



<u>VOORWOORD</u>	Iedereen vanuit eigen kracht een stapje vooruit02
<u>INLEIDING</u>	De route naar welzijn nieuwe stijl03
<u>INTERVIEWS</u>	Dietske Bouma / directeur welzijn gem. Leeuwarden08
	Kees van Anken / directeur Zienn14
	Astrid de Bue / manager Frontlijnteam22
	Oebele Herder / manager welzijn gem. Leeuwarden48
	Nyncke Bouma / directeur MEE Friesland52
	Marjan Houkes / Veiligheidshuis Fryslân & Fred Voet / Skrep58
<u>AMARYLLISCONCEPT</u>	Welzijn nieuwe stijl in Fryslân29
<u>CITATEN</u>	Roland Kuipers / Stenden Hogeschool18
	Ruud van Doorn / Sinne Welzijn20
	Rommy Schaap / Stenden Hogeschool26
	Fokje Ytsma / gemeente Leeuwarden27
	Linda Terpstra & Anke van Dijke / Fier Fryslân46
	Marten Hiemstra / Welzijn Leeuwarden56
	Fettje Nolles & Nynke Bijleveld / Welzijn Leeuwarden57
	Roel Luiten / gemeente Leeuwarden62
<u>COLUMNS</u>	Ferry Willemse	
	Sociale teams in Fryslân12
	Friezen werken samen19
	Decentralisatie63

IEDEREEN VANUIT EIGEN KRACHT EEN STAPJE VOORUIT



De komende jaren staat gemeenten het nodige te wachten, niet in de laatste plaats op het terrein van hulp en welzijn. Niet voor niets gaven wij het collegeprogramma 2010 - 2014 de titel mee: 'Doorpakken in nieuwe tijden!'. Deze titel geeft aan dat wij de heroverwegingen en bezuinigingen van de komende tijd als een uitdaging zien: nieuwe tijden, nieuwe kansen en mogelijkheden voor innovaties.

Een voorbeeld van onze aanpak is het vernieuwend welzijnsbeleid. Eind 2008 nam de gemeente Leeuwarden, onder aanvoering van mijn voorganger Roel Sluiter, het initiatief om met instellingsdirecties, onderwijskundigen en gemeenteambtenaren te zoeken naar een herordening van de sector welzijn en zorg. In dit gemengde gezelschap, de Amaryllisgroep genoemd, zijn uitgangspunten voor nieuw lokaal sociaal beleid geformuleerd en uitgewerkt. De nieuwe visie borduurt niet alleen voort op de jarenlange zoektocht naar en uitvoering van een nieuw effectief beleid, maar is vooral gebaseerd op de praktijkervaringen van projecten als de frontlijnaanpak in de krachtwijk Heechterp-Schieringen.

Op grond van bovenstaande formuleren wij nieuwe beleidsuitgangspunten die wij de komende jaren nader in praktijk brengen. Leeuwarden staat daarmee klaar voor de mensen die het echt nodig hebben en doet tegelijkertijd een beroep op de inzet van mensen die de stad iets te bieden hebben.

Marco Florijn,

Wethouder gemeente Leeuwarden

DE ROUTE NAAR WELZIJN NIEUWE STIJL

Het leven is omgeven met risico's en onzekerheden. Het liefst willen we die vermijden, verzekeren, afschuiven of, wanneer ons toch iets overkomt, verhalen. Tot voor kort dekte de Nederlandse verzorgingsstaat veel onvoorspelbare zaken af. Op de lange termijn bleek dat financieel onhoudbaar en moreel niet langer aanvaardbaar. Vandaag de dag moet men een eigen bijdrage leveren en zelf verantwoordelijkheid nemen voor de keuzes die men maakt en de risico's die men neemt. De overheid heeft zich op het terrein van verzekeren en verzorgen deels teruggetrokken, zoals ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) beschrijft in haar advies 'De verzorgingsstaat herwogen' (2007). In hetzelfde advies concludeert de WRR dat er voor de overheid nog een taak ligt op het gebied van het 'verheffen' en 'verbinden' van mensen; de twee andere, niet minder belangrijke functies van de verzorgingsstaat.

Als we kijken hoe de verzorgingsstaat is veranderd, zien we twee belangrijke tendensen. De eerste is dat burgers zelf meer verantwoordelijkheid hebben gekregen. Parallel daaraan trekt de rijksoverheid zich terug en krijgen lagere overheden, en dan met name gemeenten, meer verantwoordelijkheden en taken. Decentralisatie dus. In tegenspraak hiermee bemoeit de overheid zich meer met het privéleven. Van roken en overgewicht tot huiselijk geweld en maatschappelijke participatie. De overheid stimuleert gewenst gedrag en reguleert ongewenst gedrag. Begrijpelijk als we kijken naar de maatschappelijke kosten van bepaalde uitwassen van leefstijlen, maar wel een beperking van de vrijheden die we ons graag toedichten en toe-eigenen.

RIJKSOVERHEID TREKT ZICH TERUG EN BURGER KRIJGT MEER VERANTWOORDELIJKHEID

De aanpassingen van de verzorgingsstaat laten zich het sterkst voelen bij gemeenten. Voorbeeld daarvan is de invoering van de Wet

werk en bijstand (Wwb, 2004). De gemeente werd verantwoordelijk voor de uitvoering, waarin de nadruk is verlegd van 'bijstand' naar 'werk of participatie'. Vervolgens diende de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo, 2007) zich aan, waarbij de gemeente verantwoordelijk werd voor het reguleren van de thuiszorg, openbare geestelijke gezondheidszorg en bepaalde functies uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). 'Iedereen doet mee' is het nadrukkelijk geformuleerde maatschappelijke doel van de Wmo.

Nieuwe taken die zich aandienen zijn de verdere decentralisatie van AWBZ-functies en de herpositionering van de jeugdzorg van de provincie naar het gemeentelijke domein. Dit tegen de achtergrond van grote financiële ombuigingen bij de rijksoverheid. Met de decentralisatie is ook het financiële risico dat gemeenten lopen groter geworden. Een onverwacht grote aanspraak op inkomensondersteuning (Wwb) en op arrangementen uit de Wmo kunnen de begroting ernstig uit evenwicht brengen. Hetzelfde geldt voor kortingen op rijksbijdragen en het gemeentefonds. Voorzieningen die het rijk bij gemeenten onderbrengt worden eerst fors gekort.

GEMEENTEN LOPEN GROTER FINANCIËEL RISICO

Gemeentebeleid wordt dan ook niet langer bepaald door alleen ideologische motieven en de betrokkenheid bij burgers, maar zeker ook door de beschikbare financiële middelen. Het 'verbinden' van burgers is niet langer louter een morele overheidstaak, maar kent ook een economische component. Wie er alleen voor staat, kan terugvalen op het sobere, maar nog steeds kostbare vangnet van het gemeentelijke compensatiebeleid. 'Verheffen' is niet enkel emancipatorisch wenselijk, maar tevens noodzakelijk om de verzorgingsstaat in stand te kunnen houden.

MANAGERS EN BOEKHOUDERS AAN DE MACHT

In de zorg- en welzijnssector is er de laatste jaren meer veranderd dan alleen de financiering. Van de geëngageerde betrokkenheid bij de cliënt door autonome professionals, zoals in de jaren zeventig, en de tolerante houding ten aanzien van afwijkend gedrag is weinig terug te vinden. Managers en boekhouders hebben de macht. De cliënt kent evenveel specifieke probleemgebieden als gespecialiseerde hulpverleners en instellingen. De handelingsruimte en bevoegdheid van de gemiddelde beroepskracht is even afgebakend als beperkt.

Ook in het grotestedenbeleid zijn deze hardnekkige gevolgen van de doorgeslagen specialisatie scherp aan de kaak gesteld. Kleinschalige initiatieven worden aan grote instellingen als voorbeeld gesteld. Ondernemende professionals beginnen voor zichzelf als ZZP-er. Al dan niet op basis van het cliëntgebonden budget. Ondertussen schrijdt de schaalvergroting voort, mede omdat financieringssystemen dit stimuleren.

De gemeente Leeuwarden is zich terdege bewust van de hierboven genoemde ontwikkelingen en mechanismen. Op bestuurlijk en ambtelijk niveau voelt men de noodzaak tot het (verder) aanpassen van het lokaal sociaal beleid. Zowel op het gebied van welzijn en sociale zekerheid als op het terrein van zorg en ondersteuning. Dat is overigens niet nieuw, want Leeuwarden heeft hierin de nodige traditie en ervaring.

In 1997 kreeg de dienst welzijn de bestuursopdracht tot vernieuwing van het gemeentelijke welzijnsbeleid. De aanleiding komt ons bekend voor: decentralisatie van welzijnsbeleid en daarmee een krachtigere rol van de gemeente, een vernieuwingsimpuls vanuit het ministerie van VWS (meer dynamiek, zakelijkere verhoudingen) en meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de burger voor zijn eigen welzijnssituatie.

LEEWARDEN HEEFT TRADITIE IN VERNIEUWING LOKAAL SOCIAAL BELEID

In september 2000 presenteerde de Friese hoofdstad met enige trots een visie op nieuw welzijnsbeleid onder de titel 'Wandelaar er is geen weg, je baant je een weg door te gaan'. In maart 2001 gevolgd door een beschrijving van de beleidskaders in de publicatie 'Vernieuwend lokaal sociaal beleid in Leeuwarden, een ontdekkingsreis'.

Hoewel de tien jaar geleden uitgezette contouren nog steeds herkenbaar zijn, vereisen de maatschappelijke omstandigheden medio 2010 een frisse benadering van bestaande kaders. Constante factoren sinds 1997 zijn de fundering van het beleid in heldere politieke uitgangspunten. Deze zijn verwoord in het collegeprogramma 2010 – 2014. Ook het procesmatige karakter is gebleven. Geen bureauwerk en schriftelijke oplossingen, maar experimenten, pilots en evaluaties daarvan in werkconferenties. Laatste vaak onder leiding van externe,

onafhankelijke gespreksleiders. Andere constante is het zoeken van inspiratie in de uitvoering, dichtbij de burgers waar het om gaat. En ook het inspelen op de bewegingen van de rijksoverheid, waarin de decentralisatie de voorspelbare factor is, is een terugkerend proces.

Naast constanten zijn er echter ook nieuwe elementen in het Leeuwarder zoekproces naar nieuw lokaal sociaal beleid. Eén daarvan is het besef dat de gemeente het niet alleen kan en er niet alleen voor staat. Instellingen beschikken over de nodige ervaring en expertise, zijn ondernemend, nemen hun verantwoordelijkheid en hebben ook andere opdrachtgevers die een stem in het kapittel hebben. De gemeente Leeuwarden beseft dan ook dat vernieuwing en verandering alleen vorm en inhoud krijgen in samenspraak met de instellingen die het beleid uitvoeren. Daarbij onderkent de gemeente wel de eigen verantwoordelijkheid als de bestuurslaag die als eerste door burgers wordt aangesproken.

VERNIEUWING EN VERANDERING MOETEN IN SAMENSpraak TOT STAND KOMEN

Vanuit dit besef nam de gemeente Leeuwarden eind 2008 het initiatief voor wat al snel de Amaryllisgroep ging heten. Een gemengd gezelschap van instellingsdirecties, onderwijsdeskundigen en gemeenteambtenaren die zich ruim een jaar boog over het opnieuw ordenen van de sector welzijn en zorg. Daarbij werden de elementen ‘verzekerden’ en ‘verzorgen’ meegenomen, maar ging het toch vooral om de functies die de WRR rangschikt onder ‘verheffen’ en ‘verbinden’.

Op landelijk niveau wordt door het ministerie van VWS de vernieuwing van de welzijnssector bepleit onder de noemer ‘Welzijn Nieuwe Stijl’. Initiatieven tot ‘verheffen’ en ‘verbinden’ vinden in allerlei gemeenten plaats. Bijzondere verschijningsvormen halen de media. Spraakmakend zijn de regelmatig terugkerende interventies vlak voor, of achter de voordeur van burgers. De combinatie met de ‘sociale herovering’ in de ‘krachtwijken’ heeft onze taal uitgebreid met een nieuw vocabulaire.

In dit bewegelijke palet van veranderende opvattingen en uitvoeringspraktijken zocht de Amaryllisgroep zijn weg naar een toekomstbestendig, effectief, doelmatig, sociaal en uitvoerbaar beleid op het gebied van welzijn en zorg. Een weg waarin zowel de

klant als de professional tot zijn recht komt. Waarin financiering gericht is op resultaat dat beklijft. Op korte en langere termijn. Een route ook waarin burgers een herkenbare rol spelen als actieve deelnemers, niet als kortzichtige consumenten.

