SOCIALE DIENST
OP ZIJN MECHELS

MECHELEN

DISCLAIMER

Revolutionair!
Vernieuwend!!
Verbazingwekkend!!!

Niet innovatief, gewoon niet onnozel
Vaes lacht bijna verontschuldigend wanneer het woord innovatie valt. Hij heeft intussen al vaak gehoord dat zijn model vernieuwend is, soms zelfs grensverleggend. Hij is het daar niet mee eens. "Met alle respect: dit is niet innovatief. Dit is gewoon niet onnozel."

OCMW MECHELEN IN EEN NOTENDOP

- 1.500 leefloongerechtigden / maand
- 350 Oekraïners met leefloon / maand
- 300 mensen in budgetbeheer
- 50 doorstroomwoningen
- 200 tewerkstellingen als leertraject
- 140 medewerkers

PROGRAMMA

1. De situatie
2. Waarom ik er ook wel begrip voor heb
3. De grote reorganisatie
4. Hoe we dat daarna lieten werken
5. Hoe we de verandering doorvoerden
6. Dialoog!!!

1. DE SITUATIE

MECHELEN

HET WELZIJNSLANDSCHAP

OCMW, VDAB, RVA, CM, DYZO, SVK, HZIV, TEJO, RITMICA, CAW, BZW, EMERGO, CIC, CBJ, K&G, SHM, HCA-BIC, IBO, GIBO, WES, ART.60, MST, MFC, OOOC, NERO, CGG, JAC, VK, FJC, OCJ, JWW, CPZ, EMMA, SAM, BIZ, WZC, LDC, CVK, DVC, CLB, OOM, CBO, CVO, TKO, DAV, MMC, CBAW,…

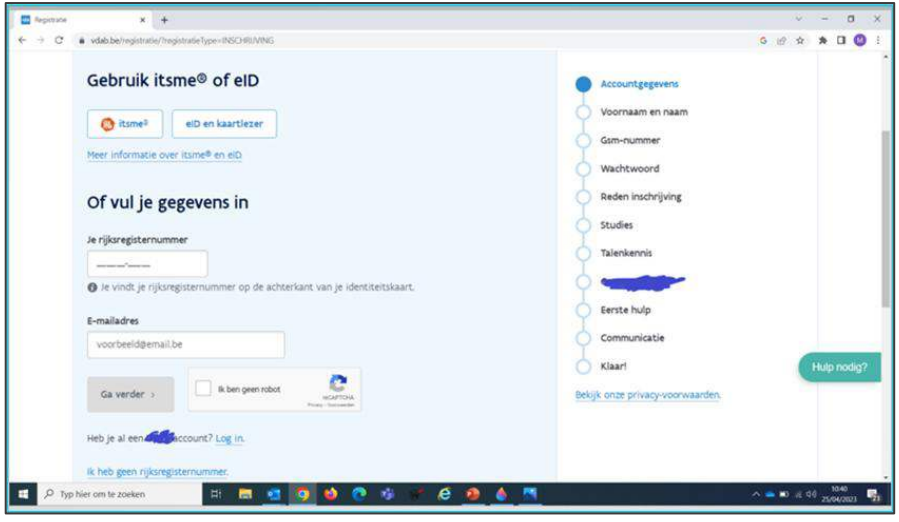
VOELT ONGEVEER ZO:

SINDS CORONA VAAK OOK ZO:

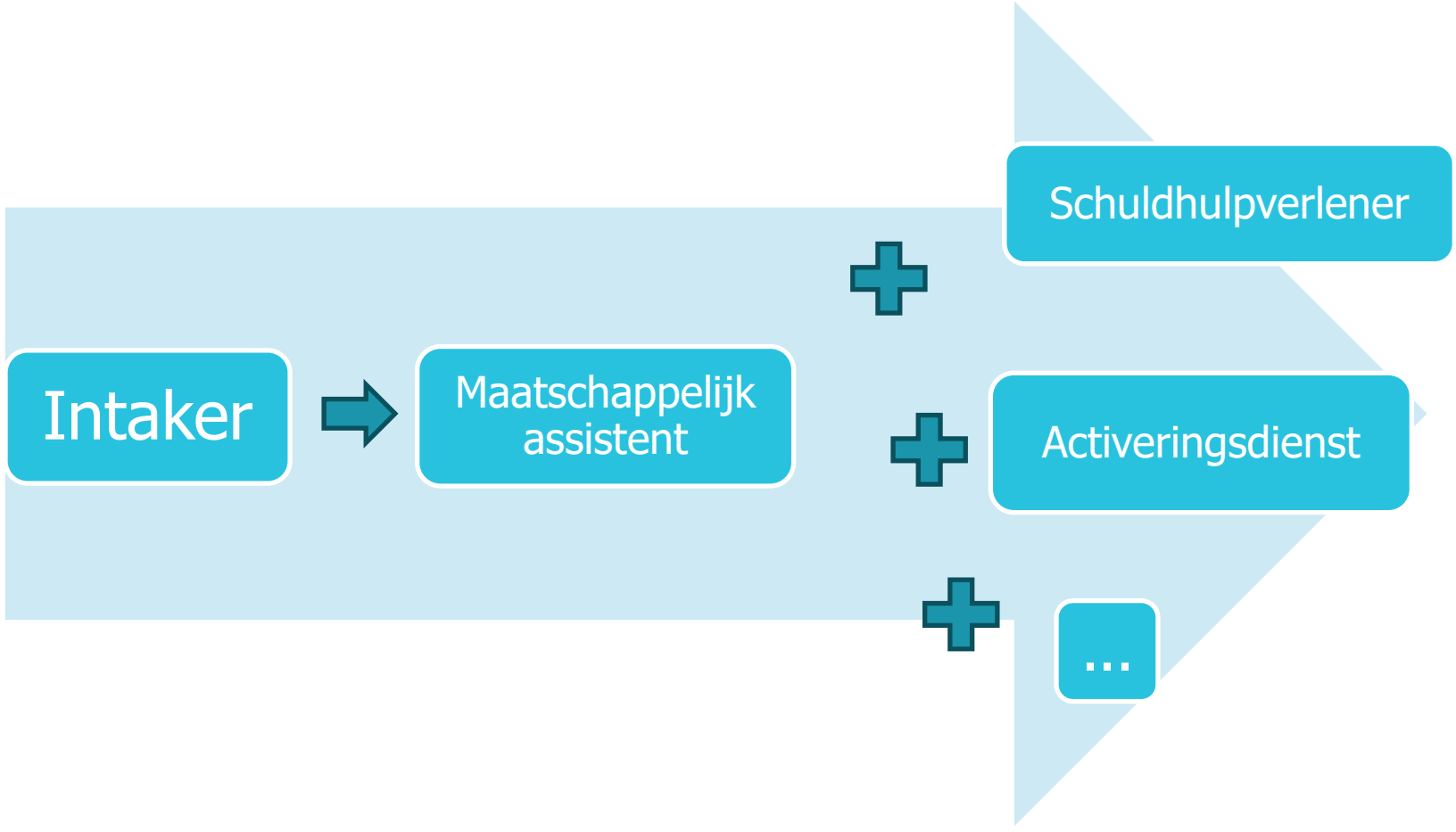
OF DAT LIJKT TOCH DE BEDOELING:

