

Verkennde fase
Doorbraak Sociaal Domein Arnhem
Analyse en advies

Opdrachtnemers verkennde fase Doorbraak Sociaal Domein:
Stefan van Tongeren, Marthe Mittendorff, Lotte Barink

Ambtelijk opdrachtgever: Jan-Herman de Baas, gemeentesecretaris gemeente Arnhem

Datum: 26 mei 2023

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Methode	4
3. Resultaten	5
4. Advies scope en focus Doorbraak Sociaal Domein	16
5. Programmaplan/canvas light	19

1. Inleiding

In Arnhem hebben op dit moment 16.000 huishoudens (gezin of alleenstaand) te maken met het sociaal domein. Daarvan hebben 2.800 huishoudens meerdere, waarschijnlijk samenhangende problemen (multiproblematiek). We zien dat we in het sociaal domein goed zijn in het oplossen van eenvoudige hulpvragen, al zien we hier ook dat we inwoners met een hulpvraag vaak pas relatief laat in beeld komen. Worden problemen complexer en meervoudig, dan slagen we er onvoldoende in om passende oplossingen te realiseren. Resultaat: inwoners die door tal van professionals worden ondersteund, maar een daadwerkelijke oplossing blijft (te) vaak uit.

In de opdracht voor de verkennende fase (april en mei 2023) voor het programma Doorbraak Sociaal Domein is te lezen: 'om tot een op experiment, innovatie en doorbraak gerichte uitvoeringsagenda en de juiste plaatsbepaling in de organisatie te komen, is de opdracht: om in een pre-verkenning tot een antwoord te komen op bovengenoemde vragen, inclusief een gericht advies naar aanleiding van de bevindingen en over de zetten vervolgstap.' Over het gewenste eindproduct staat beschreven: zorg voor een advies waarin voor het programma waarin de volgende vragen worden beantwoord.

1. Waarom is een doorbraak nodig en voor wie? Wat zien we bij de doelgroep?
2. Hoe benutten we doorbraakkansen, welke goede voorbeelden zijn er al? Wat zijn snel te realiseren kansen, wat is meer lange termijn?
3. Welke 2 à 3 experimenten o.b.v. bovenstaande starten vanaf september?
4. Wat is er nodig in het programma doorbraak sociaal domein aan randvoorwaarden (capaciteit, budget etc. - soort programmaplan light)

2. Methode

Om de analyse te kunnen maken voor de verkennende fase Doorbraak Sociaal Domein hebben we deskresearch gecombineerd met kwalitatief onderzoek (afnemen vragenlijsten). De resultaten zijn te vinden in hoofdstuk 3. Wie hebben we gesproken om input op te halen o.b.v. vragenlijsten? In totaal 47 personen, bestaande uit:

7 inwoners	
15 interne collega's	TLO's, MT en regisseurs W&I, lijnafdelingen sociaal domein, afdeling veiligheid, monitoring
20 Arnhemse professionals werkzaam in of met sociaal domein	Sociale wijkteams, doorbraakcoaches IPW, Rijnstad, huisartsen, cliëntondersteuners Zorgbelang Inclusief, adviesraad Wmo & Jeugd, Vitale Verbindingen, Ozo Verbindzorg, MEE Gelderse Poort
9 personen bij landelijke samenwerkingspartners	Ombudsman, Ministerie SZW, Ministerie BZK, VNG, Gemeente Apeldoorn, Gemeente Enschede, Gemeente Nijmegen
2 personen bij kennisinstellingen en adviesbureaus	Han lectoraat sociale basis Instituut Publieke Waarden

Verder hebben we de resultaten voorgelegd aan:

Klankbordgroep	Programmamanagers sociaal domein of rakend aan sociaal domein, uitvoeringsorganisaties (W&I en sociale wijkteams), monitoring, business control, TLO's. Zie bijgaand memo 'Advies klankbordgroep Doorbraak Sociaal Domein' van 22 mei 2023.
Opdrachtgevers	Ambtelijk: Jan-Herman de Baas Bestuurlijk: Mark Lauriks, Marco van der Wel, Bob Roelofs en Maurits van de Geijn
College B&W	Themasessie Verkennende fase Doorbraak Sociaal Domein op 23 mei 2023
Geïnteresseerde collega's gemeente Arnhem	Workshop Verkennende fase Doorbraak Sociaal domein op 25 mei 2023

3. Resultaten

3.1. Resultaten desk research

Welke hoofdlijnen halen we uit de rapporten en data?

Arnhemse data sociaal domein (2023)

16.000 Arnhemse huishoudens in sociaal domein (maken gebruik van een voorziening uit de Participatiewet, Jeugdwet, Wmo of schuldhulpverlening). Tot 2.800 Arnhemse huishoudens met mogelijk samenhangende meervoudige problematiek. Dat gaat om 17,5 procent van totaal aantal huishoudens in sociaal domein. 1 op de 5 Arnhemmers heeft contact gehad met het sociaal wijkteam. Op basis van het tevredenheidsonderzoek lijken de inwoners die mee hebben gedaan aan het onderzoek tevreden over de ontvangen hulp.

Onderzoek bestaanszekerheid in Arnhem (2023)

Onderzoek naar inkomensregelingen: of je bent binnen bij de gemeente, maar als je geen netwerk hebt/werkt, dan weet je de weg niet. Het is voor inwoners lastig om zonder hulporganisatie te ontdekken waar ze recht op hebben en een aanvraag voor inkomensondersteuning in te dienen. De behandeling verloopt traag en er blijft weinig tijd over om een extra stap te zetten voor de inwoner.

Advies W&I adviesraad n.a.v. Visie Sociaal domein in beweging (2022)

Werk vraaggericht niet aanbodgericht. Zorg voor snel en adequaat ingrijpen om daarmee het ontstaat van grotere, complexere problematiek te voorkomen. Ga uit van de driehoek, gemeente, inwoner en uitvoerende hulpinstantie. De gemeente zou dan regiehouder moeten blijven.

SCP rapport (2020) Sociaal domein op koers?

Over drie decentralisaties Jeugdwet, Wmo en Participatiewet. Verwachting vooraf vanuit Rijk: gemeenten kunnen dichtbij inwoners dienstverlening bieden die integraal is en daarmee maatwerk leveren. Zodat lichte hulp kan worden ingezet en zware hulp wordt voorkomen. De meeste gemeenten hebben deze decentralisaties vormgegeven in sociale wijkteams. In de praktijk zijn dit extra toegangen naast de al bestaande gemeentelijke loketten (bijvoorbeeld werk en inkomen). Om er vroeg bij te zijn is outreachend werken nodig. Dat zien we minimaal bij sociale wijkteams. Er is geen verschuiving zichtbaar van zware hulp naar lichte hulp/algemene voorzieningen. Klein deel inwoners (7 procent) heeft te maken met hulp uit drie wetten: multiproblematiekuishoudens. Dit zijn wel de duurste huishoudens qua hulp en deze huishoudens vragen om een integrale aanpak (en integrale wetgeving vanuit de Rijksoverheid). De drie wetten gaan uit van zelfredzame inwoners die eigen netwerk kunnen inschakelen, in de praktijk blijkt dat dit lang niet voor alle mensen opgaat (zie ook WRR rapport 'Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid').

