



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

Eindrapportage

Pilot Het moreel kompas in de Almeerse praktijk

Hilde van Xanten en Erna van Burik, Movisie, december 2022

In maart, juni en voor een laatste keer in oktober/november is door Movisie onderzoek gedaan naar de toepassing van het moreel kompas in de praktijk van team Bezwaar, Beroep en Klachten en Juridische kwaliteitszorg (BBK) van Werk & Inkomen (W&I) in gemeente Almere. Hieronder presenteren we de belangrijkste bevindingen en verbinden daaraan een aantal aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en toepassing in de praktijk.

De aanpak was dit keer als volgt:

- we hebben weer een analyse gemaakt van de aantallen en aard van bezwaren, beroep en klachten.
- op de twee ochtenden dat de sociaal raadslieden aansloten bij gesprekken met inwoners door de balie sociaal domein, heeft Movisie geobserveerd en mee gereflecteerd.
- gesproken is met circa 20 inwoners die deelnemen in de Beraadsgroep van Cliënten Beraad Almere over de verbeteracties van de gemeente en hun tips daarbij.
- in het gesprek met juridische samenwerkingspartners, te weten sociaal raadslieden en sociaal wijkteams (nb. juridisch loket en gemeentelijke ombudsman waren dit keer verhinderd), zijn de bevindingen van de meeloop-ochtenden gedeeld, andere verbeteracties doorgesproken en vervolgspraken gemaakt.
- een interview met de concerndirecteur en afdelingsmanager W&I in aanwezigheid van de projectleider van de pilot – de teammanager BBK – en zijn collega teammanager beheer van W&I.
- een interview met een kwaliteitsmedewerker W&I en medewerker van BBK.
- opnieuw was er een leerbijeenkomst met medewerkers van W&I teams beheer, handhaving en inkomen, team BBK en de twee teamleiders, waarbij ook de projectleider vanuit Significant aansloot. Daarin zijn de ingezette verbeteracties besproken, welk effect ze hebben en wat verder nog is door te ontwikkelen.

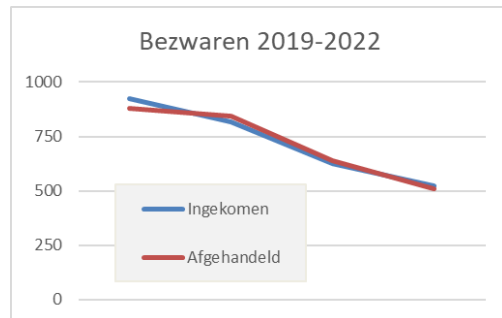
1. Analyse cijfers bezwaren, beroep en klachten W&I gemeente Almere

In de bijlage is de volledige analyse van de cijfers rond bezwaren, beroep en klachten opgenomen. Hieronder zijn de kernpunten op een rij gezet.

Bezwaren

Inwoners hebben verschillende manieren om hun onvrede met beslissingen of het handelen van de gemeente te uiten. Wanneer zij het niet eens zijn met een besluit van de gemeente, kunnen zij bezwaar indienen. Kijkend over meerdere jaren blijft de daling in het aantal bezwaren zich doorzetten, de verdeling van de doorlooptijden is dit jaar vergelijkbaar met vorig jaar (de energietoeslag buiten

beschouwing latend) en de bezwaren zijn gelijkmatig door het jaar verdeeld zijn. Het meest opvallend is dat er in dit jaar ook bezwaren waren op de energietoeslag; maar liefst 32% van alle bezwaren in 2022 relateren hier aan. Op andere vlakken is de situatie redelijk constant. Bezwaren op boetes, maatregelen en beëindigingen waren het vaakst gegrond (100%, 60% en 59%), terwijl bezwaren op afwijzingen levensonderhoud en woonlastenfonds in 2022 nooit gegrond waren (respectievelijk N=7 en N=2).



Beroep

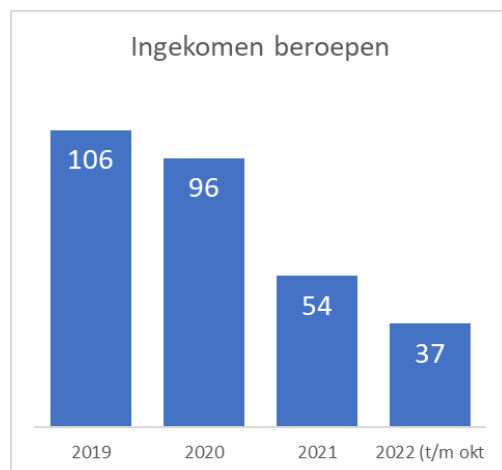
Nadat de gemeente het bezwaar heeft ontvangen, neemt zij een besluit over het bezwaar. Inwoners kunnen tegen dat besluit n.a.v. een bezwaarschrift in beroep gaan bij de rechtbank.

Kijkend over meerdere jaren zet de dalende trend voornamelijk door en de verdeling op de onderwerpen en door het jaar heen is redelijk constant. De meest voorkomende onderwerpen voor bezwaar zijn terugvordering (10), afwijzen levensonderhoud (6) en beëindiging (7).

Opvallend is de forse stijging in oktober; van gemiddeld 2,8 naar 12 ingediende beroepen. Team BBK ziet dat veel ingediende beroepszaken de laatste tijd lang bij de rechtbank blijven liggen voordat deze naar BBK worden doorgestuurd en ingeboekt.

Het komt de laatste tijd regelmatig voor dat er meer dan vier weken zit tussen het indienen van beroep bij de rechtbank en het moment dat BBK hiervan in kennis worden gesteld. Bij de 12 binnengekomen beroepszaken in oktober zitten ook een behoorlijk aantal beroepszaken waarbij de klant al in augustus of september beroep heeft ingesteld bij de rechtbank. In november zakten het aantal tot 6 nieuwe beroepszaken.

Er waren in 2022 twee beroepen gegrond op terugvorderingen, en 1 op beëindiging en betreffen 9% van alle afgehandelde beroepen van 2022, vergelijkbaar met 2021.



Klachten

Inwoners kunnen een klacht indienen als zij niet tevreden zijn met de dienstverlening van de gemeente, hoe de gemeente zich gedraagt of hoe medewerkers inwoners behandelen. Als het over de dienstverlening van de gemeente gaat, zijn klachten een belangrijke graadmeter omdat ze gaan over de behandeling van inwoners door de gemeente. Hoe gaat de gemeente met haar inwoners om en op welke gebieden ervaren inwoners dat het niet goed gaat?

Er is een kleine daling van 8% door het jaar heen (jan-mei: 52, jun-okt: 48 klachten). Door het jaar heen wordt 79% van de klachten informeel afgehandeld, wat een flinke toename is ten opzichte van 2021 waarin 60% van de klachten werd informeel afgehandeld.

Uit de data blijkt dat er hier, net als bij de bezwaren, een cluster over de energietoeslag gaat. Daarnaast is te herleiden wat de aard is van de klacht. De klachten gaan met name over de lange doorlooptijd (wat soms geweten wordt aan het proces en soms aan een medewerker). Andere punten relateren aan het contact met de medewerkers: het bewerkstelligen van het contact (contact opnemen met medewerkers en reactie ontvangen), hoe de medewerker handelt en de wijze van communicatie en bejegening, en hoe volledig en correct een inwoner geïnformeerd wordt. Tot slot zijn er meer inhoudelijke klachten over de uitkomst. Dat is een ontwikkeling die goed is om te verkennen en in de gaten te houden.

Eindconclusie analyse cijfers

Hoewel de jaarcijfers nog niet volledig zijn, lijken de trends uit voorgaande jaren door te zetten zonder grote veranderingen. Dat betekent dat de bezwaren en beroepen zijn afgenomen, terwijl de klachten licht toenemen. Dit jaar is een belangrijke nieuwe bron van bezwaren, beroep en klachten de energietoeslag. De kwalitatievere analyse van de klachten laat zien waar in de toekomst aandacht naar uit moet gaan om de dienstverlening naar inwoners te verbeteren.

2. Uitgezette verbeteracties en eerste resultaten

Momenteel liggen de zeven leidende principes voor de gemeentelijke dienstverlening voor bij de gemeenteraad van Almere. Dit zijn in willekeurige volgorde: gastvrijheid, verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid, luisteren, vakmanschap, gelijkwaardigheid en ervaringsdeskundigheid. Naast Werk & Inkomen/BBK zullen binnenkort ook andere gemeentelijke afdelingen nagaan hoe zij daaraan invulling kunnen geven in hun dienstverlening. De concerndirecteur sociaal domein en afdelingsmanager W&I hebben de teammanagers W&I beheer en BBK uitgenodigd om hun ervaringen en de resultaten van de pilot te delen met hun collega's van andere afdelingen.

Hieronder zijn de drie verbeteracties beschreven die teammanagers en medewerkers van W&I/BBK sinds juni hebben voorbereid en opgepakt i.s.m. de balie sociaal domein en de sociaal raadslieden.

2.1. Balie sociaal domein ook voor klanten W&I

leidend principe: gastvrijheid ¹

Ingezette verbetering

W&I was voor inwoners tot 1 oktober 2022 voor specialistische vragen die niet door baliemedewerker konden worden beantwoord alleen telefonisch of per email bereikbaar. Vanuit de pilot is besloten om in de ochtenden bij de balie sociaal domein een afdelingsbreed inloopspreekuur te organiseren. Zo kunnen inwoners met vragen over werk of inkomen langs komen en te woord worden gestaan. Op het moment dat een baliemedewerker de inwoner niet (genoeg) kan helpen, dan zet deze de vraag door naar een klantmanager Werk, inkomensconsulent, klantmanager Beheer of medewerker BBK. Vanuit elk team van W&I/BBK is er iemand beschikbaar die naar beneden kan komen en de inwoner te woord kan staan. Mogelijk is de vraag direct inhoudelijk te behandelen dan wel neemt de medewerker de vraag mee naar de collega die hierover gaat.

Na overleg over de pilot met Significant en Divosa is besloten om sociaal raadslieden te vragen op twee ochtenden in oktober mee te komen lopen bij dit inloopspreekuur. Zo krijgt de samenwerking met één van de juridische samenwerkingspartners concreet vorm. Movisie heeft geobserveerd en nadien met hen en de baliemedewerkers gereflecteerd. Vervolgens is in het overleg van teammanager BBK en de juridische samenwerkingspartners hierop teruggeblikt en zijn afspraken voor het vervolg gemaakt.

Eerste bevindingen

- Inwoners zijn positief over de mogelijkheid om naar de balie toe te kunnen met vragen e.d. (beraadsgroep).
- Medewerkers van de balie en de klantmanagers zijn positief; zij kunnen inwoners directer en persoonlijker verder helpen. Bovendien brengt het de inwoner dichter bij de gemeente, waardoor er meer inzicht ontstaat in de klantsituatie en soms ook werkprocessen verbeterd kunnen worden. In één situatie leidde de kwestie die een inwoner aanhangig maakte bij de balie zelfs tot het signaleren van een verandering bij een externe organisatie (de

¹ Gewenste situatie t.a.v. gastvrijheid: echt bereikbaar zijn, laagdrempelig, klanten gerust en op hun gemak stellen, inleving tonen, vriendelijkheid tonen, hulp bieden.

gemeentelijke kredietbank) wat belangrijke gevolgen heeft voor de gemeente (leerbijeenkomst en interviews met medewerkers). Zonder deze pilot, is het de vraag hoe en wanneer deze casus aan het licht gekomen was. In vergelijking met bellen met het Klantcontactcentrum lijkt het aannemelijk dat de werkwijze uit de pilot meer begrip en transparantie creëerde voor en bij de inwoner, en dat het proces naar de-escalatie vlotter verliep.