DE BURGER ALS ACTIEVE DEELNEMER

Deze publicatie schetst een beeld van deze zoektocht, gelardeerd met ijkpunten in de afgelopen tien jaar en concrete projecten die het gedachtegoed van de Amaryllisgroep weerspiegelen en hebben beïnvloed. We analyseren ook de uitgangssituatie, formuleren nieuwe beleidsuitgangspunten en bieden een ‘houtschoolschets’ van de situatie die wij samen willen bereiken.

In de loop van 2010 worden de schetslijnen geaccentueerd en omgezet in operationele kaders. Het spreekt voor zich dat we zorgvuldig met de transformatie van welzijn en zorg omgaan en gebruikers, waar mogelijk, bij de uitvoering betrekken. Net zo goed als het tegenwoordig vanzelfsprekend is dat we behoedzaam met de bebouwde omgeving omgaan en gebruikers daarover laten meepraten.

Dat er vernieuwd wordt, staat niet meer ter discussie. Net zo goed als duidelijk is dat de vele experimenten en pilots ons stimuleren en de situatie laten zien die wij voor ogen hebben.

DIETSKE BOUMA / DIRECTEUR WELZIJN GEMEENTE LEEUWARDEN

DE STAPPEN OM DUURZAAM TE VERANDEREN IN HET SOCIALE DOMEIN

De basisvoorzieningen voor zorg en welzijn op orde, minder overheidsbemoedienis en meer overlaten aan de professionals in het veld. Leeuwarden experimenteert al sinds 2001 met nieuw sociaal beleid. “Samen met instellingen willen we kansen pakken en problemen oplossen”, zegt Dietske Bouma, directeur welzijn bij de gemeente Leeuwarden.

De aanleiding voor een ander Leeuwarder welzijnsbeleid is een besluit van het ministerie van VWS uit 1998. Gemeenten werden uitgedaagd om de regierol te

nemen in het vormen van lokaal sociaal beleid. “Maar er was ook een interne behoefte om het beter te doen”, aldus Bouma. “De verzorgingsstaat maakte langzaam plaats voor een samenleving waarin mensen weer meer eigen verantwoordelijkheid namen. Tegelijk wilden we de welzijnsinstellingen, de gemeenteraad en de burgers meer betrekken bij het welzijnsbeleid en de vernieuwing.”

BASIS- EN

DOELGROEPVOORZIENINGEN

Dat resulteerde in 2001 in een nieuwe aanpak, genaamd ‘Wandelaar er is geen ▶



weg, je baant je een weg door te gaan'. "We wilden hoogwaardige basisvoorzieningen realiseren voor alle Leeuwarders. Bijvoorbeeld op gebieden als cultuur, educatie en sociale en maatschappelijke zorg. De gemeente zou meer op afstand komen, de aanbieder en gebruiker konden zelf veel beter bepalen wat nodig was. Als stadsschouwburg De Harmonie een slechte voorstelling programmeert, komen er geen mensen. Eigen verantwoordelijkheid dus, zowel van de instellingen als de inwoners van Leeuwarden."

Naast de basisvoorzieningen werd specifiek beleid ontwikkeld voor mensen in achterstandssituaties. "Individuele trajecten", vertelt Bouma. "Maatwerk werd belangrijker. Vanuit die gedachte is er volop geëxperimenteerd. Zo ging een bedrijf in de achterstandswijk Heechterp-Schieringen aan de slag. Doel: met een individuele aanpak 10 procent van de mensen zonder baan aan het werk helpen. Het werd 20 procent, een enorm succes. Het project werd niet voortgezet vanwege allerlei bureaucratische aanbestedingsregels, maar deze ervaring gebruiken we wel weer in andere projecten."

"MAATWERK GAANDEWEG BELANGRIJKER"

REGIE OP MULTI-PROBLEMATIEK
Nog zo'n voorbeeld. In 2001 ontwikkelde de gemeente Leeuwarden een nieuwe regiovisie voor maatschappelijke opvang en verslavingszorg. Tot dan toe waren alle opvangvoorzieningen voor dak- en thuislozen en verslaafden in Leeuwarden gevestigd. Dat moest anders. "We zijn met zo'n beetje alle partijen om tafel

gegaan", zegt Bouma. "Het welzijnswerk, maatschappelijke opvang, de instelling voor verslavingszorg, de wooncorporaties, de sociale dienst en de politie. Het doel: dak- en thuislozen zoveel mogelijk opvangen in de eigen omgeving. Dat is niet alleen beter voor Leeuwarden, maar ook voor de dakloze. Toen zijn in heel Fryslân sociale teams gevormd, waarvan drie in Leeuwarden." Van daaruit wordt alle hulp voor mensen met multi-problematiek gecoördineerd.

"MET WERKACADEMIE EIGEN RE-INTEGRATIEAANPAK ONTWIKKELD"

Sinds 2006 wordt bovendien gewerkt met de werkademie, ook een Leeuwarder vinding. "Met de komst van de Wwb heeft de gemeente haar eigen re-integratieaanpak ontwikkeld: de zogenaamde werkademie", vertelt Bouma. "Daaronder vallen verschillende activiteiten, met als doel iedereen die kan werken aan een baan te helpen. Voor mensen met taaie problemen kan dat ook vrijwilligerswerk in een veilige omgeving zijn."

De basisgedachte is dat iedereen een bijdrage kan leveren aan de Leeuwarder samenleving. De hulpverlening gaat van verwijzing en advies tot bemoeizorg. "We gaan de wijken in om mensen te vragen wat ze nodig hebben en waar hun talenten liggen. Omdat je mensen serieus neemt, kun je ze ook aanspreken op hun verantwoordelijkheid. De inhoud van de programma's en activiteiten sluit zoveel mogelijk aan bij de competenties en voorkeuren van de cliënt."

DE WIJKEN IN!

Bijzonder is ook het project DOEN!, dat liep van 2006 tot 2008. Onder de vlag van sociale herovering mochten twaalf Nederlandse steden, waaronder Leeuwarden, extra geld investeren in een aantal aandachtswijken. Voor in totaal €2 miljoen konden de wijkbewoners zelf bepalen wat in hun buurt nodig was.

"WE WILLEN NU ECHT DE VERKOKERING DOORBREKEN"

Daarmee werd beoogd de leefbaarheid te vergroten, werkloosheid aan te pakken, het gevoel van veiligheid te verbeteren en de trots en betrokkenheid van de bewoners aan te wakkeren. De wijken kwamen met verschillende plannen: van een nieuwe speeltuin en buurttheaterproducties tot de reconstructie van een park en opleiding van recreatiesportbegeleiders. Uiteindelijk kozen de bewoners welke plannen gefinancierd werden, niet de ambtenaren of de politiek.

MINDER SCHOTTEN, NOG MEER VERNIEUWING

"We willen nu echt de verkokering van de verschillende regelingen, instanties en functies doorbreken. Deze doelstelling voor de toekomst was voor mij aanleiding

om in 2008 alle partijen te vragen om mee te denken over de vernieuwing van welzijnsbeleid en uitvoering. De hoofden van de GGZ, welzijnsorganisaties, verslavingszorg, MEE Friesland, maatschappelijke en crisisopvang, vrouwenopvang en vertegenwoordigers van de hbo-instellingen hebben zich in een zeswekelijkse zoektocht gebogen over één centrale vraag: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de hulp zo direct mogelijk bij de burger komt? Weg met de schotten en terug naar de basis, was het antwoord. Minder bureaucratie, minder administratie en direct in de wijken. Deze gezamenlijke zoektocht werd uiteindelijk de Amaryllis beweging."

Constante factor in alle vernieuwingen moet zijn dat de basisvoorzieningen op orde zijn en maatwerk geleverd wordt. Verder staat gebiedsgericht werken centraal. Belangrijk is ook dat bij alle experimenten fouten gemaakt mogen worden. Sociale vernieuwingen gaan immers niet van de ene op de andere dag, dus is een geleidelijke transitie het uitgangspunt. Amaryllis heeft bovendien een doorvertaling gekregen in het nieuwe collegeprogramma van Leeuwarden. Daarin wordt gesproken over meer vertrouwen en minder medewerkers. Bouma: "Niet alleen om een verbeteringslag te maken, maar ook om structureel €5 ton in vier jaar te besparen." ■

SOCIALE TEAMS IN FRYSLÂN



Netwerken komen veel, en in veel betekenissen voor in de wereld van zorg en welzijn. Meestal gaat het om beroepskrachten die in een min of meer vaste samenstelling op regelmatige tijden informatie uitwisselen. Positief aan netwerken is dat mensen elkaar kennen. Je netwerkpartners staan opgeslagen in je mobiele telefoon, je kunt ze zonder tussenkomst rechtstreeks bereiken. Dat hebben ze gemeen met de klassieke netwerken in de politiek en zakenwereld.

Netwerken in de zorg- en welzijnssector hebben echter ook minder positieve kenmerken. Ze zijn vaak niet goed gefaciliteerd (roulerend voorzitter en notulist) en deelnemers hebben er vaak weinig tijd voor (over). Meestal komen netwerkers bijeen om gevoelige informatie over cliënten met complexe

problemen uit te wisselen. Dit in de verwachting dat meer informatie tot betere oplossingen leidt. In de praktijk wordt ook vaak de onmacht en 'handelingsverlegenheid' uitgewisseld. De deelnemers behoren tot verschillende organisaties, met eigen opvattingen, doelen, werkmethoden, bevoegdheden en financieringssystemen. De conclusie is vaak dat het probleem ingewikkeld is. Vervolgens levert ieder zijn aandeel en daartussenin liggen de onmogelijkheden.

WOEKEREN

Netwerken kunnen woekeren. De neiging bestaat om voor allerlei problemen of probleemgroepen afzonderlijke netwerken in het leven te roepen. Vaak komen dezelfde mensen elkaar in verschillende rollen tegen. Verwarrend. Ook de effectiviteit van netwerken is discutabel. Veel gepraat over weinig werken met de cliënt. Medio 2004 nam de gemeente Leeuwarden het initiatief om

opruiming te houden in het woud aan netwerken. Daarvoor in de plaats kwam één netwerk terug: het sociale team. Leeuwarden kent er nu drie, voor verschillende delen van de stad. Agendasetting en voorzitterschap zijn in handen van twee teamleiders, die daar een volledige baan aan hebben. De sociale teams hebben zich sindsdien ontwikkeld tot sterke en effectieve coördinatiemechanismen. De casushouders zijn verantwoordelijk voor complexe probleemsituaties. Rond de casus beleggen zij zorgconferenties waarin alle betrokkenen specifiek voor deze situatie samenwerken.

PROVINCIAAL NETWERK

Het werken met sociale teams is geen Leeuwarder, maar een Fries fenomeen. Vrijwel alle 31 Friese gemeenten hebben er één. Kleinere gemeenten delen een team. Alle teams hebben een eigen, onafhankelijke teamleider. Vanuit GGD Fryslân werken twee ondersteuningsfunctionarissen voor de sociale teams. De Friese sociale teams hebben een goede naam, zowel binnen als buiten de provincie.

GRENZEN

Het werken met sociale teams heeft grenzen. Uiteindelijk is elke deelnemer verantwoording verschuldigd aan zijn eigen instelling. Interne protocollen en privacyoverwegingen verhinderen dat deelnemers taken van elkaar overnemen. Daarom komen, ondanks de afstemming in het sociale team, bij zeer complexe situaties nog steeds meerdere hulpverleners bij een gezin of persoon over de vloer. De sociale teams in Fryslân zoeken naar manieren om hun werk te optimaliseren, met instandhouding van de 'commandolijnen' in de eigen organisatie. Het zoekpad van Leeuwarden is gericht op het organiseren van één verantwoordingskader per casus. Dit gaat de komende jaren plaatsvinden door fusies en detacheringen. De rol van de sociale teams zal daarmee veranderen, de functie van optimale afstemming van professionele interventie blijft.

FERRY WILLEMSE

BELEIDSMEDEWERKER WELZIJN GEMEENTE LEEUWARDEN

KEES VAN ANKEN / DIRECTEUR ZIENN

MAATSCHAPPELIJKE OPVANG THUIS

“Wij hadden de mazzel dat het zorgkantoor en het centrum indicatiestelling zorg (CIZ) zo goed meewerkten. Daardoor konden we als één van de eerste instellingen voor maatschappelijke opvang de mensen ook thuis opzoeken. Een aanpak die succesvol is en waarmee we vaak grotere problemen voorkomen.”

Kees van Anken is directeur van Zienn. De instelling voor maatschappelijk opvang en ondersteuning in Friesland. Zienn staat letterlijk voor zien en gezien worden, waarbij de dubbele n verwijst naar nomen

nescio (naam onbekend). “We opereren aan de onderkant van de maatschappij. Het gros van onze cliënten zit zwaar in de problemen, wordt niet gezien, verkeert in een isolement en raakt steeds verder achterop. Wij zoeken hen op, gaan met ze in gesprek, verwijzen ze door, begeleiden ze en proberen hun leven weer zin te geven. Lukt dat niet, dan trachten we in elk geval te voorkomen dat ze verder afglijden en overlast veroorzaken”, vertelt Van Anken.

