

Dromen met open ogen



10 verhalen van professionals over wat nodig
is om mensen sneller en beter te helpen



Professionals voor
Maatwerk Multiproblematiek



Voorwoord



Dromen met open ogen. Dat klinkt misschien tegenstrijdig. Dromen roept het beeld op van iets dat nog niet bestaat, een ideaal dat ergens in de verte lonkt. Maar dromen met open ogen is iets anders. Het is durven verbeelden hoe het beter kan en daar zelf al aan werken, terwijl je de werkelijkheid onder ogen ziet. Dromen met open ogen is hopen én weten. Verbeelden én doen.

In het sociaal domein ervaren we dagelijks hoe groot de afstand tussen beleid en praktijk kan zijn. Op papier proberen we het goed te regelen, maar de werkelijkheid laat zich niet zo netjes ordenen. In de uitvoering is het zoeken, schuiven en bijstellen. Dan dringt zich een wezenlijke vraag op: begrijpen we vanuit beleid werkelijk welke kronkelige paden professionals dagelijks afleggen?

Zij bewegen zich door een stelsel van wetten, regels en instanties die niet altijd logisch op elkaar aansluiten, terwijl zij oog in oog staan met inwoners die daarin zijn vastgelopen. Mensen voor wie de nood hoog is en voor wie iedere beslissing telt. En toch blijven zij overeind. Zij luisteren, wegen af, handelen en houden vol. Zij blijven de mens zien achter het dossier. Dat verdient veel respect!

Deze bundel gaat over de dromen van professionals in het sociaal domein. Bevlogen vakmensen die zich elke dag inzetten voor mensen die het zonder hulp niet redden: gezinnen, vluchtelingen en anderen die in de knel zijn geraakt. Ze helpen bij het vinden van zorg, inkomen, huisvesting of veiligheid; voorzieningen die raken aan bestaanszekerheid en een menswaardig bestaan. En soms is hun werk minder zichtbaar, maar minstens zo belangrijk: er gewoon zijn. Iemand écht zien. Vertrouwen opbouwen. Zodat inwoners weer perspectief krijgen en hun plek in de samenleving (her)vinden.

Ik kijk met grote waardering naar deze professionals. Omdat ik mij realiseer hoe heftig het is om je telkens opnieuw in te leven in mensen die zijn vastgelopen. Maar het is juist daardoor dat precies zij, als geen ander, kunnen dromen over wat nodig is om mensen sneller en beter te helpen.

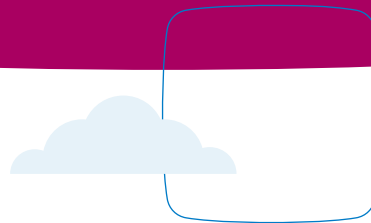
Sommige dromen zijn klein en concreet, andere raken aan de manier waarop het sociaal domein is ingericht: eerder erbij zijn, sneller schakelen, minder loketten, minder wantrouwen, meer samenwerking en meer menselijkheid. Ze laten zien dat wie de werkelijkheid serieus neemt, ook de moed moet hebben haar anders voor te stellen: een sociaal domein waarin samenwerking vanzelfsprekender is dan doorverwijzen, vertrouwen het vertrekpunt is in plaats van controle, en waarin inwoners niet eerst hoeven vast te lopen om geholpen te worden. Daarom wil ik iedereen die zijn of haar droom heeft gedeeld, oprecht bedanken. Het vraagt openheid om te laten zien wat je tegenkomt, en moed om te benoemen wat beter kan.

Ik hoop dat je deze bundel leest als een aanmoediging om samen te blijven bouwen aan een sociaal domein waarin we sturen op het resultaat voor de inwoner, en waarin sociale grondrechten zwaar meewegen bij de vraag of we het goede doen. Zie deze bundel als een uitnodiging om mee te denken en vooral om samen in beweging te blijven. Want een beter sociaal domein ontstaat niet op papier, maar door professionals die daadwerkelijk een ander pad durven te bewandelen om inwoners weer perspectief te bieden en samen blijven dromen.

*Marjan Jellema,
Manager Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek*

Dromen van ...

‘Menselijkheid die niet stopt bij regels en grenzen’



Alice Beldman

Afdelingsmanager Medische Opvang
Ongedocumenteerden (MOO) bij het ASKV

Als Alice Beldman vrijuit mag dromen, dan droomt ze gróót. Van een eerlijke verdeling van welvaart. Van een wereld waarin niemand hoeft te vluchten, omdat veiligheid, zorg en bestaanszekerheid vanzelfsprekend zijn. En van wereldvrede. “Eigenlijk hoef ik dan niet verder te dromen,” zegt ze, “want dan zou alles wat ik wens voor mensen én ons land in één klap zijn opgelost.”

Maar zolang wereldvrede een luchtkasteel blijft en Nederland er een kamer huurt, droomt Alice ook verder. Van een land waarin we met elkaar het verschil willen maken voor de mensen voor wie dat het hardst nodig is. En van politici en bestuurders die zich laten leiden door een ethisch kompas in plaats van door economische belangen, angst of kortetermijndenken.

Menselijkheid in een systeem dat kraakt

Als afdelingsmanager van de Medische Opvang Ongedocumenteerden (MOO) bij het ASKV, een landelijke organisatie die zich inzet voor mensen zonder verblijfsvergunning, staat Alice midden in een praktijk waar dromen en werkelijkheid elkaar

raken én schuren. Precies dat typeert haar werk: doen wat wél kan in een systeem dat vaak tekortschiet. Een praktijk waarin overwinningen – hoe klein ook – worden gevierd, maar waarin steeds weer dezelfde vraag terugkomt: wat is er nodig om de menselijkheid overeind te houden, juist wanneer systemen dat niet doen?

Van pilot naar landelijke opvang

Die vraag houdt Alice al heel lang bezig. Zo'n vijftien jaar geleden zag ze op een inloopspreekuur van ASKV steeds vaker mensen met ernstige psychiatrische problematiek. “Dan moet je denken aan psychoses, schizofrenie of zware PTSS,” vertelt ze. “Deze mensen hadden vaak geen onderdak, maar ook geen toegang tot

zorg. Eigenlijk hadden ze helemaal niets.” Soms stonden ze daar met niet meer dan een Albert Heijn-tas vol medicatie. “Je zag: er is psychisch iets aan de hand. Maar verder kwam het niet.” Pogingen om hen in een zorgtraject te krijgen liepen vast. Zonder opvang, zo kregen ze te horen, konden zorginstellingen niets betekenen. ASKV startte met een kleine pilot waarin mensen wél een veilige plek kregen. Vanuit die stabiliteit werd gewerkt aan toegang tot zorg. “Dat ging niet vanzelf,” zegt Alice. “We moesten overal uitleggen waarom dit nodig was, waarom deze mensen niet konden wachten. Maar uiteindelijk lukte het.”

Uit die pilot ontstond de MOO, die inmiddels een landelijke functie heeft en opvang en begeleiding biedt aan tachtig ongedocumenteerden met ernstige psychische en/of lichamelijke problemen. Op twee locaties in Amsterdam – zestig plekken in Nieuw-West en twintig in Noord, waar intensievere 24-uursbegeleiding mogelijk is – krijgen mensen een veilige woonplek

en ondersteuning op medisch, maatschappelijk en juridisch vlak. Alice: “We vangen mensen op uit Maastricht, Groningen – eigenlijk uit het hele land. Deze problematiek houdt zich niet aan regiogrenzen.” MOO helpt hen om hun situatie te stabiliseren, hun zelfstandigheid te vergroten en te werken aan een toekomst, in Nederland of elders.

“Je kunt niet alle problemen neerleggen bij mensen die zelf uit extreem moeilijke omstandigheden komen.”

Dromen van een gastvrij Nederland

Toen Alice eind jaren negentig begon te werken met vluchtelingen, zag Nederland er anders uit. “Ik ervoer ons land toen als relatief gastvrij,” vertelt ze. “Vluchtelingen waren welkom, burens stonden voor ze klaar en er was ruimte voor integratie.” In de jaren die volgden veranderde dat. “De ruimte werd kleiner, de toon harder. Als

ik eerlijk ben, heb ik vooral verscherping gezien. Ik hoop oprecht dat we nu het dieptepunt van de haat tegen vluchtelingen hebben bereikt.”

Het huidige harde sentiment staat haaks op het Nederland waar Alice van droomt: een gastvrij land dat mensen niet reduceert tot dossiers of procedures, maar hen wil begrijpen en helpen. “Mensen komen hier omdat ze vluchten voor oorlog of geweld, of omdat ze hopen op een betere toekomst. Daar zouden we veel meer begrip voor moeten hebben.” Dat betekent overigens niet dat Alice vindt dat iedereen per definitie hier moet blijven. “Ook terugkeer naar het land van herkomst kan helpend zijn. Maar dat moet wel zorgvuldig, en menselijk.”

De verhalen die we elkaar vertellen

Het maatschappelijke onbegrip wordt volgens Alice versterkt door de manier waarop er over asielzoekers gepraat wordt. “Je kunt geen nieuwszender aanzetten of

asiel wordt in één adem genoemd met problemen,” zegt ze. “Het voelt alsof alles wat misgaat in Nederland wordt afgewenteld op asielzoekers.” Ze begrijpt dat gesprekken over draagkracht nodig zijn, maar niet op deze manier. “Je kunt niet alle problemen neerleggen bij mensen die zelf uit extreem moeilijke omstandigheden komen. Toch is dat nu vaak het dominante verhaal.”

Daarin ziet ze een duidelijke verantwoordelijkheid voor politieke leiders en bestuurders. “Het is hun taak om te normeren, om een weerwoord te geven.” In plaats daarvan gebeurt het tegenovergestelde, stelt Alice: “Politici durven nauwelijks nog te leiden. Ze praten het volk na, ook als het volk geen gelijk heeft. Dat vind ik een gevaarlijke ontwikkeling.”

Varen op een ethisch kompas

Wie echt wil begrijpen waarom mensen hun land verlaten, moet volgens Alice verder durven kijken. “Ik denk dat het

kapitalistische systeem, dat nu de norm is, een groot deel van het probleem vormt.” Dat raakt aan verantwoordelijkheid. Aan macht. “Als we iets willen doen aan ongelijkheid, of aan de redenen waarom mensen uit Afrika naar Europa vluchten, dan kom je al snel uit bij westerse machthebbers en economische belangen.”

Hier ziet Alice een belangrijke rol voor mensen in invloedrijke posities. Zij kunnen wél het verschil maken, daarvan is ze overtuigd. “Ik droom van leiders die varen op een ethisch kompas en zich minder laten leiden door economische belangen of kortetermijnpolitiek. Leiders die dat niet alleen zeggen, maar er ook echt voor durven te staan.”

Doorbeuken waar rolluiken dichtgaan

In haar dagelijkse werk ervaart Alice hoe hard systemen kunnen zijn. “Zodra iemand ongedocumenteerd is en geen BSN-nummer heeft, gaan overal de rolluiken

dicht.” Haar werk vraagt om doorzettingsvermogen. “We zijn een hecht en gedreven team. Dit is geen werk waarin je één telefoontje pleegt en klaar bent. Als je denkt: ‘waarom zou ik me hier druk om maken?’, dan red je het hier niet. Maar voor mij geldt: hoe meer tegengas ik krijg, hoe gemotiveerder ik word.”

“Doen wat binnen je macht ligt, samen met anderen die hetzelfde willen.”

