisuitzetting te voorkomen. Dat levert veel op, in maatschappelijke en uiteindelijk ook in financiële zin.

In het begin vroegen de mensen in de uitvoering om regels. Het was bijna paradoxaal: professionals wilden het geld niet uitgeven! We hebben de noodzakelijke omslag in het denken gerealiseerd door het gesprek met ze te blijven voeren. Niet om te beoordelen of iets goed of fout is. We kijken of het gewenste resultaat is bereikt en of we het de volgende keer weer zo willen doen. Dus meedenken – elke dag weer – met de wijkteams. We moeten elke dag alert zijn op zijn de neiging om terug te vallen op regels, protocollen en systemen.

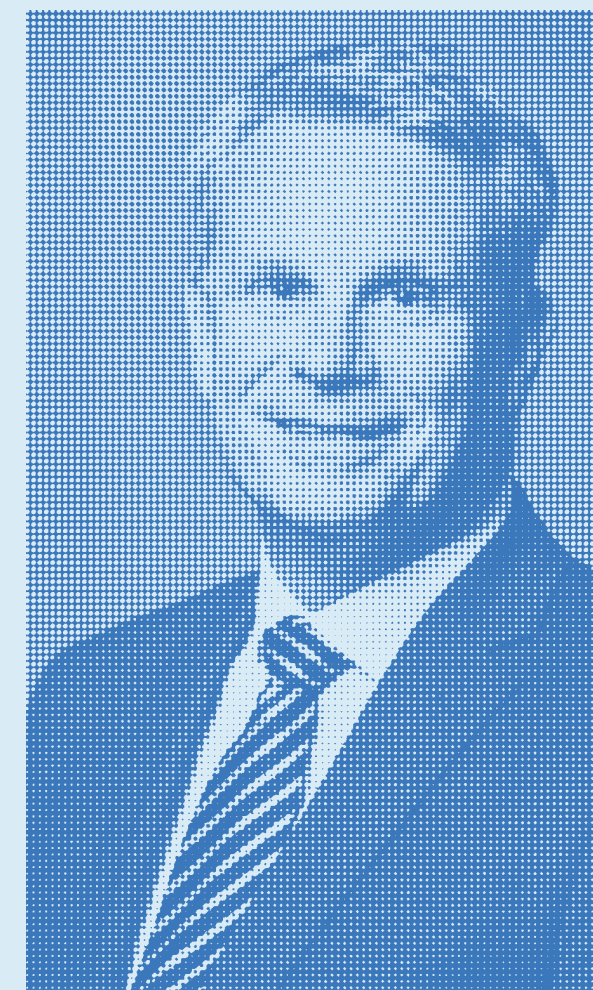
Dat was voor mij als wethouder ook niet altijd makkelijk. Als er iets fout gaat of het resultaat is niet bereikt, moet je niet direct maatregelen nemen of schuldigen aanwijzen. Je moet accepteren dat het soms zo is. En daarin moet je als bestuurder ook weer de gemeenteraad meenemen.

Eén keer in de drie weken hebben we met de raad een bijpraatsessie. Ook over dingen die anders lopen dan verwacht. De raad is met die andere aanpak ook in een nieuwe situatie terechtgekomen, want op welk niveau wil je controleren? Dat is best ingewikkeld. Bij mij is er wel een duidelijke grens: een gemeenteraad moet niet te veel op de details gaan zitten, dus zeg maar op het niveau van individuele beschikkingen. Laat ook de raad werken vanuit de gedachte dat we de professional de ruimte willen geven.

Als gemeente moeten we afspraken maken op een ander niveau dan we gewend zijn: op resultaten en niet op output. Neem de huishoudelijke hulp, waarbij veel mensen bang waren voor willekeur en rechtsongelijkheid. In 2015 hebben we als gemeente vijftienhonderd nieuwe indicaties afgegeven. Het sturen en indiceren op uren is lekker concreet, goed te controleren. Maar het doel is een schoon huis! Moet je dan uren voorschrijven of juist afspraken maken over schone huizen? Ook hier zie je: laat het bij de professional en geef die de ruimte om steeds te kijken naar iemands persoonlijke situatie.