Bereikbaarheid

	Telefonisch	Fysieke permanentie
Maandag	9u00 – 17u00	
Dinsdag	9u00 – 17u00	9u00 – 12u00 (Mechelen)
Woensdag	9u00 – 17u00	
Donderdag	9u00 – 17u00	
Vrijdag	9u00 – 17u00	



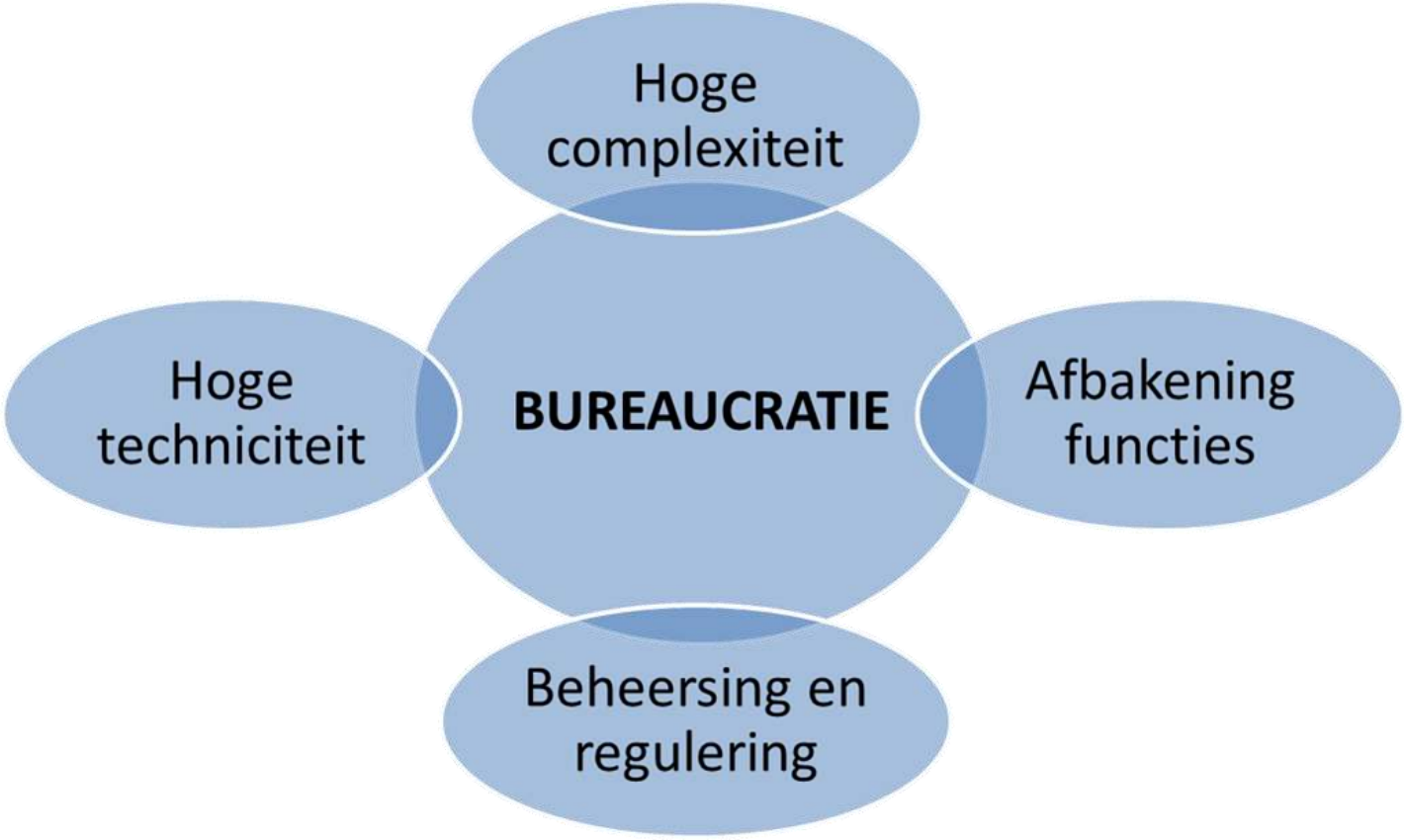
VAAK ZO GEORGANISEERD:



