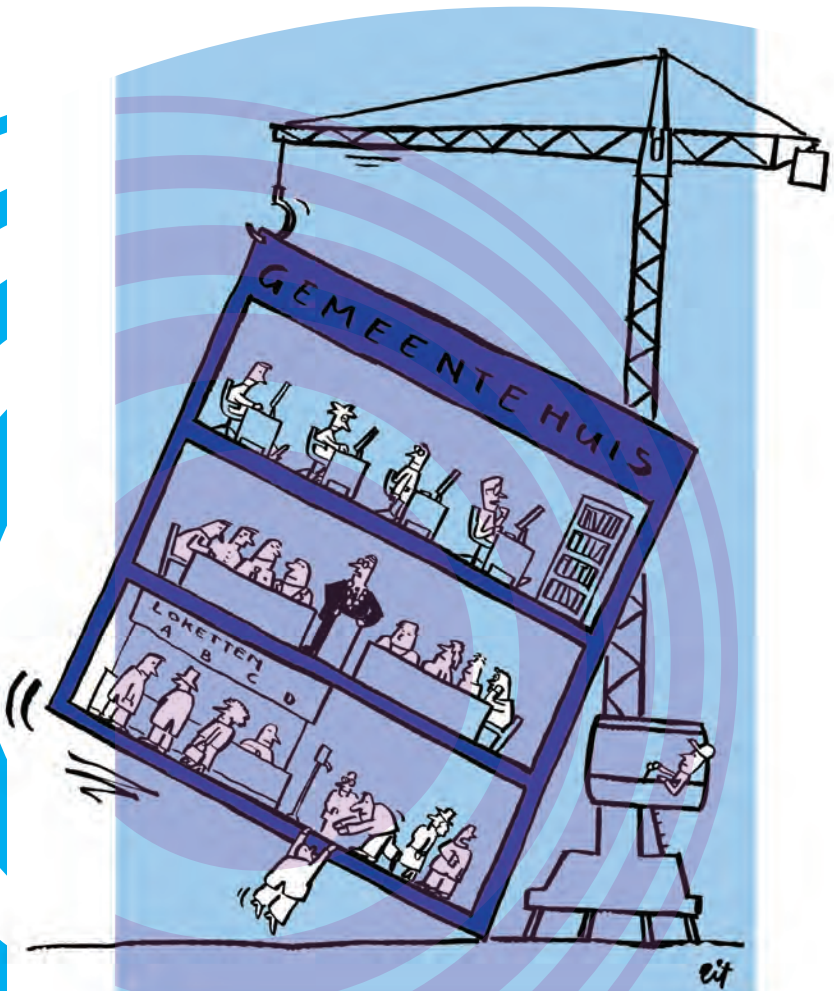




Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Kantelen in de Wmo

HANDREIKING VOOR VISIEONTWIKKELING
EN ORGANISATIEVERANDERING



Kantelen in de Wmo

Handreiking voor visieontwikkeling en organisatieverandering

Colofon

Deze publicatie is uitgegeven door de VNG in het kader van project De Kanteling, september 2010.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
www.vng.nl/dekanteling

Tekst

Heleen Rijnkels (BMC)
Saskia de Man (BMC)

Redactie

VNG

Illustraties

Eit Hasker
www.eithasker.nl

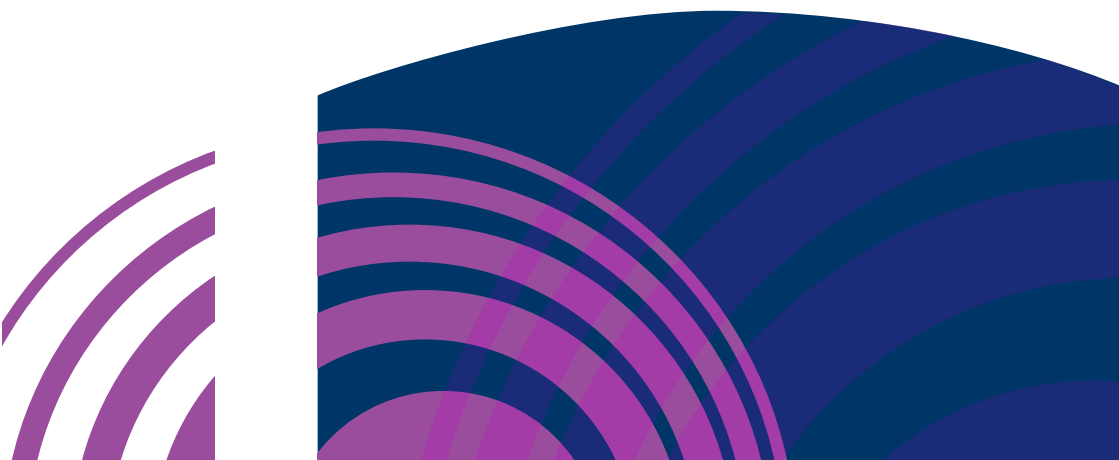
Opmaak

VNG - Chris Koning

Druk

Excelsior, Den Haag

Copyright 2010, VNG



Inhoudsopgave

Inleiding	5
Aanleiding	5
Achtergronden	6
Kernfuncties van kantelen	9
Visie en strategie	13
Visie op maatschappelijke ondersteuning	13
Strategie bepalen	15
Beleids- en begrotingscyclus	19
Organisatieverandering	23
Interne organisatie	24
Externe oriëntatie	28
Communicatie met burgers	32
Draagvlak als continu proces	34
Doorontwikkeling	39
Evaluatie	39
Doorontwikkeling	41





Inleiding

Aanleiding

Met de komst van de Wmo is er een vernieuwend concept bij gemeenten geïntroduceerd: de compensatieplicht. Gemeenten hebben de taak om burgers te ondersteunen bij hun deelname aan de samenleving. Maar hoe gemeenten die verantwoordelijkheid invullen schrijft de wet niet voor.

De Kanteling is een project van de VNG dat erop gericht is gemeenten te ondersteunen om invulling te geven aan de compensatieplicht. Centraal hierbij staat een omslag van claim- en aanbodgericht werken (voorzieningen en hulpmiddelen) naar vraag- en resultaatgericht werken (participatie en zelfredzaamheid). Een dergelijke omslag vraagt in veel gemeenten om ingrijpende veranderingen, zowel in de interne organisatie als in de relatie met burgers en partnerorganisaties.

Gemeenten zullen in de komende periode moeten bezuinigen; waarschijnlijk ook op maatschappelijke ondersteuning. Hoewel kantelen geen oplossing is voor geldtekort in de Wmo, kan de nieuwe manier van

werken behulpzaam zijn bij stellen van (financiële) prioriteiten.

In deze handreiking geven we een aantal procedurele handvatten die houvast bieden voor de kanteling in de eigen gemeente. De handreiking is hiermee primair geschreven voor beleidsmedewerkers of projectleiders Wmo/De kanteling. Gemeenten die al aan het kantelen zijn, kunnen de handreiking gebruiken om het proces verder vorm te geven en zonodig bij te sturen.

Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk geven we een korte inhoudelijke achtergrondinformatie over de Wmo, de compensatieplicht, het denken in resultaten en De Kanteling. De drie volgende hoofdstukken gaan in op de elementen die gebruikt kunnen worden om de kanteling in eigen gemeente in gang te zetten en te houden. Onder visie en strategie beschrijven we op welke manier de lokale inhoudelijke uitgangspunten voor de kanteling geformuleerd kunnen worden. In het hoofdstuk organisatieverandering beschrijven we wat de kanteling betekent voor de interne organisatie en de relatie met externe partners en burgers. Om de inhoudelijke visie op de Wmo en De Kanteling te realiseren zal er zowel intern als extern een veranderingsproces plaats moeten vinden. De samenwerking met burgers en partnerorganisaties staat in deze hele publicatie centraal.