De decentralisaties zijn nooit klaar. Mensen en de samenleving zijn in beweging. We moeten ons blijven verwonderen hoe de leefwereld van mensen in elkaar zit, want die is elke dag anders. Bij dit alles zijn de budgetten mijn grote zorg. Gemeenten bereiken meer mensen, bieden hulp op maat, maar de zorgkosten zijn nog niet teruggedrongen. Onder financiële druk loop je het risico dat we weer gaan bezuinigen op het sociaal domein. Aan raadsleden wil ik dan ook meegeven: ga niet teveel af op winst op korte termijn. Bedenk goed wat je wilt en zoek daar financiële ruimte bij. En neem werk, inkomen, wonen, schulden en armoede mee!

‘De essentie van de decentralisaties: de leefwereld van mensen centraal’



Marianne Smitsmans - GroenLinks - wethouder voor maatschappelijke zorg, volksgezondheid, communicatie en burgerparticipatie, gemeente Roermond

'De grootste uitdaging voor mij is dat we de kwaliteit van zorg minimaal gelijk houden en het liefst verbeteren. En in de volle breedte: maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp, maar ook mensen naar werk begeleiden. We hebben forse tekorten en dan is het ook een uitdaging om niet financiën maar kwaliteit leidend te laten zijn. Dat kan alleen als we het samen doen, dus met zorgaanbieders, het maatschappelijk middenveld en met inwoners. In Roermond hebben we dat stevig neergezet - daar ben ik echt trots op!

Als je de wijken ingaat en bewoners aanspreekt op wat ze zelf kunnen, ontmoet je veel energie en bereidheid om dingen zelf te doen. Dat is echt positief. Daar heb ik geleerd: vraag mensen nou eens zelf wat zij nodig hebben. Bij langer thuis wonen is bijvoorbeeld de rol van mantelzorgers cruciaal. Twee jaar geleden hebben we een grote conferentie georganiseerd met inwoners en zorgaanbieders. Tweehonderd mensen deden mee. Aan hen hebben we gevraagd: wat denkt u dat nodig is om het goed te hebben als mantelzorger? Nog steeds zijn er vanuit die conferentie werkgroepen actief om met ons mee te denken.

Een ander voorbeeld zijn gesprekken met inwoners over armoede. We waren van tevoren gewaarschuwd: dat is een taboe, niemand wil daarover praten. Nu hebben we tachtig mensen met wie we in wisselende groepen gesprekken voeren; jongeren, senioren en vrouwen met een andere culturele achtergrond. Onze vraag: kun je vertellen wanneer je in armoede en schulden bent gekomen? En wat had er moeten gebeuren om dat te voorkomen? Dat geeft zoveel praktische lessen en inzichten. Ouderen zeggen bijvoorbeeld dat hun financiële situatie met het pensioen drastisch verandert en zij hun situatie niet meer kunnen verbeteren met werk. Nu zetten we actief in op bijna-gepensioneerden, om te zorgen dat we armoede voorkomen. Het mooiste van die gesprekken is dat je ook met concrete acties en resultaten terug kunt komen. Dat verwachten mensen vaak niet van de gemeente. Neem de jongeren; die stuiteren van de energie en de ideeën. Zij denken er nu zelf over voorlichting te geven op scholen. We gaan ze faciliteren met training en begeleiding.

Dat 'samen' geldt ook voor de zorgaanbieders. Na de decentralisatie lag de focus op

