Gemeente Amsterdam

De Amsterdamse Maatwerk Methode

De aanleiding

Het sociaal domein in Amsterdam is bezig met een grote veranderopgave. De dienstverlening wordt meer herkenbaar, dichterbij en vanuit de vraag van de Amsterdammer georganiseerd. Een van de belangrijkste redenen is dat minder versnippering van het aanbod wordt beoogd, dat Amsterdammers 1 aanspreekpunt hebben voor ondersteuning en dat de dienstverlening vanuit het perspectief van de Amsterdammer wordt georganiseerd. Dit betekent dat het sociale stelsel in de Amsterdamse buurten, wijken en daarbij betrokken gemeentelijke organisatieonderdelen vereenvoudigd. Zo zijn sinds 1 april 2021 de Buurtteams actief, waar zorg en ondersteuning in samenhang georganiseerd en gefinancierd wordt. Zij werken nauw samen met OKT, WPI en andere partijen, zodat geen huishouden tussen wal en schip valt.

De integrale blik en werken vanuit het perspectief van de Amsterdammer is een enorme veranderopgave voor professionals en de daarbij betrokken organisaties (bron: uitvoeringsbesluit). Deze verandering in het sociaal domein in Amsterdam is in 2019 vastgesteld. De gemeente wil het sociaal domein ánders gaan organiseren. Voor het veranderproces zijn door de gemeente vier leidende principes geformuleerd, zij zijn dé toetssteen waar de toekomstige organisatie en sturing aan getoetst wordt:

1. **Amsterdammer centraal**
2. **Duidelijke keuzes en maatwerk**
3. **Preventie en kostenbewustzijn**
4. **Eenvoud en nabijheid**

Maar hoe kunnen we deze abstracte beleidstermen concreet betekenis geven voor de praktijk van de buurtteams, OKT, WPI, Wonen, Onderwijs, GGD en stadsdelen? Welke taal past hierbij voor professionals? Hoe kunnen deze vier principes verwoord worden in een “intern kompas” voor alle professionals ? Om die reden is in de praktijk (Verbondsteams, doorbraakteam en maatwerkcoaches) de Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM) ontwikkeld.



