

## Transformatie sociaal domein in de praktijk: wachtlijst is bij schaarste van capaciteit niet de enige indicator (en zeker niet de beste!)

Sinds de drie decentralisaties zijn er in de dagelijkse praktijk van het sociaal domein veel stappen gezet. Denk aan hoe wijkteams werken, vlakbij de burgers. Of aan de politiek die meer mogelijkheden kreeg voor de invulling van zorg en ondersteuning. [‘Gemeenten hebben decentralisatie goed opgepakt’, deelde minister Kajsa Ollongren onlangs zelfs met de Tweede Kamer](#). En nu verder! Wie goed kijkt naar de praktijk, ziet echter ook patronen die een verdere transformatie in de weg staan. Die maken dat we kunnen afdrijven van waar het echt om draait in het sociaal domein: de bedoeling. Om verder vooruit te komen en te verbeteren in de dagelijkse praktijk, moeten we patronen kritisch bekijken. Om ze met elkaar te doorbreken. Wat daar volgens mij voor nodig is? Het lef en durf om minder naar elkaar te kijken en te wijzen en meer te doen, bijvoorbeeld in hoe partners samenwerken voor en met getroffen gezinnen.

*Neem bijvoorbeeld de komst van Veilig Thuis, daarmee is het eenvoudiger om incidenten te bekijken vanuit een gezinssysteem (0 tot 100 jaar). Mijn kijk op de praktijk in het sociaal domein en mijn persoonlijke reflectie deel ik zoals ik die als interim-directeur-bestuurder bij Veilig Thuis Rotterdam Rijnmond (VTRR) de afgelopen twee jaar van zeer dichtbij heb leren kennen in relatie tot de ketenpartners en opdrachtgevers (gemeenten). Onlangs deelde ik al de volgende ervaringen.*

Transformatie sociaal domein in de praktijk:

- [verleg de blik, breek met elkaar uit de negatieve spiraal en wijs niet meteen schuldige\(n\) aan](#);
- [betere samenwerking nodig voor gezinnen voorbij organisatiegrenzen en -systemen](#).

Ze zijn in het sociaal domein van alle tijden en aan de orde van de dag: wachtlijsten en wachttijden. De Inspectie toetst die voortdurend op de afgesproken wettelijke termijnen. Dat is goed, dan weet je namelijk als organisatie waar je staat in relatie tot die afspraken. Waar een wachtlijst bestaat, moet iemand te lang wachten op ondersteuning. Door zo snel mogelijk te handelen, willen we natuurlijk graag ‘erger voorkomen’. Ondanks de afspraken met de inspectie en het harde werken door professionals, bestaan wachtlijsten. Dat zegt dus iets over de kwaliteit van het stelsel in Nederland. Het is uitermate belangrijk de betekenis van de wachtlijst goed te duiden en niet alle wachtlijsten over één kam te scheren. De ene wachtlijst is zeker de andere zeker niet. Het maakt namelijk veel uit of je een melding over ‘de mate van onveiligheid’ helemaal niet hebt beoordeeld of dat de melding na beoordeling ‘geen prioriteit’ krijgt. Zulke nuances verdwijnen vaak in de beeldvorming over wachtlijsten.

### Taaier dan het getal

Wachtlijsten lokken een ongenueanceerd oordeel uit, vaak veel meer dan ‘weten waar je als organisatie staat in relatie tot de gemaakte afspraken’. Voldoe je onvoldoende, dan heeft dat grote gevolgen en is het meer dan alleen een tussenstand. Het leidt, al dan niet via media-

## Transformatie sociaal domein in de praktijk: wachtlijst is bij schaarste van capaciteit niet de enige indicator (en zeker niet de beste!)