LIJKT GEÏNSPIREERD DOOR:

TOEGEPAST OP MENSEN GEEFT DIT:

MET ALS NEVENEFFECTEN:



HOE WE DAAR ALS SECTOR MEE OMGAAN:

- Overkoepelende afkortingen, vb. GBO
- Overkoepelende leer, vb. mensenrechtenberoep
- Brugfiguren of outreachers
- Innovatieve projecten
- Samenwerkingsverbanden
- Signalen geven
- Iets met AI

WAT IK ZELF HET MOEILIJKSTE VIND

- De dingen die mensen het liefst willen vergeten, moeten ze telkens opnieuw vertellen.
- Iedereen wilt wel helpen, maar de meeste diensten en hulpverleners behandelen maar een deel en dus doet niemand het geheel.

2. WAAROM IK ER OOK WEL BEGRIP VOOR HEB

MECHELEN

ERIK VLAMINCK (AKA DIKKE FREDDY):

‘Ik bewonder sociale professionals.’

Is de hulpverlening te veel met zichzelf bezig?

Ik heb een enorme bewondering voor mensen die dag in dag uit met hulpvragers aan de slag gaan. Dat zijn helden. Maar de samenleving vindt ze losers. Softies. Die hulpverlening gaat daar te veel in mee en gebruikt het jargon van experten en managers om zich op te blazen. Dat is zonde en onnodig. Hulpverleners moeten gewoon trots zijn op wat ze doen en de resultaten die ze bereiken.

1. ARMOEDE IS OVERWELDIGEND

- Kan je **compleet** ontwrichten
- Procedures, methodieken en afbakening als een soort van schild
- Zowel bij hulpverleners als bij leidinggevenden en staf!

2. WAT IS ‘JUIST’?

- Ons werk voelt vaak als een enorm grote verantwoordelijkheid aan
- Niet alleen vanuit de cliënt, ook vanuit de rest van de sociale sector!
- Bureaucratie als manier om verantwoordelijkheid te externaliseren

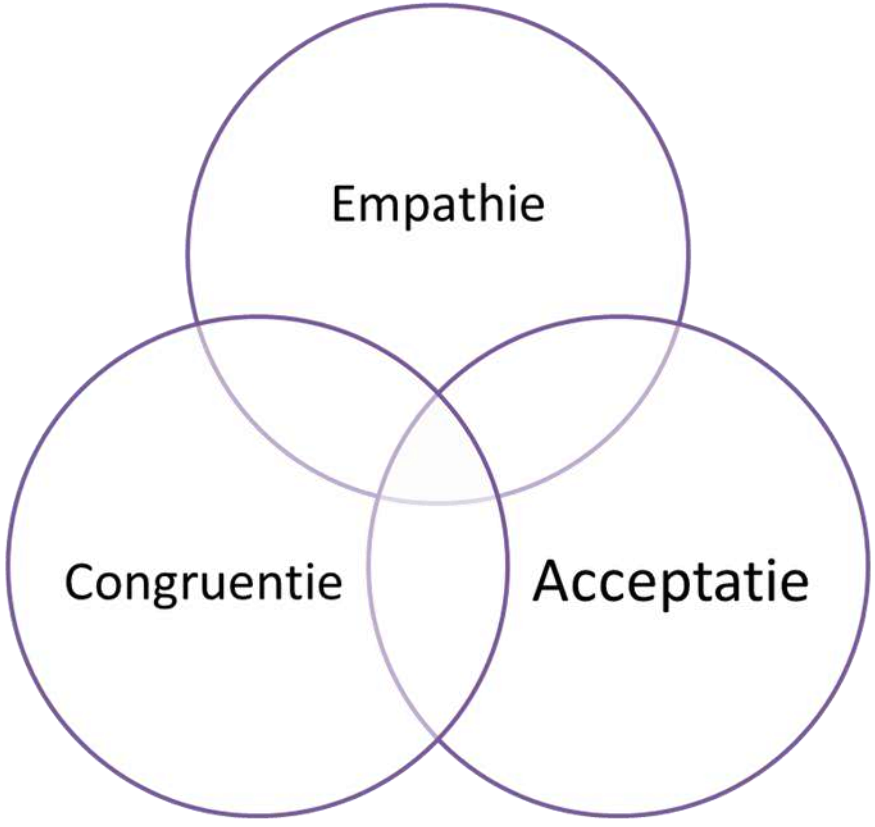
3. WIJ ZIJN NIET GOED MET CONFLICTEN

- Eerder een nieuwe afkorting toevoegen dan een oude werking grondig hertekenen of afschaffen.
- Checklisten en formalisering van samenwerking als manier om uit conflictzone te geraken.

