

lerende organisatie  
loket **integrale blik** intervisie  
maatwerk Wrap Around Care **vraag centraal**  
jeugd **generalist** casuïstiekbespreking  
ruimte pakken **regie**  
**meervoudige hulpvraag** werk en inkomen  
voorveld beleid **huisbezoek** sociale kaart  
zorg en ondersteuning **sociaal domein**  
**specialist** enkelvoudige hulpvraag

# Rapportage Proeftuin Toegang en Regie

Gemeente Hilversum

Augustus 2014

## **Inhoud**

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1. Doelstellingen	
1.2. Proces	
1.3. Werkwijze	
2. Team Toegang en Regie	9
2.1. Generalisten en specialisten	
2.2. Ervaringen Bureau Jeugdzorg	
2.3. Opzet team Toegang & Regie	
3. Lessen uit de praktijk	13
3.1. Screening: enkelvoudig of complex	
3.2. Van casus naar beleid	
3.3. Van casus naar voorveld	
4. Het vervolg	17
Bijlage 1 Competentieprofiel generalist	18
Bijlage 2 Competentieprofiel specialist	20

## Voorwoord

“Voor u ligt de rapportage Proeftuin Toegang en Regie. Een belangrijke mijlpaal in onze voorbereiding op de nieuwe taken die de gemeente Hilversum vanaf 1 januari 2015 krijgt op het gebied van jeugd, werk, inkomen, zorg en ondersteuning. Als wethouders krijgen we regelmatig de vraag of we er vertrouwen in hebben dat Hilversum straks klaar is voor onze nieuwe taken. Laten we voorop stellen dat we trots zijn op het vele werk dat onze betrokken medewerkers verzetten in de voorbereiding hierop. Niet alleen krijgen we veel nieuwe taken, maar we willen we ook nog eens veranderen als overheid. Ons uitgangspunt is dat we ons niet verschuilen achter allerlei regels, maar dat we voor onze inwoners een persoon worden die ze kunnen benaderen met een hulpvraag. Dan kan bijvoorbeeld een vraag zijn over een uitkering, passend werk, zorg thuis, hulp bij verslaving of zorg voor jongeren met problemen. Voor al die inwoners willen wij een menselijke overheid zijn. Dat wat wij hierover in de afgelopen maanden geleerd hebben in de Proeftuin is in deze ontwikkeling heel belangrijk.

In de Proeftuin leerden we vragen echt helder te krijgen en daar oplossingen bij te zoeken. Samen met de inwoner en zijn omgeving. Als gemeente willen we maatwerk leveren en dat betekent dat we goed luisteren. Uit de praktijk van de Proeftuin blijkt dat informatie en advies al heel belangrijk zijn. Wij sturen onze inwoners niet van het kastje naar de muur, maar helpen de vraag achter de vraag en de antwoorden te vinden. En daar waar ondersteuning van de gemeente nodig is, bieden we die. Doordat de betrokken medewerkers uitvoerig overleggen over de verschillende casussen, leren we hoe we beter om kunnen gaan met de zeer verschillende vragen die we straks zullen krijgen. En we maken goede afspraken met al die instanties die de deskundigheid hebben om specifieke hulp en zorg te bieden. Zodat we op 1 januari klaar zijn voor de inwoners die bij ons op de stoep staan. En dat we de hulpvragen die er zijn met de beschikbare middelen zo goed mogelijk oplossen.

Het is een leerproces waar we de komende jaren nog volop in zullen zitten en niet alleen in het kader van het sociaal domein. De hele verhouding tussen maatschappij en gemeente verandert. De organisatie past zich daaraan aan. Als college kiezen we voor een versterking van de dienstverlenende cultuur binnen de gemeentelijke organisatie. We bieden onze medewerkers over de gehele linie meer ruimte om sneller en beter in te spelen op wensen van de Hilversummers. Zodat we als gemeente geen inwoners in de kou laten staan, letterlijk en figuurlijk.”

Eric van der Want – Coördinerend wethouder sociaal domein

Arjo Klamer – Wethouder Participatie, Sociale Zaken en Arbeidsmarkt

## **Samenvatting**

De gemeente Hilversum krijgt, net als alle Nederlandse gemeenten, per 1 januari 2015 een fors aantal nieuwe taken op het gebied van jeugd, werk, inkomen, zorg en ondersteuning. Elke inwoner die het (tijdelijk) niet redt op eigen kracht of met hulp van de omgeving krijgt de ondersteuning die het beste bij hem of haar past. Eenvoudige problemen vragen om eenvoudige oplossingen, meervoudige problematiek vraagt om intensievere ondersteuning. Maar hoe geef je die intensievere ondersteuning optimaal vorm? Om hiermee te experimenteren, startte Hilversum op 1 februari 2014 met de Proeftuin Toegang en Regie.

De Proeftuin Toegang en Regie verbindt de kennis en expertise van Bureau Jeugdzorg, Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ), de afdeling Werk Inkomen en Zorg (WIZ) van de gemeente Hilversum, voormalig Vangnet en Advies (GGD), Regionale Instelling voor Begeleid Wonen (RIBW) en Stichting MEE. In totaal heeft het team in de periode 1 februari tot 1 augustus 2014 vijfentachtig casussen opgepakt.

## ***Lerend vermogen***

Maatwerk is in de toekomst het devies. Dat impliceert goed luisteren, het ontdekken van de vraag achter de vraag en 'out of the box' denken en doen. Ondanks de ontwikkeling die de gemeentelijke organisatie in de afgelopen jaren al heeft doorgemaakt op het gebied van de Wet maatschappelijke ondersteuning, is 'ruimte pakken' nog geen dagelijkse praktijk. Maatwerk vraagt niet alleen om bijzondere kwaliteiten van de betrokken consultants, maar ook om de ontwikkeling van een lerend vermogen in de rest van de organisatie. De consultants in de Proeftuin liepen regelmatig aan tegen 'systeemproblemen' zoals regels, protocollen en gebrekkige samenwerking. Om te zorgen dat zij individuele inwoners met een meervoudige hulpvraag goed kunnen ondersteunen is het essentieel dat de gemeente ook op beleids- en bestuursniveau leert om de kaders los te laten.