aandacht, tot kritische vragen aan de verantwoordelijke wethouders. Wat hebben zij gedaan om wel te voldoen aan de normen? Vragen over de kwaliteit van een interventie of hoe er is geprioriteerd in inzet van medewerkers worden dan (vaak) niet gesteld. Voldoe je als organisatie wel aan de wachtlijst-normen, dan zegt dat per saldo nog weinig over de kwaliteit van je aanpak of de kans op negatieve beeldvorming. De positie van betrokken wethouders en directeuren is daarmee een ingewikkelde. Staan voor transparantie en openheid over 'de cijfers', daar recht aan doen inclusief nuancering en tegelijkertijd de oorzaak en het perspectief op verbetering schetsen. Vaak in een (politieke) arena die weinig ruimte biedt voor nuances en de weerbarstigheid van de praktijk. Dit vraagt iets van betrokken wethouders en directeuren: letterlijk en figuurlijk samen staan voor de cijfers en het verhaal erachter, door de verleiding te weerstaan om onze kaarten tegen de borst te houden. Er zijn mogelijkheden de cijfers te 'verfraaien', bijvoorbeeld door de caseload van medewerkers te verhogen met veiligheidsrisico's tot gevolg. Hoe onwenselijk is dat! Als de veiligheid van de gezinnen altijd leidend is, dan zouden we in alle openheid met elkaar eerlijk naar de ontstane situatie moeten kijken. Door bijvoorbeeld te erkennen dat we het zicht op de cijfers en de verhalen erachter (nog) even niet hebben, dat we er samen alles aan doen met en voor alle betrokkenen. Dat vraagt echt iets. Het is namelijk veel taaier dan het noemen van een getal 'om er maar vanaf te zijn' en de onterechte verwachting wekken dat de wachtlijst als sneeuw voor de zon verdwijnt.

Een ander relevant punt is dat we weten dat uitvoerende capaciteit in het sociaal domein een schaars goed is. Veel organisaties krijgen hun capaciteit en kwaliteit daardoor niet goed op orde. De arbeidsmarkt voor geschikte professionals is krap en wordt nog krappere. Het is echt moeilijk om aan de juiste mensen te komen. Bij Veilig Thuis zoek je bijvoorbeeld mensen die echt zijn opgewassen tegen de complexe problematiek en de ingewikkelde doelgroep(en). Niet iedereen is geschikt of geschikt te maken voor dit werk. Wie wel geschikt is, kan tegen een vergelijkbaar salaris werken met een 'lichtere' doelgroep. Het is geen rare keuze dat professionals kiezen voor een 'lichtere' doelgroep, met een lagere kans op agressie tegen zichzelf en hun naasten. Bekijken we de wachttijden en wachtlijsten in dat licht, is dat goede kwaliteit schaars is van groot belang. Bovendien maakt negatieve beeldvorming geen reclame voor het werken bij Veilig Thuis. Het bemoeilijkt het werk van de huidige professionals (moeilijker vertrouwen van cliënten en betrokkenen te winnen dat nodig is) en de werving van nieuwe medewerkers (veel meer 'gedoe' voor hetzelfde salaris).

## Oordeel op basis van kwaliteit

Het vooral focussen op wachtlijsten en wachttijden zou moeten stoppen. We organiseren met elkaar een negatieve spiraal en verliezen kwaliteit uit het oog. We zijn minder zorgvuldig want dat is sneller, 'schuiven' eerder door in de keten want dat is sneller, letten vooral op onszelf in plaats van (ook) op onze ketenpartners want dat is sneller en ga zo maar door. We moeten daarom ook (binnen grenzen) durven kwaliteit van de interventies te laten prevaleren boven snelheid. Echte kwaliteit als leidende indicator kiezen naast de kwantitatieve wachtlijst(en). We

## Transformatie sociaal domein in de praktijk: wachtlijst is bij schaarste van capaciteit niet de enige indicator (en zeker niet de beste!)

hebben dan wel de verleiding te weerstaan om toch allemaal 'wachtlijst-gedreven' nieuw beleid of ideeën aan te dragen. Ook is er vaak sprake van een waterbed-effect als ketenpartners bezuinigen of zichzelf anders organiseren. Als zij dat doen, stijgt de instroom bij andere organisaties en lopen daar de wachtlijsten op. Laten we met elkaar andere indicatoren toevoegen om iets te zeggen over de kwaliteit van ons stelsel. Is er contact geweest met het gezin, ook al is een melding nog niet beoordeeld? Is de regie belegd, ook al is de interventie 'over termijn'? Zijn de relevante ketenpartners aangesloten? Laten we vervolgens met elkaar kijken hoe we de kwaliteit van ons stelsel toetsen en daarin de juiste prikkels voor verbetering organiseren. Dat vraagt om realistische verwachtingen over waar je op dat moment wel of geen grip op hebt en tegelijkertijd realistische stappen voor structurele verbetering. Geen rozengeur en maneschijn-verhalen, maar dilemma's en afhankelijkheden op het pad naar verbetering. Dat eerlijke gesprek komt nu in de praktijk gelukkig op gang. Laten we toewerken naar waardering van openheid van onder andere cijfers en vooral oog en oor hebben voor de nuances en inspanningen. Pas daarna volgt een oordeel!

### Doorpraten over wat nodig is?

Jouw kijk op de praktijk met me delen? Doorpraten over wat nodig is in de praktijk van de transformatie van het sociaal domein? [Neem dan contact met me op!](#)