

A photograph of three people walking on a paved path in a modern urban environment. On the left is a woman with blonde hair wearing a black long-sleeved top and skirt. In the center is a man with short hair wearing a blue blazer, white shirt, and blue jeans. On the right is another man with short hair wearing a dark blue blazer, white shirt, and dark blue trousers. They are all smiling and walking towards the camera. The background features modern buildings, a green lawn, and a small pond with reeds. The sky is overcast.

Het lef om onderscheid te maken

Door: Hattum Hoekstra / Fotografie: Kees Winkelman

De gemeente Emmen pakt de transformatie in het sociaal domein grondig aan. De kern: ze wil meer kijken naar wat een inwoner nodig heeft om zijn probleem of uitdaging aan te pakken. Emmen werkt daarvoor samen met organisaties in het veld en met ondersteuning van een intern aanjaagteam om de transformatie te faciliteren.

Eline Faber, van 2015-2017 projectleider van dit aanjaagteam: "Het was één groot leerproces, maar zo langzamerhand zien we echt vooruitgang. En dat geeft een kick.

Een tijd geleden zat in Emmen een man in de maatschappelijke opvang, terwijl dat eigenlijk niet meer nodig was. Hij wilde graag weer een eigen dak boven zijn hoofd. Gelukkig werd er een woning voor hem gevonden, maar hij moest daarvoor wel driehonderd euro borg betalen. En dat had hij niet. "Vroeger hadden we dan gezegd: daar moet u voor sparen. Dan had het maanden geduurd voordat zo'n man naar de woning kon, en dat had ons

dan duizenden euro's gekost. Nu betalen we die driehonderd", vertelt John Backers, strategisch adviseur sociaal domein.

Backers is inhoudelijk verantwoordelijk voor de transformatie in het sociaal domein, die het aanjaagteam Samen Verder faciliteert. Dit team is in 2015, vlak na de transitie, opgericht. Backers: "We wilden de transformatie goed aan het spit steken. Je weet van tevoren dat dit een traject van jaren is. Want samenhang ontstaat niet vanzelf. Die moet je regelen, en wel zo simpel mogelijk." Te beginnen in je eigen organisatie. Vanuit die behoefte ontstond het aanjaagteam.

GEEN PRODUCTEN EN BESLUITEN

Faber: "Tussen 2013 en 2015 hadden we binnen de gemeente Emmen een programma om de transitie te realiseren, met allerlei werkgroepen en een programmamanager. Dat was toen nodig, omdat de gemeente drie nieuwe wetten ging uitvoeren en dat moest worden geïmplementeerd. Maar vanaf 2015 ging het vooral om de transformatie, de verandering. En verandering zit bij mensen zelf. Hoe krijg je ze zover? Wij kozen ervoor om alle verantwoordelijkheden terug te leggen in de lijn, bij teamleiders en managers. Daarnaast was er wel iets nodig om de transformatie en de samenwerking te faciliteren." Dat werd het aanjaagteam, dat wekelijks bij

elkaar kwam. Met teamleiders en beleidsmakers vanuit WMO, Jeugd, Participatie en gebiedsnetwerken. Ook de managers van deze domeinen hadden regelmatig overleg. En iedere twee maanden kwamen ook de wethouders bij elkaar. Het doel: de transformatie binnen het sociaal domein faciliteren en verbinden waar en wat nodig is. Faber: “De afspraak was dat we geen producten zouden opleveren en geen formele besluiten zouden nemen. Het aanjaagteam moest vooral een gespreksstructuur zijn waarin medewerkers kunnen vertellen waar ze tegenaan lopen. Dus datgene wat je extern wilt, ook intern doen.”

Extern ging het lopen doordat wethouder Jan Bos zei: ik wil een conferentie waar iedereen die hiermee te maken heeft, samen komt. Die conferentie vond plaats op 29 april 2015. Met driehonderd deelnemers, Albert Jan Kruiter van Instituut voor Publieke Waarden als key note speaker, en zestien workshops. Faber: “Met de output hebben we een werkagenda gemaakt. En we hebben gevraagd: wie wil er de komende tijd met ons meedenken over de verdere invulling? Dat werd een groep van 80 man, waar we vier keer per jaar een bijeenkomst voor belegden. Uit deze groep vormden we een voorbereidingsgroep die aan de slag ging met vraagstukken over het inkoopmodel en het beleidsplan.”



John Backers: “Samenhang ontstaat niet vanzelf. Die moet je regelen, en wel zo simpel mogelijk.”