## ***Team Toegang en Regie***

Door de ervaringen in de Proeftuin hebben inzichtelijk gemaakt hoe het toekomstige team Toegang en Regie er uit moet zien:

- Binnen het team Toegang en Regie werken straks generalisten en specialisten. Waar de generalist brede kennis en ervaring inzet, gaat een specialist meer de diepte in. Specialisten zijn experts op het gebied van bijvoorbeeld jeugd of maatschappelijke zorg, generalisten zijn duizendpoten die van veel zaken basiskennis hebben.
- Het team Toegang en Regie moet expertise beschikbaar hebben op het gebied van: (jeugd)hulpverlening, schuldhulpverlening, sociaal psychiatrisch verpleegkunde, specialistische kennis van verstandelijke beperkingen, gedragswetenschap en kennis van inkomensondersteuning en activering richting werk. De gemeente heeft niet al deze expertise in huis en betreft daarom in de toekomst specialisten van Stichting MEE, CIZ, Bureau Jeugdzorg en Jellinek bij het team Toegang en Regie.
- Sommige bedreigende gezinssituaties vragen om een mogelijkheid om onafhankelijk advies te kunnen inwinnen op het gebied van jeugd. Hiervoor is inmiddels een adviesteam, wat bestaat uit een jeugdarts, gedragsdeskundige en psychiater, ingericht en op afroep beschikbaar. Expertise van een jurist kan ingevlogen worden.

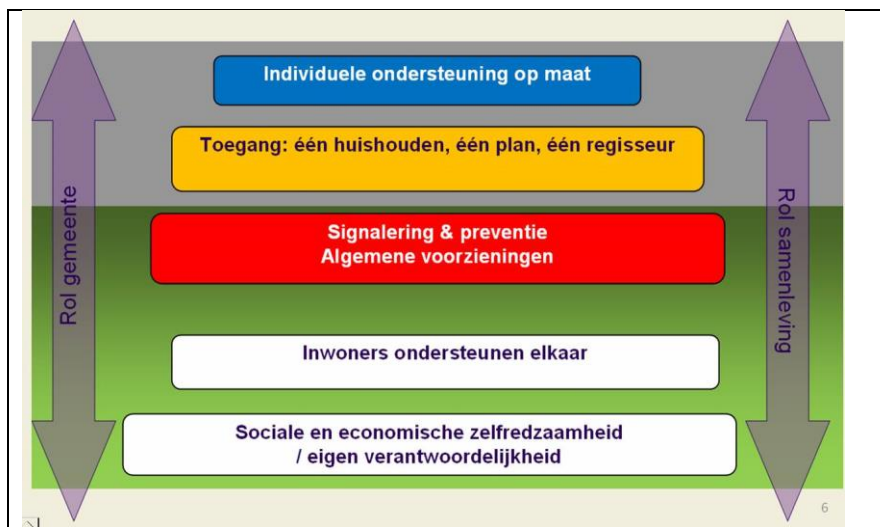
- Binnen het team Toegang en Regie moet straks een senior consulent belast zijn met de relatie met de organisaties in het voorveld (voor alle inwoners toegankelijke voorzieningen zoals welzijnswerk en consultatiebureau). Deze organisaties kunnen laagdrempelige ondersteuning bieden aan inwoners waardoor zij niet onnodig aankloppen bij de gemeente. Daarnaast hebben ze een signalerende en verwijzende functie richting de gemeentelijke toegang wanneer er meer hulp nodig is en spelen ze een belangrijke rol bij de aanpak richting inwoners die gemeente en instanties uit de weg gaan (zorgmijders). De samenwerking met het voorveld is dus van groot belang.

Op basis van de bevindingen die u in deze eindrapportage vindt, gaat de gemeente Hilversum de komende maanden aan de slag met de inrichting van het toekomstige team Toegang en Regie. De resultaten van de Proeftuin en de ervaring die is opgedaan, maken dat de gemeente Hilversum hier met vertrouwen aan werkt. Het streven is om het team Toegang en Regie op 1 oktober 2014 van start te laten gaan. Een ontwikkeling die niet op zichzelf staat, maar onderdeel is van de grote opgave van de gemeente Hilversum om op 1 januari 2015 klaar te zijn voor haar nieuwe taken. Zodat de eigenlijke uitdaging, de werkelijke transformatie van het sociaal domein, echt van start kan gaan.

## 1. Inleiding

De gemeente Hilversum krijgt, net als alle Nederlandse gemeenten, per 1 januari 2015 een fors aantal nieuwe taken op het gebied van jeugd, werk, inkomen, zorg en ondersteuning. Dit is het gevolg van de invoering van de nieuwe Jeugdwet, Participatiewet, Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Meer inwoners met een hulpvraag kunnen en zullen in de toekomst bij het gemeentelijk loket aankloppen. In het overgrote deel van de gevallen gaat het om een enkelvoudige hulpvraag (bijvoorbeeld een uitkering of een woningaanpassing), maar er zijn ook inwoners die op meerdere vlakken ondersteuning nodig hebben. In de toekomst gaat het team Toegang en Regie van de gemeente met deze inwoners aan de slag. Ter voorbereiding hierop is het van belang om inzichtelijk te maken om welke inwoners het gaat, welke vragen hebben zij en wat de gemeente moet doen om hen optimale ondersteuning te bieden? Sinds 1 februari 2014 loopt in Hilversum daarom de Proeftuin Toegang en Regie. De Proeftuin verbindt de kennis en expertise van Bureau Jeugdzorg, Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ), de afdeling Werk Inkomen en Zorg (WIZ) van de gemeente Hilversum, voormalig Vangnet en Advies (GGD), Regionale Instelling voor Begeleid Wonen (RIBW) en Stichting MEE.

Het toekomstige team Toegang en Regie en het gemeentelijk loket staan niet op zichzelf, maar hebben een relatie met de signalering en preventie in het voorveld (voor alle inwoners toegankelijke voorzieningen zoals welzijnswerk en consultatiebureau - rode vlak) en de individuele ondersteuning op maat (blauwe vlak). Met de Proeftuin wilde de gemeente Hilversum ook inzicht krijgen in hoe gekomen kan worden tot een optimale inrichting van deze relatie.



## 1.1. Doelstellingen

Bij aanvang van de Proeftuin zijn tien doelstellingen benoemd:

1. Maak inzichtelijk wat consultants moeten weten en kunnen om vraagverheldering toe te passen bij de inwoners met een hulpvraag.
2. Maak inzichtelijk wat consultants moeten weten en kunnen om regie te voeren.
3. Maak inzichtelijk wat consultant moeten weten en kunnen om resultaten op hoofdlijnen te kunnen benoemen.
4. Maak inzichtelijk wat consultants moeten weten en kunnen om als specialist de nieuwe doelgroepen te bedienen.
5. Maak inzichtelijk of het mogelijk is om een eerste korte screening uit te voeren, die een indicatie geeft of er sprake is van een enkelvoudige hulpvraag of van complexe hulpvraag.
6. Maak inzichtelijk of de intake (vraagverheldering) te combineren is in één functie met regievoeren.
7. Maak inzichtelijk of er een link te leggen is vanuit de casus naar strategisch (en subsidie) beleid.
8. Maak inzichtelijk of er een link te leggen is vanuit de casus naar versterking van het voorveld (partijen als Versa Maatschappelijk Werk en Centrum Jeugd en Gezin).
9. Maak inzichtelijk welke randvoorwaarden het team nodig heeft om goed te kunnen functioneren.
10. Laat onafhankelijk onderzoek uitvoeren om deze doelen c.q. projectresultaten te borgen.

