

Onderwerp: Uitwerking thema 1 transformatieprogramma sociaal domein: bestrijd de paarse krokodil

BBV nr: 2016/422267

1. Inleiding

“Het bevorderen van snelle, heldere en onorthodoxe oplossingen en daarmee doorbreken van de bureaucratie” is één van de leidende patronen uit het Transformatieprogramma Sociaal Domein¹. Korter gezegd: we bestrijden de ‘Paarse Krokodil’ (een metafoor die staat voor bureaucratie en regelzucht). De Paarse Krokodil belemmert namelijk op maat gesneden dienstverlening voor de inwoner van Haarlem. Terwijl we onze ondersteuning juist vraaggericht en op maat willen organiseren.

De afgelopen tijd is geïnventariseerd waar de Paarse Krokodil zich manifesteert, en hoe we hem kunnen bestrijden. Daarvoor zijn vele gesprekken gevoerd, zowel binnen als buiten de organisatie. Deze Informatienota beschrijft hoe we verder gaan met deze resultaten.

Er is gekozen voor een Informatienota, omdat het bestrijden van de Paarse Krokodil niet vraagt om politieke besluiten. Het thema leeft in de organisatie, en het bestrijden van de Paarse Krokodil raakt steeds meer ingebed in bestaand beleid en lopende programma’s. We beschrijven echter ook een aantal aanvullende maatregelen. Met deze informatienota geven we tevens invulling aan de motie ‘laat zien hoe je leert’.

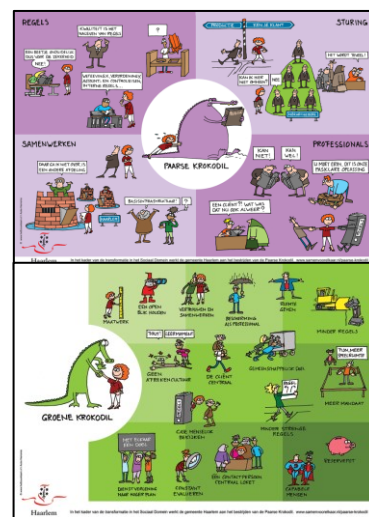
2. Kernboodschap

De Paarse Krokodil heeft niet één oorzaak, maar veel verschillende. Het wordt ook door mensen verschillend ervaren wat de Paarse Krokodil precies is. Er zijn echter wel vier thema’s te onderscheiden:

1. Regels
2. Samenwerken
3. Sturing
4. De professional

Op een poster zijn deze thema’s verder uitgewerkt.

In alle gesprekken is ook ingegaan op de oplossingsrichtingen, met als leidraad: ‘hoe transformeren we naar een Groene Krokodil?’. De uitkomsten hiervan zijn te zien op de tweede poster.



In april zijn beide posters besproken met alle betrokkenen: cliënten, professionals (zowel intern als extern) en management. Er zijn 3 hoofdrichtingen geformuleerd om verder mee aan de slag te gaan:

1. Ruimte voor de professional:
 - a. Vertrouwen van organisatie en politiek;

¹ Nota Transformatieprogramma sociaal domein, 2015/168421

2016/422267 Bestrijd de paarse krokodil

2

- b. Cultuur van maatwerk: altijd zoeken naar mogelijkheden;
 - c. Ruimere regels: niet dichttimmeren, beleid volgt uitvoering.
2. De cliënt centraal:
 - a. Bejegening: eerst persoonlijke vraagverheldering, dan regels;
 - b. Breed gedragen visie
3. Elkaar leren kennen
 - a. Persoonlijk contact; bellen in plaats van mailen;
 - b. Elkaar ontmoeten.

Het volledige verslag van de bijeenkomst is als bijlage toegevoegd.

Over het algemeen kan gezegd worden dat de paarse krokodil model staat voor een cultuur waar regelgeving en systemen leidend zijn in plaats van mensen, met onnodige bureaucratie en starheid als gevolg. Dit is ook enigszins een clichématig beeld: regels en systemen zijn ook nodig en net zo vaak in het belang van burgers. Toch zien we in de dagelijkse praktijk genoeg voorbeelden van regels, afspraken of besluiten die ieder op zich logisch en terecht zijn maar bij elkaar genomen soms tegengesteld of contraproductief te werken voor de klant.