De kern

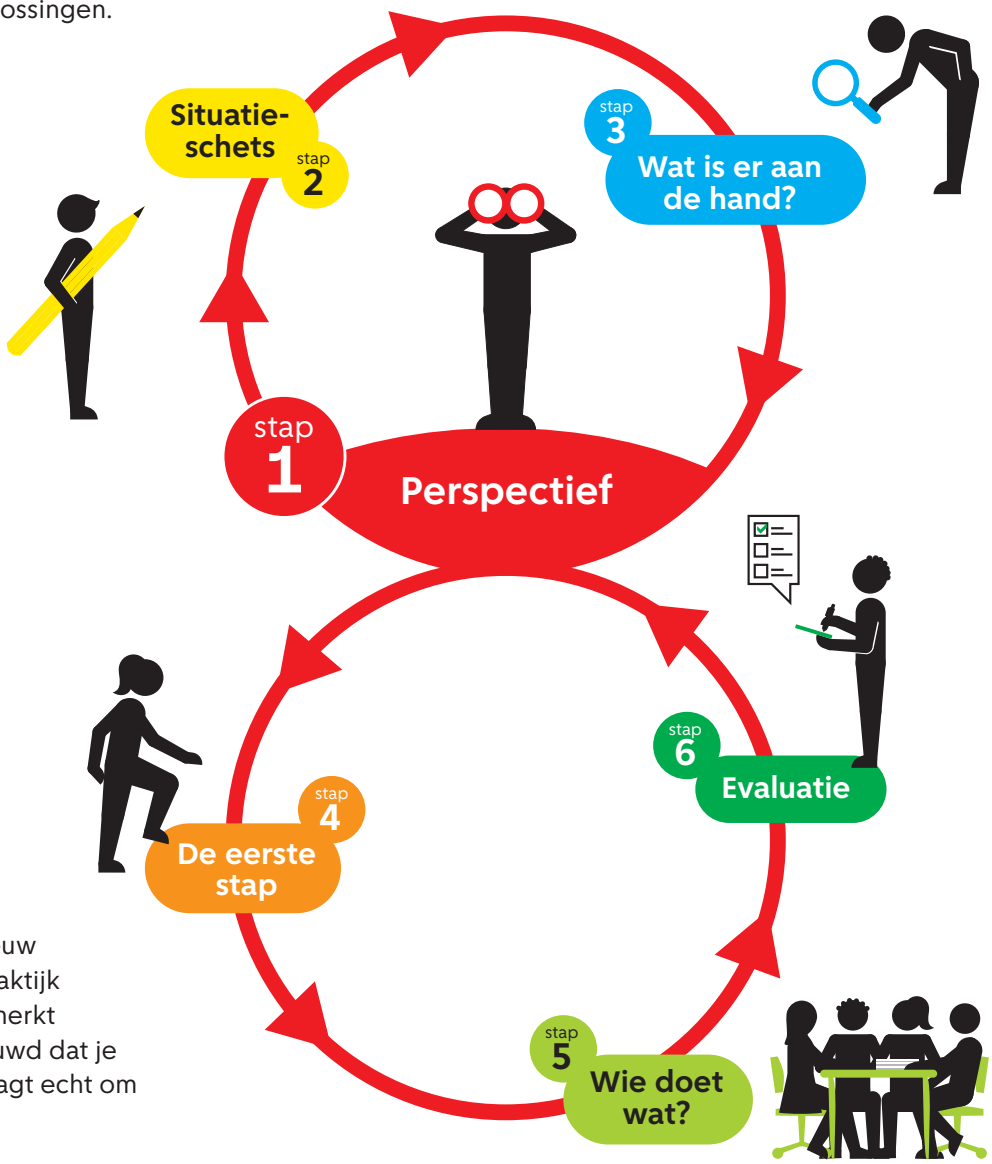
De Amsterdamse Maatwerk Methode is een werkwijze die in de praktijk is ontwikkeld. Succesvolle Amsterdamse werkwijzen zijn geanalyseerd (vb. van overleven naar Leven, Wijkwijze Samen Doen, Verborgen Oplossingen, route 020, omgekeerde toets, etc.), de Doorbraakmethode van het Instituut Publieke Waarden (IPW) is meegenomen en ook zijn andere landelijke succesvolle werkwijzen onderzocht. Dat alles heeft geleid tot de AMM.

De AMM fungeert als een soort paraplu voor de hele stad (zorg- en dienstverlening én gemeente) die richting geeft aan de verandering die we willen maken in de stad. We starten bij het perspectief van de Amsterdammer en ondersteunen (waar nodig) bij het vinden van oplossingen.

Een werkwijze die een gestructureerde manier van samenwerken ondersteunt. Doordat je dezelfde stappen zet, dezelfde taal spreekt én het perspectief van de Amsterdammer als uitgangspunt neemt werk je samen op een nieuwe manier in het sociaal domein. Deze nieuwe manier van werken draagt bij aan de beoogde verandering in het sociaal domein die we voor ogen hebben. Dat vraagt van de zorg- en dienstverleners om een verandering van houding in die zin dat je het perspectief van de Amsterdammer als uitgangspunt neemt voor je zorg- en dienstverlening. Dit is natuurlijk niet helemaal nieuw voor iedereen, maar in de praktijk schiet dat er toch snel ongemerkt bij in. De AMM is zó opgebouwd dat je er niet omheen kunt. Het vraagt echt om “anders doen”.

“De Amsterdamse Maatwerk Methode geeft houvast én vrijheid, het is een samensmelting van bestaande succesvolle methoden, dat is fijn. De stappen doorlopen lijkt veel werk maar levert ook veel op, je levert direct de juiste ondersteuning”

~ medewerker Buurtteam



De Amsterdamse Maatwerk Methode – stap voor stap

We leggen de stappen van de AMM een voor een uit. De volgorde die je in de praktijk hanteert kan hiervan afwijken. Meestal begin je niet een eerste gesprek met “wat is je perspectief?”, maar heet je iemand eerst welkom en sluit je aan bij de vraag waar hij mee binnenkomt.

