



FACTSHEET

Regelvrij & integraal: *De inwoner centraal*

Inleiding

Naar aanleiding van een initiatiefvoorstel van de gemeenteraad in Oosterhout is de pilot 'Regelvrij integraal sociaal domein' uitgevoerd. Het doel van de pilot was het versterken van het integraal werken binnen het sociaal domein waardoor in huishoudens met complexe problematiek doorbraken bereikt kunnen worden. De pilot is geëvalueerd om bevorderende en belemmerende factoren voor een integrale samenwerking bij multi-probleem casussen te identificeren. Hieruit volgen aanbevelingen voor doorontwikkeling en borging van de werkwijze.

Methoden en documenten

In de evaluatie zijn zowel de ervaringen van cliënten als medewerkers van de gemeentelijke organisatie meegenomen. Dit heeft een rijk beeld van de pilot opgeleverd. Zie voor een korte omschrijving van de documenten tabel 1.

Tabel 1. Overzicht documenten voor de evaluatie van de pilot

Document	Uitleg	Aantal
Interviews met cliënten	Gesprek met cliënten waarin zij aan de hand van een praatplaat hun verhaal en ervaringen deelden	4
Interviews medewerkers gemeente	Gesprekken met casusregisseurs, procesregisseurs, projectleider, directeuren, data-scientist, teamleider sociaal domein en wethouders	20
Logboeken	Verloop van de casussen, bijgehouden door de casusregisseurs	20
Casus overleggen	Uitwerking bijgewoonde casusoverleggen. Bespreking van casussen in de pilotgroep	2
Reflectiesessies	Uitwerking bijgewoonde reflectiesessies. Delen van ervaringen met pilot in de pilotgroep	2

Casuïstiek beschrijvingen

In de pilot zijn 20 casussen opgenomen. De casussen werden geselecteerd wanneer in een huishouden sprake was van langdurige multi-problematiek, problemen op meerdere leefgebieden en begeleiding die tot op heden niet tot vooruitgang heeft geleid. Met een reguliere werkwijze was het niet mogelijk een doorbraak te bereiken.

Eén van de overeenkomsten tussen de geselecteerde casussen was dat er vaak sprake is van een beperkt sociaal netwerk. Een sociaal netwerk kan het verschil maken tussen het wel en niet bereiken van een doorbraak. Naast overeenkomsten, verschillen de casussen in de samenstelling van de huishoudens, de mate van inzicht in de eigen situatie en de mate van zelfredzaamheid. In de casuïstiek is grofweg een onderscheid te maken in 4 clusters. Tabel 2 geeft een weergave van de verschillende clusters met voorbeelden van kenmerkende problemen, betrokken instanties en richtingen voor oplossingen zoals gevonden in de pilot.

Tabel 2. Beeldvorming casuïstiek

Clusters	Alleenstaande ouders met kinderen (5)	Alleenstaande zonder (bij hen wonende) kinderen (alcohol en drugs probleem, beperkt sociaal netwerk) (8)	Gezinnen met kinderen (6)	Overgang 18-/18+(1)
Problemen	Weinig tijd voor eigen ontwikkeling, kinderen vragen om veel aandacht, problemen met de opvoeding, financiële problemen, op orde houden van het huishouden, onveilige thuissituatie	Financiële problemen, veroorzaken overlast, beperkt sociaal netwerk, problemen met huisvesting, gezondheid, zelfredzaamheid, onderkenning eigen problematiek	Beperkt sociaal netwerk, weinig draagkracht, afhankelijkheid van kinderen, financiële problemen, lichamelijke/psychische problemen ouders	Moeilijkheden waar je tegenaan loopt wanneer een kind 18 wordt
Betrokken instanties	Jeugd, Wmo, Kanz, Sociaal Wijkteam, maatschappelijk ondersteuning, huishoudelijke begeleiding, Veilig Thuis	Wijkagenten, sociale dienst, Thuisvester, schuldhulpverlening, bewind voering, Surplus, huishoudelijke hulp, GGZ, Bemoeizorg, Veiligheid, Afkickkliniek, POH, Impegno	MEE, Werk & Inkomen, Wmo, Jeugd, Jeugdbescherming, Participatie	Wmo, Jeugd, Participatie, scholen, werkplekken
Oplossingsrichtingen	Rust brengen in het gezin, inzetten nanny, hulp bij het op orde brengen van financiën	Inzetten bewindvoerder, inzetten begeleiding, schuldhulpverlenings-traject, strakke regievoering, duidelijke afstemming tussen betrokken partijen	Afschalen van hulp, inzetten schuldhulpverlening, inzetten bewindvoerder, rust brengen in gezin	Verlenging toelaatbaarheidsverklaring, uitstroom naar werkplek die aansluit bij de cliënt