In Hoofdstuk 2 en 3 staan de resultaten ten aanzien van deze doelstellingen beschreven.

## 1.2. Proces

Binnen de Proeftuin pakten de medewerkers van Bureau Jeugdzorg, Centrum Indicatiestelling Zorg, de afdeling Werk Inkomen & Zorg van de gemeente Hilversum, voormalig Vangnet en Advies (Gemeentelijke Gezondheidsdienst GGD), Regionaal Instelling voor Begeleid Wonen (RIBW) en Stichting MEE samen casussen op die via verschillende kanalen bij de Proeftuin terecht komen. In totaal zijn de periode 1 februari tot 1 augustus 2014 vijftientig casussen opgepakt.

Kanalen	Brengen expertise in op het gebied van
CIZ	Aanvragen voor begeleiding in het kader van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten.
Afdeling WIZ	Complexe aanvragen voor inkomensondersteuning, huishoudelijke ondersteuning of woon- of vervoersvoorzieningen.
Vangnet en Advies*	Meldingen over inwoners die zichzelf verwaarlozen en/of overlast geven.
Bureau Jeugdzorg	Vrijwillige verzoeken voor de inzet van jeugdzorg.
RIBW	Meldingen over inwoners met psychiatrische of ernstige psychosociale problemen.
Stichting MEE	Geen meldingen, brengt alleen expertise in.

\*De taken van Vangnet en Advies zijn per 1 april 2014 overgegaan naar de gemeenten

### 1.3. Werkwijze

De methodiek die de basis vormt voor de werkwijze van de Proeftuin laat zich in drie letters samenvatten: WAC. Dit staat voor Wrap Around Care. Bij een inwoner of gezin met meerdere problemen, kwamen vroeger vaak verschillende instanties over de vloer die de ondersteuning niet altijd even goed met elkaar afstemden. Het principe van WAC is: één gezin, één plan, één regisseur. Samen met deze regisseur werkt de inwoner of het gezin aan de versterking van de eigen kracht en organiseert de hulpverlening om hen heen die daarvoor nodig is. En dat alles vanuit een positieve insteek: wat gaat er wél goed, wat kan de inwoner wél zelf, waar kan de omgeving een handje bij helpen, wat is er aanvullend nodig en hoe organiseren we dat zo goed mogelijk? De regisseur ziet toe op de uitvoering van het plan van aanpak. Hij of zij checkt of iedereen doet wat is afgesproken, blijft in contact de inwoner en de betrokken instanties, zodat niemand langs elkaar heen werkt.

Het WAC-model is oorspronkelijk ontworpen in de Verenigde Staten als een model om de hulp aan mensen met complexe problemen beter te organiseren. Inmiddels wordt het model vaak toegepast bij de ondersteuning van gezinnen met problemen op meerdere levensdomeinen waarbij meerdere hulpverleners betrokken zijn. Het model geeft de gemeente de mogelijkheid om de vraag van de inwoner leidend te laten zijn in plaats van het aanbod. De gemeente kan sturen op het gewenste resultaat en het model stimuleert samenwerking vanuit de vraag van de burger.



## **2. Team Toegang en Regie**

Leren van elkaar en inzichtelijk maken welke competenties nodig zijn in het toekomstige team Toegang en Regie waren de belangrijkste doelen van de Proeftuin. In de afgelopen maanden gingen consulenten van verschillende organisaties regelmatig samen op huisbezoek om zo de verschillen in kennis en expertise te ontdekken en van elkaar te leren. Wekelijks werden complexe casussen besproken om breed te leren kijken. De consulenten werden via intervisie uitgedaagd om kritisch naar hun eigen functioneren en dat van het team te kijken en kregen ook persoonlijke ondersteuning in deze ontwikkeling. Gezamenlijk hebben zij in kaart gebracht wat het team en de consulenten nodig hebben om het toekomstige team Toegang en Regie tot een succes te maken.

### **2.1. Generalisten en specialisten**

In het team Toegang en Regie zijn straks generalisten en specialisten nodig. Waar de generalist brede kennis en ervaring inzet, gaat een specialist meer de diepte in. Specialisten zijn experts op het gebied van bijvoorbeeld jeugd of maatschappelijke zorg, generalisten zijn duizendpoten die van veel zaken basiskennis hebben. Overigens moeten alle specialisten in het team Toegang en Regie ook als generalist kunnen werken. Een consulent van het team Toegang en regie moet coach, aannemer en regisseur kunnen zijn. En afhankelijk van de hulpvraag tussen die rollen kunnen schakelen!

#### ***Coach***

Als coach sta je naast de inwoner(s) met een hulpvraag. Je kunt relativeren en tevreden zijn met kleine stapjes. Je legt niet je eigen normen en waarden op maar toont interesse in de belevingswereld, leefstijl en normen en waarden van de inwoner(s). Als coach neem je zo weinig mogelijk over en stimuleer en activeer je het gezin om zelf oplossingen te bedenken en op te pakken.

#### ***Aannemer***

Als aannemer heb je een proactieve rol in de begeleiding van de inwoner(s). Je neemt de 'schade' op en maakt een plan van aanpak met het gezin. Je pakt zelf zaken op en start met de zaken die de hoogste prioriteit hebben. Je zorgt dat de benodigde middelen en mensen worden ingezet op het juiste moment. Om deze rol goed te kunnen vervullen moet je het vertrouwen hebben van de inwoner(s), dezelfde taal spreken en aansluiten bij hun belevingswereld. Je verleent praktische materiële hulp als er een crisis is en je kunt met weerstanden omgaan.