Toch staat het perspectief als eerste stap genoemd omdat dit voor jou als hulp/dienstverlener én voor de Amsterdammer dé toetssteen is voor de ondersteuning die je gaat leveren.

Als er meervoudige- of meervoudig complexe problemen zijn heb je je collega’s (alle relevante partijen rond de casus) nodig om alle feiten op een rijtje te kunnen krijgen en om samen een plan te maken; dat doe je door een zgn. “casusteam” te vormen. Samen, door te werken als team, doorloop je dan de stappen van de AMM.

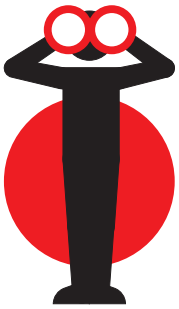
Maatwerk is een woord dat op veel verschillende manieren kan worden uitgelegd. In de Amsterdamse Maatwerk Methode hanteren we het op de volgende manier; doen wat nodig is, geen standaard oplossingen, aansluiten bij perspectief Amsterdammer, uitzonderingen legitimeren als dat nodig is, begrijpelijk plan van en door de Amsterdammer etc.

(Samen) werkprincipes voor AMM

1. Ken de klant en z’n verhaal en perspectief
2. Werken als een team (met en rond de Amsterdammer)
3. Er bij halen, niet overdragen
4. Expertise en mandaat naar voren
5. Casusteam maakt plan, weegt en besluit

1

Stap 1: Perspectief van de Amsterdammer



Bespreek met de Amsterdammer hoe hij graag wil dat zijn toekomst er uit ziet. Wat wil hij gaan doen of bereiken? Welke dromen heeft hij? Wat maakt dat hij nu om ondersteuning vraagt? Hierover ga je in gesprek met de Amsterdammer. De Amsterdammer formuleert zelf in zijn eigen woorden zijn perspectief. Het doel van het perspectief is dat de Amsterdammer aan de slag gaat met iets waarvoor hij zelf gemotiveerd is, waar hij zelf voor ‘in beweging’ komt. Een perspectief is dynamisch, als gaandeweg het traject blijkt dat het niet haalbaar is dan formuleert de Amsterdammer zelf een ander perspectief. Het perspectief geeft richting, daar werkt de Amsterdammer naar toe, dat is zijn droom, dat geeft hem energie.

Voorwaarden voor een goed geformuleerd perspectief:

- Amsterdammer formuleert dus: in de Ik-vorm
- Woorden van de Amsterdammer
- Toekomstgericht: ongeveer 1 jaar vooruitkijkend
- Energie gevend en positief geformuleerd
- Er zijn (idealiter) meerdere oplossingsrichtingen mogelijk (niet maar 1 oplossingsrichting mogelijk)

Bijvoorbeeld; *ik wil op Czaar Peterstraat 333 wonen.* Dat is een oplossing. *Ik wil in Amsterdam wonen* heeft al meer oplossingsmogelijkheden en *ik wil een dak boven mijn hoofd* is het meest ruim geformuleerd.

Het gaat er om dat je de Amsterdammer zelf laat verkennen (en jij dat dus begrijpt) wat er schuilgaat achter die concrete wens, zodat er meer handelingsruimte ontstaat voor de stappen richting perspectief.

Ander voorbeeld; *ik wil piloot bij de KLM worden.* Dat is een oplossing. *Ik wil piloot worden* heeft al meer oplossingsmogelijkheden en *ik wil een baan om zelf mijn geld te kunnen verdienen* is het meest ruim geformuleerd.