onderhandelen en aanbesteden. Het leek wel of we tegenover elkaar stonden, met veel spanningen. We hebben nu met elkaar uitgesproken: we staan naast elkaar en hebben dezelfde uitdagingen. Eén keer per maand hebben we met de grootste aanbieders een overleg. Dat noemen we het zorg- en innovatieplatform. We bespreken er de uitdagingen die we tegenkomen. Personeel bijvoorbeeld. Aanbieders moesten eerst mensen ontslaan en nu dreigen er juist tekorten. We hebben gesproken om een gezamenlijke poule in te richten. Dat geeft aanbieders meer flexibiliteit en personeel meer zekerheid. Het was trouwens niet meteen eenvoudig. In de eerste bijeenkomst kregen we de oren gewassen: we 'begrepen het allemaal niet' als gemeente, was de boodschap. Eenmaal in gesprek bleek dat we een duidelijk belang delen: kwaliteit. We hebben kunnen uitleggen dat wij dus ook geen belang hebben bij het onnodig korten van de budgetten. Maar we moeten het wel doen met de middelen die we hebben. Dat snappen aanbieders ook. Inmiddels groeit het wederzijds vertrouwen. Nu kijken we naar meerjarige afspraken, zodat er meer rust komt bij aanbieders. De voorwaarde: hun bereidheid om samen met ons risico's te dragen.

Aan raadsleden wil ik graag dit meegeven: luister naar de mensen, praat met ze. En stel de kwaliteit, respect voor mensen en aandacht voorop. En wees ruimhartig als het gaat om middelen. Natuurlijk zijn gezonde financiën belangrijk, maar maak de juiste keuzes. Investeren in mensen is een fundament voor een gezonde, fijne samenleving.'

'Investeren in mensen is het fundament voor een gezonde samenleving'

Giny Luth - Gemeentebelangen Westerwolde - wethouder voor sociale zaken, economische zaken, cultuur en zwembaden, gemeente Westerwolde

'Westerwolde is een nieuwe, uitgestrekte gemeente in Zuidoost Groningen. Voor ons is vooral de Participatiewet een uitdaging. We hebben in deze regio drieënhalve keer meer mensen in de sociale werkvoorziening dan gemiddeld en tegelijkertijd minder arbeidsplaatsen. Dat vraagt om een andere aanpak. Vacatures passen niet altijd bij de beschikbaarheid van deze groep mensen. Gelukkig geeft de wet daarvoor ook instrumenten, bijvoorbeeld het nieuwe beschut werken. In de arbeidsmarktregio Groningen hebben we veel afspraken met bedrijven en dat helpt ons om meer inwoners te ondersteunen. Met zogeheten 'afsprakbanen' realiseren we voor mensen met een arbeidsbeperking meer passend aanbod. We kijken naar iemand kan en zoeken steeds naar iemands intrinsieke motivatie.

Vaak hebben mensen een combinatie van problemen: persoonlijk, schulden, verslaving of vervoer. Dat laatste speelt in onze regio sterk, want je moet je wel kunnen verplaatsen om mee te kunnen doen. We zetten dus ook

in op beter openbaar vervoer. In ons Trainings- en Diagnose Centrum kunnen we maatwerk leveren. Dat centrum is bedoeld om mensen met een bijstandsuitkering zo snel mogelijk te laten uitstromen naar een reguliere baan. De combinatie van problemen vraagt om een meer individuele en integrale aanpak. Dus niet alleen een sollicitatietraining, maar bijvoorbeeld ook iets doen aan laaggeletterdheid. Of een jongerenwerker die inzet op startkwalificaties en het tegengaan van schooluitval. Ook hebben we veel aandacht voor inburgering, waarover we afspraken met het Centraal Orgaan opvang asielzoekers. Vacatures die zij hebben worden ook bij ons uitgezet. Wij kijken dan of mensen die bij ons in de bijstand zitten hiervoor in aanmerking zouden kunnen komen.

Als gemeente moeten we verbinding maken tussen de verschillende wetten in het sociaal domein. Kan passende ondersteuning bijvoorbeeld ook vanuit de Participatiewet worden geregeld? Of dagbesteding via de Wmo? Het voordeel van een kleine gemeente

is dat je elkaar snel vindt en meteen kunt schakelen. Het is niet altijd makkelijk, maar er zijn veel kansen. We moeten steeds weer kijken: komen we een hobbel tegen? Hoe nemen we die weg? Voor ons is het motto daarbij: wees creatief! Heeft iemand geen geld om naar een sollicitatie te gaan? Zoek dan samen met de cliënt naar een oplossing daarvoor. Daar is sinds de decentralisaties echt veel meer ruimte voor.