Het proces van kantelen zal in de praktijk meestal niet lineair zijn. Het gaat om een dynamisch proces van visie, strategie en organisatieverandering. Sommige onderdelen van het proces zullen meerdere keren herhaald moeten worden en soms zult u terugrijpen naar een onderdeel. De opbouw in de hoofdstukken is 'van abstract naar concreet', in de praktijk zal het kantelingsproces deze volgorde niet altijd hebben.

Achtergronden

De centrale doelstelling van de Wmo is het stimuleren van participatie en zelfredzaamheid van alle burgers. Het gaat daarbij onder meer

om de ondersteuning van mensen met een beperking. De Wmo is een kaderwet die veel ruimte laat aan gemeenten om hier binnen de lokale context invulling aan te geven.

Compensatieplicht

Een belangrijke vernieuwing in de Wmo is de introductie van de compensatieplicht. In tegenstelling tot de Wvg, één van de voorgangers van de Wmo, zijn gemeenten niet meer gebonden aan het verstrekken van een aantal omschreven voorzieningen, maar hebben de vrijheid om zelf keuzes te maken over de manier waarop zij (individuele) burgers ondersteunen bij hun deelname aan de samenleving. Artikel 4 van de Wmo verplicht het College van Burgermeester en Wethouders om burgers met een beperking te compenseren op de volgende vier domeinen:

- Een huishouden kunnen voeren.
- Zich kunnen verplaatsen in en om het huis.
- Zich lokaal kunnen verplaatsen per vervoermiddel.
- Medemensen kunnen ontmoeten en op basis hiervan sociale verbanden kunnen aangaan.

In de wet staat niet hoe de ondersteuning er uit moet zien. Wat telt is het resultaat. Over de manier waarop dit resultaat behaald wordt, gaat de kanteling. Ook in de jurisprudentie zien we in toenemende mate het denken in resultaten terug.

Samen met CG-raad en CSO heeft de VNG artikel 4 van de wet geconcretiseerd in acht resultaten:

- Wonen in een schoon en leefbaar huis.
- Wonen in een voor hem/haar geschikt huis.
- Beschikken over goederen voor primaire levensbehoeften.
- Beschikken over schone, draagbare en doelmatige kleding.
- Thuis zorgen voor kinderen die tot het gezin behoren.
- Zich verplaatsen in, om en nabij het huis.
- Zich lokaal verplaatsen per vervoermiddel.
- De mogelijkheid hebben om contacten te hebben met medemensen

en deel te nemen aan recreatieve, maatschappelijke of religieuze activiteiten.

De resultaten worden niet alleen behaald door het bieden van (individuele) voorzieningen. Een arrangement kan voor een groot deel bestaan uit algemene voorzieningen. Bovendien biedt het denken in resultaten ruimte aan de ontwikkeling en innovatie van (nieuwe vormen van) hulp en ondersteuning¹.

Kantelen doe je samen

De Kanteling gaat verder dan het anders inrichten van de Wmo-dienstverlening binnen de gemeentelijke organisatie. Het gaat nadrukkelijk ook over een nieuw samenspel met burgers en partnerorganisaties.

Het uitgangspunt van de vernieuwing zijn de burgers zelf. De uiteindelijke doelstelling is dat zij beter en/of langer kunnen blijven meedoen in de samenleving. De taak van de gemeente is om aan de hand van de compensatieplicht en de acht resultaten in kaart te brengen wat de ondersteuningsbehoefte van de burger is en passende oplossingen aan te bieden of te faciliteren. De focus verschuift van het verstrekken van (individuele) voorzieningen naar vraagverheldering en het ontwikkelen van nieuwe oplossingen.

Dit vraagt echter ook een kanteling bij de burger zelf. De Wmo gaat in eerste instantie uit van zijn eigen kracht en verantwoordelijkheid. De relatie tussen burger en gemeente wordt hiermee meer wederkerig. Het is niet langer de burger die een voorziening claimt en de gemeente die de aanvraag beoordeelt, maar de burger die samen met de gemeente in kaart brengt wat zijn mogelijkheden en belemmeringen zijn en met welke oplossingen hij zonedig kan worden ondersteund.

1 Zie voor meer informatie de brochure Denken in resultaten en Het Arrangement. Beide publicaties zijn te downloaden via www.vng.nl/dekanteling

Tenslotte is de kanteling ook van invloed op de relatie met partnerorganisaties, die vaak een groot deel van de Wmo arrangementen uitvoeren. Maatwerk voor iedere burger vraagt om nieuwe en flexibel inzetbare oplossingen. Bovendien kunnen partnerorganisaties een belangrijke rol krijgen in de vraagverheldering ('het gesprek'). Hoe de relatie tussen gemeente en partnerorganisaties zich ontwikkelt is afhankelijk van de inhoudelijke keuzes die lokaal gemaakt worden.

Kernfuncties van kantelen

In opzet en uitvoering van De Kanteling draait het om een aantal kernfuncties. Dit zijn de stappen die iedere burger met een ondersteuningsbehoefte gemiddeld genomen doorloopt. Hoe u de kernfuncties vormgeeft is afhankelijk van uw Wmo-visie en ideeën over de rol van gemeente, partnerorganisaties en burgers².



Het eerste contact

Als mensen een vraag of probleem hebben moeten zij zich op een plek kunnen melden, waar hun vraag opgepakt wordt. Dit kan iemand uit hun informele netwerk zijn, een partnerorganisatie of het Wmo-loket. Voor burgers die zelf geen initiatief nemen om hun vraag te stellen (zorgmijders) komt het eerste contact tot stand via signalen uit hun omgeving. Het resultaat van het eerste contact is dat de burger weet waar hij naartoe kan met zijn vraag. U kunt er voor kiezen de informa-

2 In de publicatie 'Van eerste contact tot arrangement: inhoudelijke keuzes bij De Kanteling' worden deze functies nader toegelicht en worden de mogelijke inhoudelijke keuzes in beeld gebracht.



tie- en adviesfunctie in of dichtbij het Wmo-loket onder te brengen. Een andere keuze is om deze functie een plek in de wijk te geven.

*Het gesprek*³

In het gesprek wordt de ondersteuningsbehoefte van de burger in kaart gebracht. Dit kan door een medewerker van een partnerorganisatie of door een Wmo-consulent. De vraagverheldering sluit aan bij de eigen kracht van de burger. Wat kan iemand wél, en welke ondersteuning is daar bij nodig? Welk resultaat moet bereikt worden? Pas als de ondersteuningsbehoefte in kaart is gebracht, wordt naar oplossingen gezocht. Dat kan in hetzelfde gesprek zijn, maar het kan ook meerdere gesprekken vragen. Belangrijk is dat de vraagverheldering en de beoordeling van aanvragen voor individuele voorzieningen van elkaar losgekoppeld zijn.

3 Meer informatie over de juridische aspecten van het gesprek is te vinden in het boekje 'Het Gesprek deel I: bouwsteen voor de Wmo modelverordening', dat is te downloaden via www.vng.nl/dekanteling.

Niet alle vragen van burgers leiden tot een gesprek. Eenvoudige vragen worden snel en laagdrempelig opgelost. Om snel te bepalen wanneer een gesprek nodig is, kunt u een korte checklist of quickscan gebruiken.