2 Stap 2: De feitelijke situatieschets

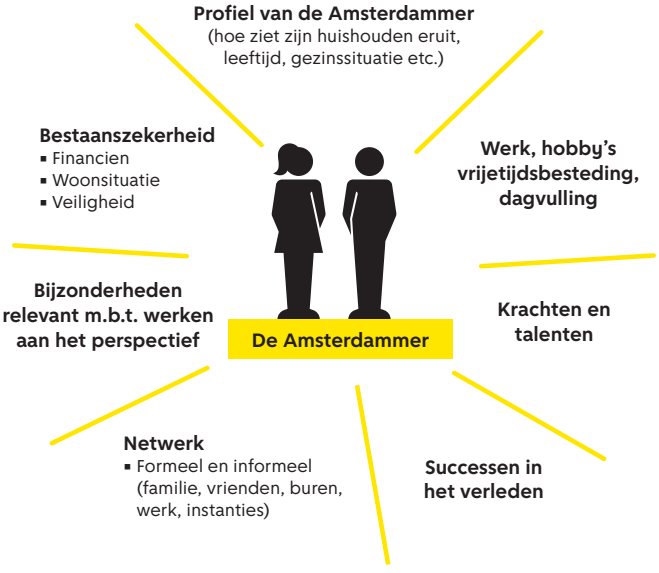


Beschrijf de feitelijke situatie van de Amsterdammer (dus nog geen interpretaties, dat komt bij de volgende stap), wees hierbij zo precies mogelijk.

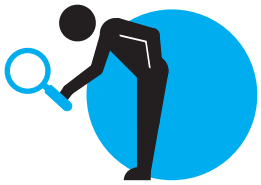
- Alle velden van “de spin” worden ingevuld
- De informatie die je beschrijft heeft een relatie met het perspectief van de Amsterdammer (toekomstgericht)
- Maak onderscheid tussen “nice to know en need to know”
- Casusinbrenger is deskundig!
- Deze stap heeft als doel om een breed beeld te krijgen van de Amsterdammer over alle domeinen (schotten) heen. Alle feiten op een rijtje, zo precies mogelijk. Bijvoorbeeld: in plaats van “er is een schuld”; “er is een schuld van 9.500 euro” of er is een huurwoning; de huurwoning kost 987 euro per maand etc. Naast de “harde feiten” (geld, werk, wonen, veiligheid) is er aandacht voor krachten en talenten en successen die iemand in het verleden heeft gehad. Ook het in kaart brengen van het netwerk is belangrijk, niet direct vanuit het doel om het “in te zetten”, maar om in beeld te brengen (ook voor Amsterdammer) hoe zijn netwerk in elkaar zit. Mogelijk kan het netwerk betrokken worden bij het werken aan het perspectief.

Het casusteam

In deze fase vorm je bij meervoudige (complexe) problematiek een casusteam om alle feitelijke informatie van alle domeinen bij elkaar te brengen. Maak het casusteam zo klein als mogelijk, dan kun je met elkaar meters maken. Werken als team kan op vele manieren, het betekent niet dat je wekelijks met elkaar om tafel moet zitten.



Stap 3: Wat is er aan de hand?



In deze fase zoom je uit, je ontrafelt de casus op de aspecten; persoonlijke -, professionele - en systeemproblemen. Je gaat als casusteam de feitelijke informatie uit de vorige stap met elkaar interpreteren en analyseren. Het is belangrijk om met elkaar vast te stellen wat precies het probleem is. Eerst goed afpellen en analyseren; problematiseren, daarna kun je pas de stap naar de oplossingen maken. Hoe scherper je kunt definiëren wat het probleem is, hoe makkelijker het is om een oplossing te formuleren en voorkom je dat het probleem van de een naar de ander wordt doorgeschoven. Door het goed uit te zoeken voorkóm je ook dat je langs elkaar heen gaat praten.

Je bespreekt de bevindingen met de Amsterdammer, maar het is belangrijk om dat op “maat” te doen, in de taal van de Amsterdammer. Hoe je dat precies bespreekt bepaal je per Amsterdammer en per situatie. De essentie is dat de Amsterdammer en jij in grote lijnen het beeld delen wat er aan de hand is (is een van de uitgangspunten van integraal werken) Als daar veel licht tussen zit is het belangrijk om dit nader te onderzoeken voordat je verder gaat. Als er een gedeeld beeld is van wat er aan de hand is, maakt dat het makkelijker om met dezelfde focus aan de slag te gaan en de eerste stap te bepalen.