SCP (2022) Uitdagingen in het sociaal domein

Uit registratiegegevens valt af te leiden dat veel mensen gebruikmaken van ondersteuning uit het sociaal domein. In 2019 gebruikten ongeveer 600.000 mensen een voorziening uit de Participatiewet, ruim 1,1 miljoen een voorziening uit de Wmo 2015 en ruim 400.000 uit de Jeugdwet. Voor hun participatiemogelijkheden en hun kwaliteit van leven zijn zij daarmee voor een deel afhankelijk van het gemeentelijk beleid en de lokale uitvoeringspraktijk. Gemeenten zullen prioriteiten moeten stellen en een visie moeten ontwikkelen op fundamentele vragen over bijvoorbeeld de zorgzame samenleving, de menselijke maat en de (kostbare) ondersteuning aan de meest kwetsbare groepen. Opgaven voor gemeenten liggen onder meer in het beter bereiken van de mensen in de meest kwetsbare posities en integraal werken in tijden van financiële krapte. Maatschappelijke ontwikkelingen, met name demografische ontwikkelingen, zullen leiden tot een

groter beroep op ondersteuning. Ook de gevolgen van corona zullen merkbaar zijn in het sociaal domein. Gemeenten zullen hierop een antwoord moeten formuleren.

Ministerie BZK (2021) burger- en medewerkersperspectief op één loketfunctie overheid

Zorg voor een toegang met twee routes volgens het 80-20 principe: wijkteams en W&I regisseurs voor de 80 procent doelgroep en daarnaast voor de 20 procent die meerdere problemen heeft een andere route casemanagers die de regie van de inwoner overnemen, wanneer de problematiek zo veelomvattend is dat zelfregie niet verwacht kan worden.

3.2. Resultaten vragenlijsten

3.2.1. Algemeen

- Wat is het sociaal domein?
Voor professionals die wij spraken: Participatiewet, Jeugdwet en Wmo eventueel aangevuld met welzijn. Professionals denken vooral vanuit gemeentelijke scope sociaal domein.
Voor inwoners: ervaren een probleem en moeten hiervoor bij tal van loketten of toegangen aankloppen. Niet alleen gemeentelijk, maar ook bij andere lokale en landelijke (uitvoerings) organisaties en diensten als de huisarts, Belastingdienst, SVB, zorgverzekering etc.
Waar zijn professionals en inwoners het over eens: er zijn te veel schotten en hokjes waardoor de echte oplossing voor inwoners te vaak uitblijft. Een oproep van een van de interviewees: laten we niet te veel denken in kokers van het sociaal domein. Het sociaal domein is heel breed. Wat hebben inwoners nodig, laten we daarvan uitgaan.

'De gemeente is een soort IKEA. We zijn heel erg goed in het ordenen van het magazijn met verschillende schappen. Maar we zijn minder goed in het neerzetten van de producten in de showroom.'

- Professionals spreken vrijwel unaniem over de 80/20 regel sociaal domein. Voor 80 procent van de inwoners functioneert onze bureaucratie in het sociaal domein prima. Voor 20 procent wordt geen passende oplossing gevonden. Voor deze groep is een probleem door verschillende wetten en verschillende voorzieningen die niet altijd met elkaar stroken. Waarbij we bij 10 procent meer schade aanrichten door in te grijpen, zo is de ervaring van Instituut Publieke Waarden met hun werk voor de doorbraakmethode in Arnhem. Bijvoorbeeld omdat we veel van inwoners vragen of omdat we veel professionals naar een gezin sturen, waardoor stress vermeerderd in plaats van afneemt.

'Ik wil stabiliteit en rust in mijn gezin, mijn gezin is instabiel. Ik wil over 10 jaar met mijn vrouw op de bank zitten en zien dat mijn kinderen goed terecht zijn gekomen. De gemeente zorgt met de hulp aan ons voor meer schade en stress. Het is schadelijk voor mijn gezin, schadelijk voor mijn gezin en schadelijk voor mijn vertrouwen in de overheid.'

- Een ander perspectief in aanvulling op de 80-20 regel is die van de 10-80-10, uit de koker van de Ombudsman. 10 procent van de inwoners weet het sociaal domein (te) goed te vinden, heeft veel informatie, is mondig en weet waar zij recht op hebben en eisen dat op. Krijgt deze groep niet waar zij 'recht op heeft, dan is men ontevreden. Ook in deze verdeling kan 80 procent van de hulpvragers in het sociaal domein prima uit de voeten. 10 procent weet de weg niet te vinden en loopt vast in het sociaal domein. Een aandachtspunt bij beide verdelingen: welke inwoners weten we niet te bereiken, omdat zij überhaupt geen vraag stellen om welke reden dan ook? Hier komen we op terug in 3.2.2. 'Ervaringen van Arnhemmers in het sociaal domein'.

- Uit onze gesprekken zien wij dat er twee verschillende mensbeelden bestaan: hoe kijken wij naar Arnhemmers en hoe handelen wij daar vervolgens naar?
 1. Het eerste mensbeeld van de zelfredzame, individualistische inwoner die we wantrouwen en waarvan we verwachten dat hij/zij zelf een hulpvraag kan stellen en weten waar die te stellen.
 2. Het tweede mensbeeld van lang niet iedereen is zelfredzaam of kan dat worden. We hebben het collectief, de buurt of gemeenschappen nodig om mensen te helpen in plaats van alleen de focus op het individu en zijn/haar probleem. De inwoner kan zelf niet altijd een hulpvraag formuleren en weet niet waar hij/zij terecht kan. In dit mensbeeld zien we de inwoner als iemand die vertrouwen.

Zowel in de gelezen rapporten (zie ook 3.1. desk research) als in actuele maatschappelijke discussies zien we een beweging waarin het discours verschuift van het eerste naar het tweede mensbeeld. Bijvoorbeeld door verschillende recente crises waarbij politieke keuzes, systemen en wet- en regelgeving van de overheid inwoners duperen of zelfs ernstige schade toebrengen (denk bijvoorbeeld aan de Toeslagenaffaire en de gaswinningsproblematiek in Groningen).

Onze wetten (o.a. Participatiewet, Wmo en Jeugdwet), bureaucratie en werkwijzen in het sociaal domein zijn nog wel gebaseerd op het eerste mensbeeld. Wij richten onze interventies als gemeente richten hoofdzakelijk op individueel niveau, denk aan de dienstverlening Werk & Inkomen en sociale wijkteams. Uit de analyse onder 3.3.2. Ervaringen Arnhemmers in het sociaal domein en 3.2.3. Ervaringen professionals in het sociaal domein zal blijken dat wij in onze lokale bureaucratie ook uitgaan van het eerste mensbeeld dat is gebaseerd op wantrouwen in plaats van vertrouwen.

3.2.2. Ervaringen van Arnhemmers in het sociaal domein

Welke groep kunnen we goed helpen in het sociaal domein?