Toewijzing van individuele voorzieningen

Onderdeel van het arrangement kan een individuele voorziening zijn. Deze wordt door middel van een beschikking toe- of afgewezen op basis van de Wmo verordening.

Het arrangement⁴

Het pakket aan oplossingen dat in het gesprek is afgesproken, noemen we het arrangement. Het gaat om een onderling samenhangend pakket van informele ondersteuning, algemene en individuele voorzieningen. Doordat arrangementen breed samengesteld kunnen zijn, zullen vaak meerdere aanbieders en partners betrokken zijn bij de uitvoering.

4 Meer informatie over vernieuwing in oplossingen en arrangementen is te vinden in het boekje 'Het arrangement', dat is te downloaden via www.vng.nl/dekanteling





Visie en strategie

Visie op maatschappelijke ondersteuning

Aan de basis van de visievorming op De Kanteling staat een aantal fundamentele keuzes ten aanzien van de rol die de gemeente voor zichzelf, de burger en de maatschappelijke partners ziet ten aanzien van maatschappelijke ondersteuning.

De doelstelling van de Wmo is het stimuleren en versterken van de zelfredzaamheid en participatie van de burger. In de visie op de kanteling wordt beschreven welk ambitieniveau en welke rolverdeling de gemeente daarbij voor ogen staat. Hoe ziet de uitvoering van de Wmo er in de gemeente over 4 jaar uit? Het gaat hierbij om een globale doelstelling, maar wel een waarbij al een aantal fundamentele keuzes gemaakt wordt. De visie moet richting geven aan de strategie en het verdere plan van aanpak.

Een noodzakelijke stap voor de kanteling is dus om de eerste ideeën uit te werken in een visiedocument. Dit visiedocument zal later deel uitmaken van een projectplan dat ook gevuld wordt met strategie en de aanpak van het kantelingproces. Bij het formuleren van een visie zijn

lokale context en historie van groot belang. Er zijn vaak al verschillende kaders die hier richting aan geven, waaronder:

- het coalitieakkoord
- het Wmo-beleidskader
- andere beleidskaders op het terrein van wonen, zorg, welzijn
- de bestaande visie op gemeentelijke dienstverlening

De volgende punten kunnen onderdeel zijn van de visie op de kanteling:

- De rol van de gemeente en gemeentelijke partners.
- De mate waarin een beroep gedaan wordt op eigen kracht en mogelijkheden van burgers.
- De wijze waarop er oog is voor de specifieke situatie van de burger en waarop gestreefd wordt naar ondersteuning op maat.
- De mate waarin ruimte bestaat voor innovatie en vernieuwing in het aanbod.
- De rol van inclusief beleid; in hoeverre is een inclusieve samenleving te realiseren.
- De functie van informele netwerken en sociale structuren (mantelzorg, vrienden, familie, vrijwilligers, burens) en de wijze waarop deze optimaal benut kunnen worden.

De visie is een leidend principe in de ontwikkeling naar een participatiesamenleving en concrete organisatieverandering. Het is daarom van belang om in deze fase breed draagvlak te organiseren. De portefeuillehouder neemt het initiatief om het onderwerp op de lokale agenda te zetten en om de verschillende partijen te informeren en te betrekken.

We denken in ieder geval aan:

- Gemeenteraad
- Ambtelijke organisatie (van bestuur en management tot werkvloer)
- Organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn
- Wmo-raad of andere platforms van burger- en cliëntvertegenwoordiging

In het hoofdstuk over organisatieverandering leest u meer over de manier waarop u draagvlak kunt creëren en behouden.

Resultaat

- Een uitgeschreven en visie op maatschappelijke ondersteuning en invulling van de compensatieplicht in de Wmo.
- Gemeenteraad, partnerorganisaties, burgers en Wmo-raad of andere cliëntvertegenwoordigers zijn betrokken en onderschrijven de visie.

Strategie bepalen

Bij de visievorming is de vraag beantwoord waar de gemeente over een bepaalde periode wil zijn met de uitvoering van de Wmo en de kanteling. Vervolgens bepaalt u hoe u dat doel wilt bereiken, wat de strategie is. Als u in uw visie kiest voor een centrale rol voor de gemeente geeft u partners een andere rol dan als u kiest voor een meer decentrale aanpak. We beschrijven hieronder een aantal mogelijkheden om de strategie vorm te geven en benoemen tevens een aantal aandachtspunten. De strategie vormt samen met de visie de basis voor de concrete uitvoering.

Strategie

Tijdens de visievorming zijn veel partnerorganisaties al geconsulteerd. Belangrijke vraag bij het bepalen van de strategie is welke rollen de verschillende organisaties in het verdere proces krijgen. Wie vraagt u op welk moment aan tafel? Op welke aspecten laat je die organisaties meepraten? Vraag organisaties ook naar hun eigen ambities en vraag hen hoe ze aankijken tegen samenwerking met andere partners.

Denk na over de manier waarop u externe partijen gaat verbinden aan de aanpak van de kanteling. Hoe betreft u organisaties op bestuurlijk niveau en hoe geeft u professionals en vrijwilligers een plek in de uitvoering? Bedenk welke organisaties u al in de fase van een eventuele proeftuin een rol in de uitvoering geeft. Zorg voor een overzichtelijk aantal centrale spelers waarbij u ook rekening houdt met de onderlinge

dynamiek tussen organisaties. Om scherp te krijgen welke partners een rol in het proces van de kanteling krijgen, kan het helpen om na te gaan welke partners in andere trajecten een rol hebben.

Krachtenveldanalyse

Een manier om partijen in beeld te brengen is het maken van een krachtenveldanalyse. In het kort bestaat deze uit de volgende stappen:

- inventariseren van betrokken organisaties en sleutelfiguren
- vaststellen van de strategische relevantie van deze organisaties en sleutelfiguren (wie kan wat bijdragen op welk moment?)
- verkennen van de samenwerkingsmogelijkheden
- verbeteren of opbouwen van relaties
- organiseren van gezamenlijke acties

Zijn de organisaties ‘klaar’ voor een actieve rol in de kanteling en welke voorwaarden kunt u als gemeente daarbij creëren? Denk daarbij aan zaken als training, gezamenlijk cliëntoverleg en een aanjaagrol in het bij elkaar brengen van partijen. Maar keer de vraag ook om en bedenk wat u als gemeente kunt leren van uw partnerorganisaties.

De kaders die tijdens de visievorming zijn geïnventariseerd geven al globaal richting aan de kanteling binnen de gemeente. Op basis van de inventarisatie van de verschillende partnerorganisaties krijgt de visie inhoudelijke inkleuring. Afhankelijk van de gekozen visie, krachtenveldanalyse, de lokale context en de verzamelde input uit de consultatie van partnerorganisaties kunt u verschillende vertrekpunten kiezen voor de positionering van organisaties. We onderscheiden in ieder geval twee ideaaltypische mogelijkheden die we in onderstaande tabel kort benoemen.

De gemeente centraal	Het netwerk als basis
Vertrekpunt is de staande Wmo uitvoeringsorganisatie. Spil in deze benadering zijn goed gekwalificeerde en competente Wmo-consulenten, die werken vanuit een centraal gemeentelijk Wmo-loket.	Vertrekpunt is nabijheid van verschillende partnerorganisaties bij de burger. Spil in deze benadering zijn professionals en vrijwilligers, die bij de burger thuis of op decentrale locaties in contact komen met de Wmo-doelgroep.