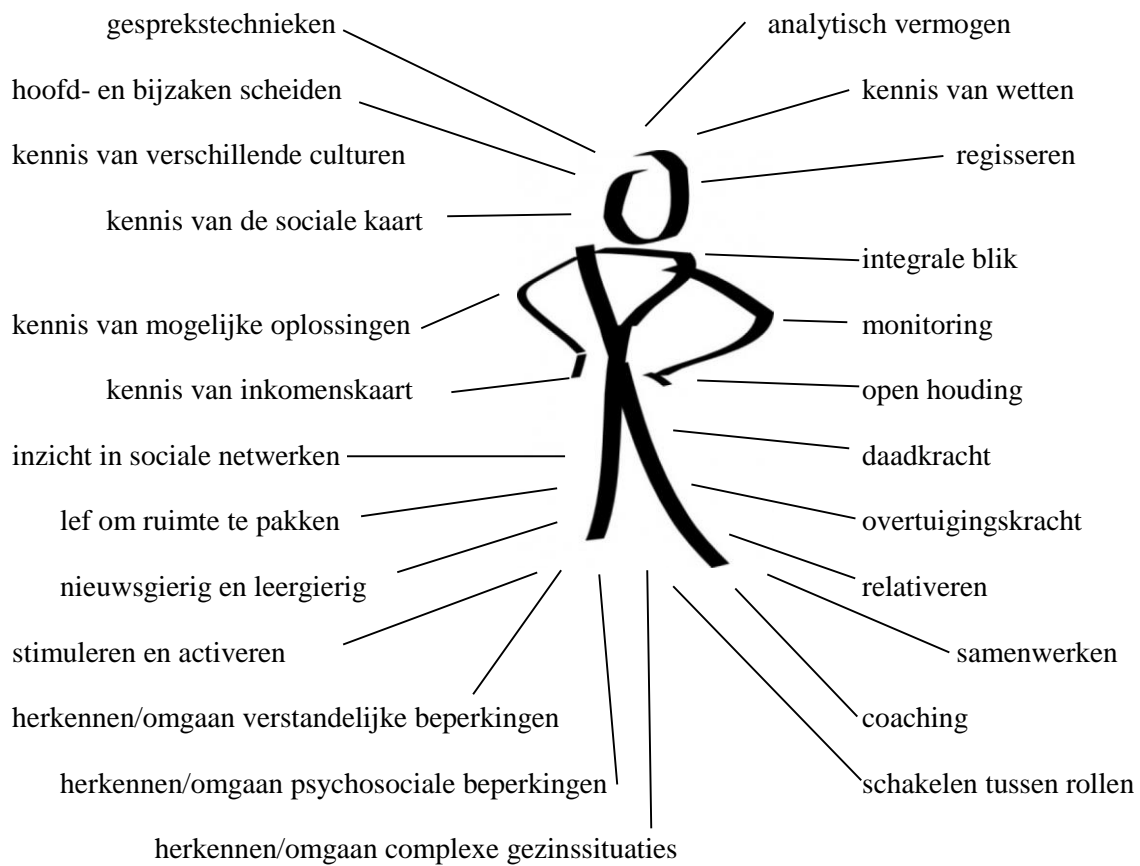
#### ***Regisseur***

Als procesregisseur bewaak je de realisatie van de doelen die vastliggen in je plan aanpak . Als deze doelen niet gehaald (dreigen) te worden, spreek je de verantwoordelijke hulpverleners aan en pas je indien nodig het plan van aanpak aan. In gevallen waarbij de inwoner(s) gebruik maken van meerdere vormen van ondersteuning, zorg je als procesregisseur voor de samenhang in de integrale aanpak.

Naar aanleiding van de ervaringen in de Proeftuin kunnen we concluderen dat het goed mogelijk én wenselijk is om deze rollen in één functie te combineren (doelstelling 6). Uit de praktijk blijkt dat goed inzicht in de hulpvraag van de inwoner en de ondersteuning die nodig is, maakt dat de consulent beter in staat is om procesregie te voeren.

Concreet resultaat van de Proeftuin zijn de competentieprofielen van generalisten en specialisten (doelstelling 1 t/m 4) die u vindt in bijlage 1 en 2.

**Team Toegang en Regie**



+

sociaal psychiatrische hulpverlening	maatschappelijk werk	pedagogiek
sociaal pedagogische hulpverlening	ontwikkelingspsychologie	risicofactoren kindermishandeling

## **2.2. Ervaringen Bureau Jeugdzorg**

“De Proeftuin bestaat uit een groep zeer gemotiveerde en betrokken collega’s met wie het heel fijn samenwerken is.” Aan het woord is Lies du Pree. Zij is een van de drie medewerkers van Bureau Jeugdzorg die aan de Proeftuin van de gemeente Hilversum deelnam. “Heel zinvol hoe wij elkaars kennis, aanbod en werkwijzen gebruikten om inwoners met een meervoudige hulpvraag zo goed mogelijk te helpen. De expertise van Bureau Jeugdzorg is specialistisch en vaak nieuw voor andere organisaties. Maar dat geldt natuurlijk ook voor de andere deelnemers aan de Proeftuin. We kregen dagelijks meer inzicht in de ‘sociale kaart’ van Hilversum en hoe we die optimaal in kunnen zetten.”

### ***Wat zijn volgens jou belangrijke opbrengsten van de Proeftuin?***

Lies: “We bespraken veel casussen uit de praktijk. Hoe ben je aan de slag gegaan, wat heb je gedaan om de vraag achter de vraag te ontdekken, welk plan van aanpak heb je bedacht en hoe pakt dat uit? Door elkaar die vragen te stellen deden we veel kennis op over elkaars werkgebied en hulpaanbod. Zo ontwikkelden we allemaal een integrale blik: we kunnen over de grenzen van onze eigen organisatie heen kijken. We werkten de afgelopen maanden heel actief aan kennisverbreding en -verdieping. Regelmatig gaven we onderling presentaties. Bijvoorbeeld over het signaleren van risico’s bij kinderen, onderwijs, verschillende culturen en uitleg over inkomensondersteuning van de gemeente en de werkwijze van het CIZ.”

### ***En merkte de inwoner daar al iets van denk je?***

Lies: “Vraagverheldering helpt niet alleen ons, maar ook de inwoner. Zij zien soms door de bomen het bos niet meer of staren zich juist blind op één probleem. Wij vragen net zo lang door totdat we de echte vragen achter de vraag helder hebben. En dan maken we een integraal plan van aanpak, samen met de inwoner. Die houdt dus zijn eigen verantwoordelijkheid en wordt niet meer per deelvraag naar verschillende loketten verwezen. Ik denk dus dat het werkt, maar we laten nu onderzoeken hoe inwoners onze ondersteuning ervaren hebben. Dan zullen we het echt weten.”

### ***En wat zijn uitdagingen voor de komende tijd?***

Lies: “De deelnemers van de Proeftuin hebben inmiddels aardig wat kennis en ervaring opgedaan met het integraal werken. Deze kennis en ervaring moeten we nu breder verspreiden. Alle organisaties in het sociaal domein moeten ‘ontschot’ met elkaar en met de gemeente samenwerken. Dus veel meer vanuit kansen en mogelijkheden met als doel om de inwoner met zijn hulpvraag zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen. Ik kan eigenlijk alleen maar zeggen dat het ‘out of the box’ denken heel veel energie geeft en hoop dat onze ervaring aan die nieuwe manier van samenwerken kan bijdragen.”