Ze vertelt over een vrouw uit Oeganda die daar in levensgevaar verkeerde en zware trauma’s had opgelopen. “In Nederland was ze binnen een paar maanden uitgeprocedeerd.” ASKV ving haar op. “Via therapie kwam haar verhaal boven tafel en kon een herhaalde asielaanvraag worden ingediend. Die werd ingewilligd.” Ook herinnert ze zich een vrouw die in een psychose naakt van de snelweg werd gehaald. “We hebben haar begeleid en

gestabiliseerd. Inmiddels is ze terug bij haar kinderen in Ghana. Dat zijn de momenten waarvoor je het doet...”

De kracht van het kleine

Zolang haar grote dromen — wereldvrede, rechtvaardigheid en een eerlijke verdeling van welvaart — buiten bereik blijven, gelooft Alice steeds sterker in de kracht van het kleine. Voor haar is de MOO een plek waar menselijkheid het uitgangspunt is. Waar mensen niet eerst hoeven bewijzen dat ze recht hebben op zorg, maar waar zorg begint bij erkenning.

“Weliswaar op kleine schaal, maar wel echt,” zegt ze. “Doen wat binnen je macht ligt, samen met anderen die hetzelfde willen.” Dat betekent: opvang organiseren waar die ontbreekt. Doorzetten waar systemen stoppen. En vasthouden aan een ethisch kompas, ook als de wereld om je heen verhardt. “Je kunt niet alles oplossen,” besluit Alice. “Maar je kunt wél verschil maken. Al is het maar voor één iemand.”



Dromen van ...

‘Eén overheid die schulden samen aanpakt’



Remi Langenberg

Strategisch adviseur bij het
Centraal Administratie Kantoor (CAK)

Remi Langenberg werkt al 45 jaar voor de overheid. In die tijd maakte hij mee hoe beleid wisselde, systemen veranderden en digitalisering steeds meer terrein won. Ontwikkelingen die veel hebben gebracht, maar ook een schaduwkant kennen. Bijvoorbeeld bij schulden: regels die op papier logisch zijn, maar die zonder samenhang en overzicht kunnen zorgen dat problemen zich opstapelen. Zijn droom: overheidsdiensten die bij schulden samen optrekken, zodat mensen weer perspectief krijgen.

Bij het CAK werkt Remi aan verschillende regelingen die raken aan zorg, welzijn en bestaanszekerheid. Eén daarvan raakt hem al jaren: de achterstandsregeling zorgverzekering, voor mensen met een achterstand in de zorgpremie. “Eerlijk gezegd is het een nare regeling,” zegt hij. “Als iemand zes maanden geen zorgpremie betaalt, wordt diegene bij ons aangemeld. Wij nemen de inning over en verhogen de premie met een boete.” In Remi’s ogen is het een vorm van een ‘boete op armoede’. “Mensen die al weinig hebben, krijgen er zo nóg een straf bovenop.”

Wanneer regels mensen vastzetten

De mensen die in deze regeling terechtkomen, hebben vrijwel allemaal een laag inkomen en weinig financiële ruimte. “Ons doel is om deze regeling voor zo min mogelijk mensen toe te passen,” zegt hij. “En als iemand er eenmaal in zit, willen we hem of haar er zo snel mogelijk weer uit helpen.” Tegelijk bleef de vraag knagen of het systeem in de praktijk wel doet wat het beoogt.

Om daar zicht op te krijgen, dook hij een aantal jaar geleden in het bestand met mensen die onder de regeling vielen.

Daardoor werd hem pas écht duidelijk wat de gevolgen zijn. “Ik zag mensen die al meer dan tien jaar in die boeteregeling zaten. Dat moeten we niet willen. Als overheid moeten we stoppen met denken vanuit spreadsheets. We moeten véél beter kijken naar wat dit in het dagelijks leven van mensen betekent én hoe we hen weer vooruit kunnen helpen.”

Wat er achter cijfers schuilgaat

Samen met collega’s besloot Remi een kleine groep mensen uit Amsterdam te onderzoeken. Eerst brachten ze hun schuldsituatie in kaart. “We wilden weten: gaat het alleen om de zorgpremie, of speelt er veel meer?” Het antwoord was pijnlijk: iedereen uit deze steekproef had schulden van tienduizenden euro’s. “Toen wisten we: dit zijn mensen die je niet met één maatregel kunt helpen.” Samen met de gemeentelijke ombudsman gingen ze bij hen langs. Letterlijk. “We hebben aangebeld, zonder te weten of mensen open zouden doen. Gelukkig deden de meesten dat wel.”

Daar werd zichtbaar wat cijfers alleen niet laten zien: de verhalen achter de schuld. “Bij iedereen was er een ingrijpende gebeurtenis geweest die het begin vormde van de problemen, zoals ziekte, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid of een sterfgeval. En toch zaten ze soms al jaren vast in de achterstandsregeling.”

“We garanderen niet dat het bestaansminimum van mensen wordt beschermd. Iedere organisatie handelt voor zichzelf, met het risico dat mensen financieel steeds verder in de knel komen.”

Voor Remi werd daar ook duidelijk wat hier eigenlijk nodig is. “Bij zulke schulden is er maar één weg vooruit: een goede schuldsanering, zodat mensen weer met een schone lei kunnen beginnen.” Dat vraagt om overheidsdiensten die

samen optrekken en het overzicht delen. In de praktijk gebeurde dat nog onvoldoende. Hoewel het hulpaanbod er was, bereikten deze mensen de schuldhulpverlening niet, doordat geen van de schuldeisers het volledige beeld had en de gemeente simpelweg te weinig afwist van hun situatie.

Gegevens delen als sleutel tot hulp

Remi liet het daar niet bij zitten. Samen met collega's legde hij de signalen neer bij het ministerie van VWS. “Het ministerie heeft toen echt goed gehandeld,” vertelt hij. Het CAK kreeg als enige rijksdienst de bevoegdheid om gegevens van mensen met een achterstand in de zorgpremie te delen met gemeenten. “Dat maakt veel verschil,” zegt hij. “Gemeenten kunnen mensen nu actief benaderen: bellen of langsgaan. Zo proberen we letterlijk een voet tussen de deur te krijgen om hulp aan te bieden.” Dat werkt, benadrukt hij — en het laat zien wat er mogelijk is als gegevens wél gedeeld worden.

Precies daar wringt het nog vaak, vervolgt Remi. Schulden blijven zelden beperkt tot één partij. “Deze mensen hebben vaak ook schulden bij het CJIB, de Belastingdienst en Dienst Toeslagen.” Maar die organisaties mogen hun gegevens niet onderling uitwisselen. “Het gevolg is dat we allemaal los van elkaar proberen te innen.” Die versnippering heeft grote gevolgen. “We garanderen niet dat het bestaansminimum van mensen wordt beschermd. Iedere organisatie handelt voor zichzelf, met het risico dat mensen financieel steeds verder in de knel komen.” Daarom droomt Remi van een sociaal domein waarin publieke dienstverleners gegevens mogen delen en als één schuldeiser naar inwoners optreden, waardoor inwoners sneller, gericht en met meer samenhang geholpen worden.

“Zij zijn de ogen en oren van de overheid, maar worden vaak ondergewaardeerd.”

Politieke wil en oog voor de uitvoering

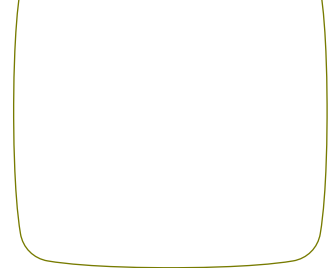
Wat daarvoor nodig is? “Politieke wil,” stelt Remi. “Uiteindelijk is het aan de Tweede Kamer om die wettelijke ruimte te geven.” Die keuzes bepalen wat rijksorganisaties kunnen en mogen doen. Dat wordt extra urgent nu de overheid steeds verder digitaliseert. “Voor het grootste deel van de bevolking werkt dat prima,” legt hij uit. “Maar er is ook een groep die hier niet in mee kan. Denk aan mensen met beperkte digitale vaardigheden, taalproblemen, psychische kwetsbaarheid of complexe schulden. Juist daar kan het misgaan.”

Remi pleit voor een andere balans: “Digitalisering waar het kan, maar meer aandacht voor het menselijke karakter en het ambacht in de uitvoering.” Voor mensen die niet zelf kunnen meekomen is die persoonlijke benadering geen luxe maar een randvoorwaarde. Dat vraagt om ruimte voor maatwerk en om professionals die signalen kunnen oppikken voordat

problemen escaleren. Remi wijst daarbij nadrukkelijk op uitvoeringsmedewerkers bij gemeenten, vooral in het klantcontact. “Zij zijn de ogen en oren van de overheid, maar worden vaak ondergewaardeerd.”

Blijven geloven in verandering

Verandering kost tijd. Remi hoopt dat we ons daardoor in het sociaal domein niet laten ontmoedigen. Die overtuiging kenmerkt ook zijn eigen loopbaan: hij werkt nog steeds heel graag bij de overheid. “Zolang we als overheidsmedewerkers bereid zijn om samen verantwoordelijkheid te nemen en samen te handelen,” besluit hij, “kunnen we voorkomen dat mensen verder vastlopen. Dat is uiteindelijk mijn droom: een overheid waarbinnen we samen met inwoners werken aan perspectief en vooruitgang, en zo echt het goede voor hen kunnen doen.”



Dromen van ...

‘Hulp voor iedereen die dat nodig heeft’



Aicha Lagha

Procesmanager Doorbraakteam,
gemeente Amsterdam

Aicha droomt van een samenleving waarin iedereen die hulp nodig heeft, ook echt geholpen wordt. Die droom begint voor haar niet bij grote plannen of ingewikkelde trajecten, maar bij het allereerste contact: een luisterend oor op het moment dat een inwoner iets deelt waar hij of zij mee zit. Soms is dat niet meer dan een terloopse opmerking of een halve zin, iets wat op het eerste gezicht geen professionele hulp lijkt te vragen. Maar juist in die opgeschijnlijk kleine momenten ligt vaak het begin van een oplossing.

“Elke inwoner die een vraag stelt, laat bewust of onbewust iets los en wil zich gehoord voelen,” zegt Aicha. “Op zo’n moment is het belangrijk dat er echt wordt geluisterd, en dat er iets in beweging komt.”

Doen wat nodig is

Als procesmanager bij het Doorbraakteam van de gemeente Amsterdam ondersteunt Aicha professionals in het sociaal domein die vastlopen in hun hulp aan inwoners. “Alle professionals in de stad kunnen ons benaderen,” vertelt ze. “Via mail of telefoon. We kijken dan of we kunnen helpen, en hoe.” De vragenstellers zijn divers: van buurtteammedewerkers en jeugd-

beschermers tot collega’s binnen de gemeente. Soms melden inwoners zich zelf, en af en toe belandt een vraag via de wethouder of burgemeester op haar bureau.

“Het kan ook een buurvrouw zijn, familie, iemand uit het eigen netwerk. Het gaat erom dát iemand geholpen wordt.”

In haar werk staat het perspectief van de inwoner centraal. Met de Amsterdamse maatwerkmethode als basis coacht en traint Aicha professionals, deelt ze haar

netwerk en expertise en denkt ze mee over vervolgstappen in casuïstiek. Soms blijft het bij een goed gesprek, soms neemt ze tijdelijk een casus over of regelt ze een warme overdracht. “Samen met mijn collega’s doe ik eigenlijk gewoon wat nodig is,” zegt ze.

De tijd nemen voor mensen

Wat Aicha raakt, is hoe vaak inwoners vastlopen op een ‘nee’ wanneer ze om hulp vragen. Niet uit onwil, benadrukt ze, maar door hoe het systeem is ingericht. Door privacywetgeving, door schotten tussen domeinen, of door de gedachte: dit valt officieel niet onder mijn verantwoordelijkheid. “Terwijl iemand op zo’n moment juist laat zien dat hij iets nodig heeft,” zegt Aicha. “Dan zou je willen dat de eerste reactie is: wat goed dat je hulp vraagt. Hoe kan ik je helpen? En hoe kunnen we dit samen uitzoeken?” Dat gebeurt gelukkig ook wel, ziet Aicha, maar te vaak staan regels, procedures of onzekerheid in de weg.