In de praktijk is dit uiteraard geen kwestie van het één of het ander; vele tussenvormen met verschillende accenten zijn mogelijk, zoals het werken met gemeentelijke Wmo consulenten vanuit decentrale locaties. Leidende vraag bij de strategiebepaling kan zijn:

“Op welke manier bereiken we in onze gemeente het beste de doelstellingen van de Wmo, binnen de bestaande (beleids- en financiële) kaders, rekening houdend met de specifieke gemeentekarakteristieken en meewegend de belangen van burgers en partnerorganisaties, waarbij we kunnen rekenen op het grootst mogelijke draagvlak?”.

Wat het antwoord op die vraag is kan per gemeente sterk verschillen. In de ene gemeente ligt het voor de hand om te werken vanuit een goed lopende Wmo uitvoeringorganisatie, in een andere gemeente werkt het beter om bestaande stevige netwerkstructuren te benutten.

Voor de strategievorming kunnen nadere consultaties plaatsvinden met verschillende partnerorganisaties:

- Welzijnswerk (ouderadviseur, opbouwwerker, sociaal-cultureel werker)
- maatschappelijk werk
- mantelzorgondersteuning
- MEE

Bij vrijwilligers(organisaties) kunt u denken aan:

- sportverenigingen
- kerken
- maatjesprojecten
- vrijwillige hulpdiensten
- bezoekvrijwilligers
- culturele verenigingen
- belangenorganisaties voor bijvoorbeeld ouderen en mensen met een beperking

Ook organisaties in de zorg zijn belangrijke spelers in het netwerk.

Denk aan:

- huisartsen
- centrum voor jeugd en gezin
- zorg en ondersteuning thuis
- geestelijke gezondheidszorg
- ouderenzorg
- zorg voor mensen met een verstandelijke beperking

Werken met een proeftuin

Bij het kantelen in de Wmo kan het handig zijn om 'klein' te beginnen.

U kunt zich bijvoorbeeld richten op:

- een onderdeel van de dienstverlening (bijvoorbeeld de intake bij het Wmo-loket)
- één van de kernfuncties van de kanteling (bijvoorbeeld 'het eerste contact' of 'het gesprek')

- een specifieke doelgroep van maatschappelijke ondersteuning (bijvoorbeeld burgers die geen begeleiding meer krijgen uit de AWBZ)

Het voordeel van het werken met een proeftuin is dat u makkelijker kunt bijsturen en kunt werken aan een nieuwe werkwijze parallel aan de bestaande manier van werken. Ook is het prettig om met een beperkt aantal medewerkers en partnerorganisaties te starten. De leerervaringen benut u later als u de werkwijze grootschaliger gaat toepassen.

Bedenk wel dat de ervaringen van de proeftuin uiteindelijk gemeentebreed geïmplementeerd moeten worden. Hoe gaat u de stap zetten van enthousiaste pioniers naar het betrekken van een grotere groep medewerkers en organisaties? Bepaal ook de doorlooptijd die u wilt uittrekken voor een proeftuin.

Kantelen is oefenen, organiseren, uitvoeren en weer bijstellen en dat vraagt tijd. Enerzijds moet het tempo er goed in blijven, anderzijds is tijd voor reflectie belangrijk.

Resultaat

Een strategie waarin de rol van de gemeente is beschreven, waarin duidelijk keuzes zijn gemaakt over welke partnerorganisaties op welk moment worden betrokken, en waarin een keuze is gemaakt voor het al dan niet werken met een proeftuin.

Beleids- en begrotingscyclus

Kantelen is een veranderingsproces dat een plek moet krijgen binnen de bestaande kaders en processen van de gemeentelijke organisatie. Dat heeft onder meer betrekking op de rolverdeling en afspraken tussen gemeente en maatschappelijke partners, maar ook op de gemeentelijke beleids- en begrotingscyclus.

Maatschappelijke verkenning

Signalen van maatschappelijke partners, beleidsevaluaties, wijkanaly-

ses, trendrapportages en vragen en problemen van individuele burgers worden gebruikt om de maatschappelijke situatie in beeld te brengen. Op basis van deze informatie kunnen er prioriteiten worden gesteld ten aanzien van de inzet van middelen voor maatschappelijke ondersteuning.

Kaderstelling in de programmabegroting

De gemeenteraad stelt op basis van de beschikbare informatie de kaders door middel van het vaststellen van de programmabegroting. Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en de lv3-systematiek stellen een aantal formele eisen aan de manier waarop de gemeentelijke financiële cyclus wordt ingericht. Deze regels laten gemeenten echter de ruimte om ten aanzien van de programmabegroting eigen keuzes te maken. Het aantal programma's en de indeling in onderwerpen zijn niet voorgeschreven. Gemeenten hebben dus de vrijheid om bijvoorbeeld een programma Wmo op te stellen. Door de Wmo als herkenbaar element in de begroting te positioneren kunnen duidelijker keuzes gemaakt worden ten aanzien van financiële verschuivingen binnen de Wmo, en eventueel ook tussen de Wmo en andere programma's.

Uitvoering en contractering

In deze fase van de beleidscyclus treedt de gemeente op als opdrachtgever. Binnen de kaders van de programmabegroting formuleert het college haar doelen en bekijkt welke activiteiten zelf uitgevoerd worden en welke activiteiten bij derden belegd worden. Er worden (subsidie) afspraken met maatschappelijke partners gemaakt en afgesproken op welk niveau sturing en verantwoording plaats gaat vinden.

Verantwoording

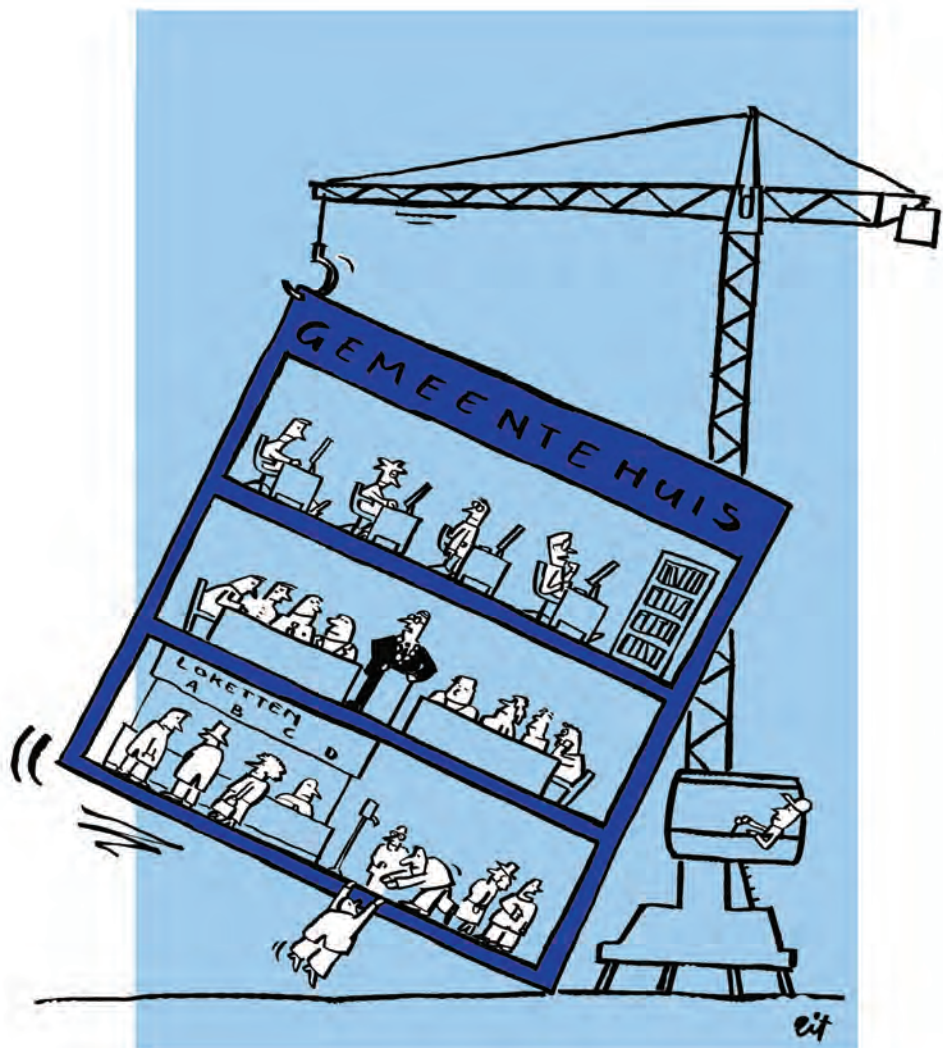
In deze fase van de beleidscyclus zorgt de gemeente in haar rol als opdrachtgever voor het monitoren van de uitvoering. Maatschappelijke partners leggen verantwoording af over de uitgevoerde activiteiten en prestaties. Het college legt door middel van de jaarstukken verantwoording af aan de raad.