- Sociaal raadslieden zijn positief, vonden het meelopen heel leerzaam en willen vooralsnog één ochtend per week aan blijven sluiten om kennis toe te voegen bij de medewerkers van de balie en de klantmanagers. Zij hebben immers een brede en gedetailleerde kennis (die nuttig is bij complexere casussen), kunnen ondersteunen bij conflicten met gemeente of belastingdienst, een toeslagencheck uitvoeren en aangeven in welke situaties doorverwijzing naar sociaal raadslieden gewenst is. De doorverwijzing van de balie kan beter; vaker, gericht, en warmer. Door aanwezig te zijn vergroten de sociaal raadslieden hun zichtbaarheid naar inwoners en klantmanagers W&I. Wel is van belang de vorm nader te bepalen om de onafhankelijkheid van de sociaal raadslieden helder te maken (loketje er naast, er achter, of een zitje helemaal los?).
- De sociaal raadslieden merken tijdens het overleg van gemeente met juridische samenwerkingspartners op dat een aantal klantmanagers soms te passief lijkt. Als voorbeeld: toen een klantmanager geen afspraakbevestiging ontving, had deze ook een mail kunnen sturen dat de afspraak (gezien niet bevestigd) niet doorging. In het overleg met de juridische partners komt ook naar voren dat het fijn zou zijn als een nieuwe klantmanager eerst even belt met de klant voordat er een brief op de deurmat valt met een uitnodiging en tijdstip voor een afspraak. Net als de baliemedewerkers zelf en de sociale wijkteams (zoals besproken in het overleg met juridische samenwerkingspartners) verwachten de sociale raadslieden meer pro-activiteit in de ontvangst van inwoners waarmee een afspraak staat (tijdig bij de entree klaarstaan alvorens plaats te nemen in de afstandelijkere overlegruimte).

Tips/aandachtspunten

- Inwoners vinden het van belang dat medewerkers bij de balie sociaal domein geruststellend reageren en echt met inwoners meedenken. Het zou ook fijn zijn wanneer gevraagd wordt: “U bent nu toch hier, kan ik u verder nog ergens mee helpen?”. De bejegening door medewerkers van de balie is niet altijd prettig; “ze keek me amper aan, was ongeïnteresseerd” (beraadsgroep).
- Voor gastheer/gastvrouw, baliemedewerkers en medewerkers van W&I/BBK moet helder zijn hoe zij het directe contact tussen inwoner en medewerker bewerkstelligen.
- Wanneer een klantmanager een afspraak heeft met een inwoner zou het fijn zijn wanneer deze zelf klaarstaat om de inwoner te ontvangen. Dat voelt warmer en veiliger voor de inwoner dan dat zij vaak redelijk lang moeten wachten tot ze opgehaald worden.
- De corona-spatschermen belemmeren nu vaak een goede communicatie. Zeker wanneer inwoners de Nederlandse taal niet machtig zijn is dat een probleem (sociaal raadslieden).
- Inwoners krijgen wel een ontvangstbevestiging als ze bij de balie sociaal domein langs gaan om documenten af te geven. Het komt regelmatig voor dat papieren zoek raken tussen afgifte door de inwoner en het opslaan van de centraal binnen de gemeente ingescande documenten in het dossier van de inwoner. Vandaar dat inwoners de voorkeur geven aan het persoonlijk overhandigen en het verkrijgen van een ontvangstbevestiging. Goed dat de balie de formulieren vaak zelf al checkt en waar mogelijk aanvult (overleg juridische samenwerkingspartners).
- Het beschikbare doorverwijsmateriaal naar bijvoorbeeld sociaal raadslieden is achterhaald en zal een upgrade krijgen (sociaal raadslieden).
- Idee is dat sociaal raadslieden en medewerkers/teamleiders van sociale wijkteams ook een keer aansluiten bij een vergadering van de baliemedewerkers; dan krijgen de

baliemedewerkers veel meer beeld bij beide organisaties en de medewerkers daar (overleg juridische samenwerkingspartners).

2.2. Bellen met nummerherkenning

leidend principe: gastvrijheid

Tot oktober was 'anoniem' bellen (14036) de norm onder de medewerkers van W&I/BBK. Inwoners nemen dan niet altijd de telefoon op en hebben geen mogelijkheid terug te bellen. Als medewerkers bellen met nummerherkenning blijkt dat inwoners sneller opnemen of terugbellen. Dit werkt voor beide partijen efficiënter.

Ingezette verbetering

Inwoners worden per 1 oktober gebeld met nummerherkenning. Door de teammanagers is aangegeven dat deze afspraak niet betekent dat medewerkers altijd telefonisch beschikbaar moeten zijn, altijd hun nummer moeten delen of in geen enkele situatie meer hun nummer mogen afschermen. Het staat medewerkers als professional vrij om hier keuzes in te maken.

Eerste bevindingen

- Leden van de beraadsgroep waarderen de telefonische 06 bereikbaarheid (beraadsgroep).
- Medewerkers en managers W&I/BBK zijn positief: er is sneller, directer en beter contact met inwoners. Ook medewerkers die er aanvankelijk sceptisch tegenover stonden, zijn positief (leerbijeenkomst en interviews medewerkers en managers).
- Het kan helpend zijn voor medewerkers om een leidraad te hebben. Wat doe je bijvoorbeeld als je gebeld wordt door een bij jou bekende inwoner maar met een nieuwe of ongerelateerde vraag? 'Nieuwe vragen doorzetten naar de algemene lijn' kan zo'n leidraad zijn.

Tips/aandachtspunten

- Geen.

2.3. Terugbelverzoeken

leidend principe: gastvrijheid

Inwoners worden niet altijd en niet tijdig teruggebeld, nadat er een terugbelverzoek is uitgezet.

Ingezette verbetering

Er is voor W&I de afspraak dat inwoners binnen 48 uur worden teruggebeld, dat naar aanleiding van het telefoongesprek een notitie in een systeem wordt gezet en pas dan het verzoek wordt afgesloten. Als de inwoner niet opneemt of terugbelt na 2 of 3 keer proberen, kan dit in het systeem worden gezet waarbij de medewerker vermeldt op welke tijdstippen hij/zij heeft gebeld. Vervolgens wordt het terugbelverzoek afgesloten. Elk team is gevraagd na te gaan wat de medewerkers hiervoor nodig hebben om dit bijv. ook in de vakantie en bij verzuim goed te doen en op welke manier het team dit monitort/handhaaft.

Eerste bevindingen

- Het moet in het systeem en in de teams nog beter ingeregeld worden, maar eerste reacties op de werkafspraken zijn positief. Het helpt om tijdig in contact te komen met inwoners, om verbinding te maken. (leerbijeenkomst)

2.4. (Signalerings)Overleg W&I/BBK en juridische samenwerkingspartners

In juni vond een eerste overleg onder leiding van de teammanager BBK van W&I plaats met sociaal raadsliden, medewerkers van het juridisch loket en de gemeentelijke ombudsman. De behoefte werd toen uitgesproken om het overleg periodiek te herhalen, bij voorkeur ook het vertegenwoordigers van de wijkteams. In november sloten zij ook aan.

Eerste bevindingen

- Het overleg wordt gewaardeerd door de deelnemers. Zij willen elkaar in elk geval elk half jaar spreken. Uitwisselen over: wat speelt er, wat zien de juridische partners, wat ziet de gemeente, wat valt op en wat kunnen we eraan doen? Signaleren, leren en verbeteren staat voorop.
- De dienstverlening door de gemeente en de samenwerking gaan een stuk beter dan een aantal jaren geleden.
- 'W&I het stadhuis uit' is heel positief uitgekapt. Het buurthuis is veel laagdrempeliger voor inwoners.

Tips/aandachtspunten

- Aandachtspunt bij 'W&I het stadhuis uit' is wel dat er een helder onderscheid blijft tussen wijkteams en gemeente, want anders kan dit het vertrouwen naar wijkteams toe beïnvloeden.
- De gemeente zou inwoners meer kunnen aanmoedigen tot aanvragen van bijstand, juist bij twijfelgevallen. Nu wordt er vaak snel en kort door de bocht verteld dat een inwoner niet in aanmerking komt, en deze neemt dat makkelijk voor waarheid aan. Bij goed doorvragen kun je een uitzonderlijke situatie ontdekken waardoor de kans op toekenning van een aanvraag aanmerkelijk groter is. Bij twijfel kun je alsnog die aanvraag doen, waarbij je dan wel inzet pleegt om de verwachtingen te managen van de aanvrager.
- De deelnemers aan het overleg zouden het op prijs stellen wanneer een vertegenwoordiger van Plangroep en van de Wetswinkel ook deel nemen en eventueel de verbindingsofficier wijkteams-gemeente.

3. Mogelijkheden nieuwe verbeteracties

In de leerbijeenkomst met medewerkers W&I/BBK, in de interviews met managers en medewerkers en in het overleg met juridische samenwerkingspartners zijn mogelijke nieuwe verbeteracties besproken. We zetten ze hieronder op een rij:

3.1. Maatwerk

leidend principe: verantwoordelijkheid

Bij 'maatwerk' gaat het om het vinden van oplossingen die niet (direct) binnen de standaardregels of richtlijnen passen, maar die wel een betere, meer duurzame oplossing zullen bieden. W&I wil meer maatwerk 'aan de voorkant'. Over het te bieden maatwerk verschillen medewerkers echter ook van mening, zo bleek al in de leerbijeenkomsten van maart en juni. In elk team zijn medewerkers daar wel op de een of andere manier mee bezig, maar het blijft zoeken. Je moet bijvoorbeeld het waarom toe kunnen lichten, het moet voor de inwoner uitlegbaar zijn. In de leerbijeenkomst in november wordt toegevoegd dat het van belang is dat je je leidinggevende achter je hebt staan; wat is daarvoor nodig? Het helpt dat er kwaliteitsmedewerkers zijn die – deskundig en creatief - mee kunnen denken.

Mogelijke verbeteractie

Een medewerker uit het team beheer gaat bij alle W&I teams inventariseren hoe maatwerk bij hen werkt; wat gaat goed, wat (nog) niet, en wat hebben medewerkers nodig om maatwerk toe te passen?

Daarna wordt samen met medewerkers nagedacht over een passende aanpak. Mogelijk bestaat die uit een training, mogelijk wordt ook samengewerkt met herstelexperts van Number 90. Intervisie en het delen van maatwerkoplossingen zijn andere opties die worden genoemd (leerbijeenkomst en interview managers). De bedoeling volgens een teammanagers is goed luisteren, fris kijken en out of the box denken.