REGIOVISIE

Zienn komt voort uit de Stichting Maatschappelijke Opvang De Terp. Een ►

organisatie die zich tot 2002 voornamelijk bezighield met het bieden van onderdak en begeleiding aan dak- en thuislozen in Leeuwarden. Dat veranderde vanaf 2002, het jaar waarin de regiovisie maatschappelijke opvang van de gemeente Leeuwarden werd gepresenteerd. Zienn vertaalde dat in haar beleidsvisie ‘Naar een menselijke maat’. “Daarin gaven we, gestimuleerd door de gemeente, een eerste aanzet tot spreiding en decentralisatie van opvang en activiteiten”, aldus Van Anken. Hij vertelt dat Leeuwarden in die tijd van heinde en verre dak- en thuislozen trok. “Het laat zich raden dat de stad daar niet op zat te wachten. Bovendien zaten we aan de grens van onze opvangcapaciteit.”

“WE BRACHTEN DE OUDE MAATSCHAPPELIJK WERKER WEER IN STELLING”

Vanaf 2003 ging het anders en beter. De Terp ging provinciaal, breidde haar netwerk en activiteiten uit met extra crisisopvang, woonvoorzieningen en woonbegeleiding in Sneek, Drachten en Heerenveen. Tegelijkertijd werd, dankzij de coöperatieve houding van het zorgkantoor en CIZ, financiering vanuit de AWBZ voor cliënten in de maatschappelijke opvang mogelijk. Het gevolg was dat ambulante hulpverleners de wijken, dorpen en provincie ingestuurd konden worden om mensen thuis op te zoeken, te begeleiden en eventueel door te verwijzen. “We brachten de ouderwetse maatschappelijk werker weer in stelling. Onze hulpverleners gaan er op af, brengen problemen in kaart, maken een plan en gaan ermee aan de slag. Al dan niet in overleg of samen met andere instellingen. Zo simpel is het in feite.”

Doordat de hulpverleners signalen uit de omgeving opvangen, zijn ze er vroeg bij en worden grotere problemen of uitwassen meestal voorkomen. “Blijf je achter je bureau zitten wachten tot zo iemand belt of op een afspraak komt, dan kun je meestal lang wachten. Of ben je gewoonweg te laat en is het probleem al geëscaleerd”, aldus Van Anken, die vertelt dat Zienn inmiddels ook op het Groninger plateland en in Drenthe actief is met dezelfde (succes)formule en aanpak.

STABIEL

Volgens de directeur is het aantal probleemgevallen door de jaren heen redelijk stabiel. Tendens is wel dat de problemen verergeren, mensen steeds verder achterop raken en nauwelijks meer aanhaken. “De ontwikkelingen gaan zo snel dat het moeilijk wordt om de draad weer op te pakken als je een tijdje buiten de maatschappij staat. Kijk alleen al naar de snel voortschrijdende digitalisering, maar ook de bureaucratisering is natuurlijk een ramp voor mensen die zichzelf toch al niet zo goed kunnen redden. Het zegt genoeg dat we tegenwoordig al formulierenbrigades op pad sturen.”

“BUREAUCRATISERING EN DIGITALISERING RAMP VOOR VEEL MENSEN”

De werkwijze van Zienn sluit perfect aan bij wat de Amaryllisgroep voor ogen heeft; één huishouden, één plan, één hulpverlener. Ook het vraaggericht werken en de focus op mensen die hulp het hardst nodig hebben, spreekt Van Anken aan. “Wij kunnen ons helemaal in deze aanpak vinden en dragen graag ons steentje bij.

Ook al is de kans groot dat we een deel van onze zelfstandigheid en capaciteit moeten inleveren. Samen doen en slimmer doen betekent immers ook dat we met dezelfde of misschien wel minder capaciteit meer kunnen presteren.”

Volgens Van Anken zal dat ook moeten. “Ik ga er gevoelig van uit dat we het de komende jaren met minder geld moeten doen. De overheid bezuinigt en het rijk heeft de gewoonte fors te korten op taken die gemeenten gaan uitvoeren. Dat hebben we bij de Wmo al gezien en dat gebeurt vast ook bij de AWBZ-taken die de gemeente erbij krijgt.”

MEER MET MINDER

Meer doen met minder geld kan volgens Van Anken ook door andere keuzes te maken. “We zijn gewend aan overconsumptie en denken overal recht op te hebben. Ook in de zorg. Moet je bij de toewijzing van hulp en zorg niet veel strikter kijken naar wat iemand echt nodig heeft in plaats van je te focussen op waar hij recht op heeft? En moet je mensen niet aanspreken op wat ze juist wel kunnen in plaats van op wat ze niet meer kunnen? Op die manier kun je behoorlijk besparen,

zonder dat het ten koste gaat van de kwaliteit van leven. Simpel voorbeeld: als iemand een rollator nodig heeft, fietst hij waarschijnlijk niet meer. Mag je er dan niet vanuit gaan dat diegene in plaats van een fiets ook best zelf een rollator kan betalen?”

“NIET EIGENBELANG, MAAR MAATSCHAPPELIJK BELANG MOET BOVENTOON VOEREN”

Bedreiging voor het welslagen van de ‘Amaryllismethode’ is de, door de privatisering aangewakkerde, concurrentie tussen instellingen. Van Anken: “Niet de eigen instelling, maar het maatschappelijke belang moet weer de boventoon gaan voeren. Dat zal even lastig en wennen zijn voor instellingen waarbij het ‘eigenbelang’ de boventoon voerde. Verder moet er een oplossing komen voor de gescheiden financieringsstromen. Door meer het gezag bij het lokale bestuur te leggen en de financiering volgens de Amaryllisbenadering te stroomlijnen, is het mogelijk een gecombineerde inzet vanuit verschillende financieringsstromen op klantniveau te realiseren.” ■

ZIENN IS EEN ORGANISATIE VOOR MAATSCHAPPELIJKE OPVANG IN FRYSLÂN, GRONINGEN EN DRENTHE. DE RUIM VIERHONDERD MEDEWERKERS, WAARVAN TACHTIG AMBULANT, ONDERSTEUNEN MENSEN DIE THUIS- OF DAKLOOS ZIJN, DAT DREIGEN TE WORDEN OF IN EEN CRISISSITUATIE TERECHT ZIJN GEKOMEN. VAAK HEBBEN DEZE CLIËNTEN PSYCHISCHE EN FYSIEKE PROBLEMEN, SCHULDEN OF ZIJN ZE LANGDURIG WERKLOOS EN DAARDOOR IN EEN ISOLEMENT TERECHT GEKOMEN. ZIENN WERKT NAUW SAMEN MET ORGANISATIES OP HET GEBIED VAN VERSLAVINGSZORG, GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG, MAATSCHAPPELIJK WERK EN HUISVESTING.

ROLAND KUIPERS

STENDEN HOGESCHOOL



“De Amarylliszoektocht. Welzijnsorganisaties met een verregaande bereidheid om de cliënt centraal te stellen. Het waren enerverende en inspirerende ontmoetingen. Het uiteindelijke resultaat is een overwinning voor inwoners met een kwetsbare maatschappelijke positie in Leeuwarden. Ambities met een gezond financieel fundament. Welzijn in Leeuwarden zet alle zeilen bij voor een gezamenlijke aanpak van de sociale problematiek in deze mooie stad.

Als vertegenwoordiger van de bacheloropleiding sociaal pedagogische hulpverlening (SPH) van de Stenden Hogeschool was het een mooie (leer)ervaring dit proces vanaf de start mee te maken. De opleiding SPH wil, vanuit haar sociaal constructivistische visie op onderwijs, in de operationele fase haar steentje bijdragen aan een succesvolle uitvoering van het Amaryllis gedachtegoed.”

FRIEZEN WERKEN SAMEN



Bij complexe maatschappelijke problemen werken Friezen graag en goed samen. Voorbeeld hiervan is de samenwerking binnen de sociale teams, maar ook bij de bestrijding van huiselijk geweld, verslavingszorg en maatschappelijke opvang wordt al jarenlang intensief samengewerkt. De verklaring is waarschijnlijk dat het werkgebied van veel instanties samenvalt met het grondgebied van de provincie. Dat geldt voor de maatschappelijke opvang en verslavingszorg, maar ook voor de GGD, GGZ en de politieregio. Daar komt bij dat Fryslân nog een traditioneel gebiedsgerichte zorgverzekeraar heeft in De Friesland Zorgverzekeraar.

De Friese bestuurders ontmoeten elkaar in het periodieke overleg van de Vereniging Friese Gemeenten (VFG), waarin onder andere het sociaal beleid van de gemeenten wordt besproken. De gemeente Leeuwarden brengt voorstellen in, de VFG levert een pre-advies en ten slotte neemt elke college van B&W zijn eigen beslissing. Zo kennen belangrijke besluiten een breed draagvlak. Goed voorbeeld is het deconcentratiebeleid maatschappelijke opvang. Dit zorgde er voor dat opvangvoorzieningen voor dak- en thuislozen niet langer in Leeuwarden zijn geconcentreerd, maar ook te vinden zijn in Sneek, Heerenveen en Drachten. Ook dragen alle Friese gemeenten een bedrag per inwoner bij aan de kosten van het Advies en Steunpunt Huiselijk Geweld (ASHG), de eerste hulp bij huiselijk geweld en het complexe regelwerk gedurende de eerste tien dagen van een uitgevaardigd huisverbod.

Ook op het bredere terrein van de Wmo wisselen de Friese gemeenten, zowel ambtelijk als bestuurlijk, veel informatie uit. Leeuwarden heeft daarin een natuurlijke voortrekkersrol, die door andere gemeenten meestal als ondersteunend wordt ervaren. Door Leeuwarden geïnitieerde innovatieprojecten hebben daardoor vaak een Friese uitstraling, zoals het innovatieproject FriesLab, dat zoekt naar slimme paden voor zorg en dienstverlening.

FERRY WILLEMSE



RUUD VAN DOORN

SINNE WELZIJN

“Samen bouwen we de stad, samen versterken we de samenleving. De samenleving verandert. We vervreemden steeds meer van elkaar en onze omgeving. De individualisering neemt toe. Hetzelfde geldt voor de uitval op school en werk en de tweedeling in de maatschappij.

Om deze ontwikkelingen te keren is een andere ordening van welzijn en zorg nodig. Een ordening op basis van het gedachtegoed van Amaryllis betekent organiseren op buurt, wijk en stedelijk niveau en een gecoördineerde aansturing van geïntegreerde welzijnsorganisaties. Voor de betrokken organisaties ligt hier de uitdaging een organisatie neer te zetten die multi-tasking, multi-flexibel en doelmatig is. Die doelgericht samenwerkt met collega-organisaties. Naar ons idee moeten Zienn, MEE Friesland, Sinne Welzijn, Welzijn Leeuwarden, Vrijwilligersservicepunt en MCC de eerstelijnsfunctie voor hun rekening nemen. Niet alleen omdat zij elkaar aanvullen en versterken, maar ook vanwege de gezamenlijke innovatiekracht, risicospreiding en het schaalvoordeel. Deze en eventueel andere partners kunnen onder een raad van bestuur, als netwerkorganisatie gaan opereren. Ondersteund door een shared service centrum bedrijfsvoering.

Belangrijke voorwaarde om dit te realiseren is commitment bij de deelnemers. Er moet in kracht en niet in macht worden gedacht. Het is belangrijk dat er meerjarenafspraken met de gemeente komen. Niet alleen over de financiering, maar ook over het te realiseren efficiencyvoordeel.”

ASTRID DE BUE /
MANAGER FRONTLIJNTEAM HEECHTERP-SCHIERINGEN

“MEER GENERALISTEN NODIG”

“Met het frontlijnteam willen we het verschil maken in Heechterp-Schieringen. Wij willen deze wijk geleidelijk veranderen van een achterstandswijk naar een wijk waar bewoners kansen en talenten kunnen benutten, tot hun recht komen en waar zij met plezier wonen. Om dit te bereiken, hebben we bewust gekozen voor een persoonlijke aanpak; we bellen straat na straat bij elke voordeur aan.”

Eén huishouden, één plan en één hulpverlener. Het frontlijnteam hanteert deze aanpak al sinds medio 2008 in Heechterp-Schieringen, één van de veertig zogenoemde krachtwijken in Nederland. Astrid de Bue is manager van het frontlijnteam.

Maart 2007 wees Ella Vogelaar, toenmalig minister Wonen, Wijken en Integratie, veertig probleemwijken in Nederland aan die aangepakt moesten worden. Gezien de

oopenstapeling van sociale, fysieke en economische problemen in deze krachtwijken achtte de minister extra zorg en investeringen noodzakelijk. De Leeuwarder wijk Heechterp-Schieringen werd aangewezen als één van die veertig wijken.