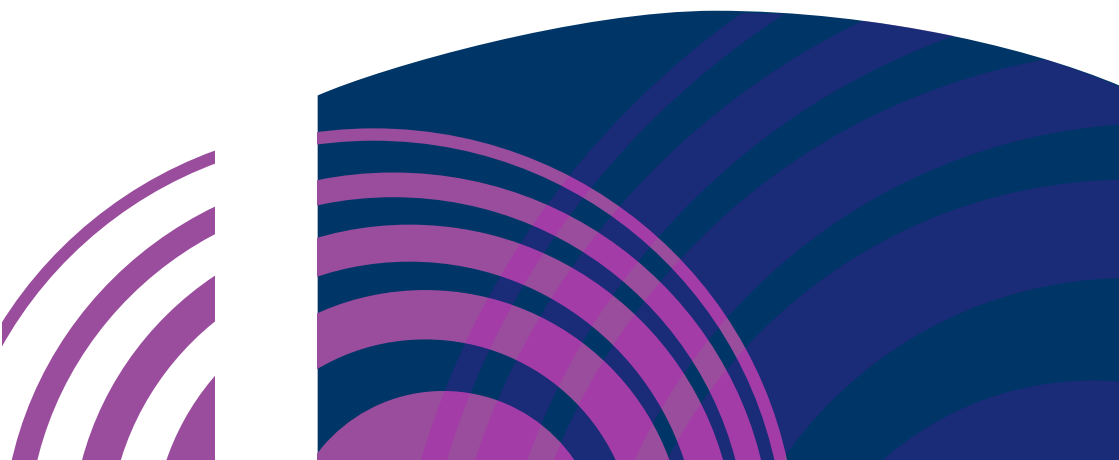
Evaluatie

In deze fase van de beleidscyclus neemt de gemeente weer de rol van regievoerder aan. Is het gelukt het maatschappelijk vraagstuk op te lossen? Zijn er nieuwe vragen gekomen? Maatschappelijke partners zetten, in de rol van adviseur en partner, kennis van lokale netwerken, bewoners, uitgevoerde activiteiten en nieuwe trends in om samen met de gemeente de balans op te maken. Tevens wordt in deze fase vooruit gekeken en de verbinding gelegd naar fase 1 van de volgende beleidscyclus.

Resultaat

- De uitgangspunten van de kanteling zijn doorvertaald in de gemeentelijke beleids- en begrotingscyclus.





Organisatieverandering

Kantelen is een proces dat betekenis en ook consequenties heeft voor alle betrokkenen: de gemeentelijke organisatie, partnerorganisaties, vrijwilligersorganisaties en burgers. U kunt er als gemeente voor kiezen om 'het goede voorbeeld' te geven, door het voortouw voor de kanteling te nemen en verwachtingen ten aanzien van de andere partijen te benoemen. Wellicht dat in de praktijk maatschappelijke organisaties 'vooruit' zijn en zij u de voorwaarden kunnen meegeven waaronder zij de kanteling optimaal kunnen uitvoeren. Ook een Wmo raad kan een pro-actieve benadering kiezen en vanuit burgerperspectief suggesties meegeven voor werkwijze en benadering.

Bij de concrete aanpak en invulling van de kanteling zult u zich richten op de volgende drie 'speelvelden':

- 1 de interne organisatie (ambtelijk, bestuurlijk en politiek);
- 2 de externe oriëntatie (rol van partnerorganisaties);
- 3 de communicatie met burgers.

Interne organisatie

Structuur

Een nieuwe werkwijze vraagt om aanpassingen van en in de bestaande (organisatie)structuur. De gemeentelijke organisatie is nu veelal gestructureerd naar domeinen (zorg en welzijn, ruimte en wonen, onderwijs). Denken en handelen vanuit de burger vraagt echter om een nieuw concept. Zo zien we steeds vaker een kanteling naar het wijkgericht of programmatisch werken.

De kanteling houdt een omslag in van aanbodgericht naar vraaggericht werken. De structuur van de Wmo uitvoeringsorganisatie moet erop ingericht zijn om tot passende oplossingen te kunnen komen voor iedere burger met een ondersteuningsbehoefte. Die ondersteuning kan bestaan uit informele hulp (uit het eigen netwerk), een algemeen toegankelijke of collectieve voorziening, en/of een individuele voorziening. Dit vraagt om goede verbindingen met maatschappelijke organisaties op het gebied van vrijwilligerswerk, mantelzorgondersteuning, welzijnsvoorzieningen, hulp bij het huishouden en de vele andere vormen van ondersteuning.

Een gekantelde Wmo vraagt om een integrale aanpak. Het gaat om een andere kijk op dienstverlening aan burgers die gevolgen heeft voor de gemeentelijke organisatie in brede zin. Als gemeenten het verhaal van de burger centraal stellen, heeft dat uitwerking op in principe alle onderdelen van de ambtelijke organisatie. Breng dus in beeld welke medewerkers en afdelingen op welk moment en op welke manier betrokken zijn. Voor de hand ligt om de beleidsmedewerkers zorg, welzijn, inkomen en Wmo-consulenten samen met de afdeling communicatie tot centrale spelers van de kanteling te benoemen. Denk daarnaast ook aan medewerkers die actief zijn op het gebied van ruimtelijke ordening, vergunningen en wonen.

Cultuur

Aanpassingen in de structuur helpen om te komen tot een verandering in houding en gedrag maar zijn vaak niet voldoende. Hiervoor zijn ook veranderingen in de cultuur nodig. Bij cultuur gaat het om de organisatie en de medewerkers zelf. Zijn we gewend om samen te werken, wat doen we om de vraag van burgers als uitgangspunt te nemen? Lukt het om taken los te laten en een meer regisserende rol op te pakken?

Een concrete stap kan zijn om de (structurele) afstemming tussen de gemeentelijke afdelingen te versterken. De grenzen tussen wettelijke kaders of gemeentelijke afdelingen zijn voor de burger niet interessant. Van belang is dat hij geholpen wordt om zijn problemen te kunnen aanpakken. Een burger met een vraag in het kader van de Wmo compensatieplicht kan tegelijkertijd te maken hebben met schulden of met werkloosheid. Op uitvoerend niveau ligt in ieder geval de verbinding met sociale zaken en schuldhulpverlening dus erg voor de hand.