Om van de Paarse naar de Groene krokodil te komen is een cultuuromslag nodig van een systeemgerichte naar een participerende organisatie die voorsorteert op de toekomst door te verkennen in plaats van te bedenken. Dit vraagt om een flexibele organisatie die in staat is om adaptief te organiseren richting de toekomst in plaats van vast te houden aan het oude. Hier horen bij het toelaten van onzekerheden, risico's en mogelijke fouten mogen en durven maken. En dat kan alleen in een lerende omgeving waar medewerkers niet worden afgerekend maar fouten mogen maken om daarvan te leren hoe het ook anders kan. Een organisatie die leermomenten faciliteert en de dialoog durft aan te gaan met medewerkers en klanten. Kortom een omslag van bedenken naar verkennen en meedenken, van vaste regels naar flexibiliteit en maatwerk.

3. Cultuuromslag op alle niveaus

Om tot deze cultuuromslag te komen en de paarse krokodil groen te kleuren zijn acties nodig op verschillende niveaus: de uitvoering, het management als ook het bestuur.

Uitvoering

Van onze uitvoerende professionals vragen we aantal vaardigheden die aansluiten bij de transformatie en gewenste cultuur.

- Stel de klant centraal. Door persoonlijk contact met de mensen om wie het gaat, door met open vizier de klant tegemoet te treden en een gesprek aan te gaan: eerst de vraag duidelijk hebben, voordat wordt gekeken naar regels of beleid. Persoonlijk contact leidt bovendien tot minder klachten.
- Durf buiten gebaande paden te treden. Vaak is meer mogelijk dan in eerste instantie gedacht. Vanuit de eigen professionaliteit en autonomie op basis van eigen inzicht en ervaring maatwerk bieden vraagt lef van professionals om en toe een risico te durven nemen en te zoeken naar de maximale ruimte om tot (soms onconventionele) oplossingen te komen.
- Onderhoud persoonlijk contact met professionals:

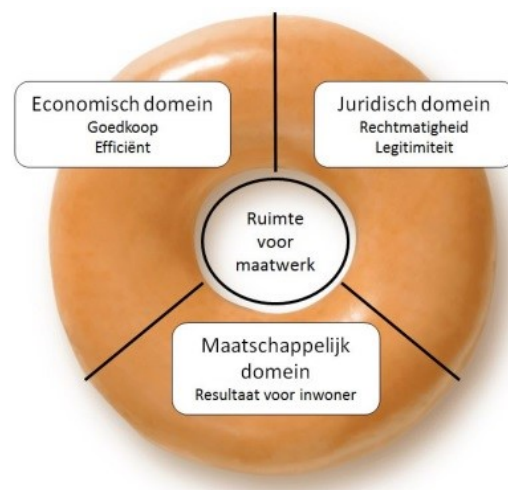
Persoonlijk contact en elkaar leren kennen leidt tot meer vertrouwen en meer openheid. Dit is een belangrijke voorwaarde om van elkaar te leren en goede samenwerking te bevorderen. En een goede samenwerking helpt uiteindelijk ook de vragende burger.

- Onderhoud interne en externe netwerken. Gelegenheidsallianties zijn belangrijk binnen een flexibele organisatie om snel en adequaat de vragen burgers en de samenleving als geheel te kunnen oppakken en beantwoorden. Dit vraagt om regelmatige netwerk-bijeenkomsten om elkaar, elkaars organisaties en werk beter te leren kennen. Intern kan dit ook bijvoorbeeld door een dag met een collega mee te lopen.
- Blijf vragen stellen. Van belang is om elkaar kritisch te bevragen op overbodige regelgeving als de praktijk daar aanleiding voor geeft en deze bevindingen te delen met het management.

Management

Het is de taak van het management om de voorwaarden te creëren voor deze cultuuromslag. Van managers mag verwacht worden dat zij het goede voorbeeld geven door:

- het creëren van een veilige omgeving met vertrouwen in professionals dat zij het goede doen. Waar niet wordt afgerekend op fouten maar waar ruimte is om fouten te mogen maken en ervan te leren.
- een veilige sfeer te creëren binnen zijn/haar team, waar medewerkers worden gestimuleerd autonoom en zelfstandig de juiste afweging maken en professionals ruimte voelen en gestimuleerd worden om te experimenteren.
- de visie ‘de klant centraal’ uit te dragen en consequent door te voeren. Dat betekent dat ook de eigen interne regels en processen verbeterd, of soms zelfs tijdelijk aan de kant gezet moeten worden. Het leveren van maatwerk en het maken van de juiste afwegingen is een gezamenlijk leerproces. Reeds bestaande initiatieven zoals coaching, intervisie en casuïstiek overleg kunnen hiervoor worden ingezet.
- ruimte van de donut zoeken: Een metafoor die vaak gebruikt wordt is de ‘ruimte van de donut’. Bij beleidsvoornemens is het van belang om verschillende factoren mee te laten wegen: economische, juridische en maatschappelijke. De ideale oplossing zit vaak in het midden: daar zit de ruimte om met elkaar maatwerk te leveren. Dat betekent ook het ontschotten van de eigen organisatie en beleidsvoornemens van meerdere kanten bezien dan alleen vanuit het eigen deelperspectief.



