

## **3D-lab Wageningen – slotsessie, dinsdag 15 december 2015**

Plaats: De Koffie met verbeelding, Buurtseweg 3A, Wageningen  
Aantal deelnemers: 20 (planregisseurs, leden van het kernteam en gemeenteambtenaren)  
Verslag: Jos van der Lans en Pieter Hilhorst

---

### ***Aanbevelingen (samenvatting)***

#### ***De gemeente moet mee veranderen met de transformatie***

- Het gaat wel om een nieuwe, andere manier van werken. Misschien wel om een andere vorm van bewustwording. Daar moeten mensen in bekwaamd worden, dus trainingen zijn daarin welkom. Het is een vreemde gedachte dat verandering vanzelf gaat als we verandering willen. Zo werkt het niet.
- Zie de back office niet als belemmering, maar vraag wat zij nodig hebben om bij te dragen aan de oplossing?
- Het is onhandig als cliënten én een inkomensconsulent én een arbeidsconsulent hebben. Waarom niet een contactpersoon bij de gemeente. In het veld zijn we druk doende met 1 plan, 1 gezin, 1 regisseur, waarom kan dat niet bij de gemeente?

#### ***Planregisseurs moeten meer bevoegdheden/mandaat hebben***

- Het gaat niet om overdacht van beslissingsmacht (mandaat), maar om het creëren van open en snelle communicatie. Het gaat om korte lijnen, open overleg.

#### ***Betere antenne voor het sociale netwerk:***

- Scholing heeft zin. Die antenne voor het inschakelen van derden, van nabije anderen, moet je echt leren gebruiken.
- Erken dat het tijd kost. Het inschakelen van sociale netwerken leidt tot duurzame resultaten, maar omdat het voor elkaar te krijgen kost wel tijd. Soms moeten professionals echt de ruimte en de tijd krijgen om er aan te beginnen.
- Denk vaker en explicieter na over de vraag *wie* wat kan doen dan over *wat* er moet gebeuren.

#### ***Het is niet duidelijk wie de eigenaar is van de transformatie.***

- Het Kernteam is dat niet. Het kernteam is een klankbord voor individuele casussen. Toch is er behoefte aan dingen die de casus overstijgen. Trainingen, het organiseren van uitwisseling tussen frontline en backoffice, het stimuleren van deelname aan platforms voor professionele uitwisseling. Maar het is onduidelijk wie deze veranderingen gaat aanjagen. Wie is de eigenaar van het veranderproces. Als iedereen dat is, dan voelt het alsof niemand het is.

### ***Vooraf***

De bijeenkomst is een vervolg op de notitie *Van buiten naar binnen – transitie in Wageningen*, die op 17 november is opgesteld door Jos van der Lans. De opdracht waarmee de 3D-lab verkenning in Wageningen van start ging was: hoe kan de positie (professionaliteit, deskundigheid, competenties) van planregisseurs zo worden toegerust dat zij zo min mogelijk een beroep doen op het Kernteam. De verkenning leverde op dat het Kernteam een moeilijk weg te denken rol speelt in de transitie van de dienstverlening op het

sociale domein in Wageningen, waarbij vaak een symbiotische relatie ontstaat met de planregisseurs die graag sparren en spiegelen met het Kernteam. Het Kernteam schiet daardoor meer en meer in de rol van ‘spin in het web’, terwijl haar positie eigenlijk een van tijdelijke aanjager zou moeten zijn, een buitenboordmotor op een zeilboot. Hoe zich dat verder ontwikkeld is binnen de gemeente Wageningen en het Kernteam nog een punt van discussie en besluitvorming.

Deze slotsessie is vooral gericht op de vraag: wat zijn in de ogen van planregisseurs en leden van het kernteam belangrijke stappen om komend jaar te zetten. Waar zijn punten waar echt verbeteringen of verandering nodig is? Uit de notitie zijn daarvoor tien aanbevelingen gehaald waaruit vervolgens elke deelnemer moest kiezen. Eerst door aan te geven (met plusjes) welke onderwerpen men van belang vond, en vervolgens door te prioriteren: welke drie ‘aanbevelingen’ zou je willen uitwerken?

Dat leverde volgende selectie op. Waarbij de totaalscore gevormd wordt door een gewogen optelling van de prioritering met 1,2 of 3 (1 = 3 pnt, 2 = 2 pnt, 3 = 1 punt). In de kolom plusjes is nog apart een indicatie gegeven van welke aanbevelingen de aanwezigen sowieso interessant vonden. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat men het formuleren van een transformatieagenda door het kernteam wel een goed gespreksonderwerp, maar toch ook niet weer zo belangrijk dat daar de meeste prioriteit naar uit ging.

N=14	AANBEVELINGEN	Totaalscore	Plusjes
3	De gemeente verandert te weinig mee. Ze laat het over aan het KT. De <b>gemeente</b> moet zelf ook <b>ontschotten en bureaucratische kokers</b> wegnemen.	31	12
5	PR's moeten <b>meer bevoegdheden / mandaat</b> krijgen om beslissingen te nemen en daarmee toegang te krijgen tot voorzieningen.	22	10
6	Het inschakelen/ <b>mobiliseren van het sociaal netwerk</b> krijgt te weinig aandacht. Het kernteam moet daar systematischer aandacht aan geven. PR's moeten daarin geschoold worden.	19	7
1	In het samenspel tussen KT en PR <b>domineert de zorg</b> . Het is zaak de participatiekant veel nadrukkelijker aan tafel te krijgen en in de aanpak te integreren.	14	8
7	Het kernteam moet niet alleen in casussen adviseren, maar ook een <b>transformatieagenda</b> (innoveren van werkwijzen, stimuleren van professionaliteit) opstellen en uitvoeren.	14	9
9	Als <b>kleine uitgaven</b> grote kosten kunnen voorkomen, moeten PR's <b>sneller toegang</b> krijgen tot zulke uitgaven.	13	8

4	<b>Verbinden</b> van Startpunt/Kernteam met <b>andere onderdelen</b> (instellingen, voorzieningen) van het sociaal domein die elders zijn gevestigd moet een grotere prioriteit krijgen.	11	6
8	Er is <b>geen verband tussen PR's</b> . Het blijft los zand. Zij doen hun werk, maar hebben niet het idee dat ze samen met anderen uitvoerders van een nieuwe manier van werken zijn. Er moet meer eenheid komen in hun werk.	9	9
2	De verhouding tot de <b>gespecialiseerde ggz</b> en <b>delen van de jeugdzorg</b> verloopt moeizaam. De gemeente moet initiatief nemen om dat vlot te trekken en daar strikte afspraken over maken.	7	6
10	Er moet veel nauwkeuriger <b>onderscheid gemaakt tussen complexe en intensieve zaken</b> . Bij complex gaat het om effectieve organisatie door de planregisseur, bij intensief gaat het om veel aandacht, geduld en tijd. Te vaak worden intensieve gevallen behandeld alsof het complexe gevallen zijn.	6	3

Vervolgens werden de drie belangrijkste aanbevelingen apart besproken en van voorbeelden en mogelijke tips voorzien.

