
Verlag bijeenkomst

Vakmanschap en samenwerking

Datum 14 november 2013

Locatie Goed Werk Hub, Den Haag

Gemeenten zitten op dit moment middenin de transitie van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’. Dat vraagt nogal wat van uitvoerende ambtenaren die werkzaam zijn in de sociale domeinen schuldhulpverlening, inkomen, zorg en bijstand. Hoe gaan de uitvoerende ambtenaren met deze veranderingen om en waar lopen ze tegenaan? Dat was het onderwerp van de Goed Werk Hub van 14 november 2013 met ambtenaren in drie grote steden Rotterdam, Utrecht en Den Haag met een inleiding van Inge Luttkhuizen, projectleider integrale aanpak gemeente Den Haag.

Integrale en klantvriendelijke dienstverlening

“Zowel intern als extern als een prettige samenwerkingspartner ervaren worden. Dat is bepaald niet vanzelfsprekend voor gemeentes”, aldus Inge Luttkhuizen, projectleider integrale aanpak van de gemeente Den Haag. Maar dat is wel de ambitie van de gemeente Den Haag. Nader ingevuld met: De gemeente Den Haag streeft naar integrale en klantgerichte dienstverlening waarbij de “klant” één verhaal krijgt te horen. Of het nu vanuit de sociale domeinen schuldhulpverlening, zorg, veiligheid of werk komt: de gemeente spreekt met één mond. Daarbij zet de gemeente Den Haag zichzelf neer als een lerende organisatie die continu wil verbeteren op basis van signalen van klanten en professionals.

Doel is om per 1 maart 2015 een zelfsturend klein team van procesregisseurs te hebben onder verantwoordelijkheid van een of twee directeuren. Dit team voert de procesregie op groepen professionals die in de dossiers niet verder komen op inhoud en/of samenwerking. Inge Luttkhuizen heeft een *pilot* geleid waarin deze werkwijze al op kleine schaal is getest.

Waarom? Aanpakken perverse systeem-effecten

Waarom is een andere werkwijze nodig? Luttkhuizen: “Er zitten, zo blijkt wederom uit de *pilot*, perverse prikkels in het systeem: Men is blind voor de effecten van het handelen van professionals op elkaar. Na vijf jaar hulpverlening van een trits aan professionals kan het gebeuren dat iemand die met een probleem binnenkomt er nu twintig heeft”. Ze geeft een voorbeeld van een mishandelde vrouw. Iedere professional doet zijn werk vanuit het eigen beperkte gezichtsveld goed, maar een stapeling van interventies en gebrek aan totaaloverzicht over wat er werkelijk aan de hand is, maakt dat ze van de regen in de drup belandt. De vrouw wordt mishandeld door haar man. Op aanraden van de politie gaat ze ergens anders wonen. Zij meldt dit niet bij de afdeling Sociale Zaken van de gemeente, die na een anonieme tip constateert dat de vrouw op

Het bij wijze van werkinstructie nog eens vertellen hoe het proces in elkaar zit, laat de problemen niet als sneeuw voor de zon verdwijnen

een ander adres woont dan staat opgegeven. Daarna volgen een fraudeheffing, wordt haar uitkering gestopt, ontstaan er huurschulden en volgt een huisuitzetting. Vanuit ieders beperkte gezichtspunt is er ‘op zich’ goed gehandeld: de tip van de politie was verstandig. Er is inderdaad onrechtmatig gehandeld en bij het niet kunnen voldoen van huurschulden is een huisuitzetting de regel. De perverse effecten van het handelen van de professional op andere terreinen blijven echter buiten beeld. Goed in kaart brengen van de wijze waarop de acties van professionals op elkaar inwerken is nodig om knelpunten op te kunnen lossen en een stapeling van problemen te kunnen voorkomen.

