

# ‘Ik ben bij de inwoners in dienst’

## *Tips voor wethouders, gemeenteraadsleden en beleidsprofessionals*

Wat zijn de belangrijkste dilemma's rond lokaal beleid in het sociaal domein voor de komende jaren? Hoe ga je daar als wethouder mee om? Wat zijn verdere tips voor bestuur, beleid en raad, voortvloeiend uit praktijk en onderzoek? Die vragen stonden centraal in een symposium dat Movisie samen met SCP en VNG 23 juni organiseerde.

Een gemixt gezelschap uit het hele land vult de zaal, zo blijkt bij een snelle inventarisatie bij de start door gespreksleider Marcel Ham van Movisie. Zo'n honderd deelnemers, vooral wethouders, gemeenteraadsleden en beleidsprofessionals. Goed getimed dit symposium: veel nieuwgevormde gemeentebesturen zijn net aangetreden of doen dat binnenkort.

Belangrijke inspiratiebron voor het symposium vormt het rapport [‘Uitdagingen in het sociaal domein’](#) van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) dat eerder dit jaar het licht zag. Mariska Kromhout, programmaleider lokaal bij het SCP licht de voornaamste bevindingen eruit kort toe in de aftrap. De drie uitgelichte dilemma's vormen de onderwerpen van de drie sessies waarin de sprekers met elkaar en met de zaal in gesprek gaan: faciliteer menselijke maat en maatwerk, respecteer grenzen aan zelfredzaamheid en vereenvoudig de toegang tot zorg en ondersteuning.

Ondanks de voetangels en klemmen die Kromhout benoemt, steekt ze de aanwezigen ook een hart onder de riem. ‘We weten dat het kan. We zien gemeenten die het lukt maatwerk te bieden, bijvoorbeeld voor mensen in de bijstand.’ ‘Niettemin’, stelt ze met een disclaimer-uitspraak: ‘Er zijn geen pasklare antwoorden, daarvoor zijn de problemen te complex.’

### **Moet het hele systeem op de helling?**

In de eerste debatsessie gaan drie podiumgasten met elkaar in gesprek over het dilemma hoe je als gemeente de menselijke maat en maatwerk faciliteert. Froukje de Jonge, wethouder in Almere: ‘Iedereen heeft de mond vol van menselijke maat en maatwerk. Ik vind het andere woorden voor: “we hebben ons werk niet goed gedaan”. We hebben regels gemaakt die niet goed werken en we gaan nu mensen in de uitvoering opzadelen met het herstellen ervan.’ Volgens De Jonge moet het systeem op de schop. ‘Er gaat iets fundamenteel niet goed.’ Ze wijst nadrukkelijk op het grote wantrouwen dat veel burgers in de overheid hebben. Onder meer opgetekend in [‘De Atlas van afgehaakt Nederland’](#).

Almere, waar veel gedupeerden van de kinderopvangtoeslag affaire wonen, is intussen bezig met het herstel van vertrouwen. Onder meer aan de hand van rondetafelgesprekken waarin ervaringsdeskundigen een belangrijke rol spelen. Gelijkwaardigheid tussen burger en gemeente is daarin ook een cruciaal element stelt De Jonge. Het vereist een omslag in het denken bij bestuurders en de uitvoering. Hen past een dienende rol. ‘Ik ben bij mijn inwoners in dienst.’

### **Sociale dienst gestript**

Volgens Peter Heijkoop, wethouder in Dordrecht, doen gemeentebesturen er goed aan te stoppen met het uitdragen van ronkende verhalen over wat ze allemaal van plan zijn – aan het begin van een nieuwe collegeperiode. ‘Dat voedt wantrouwen als er bij de uitvoering van die plannen in gebreke wordt gebleven. Laat zien wat je doet.’

‘We moeten fundamenteel anders kijken naar inwoners’, predikt Heijkoop. ‘Wij moeten ons tot hen gaan verhouden in plaats van andersom.’ Als Dordts voorbeeld hoe dat motto in praktijk wordt gebracht, noemt hij het ‘compleet strippen’ van de sociale dienst in zijn gemeente. ‘Alle balies zijn weggehaald, beveiligers zijn er niet meer, we heten de inwoners welkom en gaan naast ze zitten en niet er tegenover met een afvinklijst. Het gevolg is dat er binnen een half jaar 90 procent minder incidenten zijn geregistreerd.’

Heijkoop benadrukt een groot voorstander te zijn van maatwerk. ‘Maar maatwerk is ook mensenwerk. En met bezuinigingen en minder medewerkers is dat een enorme opgave.’ Het levert een nieuw dilemma op, stelt hij: hoe maak je dat waar?