In deze stap worden drie verschillende typen problemen onderscheiden. Het kan zijn dat er één type problemen aan de orde is, het kan ook zijn dat ze alle drie aan de orde zijn. We maken het volgende onderscheid:

Persoonlijke problemen

Voor het oplossen van persoonlijke problemen ligt de sleutel bij de Amsterdammer/het gezin zelf. Je beschrijft wat iemands persoonlijke problemen zijn. Voorbeelden: • ruzie met familie • schaamte om hulp te vragen • niet goed met geld kunnen omgaan • taal slecht spreken • lastig om contacten te leggen

Professionele problemen

In een casusteam werk je samen met hulp- en dienstverleners met verschillende achtergronden, opleidingen en wettelijke kaders van waaruit wordt gewerkt (bijvoorbeeld Wmo, Participatiewet, Jeugdwet). Voor het oplossen van professionele problemen ligt de sleutel bij de individuele professional of in de samenwerking tussen betrokken professionals. Het gaat vaak over relaties, opvattingen in het ene systeem (ik moet handhaven) versus het andere systeem (ik heb opdracht om voor de kinderen te zorgen). Er zit geen regelgeving of systeem in de weg. Deze problemen zijn op te lossen door de hulp- en dienstverleners bijvoorbeeld door intervisie.

Systeem problemen

Dit zijn problemen die veroorzaakt worden door hoe we de bureaucratie hebben georganiseerd. Zijn vaak niet door Amsterdammers of buurtteam/OKT medewerkers zelf op te lossen. Vaak is er hulp van een maatwerkcoach bij nodig.

Voorbeelden: • bij het OKT is het te druk, • psycholoog kan pas over paar maanden starten, • wachtlijst voor sociale huurwoningen is lang.

Hoe transparant ben je over de probleemanalyse in je gesprek met de Amsterdammer? Dat is een vraag die vaak naar voren komt en als lastig wordt ervaren in de praktijk. Stel er zijn professionele problemen, hoe gedetailleerd moet je dat dan vertellen? Het doel van de analyse is om te duiden wat er aan de hand is. Door het bespreken van de analyse met de Amsterdammer (niet letterlijk, afhankelijk van situatie hoe je dat aanpakt) ontstaat er een gedeeld beeld. Dat is een goed startpunt voor het vervolg.

4



Stap 4: De eerste stap(pen)

Het doel van deze stap is om focus aan te brengen in wat je gaat doen en aan te sluiten bij de interne motivatie en betrokkenheid van de Amsterdammer. Hiermee komt er beweging in de richting van het perspectief. Niet alles tegelijk oppakken, maar zoveel mogelijk stap voor stap. Benoem samen met de Amsterdammer wat de eerste stap is om beweging te brengen in de huidige situatie in de richting van het perspectief. Het mag ook meer dan 1 stap zijn maar niet een plan voor een jaar met een veelheid aan lange en korte termijn doelen. Je brengt focus aan in waar je begint en pas daarna zie je welke stappen er nog meer nodig zijn, dat hangt van zoveel factoren af, dat kun je niet bepalen aan het begin van het traject. Je bereikt het perspectief niet in 1 keer, daarvoor zijn meerdere stappen nodig. Die bepaal je elke keer opnieuw nadat de “eerste” stap is afgerond/goed op weg is.

5



Stap 5: Wie doet wat?

Nadat de eerste stap is geformuleerd maak je afspraken met de Amsterdammer wie wat doet en wanneer om de eerste stap op te pakken. Het gaat om het zo concreet mogelijk vastleggen van de afspraken en een datum waarop het gerealiseerd is of weer besproken wordt. Het gaat dus om concrete afspraken die je met elkaar maakt. Per stap onderzoek je wat de Amsterdammer (al dan niet met zijn netwerk) zelf doet, vervolgens onderzoek je welke mogelijkheden er zijn in de sociale basis, wat jij of je collega’s moeten oppakken of dat er nog andere (specialistische) inzet nodig is.