STILLE PROBLEMEN

“Niet iedereen die door Heechterp-Schieringen wandelt, zal de wijk direct herkennen als achterstandswijk. De problemen liggen niet zichtbaar op straat. Deze wijk kampt met stille problemen achter de voordeur die veelal leiden tot schrijnende armoede. De investeringen door rijksoverheid, gemeente en woningcorporaties bieden de wijk en de bewoners nieuwe mogelijkheden en kansen. We willen zoveel mogelijk mensen van deze wijkaanpak laten profiteren en hebben er daarom voor gekozen alle wijkbewoners persoonlijk te benaderen”, aldus De Bue. “Ook omdat we weten dat mensen niet snel zelf om hulp vragen.” ▶

De medewerkers van het frontlijnteam bel- den op ruim 900 adressen aan en mochten in twee van de drie gevallen binnenkomen. “Het doel van onze bezoeken is kennismaken, contact leggen en horen wat mensen bezighoudt. We hebben geen standaard hulp in de aanbieding, maar bieden alleen dat wat mensen nodig hebben.

“WE WETEN DAT MENSEN NIET SNEL OM HULP VRAGEN”

Dat begint met het tonen van belangstelling en uitnodigend zijn naar iedereen om wensen, vragen of problemen met ons te delen. Wijkbewoners waarderen dat, zij voelen zich gehoord. We merken ook dat bewoners, na verloop van tijd meer met ons durven bespreken en delen. Ze raken vertrouwd met ons en onze aanpak. Problemen worden daardoor meer in de volle omvang zichtbaar.”

ONDERSTEUNING OP ELK VLAK

Wijkbewoners worden direct geholpen door de medewerkers van het frontlijnteam. Als werkers het even niet weten, consulteren zij collega's uit het team. “Het team bestaat uit mensen met diverse achtergronden, ervaringen en specialismen. Van maatschappelijk- en opbouwwerkers tot medewerkers uit de verslavingszorg, inburgering, onderwijs, schuldsanering, jeugdzorg, intercultureel werk en woonbegeleiding. Door van elkaar te leren ontwikkelen wij ons steeds meer tot generalisten. We bieden brede ondersteuning, maar wel met één contactpersoon en één aanspreekpunt. Bewoners waarderen dit zeer, voor hen is het overzichtelijk. Bovendien kunnen we zo snel en efficiënt werken.”

DUURZAAM RESULTAAT

Er is veel professionele hulp in Leeuwarden, stelt De Bue. “Overall is wel een instantie voor. Ik ben er echter van overtuigd dat mensen met meerdere problemen geen zin hebben in meerdere hulpverleners. Heb je schulden, dan moet je naar dit loket. Ben je op zoek naar werk, dan kun je naar het volgende adres. Zit je met jezelf of met de opvoeding van je kinderen in de knoop, dan moet je weer iemand anders bellen. Wie wil dat nou? Daarnaast verwachten we dat mensen zelf actief hulp zoeken. Die zelfredzaamheid werkt bij tachtig, misschien negentig procent van de mensen. De groep die overblijft, de resterende 10-20 procent, moet je op gezette tijden bij de hand nemen of begeleiden. Zij nemen geen initiatief, weten de weg niet of beschikken niet over de door ons gevraagde zelfredzaamheid. Het is belangrijk dat we onderkennen dat een bepaalde groep mensen het niet alleen kan. Voor hen moet je er, soms altijd, zijn.”

“VOOR SOMMIGE MENSEN MOET JE ER ALTIJD ZIJN”

“De ervaring leert dat instanties zich bezig houden met hun eigen trajecten en hun eigen aanbod. Men verbindt het totale aanbod in Leeuwarden niet aan elkaar. Een cliënt wordt slechts gezien als werkzoekende of alleenstaande moeder met schulden. Men heeft weinig beeld van de totale persoon, bijvoorbeeld hoe iemand woont, leeft, denkt en doet. Trajecten lopen daardoor weinig soepel en inefficiënt.”

ALLROUND SOCIAL WORKER

De Bue is groot voorstander van de

terugkeer van de allround social worker. “Professionals in de zorg zouden hun expertise moeten verbreden, zich ontwikkelen tot generalisten en zich veel meer aan hun cliënten moeten verbinden. Wanneer je een cliënt langere tijd meemaakt, weet je wat er speelt en hoe iemand in elkaar zit. Op die manier kun je veel beter uitgaan van de mogelijkheden van een cliënt en inspelen op zijn of haar wensen. Op die manier ontstaat er een vertrouwensband tussen cliënt en hulpverlener. Dat is niet alleen prettig voor een cliënt, maar het maakt het werk voor de professional ook veel leuker. Zo komt de menselijke maat terug in de zorg.”

Het is dan ook niet verwonderlijk dat De Bue bijzonder enthousiast is over de Amaryllisgroep. De werkwijze van het frontlijnteam en de beoogde Amaryllisaanpak vertonen veel overeenkomsten. “Wijkteams bestaan uit medewerkers van verschillende instanties, waardoor er veel expertise in de wijk aanwezig is voor de cliënten om de hoek. Dat zijn ook de belangrijke succesfactoren van ons team. Op deze manier kunnen wij wijkbewoners aan elkaar koppelen, straten met elkaar in contact brengen en sociale verbinding in de wijk brengen. Het is fantastisch dat andere wijken in de stad deze zorg ook krijgen.” ■

DE OPRICHTING VAN HET FRONTLIJNTEAM WAS ÉÉN VAN DE SPEERPUNTEN IN HET TIEN JAAR DURENDE WIJKACTIEPLAN DAT WERD OPGESTELD VOOR DE WIJK HEECHTERP-SCHIERINGEN. HET TEAM BESTAAT UIT VERTEGENWOORDIGERS VAN HET UWV/WERKPLEIN, HULPVERLENING EN WELZIJNSWERK, WONINGCORPORATIES, ONDERWIJS EN DE SOCIALE DIENST. HET FRONTLIJNTEAM WIL ALLE TWEEDUIZEND HUISHOUDENS IN DE WIJK HEECHTERP-SCHIERINGEN MINIMAAL ÉÉN KEER BEZOEKEN IN DRIE JAAR TIJD. HET TEAM IS OP VOLLE STERKTE MET 11 MEDEWERKERS (7 FTE).

DE FRONTLIJNANPAK UIT HEECHTERP-SCHIERINGEN WORDT OOK TOEGEPAST IN DE LEEUWARDER MONDRIAANBUURT. DE BEWONERS VAN DE MONDRIAANBUURT KUNNEN EEN BEROEP DOEN OP DRIE BUURTCOACHES. EIND 2009 GAF TOENMALIG WETHOUDER ROEL SLUITER HET STARTSEIN VOOR DE HERBOUW VAN DE MONDRIAANBUURT. NAAST HET SLOPEN VAN VEROUWERDE HUIZEN, WORDEN ER NIEUWE ENERGIEZUINIGE WONINGEN GEBOUWD, DE OPENBARE RUIMTE WORDT GEHEEL OPNIEUW INGERICHT EN SOCIALE PROBLEMATIEK IN DE WIJK WORDT AANGEPAKT MET HET SOCIALE PROGRAMMA “VEILIGHEID BIJEN EN MEEDOEN”. HET BELANGRIJKSTE ONDERDEEL UIT DIT PROGRAMMA IS HET ONDERSTEUNEN VAN BUURTBEWONERS BIJ EVENTUELE SOCIALE PROBLEMATIEK. DE FYSIEKE INGEGREPEN GECOMBINEERD MET HET VERBETEREN VAN DE SOCIALE STRUCTUUR MOETEN LEIDEN TOT EEN STERK VERBETERDE WIJK. EEN BUURT WAAR HET VEILIG EN PRETTIG WONEN IS.



ROMMY SCHAAP

STENDEN HOGESCHOOL

“Amaryllis is voor mij de belichaming van werken met vijf d’s. Denken dat het zo niet langer kan. Dromen over de toekomst. Durven loslaten van oude patronen. Doen wat er gedaan moet worden. Doorzetten als het moeilijk wordt. En dat met een dynamisch team. Een geweldige ervaring. Dank daarvoor.”



FOKJE YTSMA

GEMEENTE LEEUWARDEN

“Het gebaande pad kent geen verwondering, sla nieuwe wegen in en vindt opnieuw de MENS.”

HET AMARYLLISCONCEPT:

Welzijn nieuwe stijl in Fryslân

amaryllis *v(m)*

-zen narcisachtige sierplant die met weinig voedsel naar het zonlicht groeit, bolgewas (Lat. *Amaril'lis formosis'sima*); ook goudlelie



Eind 2008 nam de gemeente Leeuwarden het initiatief voor wat al snel de Amaryllisgroep ging heten. Een gemengd gezelschap van instellingsdirecties, gemeenteamttenaren en onderwijsdeskundigen die zich bogen over het opnieuw ordenen van de sector welzijn en zorg.

April 2010 formuleerde de groep gezamenlijk en eensgezind haar visie op hoe welzijn nieuwe stijl de komende jaren in Leeuwarden (en Fryslân) vorm en inhoud moet

krijgen. Een en ander is vastgelegd in een werkdocument waarvan dit katern een samenvatting geeft.

AANLEIDING

Zoals in de inleiding is aangegeven stuurt de landelijke overheid, en met name het ministerie van VWS, aan op vernieuwing in de welzijnssector. Deze vernieuwing wordt deels ingegeven door financiële motieven en deregulering, maar ook door hardnekkige mistanden die vooral te wijten zijn aan de enorme lappendeken aan voorzieningen, loketten, specialismen en het gebrek aan onderlinge samenhang en samenwerking. Ook wordt er in de welzijnsector te weinig onderscheid gemaakt tussen acute en minder urgente problemen en hulpvragen. Met alle nadelige persoonlijke en vaak ook maatschappelijke gevolgen van dien. Bovendien blijkt de huidige manier van werken ook weinig bevredigend en motiverend voor uitvoerende en leidinggevende beroepskrachten.

De Amaryllisgroep is er zeker van dat het anders en vooral ook beter en goedkoper kan.

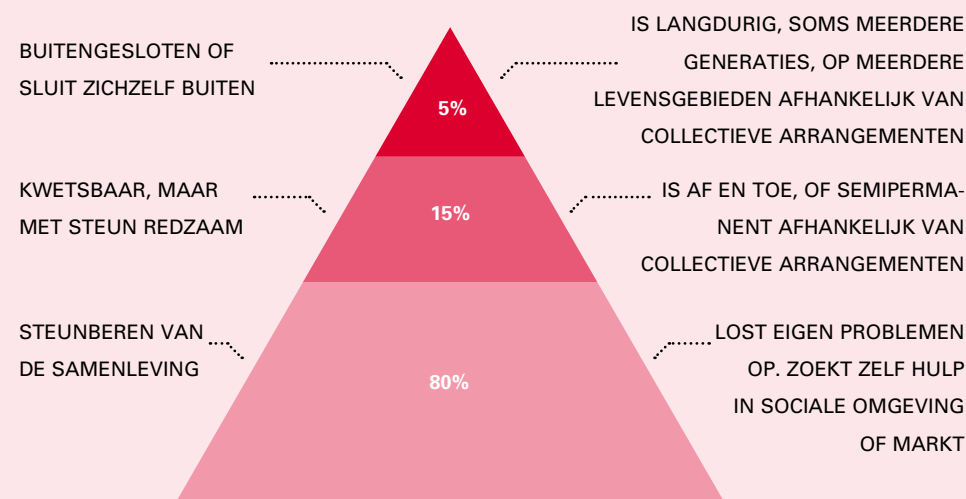
ANALYSE

In haar op onderzoek gebaseerde analyse gaat de Amaryllisgroep er van uit dat 80 procent van de Nederlandse bevolking zichzelf goed kan redden. Al dan niet met hulp of

ondersteuning van naasten of zelf geregelde, betaalde hulp. De groep noemt dit de steunberen van de samenleving. Van de overgebleven 20 procent is 15 procent kwetsbaar en zo nu en dan of semi-permanent aangewezen op reguliere en vaak monodisciplinaire hulp en ondersteuning. Deze groep varieert van mensen die tijdelijk hulp nodig hebben om uit de financiële of relationele problemen te komen tot een categorie burgers die langduriger geestelijke ondersteuning nodig hebben of persoonlijke malaise combineren met slechte huisvesting en een ontoereikend sociaal netwerk. In de meeste gevallen zijn deze problemen bij tijdige signalering en eventueel multidisciplinaire ondersteuning op te lossen of in elk geval hanteerbaar te maken.

De laatste 5 procent van de piramide (zie figuur) bestaat uit mensen die langdurig, en vaak al meerdere generaties lang, afhankelijk zijn van professionele, multidisciplinaire hulpverlening. Ze hebben vaak contact met een veelheid aan welzijns-, zorg- en vaak ook rechtelijke instanties. Tot deze groep behoren probleemgezinnen waar schoolverzuim, beperkte verstandelijke vermogens, schulden, uitkeringsafhankelijkheid, geweld, intimidatie en overlastgedrag al generaties spelen. Deze groep heeft duidelijkheid en één coördinerende instantie of hulpverlener nodig om de vicieuze cirkel te doorbreken en verdere uitwassen te voorkomen.

