

Handhaven buiten vraagt om cultuurbeïnvloeding binnen

Handhaving in toekomst koppelen aan dienstverlening op maat

Reian Gerrits-van der Maten en Vivian Jacobs

Eind 2003 blikte de Tilburgse SZ-afdeling Fraudebestrijding terug op de afgelopen jaren. Het concept van de hoogwaardige handhaving is ontwikkeld en binnen de organisatie vormgegeven, en ook geborgd. In de discussie over de toekomstige ontwikkelingen kwam de dienstverlening aan de klant prominent naar voren. Fraudepreventie in het voorportaal, noemt afdelingshoofd Toine Dam het. Reian Gerrits en Vivian Jacobs spraken met Toine Dam over de ambities van zijn afdeling. Vakinhoudelijke ambities, maar ook die van het team en individuele medewerkers.

‘Wij gaan verder’ is de titel van het afdelingsplan. In een eerste lezing geeft de afdeling aan voort te bouwen op de bereikte resultaten en de gekozen aanpak. Maar in een andere lezing klinkt het ambitieniveau door. Verder denken dan de huidige aanpak en handhaving integreren in de dienstverlening aan de poort: in het CWI en tijdens de uitkeringsintake. Toine Dam legt uit: ‘In het CWI werken twintig medewerkers van Sociale Zaken, daarmee zitten we dus ook als gemeente aan de poort. Zij worden ondersteund door zes fraudepreventiemedewerkers; zij ondersteunen de aanvragen aan de hand van risicoprofielen. In combinatie met het dossier en het aanvraaggesprek bepalen zij of er input is voor bijvoorbeeld een huisbezoek of een themacontrole. De sociaal-rechercheurs maken minder vaak proces verbaal op, omdat we zo vroeg in het proces ingrijpen en de bedragen daardoor minder hoog oplopen. We zitten zo dicht op de klant, dat we ook minder terugvorderingen hebben. Dit proces kunnen we

nog verder vormgeven door bijvoorbeeld alle data samen te voegen en voorspellingen te doen. Dit zouden we samen met onze ketenpartners CWI en UWV verder kunnen gaan ontwikkelen en vormgeven.’

Andere speerpunten zijn proactieve preventie (bijvoorbeeld met themacontroles, en de fraudemonitor), meer aandacht voor de intensievere, complexe en soms strafrechtelijke fraudeonderzoeken (samen met het OM) en de voorbereiding van de samenwerking met de sociaal-rechercheurs van de gemeente Breda, die in 2005 gestalte moet krijgen. Daarnaast is Tilburg verantwoordelijk voor de gemeentelijke vormgeving en aansturing van het Interventieteam voor de regio Midden-West Brabant en Zeeland. Toine Dam ziet voor de Tilburgse afdeling Fraudebestrijding een voortrekkersrol weggelegd. ‘We hebben hard gewerkt aan methodieken, maar hebben die ook goed ingebed in de organisatie, steeds gekoppeld aan hoe we



Foto: Wilfried Scholtes

Toine Dam

willen en kunnen werken. Het ambitie management heeft ons hierbij geholpen.’

Ambitiemanagement Voormalig hoofd Sociale Zaken Frank Vijg introduceerde ambitie management in Tilburg. Het bleef niet bij een nieuwe kreet, maar afdelingen werkten het uit in kernwaarden, managementcontracten, in persoonlijke contracten tussen leiding en medewerker en in individuele ondernemingsresultaten en ambities die – in het kader van transparantie – zelfs in het openbare jaarplan met naam en toenaam staan genoemd. Zo ook de afdeling van Toine Dam die nu voor het derde jaar zo transparant werkt.

Toine Dam: ‘Onze ambitie is een dienstverlening aan onze klanten die gericht is op het vergroten van de zelfredzaamheid en vitaliteit. Dat geldt natuurlijk voor de hele sector Sociale Zaken, de toekomstige sector Werk, Inkomen en Zorg. Dat betekent in de praktijk dat je als leidinggevende ook je medewerkers dienstverlening biedt, waardoor medewerkers dienstverlening aan de klant (leren) bieden. Voor mij is dit een puur voorbeeld van dienend leiderschap. We spreken elkaar heel direct aan op verantwoordelijkheden, en dat wordt goed ontvangen. Het had in het begin wel wat beweging in de organi-

satie tot gevolg, er zijn ook leidinggevenden en medewerkers die iets anders zijn gaan doen. Zo’n nieuwe lijn is in het begin altijd erg gekoppeld aan personen, aan kartrekkers. Dat was ook zo met het Tilburgse polismodel.’