- In het verlengde van de bovengenoemde 80-20 of 10-80-10 regel: 80 procent van de inwoners met een (vaak enkelvoudige) hulpvraag redt zich prima in de bureaucratie sociaal domein. Iedereen die relatief goed zijn hulpvraag kan stellen en waarvoor wij een afgebakend product of een afgebakende dienst hebben. Mensen waarbij dat product aanslaat: mensen die therapievaardig zijn en open staan voor de geboden hulp. Dit heeft te maken met hoe wij ons systeem hebben ingericht: vraaggericht, uitgaande van een inwoner die zelf een hulpvraag kan formuleren en weet waar die te stellen.
- Dat zijn volgens verschillende studies, zo geeft de lector Sociale Basis van de HAN aan, de mensen die al op voorsprong staan (zelfredzame inwoners). Alles wat we bedenken in het sociaal domein, daar ervaren vooral de mensen op voorsprong de voordelen van: Mattheus effect uit de sociologie. Dat zijn de mensen die hoger opgeleid zijn, voldoende inkomen hebben, voldoende sociaal kapitaal hebben (netwerk, contacten met invloed), cultureel kapitaal (competenties en vaardigheden die je hebt geleerd in het leven en hoe je met situaties dient om te gaan en hoe je je dient te gedragen in situaties) waardoor het voor hen makkelijker is toegang te krijgen tot het sociaal domein. Verder zijn het mensen die relatief weinig stress hebben qua bestaanszekerheid (wonen, gezondheid en inkomen).
- Naast deze basisvoorwaarden die inwoners op een voorsprong zetten, zijn er ook bepaalde vaardigheden die inwoners kenmerken die wij goed kunnen helpen in het sociaal domein. Dat gaat om assertiviteit en je goed verbaal kunnen uiten om de weg te vinden naar wat je nodig hebt als inwoner. Het heeft te maken met om kunnen gaan van complexiteit van systemen en digitaal onderlegd zijn. Daarnaast gaat het om executieve vaardigheden: je ziet wat moet gebeuren en bent in staat om dit te vertalen in handelen.

- Meerdere interviewees vragen zich hardop af of het terecht is dat juist deze groep goed geholpen wordt. Is dit de groep die de gemeente het hardst nodig heeft? Bijvoorbeeld de hoogopgeleide ouders die het meest een beroep doen op jeugdzorg.

Wie is de groep die vastloopt in het sociaal domein?

- In het verlengde van de bovengenoemde 80-20 of 10-80-10 regel: 20% van de inwoners met complexe problematiek, waarbij op meerdere gebieden vragen en problemen al langere tijd aanwezig zijn. Waarbij de oplossingsrichting niet voor de hand ligt.
- Mensen in achterstand hebben minder economisch (inkomen en vermogen), cultureel, sociaal (netwerk en vangnet, relaties, te weinig mensen die invloed hebben) en persoonskapitaal (lichaamseigen kenmerken van mensen, intellectuele vermogens en fysieke kracht, uiterlijk). Mensen die bestaansonzeker zijn, waar bestaanszekerheid onder druk staat. Mensen met lage opleidingsniveaus, weinig of onvoldoende inkomen, mensen die laaggeletterd zijn, andere culturele achtergrond.
- Naast het ontbreken van een economisch, sociaal, cultureel en persoonskapitaal speelt het gebrek aan executieve vaardigheden ook een belangrijke rol. Dit leidt tot psychosociale problemen, verslaving, opvoedkundige vragen en daarmee tot generationele problemen, schulden. Executieve vaardigheden is het vermogen om dat wat je ziet wat moet gebeuren te vertalen in handelen. Veel mensen zetten de stap naar hulpverlening als ze al verzopen zijn.
- Ook is er een grote groep mensen met een afstand tot de overheid en andere formele instanties. Mensen die het vertrouwen verliezen in de overheid, van loketje naar loketje worden gestuurd. Inwoners voelen van 'trek ik een keer aan de bel, word ik weggestuurd'.

'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard en bij jullie is het met de formule 1 auto weg geracet.'

'Wij zien de helft van de problemen niet. Ik weet welke muur er is om m'n rechten te halen. Als ik burens zie van een heel laag sociaal niveau, die weten dat ze niks voor elkaar krijgen. Daar komt criminaliteit vandaan, want wat moeten ze daar. Die mensen komen niet naar de gemeente, omdat ze de overheid niet vertrouwen. De gemeente spreekt ook niet de taal van die mensen, die mensen spreken geen ABN.'

- Voor een groep hoger opgeleiden voelt de hulpverlening als laatste redmiddel. Zij voelen zich in hun eigenwaarde geraakt wanneer ze om hulp moeten. Deze groep blijft lang doormodderen waardoor de problematiek alleen maar verergert.
- Tot slot is er nog een groep mensen die domme dingen hebben gedaan of overlast hebben gepleegd waardoor ze voor langere tijd niet in aanmerking komen voor bepaalde voorzieningen.

Onze moreel is ontzettend duur. Als professionals vinden we dat je moet boeten voor schuld. Dat belemmert de oplossing die heel dichtbij is. Bijvoorbeeld inwoners die eerst drie jaar aan schuldsanering in moeten of inwoners die geen recht meer hebben op een woning als zij bepaalde van vormen van overlast hebben veroorzaakt.

Samengevat zijn de inwoners die het sociaal domein het hardst nodig hebben het minst vaardig om hulp te vragen.

Waar lopen inwoners (de 10/20 procent die vastloopt) tegenaan?

- Bij een grote groep inwoners speelt en angst en wantrouwen richting de overheid. Hierdoor durven ze soms geen hulpvraag te stellen of überhaupt het gesprek aan te gaan. Enerzijds is de overheid de instantie die hulp op gang kan brengen maar anderzijds kan de overheid ook ervoor zorgen dat er bepaalde sancties worden opgelegd. Zolang inwoners de angst hebben dat een gesprek met een instantie voor hen negatieve gevolgen zal kunnen hebben, durven ze zich niet kwetsbaar op te stellen. Zonder het volledige verhaal van de inwoner kan de betrokken instantie de problematiek niet volledig in beeld brengen en zodoende ook niet de benodigde ondersteuning opstarten.

'De gemeente is geen transparante organisatie. Verantwoordelijkheden zweven door de organisatie. Ik word van het kastje naar de muur gestuurd. Als ik persoon A iets vraag, krijg ik van B een antwoord. Dat voelt als een puinbak. Dat zorgt voor wantrouwen.'

- Naast wantrouwen van de inwoner naar de gemeente, benadert de overheid de inwoner ook vanuit wantrouwen gezien de hoeveelheid voorwaarden en regels die wij stellen als een inwoner om hulp vraagt. In beschikkingen die we naar inwoners sturen benoemen we een hele lijst met artikelen omdat we de inwoner in de basis niet vertrouwen. Dat voedt een bepaald wantrouwen: wij vertrouwen inwoners niet, waarom zouden inwoners de overheid vertrouwen?
- De samenhang en overeenstemming tussen instanties wordt gemist. Er zijn inwoners die met tal van professionals te maken hebben die niet samenwerken. In de perceptie van de burger worden er geen gegevens uitgewisseld en is men bij iedere instantie een aparte case, waardoor de verantwoordelijkheid steeds bij de burger ligt om continue het verhaal opnieuw te doen.

'Ik heb een lijst gemaakt van alle contacten die ik had met zorgverleners en instanties; dat waren er 52. Sommigen sprak ik wekelijks. Dit kost mij zeker 19 uur per week. Daar zit een hele grote administratie bij.'