Signalen van burgers die worden opgepakt door de gemeentelijke contactmedewerkers (Wmo of anderszins) kunnen bovendien waardevolle input zijn voor beleidsvorming over het voorzieningenaanbod of de lokale infrastructuur (openbare ruimte, gebouwen, vervoer, etc.).

Organiseer bijvoorbeeld eens een gezamenlijke cliëntbespreking of laat een beleidsmedewerker meegaan op een huisbezoek.

Integraal management en werkproces

Om betrokkenheid van medewerkers te krijgen en te houden is het belangrijk om de aanpak op managementniveau goed te borgen. Zorg er voor dat een directielid of manager zich verbindt aan de aanpak en zorgt voor vlotte besluitvorming en bijsturing.

Kantelen vraagt een investering op verschillende terreinen. Denk bijvoorbeeld aan training, het inrichten van nieuwe werkprocessen, de samenwerking met partnerorganisaties en natuurlijk ook het oefenen

met de nieuwe aanpak. Er kunnen daarnaast kosten zijn voor communicatie-uitingen, ict-toepassingen en een werkbudget voor activiteiten en/of voorzieningen. Kantelen vraagt om een slimme inzet van bestaande capaciteit. U gaat niet zozeer meer werk verrichten; u gaat het werk vooral anders organiseren. Hou goed bij welke investeringen u doet, dan kunt u na verloop van tijd beoordelen wat de opbrengst is van uw inzet.

Als u gaat kantelen heeft u baat bij een projectleider die binnen de ambtelijke organisatie stevig is gepositioneerd. Zorg ervoor dat deze persoon mandaat heeft om verschillende betrokken afdelingen bij het project in te zetten. Een projectgroep waarin managers de lijnen met elkaar verbinden kan daar ook bij helpen. Zorg voor een goede planning met projectoverleg op vaste tijden. Bedenk goed wie u vraagt voor verschillende overleggen; betrokkenheid bij het project blijft optimaal als betrokkenen niet overvraagd worden.

Competenties

De nieuwe manier van werken vraagt andere competenties. We benoemen deze aan de hand van de vier kernfuncties uit het werkproces.

Eerste contact

Als u kiest voor een centrale rol voor het Wmo-loket verandert de rol van medewerkers van voorzieningen-verstrekker naar spin in het web en kenner van de sociale infrastructuur. Zij moeten een (complexe) vraag kunnen herkennen en doorleiden naar de juiste gesprekspartner.

Het gesprek

Het gaat hier om de competenties breed kijken, luisteren en een coachende houding die nodig is om de ondersteuningsbehoefte van een burger in kaart te brengen en hem te motiveren. Hoe ziet het sociale netwerk van een persoon eruit? Welke hulpbronnen zijn aanwezig? Hoe kunnen we die aanspreken? Als de gemeente zelf de gesprekken met burgers voert moeten de Wmo-medewerkers over deze competenties beschikken.

Toewijzen van voorzieningen

In het werk komt een duidelijke splitsing tussen vraagverheldering en het toetsen van aanvragen. In de toewijzing zelf verandert in principe niets. Bestaande competenties zoals toetsen op rechtmatigheid en werken binnen procedures zijn nog steeds van belang. Daarnaast zullen medewerkers meer aandacht moeten hebben voor het leggen van verbindingen binnen én buiten de gemeentelijke organisatie.

Het arrangement

Een arrangement bestaat uit activiteiten van verschillende organisaties en/of informele netwerken. Er zal meer samenwerking nodig zijn met partnerorganisaties die een rol spelen in de signalering van ondersteuningsvragen en in de organisatie/uitvoering van arrangementen. We praten hier dus over een andere manier van samenwerken met partnerorganisaties.

Een andere verhouding tussen formele en informele ondersteuning (op basis van eigen kracht van de burger krijgen persoonlijke netwerken en netwerken in de buurt 'voorrang' boven professionele hulpverlening) vraagt om een andere kijk op ondersteuning en hulpverlening.

Resultaat

- Er is een voorstel voor aanpassingen in de interne structuur.
- Er is een plan voor cultuurverandering.
- Het projectmanagement van de kanteling is goed belegd binnen de organisatie.
- In kaart is gebracht welke competenties medewerkers nodig hebben.

Externe oriëntatie

De ondersteuningsvraag van de burger staat centraal en partnerorganisaties leveren een belangrijke bijdrage in het signaleren van ondersteuningsvragen en het uitvoeren van arrangementen. Dit vraagt van ambtenaren en bestuurders een externe oriëntatie en de kunst om zaken te 'durven loslaten'. Minder nadruk op het zelf uitvoeren (het verstrekken van voorzieningen) en meer nadruk op regie (afstemming zoeken met maatschappelijke partners). Samen met deze organisaties invulling geven aan de kanteling vraagt intensieve afstemming. Instrumenten die u hierbij kunt inzetten zijn onder andere:

- Het belang van de kanteling uitdragen en samen met partners het besef van urgentie creëren.
- Oppakken van uw rol als regisseur en aanjager.
- Samen oefenen en leren in het kader van een proeftuin en uzelf daarin ook kwetsbaar durven opstellen.
- Creëren van randvoorwaarden (subsidie, training, afstemming).



De rol die de verschillende partnerorganisaties krijgen hangt nauw samen met de inhoudelijke keuzes over de kanteling. In de visie- en strategievorming zijn de contouren van die inhoudelijke keuzes al zichtbaar geworden, bijvoorbeeld door de krachtenveldanalyse die we hebben beschreven in het onderdeel strategie. Binnen deze contouren kunt u op verschillende manieren invulling geven aan uw visie. U kunt de rolverdeling tussen gemeente en partnerorganisaties voorafgaand aan het kantelingsproces vastleggen. Op die manier scheidt u duidelijkheid voor alle partijen. U kunt de rolverdeling ook tijdens het proces van kantelen laten groeien. U maakt dan gebruik van de kracht van organisaties en de wijze waarop ze in staat zijn samen te werken. Enige onduidelijkheid in de rolverdeling accepteert u. Nog een andere variant is dat u partnerorganisaties zelf het initiatief laat nemen voor een rolverdeling tussen partners. De onzekerheid zal dan nog iets groter zijn. Daartegenover staat dat verrassende coalities gevormd kunnen worden en dat de kans op commitment groot is.

In volgende tabel hebben we twee manieren van werken tegenover elkaar gezet. De eerste gemeente werkt met een centraal Wmo-loket en organiseert de uitvoering dichtbij de gemeente. De andere gemeente heeft het Wmo-loket decentraal georganiseerd en belegt een belangrijk deel van de uitvoering bij partnerorganisaties. In de praktijk bestaan natuurlijk veel variaties op deze twee mogelijkheden⁵.