Tips/aandachtspunten

- Maatwerk begint bij goede kennis van de wet, zodat je ook weet welke ruimte er is, aldus een van de managers. Reactie van de teammanager beheer is dat er al veel geïnvesteerd is in vakkennis rond de Participatiewet en dat die investering ook gedaan blijft worden. De teammanager wil medewerkers vooral stimuleren breder naar vraagstukken van inwoners te kijken en dan is bijvoorbeeld het kennen van de sociale kaart van belang. Dat je weet welke andere professionals of maatschappelijke organisaties een rol kunnen spelen bij de vraagstukken van inwoners. Om maatwerk te bieden is goede samenwerking nodig, onder meer tussen W&I en wijkteams. Daar is zeker nog winst te boeken (interview managers). De verbindingsofficieren tussen wijkteams en W&I pakken dit sinds kort op, dat helpt (overleg juridische samenwerkingspartners).
- Ga het begrip 'maatwerk' met klantmanagers en inkomensconsulenten invulling geven. Ook op andere niveaus van de organisatie is het verdiepende gesprek hierover nodig, 'anders komt het niet voorbij het woord' (interview managers).
- Maatwerk kan ook meer preventief vorm krijgen (beraadsgroep en interview medewerkers). In de beraadsgroep komt naar voren dat het goed zou zijn om met inwoners die zich bij Werk & Inkomen melden preventief een 'coaching gesprek' te voeren. Dit om hen te helpen zich aan te passen aan hun nieuwe situatie, zoals bijv. bij statushouders. Daarbij kunnen ook ervaringsdeskundigen worden betrokken (de vraag wel is hoe je dat het beste kunt doen). Ook wanneer er een negatieve beslissing of sanctie verwacht wordt is het goed om zo vroeg mogelijk daarover met inwoners te spreken en de mogelijke gevolgen door te nemen (beraadsgroep). Er zou ook meer aandacht voor niet-uitkeringsgerechtigden mogen zijn. Als iemand nu niet werkloos is, maar straks naar verwachting wel, dan is het goed als deze persoon al in het vizier komt (overleg met juridische samenwerkingspartners).
- De vragen die medewerkers stellen aan inwoners, op basis van de richtlijnen / scripts voor die gesprekken, moeten een update krijgen. Meer aandacht is nodig voor signalen van inwoners en voor patronen in hun problematiek (beraadsgroep).

3.2. Opvragen informatie bij inwoners

leidend principe: betrouwbaarheid

In de leerbijeenkomst in juni is ter sprake gekomen dat W&I bij heronderzoek nu soms wel verteruggaat in de historie, soms meer informatie opvraagt dan nodig en dat klanten niet altijd actief benaderd/gebeld worden om ontbrekende gegevens aan te leveren.

Mogelijke verbeteractie

- De teammanager Beheer zal dit punt samen met collega's en juridische kwaliteitsmedewerkers oppakken. In de leerbijeenkomst in november komt dit punt naar aanleiding van een casus weer ter sprake; het is voor medewerkers van belang om van leidinggevendenden helderheid te krijgen over de termijnen voor toetsing van het inkomen (leerbijeenkomst).

3.3. Mijninkomen.almere.nl

Waarschijnlijk gaat W&I in het eerste kwartaal van 2023 werken met een online-dossier dat voor de inwoner in te zien is en waar de inwoner informatie kan toevoegen. In dit dossier komen straks ook de contactgegevens van de contactperso(n)en vanuit W&I te staan. Met dit platform zijn de

werkprocessen straks vereenvoudigd en daarmee worden risico's op negatieve ervaringen van inwoners naar verwachting verminderd. Beoordeling van inkomsten kan bijvoorbeeld geautomatiseerd worden.

Tips/aandachtspunten

- Inwoners weten zelf niet altijd goed wie van team Werk hun contactpersoon is. Dat wisselt soms ook, afhankelijk van of iemand job ready is, een jobcoach nodig heeft etc. De wijkteams zijn nu regelmatig voor een inwoner via de verbindingsofficier op zoek naar de betreffende medewerker(s) van team Werk (overleg juridische samenwerkingspartners).
- Zorg dat de juiste informatie hier ook in meegenomen wordt. Bijvoorbeeld: wanneer een inwoner met een uitkering weer aan het werk gaat en dit bespreekt met de collega die het werk begeleidt, zou dit wellicht ook in het systeem verwerkt kunnen worden. Dan loopt de uitkering niet onterecht door (wat zou leiden tot een terugvordering), en dan hoeft de inwoner het ook niet apart te melden bij de gemeente.

3.4. Stress-sensitief werken

leidend principe: luisteren

Trainingen helpen om vaardigheden en attitude van medewerkers te versterken (leerbijeenkomst, beraadsgroep, samenwerkingspartners). In de beraadsgroep komt naar voren dat W&I er goed aan doet meer het open gesprek op te zoeken en zo nodig mediation aan te gaan (i.p.v. te vragen om een bezwaarschrift in te dienen, zoals voorheen wel gebeurde).

Dat deze training helpt en inspireert is concreet vast te stellen. N.a.v. de training zijn de opgestelde brieven nagelopen en opnieuw geformuleerd. Bijv. zodat de aanleiding en het doel duidelijk benoemd zijn (in dit geval uitnodiging voor aanvullende bewijsstukken). Maar ook bijvoorbeeld door in brieven waarin inwoners uitgenodigd worden voor een gesprek op een specifieke datum en tijd, ook te vermelden dat zij eventueel kunnen bellen om de afspraak te wijzigen. (interview medewerkers)

Mogelijke verbeteractie

- Vanaf 2023 zullen alle medewerkers getraind worden in stress-sensitieve werken. De training werd al wel aangeboden, maar medewerkers waren nog niet verplicht die te volgen. De medewerkers in de leerbijeenkomst ondersteunen dit voornemen.

3.5. Kennen van de sociale kaart

leidend principe: vakmanschap

Zoals bij 3.1. Maatwerk al is genoemd wordt er volgens de teammanager Beheer al veel geïnvesteerd in vakkennis rond de Participatiewet en die investering blijft gedaan worden. De W&I-kwaliteitsmedewerkers helpen medewerkers en afdeling om kennis en (werk)processen steeds passend en up-to-date te houden.

Mogelijke verbeteractie

- De teammanager wil medewerkers vooral stimuleren breder naar vraagstukken van inwoners te kijken en dan is bijvoorbeeld het kennen van de sociale kaart van belang. Dat je weet welke andere professionals of maatschappelijke organisaties een rol kunnen spelen bij de vraagstukken van inwoners. Om maatwerk te bieden is goede samenwerking nodig, onder meer tussen W&I en wijkteams. Maar ook met sociaal raadslieden bijvoorbeeld.

Tips/aandachtspunten

In het overleg met de beraadsgroep in oktober is nog genoemd:

- De deskundigheid en ervaring van medewerkers – ook die bij de balie - moet in orde zijn en medewerkers moeten het niet houden bij “daar weet ik niks van”, maar moeten dan op zoek gaan naar hoe het wel zit en kan. De medewerkers moeten de kern van het probleem op willen pakken.
- Door een lid van de beraadsgroep wordt gevraagd of de gemeente ook een rol zou kunnen nemen in het verbreden en up-to-date houden van de deskundigheid rond werk en inkomen bij vrijwilligersorganisaties zoals bijv. vluchtelingenwerk. Ook zou de gemeente met deze organisaties bijv. 2x per jaar kunnen evalueren wat (nog) niet goed gaat, wat beter kan.

4. Tot besluit

We halen hier eerst belangrijke bevindingen uit maart en juni terug en vullen die dan aan met die van november.

Naar aanleiding van de eerste onderzoekronde in maart brachten we de volgende conclusies en aanbevelingen naar voren:

- De **bereikbaarheid (toegang) van W&I en BBK** is voor inwoners minder goed dan de bereikbaarheid voor samenwerkingspartners. Daardoor zijn inwoners te vaak afhankelijk van externe ondersteuning voor goede afhandeling van hun vraag. Inwoners weten te vaak niet bij wie ze terecht kunnen of worden niet terug gebeld, bijvoorbeeld door langdurige afwezigheid van een collega. Teams kunnen betere onderlinge afspraken maken hoe ze hiermee omgaan en zich hieraan houden. → leidend principe: gastvrijheid
- **Bejegening van inwoners** door (een deel van de) medewerkers kan en moet echt beter aldus inwoners en de medewerkers aan de leerbijeenkomst; beter luisteren, beter communiceren en verantwoordelijkheid nemen. Dit vraagt naast een training van gespreksvaardigheden ook om reflectie op en soms verandering van de basishouding richting inwoners. → m.n. leidend principe **luisteren**
- Juridische samenwerkingspartners werken meestal fijn samen met de gemeente. Daarbij helpt het als er korte lijntjes zijn met samenwerkingspartners, bijvoorbeeld door makkelijk informeel contact. Een meer **uniforme werkwijze** met ruimte voor eigenheid kan helpen om deze **samenwerking** nog beter te laten verlopen. → hierover is de afspraak gemaakt dat de teammanager BBK en de samenwerkingspartners periodiek rond de tafel gaan om signalen uit te wisselen en verbeteringen aan te brengen.
- Samenwerkingspartners merken op dat **maatwerk** leveren voor de gemeente moeilijk is. Ook de medewerkers zelf zien dat. Er is soms onvoldoende aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van de inwoner. Wel is de ervaring dat er de laatste tijd wat verbetering is en in elk geval meer aandacht. Ook wordt opgemerkt dat er wel ruimte voor maatwerk is, maar dat deze ruimte niet altijd benut wordt. Op een goede manier maatwerk leveren is daarom zeker nog geen gemeengoed. Het is vaak nog zoeken, soms ronduit moeilijk voor medewerkers. Casuïstiekoverleg, intervisie en het delen van succesvolle ‘maatwerk-oplossingen’ kunnen helpen om te komen tot een nieuwe route/aanpak en helderheid over keuzes. → leidend principe **verantwoordelijkheid**.

In juni voegden we toe:

- Het is van belang om een **concreet overall plan voor de verbeteropgaven** met deelplannen te maken. Het helpt als er binnen Werk & Inkomen breed, zoveel mogelijk dezelfde afspraken worden gemaakt en voortgebouwd wordt op al beproefde werkwijzen (bijv. buddygroepen). Blijf daarin continu bezig met het feit dat **inwoners centraal** staan in deze processen en houd aandacht voor de basishouding. Heb aandacht voor **actiegericht** te werk te gaan en voor de vraag ‘hoe kunnen we anderen binnen de organisatie motiveren voor deze veranderingen?’.

- Besluiten worden nu vaak door individuele medewerkers genomen, terwijl het werken met **buddy's** een goed idee is. Helpen bij twijfel of standaard op laagdrempelige manier meekijken en overpakken wanneer iemand op vakantie gaat of ziek is. Zoals aangegeven is kennis over alle richtlijnen en regels (en hoe die interfereren) niet altijd volledig op orde. Goed voorbeeld van **kennisdeling** is de nieuwsbrief team beheer met info over werkprocessen, successen, veranderingen et cetera.
- Een tijdig gesprek is nodig tussen teamleiders - middenmanagement - directie over **voorwaarden** die ingevuld moeten worden, bijvoorbeeld meer capaciteit, meer tijd voor gesprekken met inwoners (om goed te kunnen luisteren) of tijd voor trainingen.
- Bij het intern toetsen van medewerkers van team inkomen en team beheer krijgen niet alle medewerkers uit deze teams als eerste te horen als er iets niet goed is gedaan. Het lijkt alsof toetsing vooral ingezet wordt ter controle en minder voor het **leren en verbeteren**.