Bestuur

College en raad hebben al uitgesproken te willen werken vanuit vertrouwen in de professional. Dat is belangrijk om te voorkomen dat casuïstiek of calamiteiten leiden tot ‘regeldrift’ en ‘risicoregelreflex’. Lang niet elke uitzondering of incident hoeft te leiden tot nieuw beleid.

2016/422267 Bestrijd de paarse krokodil

4

Sommige burgers die knelpunten ervaren melden zich rechtstreeks bij onze wethouders en raadsleden. Zo worden ook onze wethouders en raadsleden geconfronteerd met casuïstiek dat bij hen soms vragen oproept of de gekozen oplossing of handelswijze wel voldoende bijdraagt aan een oplossing voor de klant. We willen ook voor hen een aanspreekpunt zijn om niet alleen te leren van casuïstiek maar ook om eventuele interventies te doen in het belang van de klant als daartoe een terechte aanleiding is.

Samengevat zijn er concrete maatregelen mogelijk om de Paarse Krokodil te bestrijden. Het betreft enkele nieuwe voorstellen, als ook de implementatie van voorstellen die al eerder zijn besloten. Maar we hebben ook al het nodige gedaan. Enkel voorbeelden:



4. Nieuwe voorstellen die bijdragen aan de bestrijd de paarse krokodil

Nieuwe voorstellen zijn:

- Instellen van enkele oliemannetjes sociaal domein
- Regelruimte geven door evaluatie en aanpassen regels
- Instellen van casuïstiekbesprekingen
- Verminderen van lastendruk en schotten door nieuwe manier van verwerven

Oliemannetjes sociaal domein

Het oliemannetje staat symbool voor iemand die zich een weg baant door stroeve regelgeving of bureaucratie. Er ligt ook een link met Haarlemmerolie: het wondermiddel dat ervoor zorgt dat alles beter gaat.

Binnen onze ambtelijke organisatie organiseren we binnen elk domein een medewerker die deze rol kan oppakken. Deze medewerkers (Jeugd, Wmo, Participatie, Opvang) fungeren als vraagbaak, wegwijzer of probleemoplosser over de domeinen heen. Als team zijn zij via een aparte mailbox bereikbaar voor interne collega's, externe professionals, raadsleden of andere belanghebbenden die casuïstiek willen voorleggen waarbij sprake kan zijn van 'paarse krokodil'. Als deze medewerkers vervolgens signaleren dat een individuele casus aanleiding geeft tot een structurele maatregel, dan zorgen zij voor een advies en wordt deze geadresseerd als implementatievoorstel binnen de betreffende vakafdeling(en).

Instellen van casuïstiekbesprekingen

Het gezamenlijk bespreken van casuïstiek is om meerdere redenen van belang. Medewerkers leren van elkaars ervaringen en oplossingen, en leren hun professionele handelingsruimte te benutten. Daarnaast zijn de uitkomsten een bron van informatie voor eventuele interventies in bestaand beleid of regelgeving. Er vindt al collegiaal overleg plaats op casusniveau. We willen dit echter versterken met een gestructureerd en domein overstijgend casuïstiekoverleg. We organiseren de mogelijkheid dat ook professionals of raadsleden casuïstiek kunnen aanmelden voor dit overleg.

Regelruimte geven door evaluatie en aanpassen regels

Hoewel de Paarse Krokodil meer is dan het wel of niet hebben van veel regels, is het wel van belang om te blijven onderzoeken of de regels voldoende ruimte geven voor maatwerk. Vaak is dit wel het geval, maar degenen die er mee werken weten niet altijd hoe ze van deze ruimte gebruik kunnen maken.

Voor beide onderwerpen hebben we in 2017 aandacht. We kijken sociaal domein breed opnieuw kritisch naar onze regels, hiervoor start een apart project. Daarnaast kijken we hoe de regels worden geïnterpreteerd en toegepast. De opbrengst van casuïstiekbesprekingen en de signalen van de oliemannetjes zijn hiervoor een belangrijke bron van informatie.