6

Stap 6: Evaluatie

Regelmatig evalueer je met de Amsterdammer wat het resultaat is van de activiteiten die in de afgelopen tijd zijn uitgevoerd in de eerste stap richting perspectief. Is het perspectief al behaald? zo ja wat werkte, zo nee wat is er nog nodig (verder met de eerste stap afronden of nieuwe stap).
Als iets niet is gelukt, anders is gelopen dan kun je ook opnieuw naar de andere stappen kijken (vb situatieschets is gewijzigd of analyse).



Een uitzondering maken

Als het niet lukt om de eerste stap binnen de bestaande mogelijkheden te realiseren dan spreken we over het maken van een uitzondering. Vaak op een regel, een interpretatie of toepassing van een regel, of een procedure. Slechts zeer zelden zit een wet in de weg. Het is belangrijk om goed uit te kunnen leggen waarom de uitzondering gelegitimeerd is. Bij het onderbouwen van een uitzondering gaan we op zoek naar de ruimte die er wél is! Dat onderbouwen we vanuit drie waarden: legitimiteit, betrokkenheid en rendement: de waardendriehoek. Het invullen waardendriehoek kost tijd, het betekent niet dat je de casus stilzet, je gaat gewoon aan de slag met andere acties (stap “wie doet wat). Je hoeft niet op elkaar te wachten.

Voor elke uitzondering beschrijf je (het casusteam en de maatwerkcoach) zo precies mogelijk hoe de gewone route er uitziet (als je geen uitzondering maakt) en die zet je af tegen de maatwerkoplossing. Daardoor wordt duidelijk wat het maatwerkplan oplevert. Deze kwalitatieve en kwantitatieve analyse leidt tot een goed afgewogen professioneel oordeel, van het hele casusteam gezamenlijk.

Tot slot aandacht voor 2 rollen binnen deze methode:

Procesbegeleider

Het uitgangspunt is dat elk team dat werkt met de AMM meerdere procesbegeleiders aanstelt. Een collega die extra getraind is in de AMM en die het team ondersteunt in het eigen maken van de methode. Deze collega begeleidt de casuïstiekbespreking op procesniveau en blijft uit de inhoud.

Maatwerkcoach

Dat zijn professionals (o.a. bij Buurtteams, OKT en gemeentelijke afdelingen) die extra getraind zijn in de AMM en met name in de onderbouwing van maatwerk met behulp van de waardendriehoek. Zij zijn inhoudelijk de maatwerk-specialisten. Zij kunnen (casus) teams ondersteunen bij het onderzoeken van systeemproblemen en bij het onderbouwen van de uitzonderingen. We hebben afgesproken in de stad dat een uitzondering altijd samen met een maatwerkcoach wordt onderbouwd. De maatwerkcoaches kennen ook de maatwerkroute(s) in de stad om de systeemproblemen op te lossen. Maatwerkcoaches van allerlei organisaties kennen elkaar en weten elkaar te vinden, zij vormen met elkaar een maatwerkcommunity.

Procesbegeleider	Maatwerkcoach
“Leer begeleider” ▪ Focust op het leren werken met de AMM tijdens casuïstiekbesprekingen. ▪ Juist toepassen van elke stap, toetst samen met het team elke stap ▪ Werkt met casuïstiekformat ▪ Overlegt regelmatig met collega procesbegeleiders en teamleider over voorbereiding en uitkomsten casuïstiekbespreking	**Meester in maatwerk** ▪ Focus op onderzoeken van systemproblemen en legitimeren van uitzonderingen ▪ Kent de Amsterdamse maatwerkroute ▪ Neemt casus niet over, denkt mee ▪ Is onderdeel van stedelijke maatwerk community (leerbijeenkomsten, intervisie etc.)