Naar aanleiding van de derde en laatste onderzoekronde in november vullen we tot slot aan:

- Sinds juni zijn er door de teammanagers en medewerkers van W&I diverse verbeteracties voorbereid en doorgevoerd. Met name ten aanzien van het vergroten van de gastvrijheid en toegankelijkheid van W&I/BBK. Die verbeteracties worden door inwoners, medewerkers, managers en samenwerkingspartners goed ontvangen. De in gang gezette lijn van **leren en verbeteren** willen W&I/BBK voortzetten. Op de vraag wat medewerkers nodig hebben van het (team)management wordt aangegeven: een ruimte om een vertrouwelijk gesprek met een inwoner of bewindvoerder te kunnen voeren, maar vooral tijd om de goede dingen te doen, om een training te volgen, om te leren en verbeteren.
- De gemeente kan in deze ontwikkeling nadrukkelijker de **samenwerking opzoeken** met inwoners en juridische/maatschappelijke partners. De beraadgroep geeft aan dat de gemeente inwoners meer kan bevragen op hun ervaringen met de dienstverlening en hieruit lering kan trekken. Regelmatig aansluiten bij de beraadgroep is een optie. Dat geldt ook voor de samenwerking met de juridische samenwerkingspartners en voor partijen zoals de kredietbank. Daarvoor is afgesproken dat er minimaal twee keer per jaar een overleg plaatsvindt, waarin signalen worden gedeeld en oplossingen gezocht. Zelfs het contact met bijvoorbeeld Plangroep (die in hetzelfde pand gehuisvest is) kan verbeterd, want ook dat kan laagdrempeliger en beter geïntegreerd.
- **'Bouwen aan vertrouwen'** met de leidende principes voor de dienstverlening door de gemeente is een beweging die volgens de (team)managers voor alle medewerkers in de gemeentelijke organisatie een onderwerp gaat zijn. In de leerbijeenkomst en het interview met (kwaliteits)medewerkers van W&I/BBK horen we terug dat zij kansen zien om te verbeteren, responsiever te worden (zoals brieven voor inwoners begrijpelijker en prettiger maken of eerst even bellen om een afspraak met een inwoner in te plannen in plaats van een brief te sturen met het tijdstip). Er zijn kansen in een meer inlevende attitude van medewerkers. Een van de medewerkers opperde zelf bijvoorbeeld: heeft een inwoner een kindje gekregen, dan is het leuk om een kaartje te sturen om te feliciteren in plaats van alleen een formele brief met vragen over bijvoorbeeld het contact met en het inkomen van de vader (waar ook context en relevantie bij benoemd moet worden). De concernmanager en manager W&I benoemen dat het echt om een cultuurverandering gaat: op weg naar een lerende cultuur en dat daar nu een eerste start mee is gemaakt in de pilot. Zij geven aan dat er na besluitvorming in de gemeenteraad, een implementatieplan gemaakt gaat worden. W&I/BBK is met deze pilot een voorloper in de organisatie en de teammanagers zullen hun ervaringen daarmee delen met andere gemeentelijke afdelingen.

Bijlagen

- Bijlage 1 Analyse cijfers bezwaren, beroep en klachten W&I Almere nov-dec 2022 (uitgebreid)
- Bijlage 2 Tussenrapportage I - onderzoekronde maart 2022
- Bijlage 3 Tussenrapportage II - onderzoekronde juni 2022.

Analyse cijfers bezwaren, beroep en klachten W&I Almere

Bijlage 1 bij Eindrapportage Pilot Het moreel kompas in de Almeerse praktijk

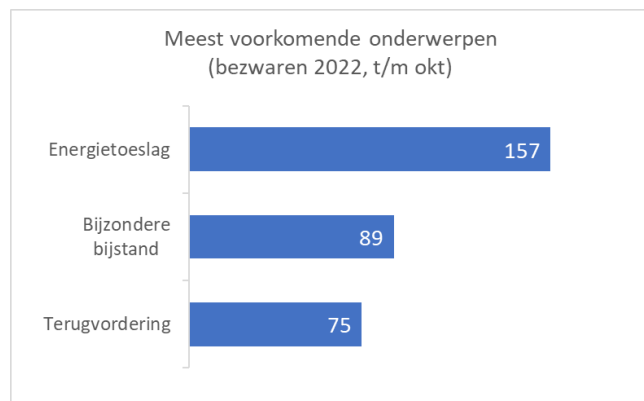
Erna van Burik en Hilde van Xanten, Movisie, december 2022

Gebaseerd op aangeleverde data van 2022 en eerder gedeelde cijfers van enkele voorafgaande jaren.

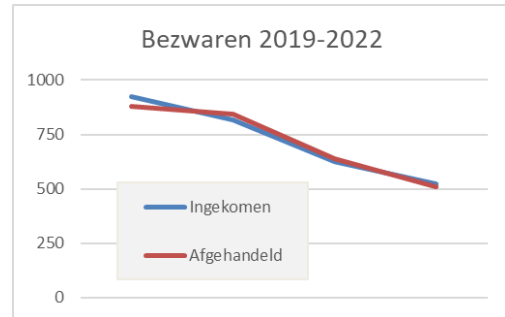
Bezwaren

Inwoners hebben verschillende manieren om hun onvrede met beslissingen of het handelen van de gemeente te uiten. Wanneer zij het niet eens zijn met een besluit van de gemeente, kunnen zij bezwaar indienen. Dat kan schriftelijk of online. Bij team BBK van Werk & Inkomen komen er voornamelijk bezwaren van inwoners binnen die het niet eens zijn met een besluit rondom een aanvraag van een uitkering of een opgelegde maatregel (inhouden, deels inhouden, beëindigen of terugvorderen van de uitkering). Enkele observaties:

- Ten opzichte van jan-mei was in de periode jun-okt een stijging in het aantal bezwaren van 81% (187 en respectievelijk 338).
- 157 van de bezwaren uit de nieuwe periode beslaan de energietoeslag; een categorie die eerder nog niet voorkwam. Wanneer we deze bezwaren buiten beschouwing laten, blijkt dat er juist een daling van 3% zou zijn (t.o.v. de periode jan-mei).
- Opvallend zijn de ontwikkelingen door het jaar heen. Er was een toename in de bezwaren op onderwerp 'buiten behandeling' (jan-mei: 7, jun-okt: 13) en de afname op onderwerp Woonlastenfonds (jan-mei: 15, jun-okt: 2).
- De top 3 meest voorkomende bezwaren van het gehele jaar zijn energietoeslag, bijzondere bijstand en terugvordering, en gezamenlijk zijn deze verantwoordelijk voor 65% van de bezwaren in het jaar. Energietoeslag op zichzelf was al verantwoordelijk voor 32%.
- Van alle ingediende bezwaren waren er in de periode juni - oktober relatief minder bezwaren gegrond (jan-mei: 38%, jun-okt 23%)
- Bezwaren op boetes, maatregelen en beëindigingen waren het vaakst gegrond (100%, 60% en 59%), terwijl bezwaren op afwijzingen levensonderhoud en woonlastenfonds in deze periode nooit gegrond waren (respectievelijk N=7 en N=2)
- De doorlooptijd is door het jaar heen redelijk stabiel; per maand zijn 68% tot 80% van de bezwaren binnen 6 weken afgehandeld en 5% tot 18% duurt langer dan 10 weken.
- In de periode 2019-2022 is een doorzettende, lineaire daling in het aantal bezwaren.
- De verdeling van de doorlooptijden is dit jaar (2022) vergelijkbaar met vorig jaar.



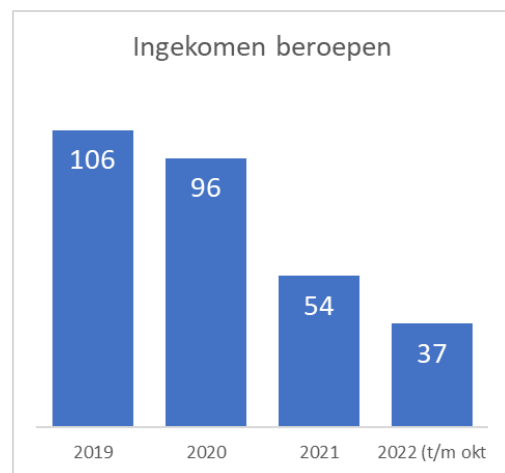
Conclusie: Het meest opvallend is dat er in dit jaar ook bezwaren waren op de energietoeslag: maar liefst 32% van alle bezwaren in 2022 relateren hier aan. Op andere vlakken is de situatie redelijk constant. Kijkend over meerdere jaren blijft de daling in het aantal bezwaren zich doorzetten, de verdeling van de doorlooptijden is dit jaar vergelijkbaar met vorig jaar en (de energietoeslag buiten beschouwing latend), de bezwaren zijn gelijkmatig door het jaar verdeeld zijn. Bezwaren op boetes, maatregelen en beëindigingen waren het vaakst gegrond (100%, 60% en 59%), terwijl bezwaren op afwijzingen en woonlastenfonds in 2022 nooit gegrond waren (respectievelijk N=7 en N=2).



Beroep

Nadat de gemeente het bezwaar heeft ontvangen, neemt de gemeente een besluit over het bezwaar. Inwoners kunnen tegen dat besluit n.a.v. een bezwaarschrift in beroep gaan bij de rechtbank.

- Kijkend over meerdere jaren zet de dalende trend voorsnog door, hoewel we terughoudend moeten zijn met dergelijk uitspraken gezien er nog 2 maanden aan data ontbreken (november en december).
- Opvallend is de forse stijging in oktober; van gemiddeld 2,8 naar 12 ingediende beroepen. Team BBK ziet dat veel ingediende beroepszaken de laatste tijd lang bij de rechtbank blijven liggen voordat deze naar BBK worden doorgestuurd en ingeboekt. Het komt de laatste tijd regelmatig voor dat er meer dan vier weken zit tussen het indienen van beroep bij de rechtbank en het moment dat BBK hiervan in kennis worden gesteld. Bij de 12 binnengekomen beroepszaken in oktober zitten ook een behoorlijk aantal beroepszaken waarbij de klant al in augustus of september beroep heeft ingesteld bij de rechtbank. In november zakte het aantal tot 6 nieuwe beroepszaken.
- De meest voorkomende onderwerpen voor bezwaar zijn terugvordering van de uitkering (10), afwijzen van de aanvraag levensonderhoud (6) en beëindiging van de uitkering (7). Al jaren gaat het merendeel van de beroepszaken over deze onderwerpen (en over afwijzen bijzondere bijstand). Dit zijn over het algemeen besluiten met behoorlijke financiële gevolgen.
- Het belangrijkste verschil ten opzichte van het voorgaande jaar is de afname op beroepen in de categorie 'overig'; dat waren er in 2021 14 (en daarmee 24% van alle ingekomen beroepen) en in 2022 slechts 2. In 2021 waren er – eenmalig - afwijzingen en terugvorderingen vanuit de Tozo (Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandige ondernemers in verband met corona). Dit jaar verwacht team BBK dat de afwijzingen Energietoeslag bij deze lijst van onderwerpen van de beroepszaken gaan komen.
- Er waren in 2022 twee beroepen gegrond op terugvorderingen, en 1 op beëindiging. Deze 3 beslaan 9% van alle afgehandelde beroepen van 2022, wat vergelijkbaar is met de 10% van 2021.