3. DE GROTE REORGANISATIE

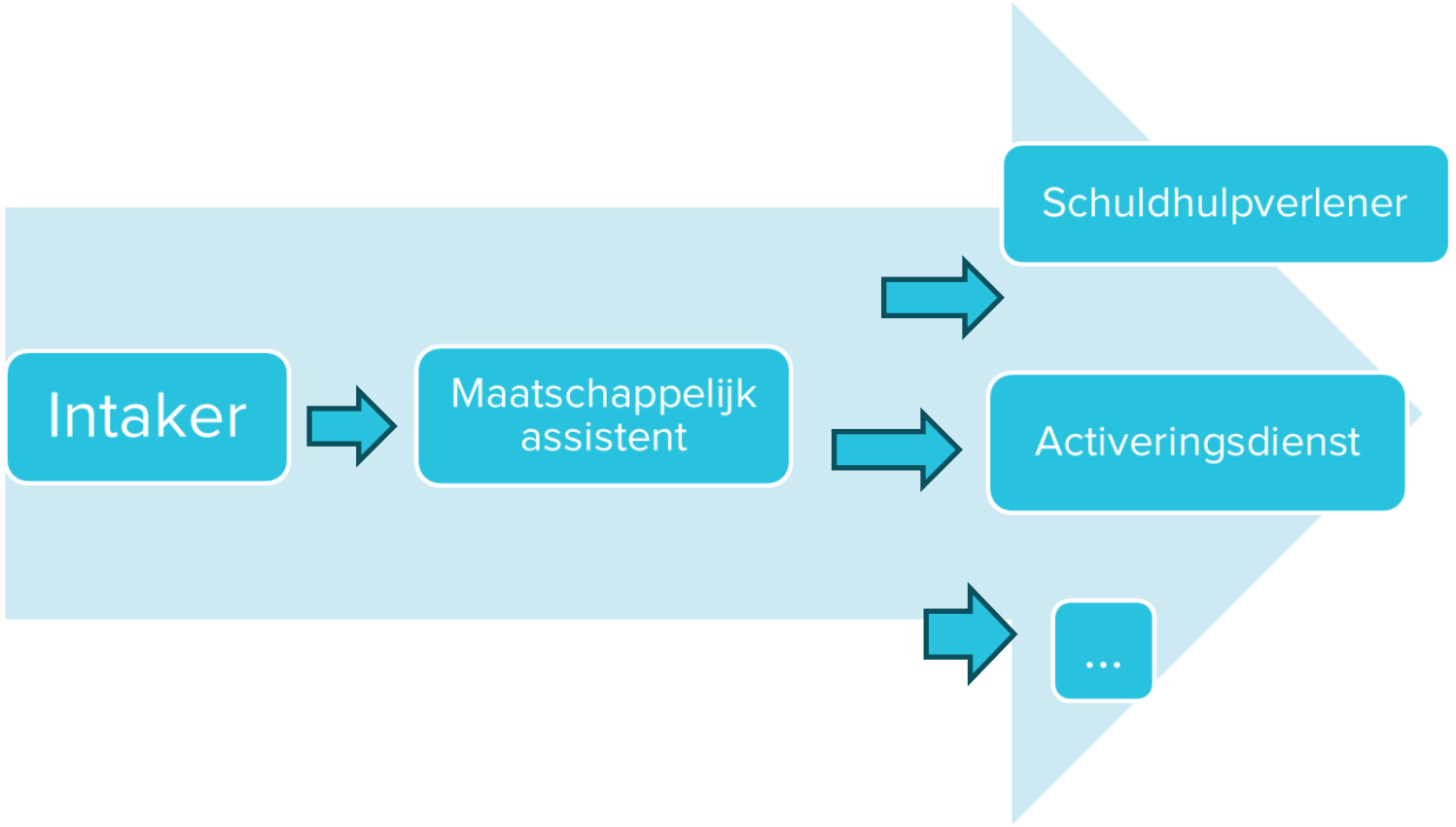
IN DE MEDISCHE SECTOR

VANUIT DE PSYCHOTHERAPIE:



Carl Rogers,
1951

MAAR WIJ WAREN TOT 2014 DUS ZO:



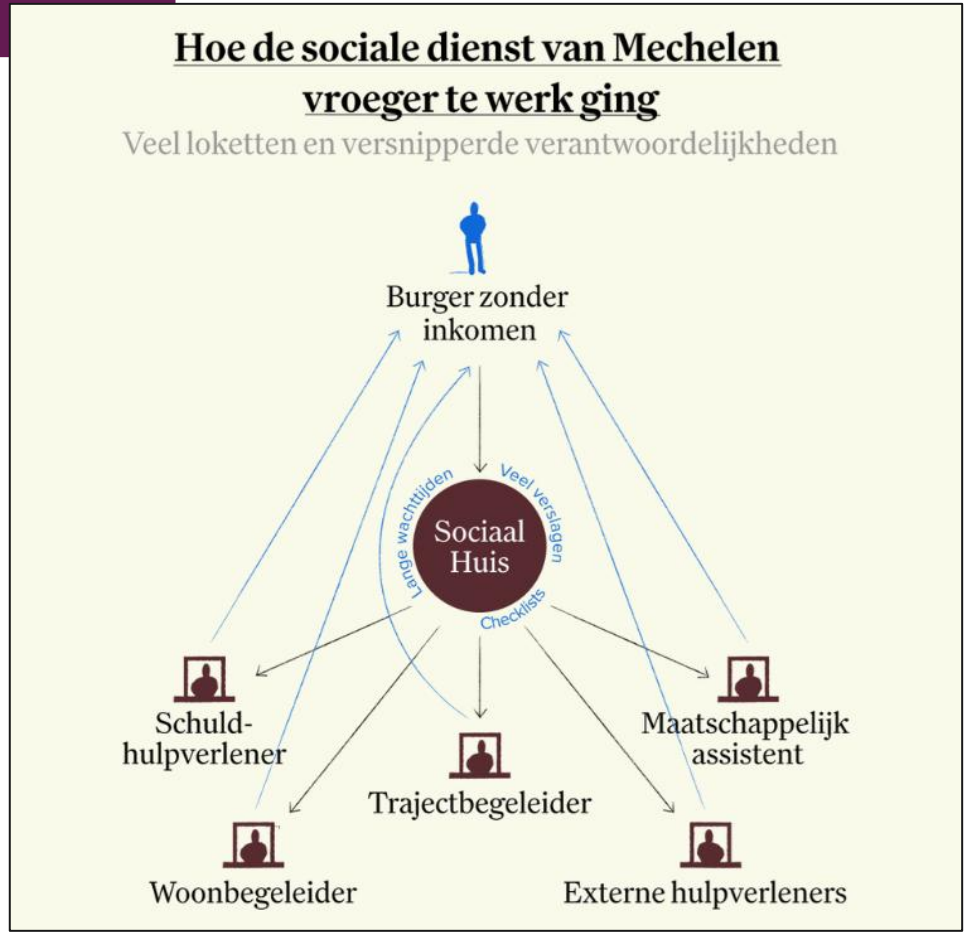
1 cliënt had veel MA’s

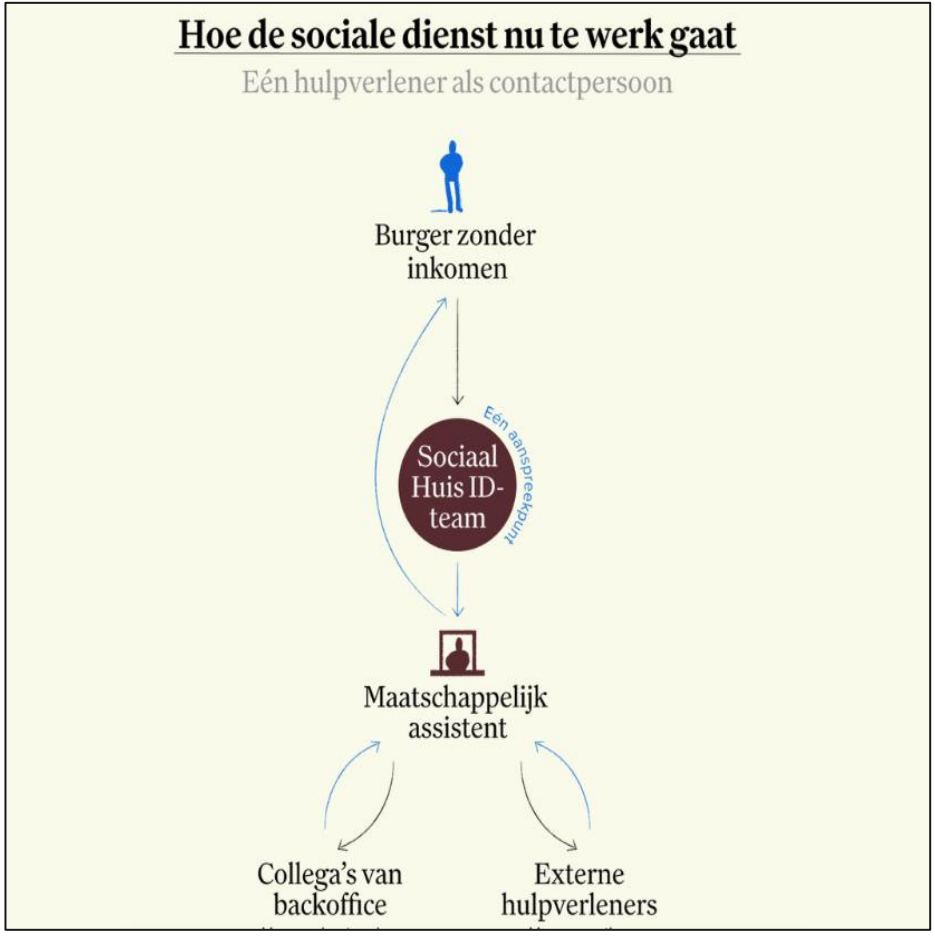
1 MA had veel cliënten

Meest cruciale factor is echter de individuele relatie

DAAROM VANAF 2015:

UIT ARTIKEL VAN TIM ‘S JONGERS:





4. HOE WE DAT DAARNA LIETEN WERKEN

IN GROTE LIJNEN

a. Laagdrempelige info & toeleiding
b. Basisstructuur begeleiding
c. Diensthoofdenniveau afgeschaft
d. Referentie-maatschappelijk assistenten
e. Backoffice-systemen
f. Grotere beslissingsautonomie