### **Thema 1**

3	De gemeente verandert te weinig mee. Ze laat het over aan het KT. De <b>gemeente</b> moet zelf ook <b>ontschotten en bureaucratische kokers</b> wegnemen.	31	12
---	---	----	----

Soms lijkt de gemeente een vesting die genomen moet worden. Dan is er een Plan van Aanpak, ligt de route naar een oplossing open en dan moet het toch nog allemaal door de ambtelijke of gemeentelijke molen. Dat levert ergernis op. De andere kant van het verhaal is dat de gemeente waakt of iets wettelijk is toegestaan; er zijn zaken die niet mogen. Je mag geen lening inzetten om schuld te saneren, bijvoorbeeld.

Het beeld vergt derhalve nuancering. Want als de lijnen kort zijn, mensen elkaar kennen, dan is er heel veel mogelijk. Planregisseurs moeten de mensen van de dienst inkomen mede-eigenaar maken van hun aanpak; dat is niet alleen vragen, maar ook meenemen vertellen. Dan kunnen zaken als ze niet linksom kunnen vaak wel rechtsom geregeld worden. Dus is het zaak om op een andere, misschien constructievere manier de onderlinge communicatie vorm te geven. Het beeld moet niet zijn: de gemeente is een sta-in-de-weg, maar hoe kunnen we de relaties zo organiseren dat we de gemeente kunnen ontzorgen. Dat dus niet het door regelgestuurde *moeten* (of mogen) voorop staat, maar het *willen*. Buiten kaders om denken is niet een trucje, maar vergt een voedingsbodem waarin dat mogelijk is, sterker:

misschien wel toegejuicht wordt. Daarvoor moeten de lijnen dus kort zijn. En het is niet alleen een zaak van gemeentelijke ambtenaren (waarvoor een training wordt gesuggereerd), maar ook van planregisseurs of professionals die zich tot de gemeente wenden. Er moet een open klimaat tot stand komen waarin met elkaar wordt uitgewisseld wat er wel mogelijk is. Dat is een omslag van gestandaardiseerde controle en regels naar gewenst wederzijds vertrouwen. Op basis van een gezamenlijke visie van waar we naar toe zouden willen en wat we optimale dienstverleningen in Wageningen zouden vinden.

Die omslag is nog niet gemaakt. Maar de behoefte eraan is groot. De vraag is wel: wie stuurt dat soort omslagen eigenlijk aan? Het is niet de taak van het kernteam, maar waar is het dan wel belegd? Dat is een punt dat de gemeente Wageningen zich mag aantrekken.

Paar praktische aanbevelingen:

- Het gaat wel om een nieuwe, andere manier van werken. Misschien wel om een andere vorm van bewustwording. Daar moeten mensen in bekwaamd worden, dus trainingen zijn daarin welkom. Het is een vreemde gedachte dat verandering vanzelf gaat als we verandering willen. Zo werkt het niet.
- Zie de back office niet als belemmering, maar vraag wat zij nodig hebben om bij te dragen aan de oplossing?
- Het is onhandig als cliënten én een inkomensconsulent én een arbeidsconsulent hebben. Waarom niet een contactpersoon bij de gemeente. In het veld zijn we druk doende met 1 plan, 1 gezin, 1 regisseur, waarom kan dat niet bij de gemeente?

## Thema 2

5	PR's moeten <b>meer bevoegdheden / mandaat</b> krijgen om beslissingen te nemen en daarmee toegang te krijgen tot voorzieningen.	22	10
---	--	----	----

De discussie over het ontschotten van de gemeente (thema 1) ging eigenlijk vanzelf en vloeiend over in de discussie over een groter mandaat van PR's. Er is een neiging om te zeggen dat als er een gedegen plan van aanpak is, besproken met het Kernteam, waarbij een voorziening van de gemeente gewenst is dat de gemeente dan de zaak licht zou moeten toetsen en niet nog eens over zou moeten doen. Dat zou je een mandaat kunnen noemen, het klinkt heel aannemelijk, maar het is ook een miskenning van de ambtelijke hoedanigheid, waarin net weer andere overwegingen een rol spelen. Dus het gaat ook hier niet om de kwestie dat de ene dienstverlener beslissingsmacht krijgt (mandaat), maar dat er een open en snelle communicatie is. Dat gaat om korte lijnen, open overleg. Hier komen dus weer de woorden vertrouwen & willen (in plaats van moeten) te voorschijn. En de vraag hoe we die woorden in de dagelijkse praktijk van beslissingen en aanvragen een rol van betekenis kunnen laten spelen?

### Thema 3

6	Het inschakelen/ <b>mobiliseren van het sociaal netwerk</b> krijgt te weinig aandacht. Het kernteam moet daar systematischer aandacht aan geven. PR's moeten daarin geschoold worden.	19	7
---	---	----	---

Er komt een voorbeeld langs waarin een vrouw, lvb, moet verhuizen naar een zelfstandige woning en verhuishulp vraagt. Ja, niemand van haar familie kan haar helpen, Te druk. Maar heb je het al gevraagd? Nee. Nu doe dat dan eerst. Een week later is ze verhuist.