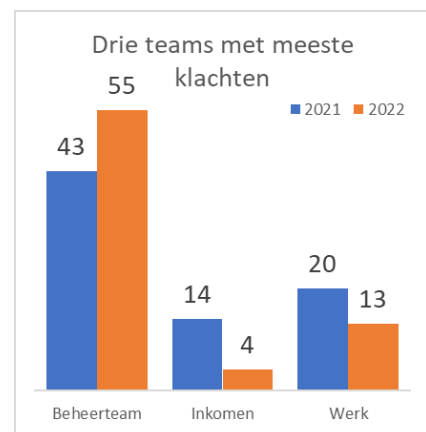
Conclusie: Op het gebied van beroepen lijkt de situatie redelijk constant door te zetten: er komen elk jaar minder beroepen binnen en de verdeling op de onderwerpen en door het jaar heen is redelijk constant. Het is nog even te bezien waar het totaal aantal ingediende beroepen van 2022 op uit gaat komen.

Klachten

Inwoners kunnen een klacht indienen als zij niet tevreden zijn met de dienstverlening van de gemeente, hoe de gemeente zich gedraagt of hoe medewerkers inwoners behandelen. Het indienen van een klacht kan schriftelijk, via de website of telefonisch. Als de gemeente een klacht ontvangt, neemt de gemeente eerst contact met de klager op, om te kijken wat het probleem is en om te kijken of de klacht misschien gemakkelijk opgelost kan worden. Zo kunnen klachten ook informeel afgehandeld worden.

Als het over de dienstverlening van de gemeente gaat, zijn klachten een belangrijke graadmeter omdat ze gaan over de behandeling van inwoners door de gemeente. Hoe gaat de gemeente met haar inwoners om en op welke gebieden ervaren inwoners dat het niet goed gaat?

- Er is een kleine daling van 8% door het jaar heen (jan-mei: 52, jun-okt: 48).
- Door het jaar heen wordt 79% van de klachten informeel afgehandeld, wat een flinke toename is ten opzichte van 2021 waarin 60% van de klachten werd informeel afgehandeld.
- In de laatste 5 maanden zijn er meer gegronde klachten dan in de 5 maanden daar voor: jan t/m mei waren het er 8, jun t/m okt waren het er 13.
- Evenals in 2021 komen de meeste klachten binnen voor team beheer en team werk, en team inkomen op de derde plaats.
- Het merendeel van de klachten komt terecht bij team Beheer (55 van de 100 gedurende 2022). 11 hiervan waren gegrond en 5 deels gegrond.
- Bij team Werk waren er weliswaar minder klachten dan het voorafgaande jaar, maar er waren desondanks meer gegronde klachten. In 2022 had het team van de 13 klachten 3 gegronde klachten en 2 deels gegronde klachten, tegenover 2 gegronde klachten op 20 klachten in totaal in 2021.
- De beoordeling van de klachten (in hoeverre klachten gegrond zijn) zijn dit jaar vergelijkbaar met het voorafgaande jaar: in 2022 waren 22% van de klachten gegrond en 11% deels gegrond.
- Team Handhaving heeft tot 1 november 2022 geen enkele klacht gekregen, terwijl ze in 2021 nog 5 klachten kregen waarvan 2 gegrond.
- 96 van de 100 klachten zijn rondom communicatie, de werkprocessen en ervaringen met specifieke medewerkers of klantmanagers. De meest voorkomende klachten betreffen:
 - Bereikbaarheid en geen reactie (11)
 - De wijze van communiceren of handelen (12)
 - Onjuiste of onvolledige informatie (11)
 - Duurt lang (18)
 - Niet eens met de uitkomst (13)
- 15 van de 100 klachten van dit jaar betroffen de energietoeslag. De klachten gingen met name over de lange doorlooptijd, zowel de afhandeling zelf als het moment van uitbetalen.

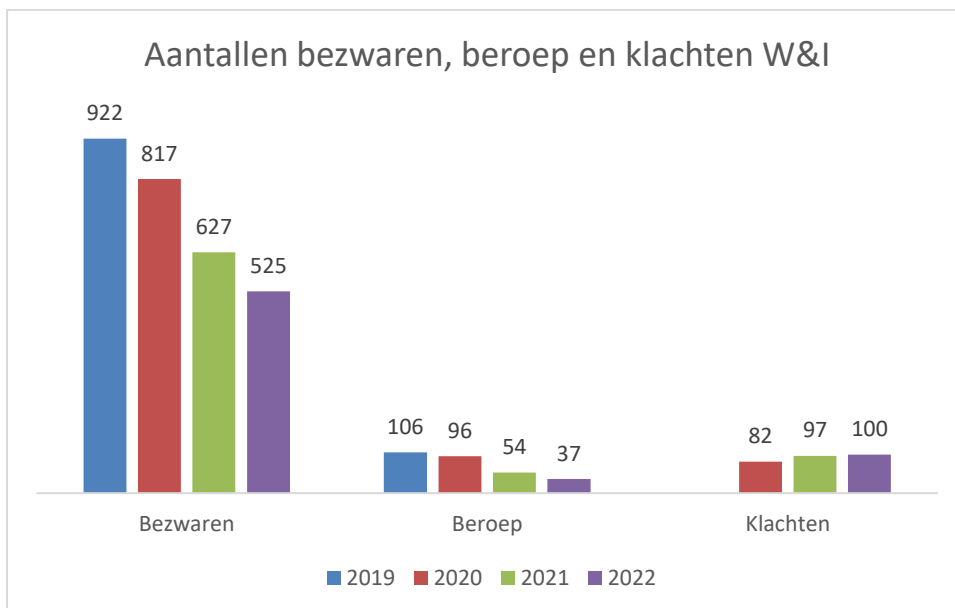


- Er zijn 8 inwoners die dit jaar twee klachten hebben ingediend. Daarnaast heeft 1 inwoner zelfs 4 klachten heeft ingediend.

Conclusie: Omdat deze data volledig is meegestuurd zijn we hier in staat dieper op de data in te duiken. Daaruit blijkt dat er hier, net als bij de bezwaren, een cluster over de energietoeslag gaat. Daarnaast is te herleiden wat de aard is van de klacht. De klachten gaan met name over de lange doorlooptijd (wat soms geweten wordt aan het proces en soms aan een medewerker). Andere punten relateren aan het contact met de medewerkers: het bewerkstelligen van het contact (contact opnemen met medewerkers en reactie ontvangen), hoe de medewerker handelt en de wijze van communicatie en bejegening, en hoe volledig en correct een inwoner geïnformeerd wordt. Tot slot zijn er meer inhoudelijke klachten over de uitkomst.

Eindconclusie

In het geheel genomen zijn er geen grote veranderingen die aandacht behoeven: de jaarcijfers zijn nog niet volledig maar lijken in lijn met trends uit voorgaande jaren. Dat betekent dat de bezwaren en beroepen zijn afgenomen, terwijl de klachten licht toenemen. Dit jaar is een belangrijke nieuwe bron van bezwaren, beroep en klachten de energietoeslag. De kwalitatieve analyse van de klachten laat zien waar in de toekomst aandacht naar uit moet gaan om de dienstverlening naar inwoners te verbeteren.



Tussentijdse rapportage

Het moreel kompas in de Almeerse praktijk

Movisie, 12 april 2022

In februari – maart is onderzoek gedaan naar de toepassing van het moreel kompas in de praktijk van team Bezwaar, beroep en klachten (BBK) en Juridische kwaliteitszorg van Werk & Inkomen in gemeente Almere. Hieronder presenteren we eerst de belangrijkste bevindingen en verbinden daaraan een aantal aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en toepassing in de praktijk. In juni en oktober zullen we opnieuw onderzoek doen.

1. Analyse cijfers bezwaar, beroep en klachten W&I gemeente Almere

➤ Zie memo en Excel-bestand.

Conclusie:

Over het algemeen zien we in 2021 dalende cijfers in de aantallen binnengekomen bezwaren en beroepschriften ten opzichte van eerdere jaren. Meer onderzoek is nodig om te kunnen zeggen waardoor die daling is ingezet (corona of een andere, meer responsieve manier van werken?). Duidelijk is wel dat inwoners bezwaar en beroep aantekenen tegen besluiten en maatregelen die grote impact hebben op hun inkomen: het inhouden, beëindigen of terugvorderen van een uitkering. Wanneer dat onterecht is, zo laten ook de interviews met inwoners zien, heeft dat grote gevolgen voor het leven van inwoners. Daarom is het goed om deze aantallen te blijven monitoren voor deze pilot. Dat geldt ook voor het aantal klachten en de aard van deze klachten. Dit cijfer is licht gestegen ten opzichte van voorgaande jaren en gaat over de toegang (vooral wanneer mensen al een uitkering hebben) en de bejegening door medewerkers.

2. Enquête onder samenwerkingspartners

De enquête is ingevuld door 7 medewerkers van samenwerkingspartners. Het betreft een jurist en een senior juridische medewerker van het Juridisch Loket, een adviseur van de Ombudsman en vier sociaal raadslieden van De Schoor. De samenwerkingspartners zijn bevraagd op vier onderdelen: toegang voor de inwoner, samenwerking, responsieve aanpak en de leidende principes.

➤ Zie memo en rapportage.