5 In de publicatie 'Van eerste contact tot arrangement' worden deze twee modellen verder uitgewerkt. Deze zal beschikbaar zijn via www.vng.nl/dekanteling

	De gemeente centraal	Het netwerk als basis
	Wmo-loket centraal georganiseerd. Uitvoering dicht bij gemeente.	Wmo-loket decentraal georganiseerd. Centrale rol voor partnerorganisaties bij uitvoering.
Eerste contact	Burger heeft contact met de gemeente via het (digitale) Wmo-loket van de gemeente.	Burger kan via voorposten in de wijk (welzijn, eerstelijns) in contact komen met de gemeente. Gemeentelijke partnerorganisaties hebben een signalerende functie en geleiden indien nodig / wenselijk door naar het Wmo-loket
Het gesprek	Wmo-medewerkers van de gemeente voeren het gesprek. Aandachtspunt is een goed inzicht in de sociale kaart en de mogelijke oplossingen.	Medewerkers van een partnerorganisatie voeren het gesprek. Aandachtspunt is een mate van eenduidigheid in de gespreksvoering.
Toewijzing	Door Wmo-medewerkers van de gemeente, afhankelijk van de beoordeling en steeds in de context van de vrager en de vraag.	Door Wmo-medewerkers van de gemeente, afhankelijk van de beoordeling en steeds in de context van de vrager en de vraag.
Arrangement	Gespreksvoerder van de gemeente en burger maken samen afspraken over de uitvoering van het arrangement.	Gespreksvoerder van een partnerorganisatie en burger maken samen afspraken over de uitvoering van het arrangement.

Bewustwording, handelen, realiseren

In de strategie is al in grote lijnen beschreven op welke manier en op welk moment partnerorganisaties bij de kanteling worden betrokken. Tijdens het proces is het van belang in contact te blijven met deze partners om de ontwikkeling te blijven afstemmen.

Professionals binnen die organisaties zijn belangrijke dragers van het kantelingsproces. Hoewel geen vast recept te geven is, kunt u in het veranderingsproces uitgaan van de volgende fasen:

- Bewustwording
- Handelen
- Resultaten boeken

In de eerste fase ligt de nadruk op de bewustwording van de noodzaak, wenselijkheid en urgentie voor een andere aanpak in het werk. In de belevingswereld van professionals kan dit gevoelens oproepen als: “doen wij ons werk niet goed?”, “daar ben ik niet voor opgeleid” of “zitten burgers wel te wachten op een ander aanbod?” In deze fase biedt u informatie, uitwisseling van ideeën en onderling contact.

Communicatie met maatschappelijke partners is onderdeel van uw aanpak. Hier zal het vooral gaan om persoonlijke communicatie in de vorm van bijeenkomsten. Om iedereen gelijktijdig te informeren over de voortgang kunt u werken met een nieuwsbrief. Vergeet ook niet aandacht te besteden aan tussenevaluaties waarvan u het verslag en de leerpunten breed verspreidt.

Handelen helpt bij veranderen. Door bijvoorbeeld met andere mensen samen te gaan werken en nieuwe werkvormen uit te proberen. Het is voor professionals een proces dat leidt tot het verwerven van nieuwe competenties en gedragsverandering. In deze fase zijn praktische trainingen en intervisie waardevolle instrumenten.

In de laatste fase maken professionals de stap van handelen naar het

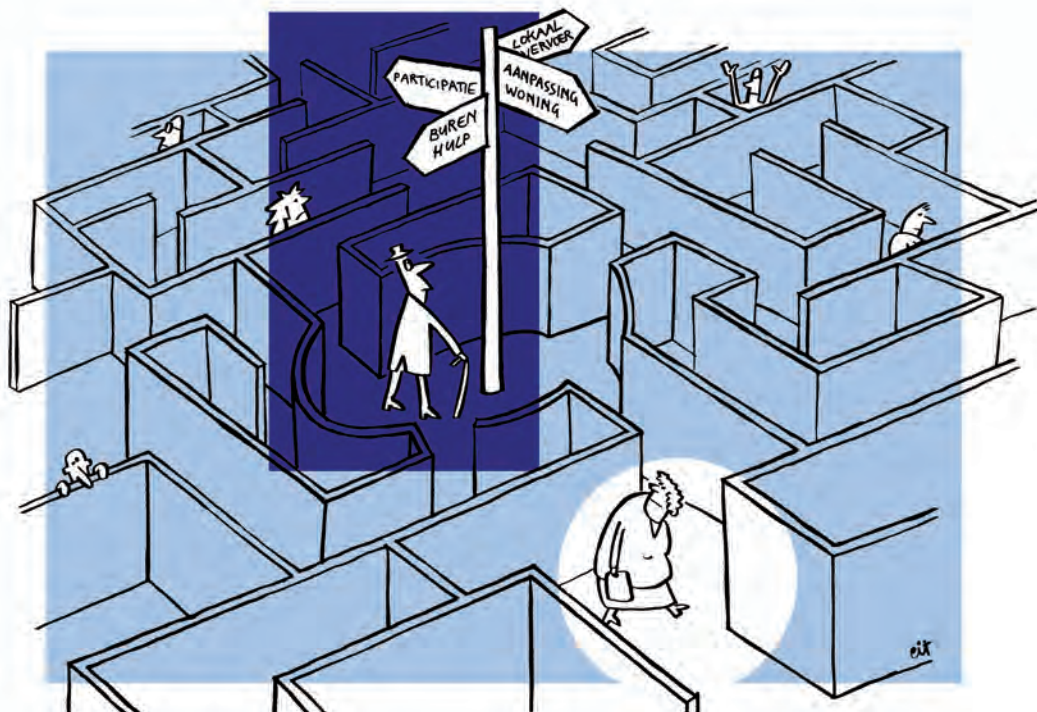
realiseren van resultaten. Zij zien welk effect de nieuwe manier van werken heeft en kunnen deze waar nodig bijstellen. Behulpzaam om de resultaten te verankeren zijn instrumenten als het bijhouden van logboeken, het maken van handreikingen voor de dagelijkse praktijk en het evalueren van de gehanteerde werkvormen.

Resultaat

- Doorlopende communicatie en afstemming met betrokken partnerorganisaties.

Communicatie met burgers

Het kantelen van de Wmo heeft veel consequenties; ook voor burgers. Van hen wordt een actieve rol gevraagd bij de vraagverheldering en het samenstellen van een arrangement. Burgers geven zelf aan waar hun kracht ligt en hoe ze mee willen doen aan de samenleving.



Communicatiemiddelen

Het is goed om direct bij aanvang van de kanteling de nieuwe werkwijze uitgebreid te communiceren met burgers. Dit kan via bestaande communicatiekanalen (website, gemeentepagina, folders, in het Wmo-loket) en ook via uw netwerken. Als u de nieuwe werkwijze in een proeftuin uitprobeert, kunt u de betrokken burgers vragen naar hun ervaringen. Welke informatie hebben zij nodig, wat vinden ze van de nieuwe aanpak en wat zijn hun adviezen? Gebruik deze informatie om uw communicatie in te richten.

Ambassadeurs

Partnerorganisaties met veel klantcontacten zijn belangrijke intermediairs om de boodschap uit te leggen en te verspreiden. Investeer in de relatie met deze partners en help hen het verhaal over de kanteling te vertellen. Dit kan bijvoorbeeld door het aanleveren van teksten, beelden en praktijkvoorbeelden die partners in hun communicatie kunnen gebruiken. Maak de communicatie zo aanschouwelijk en levend mogelijk. Eén goed gekozen voorbeeld zegt vaak meer dan tien notities of folders. Krachtige communicatie is gekoppeld aan concrete aanpakken en successen die u boekt. Zo kunnen mensen direct zien hoe de nieuwe werkwijze eruit ziet.

Horizontale verantwoording

Het is tevens van belang om heldere keuzes te maken ten aanzien van het organiseren van burger- en cliëntparticipatie. Op welke momenten en op welke manier worden burgers en cliënten betrokken in het proces? De Wmo gaat uit van horizontale verantwoording. Dit wil zeggen dat gemeenten geen verantwoording af hoeven leggen aan het rijk, maar rechtstreeks aan de eigen burgers en ontvangers van Wmo ondersteuning. Veel gemeenten hebben gekozen voor het instellen van een Wmo raad, maar er zijn nog vele andere vormen van het betrekken van burgers en cliënten bij de Wmo beleidscyclus. Denk hierbij ook aan het meten van klanttevredenheid.