### **Onder de streep juist meer geld**

Janny Bakker-Klein, bestuurder bij Movisie – en daarvoor jarenlang wethouder in Huizen – bestrijdt dat maatwerk onder de streep geld kost. ‘Je moet niet een heel nieuw systeem opbouwen rond maatwerk.’ En om uit de klem van het wantrouwen te komen, zul je je inderdaad anders tot inwoners moeten verhouden, vindt ook zij. ‘Je moet gewoon doen wat inwoners nodig hebben. Dat kunnen zij heel goed zelf aangeven en soms is er een onafhankelijk cliëntondersteuner bij nodig.’ Een dergelijke manier van werken levert uiteindelijk geld op stelt Bakker-Klein. ‘Je doet als gemeente namelijk niet meer wat niet meer waar inwoners géén behoefte aan hebben. Want dat gebeurt nu nog volop, zien we in een flink aantal gemeenten. Inwoners kunnen momenteel kiezen uit allerlei mogelijkheden, we nemen hen in dat systeem mee.’

Een ander dilemma rond maatwerk dat aan bod komt: de veronderstelde tegenstelling tussen maatwerk en willekeur. Heijkoop: ‘dat is soms best lastig’, daarbij Piet Hein Donner citerend, de voormalige vicevoorzitter van de Raad van State: je wilt niet iedereen het gelijke geven maar het zijne.’ De Dordtse wethouder gaf medebestuurders als tip mee: bellen met inwoners naar aanleiding van hun mails. Iets dat dat hij regelmatig doet. Over een huisuitzetting die eraan zit te komen, over een aanpassing aan een woning en tal van andere nijpende kwesties. ‘Niet zozeer om de casus direct op te lossen maar wel om door de gesprekken input te krijgen voor je beleid, input die je niet via je ambtenaren krijgt.’

### **Geen ellenlange keuzemenu’s**

Welke grenzen aan zelfredzaamheid zitten er aan zelfredzaamheid van inwoners? Op die vraag reflecteert het tweede gezelschap op het podium. Volgens Mirjam de Klerk, SCP-onderzoeker wordt er te gemakkelijk van uitgegaan dat inwoners die ondersteuning nodig hebben daar tijdig om vragen. ‘Dat ze weten waar ze moeten zijn, dat ze weten wat het aanbod is en hoe ze ondersteuning moeten aanvragen.’ Dat geldt in het bijzonder voor ouderen, stelt De Klerk.

Wat kunnen gemeenten daaraan doen? ‘De Klerk: ‘Gemeenten kunnen wel degelijk faciliteren en ondersteunen.’ Trap niet in de valkuil om informatie alleen maar online aan te bieden zegt ze. ‘Dertig procent van de 75-plussers heeft nog nooit ge-internet. Zorg dus ook voor folders, laagdrempelige informatiepunten en telefonische bereikbaarheid zonder ellenlange keuzemenu's.’

Koester daarbij bovendien als gemeente je mantelzorgers stelt De Klerk. Door voorzieningen voor respijtzorg te bieden en te laten blijken dat je hun inzet op waarde schat. ‘Mantelzorgers waarderen dat. Complimenteer ze, laat weten dat je hen en de inzet die ze leveren waardeert. Soms zit het in kleine dingen die geen geld kosten.’

### **Opa, buddy en voetballende kleindochter**

‘Differentieer’. Dat adviseert Lou Repetur, programmadirecteur bij Movisie gemeenten. ‘Er zijn heel veel mensen die stuiten op de grenzen van hun zelfredzaamheid. Gemeenten vinden het moeilijk om in hun beleid onderscheid te maken binnen groepen om daarmee een passend zorg- en ondersteuningsaanbod te creëren.’ Ze gebruikt de komst van Oekraïners als voorbeeld. Daar zitten hoog opgeleiden tussen en laagopgeleiden. ‘Een laagopgeleide Oekraïner die geen of slecht Engels spreekt heeft iets heel anders nodig dan een hoogopgeleide nieuwkomer die zijn weg hier snel vindt.’ Zorg dat je beleid differentieert zodat mensen krijgen wat ze nodig hebben om zelfredzaam te zijn en niet per se wat ze vragen.

Het tweede punt waar Repetur aandacht voor vraagt is preventie. ‘Ik weet dat het een lange adem vergt maar we weten dat het werkt.’ Een goed beleid rond preventie voorkomt een grotere toestroom op zorg en ondersteuning, stelt ze.

Marijn van Ballegooijen, wethouder in Amstelveen sluit daarbij aan. ‘Begin niet bij een crisis zoals nu wel vaak gebeurt’, stelt hij. Als voorbeeld haalt hij dementiezorg aan met overbelaste mantelzorgers en een overhaaste crisisopvang als het thuis echt niet meer gaat. Amstelveen gaat dat nu anders doen. Daarbij is preventie het sleutelwoord. ‘We komen dan bij inwoners met beginnende dementie thuis en gaan dan samen met hen en familie om tafel om te bezien wat nodig en mogelijk is.’ De inzet van buddy’s kan daarbij erg behulpzaam zijn. Bijvoorbeeld om opa met kleindochter naar haar voetbalwedstrijden te rijden omdat hij dat zelf niet meer kan.