Conclusies en aanbevelingen:

- *De bereikbaarheid van W&I en BBK is voor inwoners minder goed dan de bereikbaarheid voor samenwerkingspartners. Zij werken meestal fijn samen met de gemeente, maar dat is voor inwoners veel moeilijker. Samenwerkingspartners krijgen wel voor elkaar wat inwoners niet voor elkaar krijgen.*
- *Samenwerkingspartners merken op dat maatwerk leveren voor de gemeente moeilijk is. Er is onvoldoende aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van de inwoner. Wel is de ervaring dat er de laatste tijd wat verbetering is.*
- *Voor duurzame verandering is vaker intervisie nodig.*
- *Verbeterpunt: communicatie! In een vroeger stadium contact opnemen met de inwoner.*
- *Soms wil de gemeente proberen het informeel op te lossen, terwijl de inwoner dat niet wil, liever dan het bezwaar behandelen.*

3. Interviews met inwoners

De onderzoekers van Movisie hebben 1:1 gesproken met zeven inwoners die met Werk & Inkomen en/of team BBK van doen hebben (gehad). In de gesprekken kwam naar voren:

- De telefonische bereikbaarheid van de gemeente is verbeterd. Een inwoner zegt: “Tegenwoordig merk ik dat daar zeker een positievere verandering in zit. De lijnen zijn vaker open en ik word beter te woord gestaan.”
- Nogal eens ervaren inwoners dat er niet goed genoeg naar hen wordt geluisterd. Zo vertelt een van de inwoners dat zij een familielid heeft opgevangen die buiten de boot viel, tussen twee gemeenten: “Ze moeten echt luisteren naar de situatie en niet naar de zwart-witte richtlijnen en de aanvraag op papier.” En een tip van een andere inwoner: “Als iemand vraagt met spoed teruggebeld te worden, bel dan ook. Communiceer.” Een andere tip: nodig inwoners eerder uit voor een gesprek.
- En zorg voor maatwerk. Een inwoner zegt: “Zorg voor maatwerk, zorg voor de menselijke maat en doe wat nodig is. Als je als medewerker of hulpverlener geschoold bent en betaald wordt, verwacht ik dat je meer doet dan de regels toepassen. Dat je echt met iemand in gesprek gaat.” Een andere inwoner adviseert: “Bel, stel vragen, kijk dan naar de regels en werk samen”.
- In de inrichting van de balies op het stadhuis houdt de gemeente volgens een van de geïnterviewden onvoldoende rekening met de diversiteit qua mensen. “Maak het niet alleen fysiek toegankelijk, maar ook voor dove mensen, mensen die geen Nederlands spreken, die prikkelgevoelig zijn etc.”
- Brieven zijn niet makkelijk leesbaar qua taal, lettertype en lettergrootte. Ook het moment dat mensen een brief in de bus krijgen is soms te kort dag - vrijdag de brief dat je maandag moet verschijnen - of ze moeten het weekend wachten om nadere informatie in te winnen. Bovendien: “Het team dat brieven schrijft, moet willen uitleggen hoe het zit. Heel vervelend dat ik in bezwaar moet gaan als inwoner, omdat de gemeente het niet wil uitleggen.”
- Zorg voor deskundige medewerkers, die proactief zijn. Een inwoner vertelt: “De oude casemanager laat me vier maanden bengelen! Alle andere mensen daarna hebben me heel snel geholpen en hebben me direct de juiste adviezen gegeven. Ik kreeg met terugwerkende kracht het geld gelukkig terug, ik ben heel blij dat ik heb weer kunnen slapen. Ik heb zo in de angst gezeten dat ik mijn huis uitgezet werd. Ik voel me nu zo opgelucht. Maar het heeft zo veel impact op me gehad, het hele gesodemieter is me niet in de koude kleren gaan zitten.” Een andere inwoner heeft het als onprettig ervaren dat er geen contact met haar werd opgenomen en voelde ondertussen de druk van een boete te krijgen als de kwestie te laat werd opgelost. Zij waardeerde het toen het ineens werd opgelost door iemand anders, die actief handelde.
- Rapporteer als medewerkers ook goed naar elkaar, zodat anderen de zaken waar of over kunnen nemen.

4. Interviews met medewerkers

Met twee medewerkers en twee managers van W&I/BBK is gesproken. Hieronder belichten we de kernpunten uit deze gesprekken:

Toegang

De vindbaarheid en zichtbaarheid van teams onderling is een aandachtspunt. De respondenten stippen aan dat de juiste mensen vaak via-via gevonden worden. Teams zijn met name voor inwoners soms slecht bereikbaar. Sommige teams zijn ook moeilijk bereikbaar voor collega's. Dit maakt dat inwoners voor hulp te vaak afhankelijk zijn van andere professionals die hen ondersteunen, zoals sociaal raadslieden. De rol en verantwoordelijkheden van de teams, ook onderling, is voor inwoners niet duidelijk. Als voorbeeld wordt genoemd: inwoners worden automatisch overgedragen van team intake naar beheer. Daar krijgen ze ook een nieuwe klantmanager. Daar komen inwoners vaak pas achter als ze een brief krijgen, of wanneer ze bij team intake aankloppen.

Samenwerking

Voor de onderlinge samenwerking en samenwerking met juridische partners blijkt dat het erg helpt om korte lijntjes te hebben om dingen voor elkaar te krijgen. Over de manier van contact en communicatie onderling en met samenwerkingspartners zijn geen duidelijke afspraken. Er zijn verschillende werkwijzen: zo mailen sommige gemeentelijk professionals wel rechtstreeks met sociaal raadslieden of advocaten, anderen zo min mogelijk. Er wordt volgens respondenten te weinig geleerd van samenwerking buiten én binnen de gemeente, zoals met het interventieteam (hoe kunnen we herhaling voorkomen) en BBK (hoe kunnen we voorkomen dat deze casus uitmondt in een klacht of ontevreden inwoner?).

Responsieve aanpak

Twee respondenten gaven aan dat ze vinden dat er al veel in gang is gezet op dit gebied. Luisteren is een belangrijk leerpunt. Maatwerk dúrven toe te passen en daarin van elkaar van leren is nog een uitdaging. Respondenten gaven aan dat er vaak wel de ruimte is voor maatwerk, maar deze niet benut wordt. Tegelijk wordt opgemerkt dat er tegenwoordig soms te vaak wordt gezocht naar een informele oplossing of schikking, dat er te veel wordt mee bewogen met de inwoner. Dit belemmert professionals hun werk goed te doen, volgens een respondent, en staat de rechtvaardigheid in de weg. Het steeds onder de aandacht blijven brengen van de inwoner centraal stellen en zichtbaar maken hoe het wél moet, werd genoemd als mogelijke manieren om hier verder aan te werken. Tegelijk is er behoefte aan meer duidelijkheid over wanneer meebewegen met de inwoner niet hoeft of kan.

5. Leerbijeenkomst

Eind maart vond een bijeenkomst plaats met de groep van zeven medewerkers van W&I incl. BBK. We maakten een overzicht van onderwerpen/issues die al opgepakt worden en die men nog wil oppakken. Het betreft punten t.a.v. bejegening, maatwerk, werkproces en samenwerking.

Ook bespraken we de leidende principes van Almere en welke vooral voor het werk van BBK en andere teams van W&I van belang zijn. Dit zijn:

- Vakmanschap (5x): Ruimte om beslissingen te nemen, voor maatwerk moet je steeds schakelen, als er iets fout gaat is het nodig om steun te bieden aan collega's, vakmanschap is géén constante, we kunnen onderling meer benoemen wat er goed gaat.
 - Luisteren (4x): Als je zonder vooroordeel luistert hoor je de problemen van mensen, door luisteren krijg je ook feedback, in de eerdere cursus (2 dagen) over o.m. de informele aanpak oefenden we ook met het aangeven van grenzen.
 - Verantwoordelijkheid: 4x
- Zie verslag van de bijeenkomst.

Leidende principes sluiten al goed aan bij hoe deze mensen (willen) werken. Er ligt een uitdaging om dit verder te brengen binnen de organisatie. Hoe krijg je mensen mee die in de weerstand schieten of vasthouden aan hoe ze het altijd al doen? Casuïstiekoverleg en (goed begeleide) intervisie kunnen helpen om overstijgend met elkaar een nieuwe route/aanpak te vinden en helder te krijgen waarom je bepaalde keuzes maakt, strak vasthouden aan bepaalde regels soms loslaat; dat is niet makkelijk, kost tijd en voelt soms ook wel kwetsbaar. Het is belangrijk daarin geduldig te zijn naar collega's.

Conclusie:

In deze bijeenkomst kwam vooral naar voren dat maatwerk bieden en passende bejegening, goed luisteren en communiceren belangrijke punten zijn om op door te gaan. Er is nu (leer)ruimte, hoe die goed te benutten? Wat vraagt het van ons vakmanschap, onze houding en van het onderling leren? En hoe kunnen we anderen binnen de organisatie motiveren voor deze verandering?

Overall conclusies en aanbevelingen

Uit de hierboven genoemde conclusies komt als lijn naar voren:

- De bereikbaarheid (toegang) van W&I en BBK is voor inwoners minder goed dan de bereikbaarheid voor samenwerkingspartners. Daardoor zijn inwoners te vaak afhankelijk van externe ondersteuning voor goede afhandeling van hun vraag. Inwoners weten te vaak niet bij wie ze terecht kunnen of worden niet terug gebeld, bijvoorbeeld door langdurige afwezigheid van een collega. Teams kunnen betere onderlinge afspraken maken hoe ze hiermee omgaan en zich hieraan houden.
- Bejegening van inwoners door (een deel van de) medewerkers kan en moet echt beter aldus inwoners en de medewerkers aan de leerbijeenkomst; beter luisteren, beter communiceren en verantwoordelijkheid nemen. Dit vraagt naast een training van gespreksvaardigheden ook om reflectie op en soms verandering van de basishouding richting inwoners.
- Juridische samenwerkingspartners werken meestal fijn samen met de gemeente. Daarbij helpt het als er korte lijntjes zijn met samenwerkingspartners, bijvoorbeeld door makkelijk informeel contact. Een meer uniforme werkwijze met ruimte voor eigenheid kan helpen om deze samenwerking nog beter te laten verlopen.
- Samenwerkingspartners merken op dat maatwerk leveren voor de gemeente moeilijk is. Ook de medewerkers zelf zien dat. Er is soms onvoldoende aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van de inwoner. Wel is de ervaring dat er de laatste tijd wat verbetering is en in elk geval meer aandacht. Ook wordt opgemerkt dat er wel ruimte voor maatwerk is, maar dat deze ruimte niet altijd benut wordt. Op een goede manier maatwerk leveren is daarom zeker nog geen gemeengoed. Het is vaak nog zoeken, soms ronduit moeilijk voor medewerkers. Casuïstiekoverleg, intervisie en het delen van succesvolle 'maatwerk-oplossingen' kunnen helpen om te komen tot een nieuwe route/aanpak en helderheid over keuzes.

Tussentijdse rapportage II

Het moreel kompas in de Almeerse praktijk

Movisie, 16 juni 2022

Eerder in maart en nu voor een tweede keer in juni is onderzoek gedaan naar de toepassing van het moreel kompas in de praktijk van team Bezwaar, beroep en klachten (BBK) en Juridische kwaliteitszorg van Werk & Inkomen (W&I) in gemeente Almere. Hieronder presenteren we de belangrijkste bevindingen en verbinden daaraan een aantal aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en toepassing in de praktijk. In oktober zullen we opnieuw onderzoek doen.

Ook dit keer hebben we weer een analyse gemaakt van de aantallen binnengekomen bezwaren, beroepsschriften en klachten. Er is weer een interview gehouden met de concerndirecteur en een kwaliteitsmedewerker W&I¹. Opnieuw was er een leerbijeenkomst met medewerkers van W&I teams beheer, handhaving en inkomen, team BBK en twee teamleiders. Daarin is besproken welke verbeteracties opgepakt kunnen worden, wanneer en wie als trekker optreedt. In het gesprek daarna met juridische samenwerkingspartners – sociaal raadslieden, juridisch loket en gemeentelijke ombudsman - zijn deze verbeteracties doorgesproken en van tips voorzien. Zo ook met inwoners. De inwoners die we in maart spraken zijn opnieuw opgezocht. Ook is in groepsverband gesproken met inwoners die betrokken zijn bij de (openbare) Beraadsgroep, georganiseerd vanuit CliëntenBeraad Almere.

1. Analyse cijfers bezwaar, beroep en klachten W&I gemeente Almere

➤ Zie memo.