### **2.3. Opzet team Toegang en Regie**

Op basis van de ervaringen van de Proeftuin is een aantal belangrijke elementen te noemen nodig zijn voor het optimaal ontwikkelen en functioneren van het toekomstige team Toegang en Regie:

- Een compleet team heeft in ieder geval de volgende expertise in huis: (jeugd)hulpverlening, schuldhulpverlening, sociaal psychiatrisch verpleegkunde, specialistische kennis van verstandelijke beperkingen en de consequenties hiervan, kennis van inkomensondersteuning en activering richting werk of tegenprestatie, gedragswetenschap (veiligheidsrisico's jeugd).
- Omdat de gemeente niet al deze expertise in huis heeft, zijn specialisten van Stichting MEE, CIZ, Bureau Jeugdzorg en Jellinek noodzakelijk.
- Sommige bedreigende gezinssituaties vragen om een mogelijkheid om onafhankelijk advies te kunnen inwinnen op het gebied van jeugd. Inmiddels is dit adviesteam, wat bestaat uit een jeugdarts, gedragsdeskundige en psychiater, ingericht en op afroep beschikbaar. Expertise van een jurist kan ingevlogen worden.
- Met de vorming van het team Toegang en Regie en de huisvesting van dit team op één locatie zet Hilversum pas de eerste stap. De echte uitdaging ligt bij de ontwikkeling van het team, bij het creëren van een lerende organisatie. Actieve kennisdeling en intervisie (collegiale toetsing en reflectie) zijn daarbij onmisbaar. Gedurende dit ontwikkelingsproces moet het managementteam voldoende faciliteiten zoals tijd beschikbaar stellen om het team te laten leren en bouwen aan de samenwerking. Ook het integraal en 'out of the box' werken moet gedragen worden door het management.
- Binnen het team Toegang en Regie moet er een senior consulent belast worden met de relatie met de organisaties in het voorveld. Deze senior consulent coördineert de samenwerking met partners zoals bijvoorbeeld Versa Maatschappelijk Werk. Zie hiervoor verder paragraaf 3.3.

### **3. Lessen uit de praktijk**

#### **3.1. Screening: enkelvoudig of complex**

Niet iedere hulpvraag is een complexe vraag. Eenvoudige problemen vragen om eenvoudige oplossingen, meervoudige problematiek vraagt om intensievere ondersteuning. Maar hoe scheid je nu het kaf van het koren en zorg je dat de betreffende inwoner snel de ondersteuning krijgt die het beste bij hem of haar past? Binnen de Proeftuin is gekeken of het mogelijk is om een eerste, korte screening uit te voeren. Gaat het om een eenvoudige hulpvraag die door het team Sociale Dienstverlening van de gemeente met een standaard voorziening opgelost kan worden? Of gaat het om een complexe vraag voor het team Toegang en Regie? In de praktijk blijkt dat het lastig is om door middel van een standaard vragenlijst deze eerste screening te maken. Het blijft een afweging die de consulent van het team Toegang en Regie moet maken. Zijn of haar competenties maken het mogelijk om de vraag te verhelderen. En de consulent maakt op basis van zijn kennis en ervaring een keuze in hoe ver de vraagverheldering moet gaan.

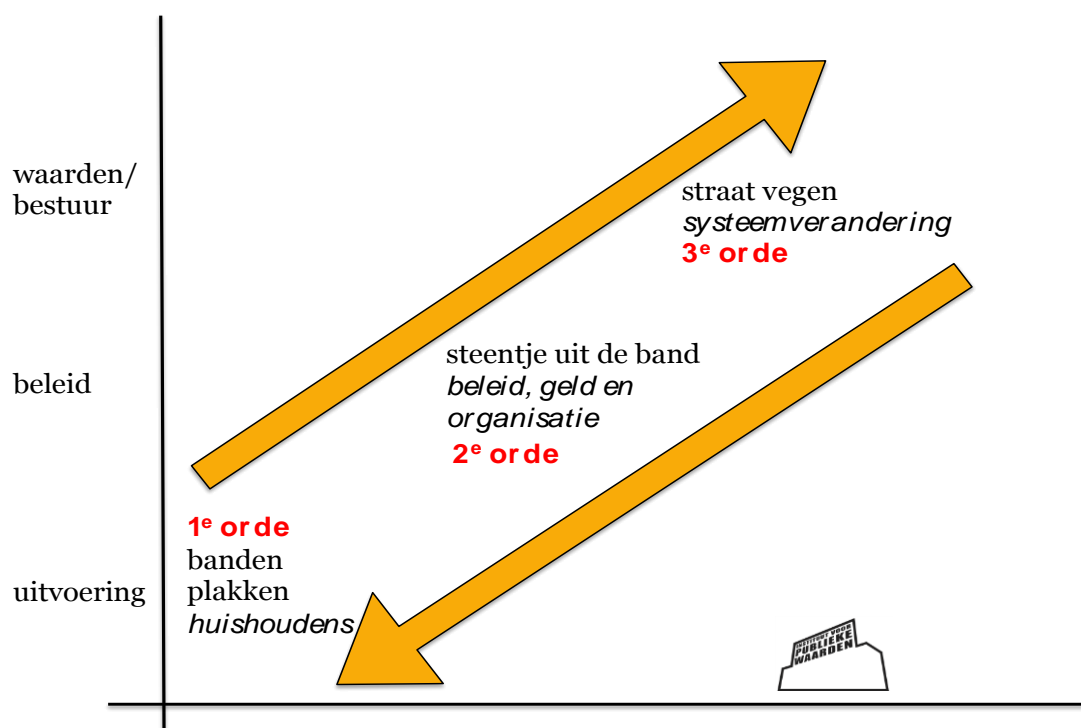
Al lerend gaat het team Toegang en Regie de komende maanden een methode ontwikkelen om telefonisch en aan het loket een eerste indruk te krijgen (doelstelling 5). Dit betekent ook dat het team Toegang en Regie niet bij elke hulpvraag op huisbezoek gaat. Hierdoor bestaat er een kans dat we een signaal missen. Door de methode voor de eerste indruk te combineren met risicoprofielen verkleinen we deze kans. De risicoprofielen geven een indicatie hoe signalen met elkaar kunnen samenhangen. Als een inwoner bijvoorbeeld een hulpvraag op meerdere terreinen heeft, in combinatie met een bepaalde aandoening, dan is er sprake van een verhoogd risico op kindermishandeling. Het is uiterst belangrijk dat we altijd kunnen aantonen dat we bij de eerste melding, de juiste vragen hebben gesteld en dit ook registreren.

#### **3.2. Van casus naar beleid**

In de Proeftuin en straks ook in het definitieve team Toegang en Regie worden consulenten gevraagd om ‘out of the box’ te denken en doen. Maar daarbij lopen ze tegen ‘systeemproblemen’ aan. Denk aan regels, protocollen, gebrekkige samenwerking. Een ruim mandaat c.q. doorzettingsmacht kan dan misschien helpen om een individueel probleem op te lossen, maar de consulenten kunnen systeemproblemen nooit structureel oplossen. Dat moeten beleidsadviseurs en bestuurders doen.