'Het lijkt wel de soundtrack van mijn leven, die wachtbandjes aan de telefoon'.

'Ik had te maken met veel verschillende instanties, dat was heel chaotisch. Ik kreeg meerdere afspraken vanuit meerdere organisaties en had te maken met regels die niet met elkaar af te stemmen waren. Ik was ziek door mijn aandoening en ik was bezig met werk, reïntegreren om inkomen binnen te krijgen. Dat werkte niet met elkaar. Iedereen gaf andere adviezen: meer werken, minder werken, neem hulpmiddelen voor je aandoening, doe dat juist niet. Ondertussen voelde dat heel eenzaam, alsof je niet geholpen mag worden'.

- Daarnaast is er ook een groep die het gevoel heeft niet serieus te worden genomen. Ze worden niet gezien en er wordt veel gestigmatiseerd. Mensen voelen zich onvoldoende gezien en gehoord, van het kastje naar de muur gestuurd. Er wordt niet naar het geheel gekeken, maar voor ieder probleem moeten ze ergens anders aankloppen.

'Er wordt niet naar mijn verhaal geluisterd. Hulpverleners proberen de boel rond te krijgen en houden zich aan de regels. Die snappen niet dat je vast zit. Ik mis inlevingsvermogen bij de professionals die ik spreek. Er wordt te weinig gedacht over de impact van beslissingen van wijkteams op de stress in een gezin.'

- Ook ervaren inwoners onze communicatie anders dan dat wij het bedoelen. Uit recent Arnhems onderzoek blijkt dat mensen andere dingen lezen in hun brieven dan wij denken op te schrijven en voelen zich anders bejegend dan wij denken dat we ze bejegenen.

3.2.3. Ervaringen professionals sociaal domein

- Professionals ervaren te weinig tijd. Een dag bestaat voor een groot deel uit brandjes blussen, zo geven uitvoeringsorganisaties in het sociaal domein aan. De professional mist vertrouwen, ruimte, mandaat en opdracht om de inwoner aan de hand te nemen en niet los te laten tot er een oplossing is. Nu is de opdracht vaak: voer regie en draag over aan andere professionals of organisaties. Het effect daarvan is dat de inwoner met meerdere problemen vele professionals spreekt en geen daadwerkelijke oplossing ziet.

‘Geef professionals de tijd en ruimte om voorliggend aan de slag te gaan met de inwoner, ook voordat het escaleert. Laat professionals de ruimte om bijvoorbeeld samen naar het wijkcentrum te gaan en koffie te drinken.’

- Door hoe we onze toegang naar hulp hebben georganiseerd (vele loketten uitgaande van inwoner die zelf met een vraag komt en weet waar die te stellen), krijgen we bepaalde mensen laat of niet in beeld. Daarin overschatten we inwoners of verwachten we te veel. Tegelijkertijd onderschatten we ze, omdat inwoners vaak zelf heel goed weten waar het probleem zit en wat zij nodig hebben. Maar als die oplossing niet past in onze kaders of voorwaarden, loopt de inwoner tegen een muur.

‘Er is veel vanuit de overheid wat er geregeld wordt. Maar waar je het kunt vinden is vaak lastig. Omdat het zo veel is dat je overweldigd raakt. Daardoor liet ik het ook vaak liggen.’

- We zien veel inwoners waarbij het niet goed gaat, maar het moeilijk vinden hun vinger op de zere plek te leggen. Laat staan hierop een hulpvraag te formuleren. Doordat ze geen hulpvraag stellen komen deze inwoners soms pas in beeld wanneer de situatie escaleert. De meer zelfredzame inwoners komen soms ook laat in beeld, ondanks dat zij zelf een vraag kunnen formuleren. Zij melden zich niet vanwege trots en eigenwaarde. In deze gevallen zeggen mensen lang ‘ik los het zelf wel op’.
- Professionals ervaren curativiteit in het sociaal domein: er is een probleem, dan pas gaan we aan de slag. Verder voelen zij zich gevangen in de wet- en regelgeving waar zij zich aan moeten houden, door geïnterviewden ook wel ‘de wetgevingskooi’ genoemd. Daarnaast ervaren zij sectoraliteit, waardoor samenwerking wordt bemoeilijkt. Dat heeft te maken met het opgeknipte sociaal domein, waardoor je met veel mensen en partijen moet samenwerken. Partijen voelen zich in een concurrentiepositie naar elkaar geplaatst door financieringsstromen en marktwerking.

‘Regels zijn oké, kaders zijn nodig. Maar je moet onderbouwd af kunnen wijken van de regels. Als je er op tijd bij bent en iemand wordt daardoor niet slechter, regel het dan. Soms snap ik de logica van de regel niet.’

- Professionals ervaren aan de ene kant te weinig ruimte om maatwerk te bieden bij inwoners met meerdere problemen. Maar zij hebben ook behoefte aan regels om nee te kunnen zeggen tegen de inwoners die zichzelf overvragen of hulp opeisen.

'We zijn bang voor inwoners die denken overal recht op te hebben/ander beeld hebben van wat zij nodig hebben. Wijkteams geven aan beleidsregels nodig te hebben om nee te kunnen zeggen. Je zou niet de regels nodig moeten hebben om een nee te verkopen. Als je die nodig hebt, zegt het iets over jou als professional. Kijk goed naar wat iemand nodig heeft, daar heb je ook tijd voor nodig. Kijk ook naar ervaringsdeskundigen in de uitvoering sociaal domein: dat geeft inwoners ook een ander beeld van wat je wel kunt, bijvoorbeeld als je een rolstoel gebruikt.'

- Professionals hebben last van de veelheid aan dingen die ze moeten doen die onvoldoende bijdraagt aan essentie van hun werk om mensen te helpen. Zij hebben te maken met veel verantwoordingsplicht, moeten vastleggen wat ze doen. Dat is enorm toegenomen sinds New Public Management eind jaren '80: run government like a business en de drie decentralisaties waarmee bezuinigingen gepaard gingen.
- De professional wil vaak die stap extra zetten voor inwoners, maar mag dat vaak niet. Dan is de keuze aan de professional: vertaal ik dit door naar de inwoner of ga ik de strijd aan binnen mijn eigen organisatie.
- Professionals voelen de ruimte niet meer om te leren en ontwikkelen, omdat er verandering na verandering over ze wordt uitgestort. Gevolg: professionals zijn bezig met overleven. Zorgen voor continuïteit is een van de dingen die gemeenten kunnen borgen voor het sociaal domein. Zorg voor rust in de tent.
- Er zijn weinig professionals die 'shit fixxen', zo geven interviewees aan. Die mentaliteit ontbreekt vaak bij professionals die werken voor mensen die multiproblematiek hebben. We luisteren graag naar problemen, maar praktisch iets oplossen is ingewikkeld. Dat heeft ook te maken met vertrouwen of wantrouwen in inwoners, zo geven zij aan.

'We gaan toch niet zomaar je auto maken, want dat kunnen we niet ook doen voor je buurman. Er is angst voor willekeur en precedentwerking bij het bieden van maatwerk'.

Kansen voor verbetering, waar is een doorbraak nodig?

Deze input kregen we van professionals werkzaam in het sociaal domein.