Conclusie: Over het algemeen zien we dalende cijfers in de aantallen binnengekomen bezwaren en beroepschriften ten opzichte van eerdere jaren. Meer onderzoek is nodig om te kunnen zeggen waardoor die daling is ingezet (corona of een andere, meer responsieve manier van werken?). Duidelijk is wel dat inwoners bezwaar en beroep aantekenen tegen besluiten en maatregelen die grote impact hebben op hun inkomen: het inhouden, beëindigen of terugvorderen van een uitkering. Wanneer dat onterecht is, zo laten ook de interviews met inwoners zien, heeft dat grote gevolgen voor het leven van inwoners. Die trend en aard van de bezwaar- en beroepschriften lijkt door te zetten in de eerste helft van 2022, ook al is dat nog onzeker. We zien relatief gezien meer bezwaren over de beëindiging van een uitkering en meer gegronde bezwaren (35% ten opzichte van 23% in 2021). Tegelijkertijd zien we minder beroepschriften en minder gegronde beroepschriften. Het aantal klachten lijkt licht te stijgen ten opzichte van eerdere jaren. De aard van de klachten is vergelijkbaar met voorgaande jaren en gaat over de toegang (vooral wanneer mensen al een uitkering hebben) en de bejegening door medewerkers. Gezien het aantal binnengekomen klachten tot en met mei 2022 (52) lijkt ook deze stijging door te zetten. Zevenentwintig procent van de klachten in 2021 was gegrond of deels gegrond, 23% in 2022, min of meer overeenkomstig met voorgaande jaren. Toch blijkt ook dat een groot deel van de klachten ongegrond blijkt of ingetrokken wordt door de klant (51% in 2021 en tot nu toe 75% in 2022). Daaruit blijkt dat in de meeste gevallen de gemeente de klacht tijdig weet op te lossen, of de klacht niet terecht blijkt te zijn. We weten niet veel over de spreiding van de klachten gedurende het jaar, en tevens kunnen we eventuele verbeteracties (nog) niet terugzien in de cijfers of daaraan relateren. Daarom is het goed om deze aantallen te blijven monitoren voor deze pilot om een meer volledig beeld te geven aan het einde van het jaar.

¹ Met twee medewerkers kan eind juni/begin juli nog een interview worden gehouden.

2. Beoogde verbeteracties

De gemeente heeft recent leidende principes voor haar dienstverlening benoemd. Dit zijn in willekeurige volgorde: gastvrijheid, verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid, luisteren, vakmanschap, gelijkwaardigheid en ervaringsdeskundigheid. Ter voorbereiding op de leerbijeenkomst is door twee teamleiders een overzicht gemaakt van leidende principes en is voor een aantal principes aangegeven wat de 'gewenste situatie' is en wat de mogelijke verbeteracties. Hieronder zijn ze op een rij gezet, voorzien van reacties van deelnemers aan de leerbijeenkomst, het gesprek met juridische samenwerkingspartners, de beraadsgroep en interviews. We benoemen steeds de bron tussen haakjes.

Gastvrijheid

Gewenste situatie volgens de teamleiders: echt bereikbaar zijn, laagdrempelig, klanten gerust en op hun gemak stellen, inleving tonen, vriendelijkheid tonen, hulp bieden.

➤ *Beoogde verbeteracties op kortere termijn*

a. Open spreekuur op het stadhuis (bijv. dagelijks een dagdeel): nu is er alleen telefonisch spreekuur. Wel is er een daklozenspreekuur; daklozen worden geholpen bij het indienen van een (digitale) aanvraag. Het is wenselijk dat inwoners ook langs kunnen komen. Als de inwoner zich dan bij de balie sociaal domein meldt, is er altijd iemand van een team W&I/BBK beschikbaar om naar beneden te komen en de klant te woord te staan. Mogelijk is de vraag direct inhoudelijk te behandelen dan wel neemt de medewerker de vraag mee naar de collega van het team die hierover gaat. Enkele reacties op dit voornemen:

- een goed idee (leerbijeenkomst, samenwerkingspartners en beraadsgroep).
- die persoon kan niet alles oplossen, maar je wel weer verder helpen (beraadsgroep).
- mogelijk kan er op termijn een stap verder gezet worden richting wijkteams, naar inwoners toe (samenwerkingspartners).

b. Bellen met nummerherkenning: nu belt een deel van de medewerkers 'anoniem', inwoners nemen dan niet altijd de telefoon op en hebben geen mogelijkheid direct terug te bellen. Als de medewerker met nummerherkenning belt, zullen inwoners eerder opnemen en kunnen zij ook makkelijker terugbellen. Enkele reacties op dit voornemen:

- positief, sneller bereikbaar en directer contact (beraadsgroep, samenwerkingspartners, leerbijeenkomst).
- kunnen medewerkers de hele dag gebeld worden, wordt de telefoon opnemen een vast onderdeel van de werkzaamheden? Tip: bekijk met medewerkers wat het voor hun werk betekent, wat het van hen gaat vragen. Er kunnen ook afspraken gemaakt worden, over de momenten waarop inwoners kunnen bellen en dat zij de nummers alleen kunnen gebruiken om te bellen (niet voor het delen van documenten of het versturen van (whatsapp-)berichten (leerbijeenkomst, samenwerkingspartners en beraadsgroep).

c. Terugbelverzoeken: inwoners worden niet altijd (tijdig) teruggebeld. Er is niet één lijn voor heel W&I. Zo zijn er bij team beheer buddygroepen. De afspraak is dat bij ziekte van een collega, de buddy het overneemt. Soms wordt dit echter niet opgepakt vanwege drukte. Ook komt het voor dat medewerkers terugbellen met een anoniem nummer en wanneer zij bijvoorbeeld twee keer geen reactie krijgen, stoppen met terugbellen. De inwoner heeft dan het idee dat hij of zij niet teruggebeld is. Enkele opgehaalde adviezen:

- het helpt als er niet meer anoniem wordt gebeld (beraadsgroep, samenwerkingspartners, leerbijeenkomst).

- voor het terugbellen door W&I/BBK wordt één lijn afgesproken, samen met het KlantContact-Centrum (leerbijeenkomst). NB. Door corona zijn de 'huntgroepen' weggevallen (als medewerker A niet opneemt wordt je doorgeschakeld naar medewerker B).
- wanneer er extra capaciteit van de buddygroep nodig blijkt om de reactietermijn te halen, zal dit met het management besproken worden (leerbijeenkomst en interview manager).

d. Contactgegevens (telefoonnummer en email-adres medewerker W&I): nu hanteert elk team een (groeps)emailadres. Als een medewerker reageert kan deze evt. nog zijn of haar telefoonnummer toevoegen. Op de wat langere termijn gaat W&I het digitaal systeem 'Mijn inkomen' gebruiken. Daarin komen ook de contactgegevens van de contactpersoon/contactpersonen.

- Het is van belang dat in het dossier van de inwoner direct wordt aangegeven wanneer een inwoner aan een andere collega is overgedragen (leerbijeenkomst, interview medewerker).
- Het nieuwe digitale systeem 'Mijn inkomen' kan voor mensen die niet digitaal vaardig zijn, te moeilijk blijken (leerbijeenkomst, beraadsgroep).

Punten a t/m d worden uitgewerkt in een plan. De teammanager Beheer is trekker en stelt een team samen om dit vorm te geven. Hierin neemt ook een collega vanuit team BBK deel.

e. Gedragsregels om gastvrijheid te versterken: zoals hiervoor genoemd moet van ieder team iemand aanwezig zijn en bereid zijn een inwoner te woord te staan die op het open spreekuur komt. Dit kan vastgelegd worden in de op te stellen gedragsregels. Daarin ook op te nemen afspraken als: klanten met de naam aanspreken, het persoonlijk maken, interesse tonen, op tijd terugbellen etc.

De teammanager Beheer pakt dit met collega's op.

➤ *Beoogde verbeteracties op langere termijn*

f. Inrichting balie

De inrichting van de balie sociaal domein kan gastvrijer. Kan er iets te drinken worden aangeboden (en hoe ga je dan om met de corona-spatschermen)? Is de kinderhoek goed ingericht, zodat een ouder de kinderen makkelijker meeneemt en naar het stadhuis komt? Helpen ronde tafels om mensen zich welkom te laten voelen? Zijn de spreekkamers goed, vriendelijk genoeg ingericht? Enkele reacties op deze verbeteractie:

- Tips: Kijk eerst goed (ook met inwoners) hoe het nu overkomt. Neem ook een kijkje bij andere balies (leerbijeenkomst).
- Denk dan alles uit, maak een programma van eisen en ontwerp en betrek ook de facilitaire dienst en inwoners en geef aan bestuur/management aan als er iets nodig is (interview en leerbijeenkomst).

De adjunct Afdelingsmanager Armoede en Inkomen wordt gevraagd dit op te pakken, in samenwerking met de teammanagers W&I.

Verantwoordelijkheid

Gewenste situatie volgens teamleiders: hoor niet alleen wat iemand zegt maar heb ook oog voor wat er niet wordt gezegd, checken + samenvatten wat je hoort, laat klanten uitpraten, stel open vragen. NB. Deze punten richten zich op de basishouding en gespreksvaardigheden van medewerkers, en training daarvan. We gaan hier bij het leidend principe Luisteren verder op in.

Als toelichting op het leidend principe 'verantwoordelijkheid' hanteert de gemeente: we hebben overzicht over wat er in de ondersteuning van inwoners gebeurt en voelen ons verantwoordelijk voor het proces en eindresultaat. In de eerste leerbijeenkomst is 'maatwerk' als belangrijk thema naar voren gekomen.

g. Maatwerk

Bij 'maatwerk' gaat het om het vinden van oplossingen die niet (direct) binnen de standaardregels of richtlijnen passen, maar die een betere, meer duurzame oplossing zullen bieden. W&I wil meer maatwerk 'aan de voorkant'. In elk team zijn medewerkers daar wel op de een of andere manier mee bezig, maar het blijft moeilijk. Over het te bieden maatwerk verschillen medewerkers ook van mening. Het is ook koers-zoeken wat de nieuwe dienstverleningsprincipes van medewerkers vragen. Sowieso kunnen medewerkers de collega's van BBK vroegtijdig(er) raadplegen. Ook kunnen kwaliteitsmedewerkers meedenken. Steekproefsgewijs wordt het werk van medewerkers van team inkomen en team beheer getoetst, ook op het geboden maatwerk. Echter de medewerkers worden niet in alle teams meegenomen in het overleg tussen toetser, kwaliteitsmedewerker en teammanager, maar ontvangt de beoordeling. Het zou meer kunnen gaan over leren en verbeteren.

➤ *Beoogde verbeteractie op kortere termijn*

De wens is om meer inzicht te krijgen en met elkaar in gesprek te gaan over wat werkt al goed en wat niet.

- eerst inventariseren in alle teams: hoe is het bieden van maatwerk geregeld (wat is er, bijv. buddygroepen)? Hoe functioneert het? Wat speelt er rond maatwerk; wat is gaat goed, wat is lastig/onzeker/onveilig etc.? Hoe leren we daar nu al van binnen en tussen teams, zoals via de nieuwsbrief van team beheer? (leerbijeenkomst en interview medewerker)

De teamleider BBK en de juridisch kwaliteitsadviseurs verkennen dit op korte termijn binnen alle teams en maken een overzicht. Immers in de leerbijeenkomst en tijdens interviews met medewerkers bleek dat er binnen de verschillende teams op verschillende manieren mee wordt omgegaan.