Ook zij moeten leren om ruimte te bieden, om te gaan met een lerende beleids- en uitvoeringspraktijk. Dat leren kost tijd en is uitdagend, maar het is essentieel om als gemeente op alle niveaus deze omslag te maken. Het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) ondersteunt de gemeente Hilversum bij de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Zij monitoren hiervoor de activiteiten van het team en stimuleren beleidsmakers om knelpunten waar het team van de Proeftuin tegen aan loopt structureel op te lossen (doelstelling 10).

Figuur 1. <sup>1</sup>



Uit de Proeftuin blijken al een aantal systeemproblemen. Het is van belang dat Hilversum de relatie tussen beleid en uitvoering zodanig inricht dat de bevindingen van het team Toegang en Regie input kunnen vormen voor de reguliere overleggen met gesubsidieerde partijen. Wat gaat er goed, wat gaat er niet goed en wat doen we eraan? Een paar voorbeelden:

- Uit de ervaringen in de Proeftuin bleek er regelmatig sprake is van uitval bij schuldhulpverlening. Dit blijkt het gevolg te zijn van onduidelijkheid over het nieuwe beleid (sinds begin 2014) van de gemeente Hilversum op het gebied van schuldhulpverlening. De consultants van de gemeente kennen dit beleid en de implicaties onvoldoende. Ook is er sprake van onvoldoende samenwerking en afstemming met en tussen de drie externe organisaties die de schuldhulpverlening verzorgen. Dit had tot gevolg dat niet duidelijk was wie verantwoordelijk was voor bepaalde inwoners, die vervolgens tussen wal in schip vielen. In twee bijeenkomsten hebben de gemeente, de drie organisaties voor schuldhulpverlening en Versa Welzijn duidelijke afspraken gemaakt over de toeleiding en begeleiding van inwoners met schulden. Deze nieuwe afspraken worden zowel intern als extern met alle betrokken medewerkers gecommuniceerd.

***Uit de praktijk***

*De heer N. heeft schulden en levert incomplete stukken voor de aanvraag schuldsanering aan. Op een gegeven moment wordt de aanvraag stopgezet omdat de stukken ontbreken. De heer N. heeft ondersteuning nodig om te snappen welke stukken hij moet aanleveren en waar die vandaan moeten komen.*

<sup>1</sup> Bron: onderzoeksbureau Instituut voor Publieke Waarden

- Bij veel van de casussen in de Proeftuin ging het om huisuitzettingen. Het systeem van woonruimteverdeling biedt geen ruimte voor maatwerk. Hierdoor konden de consultants geen oplossingen bieden voor evidente problemen als een ongeschikte woning in verband met medische klachten en een noodzakelijke verhuizing in verband met overlast. Voor sommige inwoners was geen huis te vinden omdat niemand hen wilde hebben. Nieuwe afspraken met de woningbouwverenigingen zijn noodzakelijk.

***Uit de praktijk***

*Een oudere heer heeft na detentie verpleeghuiszorg nodig. Geen enkele instelling wil hem deze zorg en onderdak bieden. En een mevrouw is uit huis gezet en geeft overlast, ze heeft meerdere uit huis geplaatste kinderen. Andere gemeenten en woningbouwverenigingen willen haar niet huisvesten.*

***Uit de praktijk***

*Mevr. M kan niet meer zelfstandig wonen, het lukt haar (ex)partner niet om haar bij een verzorgingshuis te krijgen. Dit komt door landelijk beleid: wonen en zorg gescheiden. De casus zwerft door de gemeente. Wat valt ons op procesregie ontbreekt, verschillende beleidsmedewerkers pakken een deel van de vraag op. Het is van belang de noodzaak van procesregie op een casus te zien. Te weten wanneer escaleren naar de wethouder nodig is. Wat zijn de effecten op onze inwoners van het landelijk beleid wonen en zorg gescheiden?*

- De eigen bijdrage en het eigen risico bij de ziektekostenverzekering vormen een drempel voor het oppakken van de nodige ondersteuning. Sommige gezinnen stoppen of starten daardoor niet met een behandeling. Het is van belang dat alle betrokken organisaties bekend zijn met de mogelijkheden vanuit bijvoorbeeld de bijzondere bijstand voor de kosten van het eigen risico.
- De Jeugdgezondheidszorg (JGZ) pakt een aantal hulpvragen niet op omdat deze te complex en langdurig lijken te zijn. Volgens de kaders is de JGZ er voor snelle en lichte oplossingen. De diensten van de JGZ zijn goedkoper dan de inzet van specialistische zorg. Dit is een aandachtspunt in het kader van het bepalen van de nieuwe rol van de JGZ.
- Een belangrijke partner van het team Toegang en Regie is de Regionale instelling voor Begeleid Wonen (RIBW). Maar de wijze van financiering en de bijbehorende afspraken tussen de gemeente en het RIBW bieden onvoldoende ruimte voor maatwerk. Dit moet in individuele gevallen wel mogelijk worden.
- Soms leidt de problematiek van (meerdere) individuele huishoudens achter de voordeur tot problemen met een collectief karakter in de wijk. Afspraken tussen de team Toegang en Regie en het Team Samenleving van de gemeente Hilversum zijn nodig om een goede verbinding te creëren tussen individuele en collectieve ondersteuning van inwoners met een hulpvraag.

### **3.3. Van casus naar voorveld**

De Proeftuin ontving de afgelopen maanden veel meldingen uit het voorveld. Het ging dan om hulpvragen waarbij al maatschappelijk werk of een andere hulpverlener betrokken is. Het feit dat deze instanties aanklopten bij de Proeftuin was vaak niet het gevolg van de complexiteit van de hulpvraag, maar van het strikt vasthouden aan de kaders waarbinnen de organisaties in het voorveld werken. Zo bestaat bijvoorbeeld de regel dat interventies in het voorveld niet meer dan vijf gesprekken mogen behelzen. Ondanks het feit dat de inwoner met zeven gesprekken misschien wel geholpen is, geeft de betrokken instantie dan aan niets meer te kunnen doen. Ook binnen het voorveld is het van belang dat er buiten de kaders kan worden gewerkt. Door te bouwen aan een stevige relatie met het voorveld kunnen de medewerkers van team Toegang en Regie hen hierin stimuleren. Daarnaast is de relatie van belang voor de ondersteuning van inwoners die wel hulp nodig hebben, maar de gemeente en instanties uit de weg gaan (zorgmijders). Ook in het kader van de subsidierelatie tussen gemeente en voorveld is de werkwijze van en de samenwerking met het voorveld een belangrijk aandachtspunt.