- Professionals meer tijd, kennis en mandaat geven om oplossingen te bedenken en uit te kunnen voeren voor inwoners die vastlopen. Begin met meer vertrouwen in de deskundigheid van de professional zelf. Nu is die ingeperkt door wet- regelgeving, procedures, protocollen en stroomschema's.
- Bouw gemeenschappen, de professional alleen is niet de oplossing. We hebben veel goede voorzieningen, maar mensen komen er niet.
- Veel professionals in het sociaal domein, bijvoorbeeld huisartsen, willen graag laagdrempelig mensen helpen en weten welke voorzieningen er zijn, zonder dat je een beschikking nodig hebt. Er is behoefte aan een sociale kaart met daarop alle voorliggende voorzieningen, de nulde lijn. Zie ook aanbevelingen welzijn/sociale basis bij 3.3. Bijvangst.
- Steek als eerst je hand in eigen boezem en ontschot in je eigen gemeentelijke organisatie. Zorg voor goede hulp voor de inwoner. Integreer W&I en de sociale wijkteams, omdat er veel overlap zit in wie ze bereiken, wie de doelgroep is. Dit zou ook veel registratie schelen.
- Wees goed opdrachtgever als gemeente, ook voor de lange termijn. Als we iets niet voor 5 jaar kunnen doen, dan niet doen. Zorg voor integrale opdrachten aan uitvoeringsorganisaties, waarbij je samenwerking als criterium zien.

- Motiveer inwoners door te vragen wat zij zelf denken nodig te hebben of te vragen waar hun eigen verlangen zit. Redeneer niet vanuit schuld en schaamte richting inwoners, maar vanuit de vraag van wat wil je worden of waar wil je naartoe (voorbeeld sportpsychologie). Wat is jouw droom en als je dat wil, dan gaan we daarvoor. Het is geen kwestie van vertrouwen. Volg inwoners in hun verlangen waar ze heen willen. Dat verlangen is wat ze motiveert. Durf te vertrouwen in mensen en hun eigen regie over de vraag: wat heb je nodig als inwoner. Zet mensen zelf aan tot oplossingsrichtingen. Dat wordt ontnomen, omdat er niet wordt geluisterd en mensen geen kans krijgen om met een oplossing te komen.

'Als het uitgangspunt is dat ik hulp nodig hebt, dat ik dat dan krijg. Als iemand krijgt wat hij/zij denkt nodig te hebben, dan scheelt dat veel stress. Als je voor mij bedenkt wat beter voor mij is, terwijl ik weet wat een oplossing is, dan kom ik in een strijdstand. Dan krijg je van mij meer weerstand.'

- Stop inwoners te zien als klant of cliënt. Iemand die de vraag stelt is net zo goed eigenaar als degene die het toekent. Het vraagt een andere houding van professionals richting inwoners: vanuit gelijkwaardigheid, menswaardigheid en vertrouwen. Niet van afwijzen en doorsturen, maar ik ga je helpen en we gaan een oplossing regelen. Ik laat niet eerder los tot er een oplossing is. Er wordt te snel losgelaten.

'Mensen die ik spreek in sociaal domein leren vooral 'ondervragingstechnieken', binnen de kaders van de gemeente. Dat moet losgelaten worden. Vraag mij: wat is nou echt nodig, wat heb jij nodig om uit deze situatie te komen.'

- Er zijn grote kansen op het gebied van informatiemanagement. Er zijn veel verschillende informatievoorzieningsknooppunten: snijd hierin, uniformeer en integreer. Met als doel: minimaliseren van administratieve lasten en bureaucratie. Gebruik hiervoor ook de WAMS als aanknopingspunt.
- Inwoners die een life event doormaken zouden proactief benaderd moeten worden voor een gesprek. Niet alleen de gebeurtenis als zodanig maar ook de bredere gevolgen voor zichzelf en naasten kunnen daarin besproken te worden. Bijvoorbeeld: wanneer een inwoner zijn baan verliest kan er veel meer aan de hand zijn dan de UWV medewerker die afspraken wil maken over het zo snel mogelijk terugkeren naar de arbeidsmarkt overziet. Dit geldt ook wanneer een gezinslid een gevangenisstraf moet uitzitten: alle aandacht gaat dan naar de dader en slachtoffers. Maar wie kijkt er naar het gezin van de dader? Ook dit is een life event dat met een brede blik moet worden behandeld.

Kansen voor verbetering, waar is een doorbraak nodig?

Deze input kregen we van inwoners die te maken hebben met het sociaal domein.

- Zet inwoners en ervaringsdeskundigheid in, breed in het sociaal domein. Bedenk het met inwoners en niet voor inwoners. Ervaringsdeskundigen kunnen helpen om inwoners die op achterstand staan erbij te halen (als bruggenbouwers). Ervaringsdeskundigen kunnen ook inzicht geven aan professionals in het sociaal domein hoe je oplossingen biedt die aansluiten bij inwoners en bewust zijn van de impact op inwoners. Hier zou ook een vergoeding tegenover moeten staan.
- Geef mensen in de basis vertrouwen in plaats van wantrouwen.
- Je verwacht van de inwoner dat zij zich kwetsbaar opstellen en open zijn. Wees een goed voorbeeld en doe dit als hulpverleners ook. Wees duidelijk in wat wel en niet kan. Praat er niet omheen. Laat je eigen worsteling ook zien.

Wat zouden inwoners en professionals doen als zij directeur sociaal domein zouden zijn? Of minister sociaal domein?

- Voor mensen is het moeilijk om hun recht te kunnen halen als hun vraag niet strookt met de regeltjes van de gemeente. De burger is onmachtig tegenover de gemeente of de overheid. Zorg voor een ombudsman of iemand die onafhankelijk is waar je met klachten terecht kan. Nu kunnen inwoners vaak alleen terecht bij klachtenfunctionarissen of -regelingen binnen de organisaties waar zij een klacht over hebben.
- Prioriteer in welke inwoners je als eerst wil helpen (denk aan 80-20 of 10-80-10 verdeling). We hebben de arbeidscapaciteit ook niet meer om in te zetten op alle problemen.
- We moeten ook accepteren dat we niet alles kunnen oplossen, normaliseer ook. Wat hoort bij het leven. Ter illustratie: de kunst van een huisarts is om op zijn/haar handen te gaan zitten. 'Kom over drie weken eens terug'. Vaak komen mensen dan niet terug. Dat noemen we ook wel 'liefdevol verwaarlozen': wel luisteren, maar niet altijd meteen in de actiestand komen.
- Investeer in bestaanszekerheid: zeker kunnen zijn van voldoende inkomen, veilige plek om te wonen, mensen om je heen waarop je kunt terugvallen en relaties waarin je betekenisvolle rollen kunt vervullen. Voor veel van die inwoners is het zo belangrijk dat je ervaring hebt dat je niet alleen iets nodig hebt, maar dat je ertoe doet. Heel concreet: je ziet mensen opbloeien als ze een rol als vrijwilliger krijgen en gewaardeerd worden. Niet: u krijgt een uitkering en u moet iets terug doen. Maar met mensen wie ze willen zijn, kunnen zijn en wat ze kunnen doen/betekenisvol kunnen zijn, dat is heel belangrijk: dan mag je er zijn.
- Koers verleggen van de focus op business cases en zorgkosten naar reserveren van een fors bedrag op investeren op het voorliggend veld, de sociale basis.
- Afscheid nemen van het grootste aantal zorgaanbieders Wmo en Jeugdzorg. Dan kun je met een klein aantal aanbieders bouwen aan samenwerking en sociale structuur in het sociaal domein.

