

Gemeente Helmond
t.a.v. het college van B&W
Postbus 950
5700 AZ HELMOND

Donderdag 23 augustus 2018

Betreft: zienswijze op huidige inrichting gebiedsteams

Geachte college van B&W,

Middels dit schrijven wil ik graag de zienswijze van Stichting LEVgroep – Leven&Verbinden inbrengen met betrekking tot de huidige inrichting van de gebiedsteams in de gemeente Helmond.

Er is per 1 januari 2018 een organische start gemaakt met gebiedsgericht werken. De vorming van gebiedsteams is een mooie kans om uitdagingen in het sociaal domein beter aan te pakken en integraler te gaan werken. Bovendien kan een goede implementatie bijdragen aan gemeentelijke grip en leiden tot kostenbesparingen, hetgeen noodzakelijk is. Wat dat betreft zien wij de stap die Helmond wil gaan zetten als een goede en werken wij daar graag vanuit onze kundigheid aan mee.

Evenwel, we maken ons nogal zorgen over de wijze waarop het gebiedsgericht werken organisatorisch wordt vertaald. LEVgroep is daarbij (A) ontevreden over het proces zoals het doorlopen wordt en vindt (B) dat de koers in de uitwerking doorschiet.

A. Ten aanzien van het proces achten wij het een groot gemis dat het bestuurlijk overleg stil gevallen is. Voor de gemeenteraadsverkiezingen in maart is door de vorige gemeenteraad het proces *on hold* gezet. Terecht, zo denken wij, want alhoewel het technisch lijkt, betreft de inrichting van gebiedsteams ons inziens een majeur dossier. Een dossier waarin politieke keuzes te maken zijn. In navolging van het *on hold* zetten zijn de overleggen op bestuurlijk en leidinggevend niveau geannuleerd. Evenwel nemen wij waar dat de ontwikkeling op uitvoerend niveau toch doorloopt.

Allerlei stapjes zijn en worden gezet terwijl er geen bestuurlijke tafel is om overeenstemming te kunnen krijgen over de te varen koers. Dit is uiterst onwenselijk en zorgt ervoor dat het draagvlak afbrokkelt.

In het verlengde hiervan vinden we het een groot gemis dat er ook geen gezamenlijk overeengekomen planning ligt voor het te doorlopen proces. In het startdocument is aangegeven dat het zou gaan om een pilotperiode gevolgd door een evaluatie. Hiervan lijkt ondertussen geen sprake meer te zijn? Er worden immers onomkeerbare stappen gezet. In het voortraject is daarbij aangegeven dat het onderwerp 'gebiedsteams' ook in de gemeenteraad aan de orde zou worden gebracht. Dat lijkt ons van belang, want er valt iets te kiezen. Daar er geen planning is, weten we niet óf en wanneer dit gaat gebeuren. Vooraf afgesproken spelregels lijken gedurende het spel te zijn gewijzigd. Bij ons groeit hierdoor het gevoel dat er intern in het gemeentehuis reeds tot een bepaalde uitkomst is besloten en er geen echte interesse meer is in onze inbreng.

Als het gaat om het proces valt ons ook op dat de andere kernpartners uit beeld lijken te zijn. Zorgboog, Senzer en Savant zouden als partner in het gebiedsteam participeren. Zij worden evenwel anders behandeld dan LEVgroep, waarop door de gemeente gemakkelijker kan worden gestuurd. Dit voelt niet goed, e.e.a. zou immers vanuit een breder partnerschap vormgegeven worden.

B. Inhoudelijk maken wij ons zorgen over de richting waarin de gebiedsteams zich ontwikkelen. Er is in een te grote mate sprake van 'inkapseling' van de uitvoering van het sociaal werk. Het sociaal domein wordt 'verambtelijkt'. Wij zijn ervan overtuigd dat we hiermee *niet* op het juiste spoor zitten en vrezen dat we in een model gaan belanden dat niet tot minder, maar juist tot meer zorgvolumes zal gaan leiden. Dit willen we niet in Helmond. Er moet wat ons betreft op de inhoudelijke koers bijgestuurd worden. Wij zijn voorstander van integraal samenwerken, maar de vertaling die daar nu aan gegeven wordt, verdient bijstelling.