De grote uitdaging blijft het om banen te creëren die aansluiten bij kansen en mogelijkheden van mensen. Het helpt als je bevlogen medewerkers hebt in de uitvoering. Ook als wethouder moet je die bevlogenheid uitstralen. Wat ik raadsleden wil meegeven is: wees creatief, kijk naar specifieke omstandigheden en zoek samenwerking. Iedere regio heeft eigen kansen en uitdagingen, dus er is geen blauwdruk. Als grensregio is het werkaanbod in Duitsland een kans. Dan is het aan ons: kunnen we Duitse taal op school stimuleren en mensen trainen in de Duitse cultuur? En tot slot, investeren kost ook geld: wees daar niet zuinig mee! Wees niet alleen maar kritisch vanuit de raad. Kijk vooral naar mogelijkheden en durf!

'Bevlogenheid en creativiteit zijn nodig, er is geen blauwdruk meer'



Maureen Sluiter - VVD - wethouder voor jeugd en jeugdzorg, cultuur, personeel & organisatie en onderwijs, gemeente Doetinchem

'De decentralisaties waren omvangrijk en als gemeente kregen we ineens een andere rol als eindverantwoordelijke en opdrachtgever. Dat was best wel een zoektocht; hoe vul je dat met elkaar in? Die zoektocht is nog niet afgerond. En laten we dat vooral ook niet van elkaar verwachten. We hebben als gemeente goede stappen gezet en moeten nu verder.

In Doetinchem zijn we begonnen ervoor te zorgen dat we de juiste gegevens beschikbaar zouden hebben. We wilden eerst de basis op orde krijgen. Nu ontstaat er tijd en ruimte om te kijken wat we samen anders willen doen. Voor mij is het belangrijk om daarbij zo dicht mogelijk bij een van de belangrijke decentralisatiegedachten te blijven: één gezin, één plan, één aanpak. Dat betekent dat we als gemeente leiderschap moeten tonen om beweging in gang

te zetten. Daarbij heb ik geleerd: pak het in stappen aan! De opgave is zo groot, dat heb je niet in één of twee jaar staan. Het kost tijd.

Een goed voorbeeld zijn de gesprekken met huisartsen. Eigenlijk vallen die buiten de decentralisaties, maar in de Jeugdwet en de andere wetten in het sociaal domein hebben ze wel een brede, belangrijke rol. Waar vind je elkaar? Je creëert als gemeente geen draagvlak met het opstellen van een blauwdruk, daarmee verlies je wat je voor je inwoners wilt bereiken. Je moet er met elkaar in stappen naartoe werken. Het gaat dan om elkaar ontmoeten, de ander de ruimte geven en kennis willen delen. Het is belangrijk om niet alles wat je hebt overboord te gooien, maar voort te bouwen op het fundament van de afgelopen jaren. De komende jaren moeten we onze kennis verbreden en vasthouden aan dat idee van één gezin, één plan, één aanpak.

Aan nieuwe raadsleden zou ik willen meegeven: laat je goed informeren en realiseer je dat de gemeente een dubbele rol heeft. We zijn opdrachtgever, maar zijn ook afhankelijk van wat aanbieders en hulpverleners kunnen doen. Bij hen zit de expertise, en daar moet je op kunnen bouwen. Als raad is het dan belangrijk om te weten: wat zie je als de gezamenlijke opgave? En wat vragen we daarin van onze partners? Wat willen we dat zij uiteindelijk samen met ons realiseren voor de burgers?

Daarnaast moet je als raad keuzes durven maken. In Doetinchem hadden we bijvoorbeeld voor de Jeugdwet al de beweging gemaakt naar 'wijkwerk nieuwe stijl', waarbij

we wilden inzetten op een generalistische aanpak. Maar gaandeweg hebben we gemerkt dat we toch ook de specialismen nodig hebben om kinderen, jongeren en opvoeders goed te kunnen helpen. Dan moet je als gemeente lef tonen en zeggen: dit zien wij, en dat betekent dat we moeten handelen. We zijn toen een pilot gestart om te kijken hoe we een aanpak kunnen ontwikkelen die effectiever is dan we met die eerder bedachte werkwijze konden realiseren.