“Mijn droom is dat iedereen die hulp nodig heeft, die hulp ook krijgt. Ongeacht hoe groot of hoe klein de vraag is,” zegt ze. Dat hoeft niet altijd professionele hulp te zijn, benadrukt ze. “Het kan ook een buurvrouw zijn, familie, iemand uit het eigen netwerk. Het gaat erom dat iemand geholpen wordt.”

De vraag achter de vraag

Professionals willen graag oplossen, benadrukt Aicha. Tegelijkertijd merkt ze hoe lastig het soms voor hen is om daadwerkelijk voorbij die eerste vraag te kijken. Ze noemt het handelingsverlegenheid. “Een inwoner komt met een hulpvraag en het gesprek blijft bij die ene vraag, terwijl de professional eigenlijk voelt: hier zit meer onder.” Als die vraag is beantwoord, lijkt het probleem opgelost. Tot iemand een week later opnieuw aanklopt. En daarna weer. “Dan heb je eigenlijk te maken met een chronische hulpvraag,” zegt Aicha. “Terwijl iemand, als je aan de voorkant meer tijd en ruimte neemt,

waarschijnlijk meteen al veel meer had verteld.”

Aicha ziet hoe lastig het in de praktijk is om hier altijd naar te handelen. “Buiten de professionele wereld lijken oplossingen vaak heel logisch. Maar binnen het systeem loop je tegen barrières aan, zoals wetgeving, verantwoordelijkheden en financiering.” Volgens haar wordt er in het sociaal domein nog te veel gepraat over processen en taakverdeling. “Terwijl het in de kern om mensen gaat die vastlopen. Dat moeten we niet uit het oog verliezen.”

“We denken nog te vaak vanuit systemen, terwijl de urgentie vraagt om anders handelen.”

Ruimte om te handelen

Wat professionals nodig hebben, is voor Aicha helder: meer tijd en ruimte aan de voorkant. Tijd om te luisteren, te reflecteren en het goede gesprek te voeren, én

toegang tot de juiste kennis. Ook de manier waarop succes wordt gemeten, mag volgens haar anders. “Hoe definiëren we succes eigenlijk? Moeten we blijven afrekenen op aantallen en doorlooptijden, of kunnen we ook kijken naar kwaliteit, effecten en wat we écht belangrijk vinden? Dat vraagt iets van opleidingen, opdrachtgevers en financiers. Maar het kan zoveel opleveren.”

Juist die ruimte is nodig om de ongemakkelijke gesprekken te kunnen voeren. Gesprekken die helpen om echt te begrijpen wat er speelt, in plaats van alleen de directe vraag af te handelen. “Het gaat vaak niet om méér geld,” zegt Aicha. “Maar om anders kijken. En anders durven kiezen.” Tegelijk begrijpt ze dat professionals niet alles kunnen. “Wetgeving is een kader, dat snap ik.” Maar ze ziet ook hoe angst het doen beïnvloedt: angst voor precedentwerking, voor financiële gevolgen, voor verantwoording. “En die angst wordt versterkt door schaarste,” zegt ze. “Dat maakt het werk nu ingewikkeld.”

Dromen als werkvorm

In haar dagelijkse werk gebruikt Aicha het woord 'dromen' heel bewust als werkvorm. "Ik vraag professionals regelmatig om een droomscenario te schetsen: hoe zou je het oplossen als er geen belemmeringen zijn? Even los van regels, wachtlijsten en systemen." Wat haar daarbij opvalt: "Meestal gaat het over beter benutten wat er al kan, binnen de wet." Toch vinden professionals dat spannend, ervaart Aicha. "Ze willen kaders, omdat ze bang zijn om iets fout te doen. Terwijl maatwerk juist betekent dat je veel mág, zolang je het maar goed onderbouwt."

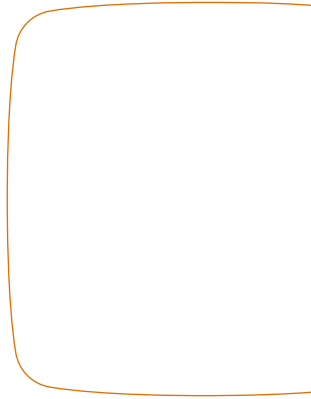
"Dat is mijn ultieme droom: dat mensen zich echt gehoord en geholpen voelen door de professionals die naast hen staan."

Juist die terughoudendheid laat volgens Aicha zien waar het wringt. En dus ook waar verandering nodig is. "We denken nog

te vaak vanuit systemen, terwijl de urgentie vraagt om anders handelen," zegt ze. "Neem dakloosheid. Dat wordt steeds zichtbaarder en schrijnender, zeker voor vrouwen en kinderen. En ook bij de aanpak van huiselijk geweld is er nog zoveel te leren en te verbeteren. Over dromen gesproken, als dat toch eens zou verdwijnen..."

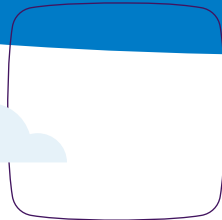
Hulp als gezamenlijke verantwoordelijkheid

We moeten toe naar een manier van werken waarin inwoners de hulp krijgen op het moment dat zij die nodig hebben, stelt Aicha. "Dat is mijn ultieme droom: dat mensen zich echt gehoord en geholpen voelen door de professionals die naast hen staan. Door aandacht, door te luisteren en door samen verantwoordelijkheid te nemen. Hulp wordt dan iets gezamenlijks: niet iets dat vastzit in regels en systemen, maar iets dat ontstaat in contact en verbinding."



Dromen van ...

‘De inwoner in één keer goed helpen’



Erik de Jong
Senior adviseur uitvoering,
gemeente Den Haag

Isabelle Haafs
Senior Opgavemanager Sociaal Domein,
gemeente Den Haag



Stel je een inwoner voor die vastloopt op meerdere fronten: zijn werk staat onder druk, er zijn schulden, de zorg voor een partner of kind vraagt veel en de brieven stapelen zich op. Wanneer hij bij de gemeente aanklopt voor hulp, wordt hij in één keer goed geholpen. De professional ziet dat er meer speelt en overziet het geheel. Samen bepalen ze de juiste route en schakelen ze de kennis, expertise en collega's in die nodig zijn. Zo organiseren ze passende hulp, ook buiten de gebaande paden. Dát is de droom van Erik de Jong en Isabelle Haafs.

“De meeste mensen die zich bij ons melden hebben een duidelijke, afgebakende vraag,” vertelt Erik. “Een paspoort, een melding openbare ruimte, een aanvraag voor huishoudelijke hulp. Voor ongeveer tachtig procent van de vragen werkt onze organisatie goed, en zelfs steeds beter. Dat moet vooral zo blijven.” Maar er is ook een andere groep, vervolgt Isabelle. “Zo’n twintig procent heeft meer dan één hulpvraag. Werk én schulden. Zorg én wonen. Problematiek die zich opstapelt en onderling verweven is.”

Juist voor die groep dromen Erik en Isabelle van een gemeente waarin het niet uitmaakt waar iemand binnenkomt. Of dat nu via Werk, Zorg of het klantcontactcentrum is: iedere inwoner krijgt de hulp die hij of zij nodig heeft. Dat betekent dat professionals herkennen wanneer een inwoner iets anders nodig heeft dan het standaardaanbod, en dat zij de ruimte en ondersteuning hebben om tijdig te zien wanneer meer nodig is. En dat de organisatie zo is ingericht dat zij daar ook naar kunnen handelen. “Dat is geen individueel vraagstuk,” benadrukt Erik. “Het is een organisatieopgave.”

Maatwerk als mindset

Voor Erik en Isabelle begint dat bij een andere manier van kijken. “Maatwerk is voor ons geen uitzondering,” zegt Erik. “Het is een mindset. Je begint altijd met de vraag: is deze inwoner in één keer goed geholpen met het bestaande aanbod?” Vaak is dat zo. Maar soms ook niet. Dan is iets anders of méér nodig dan binnen het eigen takenpakket past. “Dat kan iets zijn wat op een andere plek in de organisatie zit,” vult Isabelle aan. “Of zelfs buiten de gemeente. Dan moet je breder kijken dan je eigen afdeling of regeling.”

“Soms betekent maatwerk dat je over werkinstructies en beleidsregels heen moet kijken.”

Maatwerk is daarmee niet iets bijzonders of ingewikkelds. “Door het perspectief van de inwoner centraal te zetten in plaats van de logica van onze organisatie, lever je al maatwerk,” zegt Erik. “Maar dat vergt wel

tijd. Tijd om echt te luisteren en samen met de inwoner te verkennen wat er speelt.” Daarnaast zijn kennis en kennissen belangrijk. “Professionals moeten weten wie ze kunnen bellen, wie waarbij betrokken is en hoe ondersteuning zich tot elkaar verhoudt.”

“Als die verbindingen niet goed werken, loop je het risico dat inwoners tussen systemen en verantwoordelijkheden terechtkomen.”

“Soms betekent maatwerk dat je over werkinstructies en beleidsregels heen moet kijken,” zegt Isabelle. “Of dat je zelf initiatief neemt om samen te werken met de afdeling of partners die nodig zijn om de inwoner in één keer goed te helpen. En soms betekent het juist dat je aansluit bij iemand anders die regie voert. Je werk is dan onderdeel van een breder plan.” Regie voeren is daarin geen extra taak, maar

een noodzakelijke schakel. Het creëert structuur, verbindt professionals en biedt inwoners een duidelijk aanspreekpunt. Erik: “Samen help je de inwoner zoals je zelf geholpen zou willen worden.”

Eerder samen optrekken

Dat het bieden van hulp bij meervoudige hulpvragen zo complex is, komt vooral door wat er gebeurt in de tussenruimte: de verbindingen tussen domeinen, processen en organisaties. “Daar kan het goed gaan, maar daar kan het ook misgaan,” zegt Isabelle. “Als die verbindingen niet goed werken, loop je het risico dat inwoners tussen systemen en verantwoordelijkheden terechtkomen. Meervoudige problematiek wordt dan niet op tijd herkend, waardoor problemen zich opstapelen en steeds moeilijker op te lossen zijn.”

Goede samenwerking binnen het sociaal domein en daarbuiten is daarom cruciaal. De gemeente Den Haag is sterk in het organiseren van ondersteuning wanneer

situaties urgent worden. Maar Erik en Isabelle willen een stap verder. “We willen dat het vanzelfsprekend wordt om vroegtijdig te signaleren wanneer meer nodig is,” zegt Isabelle. “Niet wachten tot iemand vastloopt, maar eerder samen optrekken.” Dat vraagt om verandering in houding én in sturing, inrichting en ondersteuning.

Erik: “Bij gestapelde problematiek moet je sturen vanuit het perspectief van de inwoner, niet vanuit onze wettelijke taken of beleidskaders.” Dat kan betekenen dat nieuwe vormen van dienstverlening nodig zijn, of dat organisatieonderdelen soms een stap terugzetten in het eigen belang, zodat het geheel beter functioneert. “Vanuit het perspectief van de inwoner is dat logisch,” zegt Isabelle. “Maar organisatorisch is het soms ingewikkeld. Juist daarom is dit een gezamenlijke opgave.”

Maatwerk & Regie als beweging

Om die dromen te verwezenlijken, werken Erik en Isabelle samen met collega’s aan

het programma Maatwerk & Regie. Geen tijdelijk project, maar een beweging richting een structurele andere manier van werken, van reparatie naar preventie. “Ons doel is inwoners in één keer goed te helpen. Om dat te bereiken, is het nodig dat maatwerk bieden en – waar nodig – regie voeren een vast onderdeel wordt van de gemeentelijke werkwijze,” zegt Erik. “Dat het in het DNA van onze organisatie zit.”