➤ *Beoogde verbeteracties op langere termijn*

Vervolgens kan bijv. ingezet worden op (leerbijeenkomst en interviews medewerkers):

- casuïstiekbesprekingen, waarbij kwaliteitsmedewerker en/of toetser wordt betrokken. Casuïstiekbesprekingen worden ook op verschillende manieren ingezet in de verschillende teams. Zowel tijdens de leersessie als tijdens interviews bleek dat er behoefte is aan één manier van casuïstiekbesprekingen, waarin ook uitwisseling tussen teams geborgd is (zie onderstaande 'learning loop').
- intervisie.
- mogelijk ook video-opnames om van te leren en ook inwoners laten spiegelen, met hen reflecteren (interview medewerker).
- onderling delen van goede voorbeelden, bijv. via een nieuwsbrief of maatwerkkrant.
- afstemming met management en bestuur over hoe maatwerk wordt ingezet, of bijstelling daarvan nodig is (geen willekeur) en welke randvoorwaarden voor het bieden van maatwerk moeten worden ingevuld.
- vaste klankbordgroep, die helpt bij het bewaren van een lijn in het maatwerk.
- primaire (beleids)proces: in de bijeenkomst met samenwerkingspartners is gezegd dat team BBK 'aan het einde van de rit' zit. "Is er gedacht aan een 'learning loop'? Zaken worden als snel als incident beschouwd. Als we het maatwerk en incidenten blijven noemen, blijft het primaire (beleids-)proces achter op de realiteit. Je moet blijven terugkoppelen naar het primaire proces, zodat je continu in gesprek en ontwikkeling bent."

Betrouwbaarheid

Gewenste situatie volgens de teamleiders: doen wat je belooft, we zijn objectief, we zijn bewust van ons oordeel, fouten worden erkend, we leven onze eigen regels na.

➤ *Beoogde verbeteracties op kortere termijn*

h. Heronderzoek en opvragen informatie bij inwoner

In de leerbijeenkomst is ter sprake gekomen dat W&I bij onderzoek nu soms wel ver teruggaat in de historie, soms meer informatie opvraagt dan nodig en klanten niet altijd actief benaderd/gebeld worden om ontbrekende gegevens aan te leveren. Verbeteracties en tips zijn besproken om:

- richtlijnen rond heronderzoek herijken
- niet een standaardlijst voor het opvragen van informatie bij de inwoner, maar gericht datgene wat noodzakelijk is.
- zo nodig de inwoner bellen bij het uitblijven of incompleet zijn van de gevraagde informatie (gedragsregel).

De teammanager Beheer zal dit samen met twee collega's oppakken (en met juridisch kwaliteitsmedewerkers). Zij werken een voorstel uit, leggen dit voor aan de teams en daarna aan het management-team.

Luisteren

Gewenste situatie volgens de teamleiders: we hebben een goed beeld van de behoeftes van de klanten, de klant voelt zich gehoord (blijve inwoner), door te luisteren worden er oplossingen gevonden.

➤ *Beoogde verbeteracties op langere termijn*

i. Trainingen

Trainingen helpen om vaardigheden en attitude te versterken (leerbijeenkomst, beraadsgroep, samenwerkingspartners). De volgende verbeterpunten zijn besproken:

- Trainingen stress-sensitieve dienstverlening: worden al aangeboden. Medewerkers zijn nu nog niet verplicht die te volgen, maar dat gaat wel komen. Van belang is om niet één keer een training aan te bieden aan nieuwe medewerkers, maar deze met regelmaat te herhalen.
- Mogelijk ook trainingen gespreksvaardigheden, om zo ook te werken aan de basishouding van medewerkers richting inwoners.

Deze trainingen en voornemens werden ook positief ontvangen door inwoners tijdens interviews en de bijeenkomst van de beraadsgroep. N.t.b. wanneer en door wie te organiseren.

Vakmanschap

Gewenste situatie volgens de teamleiders: als vakman durf je fouten te maken, maatwerk te leveren, fouten te herstellen, je kwaliteiten te delen, je valkuilen te delen.

j. Kennis

De medewerkers hebben kennis nodig van veel richtlijnen en regelingen.

- Soms blijkt die kennis niet goed op orde, wat tot onjuiste beslissingen leidt (beraadsgroep).
- Als er een afwijzing is van een aanvraag, zou een andere ambtenaar er nog een keer naar moeten kijken of er misschien nog een mogelijkheid tot maatwerk is. Een controle of toets. Dat kan ook een collega zijn (beraadsgroep).

Op dit punt zijn er (nog) geen afspraken gemaakt.

Gelijkwaardigheid

Gewenste situatie volgens de teamleiders: inwoners voelen zich welkom, medewerkers en inwoners voeren open en eerlijke gesprekken, inwoners hebben meer begrip voor de uitkomst en zijn tevreden.

Zie ook voorgaande punten (er zijn verder niet specifieke afspraken voor dit leidend principe gemaakt). In een interview met een medewerker werd nog aangegeven: luisteren + verantwoordelijkheid → basishouding (vanuit gelijkwaardigheid).

3. Groepsgesprek en interviews met inwoners

Hieronder in aanvulling op hetgeen in maart-april al is gedeeld en hierboven onder 2, nog enkele ervaringen van inwoners met:

Toegang

- Lang niet alle inwoners hebben voldoende administratieve vaardigheden en worden niet altijd warm toegeleid vanuit W&I naar organisaties die kunnen helpen.
- Lang niet alle inwoners hebben digitale vaardigheden of zijn voldoende taalvaardig en lopen dan al snel vast.
- Niet alle in te vullen digitale formulieren kloppen. Dat geeft elke keer opnieuw last.
- Soms wordt goed geluisterd en snel gehandeld, soms ook niet.
- Inwoners vragen soms om een toelichting op het besluit vanuit W&I om te begrijpen wat de afwegingen zijn geweest, want zij hebben (vaak) geen inzicht in de achterliggende rapportage(s). Kan/kunnen die straks ook in 'Mijn inkomen' een plek krijgen? (interview met begeleider beraadsgroep)
- Tip voor medewerkers: doe zelf eens een aanvraag zodat je ziet waar het makkelijk of moeilijk is. Of laat in de training medewerkers zelf een aanvraagprocedure doen. Laat hen een keer als meekijker bij een client zitten om te zien waar de client vastloopt. Kijk waar het moeilijk loopt!

Samenwerking

- ook de sociaal wijkteams hebben een rol, betrek hen.

Responsieve aanpak

- als er geen hardheidsclausules zijn in de wet, komt maatwerk moeilijker van de grond.

De inwoners die we in maart al spraken en nu opnieuw, waren positief te spreken over de verbetervoornemens van de gemeente.

De deelnemers van de beraadgroep aan dit groepsgesprek zijn bereid ook in oktober weer mee te werken aan het onderzoek. Ook zullen zij hun signalen blijven voorleggen aan de adviesraad sociaal domein en de politiek.

4. Overall conclusies en aanbevelingen

We halen hier de lijnen uit de conclusies en aanbevelingen uit maart-april naar voren en geven aan bij welk van de hiervoor genoemde leidende principes ze aansluiten:

- De bereikbaarheid (toegang) van W&I en BBK is voor inwoners minder goed dan de bereikbaarheid voor samenwerkingspartners. Daardoor zijn inwoners te vaak afhankelijk van externe ondersteuning voor goede afhandeling van hun vraag. Inwoners weten te vaak niet bij wie ze terecht kunnen of worden niet terug gebeld, bijvoorbeeld door langdurige afwezigheid van een collega. Teams kunnen betere onderlinge afspraken maken hoe ze hiermee omgaan en zich hieraan houden. → gastvrijheid
- Bejegening van inwoners door (een deel van de) medewerkers kan en moet echt beter aldus inwoners en de medewerkers aan de leerbijeenkomst; beter luisteren, beter communiceren en verantwoordelijkheid nemen.

Dit vraagt naast een training van gespreksvaardigheden ook om reflectie op en soms verandering van de basishouding richting inwoners. → m.n. luisteren

- Juridische samenwerkingspartners werken meestal fijn samen met de gemeente. Daarbij helpt het als er korte lijntjes zijn met samenwerkingspartners, bijvoorbeeld door makkelijk informeel contact. Een meer uniforme werkwijze met ruimte voor eigenheid kan helpen om deze samenwerking nog beter te laten verlopen. → hierover is de afspraak gemaakt dat de teammanager BBK en de samenwerkingspartners periodiek rond de tafel gaan om signalen uit te wisselen en verbeteringen aan te brengen.
- Samenwerkingspartners merken op dat maatwerk leveren voor de gemeente moeilijk is. Ook de medewerkers zelf zien dat. Er is soms onvoldoende aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van de inwoner. Wel is de ervaring dat er de laatste tijd wat verbetering is en in elk geval meer aandacht. Ook wordt opgemerkt dat er wel ruimte voor maatwerk is, maar dat deze ruimte niet altijd benut wordt. Op een goede manier maatwerk leveren is daarom zeker nog geen gemeengoed. Het is vaak nog zoeken, soms ronduit moeilijk voor medewerkers. Casuïstiekoverleg, intervisie en het delen van succesvolle 'maatwerk-oplossingen' kunnen helpen om te komen tot een nieuwe route/aanpak en helderheid over keuzes. → verantwoordelijkheid

Nu in juni voegen we hieraan de volgende punten toe:

- Het is van belang om een **concreet overall plan voor de verbeteropgaven** met deelplannen te maken. Het helpt als er binnen Werk & Inkomen breed, zoveel mogelijk dezelfde afspraken worden gemaakt en voortgebouwd wordt op al beproefde werkwijzen (bijv. buddygroepen). Blijf daarin continu bezig met het feit dat **inwoners centraal** staan in deze processen en houd aandacht voor de basishouding. Heb aandacht voor **actiegericht** te werk te gaan en voor de vraag 'hoe kunnen we anderen binnen de organisatie motiveren voor deze veranderingen?'.
Ken- nisdeling is de nieuwsbrief team beheer met info over werkprocessen, successen, veranderingen et cetera.
- Besluiten worden nu vaak door individuele medewerkers genomen, terwijl het werken met **buddy's** een goed idee is. Helpen bij twijfel of standaard op laagdrempelige manier meekijken en overpakken wanneer iemand op vakantie gaat of ziek is. Zoals aangegeven is kennis over alle richtlijnen en regels (en hoe die interfereren) niet altijd volledig op orde. Goed voorbeeld van **ken- nisdeling** is de nieuwsbrief team beheer met info over werkprocessen, successen, veranderingen et cetera.
- Een tijdig gesprek is nodig tussen teamleiders - middenmanagement - directie over **voorwaarden** die ingevuld moeten worden, bijvoorbeeld meer capaciteit, meer tijd voor gesprekken met inwoners (om goed te kunnen luisteren) of tijd voor trainingen.
- Bij het intern toetsen van medewerkers van team inkomen en team beheer krijgen niet alle medewerkers uit deze teams als eerste te horen als er iets niet goed is gedaan. Het lijkt alsof toetsing vooral ingezet wordt ter controle en minder voor het **leren en verbeteren**.