3.3. Bijvangst uit gesprekken

Input voor Uitvoeringsagenda Sociaal Domein

Onderstaande adviezen of ontwikkelingen kregen wij mee van interviewees. Wij adviseren om kennis te nemen van onderstaande kansen en hier eventueel opvolging aan te geven vanuit de lijnafdelingen. We zien geen directe link voor de scope Doorbraak Sociaal domein.

- Visie op welzijn of sociale basis. Het perspectief is niet langer wat kunnen we met producten bereiken om zorgkosten te verminderen, maar de vraag: hoe kunnen we sociale kracht in de stad stimuleren en onderhouden op zo'n manier dat steeds meer burgers omzien naar elkaar, met elkaar een gezondere samenleving vormen.
Mensen willen gezien worden en deel van een gemeenschap zijn. Heel veel vragen waar we zorg op inzetten gaan over vragen waarbij we als samenleving mensen niet hebben weten te includeren. Je kan goed door de bureaucratie geleid worden, maar je includeert de mensen niet alsnog, daarvoor is een sociale basis nodig. Zie de sociale basis als een antwoord op het 'sense of belonging/gezien worden' zonder onmiddellijke oplossingen te zijn. Hiervoor heb je één sociale ruggengraat nodig. Help welzijnsorganisaties om die ruggengraat te worden in de stad, in samenwerking met de 8 zelfstandige buurthuizen.
- Voorzieningen in de stad, sociaal versus fysiek domein. Bij de bouw van nieuwe wijken wordt niet of te weinig over nagedacht over sociale- of zorgvoorzieningen. Bijvoorbeeld: waar is ruimte voor huisartsen. Vaak wordt wel gedacht aan scholen, maar minder aan gezondheidszorg.
- Logica inwoner versus logica systeem. We bieden gecontracteerde begeleiding (Wmo en jeugdzorg) binnen kantooruren. Dat is niet ideaal, want bij veel inwoners zou het beter passen in de avonduren en weekenden. Dat heeft twee voordelen: daardoor kunnen mensen die fulltime werken fulltime blijven werken. Bij de uitstromers uit beschermd wonen zien we dat het kan: zij krijgen wel begeleiding buiten kantoor tijd (24 uren begeleiding).
- Zorg-veiligheid. Mensen die uit detentie komen worden losgelaten. Bij sommigen weet je: je hebt je straf uitgezeten, maar het is wachten tot het weer fout gaat. Ze hebben een huis, maar we mogen niet ingrijpen want ze zijn 'schoon' voor de wet. Je mag hier als overheid niks aan doen. Je wil hiernaast staan, outreachend ingrijpen.
- NUG: niet-uitkeringsgerechtigden. Qua prioriteit staat deze groep Arnhemmers niet hoog op het lijstje, omdat je mensen niet van een uitkering afhelpt. De prikkel voor regisseurs is er daarom niet om mensen te helpen. Deze doelgroep lijkt toe te nemen bij voorliggende voorzieningen in wijken waar mensen gezien worden en door samenwerking met sociale wijkteams (mensen komen binnen met zorgvraag). Mensen hebben vaak net te veel spaargeld, waardoor ze niet in aanmerking komen voor een uitkering, maar kunnen wel hulp gebruiken.
- Armoedebeleid. Zorgen dat de Gelrepas ook begrijpelijk is voor de doelgroep nieuwkomers. Staan hele mooie voorzieningen op, maar de doelgroep begrijpt het niet altijd.

3.4. Samenvatting resultaten

Samengevat betekent dat wat betreft de resultaten uit het deskresearch en de vragenlijsten:

- Het sociaal domein staat onder druk: Arnhem krijgt in de komende jaren meer inwoners. De verwachting is dat de vraag naar hulp in het sociaal domein zal toenemen. Tegelijkertijd hebben gemeenten te maken met financiële krapte en krapte van inzetbaar personeel in de uitvoering van het sociaal domein. Dat vraagt om prioritering en het maken van keuzes. Wie willen we in Arnhem helpen in het sociaal domein? Wat betekent dat voor onze sociale voorzieningen en onze dienstverlening?
- Een klein deel van de inwoners heeft te maken met hulp uit drie wetten (Participatiewet, Jeugdwet en Wmo): multiproblematiekhuishoudens. Dit zijn wel de duurste huishoudens qua hulp en deze huishoudens vragen om een integrale aanpak en integrale wetgeving vanuit de Rijksoverheid.
- Op dit moment helpen we in het sociaal domein vooral de mensen die al op voorsprong staan door hoe we het georganiseerd hebben: complex en uitgaande van een zelfredzame inwoner die zelf een vraag kan stellen en weet waar die te stellen. We bereiken niet of minder de mensen die het meest op achterstand staan.
- Het sociaal domein is versnipperd en complex in wetten, systemen en in dienstverlening (lokaal en landelijk). Een deel van de inwoners is of niet in beeld, stelt geen vraag of loopt vast en wordt slechter van de geboden hulp (10 of 20 procent). 80 procent wordt prima geholpen in de bestaande bureaucratie. Soms wellicht te goed, omdat een klein deel van de inwoners hulp opeist of zichzelf overvraagt.
- We overschatten inwoners in hun capaciteit om zelf een vraag te kunnen stellen op de juiste plek. We onderschatten inwoners die vastlopen in hun vermogen om zelf een oplossing aan te dragen (vaak omdat deze oplossing niet in onze systemen en voorwaarden past).
- Professionals ervaren te weinig tijd, ruimte, opdracht en mandaat om de inwoners die vastlopen aan de hand te nemen en pas los te laten tot er een oplossing is. De houding van 'shit fixxen' ontbreekt daardoor in veel gevallen.

4. Advies scope en focus Doorbraak Sociaal Domein

Ons advies is om van Doorbraak Sociaal Domein een van de stadsprogramma's te maken. Het gaat namelijk om een afdelingsoverstijgende veranderopgave (scope: gemeentelijke sociaal domein werk & inkomen, zorg en welzijn) die tijdelijk van aard is. Een groot deel van de veranderopgave zit in de uitvoering van het sociaal domein en ligt bij uitvoeringsorganisaties als sociale wijkteams, welzijnspartijen en cluster Werk & Inkomen.

- Zet met dit programma hoofdzakelijk in op de 10/20 procent van de Arnhemmers die vastloopt. Laat het sociaal domein hiervan breed meeprofiten. Vanuit het idee: prioriteer, normaliseer en werk voor 80 procent efficiënter en effectiever, waardoor meer tijd en geld overblijft voor de 20 procent van de Arnhemmers die meerdere problemen heeft en niet geholpen is met een standaardproduct of dienst.
- Bouw dit programma mét de betrokken lijnafdelingen SBR en uitvoeringsorganisaties. En mét inwoners die vastlopen. Zij moeten impact voelen.
- Wat ons betreft is het van belang om dit programma overzichtelijk te houden qua omvang. Zodat het programma de flexibiliteit en ruimte heeft om een innovatief en fieldlabachtige vorm aan te nemen waar breder in het sociaal domein van geprofiteerd kan worden.