5. HOE WE DE VERANDERING DOORVOERDEN

MECHELEN

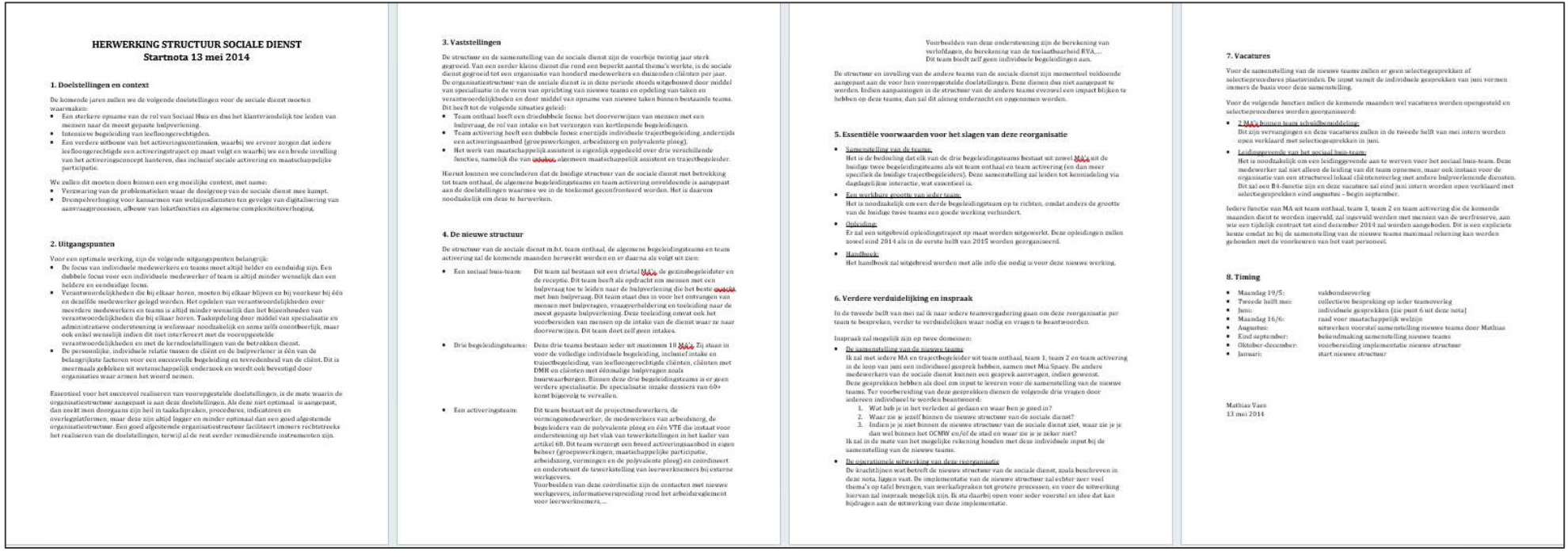
JANUARI 2014

- 1 maand ouderschapsverlof
- *"Waar ben ik hier mee bezig?"*
- Nota van 3 pagina's voor algemeen directeur en HRM-directeur

TRAJECT

- Februari 2014: verfijning met algemeen directeur & hoofd HRM
- Maart 2014: communicatie naar HMA's
- April 2014: verfijning met HMA's
- Mei 2014: communicatie naar alle MA's

STARTNOTA 13 MEI 2014



HERWERKING STRUCTUUR SOCIALE DIENST
Startnota 13 mei 2014

1. Doelstellingen en context

De komende jaren zullen we de volgende doelstellingen voor de sociale dienst moeten waarmaken:

- Een sterkere opname van de rol van Sociaal Huis en dus het klantvriendelijk toe leiden van mensen naar de meest gepaste hulpverlening.
- Intensieve begeleiding van leefloongerechtigden.
- Een verdere uitbouw van het activeringscontinuüm, waarbij we ervoor zorgen dat iedere leefloongerechtigde een activeringstraject op maat volgt en waarbij we een brede invulling van het activeringsconcept hanteren, dus inclusief sociale activering en maatschappelijke participatie.

We zullen dit moeten doen binnen een erg moeilijke context, met name:

- Verzwaring van de problematieken waar de doelgroep van de sociale dienst mee kampt.
- Drempelverhoging voor kansarmen van wetswijzigingen ten gevolge van digitalisering van aanvraagprocessen, alhoewel van loketfuncties en algemene complexiteitsverhoging.

2. Uitgangspunten

Voor een optimale werking, zijn de volgende uitgangspunten belangrijk:

- De focus van individuele medewerkers en teams moet altijd helder en eenduidig zijn. Een dubbele focus voor een individuele medewerker of team is altijd minder wenselijk dan een heldere en eenduidige focus.
- Verantwoordelijkheden die bij elkaar horen, moeten bij elkaar blijven en bij voorkeur bij één en dezelfde medewerker gelegd worden. Het opdelen van verantwoordelijkheden over meerdere medewerkers en teams is altijd minder wenselijk dan het binnenhouden van verantwoordelijkheden die bij elkaar horen. Taakopdeling door middel van specialisatie en administratieve ondersteuning is weliswaar noodzakelijk en soms zelfs onontbeerlijk, maar ook enkel wenselijk indien dit niet interfereert met de vooropgestelde verantwoordelijkheden en met de kerndoelstellingen van de betrokken dienst.
- De persoonlijke, individuele relatie tussen de cliënt en de hulpverlener is één van de belangrijkste factoren voor een succesvolle begeleiding en tevredenheid van de cliënt. Dit is meermaals gebleken uit wetenschappelijk onderzoek en wordt ook bevestigd door organisaties waar armen het woord nemen.