Hetzelfde geldt voor de top van de piramide die bovenstaande problemen nog eens combineert met strafbare feiten, dak- en thuisloosheid en psychische problemen. Onder hen bevinden zich de veelplegers, dakloze overlastgevers en de ernstige probleemgezinnen. Voor deze doelgroep is er de afgelopen jaren in Leeuwarden en Fryslân een gecoördineerde aanpak ontwikkeld binnen het Friese veiligheidshuis, waarin onder meer de gemeente, justitie, politie, GGZ en reclassering zitting hebben. Deze organisaties overleggen en werken op hun beurt nauw samen met onder andere maatschappelijke opvang en welzijninstellingen. Resultaat van deze aanpak



is dat de overlast, gemeten in politiecontacten, tussen 2007 en 2009 is gehalveerd. Het project kampt echter wel met een capaciteitsprobleem dat niet los kan worden gezien van de financiering.

Op basis van bovenstaande analyse en de ervaring met een aantal succesvolle - op vroegtijdige signalering, interventie en gezamenlijk optreden - gebaseerde projecten en experimenten heeft de Amaryllisgroep uitgangspunten geformuleerd en uitgewerkt die welzijn nieuwe stijl in Leeuwarden en Fryslân de komende jaren verder vorm en inhoud gaan geven.

UITGANGSPUNTEN

Binnen de Amaryllisgroep is een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten voor nieuwe interventiestrategieën en samenwerkingsconcepten geformuleerd. Nieuw, maar niet uniek want ze passen in het concept Welzijn Nieuwe Stijl van

het ministerie van VWS. Bovendien sluiten ze aan op de visie die de grote steden de afgelopen vier jaar hebben ontwikkeld. Het bijzondere van Leeuwarden is de grote en gedeelde ambitie om deze uitgangspunten in de praktijk te brengen.

1. Eigen regie en eigen verantwoordelijkheid staan voorop

Mensen moeten zolang en zo volledig mogelijk de regie over hun eigen leven kunnen voeren. De overheid en de door haar gefinancierde instanties en instellingen dienen dat te respecteren en faciliteren. Dit betekent dat de overheid geen taken uit handen neemt, maar mensen ondersteunt met voorzieningen die de zelfredzaamheid bevorderen. Ook roept de overheid burgers op zich in te zetten voor naasten (familie, buurt- of dorpsbewoners) en de publieke zaak. De overheid stimuleert en beloont, waar nodig, actieve maatschappelijke zorg en participatie.

2. Bij gevaar of (ernstige) bedreiging van ontwikkeling snel ingrijpen

In situaties waarin gevaar dreigt voor fysieke of mentale integriteit van kwetsbare burgers, in het bijzonder mensen die afhankelijk zijn (kinderen), wordt snel ingegrepen. Hier geldt het 'er op af' principe. De vooronderstelling dat vroeg- tijdig ingrijpen ongewenste ontwikkelingen en hoge maatschappelijke kosten voorkomt, wordt onderschreven.

3. Preventie en faciliteren gaan vóór hulpverlening

Bij beginnend of beperkt verlies van de kracht en vaardigheden om het leven te leiden zoals men dat gewend is, compenseert de overheid naar vermogen de beperkingen van burgers. De ondersteuning is gericht op preventie en voorkoming van erger.

4. Overheidsvoorzieningen waar mogelijk collectief aanbieden

De voorzieningen die de overheid biedt ter compensatie van beperkingen hebben bij voorkeur een collectief karakter. Niet alleen om voorzieningen betaalbaar te houden en een duurzaam karakter te geven, maar ook om onderlinge contacten en maatschappelijke participatie te versterken. Dit geldt bijvoorbeeld voor gezamenlijke ontmoetingsruimten en eetgelegenheden in wijken, maar ook voor gemeenschappelijk gebruik, aanschaf, onderhoud en inzet van bijvoorbeeld hulp- en revalidatiemiddelen en vervoersvoorzieningen.

5. Vertrouwen waar mogelijk, procedures waar noodzakelijk

Waar burgers aanspraak maken op kostbare overheidsvoorzieningen moet die aanspraak worden beoordeeld. Daarbij geldt vertrouwen als uitgangspunt. Evenals de logica van de behoefte: niemand vraagt hulp bij het douchen, zolang hij het nog zelf kan doen. Dus zo min mogelijk procedures en bureaucratie.

6. Sluitende financieringssystemen

De hulpverlening stagneert vaak op het snijvlak van verschillende financieringssystemen. Functionarissen die aanvragen beoordelen hebben de neiging de rand op te zoeken. De eerste vraag lijkt te luiden: is er sprake van een voorliggende voorziening? Gemeenten in het algemeen en Leeuwarden in het bijzonder willen deze beoordelingen graag zelf verzorgen. De burger weet dan wie hij moet aanspreken op eventueel gebrekkige aansluiting.

7. **Indien gewenst: ondersteuning bij keuzes**

Wanneer burgers moeten kiezen uit verschillende voorzieningen en overheidsarrangementen doen zij dat bij voorkeur zelf en op eigen kracht. Dit betekent dat de mogelijkheden inzichtelijk gemaakt moeten worden. Zowel via moderne communicatiemiddelen als via persoonlijk contact. Als er dan nog geen keuze gemaakt kan worden, moeten beroepskrachten daar onafhankelijk in kunnen adviseren.

8. **Afstemming van hulp op de vraag: van eenvoudig naar complex**

Bij meer complexe vragen van burgers garanderen de gemeente Leeuwarden en de instellingen die deelnemen in de Amaryllisgroep, dat de hulpverlening goed op elkaar is afgestemd. De werkwijze is daarbij afhankelijk van de aard en de complexiteit van de problemen die de burger ervaart.

A. **Relatief eenvoudige hulpvragen met weinig deelaspecten**

Het is duidelijk waar de burger de hulp of ondersteuning kan krijgen en wat hij er zelf voor moet doen. Hij wordt bijgestaan door een breed inzetbare beroepskracht die de vraag begrijpt, zelf kan ingrijpen of helpt bij het vinden van de oplossing. Hij (of zij) is in staat om de directe omgeving (gezin, familie en buurtbewoners van cliënt) bij de hulpvraag te betrekken. Hij werkt vanuit een team en kan, waar nodig, gespecialiseerde collega's raadplegen. In dat geval wordt er niet doorverwezen, maar blijft de hulpverlener het aanspreekpunt en verantwoordelijk voor de begeleiding van de cliënt. Wanneer de omgeving een belangrijke rol speelt in het veroorzaken of in stand houden van individuele problemen, dient de hulpverlener deze te kunnen signaleren

en beïnvloeden. Dit vereist andere vaardigheden van de hulpverlener. Wanneer hij die niet bezit, dienen die in elk geval binnen het team beschikbaar te zijn.

B. **Meer complexe hulpvragen, met meerdere deelaspecten**

Complexe hulpvragen vragen bijna altijd om de inzet van meerdere disciplines, instellingen en financieringsystemen. De instellingen die participeren in de Amaryllisgroep garanderen cliënten dat één instelling een beroepskracht levert die de persoonlijke situatie en eventueel de gezinssituatie overziet. Hij regelt dat betrokken instellingen één gezamenlijk hulpverlenings- of begeleidingsplan opstellen. Daarin heeft elke instelling haar eigen (deel)taak en verantwoordelijkheid, maar blijft de beroepskracht de centrale coördinator en het aanspreekpunt voor de cliënt. Hij weet wat ieder doet, wanneer wie langskomt en met welke bedoeling. Zo nodig stemt hij de hulpverlening van verschillende partijen op elkaar af. Hij bewaakt de in het plan vastgelegde afspraken. Als het plan moet worden aangepast, zorgt hij ervoor dat dit gebeurt en dat alle betrokkenen op de hoogte zijn.

Deze centrale figuur in de begeleiding en ondersteuning van de cliënt (en het gezin) beschikt over een brede kennis van zaken. Hij weet van alle specialistische dienstverleners wat ze kunnen en wat ze nodig hebben om succes te bereiken. Hij heeft het talent om ook anderen dan professionals bij de begeleiding te betrekken: het gezin, de familie en de directe omgeving. Hij bewaakt de voortgang en bepaalt wanneer de hulpverlening is afgerond. Hij bespreekt alle plannen, de voortgang, eventuele stagnatie en uiteindelijk de afronding met degene waar het om gaat.

In de praktijk komt hij in aanraking met verschillende vormen van hulpverlening en toezicht. Variërend van geestelijke

gezondheidszorg, verslavingszorg, jeugdzorg (ondertoezichtstelling van minderjarigen) en zorg voor mensen met een verstandelijke beperking (inclusief opnames) tot het voorkomen van schoolverzuim, inkomensondersteuning, schuldhulpverlening, huisvesting (aanschrijving, uitzetting) en het optreden van politie en justitie. Voor de samenwerking met politie, justitie en jeugdzorg dienen nadere afspraken te worden gemaakt.

Soms is de hulpvraag zeer complex. De cliënt stelt een deel van de ondersteuning vaak wel op prijs, bijvoorbeeld inkomensondersteuning en huisvesting, maar wil verder vaak geen bemoeienis. Soms wordt de hulp ook ingeroepen door de omgeving die overlast ondervindt, terwijl de betrokkene dat zelf niet als probleem ziet en hulp niet op prijs stelt. Soms is er ook sprake van geweld in afhankelijkheidsrelaties, verwaarlozing of intimidatie. Kortom, bepaalde situaties kunnen gevaarlijk tot levensbedreigend zijn voor mensen die weinig verweer hebben.

In de meest complexe hulpverleningssituaties is het noodzakelijk dat de centrale begeleider een achtervang heeft. Al is het maar omdat van geen enkele hulpverlener verwacht kan worden dat hij altijd (direct) beschikbaar is. De instellingen uit de Amaryllisgroep garanderen in die situaties dat de achtervang wordt ingezet en gerespecteerd op dezelfde manier als de centrale hulpverlener.

De overeenkomst tussen de benaderingen onder A en B is:

- a) Er is altijd een begeleidings- of behandelingsplan;
- b) Dit plan is zoveel mogelijk in overleg met de betreffende cliënt en de betrokken collega-instellingen opgesteld;
- c) Het is altijd duidelijk wie de centrale begeleider/hulpverlener voor de cliënt is;

- d) De centrale begeleider/hulpverlener is breed inzetbaar, een generalist of iemand met (specialistische) kennis die aansluit bij de kernproblematiek van de cliënt;
- e) De centrale begeleider/hulpverlener heeft het vertrouwen en het mandaat van de collegainstellingen en onderhoudt namens hen de belangrijkste contacten met de cliënt. Doorverwijzingen binnen de deelnemende instellingen aan de Amaryllisgroep worden beschouwd als interne verwijzingen.

Het verschil tussen de benaderingen onder A en B is:

Van A naar B

- a) Neemt de regie van de cliënt over de begeleiding en over zijn levenswijze geleidelijk af;
- b) Neemt de noodzaak tot afstemming toe;
- c) Bevatten de interventies een grotere prikkel voor de cliënt om mee te werken;
- d) Nemen de risico's op negatieve gevolgen voor kwetsbare deelnemers (minderjarige kinderen) toe;
- e) Worden effecten op de omgeving grimmiger (intimidatie, eigen richting van sociale omgeving);
- f) Verschuiven de noodzakelijke competenties van de begeleider van bevestigen, stimuleren en ondersteunen naar confronteren en onderhandelen;
- g) Is er meer sprake van 'juridische titels';
- h) Nemen de maatschappelijke kosten toe, zowel bij ingrijpen als bij niet-ingrijpen.

In de ideale situatie hebben de instellingen hun werk zo georganiseerd dat externe coördinatie, zoals die van het huidige sociale team, overbodig is. Zolang dat niet het geval is, heeft het sociale team een functie bij het afstemmen van de ondersteuning van de diverse instellingen op de problematiek van de cliënt (cliëntstelsel).

UITWERKING

De leden van de Amaryllisgroep zijn het eens over de geformuleerde uitgangspunten. Op basis daarvan heeft de gemeente Leeuwarden besloten tot onderstaande herordening van de sector ondersteuning, zorg en hulpverlening.

A. **Breed inzetbare teams van sociale werkers in Leeuwarden**

Er worden teams gevormd van breed inzetbare sociale werkers. Deze teams houden zich bezig met relatief eenvoudige hulpvragen met weinig deelaspecten (uitgangspunt 8A). De zogenaamde licht tot matig complexe problemen.