Principieel vinden we daarbij dat de gemeente petten moet scheiden. Een gemeente die reeds verantwoordelijk is voor de financiën in het sociaal domein, voor het beleid, de controle hierop, de toekenning van beschikkingen en het voeren van regie, zou niet ook nog de uitvoering van hulpverlenende taken naar zich toe moeten trekken. Niet alleen vanuit governance perspectief, maar juist om voor de Helmonder te borgen dat hulpverlening *onafhankelijk en vertrouwelijk* kan plaatsvinden. Uitvoering van hulpverlenende taken laat je over aan organisaties die hiertoe opgericht en geëquipeerd zijn. De huidige koers slaat, wat ons betreft, daarin veel te ver door; de gemeente kruipt zodanig dicht op de uitvoering, dat van een gezonde scheiding geen sprake meer is.

We zeggen daarmee niet dat de gemeente niet mag sturen. We vinden juist dat de gemeente móet sturen en regie móet voeren; graag zelfs. Alleen sturing en regievoering is iets anders dan de uitvoering naar je toetrekken en deze 'inkapselen'. Wees als gemeente een goed en duidelijk opdrachtgever in plaats van een instantie die de uitvoering overneemt.



Concreet roepen wij de gemeente daarom op om de overname van de functionele hiërarchie over onze medewerkers los te laten. Deze overname voert echt te ver, het werkt niet, het zal duurder gaan uitpakken en is ook helemaal niet nodig om de gemeentelijke doelen in het sociaal domein te kunnen behalen.

LEVgroep werkt in aardig wat gemeenten. We zien wat werkt en wat niet werkt. Op grond van deze ervaringen adviseren wij een iets *aangepast model* van gebiedsteams; een model dat ons inziens ook effectiever zal zijn, omdat het niet op overname is gericht en alle betrokkenen juist zoveel mogelijk in de eigen kracht zet. Het door ons geadviseerde model houdt kort gesteld in:

- er is een gebied en een gebiedsteam; in dit team werken gemeente en kernpartners samen.
- er wordt gewerkt vanuit één gedeelde locatie aan één door de gemeente opgestelde opdracht.
- de gemeente is en blijft de *primus inter paris*; er is een gemeentelijke gebiedscoördinator, maar deze geeft geen directe leiding aan de medewerkers van de diverse partnerorganisaties. Dat doen de leidinggevenden van betreffende organisaties zelf.
- de gebiedscoördinator stuurt op prestaties via de afgesproken opdracht en periodiek gebiedsberaad, bestaande uit de coördinator en de aangewezen leidinggevenden, en door aanwezig te zijn op de locatie, mee te doen in werkgroepen etc. .
- prestaties worden gemonitord. Waar kernpartners daarin tegenvallen, kan afscheid van hen genomen worden.
- onderdeel van het geheel is een experimentele bonus-malusregeling ten einde ook gemeentelijke financiële doelen voelbaar te maken voor de betrokken partners.
- de koers wordt gevolgd door een gezamenlijk bestuurlijk overleg waarin beslissingen op basis van gelijkwaardigheid worden genomen.
- er zijn enkele interdisciplinaire werkgroepen waarin de kundigheid van staf- en beleidsmedewerkers wordt benut om tot goede oplossingen voor vraagstukken te komen.

Bovenstaand model is gebaseerd op het Centrum voor Maatschappelijke Deelname zoals we dat in Son&Breugel en Nuenen tegenkomen. We beschouwen dit het meest effectieve samenwerkingsmodel voor het sociaal model. Dit model hebben we als LEVgroep ook ten grondslag gelegd aan de aanbesteding die we in Oirschot gewonnen hebben (vormgeving integrale toegang + uitvoering breed welzijn).

In het model blijft iedere schoenmaker bij zijn eigen leest, ook de gemeente. Er wordt gekozen voor partnerschap en netwerksamenwerking. Goede partners brengen het beste in elkaar naar boven. Er is in dit model respect voor de (expertise van) betrokken moederorganisaties en de gemeente stelt zichzelf niet centraler dan anderen. Dat is belangrijk, want het levert betrokkenheid op en een gedeeld probleemeigenaarschap. Er zijn helaas al voorbeelden in het land te zien waarbij door modelkeuzes de sector achterover is gaan leunen en alle problemen bij de gemeente over de schutting gaan. In die situatie wil niemand belanden, maar dat risico lopen we met de huidige koers wel.