Het voorbeeld geeft aan dat er een grote verlegenheid bestaat om anderen om hulp te vragen. Pieter geeft het voorbeeld dat iemand niet in de schuldsanering komt vanwege het feit dat ze haar auto niet wil wegdoen. Nader doorvragen maakt duidelijk dat dat een goede reden heeft: ze heeft een chronisch ziek kind dat soms midden in de nacht acuut naar het ziekenhuis moet. Maar dan vraagt de hupverlener: kan je daarvoor niet een auto uit de buurt lenen? Nou nee, ze denkt niet dat het kan. Heb je het iemand gevraagd? Nou nee, dat doe je niet. Als ze het uiteindelijk samen aan de burens vragen, aarzelen die geen ogenblik: natuurlijk kan ze als haar dochter naar het ziekenhuis moet midden in de nacht de auto gebruiken.

Er is dus heel veel mogelijk door anderen in te schakelen. Maar je moet wel door die verlegenheid heen. We zijn niet geneigd naar anderen te lopen om hulp te vragen. Je wilt mensen nu eenmaal niet lastig vallen met jouw sores (daar is een term: vraagverlegenheid), omgekeerd gaan mensen ook niet anderen spontaan hulp aanbieden, ook al zouden ze dat wel willen of hebben ze er tijd voor (term: aanbodverlegenheid). De professionele kunst is nu om deze verlegenheden te doorbreken. Het mobiliseren van sociale netwerken vraagt om initiatief van professionals, het is een nieuwe vaardigheid, een nieuwe antenne in de competenties van professionals. Bij veel instellingen zijn daar aparte scholingen voor: de sociale netwerkbenadering. De Eigen Kracht Centrale kan daar ook inspirerende verhalen over vertellen. Er is overigens ook veel in Wageningen aanwezig op dit terrein, denk aan Home Start, er zijn netwerkcoaches. Maak daar gebruik van.

Vast staat wel dat het inschakelen van het sociaal netwerk nog lang geen routinezaak is. Uit de discussie komen drie punten naar voren:

- Scholing heeft zin. Die antenne voor het inschakelen van derden, van nabije anderen, moet je echt leren gebruiken.
- Erken dat het tijd kost. Het inschakelen van sociale netwerken leidt tot duurzame resultaten, maar omdat het voor elkaar te krijgen kost wel tijd. Soms moeten professionals echt de ruimte en de tijd krijgen om er aan te beginnen.
- Denk vaker en explicieter na over de vraag *wie* wat kan doen dan over *wat* er moet gebeuren.

### ***Losse punten***

Voor wie is de professional er? Voor zijn cliënt(en), het gezin waar zij met veel moeite een vertrouwensrelatie heeft afgesproken? Of vertegenwoordigt zij ook de publieke zaak? Pikt zij fraude niet? Jaagt ze een zoon uit huis als deze niet aan het huishouden mee wil betalen terwijl zijn vader gekort wordt op de uitkering? Durven professionals 'nee' te zeggen of houden ze liever een goede relatie met cliënt, en is het voor het in stand houden van relaties wel mooi als iemand anders (het kernteam) het slechte nieuws brengt? Dit is een spannend thema, want het gaat over de vraag of je vertrouwen en normativiteit met elkaar kunt combineren. Monique van het Kernteam pleit voor functioneel (of professioneel) ruziemaken, maar Anouk van het Leger des Heils schetst een situatie van functionele taakverdeling in het ruziemaken. Het is een voorbeeld dat planregisseurs bijzondere vaardigheden moeten hebben, die niet in alle gevallen duidelijk zijn. Permanent met elkaar in gesprek over wat die professionele hoedanigheden zijn is dan een belangrijke kwestie. Maar ook hier geldt: wie organiseert dat? Is dat de taak van de afzonderlijke instellingen of moet de gemeente hier ook een rol in spelen.

### ***Tot slot***

Er is veel gezegd. Veel gesuggereerd. Er is ook veel positieve energie. De keurtroepen van de transitie zitten hier eigenlijk om tafel. Maar toch hebben ze niet altijd het idee deel uit te maken van hetzelfde vernieuwingsleger. De Wageningse sociale professionals leunen meer op hun eigen instelling dan op iets gemeenschappelijks. Uitwisselen van ervaringen en mogelijkheden is ook lastig. Er zijn wel formats voor, en digitale communities, maar de vraag is wie dat aanjaagt. Het Kernteam doet dat niet. Zij blaast de wind in de zeilen van verandering, maar wil geen instituut worden, wil als buitenboordmotor niet de eigenaar van de transitie worden. Dus moet iemand anders die rol nemen? Wageningen moet gaan uitmaken wie dat dan is.

*Amsterdam,  
15 december 2015  
Jos van der Lans  
Pieter Hilhorst*

## Kernteam Wageningen en de ervaringen van planregisseurs

Notitie Jos van der Lans in het kader van 3D-lab Wageningen

Versie 1.2, d.d. 17 november 2015

# Van buiten naar binnen – transitie in Wageningen

## Vooraf

Het Kernteam Wageningen (verder afgekort als KT) vergadert elke dinsdag in Startpunt, het gebouw waar veel hulpverleningsorganisaties een onderkomen hebben. Het team ontvangt op deze dag cliënten en professionals om met hen in gesprek te gaan. De procesregisseur begint elk gesprek met de mededeling dat het kernteam er is om te adviseren, om los van wat er allemaal gebeurd is met alle betrokkenen te kijken wat er aan de hand is en wat nodig is. Planregisseurs, professionals die als het ware de hoofdaannemer zijn van een plan van aanpak voor een cliënt, kunnen deze dinsdagen samen met hun klanten/cliënten langs komen om de stand van zaken voor te leggen, te melden waar ze tegen aan lopen en om advies te krijgen over het vervolg. Het kernteam spreekt nadrukkelijk over advies, omdat het geen indicatiecommissie wil zijn, het is geen beslisorgaan, geen nieuwe loot aan de Wageningse verzorgingsstaatboom. (Zie bijlage 1: De planregisseur).

Maar wat in het Kernteam besproken wordt is niet vrijblijvend. Wat wordt afgesproken, wordt nog dezelfde dag schriftelijk gecommuniceerd. Eigenlijk zou je kunnen zeggen: het KT is in Wageningen de hoeder van de transitie. Het team waakt over een nieuwe aanpak - integraal, op elkaar afgestemd, met een actieve rol voor de klant en zo nodig door de grenzen van de verkokering heen. Het KT functioneert als een soort vooruitgeschoven post in een (institutioneel) veld dat aan het veranderen is, een post – zo is het idee - die op termijn overbodig wordt of een andere verschijningsvorm krijgt als de voorgenomen verandering haar verankering heeft gevonden en zich heeft genesteld in de praktijken en werkwijzen van professionals.