“Je leert van elkaars expertise, maar misschien nog belangrijker: je leert elkaar kennen. Dat maakt dat je elkaar later sneller weet te vinden.”

De beweging draagt bij aan meer overzicht, stabiliteit, bestaanszekerheid en gelijke kansen voor inwoners. Door vroeg te herkennen wanneer maatwerk nodig is, worden vraagstukken sneller en meer in samenhang opgepakt. “Zo voorkom je dat problemen verergeren en de kosten oplopen,” aldus Isabelle. Tegelijkertijd

geeft het professionals de ruimte om hun werk goed te doen: minder zwoegen en meer plezier.

Drie pijlers

Het programma is gestart vanuit drie pijlers: Doorbraken, Alledaags maatwerk en Leren & reflecteren. De pijler Doorbraken richt zich op situaties die zijn vastgelopen of geëscaleerd. “We noemen dat ‘de achterkant’,” legt Erik uit. “We helpen zulke vastgelopen situaties weer in beweging te brengen. Maar minstens zo belangrijk is dat we deze manier van kijken verspreiden in de organisatie.”

Alledaags maatwerk richt zich meer op de voorkant: het zo vroeg mogelijk herkennen en handelen om te voorkomen dat problematiek verergerd. “Het moet zichtbaar en voelbaar zijn in elk gesprek,” zegt Isabelle. “In de grondhouding van professionals. In het benutten van je netwerk. In het durven benoemen dat er meer nodig is dan het standaardaanbod.”

Leren & reflecteren over de domeinen heen zorgt voor verbinding en gezamenlijke focus. Samen met professionals en in samenwerking met Hogeschool Leiden zijn leerinterventies en een masterclass Maatwerk & Regie ontwikkeld waarin collega’s uit verschillende afdelingen samenwerken rond één huishouden. “Je leert van elkaars expertise,” zegt Isabelle. “Maar misschien nog belangrijker: je leert elkaar kennen. Dat maakt dat je elkaar later sneller weet te vinden.”

“Het staat of valt met blijvende aandacht, scherpe sturing, aanjagen vanuit een domein- overstijgende blik.”

De verschillende leeractiviteiten – van basisverkenning tot verdiepende modules en netwerkbijeenkomsten – helpen professionals om het perspectief van de inwoner centraal te stellen, zorgvuldig af te wegen met behulp van de waarden-

driehoek en samen te werken aan duurzame, maatschappelijk verantwoorde oplossingen. “Daarmee ondersteunt het leeratelier de organisatiebrede beweging waarin maatwerk en regie geen uitzondering zijn, maar de professionele norm.”

“Je wilt inwoners met een eenvoudige vraag snel en goed helpen, zonder hen te belasten met onnodige stappen.”

Eén samenhangend systeem

De afgelopen jaren hebben laten zien wat er mogelijk is als professionals vanuit verschillende domeinen en afdelingen hun expertise bundelen en ondersteuning bewust op elkaar afstemmen. Dan ontstaat rust en overzicht, juist voor inwoners met langdurige of complexe hulpvragen. “Een goed IT-systeem is daarbij een belangrijke randvoorwaarde,” zegt Erik. “IT moet je helpen om direct te handelen, in plaats van eerst te moeten zoeken. Het moet zorgen voor overzicht en samen-

werking, ook wanneer vraagstukken zich over langere tijd ontwikkelen.”

Tegelijk weten Erik en Isabelle dat deze beweging breder is dan techniek of een programma. “Dit organiseer je niet eenmalig,” zegt Isabelle. “Het staat of valt met blijvende aandacht, scherpe sturing, aanjagen vanuit een domeinoverstijgende blik en het steeds opnieuw leggen van verbindingen.” Erik: “Daarom vraagt dit om een structurele inrichting. Een samenhangend systeem waarin ruimte is voor maatwerk om te doen wat nodig is, waarin regie richting geeft en professionals elkaar weten te vinden.”

Blijven zoeken naar balans

Volgens Erik blijft het zoeken naar balans. “Je wilt inwoners met een eenvoudige vraag snel en goed helpen, zonder hen te belasten met onnodige stappen. Tegelijkertijd wil je snel kunnen meebewegen met wie meer nodig heeft.” Die spanning tussen efficiëntie en maatwerk hoort bij een grote organisatie met loketten, kaders

en verantwoordelijkheden. “Juist daar zit onze opgave,” zegt Isabelle. “Dat we niet langer redeneren vanuit kokers en systemen, maar vanuit de inwoner.”

De droom van Erik en Isabelle blijft daarbij richting geven: een gemeente waar het niet uitmaakt waar iemand binnenkomt. Waar tijdig wordt herkend wat hij of zij nodig heeft. En waar ook inwoners met meervoudige problematiek in één keer goed worden geholpen, met de juiste kennis, de juiste kennis en een aanpak die aansluit bij wat zij nodig hebben.



Dromen van ...

‘Systemen als hulpmiddel, niet als doel’



Sirkka ten Kleij

Accountmanager Gemeenten bij de
Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG)

Een naam, een geboortedatum, een adres. Gegevens die nodig zijn om onze samenleving te organiseren en die bepalen of je recht hebt op zorg, ondersteuning of een woning. Voor de meeste mensen werkt dat goed. Maar wie afwijkt van het gemiddelde, merkt hoe groot de impact van een registratie kan zijn, doordat andere wetten en regelingen erop voortbouwen. Wat als hulpmiddel is bedoeld, kan dan een belemmering worden. Dat moet anders, droomt Sirkka ten Kleij. “De mens moet voorop staan. Systemen zijn bedoeld als hulpmiddel, niet als doel op zich.”

Sirkka is accountmanager gemeenten bij de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG) en het vaste aanspreekpunt voor gemeenten op het terrein van burgerzaken. Vanuit die rol ondersteunt zij zo'n zeventig gemeenten, vooral in het noorden van het land, door mee te denken en te adviseren bij complexe vraagstukken. Eerder werkte Sirkka zelf bij een gemeente, in zowel uitvoerende als aansturende functies. Die achtergrond komt in haar huidige baan goed van pas. “Ik ken de wet- en regelgeving, maar ik weet ook hoe het er in de praktijk aan toegaat. En vooral: wat besluiten betekenen voor inwoners.”

Tussen registratie en werkelijkheid

Die ervaring kleurt ook hoe Sirkka kijkt naar de systemen waar veel overheidswerk op leunt. In Nederland vormt de Basisregistratie Personen (BRP) het fundament onder alle uitvoeringsprocessen. “Het is een registratie van wieg tot graf,” legt ze uit. “Naam, nationaliteit, gezinssituatie, verblijfplaats: alles komt erin samen. Ook oude gegevens blijven bewaard.”

“Zo'n feitenregistratie is overzichtelijk en werkt in algemene zin goed,” vervolgt ze. “Maar het systeem gaat uit van vaste gegevens en duidelijke categorieën. Voor

uitzonderingen is soms weinig ruimte.” De gegevens uit de BRP worden bovendien gebruikt om inkomens-, adres- en gezinsgegevens te verifiëren bij de toekenning van bijvoorbeeld financiële voorzieningen. Daar kan spanning ontstaan, zegt Sirkka. “Als iemand niet goed geregistreerd staat, loopt vrijwel alles vast. Bijna elke regeling gebruikt de BRP. De manier waarop regels en processen zijn ingericht vraagt om eenduidigheid, bewijs en vastomlijnde categorieën, terwijl levens vaak rommelig zijn.” Wie buiten de norm valt, merkt dat die niet meer zomaar in de registratie past. “Op dat punt moet de focus zijn om de mens voorop te stellen en te houden: systemen als hulpmiddel, met de mens voorop.”

Waar regels knellen

Die spanning komt in de praktijk vaak terecht bij medewerkers burgerzaken van gemeenten. Zij dragen een grote verantwoordelijkheid, legt Sirkka uit. Zij bewaken de kwaliteit van de BRP en

nemen besluiten namens het college van B&W. “Dat vraagt om zorgvuldigheid. Wijzigingen moeten goed onderbouwd zijn.” Tegelijkertijd maakt die zorgvuldigheid het systeem ook streng. “De Wet BRP kent geen uitzonderingsbepaling. Dat betekent dat medewerkers soms weinig ruimte ervaren, ook als ze zien dat iemand klem komt te zitten.”

Zo’n besluit aan de voorkant kan grote gevolgen hebben. “Als een registratie niet wordt aangepast, kunnen andere professionals vaak weinig betekenen,” zegt Sirkka. Dat ziet ze bijvoorbeeld bij mensen die hun woning verliezen en tijdelijk bij anderen verblijven. “Volgens de regels moeten zij zich inschrijven op het adres waar ze feitelijk verblijven. Maar die inschrijving kan onder andere financiële gevolgen hebben voor de hoofdbewoner, bijvoorbeeld voor toeslagen of uitkeringen. In de praktijk zien we dat mensen bang zijn voor de risico’s of de mogelijkheden niet kennen. Het gevolg is dan vaak geen inschrijving, geen

toegang tot hulp of voorzieningen. Je doet letterlijk niet mee.”

Een ander voorbeeld ziet Sirkka bij mensen die noodgedwongen op een recreatiepark wonen. “Zij moeten zich daar officieel inschrijven. Maar permanente bewoning is in strijd met het bestemmingsplan en kan leiden tot handhaving, waardoor iemand zijn woonplek verliest. Dat voelt tegenstrijdig. Een systeem dat bedoeld is om duidelijkheid te bieden, werkt dan averechts.”

Zoeken naar wat wél kan

Vanuit haar rol probeert Sirkka samen met gemeenten ruimte te vinden. “We kijken: waar loopt het vast, wie moet erbij betrokken worden, en wat is hier wél mogelijk?” De oplossing hoeft niet altijd in de BRP zelf te liggen. Soms zit de ruimte in een andere regeling, betere afstemming of het benutten van bestaande mogelijkheden. Ze adviseert gemeenten altijd vanuit het belang van de inwoner, al kan ze niets afdwingen. “Gemeenten zijn autonoom.

Mijn invloed zit in het meedenken. Binnen die ruimte zoek ik altijd naar manieren waarop iemand weer verder kan.”

Daarbij ziet Sirkka hoe belangrijk samenwerking binnen gemeenten is. Ze droomt van een praktijk waarin professionals en afdelingen elkaar makkelijker weten te vinden, met de inwoner als gezamenlijk uitgangspunt. “Veel problemen houden niet op bij één loket. Burgerzaken, het sociaal domein, schuldhulp, wonen – ze raken elkaar allemaal. Als professionals elkaar kennen en hun werk afstemmen, kunnen ze samen zoeken naar oplossingen die echt helpen. Zo voorkom je dat regels elkaar in de weg zitten en mensen daar de dupe van worden.”

Durven delen om beter te helpen

Die samenwerking vraagt ook om anders omgaan met informatie, ziet Sirkka. Zorgvuldige gegevensdeling is daarin onmisbaar. “Ik vind werken met de AVG weleens ingewikkeld. Veel mag wel, maar

dat is niet altijd bekend. Of mensen zijn bang om fouten te maken.” Daardoor blijven signalen soms liggen, terwijl ze juist kunnen helpen. “Als één professional ziet dat iemand schulden heeft of onveilig woont, kan het enorm helpen als dat signaal gedeeld wordt. Niet om alles te delen, maar om precies de informatie die nodig is paraat te hebben om samen iemand verder te helpen.”

