

# Drie aanbevelingen voor beter presterend sociaal domein

Brief

De kredietcrisis beïnvloedt ook de uitvoering in het sociaal domein. Het beroep op de WW neemt toe en op termijn zal het beroep op andere vormen van inkomensondersteuning of hulpverlening zoals maatschappelijk werk, jeugdzorg of schuldhulpverlening ook toenemen. Zeker nu staan gemeenten en andere partijen voor de opgave om maximaal te presteren in het sociaal domein. Als organisatieadviseurs zien wij dagelijks dat betere prestaties heel vaak niet (alleen) het resultaat zijn van beter beleid, maar van effectieve organisatorische aanpassingen. We doen in dit ingezonden stuk drie aanbevelingen waarmee we denken organisaties een stap verder te helpen.

## Geef professional meer ruimte

Kenmerkend voor de positie van professionals werkzaam in het sociaal domein is dat ze zowel deel uitmaken van een beroepsgroep (arts, psycholoog, sociaal maatschappelijk werker, enz.) als van een uitvoeringsorganisatie (GGD, GGZ, CWI, enz.). Deze dubbele positie leidt er in de praktijk onder meer toe dat ze individueel verantwoordelijkheden krijgen die alleen collectief

te realiseren zijn (de opdracht 'nooit meer een Maasmeisje' kan een individuele GGD-arts niet realiseren). Ook sluiten de voorgeschreven werkprocedures van de uitvoeringsorganisatie onvoldoende aan op de dagelijkse situatie zoals ze deze als professional beoordelen en onder druk van actuele politiek-bestuurlijke discussies krijgen ze te vaak aanvullende werkzaamheden die ten koste gaan van de kerntaken.

Veel professionals reageren op bovenstaande situaties door het beleid en de voorgeschreven werkprocedures van de uitvoeringsorganisatie strikt uit te voeren en (ongewild) hun professionele voorkeuren opzij te zetten. Uitvoeringsorganisaties snijden zichzelf in de vinger als ze voorbij gaan aan de expertise van 'hun' professionals. Betere prestaties zijn te bereiken door professionals niet langer voor te schrijven hoe ze hun werk moeten doen, maar de ruimte te bieden. Beoordeling vindt plaats op basis van vooraf afgesproken resultaten, waarmee de doelstellingen van de uitvoeringsorganisatie worden gerealiseerd.

## Accepteer overlap

In het sociaal domein staan

problemen zelden op zichzelf. Een groot deel van de mensen die psychotisch zijn, maken in een manische bui bijvoorbeeld schulden. In een dergelijke multi-probleemsituatie ligt de vraag op tafel hoe de benodigde hulpverlening wordt georganiseerd. De twee uiterste opties zijn dat de GGZ-instelling waar iemand in behandeling is zelf schuldhulpverlening aanbiedt (wat betekent dat er enige overlap is in de dienstverlening) of dat zij zich juist distantieert van de schulden en de cliënt daarvoor doorverwijst naar de professionele schuldhulpverlening. Veel gemeenten kiezen er voor om overlap in de dienstverlening te voorkomen. Zij geloven dat dit efficiencywinst oplevert en dat burgers beter af zijn als ze geholpen worden door de 'ware' specialisten. In onze ogen is dat een misvatting. Het effectief weg organiseren van 'overlap' kost met name voor de eenvoudiger multiprobleemsituaties vaak veel tijd. Het accepteren van enige overlap leidt juist tot goede resultaten.

## Breng middenmanagement meer in positie

Als in het sociaal domein iets misgaat wordt door bestuurders vaak als eerste gekeken naar de

(organisatie van de) betrokken uitvoeringsorganisatie(s). Ten onrechte worden reorganisaties of een andere inrichting van overlegstructuren voorgesteld om herhaling te voorkomen. Zelden is een reorganisatie de beste oplossing. Het leidt tot onrust en vooral tot intern gerichte energie. Een betere oplossing is om het middenmanagement in een krachtiger sturende positie te brengen.

Middenmanagers zijn bij uitstek in de positie te schakelen tussen de top die de strategische lijnen voor de toekomst uitzet en de uitvoering die de beoogde resultaten op de werkvloer moet realiseren. Beter resultaten zijn binnen handbereik als de top serieus luistert naar het middenmanagement en hen integrale verantwoordelijkheid geeft om met de mensen op de werkvloer de gestelde doelen te realiseren. Ondersteunen van het middenmanagement, bijvoorbeeld in de vorm van leiderschapstrainingen, is veel effectiever dan reorganiseren.

*Marian Dobbe, Nadja Jungmann en Joscha de Vries  
Organisatieadviseurs*

Brief

## Herkeuring na drie jaar

Graag wil ik reageren op het vermelde op blz. 39 m.b.t. de vorige editie. Het gaat over de aankondiging van het artikel 'Langer profijt van de paraplu van de WAO'. Hierin wordt vermeld: "Werden WAO'ers met een baantje tot voor kort na een half jaar al definitief gekeurd, nu is dat herbeoordelingsmoment verplaatst na vijf jaar."

Dit is echter niet correct. Uitkeringsgerechtigden met een baantje werden uiterlijk na drie jaar definitief gekeurd (beoordeeld op de verdiensten), met uitzondering van enkele bijzondere groepen. Voor de volgende categorieën geldt de maximale termijn van 3 jaar bij WAO/WAZ niet:

Personen met inkomsten uit WSW-arbeid. Hiermee zijn gelijk gesteld personen met een WSW-indicatie die tijdelijk, in afwachting van een WSW-plaatsing in WIW-arbeid

te werk zijn gesteld, bepaalde politieke ambtsdragers en personen die onder de inkomensgarantieregeling per 1 augustus 1993 vallen. Destijds is bij deze categorie de toepassing van artikel 34 AAW/45 WAO omgezet naar artikel 33 AAW/44 WAO. Zie oud recht en overgangsrecht AAW/WAO.

Daarnaast de categorie: personen die onder de aanvullingsregeling ex art. 11 van de regeling 'samenloop arbeidsongeschiktheidsuitkering met inkomsten uit arbeid' vallen. Dit zijn personen die werkzaam zijn met loondispensatie en begeleid worden door een jobcoach.

*Ronald Reijnders  
Procesbegeleider AG-claim, bij UWV*