Op basis van de resultaten uit onze analyse adviseren wij om het programma Doorbraak Sociaal Domein als volgt in te richten, bestaande uit:

- Drie experimenten die elkaar onderling versterken en samenhangen (zie 4.1.)
- Een aantal ontwikkelingen of acties die sociaal domein breed spelen en relevant zijn voor Arnhemmers die vastlopen (zie 4.2.)

4.1. Experimenten

Op basis van de bovenstaande resultaten zien we waar Arnhemmers het meest vastlopen en waar een doorbraak nodig is. De grootste uitdagingen zijn duidelijk. Wat ons betreft sluiten de onderstaande drie experimenten goed aan bij deze uitdagingen en hebben deze de potentie om voelbare impact te hebben op Arnhemmers in het sociaal domein. Ons advies is om de experimenten klein te beginnen, de voortgang te monitoren, daarvan te leren en uit te bouwen bij succes.

Experiment 1

Wijknetwerken uitvoering sociaal domein

Analyse: inwoners die laat of niet in beeld komen. Inwoners met meerdere problemen die schotten en gebrek aan samenwerking in sociaal domein ervaren en daardoor geen oplossing krijgen of slechter worden van onze hulp.

In Arnhem is de beweging van gebiedsgericht werken al langere tijd ingezet. We stimuleren de uitvoerende organisaties (gebiedsteams W&I en sociale wijkteams) om op één locatie in de wijk te werken. Op basis van de gesprekken die we hebben gevoerd constateren we dat werken op één locatie in de wijk onvoldoende is om inwoners meer integraal te helpen en maatwerk te kunnen leveren. Er is meer nodig.

Experimenteer met wijknetwerken: één lokale toegang en één aanspreekpunt voor inwoners in sociaal domein. Maak hierin onderscheid tussen het eerder genoemde 80-20 onderscheid. Bij 80 procent van de inwoners die binnenkomt bij deze toegang is het reguliere proces van de uitvoering

sociaal domein voldoende. Bij 20 procent is een ander type dienstverlening nodig waarbij professionals extra aandacht, tijd en vasthoudendheid van professionals hebben omdat er meerdere problemen spelen (zie ook experiment 2). Betrek in deze netwerken Werk en Inkomen, Schuldhulpverlening, Sociale Wijkteams (Wmo, jeugdzorg en deel P-wet) en welzijnspartijen. Zorg dat professionals inwoners ook kunnen helpen met vragen die spelen voor het sociaal domein in de brede zin van het woord (zorgverzekering, SVB, Belastingdienst etc.). Organiseer hierbij niet alleen een backoffice met daarin één toegang, maar ook een fysieke, laagdrempelige plek in de wijk die aantrekkelijk is voor inwoners om naartoe te gaan. Bijvoorbeeld The Point Presikhaaf, Malburgen Fresh of wijkcentra. Zo bereik je inwoners eerder en kun je écht voorkomen in plaats van genezen. Werk hierbij naar het voorbeeld van de gemeente Apeldoorn waar deze netwerksamenwerking uitvoering sociaal domein al bestaat. Gebruik verder de expertise en ondersteuning van het ministerie van SZW (Programma Professionals Maatwerk Multiproblematiek) en BZK (Werk en Uitvoering: één loket overheid) om dit experiment te monitoren en evalueren.

Deze ontwikkeling vraagt om een (cultuur)verandering en om integraal opdrachtgeverschap als gemeente aan uitvoeringsorganisaties. Maar ook in cultuur en samenwerking tussen de verschillende samenwerkingspartners en uitvoerders in het sociaal domein. Dat vraagt ook een andere opdracht aan en houding van professionals, zie ook experiment 2.

‘Wie moeten in zo’n wijknetwerk? Gebiedsteams W&I, sociale wijkteams, welzijn en ervaringsdeskundigen. Neem het liefst schuldhulpverlening hier ook bij. Die moeten bij elkaar, naar voorbeeld van het daklozenloket DAK. Het moet niet uitmaken voor welke vraag de inwoner aanklopt’.

Experiment 2

Verander opdracht uitvoerend professionals sociaal domein voor multiprobleemhuishoudens

Analyse: professionals ervaren te weinig tijd, ruimte, mandaat en opdracht om de inwoners die vastlopen aan de hand te nemen en vast te houden tot er een oplossing is. Daardoor zien we inwoners die geen oplossing krijgen of slechter worden van de geboden hulp.

We kunnen de toegang integraal en op één plek organiseren. Als de professionals die werken achter die toegang dezelfde opdracht houden, dan verandert er voor de inwoner (te) weinig. Daarom is het advies om te differentiëren in dienstverlening op basis van de 80-20 verdeling. Geef professionals die werken voor de 20 procent inwoners die vastlopen meer ruimte en tijd om inwoners aan de hand te nemen en niet los te laten voordat ze een oplossing hebben. Dat betekent concreet dat hun caseload moet worden verlaagd. Monitor hierbij wat het effect is op inwoners: krijgen zij inderdaad meer passende hulp? Sparen we hiermee uiteindelijk kosten uit? Maak hierbij gebruik van de voorbeelden van het ministerie van BZK (Programma Werk en Uitvoering: één loket overheid) waarin onderscheid wordt gemaakt door twee type werkwijzen bij één loket als overheid met reguliere professionals voor de 80 procent en casemanagers voor de 20 procent die vastloopt. Ook bij organisaties als Medipoint in onze eigen stad zijn goede ervaringen met dergelijke werkwijzen met casemanagers voor complexere vraagstukken van inwoners.

Experiment 3

Collectiveer de doorbraakmethode: bouw en empower communities in wijken

Analyse: het mensbeeld van de individualistische, zelfredzame inwoner die zelf een hulpvraag kan of wil stellen is voor een deel van de Arnhemmers achterhaald. De doorbraak zit voor deze groep niet

in de jarenlange inzet van individuele maatwerkvoorzieningen. Wellicht wel in collectieve interventies, bijvoorbeeld gericht op communitybuilding in straten en flats.

Zet in op een experiment met collectieve interventies in plaats van individuele oplossingen per inwoner (individuele uitkeringen, zorgproducten). Waarbij we de inwoners zelf aan zet zijn en empowered worden om bijvoorbeeld een probleem in de wijk/directe fysieke leefomgeving aan te pakken. We kennen de goede voorbeelden van Instituut Publieke Waarden waarbij bijvoorbeeld de leefbaarheid van een flat wordt verbeterd door de inzet van een conciërge in samenwerking met de flatbewoners. De ervaring leert dat door deze collectieve interventies en het bijkomende empowerment minder inzet vanuit Werk & Inkomen en Sociale Wijkteams nodig bleek te zijn.

In dit experiment zit een belangrijke verbinding tussen sociaal en fysiek domein. Daarom is het van belang om samen met de lijnafdelingen en programma's in het fysieke domein te bepalen in welke wijken of straten deze collectieve interventies het meest passend zouden zijn.