Inge Luttkhuizen vertelt dat in de *pilot* waarin het begeleidingstraject van zestien gezinnen intensief is gevolgd er 52 knelpunten werden gesignaleerd, waarvan vier nieuwe. Deze problemen waren dus al voor de *pilot* voor het merendeel bekend, maar ze zijn nooit opgelost. Daar is door de hoge werkdruk gewoonweg geen tijd voor. Knelpunten worden vaak “opgelost” via een directief mailtje dat door de organisatie gestuurd wordt. Maar het bij wijze van werkinstructie nog eens vertellen hoe het proces in elkaar zit, laat de problemen niet als sneeuw voor de zon verdwijnen.

‘Vrijgestelden’ binnen de organisatie pakken de knelpunten aan

In vervolg op de *pilot* maakt de gemeente Den Haag nu mensen vrij zonder *caseload* die in hun werk vastgelopen professionals kunnen helpen dit soort knelpunten aan te pakken. Op hun beurt melden de professionals de knelpunten waar ze tegen aanlopen.

Discussie: ruimte voor samenwerking is lastig te vinden en niet zomaar integraal te realiseren

Dat het aangeven van knelpunten best wel lastig is, bleek uit de reacties van de uitvoerende ambtenaren in deze Goed Werk Hub op de inleiding van Inge van Luttkhuizen: “Er is een cultuur binnen de organisatie van ‘we lossen alles op.’ Er ligt een taboe op: ‘ik weet het even niet.’..”

En ieder heeft zo zijn eigen voorbeelden van professionals met goede bedoelingen die tegen elkaar inwerken. Door de werkverdeling in functiegebieden voelt voor je het weet niemand zich nog ‘echt’ verantwoordelijk voor het geheel. Maar het draagvlak vinden voor (domein overstijgend) leren binnen de organisatie is niet alleen in Den Haag, maar ook in Utrecht en Rotterdam lastig, niet in de laatste plaats ook door de verschillende wethouders die ieder op eigen wijze vanuit verschillende doelen en perspectieven ‘integraliteit’ invullen.

Een belangrijk discussiepunt in de groep waar de meningen over verdeeld waren is in hoeverre de Haagse aanpak nu gaat werken. “Is het geen achterhaalde optimalisatiepoging van het eigen interne systeem? Ben je niet de hele tijd aan het proberen de binnenwereld - de systeemwereld - op orde te brengen, terwijl de echte bewegingen in de buitenwereld - de samenleving - zitten? In de Rotterdamse aanpak bij de decentralisatie van de jeugdzorg en de AWBZ in Rotterdam, staat vooral het in de wijk organiseren en burgerkracht centraal. Het zwaartepunt komt buiten de eigen organisatie te liggen die daardoor, zo is de verwachting, op termijn dus ook een stuk kleiner kan. Daarbij kunnen wel verschillen tussen wijken en regio’s gaan ontstaan. Achter de manier van samenwerking van de overheid kunnen, zo blijkt, verschillende ideologische visies over de verhouding tussen staat en samenleving schuil gaan, die bepaald niet zijn uitgekristalliseerd.

*Je zou wensen dat gesprekken over professionaliteit
wezenlijk onderdeel uitmaken van de organisatie*

Enige bevindingen uit de gesprekken

Uitwisseling van ervaringen broodnodig

Het was een kleine groep, maar iedereen vond het bijzonder en nuttig om met elkaar ervaringen uit te wisselen. Dit gebeurt niet elke dag. Sterker nog, zo'n gesprek over de hobbels, hindernissen en mogelijkheden tot verbetering van het totale werkproces vindt eigenlijk nooit plaats.

Verlangen naar structurele gesprekken over professionaliteit en samenwerking

Een van de deelnemers zei het zo "Voor goed vakmanschap zijn gesprekken nodig over de aard van het werk, de dilemma's en over wat maakt dat in een bepaalde situatie iets goed gelukt is. Deze gesprekken worden incidenteel gevoerd, maar zeker niet op structurele basis. Je zou wensen dat gesprekken over professionaliteit wezenlijk onderdeel uitmaken van de organisatie."