De Proeftuin ontving ook meldingen waarvan achteraf bleek dat deze in het voorveld opgelost hadden kunnen worden. De Proeftuin vormde dan een extra bureaucratische schakel tussen twee partijen die elkaar eigenlijk hadden moeten vinden. De versterking van de relaties binnen en met het voorveld staat centraal in het plan van aanpak inzake de transformatie van het sociaal domein. Aan deze nota werkt de gemeente de komende maanden nadrukkelijk samen met de partners in het sociaal domein. Transformerend kan de gemeente immers niet alleen.

#### ***Huisartsen***

Het contact met huisartsen verdient speciale aandacht. Zij mogen vanaf 2015 namens de gemeente verwijzen naar jeugdzorg. Dit betekent de huisarts indiceert, de gemeente betaalt. Voor de gemeente is het daarom van belang dat ook huisartsen breed kijken, vanuit een integrale blik met de vraag van de inwoner centraal. Samen met de huisartsen kan de gemeente signalering en preventie te stimuleren. Het is daarvoor van belang om dezelfde taal te leren spreken en elkaar te leren kennen. In augustus 2014 start een pilot om deze samenwerking vorm te geven.



#### **4. Het vervolg**

Met de afronding van de Proeftuin begint het proces van inrichting van het definitieve team Toegang en Regie. Het is één van de acht onderdelen van de opgave van de gemeente Hilversum om op 1 januari klaar te zijn voor haar nieuwe taken:

1. Te zorgen voor één fysiek inlooppunt en de toegang per telefoon en internet;
2. Te zorgen dat het team toegang en regie is ingericht;
3. Afspraken te maken tussen de gemeentelijke toegang en andere verwijzers;
4. Te zorgen voor helderheid over de mandaten van instellingen in het voorveld en de relatie tussen hen en de toegang;
5. Te zorgen dat inwoners en professionals weten waar ze moeten zijn;
6. Te zorgen voor de inrichting van de procedures voor klachten en incidenten;
7. Te zorg voor borging van de nieuwe taken binnen alle betrokken afdelingen van de gemeente;
8. Te zorgen voor het ondersteuningsaanbod (inkoop en organisatie, veelal regionaal).

Op basis van de bevindingen die u in deze eindrapportage vindt gaat de gemeente Hilversum de komende maanden met de inrichting van het team Toegang en Regie. Het streven is om dit team op 1 oktober 2014 van start te laten gaan. Tot die tijd blijft de Proeftuin-setting bestaan om inwoners met een meervoudige hulpvraag te kunnen ondersteunen.

#### ***Leren, leren, leren***

Petra Aipassa, hoofd van de afdeling WIZ: “De voortdurende ontwikkeling van onze medewerkers staat de komende periode centraal. Niet alleen de consultants in de Proeftuin moeten leren wat het leveren van maatwerk betekent. Ook hun collega’s van de andere teams binnen de afdeling WIZ moeten dit nog leren. Ieder team heeft zijn eigen verantwoordelijkheden bij de ondersteuning van inwoners met een hulpvraag, maar voor de inwoner is er maar één gemeente. Een integrale aanpak en een goede samenwerking binnen en tussen de gemeentelijke teams is daarom van belang.

Ook beleidsmakers moeten leren ruimte te bieden en politici moeten leren omgaan met een lerende beleids- en uitvoeringspraktijk. Die cultuurverandering kost tijd en is uitdagend en vraagt van ons voortdurende monitoring en evaluatie. Maar de omslag is essentieel om als gemeente op alle niveaus deze omslag te maken. Binnen de subsidierelatie die wij als gemeente hebben met veel van onze maatschappelijk partners, kunnen we ruimte voor maatwerk creëren. Vanuit de uitvoering kunnen wij onze beleidscollega’s vertellen welke keuzes daarin nodig zijn om inwoners met een hulpvraag optimaal te kunnen ondersteunen. Dat is informatie die voorheen veel minder beschikbaar was. Feitelijk maakte de gemeente vroeger eerst beleid en organiseerde vervolgens de uitvoering. Nu kijken we andersom: wat is er van beleid nodig om de uitvoering goed te kunnen doen? Daarom is het belangrijk dat de gemeentelijke organisatie blijft leren. Vooral omdat er geen pasklare antwoorden zijn. Dat is soms lastig, want met verandering komt ook onzekerheid. Het is aan ons om de zorgen dat onze medewerkers hier met vertrouwen aan blijven werken. Want op 1 januari 2015 is het nog niet af, dan begint het pas!”

## **BIJLAGE 1 Competentieprofiel generalist**

Het team Toegang en Regie is de toegangspoort voor individuele inwoners van de gemeente Hilversum met problemen op het gebied van gezin, inkomen, zorg. Het is het eerste loket voor de uitvoering van de wetten Participatiewet, Wet maatschappelijke ondersteuning, Jeugdwet, Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Medewerkers van het team Toegang en Regie zijn het eerste contact namens de gemeente met inwoners met een werk, inkomen of (gezins-) zorgproblematiek.

Het contact met inwoners ontstaat ongevraagd als gevolg van een melding door instanties als school, huisarts, politie, AMHK<sup>2</sup>, bezorgde inwoners.

Medewerkers begeleiden inwoners in de precieze probleemstelling, doorverwijzing naar begeleidende instanties en houden regie tot moment van een vooraf in het plan van aanpak beschreven resultaat<sup>3</sup>.

### ***Aard van werkzaamheden***

De medewerker van het team Toegang en Regie start en onderhoudt het contact met de inwoner met een zorg, inkomen of gezinsproblematiek. Het proces van contact kent 2 fasen.

In de eerste vraagverhelderende fase analyseert en verheldert de medewerker de problematiek van de inwoner. Deze analyse komt tot stand door middel van zorgvuldige gesprekken tussen medewerker en inwoner. Indien nodig voor analyse roept de medewerker expertise in. Deze expertise kan intern gezocht worden bij gespecialiseerde medewerkers intern of extern uit het sociaal netwerk (huisarts, school, maatschappelijk werk etc).

De duur van de vraagverhelderende fase is afhankelijk van de mate van urgentie. De tweede fase kan moeten worden opgestart ook al is nog niet de hele problematiek in kaart gebracht.

Na deze fase start de begeleidingsfase. De medewerker stelt samen met de inwoner een plan van aanpak op waarna de begeleiding start richting oplossing. Deze begeleiding kan binnen de gemeente plaatsvinden of door een met de gemeente samenwerkende instantie. De medewerker Toegang en Regie houdt de regie op de begeleiding tot het resultaat van de begeleiding is bereikt.