De ondersteuning varieert van het vinden van de meest adequate hulp in de eigen omgeving, via lichte en kortdurende professionele ondersteuning, tot langdurige maar lichte vormen van begeleiding en zorg. Via deze teams krijgt de cliënt toegang tot geïndiceerde vormen van ondersteuning en zorg (Wmo-arrangementen), maar ook wordt inkomensondersteuning, schuldhulpverlening, participatiebevordering en arbeidsactivering op grond van de Wwb gemakkelijker toegankelijk.

Inzet is ook om via deze teams de geïndiceerde zorg en ondersteuning op grond van de AWBZ en de Wet op de jeugdzorg beter toegankelijk te maken. Dit vraagt nadere afspraken met het CIZ, Bureau Jeugdzorg en het zorgkantoor.

Er zijn twee typen teams:

1. *Sociale wijkteams*, voor de aandachtswijken in Leeuwarden. In deze teams zijn naast competenties voor individuele ondersteuning ook competenties en capaciteit aanwezig om buurt- en wijkgericht te werken. Denk aan de ondersteuning van

bewonersorganisaties of het mobiliseren van bewoners rond thema's die in de buurt leven. Deze teams zijn zichtbaar en herkenbaar in de buurt of wijk gevestigd.

2. *Stedelijke teams* die zich richten op individuele vragen om ondersteuning uit de andere wijken. Collectieve belangenbehartiging dienen de bewoners zelf te organiseren. Slechts in uitzonderlijke situaties is hiervoor professionele ondersteuning beschikbaar.

Behalve in wijken en buurten is er ook op scholen sprake van sociale problematiek. De gemeente zoekt naar vormen van samenwerking en integratie tussen de schoolgebonden en gebiedsgebonden ondersteuning waarin de stedelijke teams een rol spelen.

Omvang, rechtspersoon, aantal en organisatie van de verschillende teams wordt nader uitgewerkt. De uitvoerende instellingen zijn hiervoor op de eerste plaats verantwoordelijk.

Betrokken bij het vormgeven en inrichten van breed inzetbare teams van sociaal werkers zijn:

- Sinne Welzijn
- Welzijn Leeuwarden
- Vrijwilligersservicepunt
- De ambulante onderdelen van Zienn, Limor en het Leger des Heils
- Hulpverleningsdienst Fryslân (JGZ en OGGz)
- Bureau Wmo (indicatiestelling gemeentelijke Wmo-voorzieningen)
- Uitvoerende medewerkers van de sector onderwijs (bijvoorbeeld het RMC, leerplicht)
- De gemeentelijke sector sociale zaken.

Op deze organisaties of organisatieonderdelen heeft de gemeente, via financiering, invloed.

In de ontwikkeling zoals de Amaryllisgroep die voorstelt, is de positie van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) nog niet specifiek beschreven, omdat het CJG nog sterk in beweging is. De gemeente Leeuwarden zal de ontwikkeling van de Amaryllisteams en de doorontwikkeling van de CJG's de komende tijd op elkaar afstemmen. De gemeente verkent ook de mogelijkheden om te komen tot wijkzorgteams die in afstemming met de sociale wijkteams thuiszorg bieden in de wijken.

Daarnaast wil de gemeente de volgende organisaties graag bij de sociale teams betrekken:

- MEE Friesland (MEE-consulenten)
- De lokale woningcorporaties (woonconsulenten)
- Jeugdzorg

Dit zijn organisaties waarover de gemeente momenteel geen zeggenschap heeft. Op basis van overtuiging en gemeenschappelijk belang wil de gemeente deze organisaties graag bij de teams betrekken. MEE heeft hierbij een bijzondere positie, omdat MEE deelnemer is aan het Amaryllisoverleg.

B. Provinciaal inzetbare interventieteams voor zeer complexe probleemsituaties

Er komen meerdere interventieteams die werken op de schaal van de provincie Fryslân, waaronder in elk geval één team voor Leeuwarden. Deze teams houden zich bezig met de meer complexe hulpvragen met meerdere deelaspecten (uitgangspunt 8B Amaryllisgroep). De problematiek is ernstig en zeer complex.

De interventieteams krijgen hun casussen in principe via andere instanties. In Leeuwarden via de breed inzetbare sociaal werker, de sociale teams, de politie, het

casemanagement bij een uitgevaardigd huisverbod en mogelijk nog via andere instanties.

Als de situatie van de cliënt (het cliëntsysteem) dat toelaat, leidt het team de betrokkene weer terug naar de brede eerstelijnszorg. Als de situatie zo escaleert dat er sprake is van ernstige intimidatie, gevaar of strafbare feiten, dan wordt de situatie opgeschaald naar het Friese veiligheidshuis.

De ondersteuning bestaat uit intensieve begeleiding. Eén hulpverlener van het interventieteam werkt actief binnen het systeem. De anderen zijn op afstand betrokken en kunnen advies geven. Via de collega's in het team heeft de hulpverlener toegang tot de gespecialiseerde voorzieningen waar de andere deelnemers uit voortkomen of toe behoren. Denk aan toegang tot de geïndiceerde Wmo-voorzieningen en inkomensondersteuning in betrokken gemeente, maar ook aan geïndiceerde zorg op grond van de AWBZ en de zorgverzekeringswet.

Bij vormgeven en inrichten van de interventieteams zijn de volgende organisaties betrokken:

- GGZ Friesland
- Verslavingszorg Noord Nederland
- Fier Fryslân
- De ambulante onderdelen van Zienn, Limor en Leger des Heils
- Het lokale maatschappelijk werk

De gemeente heeft, via financiering, rechtstreeks invloed op deze organisaties. Overigens zonder een bepalende stem te hebben. Bij deze teams wil de Amaryllisgroep ook graag de jeugdzorg betrekken.

De deelnemende instellingen werken vrijwel alle op de schaal van de provincie Fryslân of voor meerdere provincies. Het model heeft echter alleen betrekking op Fryslân.

Bij de invoering worden andere Friese gemeenten betrokken, die overigens zelf bepalen waar ze gebruik van maken. Voor de gemeenten buiten Leeuwarden zal dat in de praktijk vaak lopen via de sociale teams.

OPLEIDING, BIJSCHOLING, TRAINING EN KENNISUITWISSELING: DE AMARYLLISACADEMIE

Het is belangrijk dat beroepskrachten over de kennis en competenties beschikken die zij nodig hebben om effectief en efficiënt te werken. Dat lukt alleen als er voldoende aandacht wordt besteed aan initiële scholing, kennisuitwisseling en bijscholing met hulp van de regionale opleidingsinstituten. Gezien hun deelname aan het Amaryllisoverleg staan zij hiervoor open en zullen zij (verdere) initiatieven ontplooiën die er voor zorgen dat de welzijnwerker nieuwe stijl terdege wordt opgeleid, getraind en waar nodig bijgeschoold.





LINDA TERPSTRA & ANKE VAN DIJKE

FIER FRYSLÂN

Amaryllis staat voor ons voor verschillende perspectieven, intelligente vereenvoudiging en het lef om keuzes te maken.

“Ieder perspectief is beperkt. Alle betrokkenen hebben hun eigen kijk op de problemen en op de meest geëigende hulpverlening. Voor een goed beeld is het belangrijk zo veel mogelijk perspectieven te verzamelen. Belangrijk is ook dat professionals zich kritisch opstellen bij het beantwoorden van vragen. In de dialoog ontstaat zicht op waar het uiteindelijk om gaat en wat de beste oplossing is. Daarbij komt de essentie naar voren en worden afwegingen gemaakt over aanpak en gewenste resultaten.”

“Het Amaryllisconcept is eenvoudig en simpel. Het gaat primair om het commitment van alle ketenpartners. Het kost weinig verbeeldingskracht om het effect hiervan op de ketenaanpak te zien.”

“Nieuwe wegen inslaan betekent het lef hebben om keuzes te maken en je daar aan te verbinden. Als instelling. Als werker.”

OEBELE HERDER / MANAGER WELZIJN GEMEENTE LEEUWARDEN

PROEFTUIN LEEUWARDEN: PIONIEREN MET ZORG EN ONDERSTEUNING

Leeuwarden pioniert al jaren met zorg en de aanpak van probleemwijken en overlast. “Zo werd geëxperimenteerd met ontschotting tussen zorgregelingen, is het APK-model toegepast in de thuiszorg en maakte het principe één huishouden, één plan, één hulpverlener een opmars”, vertelt Oebele Herder van de gemeente Leeuwarden.

Oebele Herder draait nu alweer vijf jaar projecten voor de Friese hoofdstad. Hij begon met de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). “Die moest ik in de gemeente uitrollen. Officieel heet ik dan ook manager Wmo-aangelegenheden, maar ik zie mezelf meer als een MZP-er, een manager zonder personeel”, grapt hij.

Doel bij de Wmo, maar ook bij de andere projecten, was om te kijken hoe minder

zelfredzame mensen het best ondersteund kunnen worden. “Zo’n 80 procent van de bevolking is zelfredzaam. 20 procent is minder zelfredzaam, waarvan 5 procent zwaardere problemen heeft. Hiervan heeft één op de vijf mensen ernstige problemen. Je kunt dus niet iedereen op een hoop gooien. Mensen zijn ongelijk, daar moet je bij aansluiten. Dat betekent dan ook differentiëren in hulpverlening.”

MINDER BELEMMERENDE REGELS

Bijvoorbeeld met betrekking tot de Wmo. “Enkele jaren geleden kwamen wij een gepensioneerde Leeuwarder stukadoor tegen die een hekel had aan huishoudelijke taken”, vertelt Herder. “Een traditionele man. Zijn bejaarde vrouw kon niet meer zelfstandig douchen. De stukadoor wilde haar daarbij wel helpen, mits hij huishoudelijke hulp kreeg. Strikt volgens de ▶

regels kon dat niet, want er was een zelfredzaam persoon in huis. Toch vreemd, want huishoudelijke hulp is relatief voordelig, zeker afgezet tegen de persoonlijke verzorging waar de vrouw recht op had. De vraag was: hoe kunnen we dit beter regelen?”

“JE KUNT NIET IEDEREEN OP ÉÉN HOOP GOOIEN”

De regelgeving moet minder belemmeringen opwerpen, onder meer door naar de indicatiestelling te kijken. “Je hebt niet voor alles een indicatie nodig. Mensen vragen immers niet om een steun in de douche als die niet nodig is. Verder hebben we het APK-model toegepast. Wie zijn auto wil laten keuren, zoekt zelf een garagebedrijf. Die geeft een indicatie en vervolgens beslist de klant of hij de auto daar laat repareren. Mensen kunnen ook zelf hun zorgaanbieder kiezen, die prima een indicatie kan geven op basis waarvan de cliënt beslist of hij met de instelling in zee wil. De gemeente controleert vervolgens steekproefsgewijs of de zorgaanbieder zich aan de regels houdt.”

EXPERIMENTEREN LEIDT TOT KENNIS Sommige mensen hebben meerdere problemen en krijgen hulp uit verschillende regelingen. Dat levert vaak veel administratieve rompslomp, ergernissen en hoge kosten op. “Soms lopen mensen bij vier of vijf verschillende loketten, zeker bij meervoudige handicaps”, weet Herder. “Je moet dus differentiëren naar mensen met enkelvoudige en meervoudige problematiek, oftewel simplex en complex. Met deze gedachte mocht de gemeente Leeuwarden van het ministerie

van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in 2006 de pilot ‘Stroomlijning indicatieprocessen in zorg en sociale zekerheid’ uitvoeren. Daarbij zijn UWV, CWI, CIZ, de gemeente Leeuwarden en MEE Friesland in één gebouw gaan samenwerken. De dienstverlening werd hiermee sterk verbeterd. In plaats van vier loketten was er nog maar één voor indicatiestelling.”

In 2008 volgden er opnieuw pilots in Leeuwarden en ook Doetinchem voor ‘Gezamenlijke beoordeling indicatieprocessen’, waarbij de instellingen een centraal meldpunt voor indicatiestelling mochten inrichten. “Daarbij werden de verschillende ict-systemen gekoppeld, zodat de cliënt niet meer drie keer hetzelfde verhaal hoeft te vertellen en de instellingen beter zicht hebben op de verschillende problemen van de cliënt. Dat scheelt tijd en geld. Maar we zijn nog niet klaar. We zitten vooral nog met het probleem van verrekening van indicatiekosten en zorg uit de verschillende regelingen. Het is aan de politiek om daar een oplossing voor te vinden.”

“DAT SCHELT TIJD EN GELD”

Volgende stap is integrale indicatiestellers opleiden, zegt Herder. “Zij kijken niet naar één regeling, maar naar alle regelingen, de Wmo, AWBZ, noem maar op, en maken dan één indicatie voor meerdere regelingen. We kijken nu hoe we dit systeem verder kunnen brengen.”