LEVgroep

Penningstraat 55
5701 MZ Helmond

Postbus 296
5700 AG Helmond

T (0492) 59 89 89
www.levgroep.nl
IBAN NL45 ABNA 0474 5751 60
BIC ABNANL2A
Kvk Brabant 52515664

Voorgesteld model waarborgt ook dat verschillen worden benut. De aard van het sociaal werk vraagt om een eigen inrichting, werkwijze, cultuur, organisatie. Het is belangrijk te bewaken dat welzijnswerk niet teveel in een gemeentelijk format getrokken wordt, dat maakt het ineffectief. Afgaand op de feedback van onze medewerkers is dat nu helaas wel gaande. Juist het informele en laagdrempelige karakter van welzijn maakt dat preventief kan worden gewerkt. Het hebben van zo'n organisatie is van belang voor een gemeente – welzijnswerk voorkomt zorg, het ligt bij wijze van spreken als een dikke spons voor het gemeentehuis.

Bovenstaand model helpt ook om medewerkers gemotiveerd te houden. Hun moreel is essentieel om tot prestaties in het sociaal domein te komen. Present zijn, motiveren, stimuleren, faciliteren zijn veel belangrijker dan aansturingsschema's. Duidelijk is dat de ontevredenheid onder het huidige personeel steeds groter wordt. Dit is ernstig; het ziekteverzuim loopt op en medewerkers gaan uitkijken naar banen elders. Wat ons betreft moet goed geluisterd worden naar medewerkers bij de inrichting van gebiedsteams. Kiezen voor veel professionele ruimte draagt daarbij niet alleen bij tot werkplezier, maar ook tot resultaat en creatieve, preventieve oplossingen. Het tegenovergestelde is helaas ook waar: te veel structureren, formaliseren en protocolleren zal ten koste van output en motivatie gaan en ervoor zorgen dat uitvoerders meer binnen gaan zitten, achter bureaus, terwijl hun kracht juist op straat en schoolplein ligt. De gemeentelijke biotoop is ons inziens niet de juiste biotoop om tot effectieve inzet van sociaalwerkers te kunnen komen. Die omgeving is van nature te formalistisch; elke burgervraag zal een traject worden. Het door ons benoemde alternatief borgt dat de biotoop passend blijft.

In uw coalitieakkoord lezen we het volgende: *"We willen gebiedsgericht werken, samen met onze maatschappelijke partners. Met de invulling van sociale wijkteams die allen een deel van de stad bestrijken. Zo dicht mogelijk bij mensen thuis. Met als principe: één gezin, één regisseur, één plan. Daarbij gaat de gemeente niet op de stoel van de professionele hulpverlener zitten. Hulpverleners zijn autonoom in hun expertise."* Hierin kunnen wij ons 100% vinden. Helaas constateren we dat het proces momenteel onvoldoende 'samen' verloopt. Tevens zien we dat de gemeente door de overname van de functionele hiërarchie over onze medewerkers, wat ons betreft, niet alleen op de stoel van de professionals gaat zitten, maar ook nog eens eenzijdig is gaan bepalen hoe deze stoel er uit moet zien. Dit voert echt te ver en is niet nodig om te kunnen bereiken wat de gemeente wil bereiken: passende inzet, tevreden klanten, grip op processen en financiën.

We houden er als LEVgroep helemaal niet van te 'mauwen' en vinden het moeilijk dit soort brieven te schrijven. We willen veel liever samen met de gemeente onze mouwen opstropen om alle uitdagingen die er zijn aan te pakken. De beschreven kwestie ligt onze organisatie echter zwaar op de maag. We hopen dat het gemeentebestuur dit begrijpt en onze zienswijze overneemt. Net als u willen ook wij heel graag het beste model voor het sociaal domein in Helmond neerzetten.

Altijd bereid tot een toelichting,
Met vriendelijke groet,

drs. J.P. (Jasper) Ragetlie
directeur-bestuurder Stichting LEVgroep – Leven&Verbinden