Polismodel ‘In ons werken met het polismodel worden de afspraken met ketenpartners zoveel mogelijk in een en dezelfde polis vastgelegd: een werkpolis als er enig zicht is op werk, een zorgpolis als activering en ondersteuning nodig is. Alle aandachtspunten die bij een huisbezoek geconstateerd worden, ook die over zorg gaan, worden vastgelegd. Het fraudekompas (praktische leidraad voor medewerkers) en de inzet van onze fraudepreventiemedewerkers en sociaal-rechercheurs hebben ons erg geholpen bij het praktiseren van hoogwaardige handhaving, net als de workshops fraudealertheid.’

Alle instrumenten en methodieken worden in Tilburg gekoppeld aan de manier van werken. ‘Handhaven naar buiten is werken aan de cultuur binnen je organisatie’, verwoordt Toine Dam het. Zo is ook de fraudemonitor ingezet. In 2002 ontwikkelde de gemeente samen met Cap Gemini Ernst & Young deze monitor met profielen, die in een match met het bestand risicoprofielen aanreikte. Toine Dam: ‘De volgende stap was

de koppeling aan competenties van medewerkers: wat vraagt een bepaald klantprofiel van de medewerker? En inmiddels zitten we samen met Nijmegen, Eindhoven, Roosendaal, Utrecht en Maastricht onder begeleiding van StimulanSZ aan tafel om te kijken of we hierin kunnen samenwerken. Met voldoende massa, zeg maar, wordt het wellicht aantrekkelijker de monitor centraal aan te bieden.'

Brug tussen controle en dienstverlening op maat

'Eigenlijk moet het systeem een risicomonitor heten in plaats van een fraudemonitor. Je moet er in de toekomst meer werkprocessen binnen een gemeente aan koppelen. Zodat je bijvoorbeeld in een oogopslag ziet wie wel kwijtschelding belastingen aanvraagt, maar geen bijzondere bij-

Handhaving

Handhaving is een van de peilers in de Wet werk en bijstand. Immers, streng zijn aan de poort is vele malen goedkoper dan tijdens het recht allerlei repressieve middelen inzetten. De WWB heeft voor het handhavingsbeleid zelfs een beleidskader opgenomen in de vorm van een anti-misbruikverordening (zie artikel 8a WWB). De inhoud van deze verordening is vormvrij. In de regel zal de gemeente hierin haar terugvoeringsbeleid willen vastleggen, evenals de manier waarop zij wenst om te gaan met het misbruik en oneigenlijk gebruik van bijstandsgelden.

De tendens in het kader van de uitvoering van de WWB is om de controlesystematiek in te zetten op basis van doelgroepen en aan het begin van de keten een handhavingsambtenaar de selectie te laten doen met betrekking tot het recht op uitkering. De handhaving aan de poort beperkt zich niet alleen tot een schriftelijke analyse van de aanvraag, maar kan zich ook uiten in actief onderzoek. Dat de gemeente bij het niet voldoen aan de inlichtingenplicht een strenger beleid zal gaan voeren, zal in de toekomst moeten blijken uit de inhoud van de afstemmingsverordening en de invulling van de aan haar gegeven bevoegdheid met betrekking tot het invorderen van ten onrechte genoten bijstandsgelden.

Ray Geerling



stand. En de motieven die daaraan ten grondslag liggen, moet je blootleggen. Als gemeente beschik je over veel data waar nu nog niks mee gedaan wordt. Je kunt een nieuwe brug slaan tussen controle en dienstverlening op maat. Bovendien kun je zo kosten besparen.

Heilige huisjes

De Tilburgse aanpak heeft veel belangstelling van andere gemeenten. Regelmatig worden er werkbezoeken en presentaties verzorgd. Toch delen gemeenten nog steeds te weinig, vindt Toine Dam. 'Je ziet dat sociale diensten steeds in de verleiding komen zich laten leiden door de waan van de dag. Ook denkt men nogal eens te veel in regels en onmogelijkheden, en laat de cultuur het niet toe dat een dienst of afdeling daadwerkelijk omvormt. Bijvoorbeeld omdat er te veel heilige huisjes zijn die men overeind houdt, of omdat men zich niet kwetsbaar op durft te stellen. Het heeft veel te maken met het maken van de slag van managen naar leiden. Als je niet los kunt komen van het hier en nu, creëer je geen ruimte voor veranderingen en krijg je mensen ook niet of nauwelijks mee.'

Reian Gerrits-van der Maten is senior manager bij Resources Connection en **Vivian Jacobs** is zelfstandig communicatiemanager.