Hoe groot de gevolgen kunnen zijn als dat niet lukt, blijkt uit een casus die haar is bijgebleven: een man die als vluchteling naar Nederland kwam en bij zijn eerste registratie een onjuiste identiteit verklaarde. Met onderzoek en gecontroleerde, echt bevonden brondocumenten probeert hij al jaren zijn identiteit te herstellen. “De keten geeft aan dat ze niets kunnen doen totdat de wijziging in de BRP is verwerkt,” vertelt Sirkka. “Maar die wijziging komt er niet.” In de loop der jaren verhuisde de man meerdere keren. Iedere verhuizing betekende opnieuw een verzoek indienen. Zelfs bij

aangifte leidde zijn situatie tot aanhouding en nader onderzoek. “En ondanks dat betrokken partijen ervan overtuigd zijn dat de brondocumenten bij deze man horen en echt zijn, wordt het verzoek blijvend afgewezen.”

Dat heeft verstrekkende gevolgen voor hemzelf én zijn kinderen. De relatie is niet in de BRP vastgelegd, wat doorwerkt in andere besluiten. Volgens Sirkka staat deze casus niet op zichzelf. “Door de ingewikkelde procedures, het niet goed begrijpen van wat er gebeurt en de taalbarrière geven veel mensen het uiteindelijk op.”

Eerst naar de mens kijken

In haar droom kan het anders. “Dan wordt iemand niet van loket naar loket en van hulpverlener naar hulpverlener gestuurd, maar eerder en sneller echt geholpen,” zegt Sirkka. “Bijvoorbeeld via een wijkteam of ketenregisseur van de gemeente. Je krijgt dan iemand die naast je staat en samen met jou uitzoekt wat er speelt, tot

het helemaal geregeld is.” Zoals ze eerder al aangaf, zijn daarvoor duidelijke afspraken nodig over wie mag beslissen, en om goede samenwerking tussen professionals en afdelingen. “Niet ieder probleem past binnen één domein. Juist als professionals samen verantwoordelijkheid durven én mogen nemen, ontstaat ruimte om te doen wat nodig is.”

Daarvoor is ook ruimte nodig in de regels, zegt Sirkka. “Meer ruimte om in schrijvende situaties eerder te kunnen afwijken, niet pas via bezwaar of de rechter, maar laagdrempeliger.” Want hoewel het systeem voor veel mensen goed werkt, is voor Sirkka duidelijk dat het niet altijd aansluit bij ieders situatie. “Daarom moeten we eerst naar de mens kijken, en dan pas naar het systeem. Daarvoor hoeven we systemen niet af te schaffen, maar wel zó in te richten dat ze ondersteunen in plaats van belemmeren.”

Dromen van ...

‘Eén vast aanspreekpunt voor inwoners in de knel’



Ruth Kanis

Maatwerkfunctionaris bij de
Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)

Mensen met complexe problemen belanden vaak in een doolhof: waar moet je aankloppen en wie helpt je écht? Ruth Kanis, maatwerkfunctionaris bij de IND, ziet ze dagelijks langs allerlei loketten zwerven. Dat kan anders, is haar overtuiging: door deze inwoners altijd één vast aanspreekpunt te geven. Het liefst de professional bij wie zij als eerste aankloppen. “Je wilt dat ambtenaren en andere professionals in zo’n situatie zeggen: ‘deze inwoner is nu mijn verantwoordelijkheid’, zodat niemand meer zelf hoeft zoeken naar wie de regie pakt.”

In haar werk bij de IND merkt Ruth soms wat er misgaat als zo’n aanspreekpunt ontbreekt. “Je moet nu als inwoner zelf weten waar je moet zijn. Je moet bellen, uitzoeken, begrijpen dat jouw vraag eigenlijk niet bij het UWV hoort maar bij de gemeente, of andersom.” Dat vraagt veel van inwoners die vaak al onder druk staan, vertelt ze. “Terwijl je eigenlijk wilt dat een professional meteen aanvoelt: ‘hier is meer aan de hand, deze persoon kan ik niet zomaar loslaten’. Dit zorgt ervoor dat mensen direct geholpen worden, omdat iemand samen met hen regelt wat nodig is.”

‘Ik help jou namens de overheid’

Volgens Ruth zijn de overheid en het sociaal domein nu nog onvoldoende ingericht op deze benadering. Dienstverlening gebeurt in hokjes, loketten hebben eigen taken en verantwoordelijkheden, en doorverwijzen wordt daardoor de reflex. “Het UWV heeft dan een eigen stukje, de IND weer een ander stukje, enzovoort. En als inwoner moet je maar hopen dat je in al die ‘stukjes’ iemand vindt die jou verder kan helpen.” Als Ruth het systeem zou mogen heruitvinden, zou dat niet meer gebeuren, zegt ze stellig: “Dan voelen alle ambtenaren: ik ben niet alleen van

‘mijn loket’, maar ik ben ambtenaar. Ik vertegenwoordig de overheid en jij komt nu bij mij. Dat maakt het mijn taak om jou namens die overheid verder te helpen, tot je me niet meer nodig hebt.”

“Van buitenaf lijkt dat op onwil: ‘hij of zij regelt het niet, wil niet werken en trekt een uitkering’. Maar vaak komt dat omdat systemen botsen”

Huilend aan de telefoon

Haar droom is niet abstract, benadrukt Ruth. In de praktijk ziet ze al hoe het anders kan. Ze vertelt over een vrouw die in een verblijfsprocedure zat. Zij mocht werken én had recht op een uitkering als ze niet kon werken. Tot zover de theorie, want in de praktijk liep ze hopeloos vast. “Ik had haar huilend aan de telefoon,” vertelt Ruth. “Ze had geen geld, geen eten, wél kinderen om voor te zorgen. Ze leefden op voedselbonnen van het Rode Kruis.” Waardoor dat kwam?

“Werk vinden lukte niet. Werkgevers haakten af omdat ze geen legitimatiebewijs had en haar status onduidelijk was. Toen ze besloot om dan maar een uitkering aan te vragen, raadde de gemeente haar dat af. Ze dachten – ten onrechte – dat het haar procedure kon schaden.”

In plaats van haar door te verwijzen, bleef Ruth betrokken. Ze nam contact op met haar gemeente, regelde een tijdelijk ID-bewijs en ging in gesprek over de mogelijkheden en gevolgen van een uitkering. “Zo kreeg ze weer wat waardigheid terug en kon ze weer gewoon eten voor haar kinderen kopen.” Dit soort situaties zijn schadelijk voor mensen, stelt Ruth vast. “Het gaat vaak om mensen die wel degelijk willen meewerken en verantwoordelijkheid willen nemen, maar vastlopen in een wirwar van loketten, regels, afschuiven en misverstanden. Van buitenaf lijkt dat op onwil: ‘hij of zij regelt het niet, wil niet werken en trekt een uitkering’. Maar vaak komt dat omdat systemen botsen.

Dan vragen we van mensen dat ze meedoen, terwijl we dat tegelijkertijd onmogelijk maken.”

“Stop met uitleggen wie waarvoor verantwoordelijk is. Wees in plaats daarvan bereid degene te zijn die inwoners helpt en het eerste aanspreekpunt is, zolang dat nodig is.”

Een onmogelijke puzzel

Daarom vindt Ruth het niet reëel dat de overheid van inwoners vraagt dat, wanneer problemen zich opstapelen, zij zelf de regie voeren, de juiste routes vinden, regels begrijpen en organisaties aan elkaar knopen. “Toch gebeurt dat nu vaak,” zegt ze. “En wie daarin vastloopt, krijgt al snel het stempel ‘onvoldoende zelfredzaam’, terwijl het probleem meestal ligt bij wat wij van mensen vragen. Wij leggen een puzzel voor die sommige mensen gewoon niet zelf kunnen oplossen.” Als iemand daarin

vastloopt, houden we diegene vervolgens wél verantwoordelijk voor het resultaat, ziet Ruth. “Met alle gevolgen van dien: stress, schaamte en verdere ontregeling.”

Inwoners niet loslaten

Binnen de overheid is daarom het fundamentele besef nodig dat inwoners geen onderscheid maken tussen loketten en organisaties. “Voor hen ben jij de overheid.” Een besef dat vraagt om bijbehorend gedrag, zegt Ruth: “Stop met uitleggen wie waarvoor verantwoordelijk is. Wees in plaats daarvan bereid degene te zijn die inwoners helpt en het eerste aanspreekpunt is, zolang dat nodig is.” Je eerste reactie is dan niet langer: ‘dit hoort niet bij mijn taken’, maar: ‘dit is op mijn pad gekomen, hier moet ik iets mee’, geeft ze aan. “In die rol hoef je echt niet alles zelf te doen. Wel ben je degene die het overzicht houdt, andere professionals inschakelt en samen met hen organiseert wat nodig is.”

Voorwaarde is dat iedere professional écht de ruimte voelt om zo te handelen, omdat het systeem daarop is ingericht. Ruth schetst hoe dat er praktisch uitziet: “Er zijn korte lijnen tussen organisaties, professionals hebben duidelijk mandaat om samen te werken en er is veel onderling vertrouwen dat niemand een inwoner ‘loslaat’ zodra het ingewikkeld wordt. Juist in complexe situaties is het uitgangspunt: ‘deze inwoner hoeft dit niet zelf te coördineren, dat doen wij’. Ongeacht waar iemand aanklopt.”

“De keerzijde is dat hulp tekort kan schieten, terwijl de praktijk laat zien dat het ook anders kan.”

In crisissituaties kan het wél

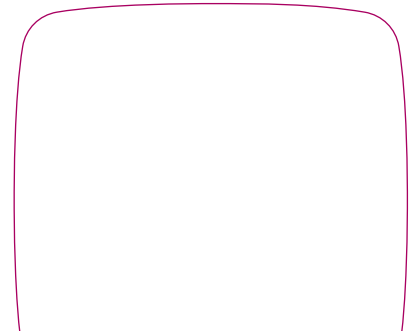
Dat dit nu niet gebeurt, komt volgens Ruth én door de wirwar die het systeem is én door het ontbreken van eindverantwoordelijkheid. “Iedere ambtenaar handelt vanuit de eigen rol en opdracht,” zegt ze.

“Maar niet iedereen krijgt, voelt of durft de ruimte te nemen om naar voren te stappen als inwoners vastlopen tússten die rollen. Zeker niet wanneer helpen lastig is.” Tegelijkertijd benadrukt ze dat dit niet voor iedereen geldt. “Er zijn gelukkig ook ambtenaren die die stap wél zetten.”

Formeel hebben professionals vaak gelijk als zij binnen hun opdracht blijven, geeft Ruth aan. De keerzijde is dat hulp tekort kan schieten, terwijl de praktijk laat zien dat het ook anders kan. “In crisissituaties vallen schotten tussen organisaties plotseling weg, werken professionals nauw samen en neemt altijd iemand verantwoordelijkheid voor het geheel. Dan lukt het ineens wél. Dat laat zien dat het kán, en dat het dus ook een keuze is om die ruimte te nemen.”

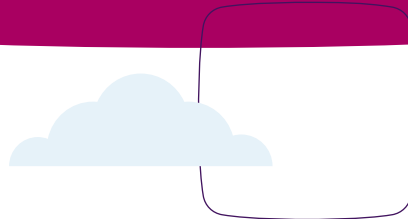
Laten we dit anders organiseren, besluit Ruth. “Want het gedrag van ambtenaren en professionals volgt uit hoe we het systeem inrichten. En het kan niet zo zijn dat goede hulp aan inwoners afhankelijk

is van incidentele professionals die wél persoonlijk betrokken raken bij een inwoner.” Daarom moet het systeem veel duidelijker maken wie verantwoordelijk is voor de ondersteuning en begeleiding van vastgelopen inwoners, vindt Ruth. “Nu kan iedereen formeel binnen de eigen opdracht blijven. Maar als iemand tussen wal en schip valt, moet helder zijn: dit is ónze gezamenlijke verantwoordelijkheid, en uiteindelijk die van iedere betrokken ambtenaar. Zodat professionals die hun nek uitsteken niet langer de uitzondering zijn, maar de regel. En zodat de overheid voorspelbaar, menselijk en betrouwbaar wordt.”



Dromen van ...

**‘Een plek voor
iedereen, juist als
het ingewikkeld is’**



Sanne van Es

Coördinator Landelijk Coördinatiepunt
Beveiligde Bedden

Een plek voor iedereen, ook voor mensen met extreem ingewikkelde problemen. Daarvan droomt Sanne van Es. Als coördinator bij het Landelijk Coördinatiepunt Beveiligde Bedden ondersteunt zij professionals die werken met de meest complexe doelgroepen in het sociaal domein: “De mensen waar iedereen ‘nee’ tegen zegt.” In Nederland schuiven we deze mensen van de ene naar de andere plek door, vertelt ze: “Overal krijgen ze te horen: ‘niet hier’. Terwijl je deze mensen graag een plek wilt geven waar ze hopelijk een toekomst kunnen opbouwen.”

Bij deze doelgroepen draait het om zorg én veiligheid, vertelt Sanne: “Denk aan mensen met een combinatie van psychiatrische en sociale problemen, ernstig ontwrichtend gedrag of zedenproblematiek.” Wanneer een professional belt met de inschatting dat een beveiligd bed nodig is, denkt Sanne mee. Ze stelt vragen om scherper te krijgen wat iemand precies nodig heeft. Soms blijkt dat een zogeheten ‘beveiligd bed’ passend is, maar het kan ook gaan om meer nabijheid of een hogere intensiteit van zorg. “Soms moet je iemand beschermen tegen zichzelf én tegen wat hij of zij in de omgeving kan

veroorzaken. In zulke situaties kan een plek binnen een bestaande zorginstelling waar extra veiligheidsmaatregelen gelden, uitkomst bieden.”

‘Dit kunnen wij niet’

Reguliere zorg- en opvang is voor deze doelgroep vaak niet passend. Dat hoeft ook niet, vindt Sanne, “zolang er een alternatief is dat past bij hun situatie.” Tegelijkertijd stelt ze vast dat de plekken schaars zijn en dat financiering en regelgeving niet altijd goed aansluiten op de werkelijkheid. “Vaak is er sprake van gestapelde problematiek,” legt ze uit.

“Iemand kan bijvoorbeeld psychiatrische problemen hebben én een licht verstandelijke beperking (LVB). Voor die LVB is een VG-indicatie nodig, voor psychiatrie een GGZ-indicatie. Dan ontstaat al snel de discussie: wat is voorliggend? Maar je hebt het wel over één en dezelfde persoon.”

De indicatie bepaalt vervolgens in welke financieringsstroom iemand valt. Het systeem is ingericht op één dominante grondslag en één bijbehorend budget, terwijl deze mensen niet in één hokje passen. Door die combinatie van complexiteit, financieringsstromen en wet- en regelgeving zijn zorgaanbieders soms terughoudend om de zorg te organiseren. “Dan hoor je al snel: ‘dit kunnen wij niet’. Niet omdat ze niet willen, maar omdat het systeem het ingewikkeld maakt.”

Volgens Sanne zit daar ook de kern van het probleem. “Alles wat buiten de gebruikelijke route valt, is lastig en soms moeilijk te organiseren. We moeten dan

soms over ons eigen domein heen kunnen kijken. Dat maakt ‘nee’ zeggen veel veiliger dan zoeken naar wat wél nodig is,” legt ze uit. Zo botst haar droom dagelijks met de harde realiteit. “Professionals denken vaak meteen: hoe moeten we dit met elkaar regelen? En nog voordat iemand écht is gezien, volgt afwijzing of doorschuiven. Terwijl ik ervan droom dat we er niet over hoeven nadenken óf we mensen wel willen helpen, omdat het gewoon kán.” Sanne droomt van doen wat nodig is, juist in de meest ingewikkelde situaties, zonder terug te deinzen voor een hoge zorgbehoefte, agressie of de complexiteit van de casus, maar te zoeken naar hoe we dit samen kunnen aanpakken.

Iedereen verdient een plek

Onze samenleving is keihard voor sommige mensen, ziet Sanne. “Neem uitgeprocedeerde vreemdelingen. Vaak kunnen ze niet terug naar hun eigen land en daardoor leiden ze een zwervend bestaan. Ze kunnen nergens een beroep op doen en hebben

letterlijk geen plek.” Daar kan Sanne niet mee leven: “Er zouden geen mensen mogen zijn waarvan we accepteren dat er geen plek voor ze is. Het uitgangspunt moet zijn: we regelen dit, juist omdat het ingewikkeld is. Want iedereen verdient dat.”

“Het is goed om te erkennen dat cliënten regelmatig slachtoffer zijn van een combinatie van omstandigheden.”

Successen in de praktijk geven Sanne hoop. Ze vertelt over een gevaarlijke jongeman die na veel zwerven een opvangplek vond waar het klopte. “Hij was echt heel gevaarlijk,” erkent ze. “Hij had het enorm zwaar en werd van de ene naar de andere opvang doorgeschoven. Op een gegeven moment kwam hij op een beveiligde plek terecht met een begeleider die hem écht zag, en een behandelaar die het met hem aandurfde, ondanks zijn verleden. Vanaf dat moment veranderde hij.”

Professionals met lef

Een passende plek levert veel op, is Sannes overtuiging. “Dat creëert rust, ontwikkeling en perspectief. Dat zag je ook bij deze jongen. Hij zit daar nog steeds en heeft intussen een diploma behaald.” Zo zijn er in haar optiek veel mensen die feitelijk al “zijn uitgekotst door iedereen,” maar die echt wel stapjes zouden kunnen zetten. “Dat vraagt alleen wel om een keuze van bovenaf en om regels die kunnen meebewegen met de professionals die deze mensen willen helpen. Zodat zij er niet alleen voor staan. Want zonder rugdekking blijft ‘nee’ zeggen soms de veiligste keuze en blijven we voor de echte probleemgevallen afhankelijk van professionals met genoeg lef.”

Sanne is idealistisch en nuchter tegelijk: niet iedereen is te helpen, of wil geholpen worden. “Er zitten mensen tussen die dusdanig veel problemen hebben op verschillende leefgebieden dat ze dit zelf soms niet eens zien. Het zou mooi zijn als je hen

nog kan helpen, maar voor mijn gevoel is dat niet altijd realistisch.” Wel vindt ze het belangrijk dat je bepaalt wannéér je tot die conclusie komt: “Dat moet niet na een eerste afwijzing, of omdat het ingewikkeld wordt, maar pas nadat serieus is gezocht naar wat iemand nodig heeft. Want als we mensen te vroeg afwijzen, ondergraven we de zorgvuldigheid én onze veiligheid.”

“Als behandeling of verdere ontwikkeling bij mensen niet haalbaar is, moet er voor hen nog steeds een plek zijn”

Mogen zijn wie je bent

Daarnaast is het goed om te erkennen dat cliënten regelmatig “slachtoffer zijn van een combinatie van omstandigheden,” stelt Sanne. Problemen staan zelden op zichzelf, bedoelt ze daarmee: “Psychische klachten, gebrek aan stabiliteit, eigen gedrag en afwijzing door het systeem versterken elkaar. Soms hebben mensen gewoon

pech, omdat zij op het verkeerde moment op de verkeerde plek zijn, of net niet die ene begeleider of behandelaar treffen die het verschil had kunnen maken...”

“Als behandeling of verdere ontwikkeling bij mensen niet haalbaar is, moet er voor hen nog steeds een plek zijn,” vervolgt Sanne. Salviq is daar een mooi voorbeeld van: een initiatief voor langdurig beveiligd wonen mét zorg, maar zonder dat behandeling een doel is. Het concept is veelbelovend, al is het nog in ontwikkeling en zijn de bedden er op dit moment nog niet. “Via dit soort initiatieven krijgen mensen een plek waar ze gewoon mogen zijn wie ze zijn.” Dat is soms het hoogst haalbare, zegt ze: rust, stabiliteit en veiligheid, voor de persoon zelf én voor de omgeving.

Het uitgangspunt verleggen

Volgens Sanne brengt eigenaarschap haar droom dichterbij. “Je hebt soms gewoon iemand nodig die zegt: ik ga die persoon helpen. Iemand die niet vooraf weet of

het lukt, maar wel bereid is om verantwoordelijkheid te nemen en daarbij de professionals weet te benaderen die kunnen helpen.” Dat vraagt om multidisciplinair werken én om het hebben van rugdekking, geeft ze aan: “Professionals gaan dit niet doen, of maar heel beperkt, als het systeem niet achter ze staat. Dan blijven ze ‘nee’ zeggen.”

Sannes boodschap voor beleidsmakers én voor alle andere professionals is daarom: “Blijf mensen altijd zien als mens en niet als probleem of risico. Blijf in gesprek, ook als er nog geen oplossing is. En durf het uitgangspunt te verleggen: niet óf iemand in het systeem past, maar hoe we het systeem rondom iemand kunnen aanpassen, moet leidend zijn. Kijk naar wat er wél kan. En als iets niet kan, vraag dan: wat is er nodig om het toch te proberen? Daarmee laten we als samenleving zien wat we waard zijn!”

Dromen van ...

‘Een wereld zonder geld’



Kim Schroot
Sociaal raadvrouw bij
welzijnsorganisatie Minters

Kim staat niet met veel bombarie op de barricades. Ze werkt liever op de achtergrond: in haar spreekkamer of aan keukentafels, waar mensen hardop uitspreken wat ze vaak te lang voor zich hebben gehouden. Mensen bij wie problemen zich opstapelen en het overzicht zoek is. Haar droom? Een sociaal domein dat vertraagt als het knelt en ontzorgt waar het nodig is. Waar tijd en aandacht vanzelfsprekend zijn. En waar mensen niet eerst hoeven te breken voordat er hulp komt.

Al bijna zes jaar werkt Kim als sociaal raadvrouw bij welzijnsorganisatie Minters, actief in Vlaardingen, Maassluis en Schiedam. In haar werk draait het zelden om snelle oplossingen. Veel vaker gaat het over vertragen. Over tijdelijk overnemen wat iemand niet meer kan dragen, en het weer teruggeven zodra er ruimte is. “Als mensen zich overspoeld voelen, kunnen ze niet meer nadenken,” zegt ze. “Dan is rust de eerste stap.” Die rust zit vaak in kleine dingen. Even een brief laten liggen. Een telefoontje voeren namens een cliënt. Niet om de regie af te pakken, maar om te zorgen voor ademruimte. Vanuit die ruimte kan iemand weer verder.

Dromen van plekken om verhalen te delen

Wat Kim diep raakt, is de schaamte die ze bij veel cliënten ziet. “Mensen keren naar binnen,” zegt ze. Problemen worden ingeslikt en verstopt, terwijl delen juist lucht kan geven. Ze vergelijkt het met het schoolplein: dat moment waarop je als ouder net iets te vroeg bent en even staat te praten. Kim gunt iedereen zo’n schoolpleinmoment. “Even klagen. Even horen dat je niet de enige bent.” In haar spreekkamer ziet ze wat dat losmaakt. “Dan breekt er iets open, en komen de tranen. Vooral alleenstaande ouders zijn vaak zo gefocust op wat niet lukt, terwijl ze

elke dag zóveel wél doen. Dat benoem ik graag. En dan merk je dat mensen het niet gewend zijn om zo naar zichzelf te kijken.”

Hoe fijn zou het zijn als mensen meer ruimte ervaren om open te praten over wat hen bezighoudt, zegt Kim. Daarom droomt ze van gewone plekken waar dat kan, zoals de bibliotheek of school, waar je gemakkelijk binnenloopt. “Niet ergens waar je pas aanklopt als het echt misgaat. Maar juist op plekken die voelen als onderdeel van het gewone leven. Waar je hoort dat anderen met dezelfde vragen worstelen. En waar je kunt ervaren: ik ben niet alleen.”

Verantwoordelijkheid waar die hoort

Voor haar cliënten droomt Kim van een sociaal domein dat ontzorgt waar het nodig is. Niet door alles over te nemen, maar door verantwoordelijkheid terug te leggen waar die hoort. “Als besluiten van instanties ervoor zorgen dat mensen in de problemen

komen, dan moeten die instanties ook meedenken over oplossingen. Dat heeft niets met schuld te maken.”

“Schulden nemen het zicht weg. Mensen zien vaak niet meer wat er nog wél kan.”

Ze ziet dagelijks wat er gebeurt als die verantwoordelijkheid ontbreekt. “Mensen raken overspoeld,” ziet Kim. “Ze krijgen stapels brieven en zien door de stress geen uitweg meer. Als ik dan tijdelijk iets overneem, gebeurt er iets. Er komt ruimte. Mensen slapen beter. Ze brengen hun kinderen weer naar school. Even geen strijd hoeven leveren kan al zoveel betekenen.”

Schulden nemen het zicht weg

Wat als ze één ding mocht afschaffen? Over die vraag hoeft Kim niet lang na te denken. “Geld,” zegt ze. “Niet omdat het gebrek aan geld mensen per definitie ongelukkig maakt,” legt ze uit, “maar omdat

de zorgen erover dat wel doen. Schulden nemen het zicht weg. Mensen zien vaak niet meer wat er nog wél kan.” Uiteindelijk draaien de meeste problemen die Kim tegenkomt om geld of inkomen. “Het raakt bijna alles. Ook als het gaat over wonen of slechte huisvesting, komt het daar uiteindelijk weer op uit.”

Daarbij gaat het bijna nooit om kortdurende problemen. De financiële zorgen stapelen zich vaak al langere tijd op. Mensen zijn uitgeput, hun netwerk is overbelast en hulp zoeken voelt dan als een enorme drempel. Soms luistert Kim eerst naar het hele verhaal en zegt ze daarna dat het op te lossen is. “Dan zie je mensen weleens schrikken. Niet omdat het ineens makkelijk wordt, maar omdat er weer perspectief ontstaat, terwijl dat al zo lang ontbrak.” Ze zal er nooit luchtig over doen, benadrukt ze, “maar ik kan wel overzicht brengen en samen werken aan oplossingen.”

‘Huisartsenwerk’ in het sociaal domein

En toch. Niet alles valt op te lossen. Kim vertelt over een vrouw met een jong kind en een partner die hier eigenlijk niet mag blijven, maar ook niet weg kan. Daardoor heeft de vrouw geen recht op toeslagen en bouwt ze schulden op. “Dan zit je helemaal klem.” Kim probeert te helpen waar ze kan, maar ondertussen nemen de zorgen toe. “Vroeger lag ik daar wakker van. Nu weet ik: soms kun je de situatie niet veranderen, alleen begeleiden.”

“Je moet vooral weten wat je niet weet. Blijf jezelf afvragen: klopt dit echt?”

Juist daarom laat het werk van een sociaal raadvrouw zich niet vangen in vaste stappen of protocollen. “Je werkt veel vanuit ervaring,” zegt Kim. “Vragen zijn bijna altijd met elkaar verweven.” Ze vergelijkt haar werk met dat van een huisarts. “Je zoekt

naar de oorzaak, legt verbanden en puzzelt.” De uitkomst is niet altijd voorspelbaar. “De ene cliënt loopt boos de deur uit omdat je juridisch gezien een correct advies geeft. De ander is dolgelukkig omdat je veertig euro van een openstaande rekening hebt weten weg te poetsen.”

Het vak vraagt veel, ook van Kim zelf. “Je moet vooral weten wat je niet weet,” zegt ze. “Blijf jezelf afvragen: klopt dit echt?” Sommige onderwerpen komen één of twee keer in tien jaar voorbij. “Dan moet je er weer helemaal induiken.” Juist dat houdt haar scherp. “Je moet nooit denken: dit weet ik wel.”

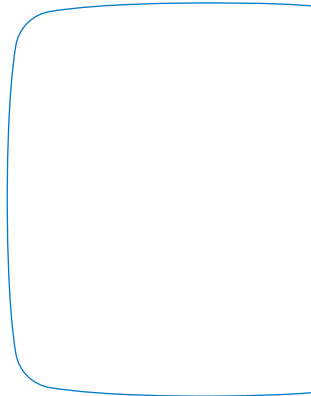
Kwetsbaar werk in een kwetsbaar systeem

Ook op organisatieniveau is reflectie belangrijk. Minters moet elk jaar opnieuw subsidie aanvragen. “We moeten steeds laten zien waarom ons werk ertoe doet,” zegt Kim. “Dat is goed, maar het zorgt ook voor onzekerheid.” Die druk raakt

aan een bredere uitdaging: de impact van raadsliedenwerk laat zich lastig vangen in cijfers. Voor beleidsmakers en management is de waarde niet altijd eenvoudig te meten. Daarom zoekt Kim naar andere manieren van verantwoorden. “We gaan met mensen in gesprek,” vertelt ze. “Wat heeft onze inzet voor je betekend?” Soms is een uur luisteren al genoeg. “Dan voelt iemand zich eindelijk serieus genomen en gehoord. Dat is óók winst.”

Het verschil maken

Wat Kim energie en hoop geeft, is het verschil dat ze kan maken, al is het maar voor een paar mensen. “Als iemand lichter de deur uitgaat, daar doe je het voor.” Ze ziet hoe dat kan doorwerken. “Er was hier een vrouw die even niet meer wist hoe ze verder moest. We hielpen haar op de punten waar ze vastzat. Inmiddels is ze vrijwilliger in een wijkcentrum en helpt ze anderen. Dat zo’n sneeuwbaaleffect kan ontstaan, daar word ik blij van!”



Dromen van ...

‘Professionals die ruimte, vertrouwen en rugdekking krijgen’



Emmy Versendaal
Doorbraakregisseur,
gemeente Nissewaard

Geef professionals alle ruimte om te handelen op basis van hun vakmanschap en professionele beoordeling. En zorg ervoor dat regels, afspraken en bepalingen hen helpen én comfort bieden, in plaats van hen te hinderen. Volgens Emmy Versendaal, doorbraakregisseuse in de gemeente Nissewaard, zijn maatwerkprofessionals in het sociaal domein enorm geholpen als deze droom werkelijkheid wordt. “Als we als professionals in de geest van de wet mogen handelen, kunnen we doen wat inwoners écht helpt. Zo voorkomen we morele stress bij onszelf en doorbreken we het patroon waarin inwoners steeds opnieuw vastlopen.”

In de gemeente Nissewaard pakt Emmy vastgelopen vraagstukken op waarin domeinen botsen, professionals klem zitten of situaties onrust of onveiligheid veroorzaken. Haar eerste stap is altijd het creëren van overzicht: wat gebeurt hier, wie zijn betrokken en waar wringt het? “Het gaat zelden om één probleem,” zegt ze. “Meestal versterken meerdere kwesties elkaar. Dan helpt een brede blik: wat heeft deze inwoner nú nodig? En wat hebben professionals nodig om dát mogelijk te maken, of juist te begrenzen?”

Draaideureffect

Emmy ziet haar collega's regelmatig worstelen met onzekerheid, starre procedures en 'muurtjes' — binnen de gemeente, maar ook tussen organisaties die ieder vanuit hun eigen opdracht, afspraken en mogelijkheden werken. “Aan de ene kant voelen ze haarfijn aan wat een situatie nodig heeft, maar aan de andere kant is er vaak dat stemmetje: ‘Dit mag niet’, ‘dit hebben we zo niet afgesproken’ of het gevoel dat het zó omslachtig is om dit pad te bewandelen dat ze er maar van afzien. Dat geeft systeemkramp en zet de menselijkheid onder druk,” constateert

ze. “We zien dat de standaardroutes niet altijd werken, maar durven daar onvoldoende naar te handelen. Maak de menselijke blik daarom een vast onderdeel van je proces en laat die leidend zijn. Dat is namelijk niet soft, maar juist heel effectief.”

Daarom droomt Emmy ervan dat niemand meer door een standaardroute geduwd wordt als professionals al meteen doorhebben dat die niet bij hen past. “We weten soms al aan de voorkant dat het schuurt, maar toch volgen we het pad omdat het nu eenmaal zo is ingericht. En als iemand dan uitvalt, heeft dat gevolgen. Terwijl we eigenlijk al zagen dat het niet passend was.” Volgens Emmy moeten we het omdraaien: niet de vraagstukken door ons systeem duwen, maar het systeem zo inrichten en om het vraagstuk vormen, dat het recht doet aan de vraag. “Voor veel mensen werken die gebaande paden prima en dat is ook goed. Maar juist voor de situaties waarin het niet past, moeten we ruimte organiseren.”

Doen we dat niet, dan blijven mensen tussen wal en schip vallen – en zien we dat niet alleen zij, maar ook met regelmaat professionals en aanpalende ketens worstelen. Dan ontstaat een draaideureffect: mensen worden niet blijvend geholpen, maar vragen steeds opnieuw inzet en hulp. Emmy: “Niemand wordt geboren om zijn eigen leven of dat van anderen te verpesten. Dingen overkomen je en je gedrag heeft vaak te maken met hoe je bent opgegroeid en wat je onderweg hebt meegemaakt. Daarom moeten we goed onderzoeken waar gedrag en houding vandaan komen voordat we oordelen.”

Menselijke blik

Met de menselijke blik bedoelt Emmy dat professionals de tijd nemen om te luisteren naar wat inwoners écht proberen te zeggen. En vervolgens zoeken naar oplossingen die rust brengen, ook als het systeem daar niet op is ingericht. “Regels hoeven niet in de weg te zitten, maar alles begint bij de blik waarmee je naar mensen

kijkt. Mensen écht helpen levert trouwens grote winst op: menselijk, maatschappelijk en financieel. Het brengt rust in wijken en buurten én het vermindert de inzet van politie, ambulance en de hulpverlening. Dat maakt blijvende oplossingen beter én goedkoper. Geef je mensen die problemen veroorzaken daarmee hun zin? Nee. Het betekent wel dat je ze ziet, de situatie in een groter geheel bekijkt en ervoor zorgt dat zij verder kunnen en de omgeving rust krijgt.”

Ruimte, rugdekking, vertrouwen

Goede wil en vakmanschap zijn er volop onder maatwerkprofessionals, stelt Emmy. Wat ontbreekt is meestal ruimte, rugdekking, vertrouwen én structurele borging. “Professionals moeten niet alleen ruimte vóélen om inwoners echt te helpen, maar die ruimte ook daadwerkelijk krijgen. Want professionals zijn alleen bereid om met lef te handelen als zij zeker weten dat hun organisatie, leidinggevenden, opdrachtgevers én beleidsmakers achter hen

staan.” Het mogen ‘oprekken’ van regels staat niet voorop. Wel is duidelijkheid belangrijk, geeft Emmy aan. Ze noemt dat helderheid: “Je moet weten wanneer situaties erom vragen dat je afwijkt van wat je normaal gesproken zou doen. En je moet weten wat je binnen de geldende kaders mag beslissen en hoe je jouw keuzes goed onderbouwt.” Juist dat weten wat je wél en niet kunt en mag, geeft zekerheid. “Dat maakt je werk niet per se makkelijker, maar wel zorgvuldiger. Daarom is het belangrijk dat je dit goed organiseert en bespreekbaar maakt.”