Resultaten

Inwoners

Voor inwoners zal het proces met name klantvriendelijker en laagdrempeliger worden. Inwoners hebben een vast aanspreekpunt, wat rust en stabiliteit brengt. Professionals verwachten niet direct dat het oplossen van problemen ook sneller zal verlopen. Wel krijgen inwoners mogelijk meer het gevoel dat de gemeente denkt in mogelijkheden en niet enkel in onmogelijkheden. Hierdoor voelt de inwoner zich wellicht meer gehoord, wat de tevredenheid over de gemeentelijke dienstverlening kan laten toenemen.

Gebruik en ervaringen Omgekeerde Toets

Integraal werken en het gebruik van de Omgekeerde Toets zijn een weg naar succes in verschillende langdurige problematiek¹. De Omgekeerde Toets wordt door professionals gezien als een goede werkwijze om tot nieuwe oplossingen te komen en een andere denkwijze te creëren. Het maakt de brede blik, zodat niet gelijk vanuit een eigen perspectief deuren worden gesloten. Binnen de casuïstiek wordt gekeken naar wat de cliënt wil en nodig heeft. Van daaruit wordt bekeken wat iemand geboden kan worden gezien de wet- en regelgeving. Er wordt zowel gezocht naar oplossingen voor de korte als lange termijn. Belangrijk is volgens een professional ook dat de Omgekeerde Toets geen legitimering wordt om alles in te zetten om de dromen van cliënten te verwezenlijken.

Doorbraken

In de pilot zijn verschillende doorbraken bereikt in langlopende multi-probleem casussen. Doorbraken worden door professionals gezien als kleine stappen in de goede richting, het doorbreken van de vicieuze cirkel en het bereiken van een positieve verandering door iets helemaal anders te doen. De pilot heeft doen beseffen, dat een doel in een complexe casus niet altijd groot hoeft te zijn. Dit kan juist een averechts effect hebben. Kleine stapjes kunnen uiteindelijk zorgen voor groot rendement. Het kan een opstap zijn naar een grotere verandering in bijvoorbeeld ook andere leefgebieden. Uit de casuïstiek is verder gebleken, dat het onderkennen van het eigen probleem en de wil om geholpen te worden belangrijke aspecten zijn om de kans op een doorbraak te vergroten. Inzet van professionals en financiële investeringen zijn geen garantie op een doorbraak. Doordat door verschillende professionals wel geprobeerd is een doorbraak te bereiken, wordt hierbij ook wel gesproken van 'begeleid falen'. Echter zijn door op een andere manier een casus te bekijken toch meerdere grote en kleine doorbraken behaald:

- Voorkomen van uithuisplaatsingen
- Hulp bij het afbetalen van schulden door middel van een schuldhulpverleningstraject
- Inzet van een nanny om te ondersteunen in opvoeding, om cliënt meer ruimte te geven voor eigen ontwikkeling
- Terugdringen van shopgedrag
- Terugbrengen van stabiliteit in een gezin door middel van het afschalen van hulpverlening
- Inzet van begeleiding bij een cliënt die het eigen probleem niet onderkent, waardoor hulpverlening voor cliënt kon worden opgestart
- Cliënten de regie over het eigen leven weer in handen geven.

1 Stimulansz. (2017). Doe de omgekeerde toets en help jongeren echt: Integrale aanpak voor jongeren met meervoudige problemen. Stimulansz.

Domein overstijgende samenwerking

Er zijn verschillen zichtbaar tussen de verschillende domeinen. De domeinen kennen vanuit hun historie een andere werkwijze. Participatie hanteert door de richtlijnen van de wet- en regelgeving vaak een kritische blik, waar deze vanuit de andere domeinen juist weleens wordt gemist, omdat met name vanuit een hulpverlenende insteek gewerkt wordt. De verschillende perspectieven maken het belangrijk om met elkaar het gesprek aan te blijven gaan, te bekijken wat je samen wilt bereiken om vervolgens te kijken wat mogelijk is vanuit ieders discipline. Professionals geven aan dat de domeinen elkaar nodig hebben om tot oplossingen te komen. De pilot heeft een betere samenwerking tussen de deelnemende professionals aan de pilot in stand gebracht. Er wordt door de samenwerking breder naar vraagstukken gekeken en problemen worden eerder samen opgepakt. Het zoeken van de samenwerking zorgt voor het ontdekken van blinde vlekken in elkaars werkgebied. Medewerkers leren van elkaars expertise. Domein overstijgende samenwerking zorgt daarnaast voor een gedeeld belang wat een belangrijke factor kan zijn in de voortgang van een casus. Ook kan domein overstijgende samenwerking een 'wij tegen zij' gevoel voorkomen. Er ontstaat meer begrip om een collega mee te krijgen wanneer deze persoon vanaf het begin betrokken is geweest. Wat domein overstijgende samenwerking bevordert, is het kennen van collega's uit andere domeinen. Wanneer je weet wat iemands expertise is, is de drempel lager deze persoon te benaderen. Uit de integrale benaderingswijze van de casuïstiek is gebleken dat, door vanuit een ander kader naar een casus te kijken, het beeld over een casus kan veranderen, want kan resulteren in het maken van andere keuzes.

Voor de medewerkers

Integraal werken zorgt ook voor meer werkplezier bij medewerkers intern. De focus wordt verschoven van het volgen van regels naar het kijken naar mensen. Doordat er aan casussen gewerkt wordt waarin je als professionals door integraal te werken een extra stap kunt zetten, geeft het medewerkers veel voldoening. Daarnaast geeft het professionals een goed gevoel als professionals uit een ander domein met een vraag naar hen toekomen en gebruik kunnen maken van hun expertise.



Voor de gemeente

Professionals zijn het erover eens dat integraal werken niet direct tot financiële besparingen zal leiden. Op korte termijn vraagt het om meer gezamenlijke inzet van medewerkers en zullen de kosten mogelijk hoger uitvallen. Dit moet echter gezien worden als investering in de toekomst. Wat de investeringen exact opleveren is moeilijk in beeld te brengen. Het is ook moeilijk te zeggen wat investeringen opleveren, omdat je nooit weet hoe het leven van cliënten er over een paar jaar uitziet of eruit gezien zou hebben als hulp niet was ingezet. Ook de hoeveelheid aan betrokken partijen maakt dit complex. In complexe casuïstiek is het daarom wellicht beter het niet over kosten perspectief te hebben. Een doorbraak wordt ook als meer gezien dan een financiële besparing. Het zijn casussen waarin je vooral hoopt een verbetering van de situatie te bereiken. Door integraal werken kunnen er ook problemen naar boven komen, die anders niet ontdekt zouden zijn en nu ook om een investering vragen. Bij verschillende gemeenten is echter gebleken dat het kan schelen wanneer je vroegtijdig een probleem detecteert en daarom voorliggend veld in kunt zetten in plaats van een dure maatwerkvoorziening. Complexe casuïstiek houd je volgens een professional altijd. Echter door aan de voorkant in te zetten en integraal te kijken welke voorzieningen in het voorliggend veld aanwezig zijn, kan de intensiteit van de casussen verminderen.