Alleen al het vraagstuk van privacy (wanneer is gegevensuitwisseling mogelijk) wordt binnen en tussen afdelingen, afhankelijk van hoe een baas tegen de kwestie aankijkt, al op zeer verschillende wijze behandeld. Het is niet duidelijk wat wettelijk wel en niet kan en ook niet wat binnen de wet de marges zijn. Dat blijkt voor alle steden een probleem te zijn dat feitelijk steeds opnieuw ad-hoc wordt opgelost (of beter steeds opnieuw een hinderpaal voor samenwerking is).

Een sanctie opleggen is makkelijker dan dat niet te doen.

Het volgen van regels en het opleggen van een sanctie is soms nodig, nuttig en effectief maar kan ook getuigen van een smalle, problematische opvatting van wat professionaliteit is. Wanneer er een sanctie is opgelegd heb je op papier relatief snel resultaat gehaald. Maar er is ook wat ongemak over omdat 'lang niet altijd duidelijk is of het echt werkt'. De ruimte om hierover echt in gesprek te gaan ontbreekt vaak. Toch ook: Je kunt ook trots zijn dat je een kortingsmaatregel *niet* hebt opgelegd. Iemand vertelt: "Een collega die volgens de regel een korting moest opleggen na het niet opvolgen van instructies uit een brief won bij mij advies in. Ik was inmiddels werkzaam bij een andere afdeling, maar had eerder met de man gewerkt. Hij vroeg me of ik het dossier nog had. Dat overleg leverde het inzicht op dat meneer een taalachterstand had, een laag IQ en de brief misschien niet eens kan lezen. De tip waarmee ik de ander die twijfelde over een sanctie over de streep gehaalde werd was: 'Bel de man op en stel hem een vraag, dan kun je de situatie goed inschatten'..." Iemand anders merkt op: "Het is niet te hopen, maar wel te vrezen dat een politieke cultuur van daadkracht en repressie de overhand krijgt. In zo'n cultuur van praatjes vullen geen gaatjes krijgt zo'n gesprek steeds minder kans." Maar alleen zo kunnen de burgers waar het om gaat goed in beeld komen.

Zoeken naar een gemeenschappelijke taal

Het belang om met elkaar een gemeenschappelijke taal te vinden werd herkend. En dan in eerste instantie vooral geduid als: Denken vanuit de "klant" en niet vanuit afdelingen, budgetbeperkingen en strikt gescheiden functionele verantwoordelijkheden. Deze gemeenschappelijke taal (anders dan in regels, cijfers en tabellen) is er eigenlijk niet. Om nog maar te zwijgen over het feit dat de overheid op basis van haar macht om sommige onprettige besluiten door te zetten lang niet in alle gevallen een prettige samenwerkingspartner voor de burger kan zijn. Het blijven aandragen van voorbeelden die op een verantwoorde manier de dilemma's van de

beoordelingspraktijk aan de orde kunnen stellen zou aan de inhoud van de gevraagde professionaliteit meer *body* kunnen geven. Toen Luttikhuisen met het voorbeeld van de mishandelde vrouw naar de top van de organisatie ging, was voor iedereen in een klap duidelijk: zo kan en mag het niet!

Vervolgafspraken

De groep uitvoerende ambtenaren gaven aan het gesprek graag een vervolg te willen geven. De email-adressen zullen via Stichting Beroepseer beschikbaar worden gesteld om bij elkaar wederzijds advies te kunnen inwinnen en het gesprek over de inhoud van de uitvoeringspraktijk voort te zetten. Er is ook behoefte aan een vervolgbijeenkomst in 2014 met mensen uit de wijk en buurtteams zelf. “Iedereen wil van de ander voorbeelden horen van iets waarvan bewezen is dat het goed heeft gewerkt, maar zoiets is er gewoon nog niet.” Tot die tijd gewoon samen met anderen blijven werken aan de verdere ontwikkeling van het eigen morele kompas is en blijft het verstandige advies. Een boeiende basis hiervoor is vandaag gelegd.

Verslag geschreven door Jan Prij

Redactie/vormgeving: A. Gabrielli

Deze bijeenkomst maakt deel uit van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur*, ontwikkeld door Stichting Beroepseer en wordt mogelijk gemaakt door het programma *Beter Werken Openbaar Bestuur* van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

www.beroepseer.nl