Essentieel voor het succesvol realiseren van vooropgestelde doelstellingen, is de mate waarin de organisatiestructuur aangepast is aan deze doelstellingen. Als deze niet optimaal is aangepast, dan zoekt men doorgaans zijn heil in taakafspraken, procedures, indicatoren en overlegplatformen, maar deze zijn altijd logger en minder optimaal dan een goed afgestemde organisatiestructuur. Een goed afgestemde organisatiestructuur faciliteert immers rechtstreeks het realiseren van de doelstellingen, terwijl al de rest eerder remediërende instrumenten zijn.

3. Vaststellingen

De structuur en de samenstelling van de sociale dienst zijn de voorbije twintig jaar sterk gegroeid. Van een eerder kleine dienst die rond een beperkt aantal thema's werkte, is de sociale dienst gegroeid tot een organisatie van honderd medewerkers en duizenden cliënten per jaar. De organisatiestructuur van de sociale dienst is in deze periode steeds uitgebouwd door middel van specialisatie in de vorm van oprichting van nieuwe teams en opdeling van taken en verantwoordelijkheden en door middel van opname van nieuwe taken binnen bestaande teams. Dit heeft tot de volgende situaties geleid:

- Team onthaal heeft een driedubbele focus: het doorverwijzen van mensen met een hulpvraag, de rol van intake en het verzorgen van kortlopende begeleidingen.
- Team activering heeft een dubbele focus: enerzijds individuele trajectbegeleiding, anderzijds een activeringsaanbod (groepswerkingen, arbeidszorg en polyvalente ploeg).
- Het werk van maatschappelijk assistent is eigenlijk opgedeeld over drie verschillende functies, namelijk die van ~~sociaal~~ algemeen maatschappelijk assistent en trajectbegeleider.

Hieruit kunnen we concluderen dat de huidige structuur van de sociale dienst met betrekking tot team onthaal, de algemene begeleidingsteams en team activering onvoldoende is aangepast aan de doelstellingen waarmee we in de toekomst geconfronteerd worden. Het is daarom noodzakelijk om deze te herwerken.

4. De nieuwe structuur

De structuur van de sociale dienst m.b.t. team onthaal, de algemene begeleidingsteams en team activering zal de komende maanden herwerkt worden en er daarna als volgt uit zien:

- Een sociaal huis-team: Dit team zal bestaan uit een drietal MA's, de gezinsbegeleider en de receptie. Dit team heeft als opdracht om mensen met een hulpvraag toe te leiden naar de hulpverlening die het beste ~~gekost~~ met hun hulpvraag. Dit team staat dus in voor het ontvangen van mensen met hulpvragen, vraagverheldering en toeleiding naar de meest gepaste hulpverlening. Deze toeleiding omvat ook het voorbereiden van mensen op de intake van de dienst waar ze naar doorverwijzen. Dit team doet zelf geen intakes.
- Drie begeleidingsteams: Deze drie teams bestaan ieder uit maximum 10 MA's. Zij staan in voor de volledige individuele begeleiding, inclusief intake en trajectbegeleiding, van leefloongerechtigde cliënten, cliënten met DMH en cliënten met éénmalige hulpvragen zoals huurwaarborgen. Binnen deze drie begeleidingsteams is er geen verdere specialisatie. De specialisatie intake dossiers van 60+ komt bijgevolg te vervallen.
- Een activeringsteam: Dit team bestaat uit de projectmedewerkers, de vormingsmedewerker, de medewerkers van arbeidszorg, de begeleiders van de polyvalente ploeg en één VTE die instaat voor ondersteuning op het vlak van tewerkstellingen in het kader van artikel 60. Dit team verzorgt een breed activeringsaanbod in eigen beheer (groepswerkingen, maatschappelijke participatie, arbeidszorg, vormingen en de polyvalente ploeg) en coördineert en ondersteunt de tewerkstelling van leerwerknemers bij externe werkgevers.
  Voorbeelden van deze coördinatie zijn de contacten met nieuwe werkgevers, informatieverspreiding rond het arbeidsreglement voor leerwerknemers, ...
  Voorbeelden van deze ondersteuning zijn de berekening van verlofdagen, de berekening van de toelaatbaarheid RVA,...
  Dit team biedt zelf geen individuele begeleidingen aan.

De structuur en invulling van de andere teams van de sociale dienst zijn momenteel voldoende aangepast aan de voor hen vooropgestelde doelstellingen. Deze diensten dus niet aangepast te worden. Indien aanpassingen in de structuur van de andere teams eveneens een impact blijken te hebben op deze teams, dan zal dit alsnog onderzocht en opgenomen worden.

5. Essentiële voorwaarden voor het slagen van deze reorganisatie

- Samenstelling van de teams:
  Het is de bedoeling dat elk van de drie begeleidingsteams bestaat uit zowel MA's uit de huidige twee begeleidingsteams als uit team onthaal en team activering (en dan meer specifiek de huidige trajectbegeleiders). Deze samenstelling zal leiden tot kennisdeling via dagdagelijkse interactie, wat essentieel is.
- Een werkbare grootte van ieder team:
  Het is noodzakelijk om een derde begeleidingsteam op te richten, omdat anders de grootte van de huidige twee teams een goede werking verhindert.
- Opleiding:
  Er zal een uitgebreid opleidingstraject op maat worden uitgewerkt. Deze opleidingen zullen zowel eind 2014 als in de eerste helft van 2015 worden georganiseerd.
- Handboek:
  Het handboek zal uitgebreid worden met alle info die nodig is voor deze nieuwe werking.