### ***Verantwoordelijkheden en bevoegdheden***

- De medewerker Toegang en Regie is verantwoordelijk voor het opstellen van een juiste analyse, indicatie en plan van aanpak.
- De medewerker Toegang en Regie is verantwoordelijk voor het regisseren van de voorgestelde begeleiding en aanpassing van het plan van aanpak indien de situatie of voortgang van de begeleiding daarom vraagt.
- De medewerker Toegang en Regie is bevoegd namens de gemeente zelfstandig te handelen en beschikkingen voor te bereiden.
- De medewerker Toegang en regie is bevoegd namens de wetten die worden uitgevoerd beslissingen te nemen.

---

<sup>2</sup> AMHK = algemeen meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling

<sup>3</sup> Het resultaat wordt samen met de inwoner met een hulpvraag opgesteld. De inwoner participeert stevig in het behalen van dit resultaat.

### ***Vereiste kennis en ervaring***

De medewerker Toegang en Regie heeft HBO werk- en denkniveau door opleiding of relevante werkervaring verkregen. Hij of zij heeft voldoende kennis over:

- verantwoordelijkheden gemeente inzake werk, inkomen, (gezins-)zorg,
- sociale kaart,
- interventiemogelijkheden inzake werk, zorg, gezin
- activeren en stimuleren van de eigen kracht van inwoners met een hulpvraag
- gesprekstechnieken
- zelfkennis, bewust zijn van eigen communicatie en werking in gesprekken
- zelfkennis, bewust zijn van de grenzen van eigen kennis en wanneer expertise in te schakelen
- privacyregelgeving
- verordening sociaal domein

Daarnaast heeft de medewerker Toegang en Regie voldoende ervaring met:

- voeren van gesprekken in hulpverlenings-/diagnose-/indiceringssituaties
- met één of meerdere doelgroepen
- opstellen van plan van aanpak,
- afspraken maken met instanties ten behoeve van de uitvoer van een plan van aanpak,
- regisserende rol, bespreken met en aanspreken van partners
- monitoring en evaluatie

### ***Competenties (KISS +)***

- Analytisch en oordelend vermogen
- Flexibiliteit
- Durf
- Kostenbewust handelen
- Zelfinzicht
- Teamspeler
- Klantvriendelijke en respectvolle instelling
- Samenbindend leiderschap (zonder hiërarchische bevoegdheid)
- Overtuigingskracht

## **BIJLAGE 2 Competentieprofiel specialist**

Het team Toegang en Regie is de toegangspoort voor individuele inwoners van de gemeente Hilversum met problemen op het gebied van gezin, inkomen, zorg. Het is het eerste loket voor de uitvoering van de wetten Participatiewet, Wet maatschappelijke ondersteuning, Jeugdwet, Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Medewerkers van het team Toegang en Regie zijn het eerste contact namens de gemeente met inwoners met een werk, inkomen of (gezins-) zorgproblematiek.

Het contact met inwoners ontstaat ongevraagd als gevolg van een melding door instanties als school, huisarts, politie, AMHK<sup>4</sup>, bezorgde inwoners.

Medewerkers begeleiden inwoners in de precieze probleemstelling, doorverwijzing naar begeleidende instanties en houden regie tot moment van een vooraf in het plan van aanpak beschreven resultaat<sup>5</sup>.

### ***Vereiste kennis en ervaring***

De specialist binnen het team Toegang en Regie heeft HBO werk- en denkniveau door opleiding of relevante werkervaring verkregen.

De ***specialist doelgroep begeleiding*** heeft voldoende kennis en ervaring inzake:

- Doelgroepen, opvoedproblematiek, gezinssystemen, psychogeriatrische kennis, psychopathologie en het (h)erkennen van aandoeningen.
- Gespreksvoering met specifieke doelgroepen: wat begrijpt de inwoner wel en niet. Hoe check je dat? Hoe ver kan/mag je gaan?
- In kunnen schatten wat haalbaar is voor deze inwoner. In hoeverre kun je een beroep doen op zijn/haar eigen kracht gezien de aandoening?
- Kennis van behandelvormen en welke mogelijk zijn. In hoeverre is een aandoening te behandelen. Wat mag je daarbij verwachten?
- De vormen van begeleiding die noodzakelijk/mogelijk zijn.
- De sociale kaart: welke aanbieders zijn er en wat kunnen ze bieden voor deze inwoner? Wat is het te verwachten resultaat en op welke termijn?
- De Wmo-werkwijze: levensdomeinen en werkwijze van eigen kracht, omgeving, voorliggende voorzieningen.
- Het omgaan/werken met de doelgroepen of affiniteit hiermee en (snel) kunnen leren.
- Het beleid.
- De ontwikkelingspsychologie van kinderen.

De ***specialist doelgroep maatschappelijke zorg*** heeft voldoende kennis en ervaring inzake:

- De doelgroep maatschappelijke zorg.
- Sociaal psychiatrisch verpleegkunde
- Een nieuwsgierige blik, goed luisteren en bij de vraag blijven.

---

<sup>4</sup> AMHK = algemeen meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling

<sup>5</sup> Het resultaat wordt samen met de inwoner met een hulpvraag opgesteld. De inwoner participeert stevig in het behalen van dit resultaat.

De *specialist jeugd* heeft voldoende kennis en ervaring inzake:

- Maatschappelijk werk, pedagogiek en sociaal pedagogische hulpverlening.
- Complexe gezinssystemen, voorkomende problematiek en signalen en risicofactoren voor kindermishandeling.
- Relevante elementen uit de verschillende vakgebieden zoals onder andere pedagogiek, ontwikkelingspsychologie, psychiatrie en het recht.
- De sociale kaart: welke aanbieders zijn er en wat kunnen ze bieden voor deze inwoner? Wat is het te verwachten resultaat en op welke termijn?
- De geldende en wettelijke kaders (zoals AWBZ) voor de (toegang tot de) Jeugdzorg.
- Het hulpaanbod, hulpverleningsmethodieken en diagnostische instrumenten.
- Werken volgens onder andere signs of safety en het instrument: Licht instrument Risicotaxatie Kindermishandeling (LIRIK)

De *specialist jeugd* heeft de volgende aanvullende vaardigheden:

- Analytisch vermogen, benodigd om de hulpvraag van de jeugdige te kunnen vertalen naar een vervolgaanbod.
- Sociale (gespreks-)vaardigheden, benodigd voor het voeren van gesprekken met jeugdigen en het cliëntsysteem gericht op het bieden van ondersteuning en hulp aan de
- Jeugdigen, waarbij elementen als luisteren, invoelend vermogen, motiveren en stimuleren, gedragscorrigerend en –controlerend optreden van belang zijn.
- Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden voor het voeren van overleg met jeugdigen, toewijzingsinstanties, jeugdhulpverleningsinstellingen en collega-hulpverleners (diagnostici en uitvoerders) en het opstellen van rapportages en hulpverleningsplannen.
- Activerend, intercultureel en inwonergegericht kunnen werken.