4.2. Overige ontwikkelingen sociaal domein breed

Naast de bovengenoemde drie experimenten adviseren wij om onderstaande ontwikkelingen mee te nemen in de scope Doorbraak Sociaal domein, omdat ze bijdragen aan de focus van het programma: Arnhemmers met meerdere problemen die vastlopen (waarbij we als sociaal domein breed meeprofiteren).

- Wet Aanpak Meervoudige Problematiek Sociaal Domein (WAMS). De landelijke ontwikkelingen rond de WAMS vormen een kans, omdat ze aansturen op één loket sociaal domein en één registratiesysteem. Dit om knelpunten weg te nemen in relatie tot gegevensuitwisseling en privacy in het sociaal domein. De implementatie van de WAMS werd verwacht per 1 januari 2024, maar wordt waarschijnlijk uitgesteld naar 1 juli 2024.
- Doorbraakmethode. In de afgelopen twee jaar zijn we in Arnhem gestart met werken volgens de doorbraakmethode om hulp te bieden aan huishoudens met meerdere problemen (multiproblematiek). Bij de sociale wijkteams is een team van doorbraakcoaches opgeleid. De doorbraakcoach kijkt samen met de betrokken professionals en de inwoners waar zij het beste mee geholpen zijn. Hierbij denken we niet vanuit het ingekochte zorgaanbod of vanuit geldende beleidsregels of systemen, maar vanuit een oplossing voor het echte probleem van het gezin. Hierbij wordt gekeken naar het belang van de inwoner en hoe de inwoner het best geholpen kan worden. Binnen Doorbraak Sociaal Domein kan geleerd worden van deze werkwijze en kunnen we deze werkwijze breder in de uitvoering sociaal domein implementeren voor de Arnhemmers die vastlopen.
- Lobby voeren naar Rijk op onderwerpen waar wij geen directe invloed op hebben als gemeente, maar wel tegenaan lopen in de ondersteuning aan inwoners in sociaal domein. Gelegde lijntjes met SZW/BZK/VNG, bestuurlijke vertegenwoordiging in G40 Sociale Pijler oppakken.

5. Programmaplan/canvas licht

Wat is er nodig aan randvoorwaarden voor het programma Doorbraak Sociaal Domein?

Organisatie en middelen

Zoals eerder aangegeven zit een groot deel van de veranderopgave van Doorbraak Sociaal Domein in de uitvoering van het sociaal domein, bijvoorbeeld bij uitvoeringsorganisaties als sociale wijkteams, welzijnspartijen en het cluster Werk & Inkomen. Daarom is het van belang in de governancestructuur aandacht te hebben voor hoe we dit programma uitvoeringsgestuurd, mét lijnafdelingen die opdrachtgever zijn van of beleid maken voor de uitvoering en mét uitvoeringsorganisaties zelf, vormgeven. Daarbij is de kennis en ervaring van inwoners die vastlopen essentieel. Zij kunnen ons een spiegel voorhouden hoe onze uitvoering sociaal domein effect heeft op hen en wanneer de experimenten uit dit programma impact hebben of niet.

Qua vervolgstap is ons advies om op basis van de analyse en resultaten uit dit advies eerst per experiment tot een projectplan te komen, samen met betrokken stakeholders in beleid en uitvoering en met inwoners. Hiermee kunnen we meer inzicht geven in de benodigde financiële middelen voor dit programma, per experiment. In dit projectplan is het zaak om per experiment kritisch kijken naar de vraag 1) op welke schaalgrootte pakken we dit aan, in welke wijken of stedelijk? En 2) hoe sluiten we aan bij bestaande ontwikkelingen in de wijken in Arnhem en in het land, zodat we geen dubbel werk doen. In de projectplannen kunnen de doelen, inspanningen, resultaten en benodigde financiële middelen vastgesteld worden. Inclusief: wanneer zijn we tevreden, wanneer is een experiment geslaagd? Maar ook: wat vraagt dit van onze organisatie en betrokken organisaties in beschikbare capaciteit en middelen. Ons advies is daarom om per experiment één projectleider (3 x 0,8 fte) aan te stellen die dit projectplan kan uitwerken en met stakeholders schakelt over hoe we dit proces samen kunnen oppakken. Om de projectplannen op te kunnen stellen met lijnafdelingen SBR, uitvoeringsorganisaties en TLO's, vragen we ook daar om beschikbare ondersteunende capaciteit in de projectteams.

In de vervolgfase van dit programma adviseren wij ook om in te zetten op het neerzetten van een stevige lobby richting Rijk en VNG over de vraag: waar lopen mensen vast in het sociaal domein en waar hebben wij het Rijk bij nodig om knelpunten weg te nemen of ruimte te bieden het goede te kunnen doen voor inwoners. Daarvoor adviseren wij een strateeg in het team op te nemen die én een netwerk kan bouwen in Den Haag en relevante gemeenten én in het programmateam een belangrijke adviserende rol heeft over de koers van het programma. Dat resulteert in de volgende vraag aan capaciteit, uitgaande van de scope van het programma bestaande uit drie experimenten en overige ontwikkelingen (WAMS, doorbraakmethode en lobby richting Rijk).

Programmateam algemeen

- Programmamanager 0,8 fte
- Strateeg/lobbyist sociaal domein breed 0,8 fte
- Programmasecretaris 0,5 fte
- Organisatieadviseur/veranderkundige 0,8 fte
- Business controller 0,2 fte
- Communicatieadviseur 0,2 fte
- Juridisch adviseur met brede kennis Wmo/Jeugdwet/Participatiewet 0,2 fte
- Adviseur inwonerbetrokkenheid/community building 0,2 fte

Experimenten

- Projectleiders experimenten 3 x 0,8 fte
- Ondersteunende beleidscapaciteit en onderdeel projectteam per experiment
 1. Afkomstig van SBR lijnafdeling Zorg & Welzijn 0,5 fte
 2. Afkomstig uit SBR lijnafdeling Bestaanszekerheid, Werk & Financieel perspectief 0,5 fte
 3. Afkomstig uit TLO's 0,5 fte
 4. Afkomstig uit uitvoeringsorganisatie Werk & Inkomen 0,5 fte
 5. Afkomstig uit uitvoeringsorganisatie sociale wijkteams 0,5 fte
 6. Afkomstig uit uitvoeringsorganisatie welzijn 0,5 fte
- Adviseur monitoring en evaluatie experimenten 0,2 fte

Overige ontwikkelingen

- Projectleider implementatie WAMS 0,8 fte
- Projectleider doorbraakmethode 0,2 fte

Slimme samenwerkingen

Verder adviseren wij om gebruik te maken van de kennis, ervaring en ondersteuning die beschikbaar is bij het ontwikkelen van de experimenten Doorbraak Sociaal Domein. Werk bijvoorbeeld samen met gemeenten die al verder zijn op het gebied van één toegang sociaal domein (gemeente Apeldoorn, gemeente Nijmegen). En maak gebruik van het aanbod van het ministerie van BZK in het monitoren van experimenten met één toegang sociaal domein (Programma Werk en Uitvoering: één loketfunctie overheid BZK/ABD) en zet kennis en (bestuurlijk) netwerk bij landelijke uitvoeringsorganisaties in bij het vinden van oplossingen voor multiproblematiekhuishoudens (Programma Maatwerk Multiproblematiekhuishoudens SZW).