Verminderen van lastendruk en schotten door nieuwe manier van verwerven

Belangrijk onderdeel van de verwervingsstrategie 2018 is het verminderen van de schotten tussen de domeinen Jeugd, Wmo en Participatiewet. Ook het kantelen van maatwerkvoorzieningen naar algemeen toegankelijke voorzieningen draagt bij aan het terugdringen van administratieve last voor de burger. In de verwervingsstrategie nemen we deze ambitie op en werken deze vervolgens uit in onze Programma van Eisen voor de verwerving sociaal domein 2018.

5. Voorstellen die al worden geïmplementeerd

Reeds genomen maatregelen:

- Koersdocument Werk en Inkomen
- Klant in breed perspectief door doorontwikkeling sociaal wijkteams
- Gebruik maken van kennis van ervaringsdeskundigen
- Betere dienstverlening door nieuwe Bestuursstijl
- Ruimte om te experimenteren door gemeentelijke beleidsvrijheid

- Anders denken anders handelen door benoemen van een proceseigenaar

Koersdocument Werk en Inkomen

In mei 2016 is het Koersdocument Werk en Inkomen besproken². Het bestrijden van de Paarse Krokodil is hierin opgenomen door te experimenteren met regelluwe zones. Ook het principe ‘Ken je Klant’ draagt hieraan bij omdat de dienstverlening hierdoor beter aansluit op de vraag van de klant.

Klant in breed perspectief door doorontwikkeling sociaal wijkteams

Met het vaststellen van raadsvoorstel ‘doorontwikkeling van het sociaal wijkteam’³, is de implementatie gestart die leidt tot versterking van het sociaal wijkteam. Het gaat over de grotere rol van het sociaal wijkteam in de toegang tot voorzieningen Wmo en Werk en Inkomen. Het gaat ook over het onderbrengen van een aantal nieuwe functies binnen het sociaal wijkteam, zoals informatie & advies, schuldhulpverlening en vormen van ambulante begeleiding die nu nog als geïndiceerde maatwerkvoorziening worden uitgevoerd. Hiermee versterken we het multidisciplinaire karakter van het sociaal wijkteam zodat het nog beter in staat is om een klant vanuit een breed perspectief en expertise te benaderen en te werken aan totaaloplossingen in plaats van deeloplossingen.

Gebruik maken van kennis van ervaringsdeskundigen

Inmiddels is een pilot met inzet van ervaringsdeskundigen op het gebied van armoede gestart. Ervaringsdeskundigen op dit gebied beïnvloeden we een opleiding aan, zodat zij hun levenservaring in kunnen zetten om anderen te ondersteunen. Met de inzet van ervaringsdeskundigen willen we mensen bereiken die slechte ervaringen hebben met ‘instanties’, de administratieve eisen niet aankunnen of ‘het systeem’ niet snappen. Met de inzet van ervaringsdeskundigen willen we bereiken dat mensen worden aangesproken op een manier die zij wel begrijpen.

Betere dienstverlening door Nieuwe Bestuursstijl

Het programma Nieuwe Bestuursstijl heeft het snel, gemakkelijk en op maat helpen van burgers tot doel. In de uitwerking van dit programma zitten de nodige acties die helpen bij het bestrijden van de Paarse Krokodil. Er wordt op dit moment bijvoorbeeld geëxperimenteerd met de methode Klantreizen. Hierbij wordt een klant helemaal gevolgd bij het doorlopen van een proces (bijvoorbeeld een geboorteaangifte), waardoor duidelijk wordt hoe dat proces verbeterd kan worden. Deze methode gaan we ook inzetten in het sociaal domein; bijvoorbeeld bij het proces voor het aanvragen van een uitkering.

6. Tot slot

Onze gemeente staat niet alleen in het zoeken naar mogelijkheden om een betere balans te brengen in systeem- en leefwereld. Het thema krijgt als gevolg van de decentralisaties in 2015 en de daaropvolgende transformatie sociaal domein veel aandacht. Niet alleen bij gemeenten, maar ook bij kennisinstituten als het Instituut voor Publieke Waarden. De Nationale Ombudsman voert momenteel een onderzoek uit onder gemeenten waarvoor ook Haarlem zich heeft aangemeld en waarvan de resultaten in 2017 bekend zullen worden

² Nota Koersdocument werk en inkomen, 2016/255655

³ Nota Doorontwikkeling sociaal wijkteam, 2016/373807

2016/422267 Bestrijd de paarse krokodil

7

gemaakt. We hebben de blik dan ook niet alleen op onze eigen organisatie gericht, maar volgen ook wat er bij andere gemeenten en partners gebeurt op dit terrein.

7. Bijlagen

1. verslag 'ontmoet de paarse krokodil'
2. Paarse krokodil
3. Groene krokodil

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester