

# 20 keer Maatwerk in Tilburg

de Maatwerkfabriek

20 december 2016



# Intro // Wat hebben we gedaan en waarom?

In de afgelopen maanden is de Maatwerkfabriek in Tilburg actief geweest. Dat had niet gekund zonder inzet van lokale professionals. Samen met hen heeft het Instituut voor Publieke Waarden (IPW), hún hardnekkige cases helpen vlot trekken of oplossen. In totaal twintig keer. Die cases waren ieder voor zich anders. Ze representeren zichzelf, en niet bij voorbaat een categorie in Tilburg. Wat die cases gemeen hadden was dat er maatwerk nodig was. Van een speciale soort. Hoewel professionals proberen in alle praktijksituaties maatwerk te organiseren, met creatieve inzet van het aanbod dat beschikbaar is, ging dit maatwerk gepaard met het afwijken van regels en routines. En dat verdiende daarom een eigenzinnige legitimering. Maatwerk en willekeur zijn immers twee kanten van dezelfde medaille.

In dit rapport doen wij verslag over wat we gezien hebben tijdens het ontwerpen en realiseren van de maatwerkplannen. Uit deze in totaal twintig interventies trekken we hieronder de belangrijkste lessen, die we geleerd hebben over het lokale sociale domein in Tilburg. En we laten zien wat deze twintig plannen samen in termen van kosten en baten voor een impact hebben op het sociale domein in Tilburg.

## 1 // Twintig keer maatwerk

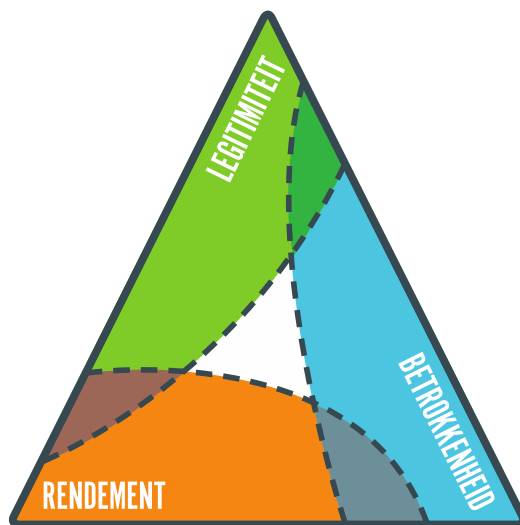
Het IPW heeft twintig keer maatwerk ontworpen, en samen met betrokken professionals en gezinnen in gang gezet en/ of gerealiseerd. De plannen kwamen volgens een vaste formule tot stand.

- 1) Professionals meldden hun casus aan bij de Maatwerkfabriek, meestal omdat ze twee dingen observeerden: a) het volgen van de routines, leverde onbedoelde bijeffecten op, b) ze waren zelf niet de meest aangewezen persoon om een afwijkend pad uit te stippelen.
- 2) Deze cases werden bij IPW aangeleverd. Vervolgens maakte IPW in overleg met de aanleverende professional een verdiepende analyse en een schets van het potentiële maatwerk dat zou kunnen helpen in het huishouden.
- 3) Daarna werd een gesprek gearrangeerd met het huishouden, de betrokken professional(s) en IPW.
- 4) Op basis daarvan werd een maatwerkplan opgesteld. Dat plan is telkens opgebouwd volgens de bouwstenen in het model “Overzicht, Inzicht, Uitzicht.”





- 5) Om het plan te legitimeren maakt IPW gebruik van de 'waardendriehoek'. Telkens werd een analyse gemaakt van de mate waarin het plan meer betrokkenheid en maatschappelijk rendement opleverde, zodat het afwijken van de letter van de geldende routine of regel kon worden onderbouwd.



- 6) Van elk plan werd een micro-kosten-baten-analyse gemaakt. De maatschappelijke kosten en opbrengsten van het plan werden afgezet tegen de maatschappelijke kosten van het 'nulalternatief' (wat zou er de komende 12 maanden gebeuren als dit maatwerkplan niet wordt uitgevoerd?). Die kosten en baten zijn reëel (directe kosten(reductie) in het hier en nu) en indicatief (stellig verwachte kosten(reductie) over de komende 12 maanden).

## 1.1 // Van realiseren naar leren

De Maatwerkfabriek is een actieonderzoek. Dat betekent dat het niet de enige doelstelling was, om de deelnemende twintig huishoudens beter en goedkoper te helpen. De huishoudens zijn ook een grondstof om van te leren als gemeentelijke organisatie. Zowel in beleidsmatige als organisatorische zin, hebben we geleerd van alle cases die in de Maatwerkfabriek werden behandeld.

Hieronder worden die lessen in tien categorieën besproken. Daarin worden de belangrijkste kenmerken van de verschillende casussen bondig beschreven. Zoals wij die in eerste instantie aangereikt kregen vanuit het huishouden en betrokken professional(s).

Dit eerste deel is kritisch. Er gaan altijd, in iedere situatie, dingen goed. De meeste dingen gaan zelfs goed. Maar om te leren, moeten we op zoek naar wat beter kan. Daar grijpen onderstaande lessen aan. Bij de onbedoelde effecten van beleid en uitvoering. Na het bespreken van de lessen, doen we aanbevelingen voor professionals, organisatie(s) en beleid. Die aanbevelingen maken het sociale domein niet alleen beter, maar het werk ook nog eens veel leuker om te doen.

Dit actie-onderzoek is heel rijk in zijn opbrengst. Grote en kleine observaties lopen door elkaar heen. Tientallen verschillende waarnemingen werden gedaan. Om impact te maken, is het echter noodzakelijk om de belangrijkste hieronder neer te zetten. Dat hebben we daarom gedaan. "Choose your battles wisely", is ons motto. Laten we dus de belangrijkste lessen omzetten in actie, dan maken we het meeste verschil.

## 1.2 // Wonen is altijd goedkoper en beter

Het meest voorkomende bureaucratische knelpunt dat wij tegen kwamen, was het probleem van toegang tot een betaalbare woning. Vanzelfsprekend zijn we niet blind voor het feit dat betaalbare woningen schaars zijn in een grote stad. Echter, in zeker vijf situaties was het vooral de manier waarop we (versnelde) toegang hebben georganiseerd de belangrijkste belemmering om mensen goed en effectief te helpen. In één situatie zagen we een vader en moeder met een zoontje (11 jaar) waarvan hun tijdelijke huurcontract niet werd verlengd. Daardoor kwamen zij op straat te staan. Toegang tot een andere betaalbare woning is geen sinecure. Daardoor leeft dit gezin nu deels bij vrienden in Utrecht en deels in de auto. Omdat het zoontje in Tilburg naar school moet. Urgentie is aangevraagd. Maar wordt vermoedelijk afgewezen. Althans, dat zagen we in een andere casus. Van een mevrouw die door haar louche huurbaas het huis uit werd geïntimideerd. Samen met haar twee thuiswonende kinderen. Omdat er geen sprake was van een echtscheiding, geweld of een te dure woning, was urgentie niet mogelijk. En dreigde haar zoontje die net weer thuis was na een uithuisplaatsing, opnieuw uit huis geplaatst te worden.



Maar ook in een situatie waarin een alleenstaande man en co-ouder van twee pubers op straat kwam te staan, werd urgentie afgewezen. Om dezelfde reden. Hij kreeg onderdak aangeboden in de maatschappelijke opvang. Waar hij zijn co-ouderschap niet kan voortzetten en dus zijn kinderen uit zicht raken. Gelukkig vond hij zelf voorlopig onderdak bij verschillende vrienden. En kan hij na veel aandringen een uitkering krijgen op een postadres, onder de voorwaarde dat hij zijn whereabouts goed bijhoudt. Maar zijn kinderen ziet 'ie nog maar eens in de twee weken. Bij zijn moeder thuis.

We zagen ook een moeder die na een psychisch gewelddadige relatie met haar nieuwe vriend, zijn huis uit is gegaan. En vervolgens in de caravan van haar ouders bivakkeert. En inderdaad. Dat is ook geen scheiding. En van psychisch geweld is geen proces verbaal op te maken. Daarom was urgentie niet mogelijk. Helaas hebben we met de Maatwerkfabriek niet kunnen voorkomen dat haar kinderen nu onder toezicht staan. Dat toezicht is onder meer te wijten aan het gebrek van een vaste basis in de vorm van een huis.

Ook zagen we dat een mevrouw met niet aangeboren hersenletsel, die al 30 jaar in de kost was, haar woning verloor na complicaties met haar inkomen uit bijstand. Daarover verderop meer. Zij dreigde daardoor een beroep te moeten doen op een verzorgingshuis. Omdat haar kostgever tevens haar mantelzorger was.

Tenslotte zien we nog een jongeman die uit huis gezet dreigt te worden. Uit een woning van een zorginstelling. Vanwege huurachterstand die is ontstaan onder de hoede van een beschermingsbewindvoerder. Als het zover komt, dan kan ook hij alleen nog maar terecht in de maatschappelijke opvang. Zijn begeleiding houdt op. Het meest wrange is, dat hij qua vaardigheden inmiddels op zichzelf zou kunnen wonen, met minder begeleiding.

In alle situaties zien we dat door het verstoken blijven van een huis, of door het (dreigen) te verliezen ervan, hoge maatschappelijke kosten verwacht worden. Kinderen worden (opnieuw) uit huis geplaatst (40.000 euro per kind, plus 13.500 euro voor pleegzorg). Of ze komen onder toezicht te staan (8.900 euro). Mensen krijgen het advies om een beroep te doen op de maatschappelijke opvang (120 euro per dag). Of vervoegt zich gedwongen alsnog maar bij een verzorgingstehuis, terwijl ze dat al tientallen jaren heeft weten te vermijden (150 euro per dag).

## **1.3 // Slechte woonsituatie staat herstel in de weg**



Als je wel ergens woont, is dat nog geen garantie voor een goede basis. Als je woning van slechte kwaliteit is bijvoorbeeld, dan kan dat je lichamelijk herstel in de weg staan. Dat overkwam een mevrouw die zo'n ernstige longaandoening heeft, dat ze enige weken in coma werd gehouden als gevolg daarvan. Bij thuiskomst bleek haar huis een belangrijke oorzaak te zijn. Dat was vochtig en tochtig. Daardoor wilde haar revalidatiearts zelfs niet aanvangen met behandelen, omdat dat geen zin zou hebben. Voor deze vrouw en haar zoontje zijn we bezig met een mantelzorgurgentie in een andere gemeente, waar haar familie woont.

We zagen ook een jongvolwassen dame die bij haar vader inwoonde met haar vriend. Zij kampte met psychische problemen, die werden versterkt door haar vader. Geen enkele vorm van behandeling zou helpen, zolang zij was aangewezen op deze vorm van huisvesting. Ze vonden later op eigen kracht een kamer in de stad. Om die te bekostigen totdat ze 21 jaar is, ontvangt ze een woonkostentoeslag (150 euro per maand, gedurende 10 maanden) vanuit de Maatwerkfabriek.

Dat een slechte woonsituatie je ook lang afhankelijk(er) kan maken van zorg, toonde de alleenstaande moeder aan die hierboven ook al besproken werd. Die met de louche huurbaas. Zij is inmiddels meer dan 10 jaar in Nederland. Maar het is haar nog nooit gelukt om buiten de rafelranden van de woningmarkt iets te huren. Daardoor ontstonden telkens opnieuw problemen. Zoals nu ook weer, met een huurbaas die dreigde Poolse mannen ook een kamer in haar tweekamerappartement te verhuren. Mede daardoor heeft ze ook al meer dan 10 jaar maatschappelijk werk. De bovenwoning waar ze nu zat, is niet het enige eigendom van haar huurbaas. Hij bezit ook de kroeg eronder. Waar het iedere week van donderdag tot en met zondag feest is. En daar genieten de kinderen van mee, tot één uur 's nachts. De jeugdbescherming was er, net als moeder, niet erg tevreden mee.

## **1.4 // Gewone oplossing niet ingekocht, net als heel speciale**

In twee gezinnen was er sprake van een dusdanig overbelast gezin en netwerk, dat het heel hard nodig was om enige vorm van respijt te organiseren. In beide gevallen ging het om het inzetten van leerlingenvervoer voor één van de kinderen, zodat de handen vrij waren om zorg voor andere gezinsleden te organiseren in de ochtend. Voor respectievelijk een zwaar depressieve moeder en een driejarig meisje met taaislijmziekte. Bovendien was het noodzakelijk om een paar dagen vrij geroosterd te worden. In het bijzonder om het sociaal netwerk te ontlasten, en zo duurzaam betrokken te houden. Daarvoor werd gevraagd of één van de kinderen (een autistisch kindje en het meisje met taaislijmziekte) naar een dagopvang konden. Dat was zeker mogelijk. In de vorm van een dagbehandeling die in het kader van de Jeugdwet is ingekocht. Maar eigenlijk was behandeling helemaal niet nodig. Het ging puur om het ontlasten van de omgeving, niet om behandeling van het kind. Een reguliere



kinderopvang in de buurt volstaat ook. Die kost bovendien geen 60 euro per uur, maar 6,70 euro. Probleem is alleen dat dergelijke 'gewone' voorzieningen niet zijn ingekocht. Dat regelen ouders namelijk zelf. Maar deze ouders konden dat niet zelf. Omdat één van de ouders niet werkt (want zorgt 24 uur per dag voor kind, of was psychisch ziek), is kinderopvangtoeslag niet mogelijk. En dan is 6,70 per uur onbetaalbaar (536 euro per maand).

In één ander geval was er niet iets gewoons nodig, in plaats van iets speciaals. Maar juist iets wat nóg specialer was. Namelijk een orthopedagoog die veel verstand heeft van zowel onderwijsachterstand als een specifieke combinatie van autisme en adhd. De reguliere GGZ-instellingen konden dat niet bieden. Een vrijgevestigde orthopedagoog wel. Het was alleen niet mogelijk om die in natura in te zetten.

## 1.5 // Toegangsprikelen

Verder zien we in een aantal processen die moeten leiden tot toegang tot voorzieningen onregelmatigheden ontstaan. Op zich is er consensus over dat die voorzieningen nodig en mogelijk zijn, maar het loopt niet vlotjes bij het aanvraagproces. De mevrouw met de longaandoening hierboven, vraagt bijvoorbeeld mantelzorgurgentie aan in een andere gemeente. Voor die gemeente is het voor het eerst dat ze een urgentie op deze grondslag gaan verwerken. En vanwege hun onervarenheid, vragen ze om de paar weken weer om meer en nieuwe informatie. Waardoor de aanvraag nu nog niet is afgerond. En we zijn al een maand of twee onderweg met alleen al de aanvraag.

In een andere casus zien we dat alle professionals die betrokken zijn bij een kind, vermoeden dat zij dyslectisch is. En dat zij dat deels compenseert door heel hard te werken. Daardoor haalt ze net een te goede score op de Cito-test die het automatisch mogelijk maakt om een onderzoek en behandeling voor dyslexie te verkennen. De school vindt dat. Ouders vinden dat. Andere begeleiders vinden dat. En toch kijkt iedereen naar elkaar om de aanvraag te doen. Waarom is niet helemaal duidelijk. Daardoor gaat de toegang zich erin verdiepen. Terwijl dat niet passend is. Uiteindelijk heeft alsnog de school het dossier aangeboden aan de behandelaar, voor onderzoek.

## 1.6 // Geld gaat voor

In 80% van de huishoudens die wij zagen was wel op één of andere manier sprake van geldzorgen. Of er was geen inkomen. Of er waren schulden. Er was altijd weinig geld. En soms zorgde dat voor belemmeringen op andere vlakken. Zoals in een situatie van een jonge alleenstaande moeder van 21, die vanwege haar schulden niet kan studeren. Zij krijgt daarom een vrijwilliger aangewezen, die haar helpt met budgetteren. Maar niet met het regelen van



haar schulden (± 20.000 euro). Daardoor kan ze zich nog steeds niet inschrijven bij de opleiding die ze graag wil afmaken.

De alleenstaande moeder met de ernstige longaandoening heeft ook schulden. Nu ze tegen een verhuizing aankijkt, worden die schulden ineens een nog groter probleem. Daarom wordt het juist nu een probleem dat haar psychosociale begeleiders, die haar al meer dan een jaar ondersteunen, nog nauwelijks aandacht hebben besteed aan het ordenen van de schulden.

Drie mensen die we hebben geholpen, hadden geen geld omdat hun uitkering werd opgeschort. Eén keer vanwege vermeend buitenlands vermogen. Eén keer omdat iemand geen overzichten van zijn bankrekeningen kon overleggen, maar zijn bewindvoerder dat had verzuimd en hijzelf geen toegang had tot zijn bankrekeningen. En de laatste keer was in de zaak van de kostgangster en de vermeende fraude. Drie keer zorgde dat voor druk op de zorg. De eerste twee gevallen hebben beide meer dan een jaar extra in beschermd wonen gezeten, dan noodzakelijk (ad. 45.000 euro per jaar). En in het laatste geval had het een hartje gescheeld of mevrouw was in een verzorgingshuis opgenomen (ad. 150 euro per dag).

## **1.7 // Gevoel bepaalt oordeel**

Drie keer kwamen mensen in de acute problemen omdat ze geen Participatiewet uitkering konden aanvragen. De gemeente constateerde dat zij buitenlandse vermogens hadden. In de vorm van grond in Turkije. Dat eigendom van die grond werd in alle drie de gevallen gedeeld met andere familieleden. En ook in alle drie de situaties hebben deze Tilburgers zichzelf als eigenaar van de akte laten schrappen. In de hoop dat dat hun acute nood zou ledigen, omdat zij dan immers geen vermogen meer zouden hebben. Maar dat bleek geen garantie. Omdat de gemeente er vanuit gaat dat daarmee een geldtransactie gepaard zou moeten zijn gegaan. Hoewel dat geld nergens te vinden is. Of het zou slechts een papieren aangelegenheid zijn. En de facto is het vermogen er toch nog. En daarom werd een aanvraag voor een uitkering alsnog afgewezen. Het is echter de vraag op welke feiten de gemeente zich baseerde. Er was immers geen traceerbaar vermogen meer. In één geval heeft deze controversie ertoe geleid dat iemand ongeveer 18 maanden langer dan noodzakelijk in beschermd wonen is verbleven (ad. 67.500 euro), omdat er geen inkomen was om in te stromen naar een zelfstandige woning.

De kostgangster met niet aangeboren hersenletsel die we hierboven al even kort bespraken, kwam in de problemen door een nieuw oordeel dat haaks stond op oordelen die in de decennia ervoor werden gedaan. Werk en Inkomen beoordeelt haar situatie, net als het professionele veld, meer dan 20 jaar lang als een kostganger-kostgever relatie. Echter, toen het inkomen van de kostgever veranderde (AOW na bereiken 65) werd dezelfde relatie, met



terugwerkende kracht, beoordeeld als samenwonen. Daarop kreeg mevrouw een vordering van 90.000 euro en werd haar uitkering opgeschort. Waardoor zij de kostgever niet meer kon betalen, en betalingsachterstanden bij onder meer de zorgverzekeraar opliep. Dat leidde ertoe dat de kostgever haar uit huis zette, en de zorgverlener stopte met verpleging aan huis. Vlak voordat ze een beroep deed op een verpleeghuis (ad. 150 euro per dag) vond ze met hulp van de toegang een verhuurder die bereid was haar in de buurt van de kostgever een seniorenwoning aan te bieden. Door hulp van een advocaat is de fraudevordering van de baan. Hoewel dat geen onderdeel was van het maatwerk dat IPW en de professional voorstonden. Wij stelden voor de vordering te laten, en de mogelijkheid tot schuldsanering open te houden door de vordering niet als fraude te beschouwen. Het is immers nauwelijks te missen als je 1.000 euro per maand teveel krijgt uitgekeerd. Later blijkt dat de kostgever bij de SVB een AOW met partnertoeslag heeft aangevraagd. Of hij dat bewust of onbewust deed, weten we niet. We schatten wel in dat mevrouw hier geen weet van had.

Met ondersteuning van de Maatwerkfabriek is verder voorkomen dat mevrouw wanbetaler werd, en zijn betalingsachterstanden weggewerkt en soepele instroom in de woning geregeld. Haar kostgever is nog steeds haar mantelzorger.

## **1.8 // Kennis en creativiteit**

Een piano is een van de meest gestandaardiseerde instrumenten die er bestaan. Je hebt 88 toetsen. En je kunt die slechts achter elkaar indrukken om muziek te maken. Toch stellen die 88 toetsen ervaren musici in staat om van dezelfde compositie, de meest fantastische variaties uit te voeren. Juist omdat zij de standaard zo ontzettend goed beheersen, kunnen ze ermee variëren. Een vergelijkbare beheersing was soms nodig in de cases die we in de Maatwerkfabriek ontmoetten. Dat begint bij basiskennis. Helaas was die niet altijd aanwezig. En werd die ook niet vergaard onderweg.

Zo waren in een paar situaties professionals niet op de hoogte van hoe je bijzondere bijstand aanvraagt. Of wisten ze niet van het bestaan van contingentwoningen als mogelijkheid om via een andere weg snel een passende woning te vinden. Over de inzet van het Pgb in het kader van de Jeugdwet, werd ten onrechte aangenomen dat het onmogelijk was om professionals in te huren die geen ZZP'er zijn en ook geen gecertificeerde instelling. Het was ook niet bekend dat de alleenstaande moeder in de caravan van haar ouders, hoewel zij niet in aanmerking kwam voor urgentie, wél in aanmerking komt voor extra woonduur. Daardoor komt ze direct in een positie om op betaalbare woningen te reageren.

## **1.9 // Maatwerk versus kritisch vermogen**



Bij het IPW zijn we ervan overtuigd dat maatwerk vraagt om een alternatieve legitimering, om te voorkomen dat maatwerk met willekeur verward wordt. Of dat het zelfs in willekeur ontaardt. Dat vraagt een kritische houding. Tijdens het maken van het maatwerk. Het realiseren ervan. Maar ook als het af is. Of wanneer weer nieuwe vragen ontstaan. Het helpt dan als er een expliciet plan ligt, dat koersvast wordt uitgevoerd. De ondersteuning in dat plan is precies genoeg. Wij noemen dat de Diagnose van Genoeg. Er kan altijd meer, maar meer is niet altijd beter of nodig.

Die kritische houding hebben we in een aantal cases gemist. In één zaak was sprake van netwerkpleegzorg met een bijbehorende pleegzorgvergoeding en begeleiding. Los van dat het hele gezinssysteem nogal dubieus in elkaar zat, was een aantal jeugdprofessionals verbaasd dat deze pleegzorg (7.000 euro per jaar) opnieuw was toegewezen. Inhoudelijk zou dat helemaal niet meer nodig zijn.

In een andere casus (van de jongvolwassen vrouw die een kamer ging huren) werd na het toezeggen van een woonkostentoeslag, een aantal keren opnieuw om meer geld voor andere zaken gevraagd. Zoals voor het inrichten van de kamer, omdat bijzondere bijstand was afgewezen. Of omdat het jonge stel toch de week niet kon doorkomen. Terwijl er tal van andere mogelijkheden zijn. Zoals meubels zoeken op Marktplaats of in kringloopwinkels.

## **1.10 // Eigen plan is goud waard**

Drie keer hadden mensen al een eigen plan gemaakt, voordat ze naar de toegang gingen. En dat werkte hartstikke goed. Ze hadden er goed over nagedacht. Hun sociale netwerk was stevig betrokken. En ze hadden een duidelijke vraag en behoefte in professionele zin. Het gaat om de casus van het meisje met taaislijmziekte, en de vergelijkbare casus van het andere overbelaste gezin. Daarnaast was er nog iemand die zijn Pgb deels wilde inzetten om zichzelf een woonkostentoeslag uit te keren.

Het waren eigenlijk best bijzondere dingen die deze mensen aan de gemeente vroegen. En toch werden ze in principe snel omarmd door de gemeente. Omdat het logische en goede plannen waren. En de betrokkenen zelf al enorm veel geregeld hadden. Dat wil niet zeggen dat het allemaal zonder slag of stoot geregeld was, maar het lukte wel. En de wil om het te regelen was groot.

Aan de andere kant zagen we ook dat mensen die zelf iets op eigen kracht geregeld hadden, dat nog een keer in een andere vorm aangeboden kregen toen zij zich met een eigen plan bij het loket van de gemeente meldden. Zoals in twee situaties waarin mensen thuisloos waren en daarom bij vrienden en familie inwoonden. Die kregen opnieuw een dak boven hun hoofd



aangeboden, in de vorm van maatschappelijke opvang. Maar ze hadden al een dak. In hun netwerk.

## 1.11 // Ratjetoe

Tot besluit hebben we nog een paar observaties, die op zichzelf staan. Die bespreken we hieronder even puntsgewijs.

- **Er wat van vinden:** er doen veel morele oordelen de ronde over de keuzes van mensen en hun situatie, die niet per se in hun voordeel pleiten. Mensen die een paar keer een afspraak niet nakwamen, worden als onbetrouwbaar en ongemotiveerd beoordeeld. Of er wordt hardop afgevraagd waarom deze situatie van een mevrouw in een caravan precies erger is dan een ander geval waarin iemand in een auto slaapt. We vinden er wat van. Toch helpt het je professionaliteit om er even niet wat van te vinden. En op zoek te gaan naar het onderdeel van de situatie waarvan je iets móet vinden, en daar dan een gelegitimeerd oordeel over te vellen. Het helpt als je probeert te ontdekken wat de positieve uitleg zou kunnen zijn, van de zoveelste domme keuze die een burger heeft gemaakt in jouw ogen.
- **Geen helder papertrail:** in de zaken met de buitenlandse vermogens, zagen we dat het gebrek aan een heldere procedure om de Turkse papieren te ontvangen en beoordelen een belemmering vormden. Het was schier onmogelijk om die papieren in te leveren. Ze werden geweigerd bij de balie. En als het papier was ingeleverd, dan was het niet wat de gemeente wilden zien. Terwijl het wel was, wat deze mensen van de Turkse notaris hebben gekregen.
- **Slechte bewindvoerder:** we hebben maar één keer gezien dat een slechte bewindvoerder voor problemen zorgde. Maar we weten dat dat een veel voorkomend probleem is. Bij een grote zorgverzekeraar in de regio, zien we dat in ongeveer 40% van de dossiers de schulden nog steeds oplopen nadat een bewindvoerder betrokken is geraakt. Grip krijgen op de kwaliteit van bewindvoering is een belangrijke agenda voor de gemeente.
- **Als je uitgeschreven bent, krijg je geen aandacht meer:** toen het stel met het tijdelijke huurcontract nog ingeschreven stond in Tilburg, maakten velen zich zorgen om hen en hun zoon. Nu staan ze nergens ingeschreven. En hebben de meeste hulpverleners zich teruggetrokken. Terwijl de zorgen alleen maar groter zijn.
- **Wie heeft de regie?:** het is niet duidelijk wie de regie heeft in casus waarin kinderen en ouders in het gedwongen jeugdzorgkader worden geholpen. De regie op het kind, vanuit het gedwongen kader, en de regie op het totaal vanuit de toegang botsen nog



weleens. Of het is gewoon onduidelijk. Daardoor zijn er meerdere regisseurs op één huishouden.

- **Te betrokken is niet productief:** betrokkenheid is mooi. Maar het moet niet onder je huid kruipen. Dan wordt het ineffectief. In een paar situaties zagen we dat professionals zeer aangeslagen en geëmotioneerd waren. Dat gebeurt. Gelukkig; het zijn net mensen. Maar het is niet productief.

## 1.12 // Kosten-baten-observaties

Ten behoeve van ieder maatwerkplan hebben we de kosten en baten voor een belangrijk deel in beeld gebracht. We hebben alleen de relevante verschillen tegenover elkaar gezet tussen het 'nulalternatief' (wat als we niets doen?) ten opzichte van de maatwerkplannen die we gemaakt hebben. Daarin onderscheiden we telkens twee typen kosten: reële en indicatieve kosten. Reële kosten zijn kosten die in het hier en nu hoe dan ook gemaakt zullen worden. Daar zijn we zeker van. Indicatieve kosten liggen in de lijn der verwachting, maar het is niet honderd procent zeker dat die ook gemaakt zullen worden.

Omdat een aantal cases nog loopt kunnen we op dit moment nog geen volledig overzicht geven van die rekensommen (zie bijlage 1). Dat vullen we aan. Voor nu kunnen we wel zeggen dat het opvallend is dat er door gebrek aan mogelijkheden in termen van wonen, of door het verlies van een huis, hoge kosten worden gemaakt voor zorg en zorgen die daardoor ontstaan. Dat zagen we in zes cases. In sommige gevallen werd zorg gegeven die helemaal niet nodig was. Of er kon inhoudelijke iets in het 'gewone' passend georganiseerd worden, maar dat was niet ingekocht.

Het valt op dat we het gebruik van het maatwerkbudget dat gekoppeld was aan de Maatwerkfabriek vooral hebben ingezet om tijd of snelheid te organiseren. Dus ofwel we moesten geld voorschieten om dingen te versnellen, zoals het huren van een huis voordat de uitkering was opgestart. Of we kochten juist tijd. Zoals in de situatie met de woonkostentoeslag voor het jonge stel dat op kamers ging. En we schaften dingen aan die alleen maar met 'bureaucratievrij' geld konden worden betaald. Zoals de kinderopvang voor de twee meisjes uit een overbelast gezin.

De meeste interventies die nodig zijn in de maatwerkplannen, zijn daarentegen met wat creativiteit en een wat vrijere interpretatie van de regel, goed in het reguliere te organiseren. Dat is iets wat we vaker zien in steden. De meeste dingen zijn in principe wel te regelen, maar dat vergt het afwijken van een routine. Niet van een regel. Het nut van het bestaan van een maatwerkbudget bewijst daarom dan ook niet zozeer dienst om geldelijke investeringen mee te doen. Het bewijst vooral zijn dienst als verleider om nog eens goed te kijken of het niet toch in het reguliere kan worden geregeld. En het antwoord blijkt meestal: ja.



Kortom: het zijn niet de regels die in de weg zitten, maar eerder de routines.

## 2 // Transformatieagenda

Hieronder doen we een aantal suggesties op basis van onze observaties bij het ontwerpen en realiseren van de maatwerkplannen. Die formuleren we kort, en splitsen we op in twee onderdelen. De eerste agenda is een agenda voor de transformatie van professionals. Wij denken dat, wanneer professionals in de frontlijn gestructureerd aan deze aanbevelingen gaan werken, hun werk betere resultaten oplevert en hun professionaliteit een nieuwe dimensie krijgt. Het wordt effectiever en leuker om in het sociale domein te werken.

De tweede agenda beveelt aan wat in organisatorische zin kan worden verbeterd, naar onze overtuiging. Die verbeteringen staan in het verlengde van de agenda voor professionals.

### 2.1 // Transformerende professionals

- 1) **Omarm bureaucratie:** de gangbare gedachte is dat professionals in de frontlijn 'last' hebben van bureaucratie. En dat is misschien ook zo. Toch maakt het bedwingen van bureaucratie 80% uit van de relevantie van professionals voor de huishoudens waarmee ze werken. Het benutten van de mogelijkheden die onze verzorgingsstaat te bieden heeft, op een manier die optimale resultaten boekt voor zowel het huishouden als de samenleving. Wie zich verdiept in bureaucratie, komt er achter dat er veel meer mogelijk is dan voorstelbaar was.
- 2) **Stick to the facts:** oordelen over onder andere buitenlandse vermogens, moeten op zichtbare en traceerbare feiten zijn gebaseerd. Niet op meningen over dat het misschien toch wel anders is, dan de papieren laten zien.
- 3) **Ga direct aan de slag met schulden:** ook als je er niet over gaat. Anders heeft de rest wat je komt doen, geen enkele zin.
- 4) **Wonen heeft altijd prioriteit:** als er zich woonproblemen voordoen, dan heeft dat altijd prioriteit. Hetzelfde als bij schulden. Zoek goed uit wat allemaal mogelijk is. Motiveer het gezin om te reageren. Kijk naar alternatieven, naast corporaties. Het is de moeite waard. Vermijd het probleem in ieder geval niet.

### 2.2 // Transformerende organisatie

- 1) **Haal urgentie naar de toegang:** en dus naar de context. De beoordeling van urgentie is zo objectief, dat het te ver van de werkelijkheid wordt beoordeeld. En te weinig rekening houdt met de context waarin voorrang op een woning noodzakelijk is.



De grondslagen waarop urgentie nu mogelijk is, zijn te zwart-wit en old school. Daarom zou het goed zijn als een deel van de urgenties kan worden ingezet door of dichtbij de toegang.

- 2) **Stop met huisuitzettingen:** ze leveren meer problemen op dan dat ze oplossen. Meer dan 80% van de huisuitzettingen geschiedt vanwege huurachterstand. Niet door overlast of wietplantages. Ze zijn in bijna alle gevallen heel schadelijk voor de mensen die erbij betrokken zijn. En het kost de gemeente per keer al gauw een bedrag waarvoor je een huis zou kunnen bouwen. Bovendien: waarom hebben we voor de basisverzekering een systeem, zodat je er niet uit kan worden gezet (met onhandige, onbedoelde effecten vanwege de wanbetalersregeling), en hebben we dat voor huizen niet?
- 3) **Geldzaken doe je met professionals:** zet op schulden liever te vaak en te vroeg een professional in, dan dat je dat te weinig en te laat doet. Geld is ingewikkeld. Schuldeisers zijn hardnekkig. Schulden regelen is een vak. Zodra het stabiel is, kan een vrijwilliger helpen met budgetteren. Maar het adagium dat eerst in het vrijwillige veld moet worden gekeken, voor een professional wordt ingeschakeld, kon bij schulden weleens averechts werken. Investeer!
- 4) **Three strikes and you're in:** als een organisatie drie keer om meer, nieuwe informatie vraagt omdat ze daar zelf niet aan gedacht heeft. Of wanneer je drie keer wordt doorverwezen naar een ander, omdat je daar moet zijn om toegang te beoordelen. Dan ben je binnen! In het geval van doorverwijzingen worden de kosten verhaald op iedere instelling die eerder doorverwees.
- 5) **Helpout voor professionals:** er zou een vraagbaak kunnen worden georganiseerd om professionals op tal van vragen antwoorden te kunnen geven. Dan gaat het vooral om specialistische kennis over wat er op bepaalde terreinen te halen is, hoe regelgeving precies uitgelegd moet worden en waar die met andere domeinen conflicteert. Er is niet één generalist die van alles genoeg weet om direct toe te kunnen passen. Daar is het sociaal domein te omvangrijk voor. Daarom is een toegankelijke lokale kennisfunctie nodig. Maar wel een kennisfunctie die kennis inzet om oplossingen mogelijk te maken. Kennis om dingen onmogelijk te maken, is meestal voldoende voorhanden.
- 6) **Maatwerkroute:** richt een bureaucratische route in om maatwerk mogelijk te maken. Dat zou als volgt kunnen werken. Als een professional in een huishouden constateert dat er zich vanwege bepaalde routines, onbedoelde effecten van goedbedoeld beleid voordoen of dreigen, dan kan hij of zij de gangbare protocollen terzijde schuiven. Er kan een beroep worden gedaan op een maatwerkroute. Die route vangt aan met een goed plan, inzicht in de systeemproblemen waartegen de professional aan liep en in de kosten en baten van de onbedoelde effecten. Er is een maatwerk board aan het einde van de route die, alle context meewegende, een besluit neemt over het



voorliggende maatwerkplan. Is het maatwerkplan niet kritisch genoeg? Dan moet de professional dat nog wat beter uitwerken.

- 7) **Maatwerkbudget:** stel een permanent maatwerkbudget beschikbaar, in het verlengde van de maatwerkroute. Dat budget zou vooral moeten verleiden om niet te denken dat dingen niet kunnen. De sport is om het budget niet te gebruiken. Maar omdat het er is, en het gebruikt kan worden, hoeft geen enkele creatieve oplossing vermeden te worden voordat hij bedacht is.
- 8) **Vrij budget voor losse inkoop:** houd flexibele ruimte om dingen in te kopen, waarvan je niet van tevoren gedacht had dat je die nodig had. Zoals hele gewone of hele speciale dingen. Dan hoeft dat geen Pgb tegen wil en dank te worden.
- 9) **Stimuleer mensen om een plan te maken, in plaats van met een vraag te komen:** daar kunnen instrumenten voor ontworpen worden.