OUDE AUTO EN LEERLINGENVERVOER

Het resultaat mag er zijn. Wethouder Jan Bos: “Er is nu een beleidsplan dat goed in elkaar steekt, dat breed gedragen wordt. Én alle partijen overleggen goed met elkaar.” Onderdeel van dat plan is bijvoorbeeld dat de gemeente is onderverdeeld in gebieden van ongeveer vijftienduizend inwoners. Backers: “In elk gebied hebben we één budget, één hoofdaannemer en onderaannemers. Zo hebben we in zo'n gebied niet meer allemaal verschillende contracten, maar eenheid. Een onafhankelijke toegang voert de gesprekken met inwoners en meldt de hoofdaanbieder welke ondersteuning nodig is. Per 1 januari 2017 zijn we met deze werkwijze begonnen. Het gaat goed, maar natuurlijk vraagt een nieuwe werkwijze ook tijd van gewinning en bijsturing.”

Emmen begon ook met experimenten, één om multiprobleemgezinnen te helpen en één voor mensen die dak- en thuisloos zijn of dreigen te worden. Allebei met maatwerk als uitgangspunt. Backer: “We zijn gewend te denken dat gelijke gevallen gelijk moeten worden behandeld. De verordeningen stonden centraal. Als iemand een aanvraag deed voor een elektrische fiets, dan zeiden we: dat staat niet in de verordening, u krijgt een scootmobiel. Maar als je gaat kijken wat iemand nodig heeft, dan zijn er best veel ongelijke gevallen, die je dus ook ongelijk moet behandelen.”



Eline Faber

Eline Faber: “Datgene wat je **extern wilt**,
moet je **ook intern doen.**”

Emmen wil er graag naartoe dat er in de volle breedte gewerkt wordt volgens de publieke waarden rendement, legitimiteit en betrokkenheid. In de experimenten wordt hier mee geoefend. Backers: “We vragen mensen: wat wordt de doorbraak in uw situatie? Daarmee stijgt de betrokkenheid én de oplossingsgerichtheid. Natuurlijk doen we dat in samenwerking met onze partners. In een probleemsituatie

krijgt één iemand het mandaat en daar committeren alle organisaties zich aan. Dat leidt echt tot doorbraken. Ook in situaties waar vroeger veel mee getobd werd.”

RUGDEKKING IN DE ORGANISATIE

In Emmen is niet alleen veel bereikt, maar ook veel geleerd. “Toen we het evalueerden, bleek dat sommige mensen het gevoel hadden dat het plan er al was en dat ze een beetje mochten meepraten”, vertelt Faber. En dat had te maken met verwachtingen. De organisaties zagen de gemeente als partner, en de gemeente wilde ook graag zo gezien worden. Terwijl ze ook opdrachtgever en wetgever is. Faber: “Je moet daarom goed duidelijk maken welke rol je op welk moment hebt. We hebben daarnaast geleerd dat het heel goed werkt als mensen uit het aanjaagteam ook in de lijn zitten. Elke keer als we dingen bespraken, ging dat de lijn weer in, en werd het daar ook weer afgetikt. Ook ontdekten we dat het goed is om te vernieuwen op onderwerpen waar energie is. Als mensen het echt graag anders willen doen, zijn ze ook bereid te experimenteren.”

Erg fijn was het ook dat het Instituut Publieke Waarden aangehaakt bleef. Faber: “Zij hebben vergelijkbare problemen al eens bij de hand gehad en hebben veel



Jan Bos

Jan Bos: “Een **nieuwe werkwijze** vraagt ook tijd van **gewenning en bijsturing.**”

connecties. Vaak heb je met een beetje geld, wat regelruimte en een hulplijn van zo'n instituut al voldoende. En vaak wordt gezegd: veranderen doe je van onderop, maar hier zijn we

top down begonnen: éérst de wethouders, die aangeven waar ze heen willen, dan de managers, de teamleiders en de medewerkers. Als een medewerker een kwestie heeft waarbij hij maatwerk wil leveren, dan moet hij wél op dát moment de rugdekking voelen van zijn leidinggevende. Anders strandt een vernieuwing al voordat het begonnen is.”

ZINGEVING VOOR INWONERS

En de gemeente is nog niet klaar. Bos: “We hebben nu een goede basis gelegd om verder te gaan met innovatie. We moeten niet loslaten, maar zorgen dat het goed blijft gaan. We hebben daarom bijvoorbeeld de innovatietafel, waar we met organisaties praten over de vraag: loopt het zoals bedacht en waarom wel of niet?”

En ambities zijn er nog steeds. Bos: “We moeten de uitvoering van de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet nog veel meer koppelen. De toegang is nu goed geregeld, maar in de uitvoering zijn er nog dingen te doen. Verder kunnen we de formele en informele zorg nog meer vervlechten. Wat is er dan mooier dan dat de buurman belangeloos iets voor jou doet? Dat geeft jou én de buurman een gevoel van zingeving. Bij alles wat we doen geldt: we leggen onze ideeën niet op, maar verbinden wat er is, en maken de energie los die in de wijken zit.”

John Backers: “We vragen mensen:
wat wordt de doorbraak
in uw situatie? Daarmee stijgt
de betrokkenheid én de
oplossingsgerichtheid.”