PERMANENTE AANDACHT VOOR PROBLEEMWIJKEN

Belangrijk in de vernieuwde Leeuwarder welzijnsaanpak is het principe één huishouden, één plan, één hulpverlener. “Dat

komt uit de aanpak van probleemwijken als de Mondriaanbuurt en Heechterp-Schieringen, waarbij frontlijnteams en buurtcoaches zijn ingezet. Zij vervullen een centrale rol en zijn aanspreekpunt voor de inwoners. De meeste zaken blijken relatief eenvoudig op te lossen. Eén hulpverlener of familie, kennissen of vrijwilligers kunnen dan inspringen. Heeft iemand echt specifieke problemen, zoals een verslaving, dan wordt hier de juiste hulpverlener op afgestuurd. Zwarte financiële malaise? Dan komt er iemand van schuldhulpverlening. Wat eenvoudig kan, moet je ook eenvoudig doen, alleen specialistische hulp als dat echt nodig is.”

Mooi voorbeeld vindt Herder de portiekgesprekken die in het verleden in Heechterp-Schieringen werden georganiseerd. “Mensen leerden elkaar kennen en toonden meer verantwoordelijkheid voor de eigen woonomgeving en andere bewoners. Maar zoiets moet je volhouden, zo weten we nu. Zeker als je ook veel in sloop en herbouw hebt geïnvesteerd. Mede daardoor was er veel doorstroming. Dat betekent dat er enkele jaren later nog maar weinig portiekbewoners over zijn die hebben geleerd hoe ze met elkaar om behoren te gaan. Je moet accepteren dat sommige wijken permanent aandacht nodig hebben. Leeuwarden heeft nu tien van deze wijken geselecteerd. Ook moet je realiseren dat er altijd een vorm van sociale problematiek zal blijven bestaan.”

ZORG: TERUG NAAR MENSELIJKE MAAT

De ervaringen in het project Omkeer 2.0 uit 2008 en 2009 hebben ook bijgedragen aan het vernieuwingsproces in zorg en welzijn. Het doel? Ouderen in de Trynwâlden, vlakbij Leeuwarden, en de stadswijk Bilgaard

zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen. Uit oogpunt van kostenbesparing, maar ook voor een kwalitatief goede oude dag. Een cocktail van wonen, welzijn en zorg bleek een goed recept. Herder: “Ook hier weer afstemming van de verschillende regelgeving en minder bureaucratie rond indicatiestelling.

“ALS COLUMBUS ‘SMART’ HAD GEWERKT, HAD HIJ DE NIEUWE WERELD NOOIT ONTDEKT”

Verder werd gekeken naar de rol van nieuwe media. Wil je die inzetten, dan moet je aansluiten bij het referentiekader van de oudere. Doe je dat niet, dan gebruiken ze de nieuwe mogelijkheden niet, zo hebben we geleerd. En het moet niet te ingewikkeld. Een apparaatje dat op afstand de suikerspiegel meet, moet eenvoudig te bedienen zijn. Het mooie van Omkeer 2.0 was dat het een transitieproject was, het hoefde niet snel, we mochten fouten maken, experimenteren. Dat is belangrijk. Als Columbus ‘smart’ had gewerkt, had hij de Nieuwe Wereld nooit ontdekt.”

De ervaringen uit Omkeer 2.0, maar ook uit de andere projecten en pilots komen samen in het Amaryllis project, waarin Leeuwarden het welzijnswerk nieuwe stijl uitwerkt, zegt Herder. “We gaan mensen die zelfredzaam zijn waar nodig faciliteren, maar nooit helpen. Minder zelfredzamen kunnen hulp krijgen, maar ook hier wordt eerst een beroep gedaan op de eigen vermogens. Kostenbesparing speelt in dat opzicht ook een rol, maar dat gaat niet ten koste van de kwaliteit. We willen terug naar de menselijke maat en dat gaat lukken.” ■



NYNCKE BOUMA / DIRECTEUR MEE FRIESLAND

“WE MOETEN ELKAAR VERSTAAN ÉN DE TAAL VAN DE CLIËNT LEREN SPREKEN”

“MEE ondersteunt kwetsbare burgers met een beperking in complexe situaties. Wij staan naast onze cliënten, ondersteunen hen en verstaan de taal die zij spreken”, zegt Nyncke Bouma, directeur MEE Friesland. “En dat is volgens mij exact waar Amaryllis voor staat: eenvoud en maatwerk voor de burger.”

“We leven in een complexe maatschappij waarin veel verandert. Je kunt makkelijk verdwalen in het woud van wetten en regels. Het is dan ook niet verwonderlijk dat burgers soms het overzicht kwijt zijn. Toch streven we in onze maatschappij naar zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie. Om dat te kunnen realiseren heeft een grote groep kwetsbare men-

sen op bepaalde momenten in het leven behoefte aan ondersteuning. Dan komt MEE in beeld. Wij bieden hulp, zorgen dat mensen met een beperking hun zelfstandigheid behouden, dragen bij aan empowerment en participatie.”

NAAST DE CLIËNT STAAN

MEE - de naam zegt genoeg, vindt directeur Nyncke Bouma. “Onze kracht is dat wij meedenken met onze cliënten. Wij staan naast hen, luisteren naar hun vraag en helpen hen vervolgens verder. We plakken geen etikettes, regelen niets over de hoofden van onze cliënten heen. Onze consultants stellen de juiste vragen, maken de zorgvraag helder en gaan daar vervolgens samen met de cliënt mee aan de slag. We verwijzen bijvoorbeeld naar ▶

de juiste instantie of bespreken met de cliënt wat zijn of haar mogelijkheden zijn. Wij zijn geen zorgaanbieder, onze kracht ligt juist in de fase vóór het zorgaanbod. Wij zetten de hulpvraag om in activiteiten en vertalen deze naar een passend zorgaanbod. MEE-consulenten zetten zich in voor vraagstukken in alle leeftijden en in alle leefgebieden; jeugd en gezin, leren en werken, regelgeving en geldzaken, vrienden en relaties, vrije tijd en sport en wonen en samenleven.”

“AMARYLLIS STAAT VOOR MIJ VOOR EENVOUD, AANDACHT EN DURVEN”

Het is de kunst de burger werkelijk centraal te stellen, vindt Bouma. “Dat gebeurt veel te weinig, maar dat heeft niets te maken met de vaardigheden of de deskundigheid van professionals in zorg- en welzijnsland. Professionals bieden op professionele wijze diensten en hulpverlening aan, vanuit een warm hart. Maar ze doen dat wel vanuit een bepaalde achtergrond, de waarden die zij hebben meegekregen vanuit hun opleiding zitten diep. De hulp- en dienstverlening kan beter. Maar dan zullen we met een bredere blik naar de cliënt moeten kijken. Het is belangrijk een cliënt écht centraal te stellen, aan te sluiten bij die cliënt. Maatschappelijke partijen zouden veel meer op die wijze moeten opereren. De versnippering moet stoppen. Niet de organisatie of de aanbieder centraal, maar de cliënt centraal.”

BEPERKING ZICHTBAAR MAKEN

MEE Friesland biedt ondersteuning in de breedste zin van het woord. MEE komt in beeld zodra het gaat om mensen met

een beperking, wat voor beperking dan ook: lichamelijk, verstandelijk, psychisch of beperkingen door een niet aangeboren hersenletsel, bijvoorbeeld als gevolg van een ziekte, ongeval of een hersenbloeding. “Het is bij maatschappelijke problemen niet altijd duidelijk dat mensen een beperking hebben. Dat wordt vaak pas zichtbaar wanneer de juiste vragen gesteld worden”, aldus Bouma.

“Onze consulenten participeren dikwijls in sociale teams. In dit netwerk van professionals, met onder anderen vertegenwoordigers van politie, wooncorporaties, sociale dienst, GGZ en maatschappelijk werk, worden via verschillende kanalen ‘cases’ ingebracht, probleemsituaties die we met elkaar willen oplossen. Je kunt een probleem op verschillende manier aanpakken. Je kunt het probleem benoemen en vervolgens zoeken naar een oplossing. Maar je kunt ook kijken waardoor dat probleem veroorzaakt is. Is hier soms sprake van iemand met een beperking en zo ja, op welke wijze kunnen wij die burger ondersteunen, zodat we het probleem oplossen en een volgende keer ook kunnen voorkomen?”

DURVEN LOSLATEN

Bouma pleit voor vraaggerichte aandacht van professionals, beleidsmakers, instituten en instanties. “De vraag centraal moet uitgangspunt zijn van het (niet)handelen. Dat vraagt om een nieuwe werkwijze. We moeten loslaten wat we gewend zijn en dat vergt lef. Durven veranderen zit in het loslaten van de bestaande paradigma’s. De gemeente Leeuwarden durft dat aan. De gemeente heeft van alle instanties die zorg en diensten leveren in het maatschappelijke veld in Leeuwarden commitment

gevraagd voor Amaryllis. De gemeente heeft ons uitgenodigd de handen ineen te slaan, zodat we met elkaar de burger professioneel en in eenvoud ondersteuning kunnen bieden. Op die manier blijft de veranderende maatschappij ook voor kwetsbare burgers leefbaar.”

“WE MOETEN LOS LATEN WAT WE GEWEND ZIJN”

De uitwerking van Amaryllis hangt straks in belangrijke mate af van het nog nieuw te vormen kabinet, daar is Bouma zich van bewust. “Natuurlijk krijgt Amaryllis met een rechts kabinet een ander accent dan met een links georiënteerde regering. In de uitwerking van het nieuwe regeringsbeleid zal duidelijk worden welke accenten gelegd gaan worden, impuls op concurrentie of bijvoorbeeld aandacht voor solidariteit. We moeten er rekening mee houden dat er minder geld is. De gemeenten krijgen minder middelen. De zorg moet goedkoper. Er ligt dus een maatschappelijke opdracht en dat vraagt een nieuwe maatschappelijke koers. Om hier zo goed

mogelijk bij aan te sluiten, is samenwerking in de zorg en welzijn noodzakelijk. Die noodzaak wordt nog niet door iedereen gezien, maar ‘t sijpelt langzaam maar zeker steeds dieper bij iedereen door.”

EENVOUD, AANDACHT EN DURF

Bouma vindt het dan ook een prima initiatief dat alle welzijns- en zorginstanties bij elkaar aan tafel zitten. “We begrijpen elkaars taal steeds beter en durven langzamerhand kennis en ervaring uit te wisselen. Door de marktwerking in de zorg hielden sommige organisaties hun deuren tot voor kort stijf gesloten. Maar Amaryllis gaat niet over het binnenhalen van werk. Amaryllis gaat dwars door de marktwerking heen. Het gaat over een kwetsbare groep mensen die we moeten ondersteunen. We kunnen die mensen op individueel niveau begeleiden, maar bieden pas echt meerwaarde door hun situatie in een brede maatschappelijke context te bekijken. Dat doen we met Amaryllis en dat vind ik geweldig. Wat mij betreft staat Amaryllis voor eenvoud, aandacht en durven. Ik denk dat het heel goed is, wat we hier in Leeuwarden doen.” ■

MEE FRIESLAND IS ÉÉN VAN DE 22 REGIONALE MEE-ORGANISATIES, DIE MET ELKAAR MEE NEDERLAND VORMEN. MEE FRIESLAND HEEFT VIJF VESTIGINGEN, IN LEEUWARDEN, HEERENVEEN, DRACHTEN, DOKKUM EN IN SNEEK. IN TOTAAL ZIJN HIER 180 MEDEWERKERS WERKZAAM. DE CONSULENTEN VAN MEE FRIESLAND ONDERSTEUNEN OP HET GEBIED VAN JEUGD EN GEZIN, LEREN EN WERKEN, REGELGEVING EN GELDZAKEN, VRIENDEN EN RELATIES, VRIJE TIJD EN SPORT EN WONEN EN SAMENLEVEN. MENSEN MET EEN BEPERKING KUNNEN KOSTELOOS GEBRUIK MAKEN VAN DEZE ONDERSTEUNING.



MARTEN HIEMSTRA

WELZIJN LEEUWARDEN

“Amaryllis? Dat is voor mij dromen over welzijn nieuwe stijl. Maar het is ook weer zo logisch. Eén visie, één plan, één cliënt. Jouw klant is mijn klant. Jouw huis is mijn huis. Waarom niet samen onder één dak verder? De burens doen ook mee. Welzijn wordt Wel-ZIN. Dat is toch wat we allemaal willen...”

FETTJE NOLLES & NYNKE BIJLEVELD

WELZIJN LEEUWARDEN

“Versobering van middelen betekent nieuwe, overwogen keuzes maken. De keuzes van Amaryllis worden door de werkers van Welzijn Leeuwarden enthousiast ontvangen. Amaryllis heeft een proces op gang gebracht dat maakt dat we welzijnswerk anders in willen zetten. Daar waar het nodig is en dicht bij de burger. Cliënt- en wijkgericht. Integraal en dicht bij de mensen waar het om gaat. Binnen Amaryllis krijgen welzijnswerkers daar (weer) de ruimte voor.”