Het werk is nog lang niet af. We kunnen nog veel meer over de verschillende domeinen heen werken, dus 'ontschot werken' in beleidsjargon. Niet alleen financieel, maar ook inhoudelijk. Dat betekent dat we moeten blijven zoeken naar het beste voor de inwoners. Want inwoners denken aan goede zorg en aan goed werk. En niet in vakjes als Wmo, Jeugdwet en Participatiewet.'

'Denk niet in vakjes als Wmo of Jeugdwet, maar in resultaten voor inwoners'

Cees van den Bos - SGP - wethouder voor sociale zaken, welzijn en volksgezondheid, maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen, gemeente Schouwen-Duiveland

'Als gemeente wisten we aanvankelijk nog onvoldoende van de doelgroep voor wie je beleid maakt in het sociaal domein. Welke ondersteuningsbehoeften hebben mensen? Welk voorzieningenniveau past daarbij? Het opzoeken en ontmoeten van de doelgroep is cruciaal geweest om op dit vlak meer aansluiting te vinden bij wat er speelt in het leven van mensen. Ook hebben we belangrijke stappen gezet om meer grip te krijgen op wat we als gemeente doen. Onze monitoring, financiële rapportage en begrotingssystematiek zijn geprofessionaliseerd. Daarmee verandert ook onze sturingsvisie: we willen meer overlaten aan professionals en dat vraagt om een bijpassende verantwoording. We vragen de mensen in de uitvoering nu om een bijdrage aan maatschappelijk resultaat.

Als gemeenten moeten we daarnaast zorgen voor samenhang, voor integraliteit. Kunnen we ervoor zorgen dat een inwoner maar

één keer zijn verhaal hoeft te vertellen? Hoe zorgen we voor samenhang met aanbieders en maatschappelijke partners? En hoe houdt zich wat wij doen tot andere relevante wetten zoals de Zorgverzekeringswet, waarvoor een andere schaal en weer andere belangen gelden? Uiteindelijk voeren we als gemeente geen losse wetten uit, maar managen we een complex systeem. Voor onszelf was dat nieuw. Er is met de decentralisaties iets heel fundamenteels veranderd en dat vraagt dat wij ook heel anders gaan denken en doen.

Als wethouder heb ik belangrijke dingen geleerd. Allereerst: bouw iets gedegen op! Dus doe het samen, binnen je organisatie, met de samenleving en met betrokken partijen. Daarin moet je als gemeente ook keuzes maken en durven voorgaan. Cruciaal is om de gemeenteraad daarbij mee te nemen. In het eerste jaar hebben we iedere maand en daarna ieder kwartaal gesproken over stappen die we zetten. Ook over wat verkeerd ging! We hebben ingezet op een dialoog tussen politiek en betrokkenen, bijvoorbeeld met informatiebijeenkomsten.

We hebben stappen gezet maar we zijn er nog niet. We moeten onze expertise blijven ontwikkelen. Ook het monitoren en verantwoord worden staan pas in de kinderschoenen. Met al die thema's moeten we nu verder. Ook omdat er wettelijk nog meer op de gemeenten afkomt, zoals de aanpak rond mensen met verward gedrag. En dan heb ik het nog niet eens over de grote maatschappelijke vraagstukken die onze aandacht vragen, zoals de groeiende groep mensen met dementie. Of het beter toeleiden naar werk, waarvoor we onderwijs, economie en sociale zaken beter zouden kunnen bundelen. Of het doorontwikkelen van samenhang in de zorg, bijvoorbeeld met de huisartsen. Ik zou nieuwe raadsleden dit willen meegeven: ga kijken in de praktijk! Ga in gesprek met inwoners, organisaties en wees ook open over wat je níét weet. En zorg dat er ruimte ontstaat voor innovatie en dus ook voor het maken van fouten.'

'Maak ruimte voor innovatie, dus ook voor fouten maken'