Geleerde lessen en aanbevelingen

De werkwijze binnen de pilot past binnen de bredere ontwikkeling in de gemeentelijke organisatie en sluit aan op de (in ontwikkeling zijnde) Visie Sociaal Domein. In deze visie staan integraliteit en pro activiteit van medewerkers centraal, zodat inwoners sneller de beste combinatie van hulp geboden kan worden. In de doorontwikkeling van de organisatie en uitvoerende teams staan integrale samenwerking en zelforganisatie centraal. De domein overstijgende aanpak zoals in de pilot gehanteerd werd, past dus binnen de gemeentelijke visie op het sociaal domein en sluit aan op de geplande doorontwikkeling van de uitvoerende teams binnen het sociaal domein. Het is nu zaak om de werkwijze in te bedden in de gemeentelijke organisatie. Belangrijke punten hierin zijn volgens professionals met name rugdekking, het inbedden van de Omgekeerde Toets, een duidelijke taakverdeling en functieomschrijving, tijd en het delen van succesverhalen.

Rugdekking voor professionals

Het is voor professionals essentieel om rugdekking te ervaren wanneer zij de nieuwe werkwijze hanteren. Wethouders, de directie en leidinggevenden moeten achter de medewerkers staan, ook als een beslissing niet uitpakt zoals gewenst. Medewerkers uit de pilot hebben deze rugdekking ervaren, echter blijft het een aandachtspunt in de borging van de werkwijze. Doordat medewerkers werken met de Omgekeerde Toets, wordt de wet- en regelgeving niet als uitgangspunt genomen. Er wordt gekeken naar wat nodig is en hoe dit binnen de wet- en regelgeving past. Alleen is dat niet altijd zo eenduidig als wanneer er vanuit de bestaande kaders gekeken wordt. Volgens professionals kan dit onzekerheid met zich meebrengen. Het implementeren van de nieuwe werkwijze en het zelfverzekerd toepassen ervan heeft tijd en wellicht begeleiding nodig. Daarnaast vraagt de nieuwe werkwijze weleens om acteren op grijsgebied, waardoor over grenzen heen gegaan kan worden. Rugdekking is daarom van belang, zodat medewerkers weten dat zij hier niet op afgerekend zullen worden. Ook zou bekeken kunnen worden of kaders binnen de verordeningen van de wetten de medewerkers meer houvast kunnen bieden in het proces.

Breed implementeren en borgen van de methodiek 'Omgekeerde Toets'

Zoals in de resultaten werd benoemd, wordt de Omgekeerde Toets gezien als een goede werkwijze om tot nieuwe oplossingen te komen en een andere denkwijze te creëren. De methodiek wordt momenteel alleen in de praktijk gebracht door deelnemers aan de pilot. Ook blijkt bij hen de uitvoering ervan nog lastig te zijn, zeker omdat nog niet alle collega's bekend zijn met de methodiek. Het borgen van de Omgekeerde Toets als methodiek binnen de integrale werkwijze vraagt om trainingen voor de gehele organisatie en opfriscursussen en kritische gesprekken voor de medewerkers die al met de methodiek bekend zijn. Het geven van de training aan de gehele organisatie is iets wat door de combinatie van de pilot en werkgroep T-shaped professionals nu ook zal gaan gebeuren. Er is nu nog een slag te slaan in het verbeteren van de domein overstijgende samenwerking met medewerkers die geen onderdeel uitmaakten van de pilot en met externe partners.

Taakverdeling & functieomschrijving

Rol regievoerder

- Sturende rol in een casus
- Aanspreekpunt voor zowel cliënt als betrokken professionals
- Bewaakt voortgang van het proces
- Brengt verschillende betrokken partijen samen: weet welke domeinen en specialisaties betrokken moeten worden.