MARJAN HOUKES / VEILIGHEIDSHUIS FRYSLÂN
FRED VOET / SKREP

ONCONVENTIONELE OPLOSSINGEN VOOR ONCONVENTIONELE MENSEN

Hoe zorg je ervoor dat mensen met meervoudige problematiek geen overlast veroorzaken? “Door samen te kijken hoe je ze duurzaam helpt”, zegt Marjan Houkes van Veiligheidshuis Fryslân. Via het project Skrep krijgen dak- en thuislozen hulp bij wonen, werken en welzijn.

Het Friese veiligheidshuis was twee jaar geleden het 37ste in Nederland. Inmiddels telt Nederland er 45. Doel van de veiligheidshuizen is het bestrijden van overlast door meer samenwerking. “Instellingen hebben de neiging om langs elkaar te werken”, weet Houkes. “Een sluitende aanpak is op die manier onmogelijk, waardoor veel cliënten opnieuw in de problemen komen. Dat moest dus anders. In Leeuwarden waren we al een tijdje bezig met het interventieteam voor de zware gevallen, mensen die niet in de reguliere hulpverlening terecht kunnen vanwege hun gedrag en problematiek. Daarbij waren de sociale teams in de stad betrokken, zeg maar alle instellingen behalve justitie. Deze aanpak heeft aansluiting gevonden

bij het veiligheidshuis. Komen de sociale teams er met een cliënt niet uit, dan komt Veiligheidshuis Fryslân in actie.”

NIEMAND WIL EEN PROBLEMATISCH LEVEN

De provincie heeft in totaal 22 van deze sociale teams, in Leeuwarden zijn er drie. Ieder team bestrijkt een stadsdeel. “De mensen die het aangaat hebben vaak meerdere problemen die met onconventionele methoden worden aangepakt. Het begint al bij de inventarisatie om de mensen goed in beeld te krijgen. De meest complexe gevallen uit de sociale teams schuiven door naar het interventieteam in het veiligheidshuis. We krijgen dus te maken met de zwaarste gevallen, mensen met onder andere verstandelijke beperkingen, verslaving en persoonlijkheidsstoornissen en psychiatrische stoornissen tegelijk. In Fryslân hebben we op dit moment 29 zware gevallen in beeld, waarvan 22 in de stad. De reguliere hulpverlening kon hen niet helpen. Het beste zijn ze af in een beschermde woonomgeving, maar negen van de tien wil dat niet. Pas op het moment dat ze met justitie in aanraking ▶



komen, krijgen we een onderhandelingspositie en de mogelijkheid om ze, bijvoorbeeld in een kliniek, te diagnosticeren en onder te brengen in een beschermde woonomgeving. Onder strikte voorwaarden, dat wel.”

“IEDERE KEER WANNEER JE ÉÉN PROBLEEM OVERWINT, STUIT JE OP HET VOLGENDE”

Toch zal dit nog lange tijd een moeilijk te tackelen probleem blijven. De jaren tachtig, waarin mensen in separeercellen van psychiatrische inrichtingen werden weggestopt, is voorbij en blijft geschiedenis, zegt Houkes. “Maar we moeten wel beter onderzoeken hoe we een aantal van deze cliënten in een gesloten woonomgeving kunnen krijgen. Of in een niet-gesloten, begeleide woonvorm. Want uiteindelijk willen ze dit problematische leven niet. Het is de kunst om hen in gesprekken daarvan te overtuigen, het veiligheidshuis speelt hierin een belangrijke rol. Kijk, mensen die een misdrijf hebben gepleegd, moeten gestraft worden. Een slechte jeugd is geen reden om iemand neer te steken. Toch moet je ook kijken naar een duurzame oplossing: hoe zorg je ervoor dat ze niet meer met justitie in aanraking komen? Moet je eerst een straf uitzitten, dan afkicken, dan een woning zoeken en dan een baan? Iedere keer wanneer je één probleem overwint, stuit je op het volgende. In het veiligheidshuis werken we met verschillende instellingen samen om de verschillende aanpakken op elkaar aan te laten sluiten.”

AANPAK LEIDT TOT MINDER OVERLAST

Zo worden met justitie afspraken gemaakt over wanneer iemand zijn straf moet uitzitten. “Als iemand halverwege een behande-

ling is, is het niet handig om deze te staken voor detentie”, vindt Houkes. “Als er nog geen behandeling plaatsvindt, is het juist zaak om zo snel mogelijk te straffen. We merken echt dat justitie nu meedenkt.

Vanuit het OM is meer aandacht voor zorg, want ook zij willen overlast terugdringen. Een goed voorbeeld is de muurbonker. Een man met een IQ van 51 die continue met zijn hoofd tegen de muur bonkte. Zijn ouders, maar ook de burens werden er gek van. We wilden deze man in een tehuis voor verstandelijk beperkten huisvesten, maar hij dacht daar zelf anders over. Alle pogingen om het zowel voor hem als voor zijn omgeving op te lossen strandden, omdat hij geen hulp accepteerde. Na de zoveelste keer eiste de officier één jaar cel en dat kreeg hij ook! De muurbonker hoort natuurlijk niet thuis in de gevangenis, maar via deze weg werken we nu toe naar een verblijf in een gesloten, beschermde woonomgeving.”

“JUSTITIE WERKT BETER MEE”

Toch is de overlast duidelijk teruggelopen sinds het Veiligheidshuis Fryslân werd opgericht. De precieze verklaring daarvoor is moeilijk te achterhalen, maar een aantal nieuwe aanpakken zal daar zeker aan hebben bijgedragen. Ook Skrep, dat al in 2003 van start ging, draagt bij aan minder overlast. Skrep is een sociaal activeringsproject voor dak- en thuislozen in Leeuwarden, meestal verslaafden. “Wij begonnen niet als grote organisatie, maar als onderdeel van re-integratiebedrijf Reax”, vertelt Fred Voet, sinds het begin de drijvende kracht achter Skrep. “Van de gemeente Leeuwarden kreeg ik de opdracht om de begrippen zorg, overlast en samenwerking aan elkaar te koppelen.

We zijn aan de slag gegaan met zorg en samenwerking. Overlast vermindert daarna automatisch. Al die tijd was er goed en intensief contact met de gemeente die onze projecten voordroeg voor rijks gelden.”

INTEGRALE AANPAK VOOR WONEN, WERK EN WELZIJN

Skrep begon met het zwerfvuilproject, vertelt Voet. “Iedere dag konden dakloze bezoekers van de dagopvang zich inschrijven om zwerfvuil op te ruimen in de stad en iets extra’s te verdienen. Lekker in de buitenlucht en vanuit de dagopvang, precies wat onze cliënten nodig hadden. Een makkelijk toegankelijk werkproject. Bovendien kregen ze op deze manier waardering vanuit de samenleving, wat de meesten niet vaak hadden ervaren. Maar er was ook een groep die niet wilde meewerken. Juist omdat het buiten was. Zo begonnen we samen met een kringloopwinkel het textielproject. Kleding, schoenen en textiel beoordelen op bruikbaarheid werd onze taak. Voor beide projecten gold dat werken, hoewel belangrijk, niet een doel op zich is, maar een middel om contact te leggen met mensen die leven aan de zelfkant van de maatschappij.”

Dit bleek te werken. Al snel werd duidelijk dat de cliënten meer wilden dan alleen werk. “We gingen op zoek naar mogelijkheden om aan die wens gehoor te geven. Dat werd het www-project. www staat voor wonen, werken en welzijn. Hierin werken we samen met de verslavingszorg, GGZ Friesland, beide Leeuwarder woongroepen, Landschapsorganisaties in Fryslân en Zienn, de maatschappelijke opvang, waar Skrep sinds januari 2010 toe behoort. We wilden een aanbod realiseren waarbij we de cliënt ondersteunen om al zijn

problemen tegelijk aan te pakken: problemen van psychische aard, dakloosheid, verslaving en verveling. De verschillende organisaties werken intensief samen, waardoor je van elkaar leert. Zo versterk je de ondersteuning van deze groep. We halen de fragmentatie eruit, ontschotten de organisaties, voor een integrale aanpak.”

RESPECT EN BETROKKENHEID CENTRAAL

Tot nu toe zitten er 43 mensen in het www-traject, vertelt Voet. “Dit zijn mensen met meervoudige, ernstige problemen. Woningen voor deze groep zijn schaars. Van de 43 hebben we met vier geen contact meer. 40 hebben een woning en veertien zijn aan het werk, waarvan twaalf gesubsidieerd werk en twee vrijwilligerswerk doen. En zeventien hebben dagbesteding bij Skrep van minimaal drie dagen per week. Vier mensen krijgen sinds kort WW en één is afgekeurd. Slechts vier deelnemers hebben tijdens hun www-periode een strafbaar feit gepleegd. Bovendien is de overlast vergaand teruggedrongen. De projecten van Skrep blijken dus uitstekend te werken.”

“SOMS MOET JE DRUK UITOEFENEN”

Houkes en Voet spreken van onconventionele oplossingen voor onconventionele mensen. Maar dat is geen probleem, integendeel, vindt Houkes. “Onze cliënten staan centraal, niet de organisaties. Wij, de organisaties, sluiten aan bij wat zij kunnen en willen, niet andersom. Dat kan wel betekenen dat je soms druk uitoefent op cliënten om overlast voor henzelf en de omgeving te verminderen. Maar de aanpak is altijd gebaseerd op respect en betrokkenheid bij de persoon, hoe afwijkend zijn gedrag ook is.” ■

ROEL LUITEN

GEMEENTE LEEUWARDEN

“De Amaryllisgedachte is terug naar de kernwaarden en kerncompetenties van het welzijnswerk. Deze herleiden uit de veelheid van instituties, werkvormen, projecten en ineffectieve vormen van samenwerking. Het Amaryllis gedachtegoed is ook de strijd tegen probesitas: de projecten-obesitas van organisaties en overheden. Amaryllis moet er voor zorgen dat de professional weer meer ruimte en handelingsbevoegdheid krijgt om de zelfredzaamheid van de burger te versterken.”



DECENTRALISATIE: DE BESTUURLIJKE TREND VAN DE LAATSTE DECENNIA, EN HET KOMENDE DECENNIUM

Weinig mensen in het vak beseffen dat welzijnswerk dertig jaar geleden door rijksinspecteurs werd beoordeeld en gestuurd. Een welzijnsinstelling diende zijn begroting dan ook in bij het rijk. Sindsdien zijn vrijwel alle zorg- en welzijnstaken gefaseerd bij gemeenten komen te liggen. Na de welzijnssector begin jaren tachtig volgde de maatschappelijke opvang en het verslavingsbeleid in de jaren negentig.

Met de Wmo in 2007 volgde ook de huishoudelijke hulp deze route en vervolgens, tamelijk onopgemerkt, delen van de AWBZ. Herlezen we de aankondiging van de Wmo (Contourennota, 2004) dan zien we veel overeenkomsten met de ambtelijke heroverwegingsvoorstellen van april 2010: alle vormen van begeleiding en dagbesteding staan op het punt te worden gedecentraliseerd naar de gemeente. Dan zullen de MEE-organisaties hoogstwaarschijnlijk niet als enige bij het welzijnsdepartement achterblijven.

Belangrijk is dat de rijksoverheid na decentralisatie ook echt loslaat. Te vaak hielden departementen in het verleden via aanwijzingen, regelgeving en pilots een stevige vinger in de pap. Bij sterk afgeslankte of samengevoegde departementen wordt die kans in de toekomst wel kleiner.

Deze bestuurlijke decentralisatie is niet iets specifiek Nederlands. Je ziet in veel West-Europese landen dezelfde beweging. De rol van het lokale bestuur wordt steeds belangrijker. Dat vraagt krachtige gemeenten met een professioneel ambtelijk apparaat, dat zowel beleid kan formuleren als de uitvoering kan aansturen en de besteding kan controleren.

De aarzelende ideeën over een vacaturestop en personeelsreductie bij gemeenten, zullen voor ze zijn uitgevoerd, worden ingehaald door de noodzaak nieuwe deskundigheid aan te trekken voor nieuwe, deels nog onbekende taken.

FERRY WILLEMSE

Dit is een uitgave van de
gemeente Leeuwarden over
Welzijn nieuwe stijl.

REDACTIE EN COÖRDINATIE

Oebele Herder, Ferry Willemse
(gemeente Leeuwarden)

Ben Wagenaar, Mariska
Snakenborg en Marco
van der Leest (Schrijfburo
Terwisscha & Wagenaar)

ONTWERP

BW H Ontwerpers

FOTOGRAFIE

Laurens Aaij
(portretten interviews)

DRUKWERK

Rekladruk

Gemeente Leeuwarden
juni 2010

DISCLAIMER

Bij de totstandkoming van
deze uitgave is de grootst
mogelijke zorgvuldigheid
betracht. Desalniettemin
kan de uitgever geen
verantwoordelijkheid
nemen of aansprakelijk
worden gesteld voor mogelijk
verkeerde informatie.