6. Verdere verduidelijking en inspraak

In de tweede helft van mei zal ik naar iedere teamvergadering gaan om deze reorganisatie per team te bespreken, verder te verduidelijken waar nodig en vragen te beantwoorden.

Inspraak zal mogelijk zijn op twee domeinen:

- De samenstelling van de nieuwe teams
  Ik zal met iedere MA en trajectbegeleider uit team onthaal, team 1, team 2 en team activering in de loop van juni een individueel gesprek hebben, samen met Mia Spaey. De andere medewerkers van de sociale dienst kunnen een gesprek aanvragen, indien gewenst. Deze gesprekken hebben als doel om input te leveren voor de samenstelling van de nieuwe teams. Ter voorbereiding van deze gesprekken dienen de volgende drie vragen door iedereen individueel te worden beantwoord:
  1. Wat heb je in het verleden al gedaan en waar ben je goed in?
  2. Waar zie je jezelf binnen de nieuwe structuur van de sociale dienst?
  3. Indien je je niet binnen de nieuwe structuur van de sociale dienst ziet, waar zie je je dan wel binnen het OCMW en/of de stad en waar zie je je zeker niet?

  Ik zal in de mate van het mogelijke rekening houden met deze individuele input bij de samenstelling van de nieuwe teams.
- De operationele uitwerking van deze reorganisatie
  De krachtlijnen wat betreft de nieuwe structuur van de sociale dienst, zoals beschreven in deze nota, liggen vast. De implementatie van de nieuwe structuur zal echter zeer veel thema's op tafel brengen, van werkafspraken tot grotere processen, en voor de uitwerking hiervan zal inspraak mogelijk zijn. Ik sta daarbij open voor ieder voorstel en idee dat kan bijdragen aan de uitwerking van deze implementatie.

7. Vacatures

Voor de samenstelling van de nieuwe teams zullen er geen selectiegesprekken of selectieprocedures plaatsvinden. De input vanuit de individuele gesprekken van juni vormen immers de basis voor deze samenstelling.

Voor de volgende functies zullen de komende maanden wel vacatures worden opengesteld en selectieprocedures worden georganiseerd:

- 2 MA's binnen team schuldbemiddeling:
  Dit zijn vervangingen en deze vacatures zullen in de tweede helft van mei intern worden open verklaard met selectiegesprekken in juni.
- Leidinggevende van het sociaal huis-team:
  Het is noodzakelijk om een leidinggevende aan te werven voor het sociaal huis-team. Deze medewerker zal niet alleen de leiding van dit team opnemen, maar ook instaan voor de organisatie van een structureel lokaal cliëntenoverleg met andere hulpverlenende diensten. Dit zal een B4-functie zijn en deze vacature zal eind juni intern worden open verklaard met selectiegesprekken eind augustus – begin september.

Iedere functie van MA uit team onthaal, team 1, team 2 en team activering die de komende maanden dient te worden ingevuld, zal ingevuld worden met mensen van de werfreserve, aan wie een tijdelijk contract tot eind december 2014 zal worden aangeboden. Dit is een expliciete keuze omdat in bij de samenstelling van de nieuwe teams maximaal rekening kan worden gehouden met de voorkeuren van het vast personeel.

8. Timing

• Maandag 19/5:	vakbondsoverleg
• Tweede helft mei:	collectieve bespreking op ieder teamoverleg
• Juni:	individuele gesprekken [zie punt 6 uit deze nota]
• Maandag 16/6:	raad voor maatschappelijk welzijn
• Augustus:	uitwerken voorstel samenstelling nieuwe teams door Mathias
• Eind september:	bekendmaking samenstelling nieuwe teams
• Oktober-december:	voorbereiding implementatie nieuwe structuur
• Januari:	start nieuwe structuur

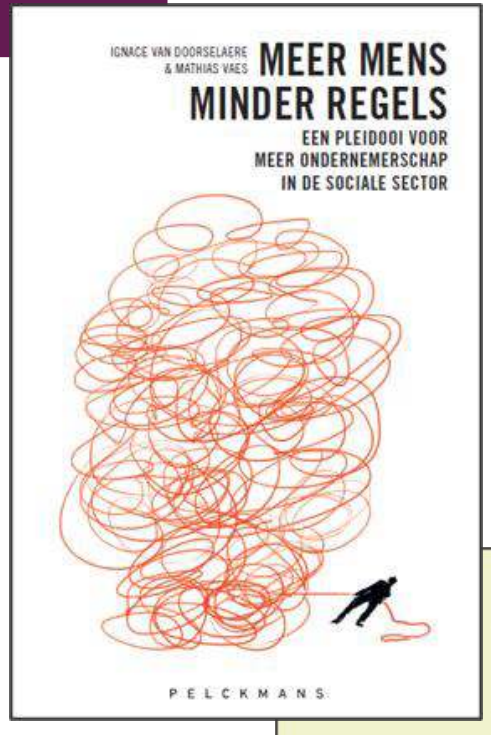
Mathias Vaes
13 mei 2014

TRAJECT

- 2015 – 2016: laten inzakken

- Vanaf dan: gradueel uitbouwen van backoffice werkingen, referentie-MA's, thematische hulpgelden,…
- Nu doen we quasi alles eerder samen

MEER INFO



Mathias.vaes@mechelen.be

Linkedin!!!

Echt altijd welkom

DIALOOG!!!

MECHELEN