Professionals hebben in de doorontwikkeling van de teams behoefte aan heldere doelen, afspraken en tools om de integrale werkwijze uit te kunnen voeren en te handhaven. Het formuleren van een duidelijke omschrijving van rollen en taken van betrokken professionals zou daaraan bij kunnen dragen, zodat voor iedereen duidelijk is wat er in de integrale werkwijze van medewerkers verwacht wordt. Een beschrijving van de rol, verantwoordelijkheden en

benodigde competenties voor regievoerders is wenselijk. Professionals hebben al benoemd wat een medewerker in de rol van regievoerder moet kunnen. Zij geven aan dat niet iedereen geschikt zou zijn om deze rol in een complexe casus op zich te nemen. Het wordt gezien als specialisme waarvoor je over de juiste competenties moet beschikken. Voorbeelden van competenties die meegenomen zouden moeten worden zijn: het kunnen bepalen welke specialismes bij een casus betrokken moeten worden (breed kijken), openstaan voor ideeën van anderen, buiten het eigen kader kunnen kijken en waardevrij een casus kunnen benaderen.

Tijd/ruimte binnen werkplan

Het is van belang dat de integrale werkwijze door de organisatie gefaciliteerd wordt, door het voor regievoerders mogelijk te maken de taken uit te voeren binnen de vastgestelde caseload. Professionals benoemden dat integraal werken vaak meer tijd kost dan het individueel aanpakken van een casus. Je bent afhankelijk van partners voor een volgende stap gezet kan worden. Voor sommige medewerkers vraagt het ook om andere taken dan opgenomen in het originele taakpakket. In dit kader is het belangrijk in het oog te houden dat in slechts 1 tot 3% van de vraagstukken in Oosterhout naar schatting sprake is van problematiek op drie domeinen (Wmo, Jeugd en Participatie). Onderscheid dient daarom gemaakt te worden tussen 'eenvoudige' enkelvoudige vraagstukken en de meer 'ingewikkelde' multi-probleem vraagstukken die integraal opgepakt kunnen worden. Integraal werken in casussen waarbij dit niet nodig is, zal alleen maar extra geld kosten.

Succesverhalen

Succesverhalen over de integrale werkwijze en Omgekeerde toets kunnen gedeeld worden om de werkwijze verder over de organisatie te verspreiden. Het kan medewerkers laten zien dat kleine stappen grote effecten kunnen hebben op de inwoner. Medewerkers krijgen ook meer feeling met de integrale werkwijze wanneer praktische verhalen gedeeld worden. Dit kan de drempel lager maken zelf ook zo te gaan werken. Succesverhalen uit de praktijk en de inzet van ambassadeurs kunnen ook bijdragen om de Omgekeerde Toets te implementeren in de praktijk. Alleen een training in deze methodiek biedt hiervoor geen garantie. Daarnaast moeten naast de successen, ook de onzekerheden en moeilijkheden besproken worden, bijvoorbeeld middels intervisie.

Tot slot

De gemeentelijke organisatie heeft de borging en stimulering van integraal werken in gang gezet met verschillende processen en trajecten. Het is van belang continu het gesprek met elkaar aan te blijven gaan over het integraal werken en het gebruik van de Omgekeerde Toets, om elkaar hierin scherp te houden. Een enkele training is hiervoor niet voldoende, het is iets wat in de praktijk, door steeds kritisch het gesprek aan te blijven gaan, moet groeien. Het voortzetten van de casuïstiekbesprekingen en bijscholing of opfrustrainingen in de Omgekeerde Toets zijn daarin belangrijk. Een belangrijke vraag in het kader van te teamontwikkeling is of alle medewerkers over competenties en vaardigheden moeten gaan beschikken om een complexe casus integraal op te pakken of dat enkele teamleden hiervoor ingezet worden. Een volgende stap in het integrale proces zou het in kaart brengen van de kosten en baten van de werkwijze kunnen zijn. Op de korte termijn waarin de pilot gedraaid heeft, was dit niet mogelijk omdat het zoals benoemd vaak om lange termijn effecten gaat.

Colofon

Uitgave: GGD West-Brabant

Datum: April 2021

Tekst: Manon Leemans & Caroline Kruyt

Lay-out: Karin de Vries

Contact:

Manon Leemans

Email m.leemans@ggdwestbrabant.nl

Telefoon 06-525 389 01