Daarnaast gelooft Emmy dat de ‘gezamenlijke blik’ minstens zo belangrijk is als individuele vakbekwaamheid. “De vraagstukken die we tegenkomen zijn soms complex en zwaar. Daarom moet je ze niet alleen willen dragen. Kijk er samen naar, vanuit verschillende perspectieven. Dat zorgt voor meer samenhang en helpt om tot afgewogen keuzes te komen, zonder dat de druk bij één persoon ligt.”

Betrek anderen erbij

Die gezamenlijke blik moet hand in hand gaan met het krijgen van vertrouwen, ruimte en rugdekking, concludeert Emmy. “Beleidsmakers en leidinggevendenden geven makkelijker vertrouwen en ruimte wanneer professionals onderbouwd, samenhangend en in overleg op zoek gaan naar de beste oplossing voor inwoners. Die voorwaarde mag je dus best stellen. Doe dit werk niet in je eentje, dat hoeft en kán ook niet. Betrek anderen bij je casussen, want samen zie je veel meer dan alleen. Deel je twijfels, onderzoek de opties en zoek samen naar de oplossing die jullie te verantwoorden vinden,” legt ze uit. “Maak reflectiemomenten, intervisie en werken in duo’s vanzelfsprekend.”

Twijfel mag er zijn

Twijfel mag er zijn, vindt Emmy. “Als er onderling of van bovenaf een regime van straffen en belonen heerst, kun je als professional je twijfels niet kwijt. Terwijl het in complexe situaties juist nodig is om

hardop te denken, vragen te stellen en een situatie desnoods opnieuw te wegen. Zonder dat dat wordt gelabeld als onzekerheid, zwakte of fout.” Twijfelen is geen onkunde, zegt ze: “Het laat juist zien dat je serieus naar de mens tegenover je kijkt. Soms betekent het: nog even niet weten. Die ruimte heb je nodig om alle informatie zorgvuldig te wegen en tot een goed besluit te komen. We moeten twijfel niet wegstoppen, maar het durven gebruiken als startpunt voor betere afwegingen. Het geeft ook ruimte om, bij nieuwe inzichten, onderbouwd andere wegen in te slaan of tot andere oplossingen te komen.”

Soms ziet Emmy al flarden van haar droom werkelijkheid worden. “Onlangs begeleidden we iemand die al wekenlang voor spanningen in een wijk zorgde. Toen professionals de tijd namen om te luisteren naar wat die persoon wérkelijk probeerde te zeggen, en niet alleen keken naar zijn dossier, kantelde de situatie binnen één gesprek. Dat kan dus enorm helpen om rust

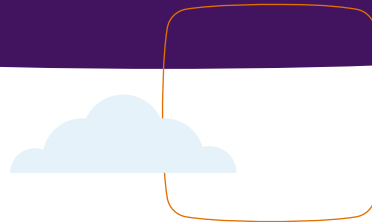
te creëren: bij de inwoner, in de buurt en in de keten van professionele organisaties. Daardoor kun je vaak de volgende stap met iemand zetten.”

Vrijheid krijgen én pakken

Een systeemverandering en een cultuurverandering zijn nodig, rondt Emmy af. “Professionals moeten ruimte, vertrouwen en rugdekking krijgen, maar die handlingsvrijheid ook durven pakken. Ook als dat ongemak geeft.” Alleen dan ontstaat een sociaal domein waarin inwoners sneller en stabielier geholpen worden, professionals minder morele stress ervaren en teams vrijheid voelen om eigen keuzes te maken die breed gedragen en goed onderbouwd zijn. “Daar draait het uiteindelijk om: dat we elkaar het vertrouwen geven om te doen wat klopt, en samen optrekken in wat moeilijk is. Daar plukken inwoners, buurten, organisaties, beleidsmakers én professionals de vruchten van.”

Dromen van ...

‘Minder herstellen, meer voorkomen’



Chantal Marsman

Beleidsadviseur bij Dienst Toeslagen,
ministerie van Financiën

De droom van Chantal begint bij een overheid die minder repareert en meer voorkomt. Niet omdat repareren onbelangrijk is, maar omdat het veel zegt over waar we onze aandacht op richten. Over hoe laat we ingrijpen en wat we normaal zijn gaan vinden. In de toekomst die zij voor ogen heeft, hoeven we niet meer te herstellen wat is misgegaan, omdat het systeem zó is ingericht dat mensen niet eerst vast hoeven te lopen.

Die manier van kijken raakt aan een fundamentele vraag: wat verwachten we eigenlijk van mensen, en wat van systemen? In de praktijk wordt veel zelfredzaamheid gevraagd van mensen, terwijl het stelsel waarin zij zich moeten redden complex en weinig vergevingsgezind is. Als iemand zich meldt met een hulpvraag of schrikt van een brief, komt hulp vaak pas in beeld als diegene al is vastgelopen, via maatwerk of regelingen. Dat zegt veel: problemen moeten eerst groot worden voordat ze worden gezien.

Tussen beleid en praktijk

Precies dat spanningsveld ziet Chantal van dichtbij in haar werk. Als beleidsadviseur

bij Dienst Toeslagen werkt ze aan de kant van beleid en besluitvorming, terwijl de gevolgen daarvan dagelijks voelbaar zijn in de uitvoering. Als ambassadeur van PMM kijkt ze mee met wat er in de praktijk gebeurt en verbindt ze die ervaringen met de 'beleidswereld'.

“Ik zie mezelf vooral als een verbinder,” zegt Chantal. “Iemand die op inhoud en relatie mensen bij elkaar kan brengen. Niet om zelf oplossingen te forceren, maar om zichtbaar te maken waar systemen schuren. Ik stel vragen, verbind mensen en breng concrete situaties onder de aandacht.” Haar aandacht gaat daarbij speciaal uit naar dienstverlening,

gegevensdeling, de menselijke maat en het perspectief van de burger. “Juist doordat ik me tussen beleid en praktijk beweeg, zie ik waar het wringt én waar ruimte zit om het anders te doen. Ik geloof echt in samenspel en vind het belangrijk om daar steeds weer voor te gaan.”

Groot dromen over eenvoud

Chantal benadrukt dat onze wet- en regelgeving te sterk leunt op een ingewikkeld stelsel van toeslagen. “Voor veel mensen zijn die toeslagen geen vangnet meer, maar een vast onderdeel van hun inkomen. Bovendien moeten ze steeds opnieuw aantonen waar ze recht op hebben en zijn professionals veel tijd kwijt aan uitleg, controle en herstel. Dat slokt enorm veel capaciteit op,” zegt ze. “Het vraagt veel van uitvoerders én zorgt bij mensen voor onzekerheid.”

“In het sociaal domein reageren we vaak pas als mensen vastlopen, terwijl we ons beter kunnen afvragen: waarom is onder-

steuning hier nodig? Waar vraagt iemand zelf om en wat is er mogelijk binnen de context? Wat betekent het dat mensen met een baan in bijvoorbeeld de zorg niet rondkomen zonder extra regelingen?” Voor Chantal gaat het dan niet alleen over hulp organiseren, maar over beleid en wetgeving die voorkomen dat deze situaties ontstaan.

“We moeten ons houden aan wet- en regelgeving. We kunnen signalen aandragen over wat beter kan, maar we beslissen dat niet zelf.”

Als Chantal iets mocht veranderen, zou ze de wetgeving en inrichting van het belasting- en toeslagenstelsel vereenvoudigen. Ze droomt van een systeem waarin het inkomen van mensen voldoende is om van te leven. “Als ik kijk naar mensen met maatschappelijk belangrijk werk, bijvoor-

beeld in de kinderopvang, het onderwijs, de gezondheidszorg of andere publieke en uitvoerende functies,” zegt ze, “dan wringt het dat zij toeslagen nodig hebben om rond te komen. Minder regelingen en meer duidelijkheid zorgen voor rust en overzicht, en voor meer bestaanszekerheid.”

Pak het probleem aan waar het ontstaat

Niet alleen via toeslagen, ook met subsidies en andere regelingen worden problemen of tekorten opgevangen. Terwijl het volgens Chantal veel beter is om bij de kern te beginnen. Ze benoemt een situatie met een familielid. Hij verhuisde van een grote, goed geïsoleerde woning naar een kleinere seniorenwoning met een slecht energielabel. “Ondanks het verschil in woonoppervlak – én het feit dat hij er nu alleen woont in plaats van met z’n tweeën – betaalt hij ongeveer dezelfde energiekosten. Dan weet je eigenlijk al genoeg,” zegt ze. “Het probleem zit niet bij de energierekening, maar bij de woning.”

Toch is de eerste reflex vaak om te compenseren. “Een energietoeslag, een tijdelijke regeling, een financiële pleister. Terwijl de oorzaak ergens anders ligt. Verduurzaam woningen, geef korting op de huur bij slechte energielabels, motiveer woningcorporaties om juist dáár te investeren,” zegt Chantal. “Pak het probleem aan waar het ontstaat.” Volgens haar wordt er te vaak gekeken naar wat het systeem kan herstellen, in plaats van naar wat het systeem zelf veroorzaakt. “Er is een andere blik nodig: eerst begrijpen waar het probleem werkelijk zit, en daarna pas bepalen welke oplossing logisch is.”

Zien waar het misgaat

Tegelijkertijd is Chantal realistisch. Als publieke dienstverlener is de speelruimte beperkt. “We moeten ons houden aan wet- en regelgeving. We kunnen signalen aandragen over wat beter kan, maar we beslissen dat niet zelf.” Juist daarom vindt ze samenwerking met andere organisaties zo belangrijk. “Door verder te kijken dan

de eigen organisatie, kun je knelpunten benoemen en samen werken aan oplossen,” zegt ze. “Regels kunnen op papier logisch zijn, maar in de praktijk botsen.”

“Iedereen heeft momenten waarop je het even niet meer weet of overzien kan, ook als je stevig in je vak staat,”

Volgens Chantal begint verandering bij samen scherp krijgen waar mensen tussen wal en schip vallen. En bij het herkennen van patronen die steeds terugkomen. “Die moet je blijven benoemen en agenderen,” zegt ze. “Anders verandert er niets. Niet door één dossier op te lossen — al is dat ook nodig — maar door te begrijpen wat maakt dat het steeds opnieuw misgaat.”

Bovendien hoort daar volgens Chantal nog iets bij: het toelichten van keuzes. “Beslissingen moeten navolgbaar zijn,” zegt ze. “Ook als de uitkomst nee is. Dan

weet iemand: er is écht naar mijn situatie gekeken en naar mijn verhaal geluisterd.”

Samen sterker als het ingewikkeld is

Wat volgens Chantal óók het verschil maakt voor inwoners, is de toewijding van de professionals die dagelijks met hen werken. Mensen in het sociaal domein die zich met volle overtuiging inzetten, juist als het ingewikkeld wordt. Ze weet hoe kwetsbaar dat werk kan zijn. “Iedereen heeft momenten waarop je het even niet meer weet of overzien kan, ook als je stevig in je vak staat,” zegt ze.

Die overtuiging raakt aan een andere droom van Chantal: dat professionals er niet alleen voor staan. “Ik gun echt iedereen collega’s zoals de regievoerders van PMM en de maatwerkprofessionals van publieke dienstverleners,” zegt ze. “Mensen met kennis, creativiteit en vasthoudendheid. Die met je meedenken, doorvragen en blijven zoeken naar mogelijkheden. Niet iemand die het werk van je overneemt, maar

iemand die naast je staat wanneer het ingewikkeld wordt. Die overzicht houdt en zegt: dit hebben we al geprobeerd, laten we nu hiernaar kijken.”