Daarom is het kernteam ook onafhankelijk. Er zitten ervaren professionals in die het werkveld kennen, die weten hoe de hazen lopen, waar de bureaucratische obstakels zitten en – dat is cruciaal – scherp voor ogen hebben waar het in de transitie om draait. Zij zijn zelf praktisch en/of adviserend werkzaam in een ander deel van het land en hebben dus geen instellingsbelang bij de beslissingen zoals die in Wageningen genomen worden.

## Vliegwiel met vinger-aan-de-pols-functie

Ik heb drie dinsdagen met het kernteam meegedraaid en dat waren leerzame dagen. Ze maken nog eens ten overvloede duidelijk dat sociale problemen waar mensen mee worstelen hardnekkig en in veel opzichten min of meer ‘chronisch’ zijn. Ze laten ook zien dat moderne toverformules (‘eigen verantwoordelijkheid’, ‘eigen kracht’) toegepast op deze werkelijkheid soms wat hol klinken. Eigenlijk moet je al heel tevreden zijn als er op een

redelijk systematische wijze kleine stapjes worden gezet en de kluwen van problemen enigszins ontward raakt. Precies daarin speelt ondersteuning en begeleiding een cruciale rol van betekenis.

Maar dat moet dan wel goed georganiseerd worden. Heel veel adviezen van het kernteam gaan (nog) niet over nieuwe aanpakken of doorbraken, maar zijn veel simpeler: toon daadkracht, organiseer de hulpverlening goed, communiceer met elkaar, maak een samenwerkingsplan, informeer elkaar over resultaten, zet stappen en kom over x-weken eens terug om de voortgang te evalueren. Het KT speelt daardoor eerder de rol van vliegwiel met een vinger-aan-de-pols functie te worden dan die van een vernieuwingsmotor. De vraag die in het Wageningse 3D-lab centraal staat, wat hebben planregisseurs nodig om minder een beroep te doen op het KT, is daardoor niet eenvoudig te beantwoorden. KT en planregisseurs blijken in de werkelijkheid van Wageningen een samenwerkingsverband te vormen. Het doel van het KT: coaching van professionals op weg naar meer zelfstandige invulling van de rol van planregisseur.

Dat geldt in ieder geval voor de planregisseurs, waarvan ik er de afgelopen weken negen telefonisch heb geïnterviewd. De meesten van hen zien het KT als een mogelijkheid om effectiever te kunnen opereren en werpen zich graag op om met hen in overleg te gaan. Overigens geldt dat niet voor iedereen. Er zijn in het Wageningse ook sociale professionals die minder van de meerwaarde zijn overtuigd. Daarin speelt een simpele fysieke dimensie een cruciale rol. Naarmate mensen verder af werken van het Startpunt-gebouw neemt de erkenning van het belang van het KT af. De Startpunt-wandelgang waarin snel nader gevraagd, gecommuniceerd en geschakeld kan worden en KT-leden en de procesregisseur face-to-face contacten hebben met planregisseurs blijkt een niet te onderschatten succesfactor voor de waardering van het werk van het KT. Door die fysieke concentratie van hulp- en zorgprofessionals domineert in de Wageningse transitie overigens wel de zorgkant. De participatiekant, het activeren van mensen, is daardoor een dimensie van de transitie die in de praktijk van het kernteam en de planregisseurs maar mondjesmaat wordt betreden.

### **Oude werkelijkheid**

Er is overigens in Wageningen (net als veel andere steden overigens) veel 'oude werkelijkheid'. Er zijn instanties die zich nergens wat aan gelegen laten liggen of zich totaal niet verplicht voelen om zich te verhouden tot die nieuwe werkelijkheid. Het komt voor dat met Veilig Thuis wordt afgesproken dat meldingen uit Wageningen worden doorgegeven aan de gemeente, zodat deze kan aangeven of er al hulp of zorg is. Die afspraak ligt er. Dat is met de steeds wisselende managers tot vier keer toe afgesproken, maar er gebeurt niets. Er wordt niet gemeld, en ook geen reden aangegeven waarom niet. De afspraak wordt maandenlang simpelweg genegeerd.

Het komt voor dat vertegenwoordigers van de ggz-instelling Pro Persona een beetje verbaasd aan tafel gaan met het Kernteam omdat er meerdere medewerkers van hen met verschillende leden van een gezin een behandelingsrelatie hebben zonder daarover (want andere afdeling/problematiek) met elkaar te overleggen, maar daarbij zonder blikken of blozen te kennen geven dat ze nog nooit gehoord hebben van het idee van 1 gezin, 1



(verantwoordelijke) professional, 1 plan. Je kunt je dan met rede afvragen in welke wereld deze mensen leven.

Die oude werkelijkheid huist overigens ook nog binnen het gemeentelijk apparaat. Voor zover wij dat kunnen overzien lijkt het erop dat de vernieuwing geparkeerd is bij het KT en dat de gemeentelijke organisatie er toe neigt om over te gaan tot de orde van de dag. De vraag is of dat toereikend is. Vernieuwen is een proces dat steeds opnieuw om verhalen en toegevoegde energie vraagt. Daar moet ook leiding aan worden gegeven, dat kan niet anders dan uit de gemeentelijke organisatie komen. De vraag is of men zich daar ook voldoende bewust van is.

Een van de ideeën achter de decentralisaties is dat samenwerking, kennis delen en integraal werken belangrijker zijn dan allerhande institutionele formats, gewoonten en verplichtingen. Die aanname is nog lang niet vanzelfsprekend. In die zin is het KT nog te vaak gedwongen om de oude werkelijkheid in beweging te krijgen en is er beperkt ruimte de nieuwe werkelijkheid van de transitie te faciliteren. Zonder aandacht voor deze belemmering blijft dit niet zonder gevolgen. Het KT loopt daarmee het risico een toegevoegd instituut te worden, een sturend platform in een nog steeds verkokerd veld, terwijl het veld juist zou moeten ontkokeren. Het KT is anders zelf de vernieuwing aan het worden, in plaats van dat ze deze zou aanjagen.

### **Proces in beweging**

De opdracht waarmee wij in Wageningen op verkenning zijn gegaan was: probeer zicht te krijgen op de vraag hoe de 'planregisseurs' zo kunnen worden toegerust dat zij zo weinig mogelijk een beroep doen op de 'kernteam'. Anders gezegd: wat hebben ze nodig om daadkrachtig te werk te kunnen gaan? Om die vraag te beantwoorden heb ik nadat ik drie keer het KT in de praktijk aan het werk gezien en negen planregisseurs telefonisch gevraagd naar hun ervaringen. Hoe kijken zij aan tegen het KT en wat hebben ze nodig om verder te komen?

Voor alle duidelijkheid: dit is geen echt onderzoek, systematisch met vragenlijsten aan mensen die op een verantwoorde wijze in een steekproef zijn beland. Dit is een voorzichtige verkenning midden in een proces dat eigenlijk nog maar kort op gang is gekomen. We nemen de temperatuur op van iets wat beweegt, en je moet het resultaat ook eerder als onderdeel van die beweging zien dan als een vaste uitkomst.

### **KT als onderdeel professionele strategieën**

In grote lijnen zijn nagenoeg alle planregisseurs tevreden over de werkwijze van het KT. Het simpele feit dat het KT er is, heeft het veld veranderd. Dat was in het begin nog even zoeken, maar nu is het KT in het Wageningse een instantie waar je niet omheen kunt. Dat geldt overigens niet voor elke organisatie: zoals gezegd de jeugdzorg en (delen van) de GGZ laten zich nog niet altijd veel gelegen liggen aan de adviezen van het KT, maar in de meeste andere zorgdomeinen is het KT wel een bekend begrip geworden.

Een aantal planregisseurs merkt ook het verschil. Het planregisseurschap geeft iets extra's; het geeft een beetje status. Het is wat anders als je als casemanager een overleg uitschrijft en voorziet met medewerkers van meerdere instellingen of dat je dat doet als planregisseur. In het ene geval ben je een professional onder gelijken, in het andere geval een eindverantwoordelijke. 'Het is wat anders als ik als planregisseur naar de woningstichting belt met een plan van het KT in de hand dan dat ik dat als medewerker van de opvang doe. Deuren gaan makkelijker open.' Dat is overigens een ervaring die niet iedereen heeft bereikt: een paar PR menen juist dat ze geen bevoegdheden hebben, en zien eigenlijk weinig verschil met hun oude manier van werken. Zij zouden die bevoegdheden (ten opzichte van de gemeente en bijvoorbeeld de woonstichting) juist explicieter geregeld willen zien.

Opmerkelijk is dat planregisseurs dit extra gewicht niet noemen als ze omschrijven wat een PR is. Dan komen vooral de termen van de casemanagers over de lippen. Grote lijnen in de gaten houden, coördineren, plan bewaken, verbindingen leggen. Niemand meldt dat hij eindverantwoordelijk is of aanspreekbaar op de afspraken. Niet toevallig noemen een aantal geïnterviewden zichzelf systematisch procesregisseur in plaats van planregisseur. Zichzelf echt 'in charge' brengen is niet bepaald de manier waarop professionals zich naar buiten manifesteren. Wellicht dat het feit dat vrijwel alle professionals vrouwen zijn (de geïnterviewden zelfs allemaal) daar iets mee te maken heeft. Dat is een niet onbelangrijke constatering want de stille verwachting is dat als de daadkracht van de planregisseurs toeneemt het KT steeds overbodiger zou kunnen worden. In het zelfbeeld van professionals is dat nog lang niet aan de orde.

Sterker, planregisseurs integreren de aanwezigheid van het Kernteam tot een onderdeel van hun professionele strategieën. Een van de planregisseurs omschrijft het als een spel van de *good* en *bad cops*. Die rolverdeling geeft precies de spanning aan tussen de rol van de hulpverlener en de rol van de beslisser. Het planregisseurschap brengt die rollen in theorie samen maar in de werkelijkheid is dat minder vanzelfsprekend. Het gaat hier in de meeste gevallen om mensen of gezinnen die weinig vertrouwen hebben in instanties, vaak hebben ze er jarenlang negatieve ervaringen mee, vaak zijn ze door hun beperkingen afhoudend of soms zelfs paranoïde. Zeker als er kinderen in het geding zijn zien ze het KT al snel als een verlengstuk van de jeugdzorg die – in hun ogen - naar eigen goeddunnen kan ingrijpen. De professional kan hier alleen potten breken als zij een vertrouwensrelatie tot stand kan brengen en in stand kan houden. Die vertrouwensrelatie kan echter op gespannen voet komen te staan met noodzakelijke besluiten en ingrepen die soms niet zelf door het gezin worden genomen maar wel nodig zijn. Dat geldt zeker als er sprake is van dwangmaatregelen in het kader van de jeugdzorg. Vertrouwen houden en tegen de zin ingrijpen zijn zaken die lastig zijn te combineren. Dus komt het in heel ingewikkelde gevallen heel goed uit dat de professional het KT de rol van *bad cop* laat spelen zodat ze zelf in relatie kan blijven staan met het gezin in de hoedanigheid van *good cop*.

In die rolverdeling wordt het Kernteam over het algemeen ook gewaardeerd. Er wordt klare taal gesproken. De zaken worden benoemd en helder onder woorden gebracht, ook als het lastig is. Ze menen ook dat het KT hier in haar rol groeit. Overigens verschillen planregisseurs hierin ook weer. Slecht nieuws gesprekken horen ook bij je professionaliteit, meldt een

enkeling. Ze voegt eraan toe dat dat misschien wel het moeilijkste van het vak is, maar er wel bij hoort. Eerlijkheid hoeft in hun ogen een goede vertrouwensrelatie niet in de weg te staan. Als de omgang is gebaseerd op respect kan de waarheid nooit belastend zijn.

De wisselwerking tussen KT en planregisseurs bestrijkt overigens meer dimensies. Planregisseurs zien het KT ook als een plek om te reflecteren over wat er moet gebeuren. Ze zijn met het KT in gesprek als zaken vastlopen, onverwachte wendingen hebben aangenomen, opnieuw ontspoord zijn. Zij opereren in een wereld die geen eenvoudige oplossingen kent. Dan is het prettig om in een onafhankelijk en stevig gezelschap na te gaan wat er moet gebeuren. Doe je dat met betrokken instanties of collega's dan spelen er gemakkelijk onuitgesproken overwegingen een rol (hebben we tijd, zijn we de cliënt niet moe), een ondoordringbaarheid waar het KT geen last van heeft. Dat wordt als stimulerend ervaren.

### **Altijd spreken met**

Dat de cliënt daar bij zit (we spreken nooit 'over', maar altijd 'met') wordt als principe toegejuicht, maar een aantal planregisseurs worstelt er wel mee. Ze zien zeker de voordelen: mensen worden serieus genomen; het geheel krijgt ook iets extra officieels. Het maakt ook indruk, zoveel mensen die zich er mee bezig houden. Maar het heeft ook een keerzijde: mensen voelen zich voor een tribunaal gezet. Het is veel tegen een, een gevoel dat uiteraard versterkt wordt naarmate het KT klare taal spreekt die de persoon niet bevalt. Mensen haken dan af, voelen zich machteloos en weigeren bij een vervolgspraak te komen. De weerstand zit vooral bij mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische problemen die soms moeite hebben om het te volgen of gewoon angstig zijn voor zulke gezelschappen. De oplossing die het KT zelf vaak hanteert om in kleiner gezelschap met mensen te spreken, zodat het wat minder formeel en groots wordt, is een goede stap in de richting. Professionals willen wel de mogelijkheid hebben om zonder cliënt met het KT in gesprek te gaan, wat soms ook feitelijk gebeurt, meestal op basis van overtuigende argumenten. Dat ondermijnt in zeker opzicht de nieuwe – en tamelijke principiële - standaard (we praten nooit over, altijd met) met als risico dat deze vervlakt en dat de professionele onder-ons-gesprekscultuur weer de overhand neemt. Dat kan voorkomen worden door uitzonderingen steeds goed te laten motiveren.

Tijdens de gesprekken kan ook de dubbele loyaliteit van de planregisseur problematisch worden. Kan de planregisseur zijn cliënt afvallen, moet zij de zijde kiezen van het KT als deze strenge taal spreekt, moet de planregisseur de cliënt verdedigen als deze er zelf niet uitkomt, beschaamt ze het vertrouwen als ze het met het KT eens is? Speelt de planregisseur voor het KT belangenbehartiger, zo nodig advocaat of vertegenwoordiger van het totale plan?

### **Open communicatie cruciaal**

Wat alle planregisseurs belangrijk vinden en ook zeer waarderen is de open vorm van communicatie met het KT en procesregisseur. Als ergernissen, onverwachte

ontwikkelingen, praktische onduidelijkheden of belemmeringen snel besproken kunnen worden dan haalt dat vaak de kou direct uit de lucht. De planregisseur die vindt dat het KT haar professionele oordeel te gemakkelijk heeft overruled, kan snel haar gram halen en tot werkbare afspraken komen. Het gaat hier ook om de vraag wat de macht van het KT eigenlijk is. Mag het KT bepalen wat ik moet doen, vroeg een planregisseur zich af die vanwege zorgen om de veiligheid op sterke aandrang van het KT tegen haar zin op bezoek ging bij een gezin. Ze deed het, maar ging er ook over in gesprek wat haar ongenoegen snel in goede banen leidde. Voor de mensen die in het zelfde gebouw werken gaat dit makkelijker, soepeler en sneller dan de mensen die daar niet werken. De combinatie van toegankelijkheid en doortastendheid van de procesregisseur als de centrale schakel in het geheel draagt erg bij aan de communicatieve cultuur van openheid die zich rondom het KT heeft genesteld.

Het KT kan ook te veel druk op de ketel zetten, menen een paar planregisseurs. Na drie weken moet er dan gemeld worden dat gemeld worden welke voortgang er is geboekt. Het adviseert dus niet alleen, het controleert ook. Dat is begrijpelijk want snelheid maken en doorpakken is natuurlijk een essentiële dimensie van het nieuwe werken maar in het geval van mensen met ingewikkelde levens en beperkingen moet er ook wel wat ruimte overblijven voor de professional om het tempo afhankelijk te laten zijn van de mogelijkheden en omstandigheden. Ook hier geldt echter dat het KT door ervaring wijs geworden hier steeds realistischer in opereert.

Fascinerend is dat een aantal planregisseurs een vergelijking kunnen maken met Ede, een gemeente die aanmerkelijk groter is, maar voor de opzet heeft gekozen om de stad te verdelen over meerdere sociale wijkteams. Zij werken voor een bovenregionale voorziening en waarderen de eenvoud van Wageningen. Alles (verantwoording/terugkoppeling) gaar steeds langs dat ene centrale punt dat ook nog eens goed bereikbaar is. In Ede dwaal je snel rond, loopt alles langs meerdere schakels, in Wageningen bel je met het KT.

Wat moeten planregisseurs in huis hebben. Dit is het lijstje dat de planregisseurs met elkaar opstellen:

- Snel overzicht kunnen krijgen
- Snelle probleemanalyse kunnen maken
- Snel schakelen
- Creatief oplossingen kunnen bedenken
- Door regels heen kijken
- Zelfstandig werkend
- Initiatief nemend
- RESPECT voor de mensen waar mee wordt gewerkt
- Eerlijkheid
- Ook slecht nieuws gesprekken kunnen voeren (is het moeilijkste wat er is)

## **Inzet sociaal netwerk**

Zijn planregisseurs voldoende toegerust en wat zouden ze bij willen leren? Dat zijn vragen waar niet alle planregisseurs direct een antwoord op hebben. Ze leven niet met het idee dat

ze ergens in te kort schieten. Ze hebben ook niet het idee dat ze iets heel anders aan doen zijn dan in het pre-KT-tijdperk. Dat toept de vraag op of ze hun werkzaamheden echt ook beoordelen in het licht van de nieuwe omstandigheden of eigenlijk iets praktischer roeien met de riemen die ze altijd al hadden. Het KT is dan eigenlijk niet meer dan het verlengen van de riemen zodat er wat effectiever en sneller geroeid kan worden.

Mijn eigen waarneming is dat in de casussen die ik zelf heb zien passeren op die dagen dat ik bij het KT aanwezig was eigenlijk er niet of nauwelijks aandacht was voor de rol van wat dan officieel het sociale netwerk heet. Er was een keer een pleegmoeder aanwezig, maar verder ontbrak in alle omschrijvingen een verwijzing naar een poging om het sociale netwerk in kaart te brengen en een rol te laten spelen. Als het wel aan de orde kwam was het – zoals gebruikelijk - vooral in negatieve zin: als contraproductieve kracht. Familieberaadslagen, netwerkbesprekingen, mentoraten, eigen kracht conferenties, met uitzondering van een Humanitas-vrijwilliger die zich over de thuisadministratie en schulden boog, lijken ze in Wageningen niet voor te komen, ten minste niet in de casuïstiek die ik onder ogen kreeg.

Dat kan een vertekening zijn, maar de ervaring in andere steden wijst in dezelfde richting. Het is een blinde vlek. Een gezin in een vervelende of alarmerende situatie komt in aanraking met hulpverlenende instanties. Daar willen ze wat halen: namelijk hulp. Omdat te legitimeren melden ze dat niemand anders dat kan, dat anderen het al geprobeerd hebben of juist de oorzaak zijn van hun ellende. De eerste reflex van hulpverleners is dan ook: hulp bieden, zeker in crisissituaties. De nieuwe reflex is ingewikkelder: noodhulp bieden en tegelijkertijd de kring groter maken. Dat vraagt tijd en andere vormen van bejegening en vraagstelling. Dat gaat niet vanzelf: de Florence Nightingale-reflex zit diep ingebakken.

Eén planregisseur merkt expliciet op dat zij hier wel in geschoold zou willen worden. 'Hoe mobiliseren we de omgeving, hoe kunnen we mensen eerder betrekken, hoe creëren we echt familieberaad, hoe gebruiken we de krachten in de buurten en wijken, hoe komen we hier voorbij de schaamte (van mensen die geen beroep willen doen op hun naasten omdat die al zo vaak belast zijn met hun situatie), hoe kunnen we creatief omgaan met privacy (kwam toevallig je moeder tegen)? Keukentafelgesprekken zijn prima, maar daarin moet ook ruimte komen voor vragen als: heeft u contact met uw burens (of mensen uit de buurt)? Kunnen ze wat betekenen? Weten ze van uw vragen/problemen? Misschien moeten we getraind worden door mensen die EK-conferenties organiseren? Daar zou het KT initiatief in kunnen nemen.'

Maar zij is de enige die hier zo expliciet op aandringt. Desgevraagd melden anderen dat ze hier al in geschoold zijn via hun instelling (die hier bijscholing op geeft) of dat ze de noodzaak daar niet direct van inzien omdat ze er al veel aandacht aan besteden. Het zou de moeite lonen om de problematiek die bij het KT op tafel is gekomen nog eens op deze dimensie van de transitie te scannen: mijn indruk is dat hier nog weinig vooruitgang is geboekt.

### **Gezamenlijke leeragenda**

Misschien wijst dit wel op een dieperliggend probleem: het ontbreken van een collectief besef van waar het in de vernieuwing om gaat. Vanuit de eigen instelling doet iedereen gewoon zijn ding. Intuïtief voelen de meeste planregisseurs dat ok wel aan. Ze verwachten

van het KT wel iets meer richting. Ook al kunnen ze niet direct heel concreet zeggen waar het over moet gaan, vrijwel alle planregisseurs vinden dat het een goed idee is als uit de sfeer van het KT meer komt dan het adviseren over ingewikkelde casuïstiek. Er moet immers iets veranderen, dan hoort daar ook een innovatieve of educatieve agenda bij, die boven de casussen uitstijgt. Zeker de planregisseurs die niet in het Startpunt-gebouw huizen zouden wel meer ervaringen willen uitwisselen. Ze hebben eigenlijk geen idee wie die andere planregisseurs zijn, ze zouden sowieso een soort sociale professionele kaart wel nuttig vinden. Zoveel mensen zouden daar in Wageningen niet op kunnen staan, toch?

Intervisie, bijscholing, bijeenkomsten waarin de deskundigen uit het KT vertellen vanuit hun specifieke vakgebied hoe zij de transformatie zien, wat daarvoor nodig is en wat dat betekent voor het werk – het zijn zomaar wat suggesties die in de gesprekken naar voren kwamen. Het is de behoefte om naast het dagelijkse werk in het licht van de transitie/transformatie een gezamenlijke leeragenda of veranderingsstrategie levend te houden. Of het KT dat moet organiseren of de gemeente is een tweede. Goed denkbaar is dat bijscholingsprogramma's van afzonderlijke instellingen open gesteld worden voor planregisseurs van andere instellingen of dat meerdere instellingen een gezamenlijk transitiescholingsprogramma opzetten.

### **Snelheid om zaken te regelen**

Waar planregisseurs wel winst in willen boeken is snelheid om iets te regelen. Problemen, zo leert de praktijk, verknopen zich doorgaans rondom materiele zaken en geldkwesties. Een huis, een uitkering, een dreigende uitzetting – het zijn de entreebiljetten tot het kernteam. Om de zaak vlot te trekken moet er iets gedaan worden met geld, het aanschaffen van een ID, het regelen van een bromfiets voor vervoer naar een taakstraf, het voorkomen van een huisuitzetting door een aanbetaling; het gaat niet altijd om grote bedragen maar wel om iets dat snel geregeld moet worden om de toestand te stabiliseren zodat er zonder paniek rustig aan grotere oplossingen gewerkt kan worden. Sommige instellingen hebben hier zelf potjes voor achter de hand waar medewerkers gebruik van maken. Mensen die dat niet hebben zouden hier wel wat budget voor willen hebben. Hoe dat geregeld zou kunnen worden doet er niet toe, als het maar snel en zonder veel gedoe beschikbaar is. Het argument kan zijn dat een kleine uitgave vaak grote kosten kan voorkomen. In veel voorkomende gevallen (bijzondere bijstand, toegang tot p-wet) speelt hier de snelle medewerking van de gemeente een rol. Voorbereiding via KT en planregisseurs zou de gemeente niet nog eens dunnetjes over moeten doen. Dat lijken kleine kwesties, maar in feite gaat het natuurlijk om het vertrouwen dat in planregisseurs, gelegitimeerd door het KT, wordt gegeven om te kunnen handelen. Ze moeten niet alleen in stelling worden gebracht, maar ze zouden ook mandaat moeten krijgen om effectief te kunnen handelen. Dat laatste is nog een tamelijk onbesproken hoofdstuk.

### **Losse opmerkingen**

In de gesprekken zijn nog een aantal losse opmerkingen gemaakt die de moeite van het melden waard zijn:

- Tijd en geld. Voor het PR-schap komen geen extra middelen ter beschikking. Men wordt geacht dat te doen binnen de door de moederinstelling ingekochte tijd. Dat knelt wel eens: wie vier uur begeleiding heeft voor een cliënt, en dan in overleg met anderen, met het KT moet treden kan dat allen doen ten kosten van die vier uur die toch al krap is.
- Het zou handzaam zijn om nadrukkelijker een onderscheid tussen complex en intensief. Veel situaties zijn niet zozeer complex omdat er veel door verschillende mensen op verschillende terreinen moet gebeuren, maar intensief. Ze vragen in de eerste plaats intensieve aandacht van een professional om alle draadjes te ontwarren. Dat is niet het werk van velen, maar het werk van een persoon die daar tijd voor moet krijgen. Bij complex gaat het om effectieve organisatie door de planregisseur, bij intensief gaat het om veel aandacht, geduld en tijd. Te vaak worden intensieve gevallen behandeld alsof het complexe gevallen zijn.
- Verschillende opmerkingen over de samenstelling van het Kernteam. Alleen vrouwen schrikt sommige mensen af (bij alleen mannen was dat nooit een argument, maar dat terzijde, JvdL), het is erg wit, een kleurtje zou niet misstaan evenals ruimte voor ervaringsdeskundigheid.

### **In gesprek – hoe verder?**

Een verkenning naar de ervaringen van planregisseurs leidt als vanzelf tot een evaluatie van het functioneren van het KT in Wageningen. Ze vormen, zoals gezegd, eerder een symbiose dan een vorm van communicerende vaten, waarbij ook geldt dat het KT de toonaangevende partij is. De adviesrol wordt weliswaar benadrukt, waardoor de planregisseurs en instellingen in positie blijven, maar het advies neigt er toe om een bindend karakter te krijgen. Misschien niet in juridische zin, maar in ieder geval wel in professionele zin. In hulpverleningsland is – zonder dat men het daar uitvoerig over heeft – gezag informeel een niet onbelangrijke factor. Alleen met gezag gaan er deuren open, kan men anderen in beweging krijgen en gaan zaken sneller. Het KT heeft het afgelopen jaar gezag verzameld en is een instantie die er toe doet. Professionals spiegelen hun inzichten met het KT en instanties geven zich rekenschap van het werk en de mening van het KT.

Zo heeft de vernieuwing in Wageningen een eigenaar gekregen, een waakhond, die zijn tanden laat zien. Het probleem is echter dat daarmee de vernieuwing ook is geparkeerd, is ondergebracht. Organisaties in het sociale domein, waaronder zeker ook de opdrachtgever de gemeente, doen er aan mee, maar voelen zich geen trekker of eigenaar. Daar is op zichzelf niks mis mee, ware het niet dat het KT een buitenlichaam is. Het is onafhankelijk, buitenstaand en ook bemenst door (deskundige) buitenstaanders. Die doen dat uiteraard niet voor niks. Die investering wordt gedaan met de verwachting dat daarmee een proces van vernieuwing op gang komt dat zich op termijn terugbetaald omdat daarmee duurdere zorg vermeden kan worden door sneller en effectiever hulp te bieden. Maar of dat ook zo is, is onduidelijk, en of de kostenbesparing wel bij de gemeente terecht komt (in plaats van bij de zorgverzekeraar) is ook nog moeilijk te voorspellen. Kosten en baten moeten hier tegen

elkaar worden afgewogen. Daar is wel een voorzichtig begin mee gemaakt, maar echt systematisch gebeurt dat nog niet.

Wageningen lijkt zich een paradox op de hals gehaald te hebben: om vernieuwing op gang te brengen heeft ze tijdelijk een buitenboordmotor aangeschaft, maar om de vernieuwing in stand te houden blijkt ze niet meer zonder deze buitenboordmotor te kunnen. Dus de vraag is niet zozeer wat moeten planregisseurs allemaal in hun mars hebben om zo daadkrachtig op te treden dat ze daarbij het KT minder en op termijn zelfs niet nodig hebben, de vraag is ook wie is binnen het Wageningse eigenaar van de transitie, van de vernieuwing, hoe maken we de veranderingen tot een gezamenlijke opgave van de gemeente Wageningen en de daarin betrokken en actieve instellingen en welke (al dan niet beperkte) rol speelt het kernteam daarin en wanneer wordt het KTt geacht daarmee klaar te zijn?

Er zijn, kortom, verschillende gesprekken mogelijk op basis van deze kleine verkenning:

1. Een gesprek over het eigenaarschap van de vernieuwing in Wageningen, waar die belegd wordt en met welke agenda die vernieuwing gevoed blijft. Dat is een gesprek dat met gemeente, instellingen en het kernteam gevoerd zou kunnen worden.
2. Een gesprek over de rol van het kernteam op de langere termijn. Hoe kan de functie die zij nu extern vervuld geïnternaliseerd worden? Dat is een gesprek met gemeente, kernteam en een paar mensen die daar een heldere visie op hebben.
3. Een gesprek over het mandaat van planregisseurs. Hoe kunnen ze nadrukkelijker in charge worden gebracht en wat staat dat nu in de weg? Kan vertrouwen en doorzettingsmacht hand in hand gaan? Dit gesprek gaan we op 15 december voeren.
4. Een gesprek over de blinde vlekken van de transitie tot nu toe, vooral over de verbinding tussen zorg- en participatiewet; en het vergroten van de competentie om het sociale netwerk te betrekken. Dat zou kunnen leiden tot een professionaliseringsagenda.