Maar hoe krijg je de beoogde werkwijze tussen de oren van de politiek – van de raadsleden, vraagt een van de gemeenteraadsleden in de zaal. Van Ballegooijen zegt daar ook mee te worstelen. Toch heeft hij een idee in welke richting het antwoord moet worden gezocht. ‘We moeten veel meer in de gemeenteraad praten over de kwaliteit van de uitvoering van zorg en ondersteuning. Laat u niet wijs maken dat u daar als raadslid niet over gaat.’

### **Gemeentehuis-loze gemeente**

Aan het laatste podiumdrielal de opdracht zich te buigen over de vraag hoe je de toegang tot zorg en ondersteuning vereenvoudigt. ‘Doe het sámen met de inwoner’, stelt Karin Sok, senior-adviseur bij Movisie. ‘Daar ligt de sleutel.’ Sok werkt voor Movisie bij een intensief landelijk project om de toegang te verbeteren. Daar zijn zo’n 120 gemeenten – sommigen nauw en sommigen verder afstaand – bij betrokken. Na twee jaar is teruggeblikt op de opbrengsten en taaiere vraagstukken, vanuit drie perspectieven: beleid/bestuur, uitvoering en inwoner. Vanuit die drie perspectieven moet je de toegang tot zorg en ondersteuning verbeteren. ‘En voor het perspectief van de inwoners lukt dat het lastigste’, stelt de Movisie-adviseur.

‘We zijn systeembouwers, we zijn er goed in om dingen ingewikkelder te maken’, aldus Sok. En dat maakt het ook lastiger om de tweede sleutel tot verandering te kunnen hanteren, die ligt bij de uitvoeringskracht van professionals.

In het Noord-Hollandse Hollandse Kroon hebben ze een rigoureuze verandering doorgevoerd om de drempel tussen burger en gemeente te slechten: het is gemeentehuis-loos. Wethouder Mary van Gent licht toe: ‘We hebben geen loketten meer, we doen alles bij de

mensen thuis. Mensen kunnen bellen. Dat wordt heel erg gewaardeerd.’ Ook indicatie-loos werken hoort tot de drastische veranderingen die Hollandse Kroon doorvoerde. Van Gent: ‘Rondom de wijkteams hebben we een specialistische schil, de tweedelijnszorg, gecreëerd.’

Volgens Van Gent is de tevredenheid groot. ‘Inwoners hebben één aanspreekpunt.’

Maar hoe zit het met de inwoner die je niet bereikt, buiten het zicht van de gemeente blijven? Volgens Van Kempen komt het daarbij aan op netwerken en de schakels daartussen – wijkteams, eerstelijnsgezondheidszorg, onderwijs om te zorgen dat iedere zorg- en ondersteuningsbehoefte inwoner in beeld is.

In Drimmelen (Noord-Brabant) is het gemeentelijk aanbod niet drastisch op de schop gegaan, vertelt wethouder Harry Bakker. Toch is er kritisch gekeken hoe beleid en aanbod kan aansluiten bij de behoefte van de inwoner. Ook in Drimmelen is een aanspreekpunt een belangrijk aspect van dat beleid, inclusief een sociaal loket. ‘Het is belangrijk dat alles voor het sociaal domein bij elkaar op één afdeling zit en er snel geschakeld kan worden.’ Daarnaast is ook in Drimmelen het motto “naar de mensen toekomen”, met onder meer zorgcafés.

Niettemin, zo stelt een van deelnemers in de zaal na het aanhoren van de beschouwingen rond alle geponeerde dilemma’s: zijn we na zeven transitie eigenlijk wel iets opgeschoten? Karin Sok beaamt dat er veel wordt gepraat en dat we tegelijkertijd met zijn allen goed weten wát er moet gebeuren. ‘Maar het dóen is kennelijk erg lastig. Nogmaals: de sleutel ligt bij de inwoner. Dat geldt natuurlijk ook voor gemeenteraadsleden. Dus blijf je oor voortdurend te luister leggen bij de burger. En heb als uitvoerend professional het lef om daar bij aan te sluiten. En als het mis gaat, gaat het mis. Die ruimte moet er zijn. Timmer niet alles dicht met regels.’

### **Conclusies: wat zijn de belangrijkste accenten?**

Mariska Kromhout (programmameider Lokaal bij het SCP) haalt een aantal rode draden uit het symposium.

\* De uitvoering van beleid is cruciaal.

Voor raadsleden en bestuur is daarbij van belang: welke beleidsregels en mandaat geeft u hen mee om ervan af te wijken? Welke ruimte krijgen zij om ervaringskennis van inwoners te gebruiken bij de uitvoering van beleid? Wellicht bieden de antwoorden ruimte voor een systeemverandering, dit is een kwestie van een lange adem.

\* Neem de inwoner serieus.

Voor de hele gemeentelijke organisatie moet dit de lijn worden. Zoek inwoners actief op. Niet iedereen weet wat zijn eigen zorg- en ondersteuningsbehoefte is.

*Olaf Stomp, communicatieadviseur Movisie*