Resultaat

- Een communicatieplan dat is getoetst bij de doelgroepen en intermediairs waarop het gericht is.

Draagvlak als continu proces

Organiseren van draagvlak

Draagvlak creëren voor een nieuwe ontwikkeling én organisatieverandering is een continu proces van diverse impulsen tot uitwisselen. Dit neemt niet weg dat het raadzaam is om een moment te kiezen waarop u betrokkenen bijeen roept om de start van de kanteling te markeren.

U kunt er voor kiezen het draagvlak zo breed en open mogelijk te organiseren; alle betrokken partijen worden uitgenodigd om hun verwachtingen en hun bijdrage aan het proces tot kantelen uit te spreken. De ontwikkeling en organisatieverandering wordt zo een open proces, dat vorm krijgt door wensen en mogelijkheden van alle partijen. Het planproces kan vorm krijgen in een stuurgroep, klankbordgroep en werkgroepen.

Aan de andere kant van het spectrum staat de 'smalle' variant. De gemeente informeert betrokken partijen over het proces tot kantelen en maakt duidelijk wat de mogelijke bijdrage van de partijen bij de afzonderlijke stappen kan zijn. In dit geval stuurt u het proces nadrukkelijk en is er vooral bilateraal overleg.

In het onderstaande laten we zien hoe u verschillende partijen mee kunt nemen in het proces van kantelen.

Gemeenteraad

De door de raad vastgestelde beleidsnota Wmo vormt de basis voor de ideeën over de kanteling. Als er een nieuwe nota op stapel staat is dit een uitgelezen kans om de invulling van het compensatiebeginsel en de

nieuwe werkwijze hier een plaats in te geven. Is dit niet het geval dan kunnen de plannen voor de kanteling prima in een apart projectplan of uitvoeringsprogramma opgenomen worden.

Een goede start voor het betrekken van de gemeenteraad is een informatie- of themabijeenkomst waarin ruimte is voor het geven van informatie en het aangaan van de dialoog. Maak duidelijk dat kantelen niet iets extra's is, maar plaats de ontwikkeling duidelijk in het perspectief van de compensatieplicht en bestaand Wmo beleid. Streef naar een formeel besluit om te gaan kantelen of markeer op een andere manier dit startpunt. Een informatiebijeenkomst past goed bij een gemeente die een 'smalle' insteek kiest. Kiest u voor een 'brede' insteek dan is een bijeenkomst waar gedachte-uitwisseling en meningsvorming centraal staat goed op zijn plaats.

Elementen die in de bijeenkomst terug kunnen komen zijn:

Inhoudelijk

- Informatie over de manier waarop de Wmo is ingevoerd in uw gemeente en welke stappen sindsdien gezet zijn. Besteed daarbij ook aandacht aan de verbinding met beleidsterreinen die veel raakvlakken hebben met de Wmo.
- Korte schets van de uitvoering en de gebruikers van Wmo-diensten.
- Toelichting op de compensatieplicht in de Wmo. Waarom is het belangrijk dat er gekanteld wordt?
- Illustratie van de verandering aan de hand van voorbeelden. Bijvoorbeeld in de vorm van dienstverlening aan cliënten 'voor' en 'na' de kanteling.

Organisatorisch en financieel

- Wat betekent de kanteling voor externe partijen?
- Wat betekent de kanteling voor de gemeentelijke organisatie?
- Wat zijn de financiële consequenties van kantelen?

Als u wilt toewerken naar een brede visie- en strategieontwikkeling rond de maatschappelijke ondersteuning en kanteling van de organisatie, dan kan een lagerhuisdebat een goede vorm zijn om met elkaar in gesprek te gaan. Ook kunt u denken aan een interactieve voorstelling waarin verschillende scenario's voor de toekomst gespeeld worden.

Ambtelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie gaat een centrale rol spelen in de kanteling. Informeer ambtenaren vanuit verschillende afdelingen over de plannen en betrek hen bij het verdere proces. Zorg ervoor dat de verschillende managementlagen goed weten wat van hen verwacht wordt. Een veranderingsproces als de kanteling slaagt alleen met uitgesproken steun van (het management binnen) de ambtelijke organisatie.

Een belangrijke boodschap is dat de Wmo niet alleen betrekking heeft op de medewerkers die zich daar direct mee bezig houden. Er is ook draagvlak nodig bij delen van de organisatie waar verbindingen mee zijn of gelegd moeten worden. Denk daarbij onder andere aan sociale zaken, publieke dienstverlening, wonen, openbare ruimte.

Ook voor de ambtelijke organisatie is een startbijeenkomst een goede manier om draagvlak te creëren. De uitkomsten van de bijeenkomst kunt u meenemen in het projectplan. Een meer informele vorm is om zogenaamde Wmo-tafels te organiseren tijdens de lunch in de kantine. Betrokken ambtenaren gaan in gesprek met collega's over vraagstukken, ontwikkelingen en alle consequenties voor burgerbenadering en organisatieverandering.

Partnerorganisaties

Externe partijen die u consulteert zijn organisaties op het terrein van wonen, welzijn, zorg, inkomen. Denk hierbij niet alleen aan de gesubsidieerde organisaties maar ook bijvoorbeeld aan zorgaanbieders en woningcorporaties en betrek ook vrijwilligersorganisaties en netwerken uit de wijk.

De inhoudelijke boodschap richting partners is dat kantelen vraagt om nieuwe vormen van samenwerking en vernieuwing van aanbod. Partnerorganisaties kunnen zowel bij het eerste contact, het gesprek als bij de arrangementen een rol hebben. Vraag naar hun ideeën en geef die een plek in de visie en een projectplan. Een succesvolle uitvoering is voor een groot deel afhankelijk van het draagvlak onder partnerorganisaties. Oog en oor hebben voor verschillende belangen en kwaliteiten blijkt in de praktijk geen sinecure. Een speelse manier om hiermee aan de slag te gaan is door middel van 'gaming'. Dit is een rollenspel in een snelkookpan, waarbij op aandringen van de wethouder een complex vraagstuk met een rondgang langs partijen wordt opgelost.

Beeldvorming bij burgers

Een centraal thema in de Wmo is het uitgaan van de eigen kracht van de burger. De zelfredzaamheid en participatie van iemand versterken is een heel andere opgave dan het verstrekken van de juiste (rechtmatige) voorziening. Dit betekent niet alleen een cultuuromslag voor de gemeente, ook voor burgers betekent dat een andere opstelling. We verwachten van mensen dat ze zich niet meer melden met een aanvraag voor een specifieke voorziening maar dat ze aankloppen om ondersteuning te vragen bij de oplossing van een probleem.

Draagvlak onder burgers en cliënten begint bij een heldere uitleg over de Wmo en de kanteling. Dit kan door middel van het betrekken van de Wmo-raad, maar daar kunnen ook andere vormen van burger- of cliëntparticipatie voor worden ingezet.

Draagvlak behouden

Het is van belang om draagvlak te behouden gedurende het proces. Het belangrijkste instrument daarvoor is een gedegen communicatiestrategie waarin u een kernboodschap formuleert die u op verschillende momenten inzet. Markeer tussenresultaten en zorg voor regelmatige publiciteit over de voortgang van het proces, zowel naar burgers als naar partners en de interne organisatie. Schroom niet om eventuele

tegenslagen te delen en vier vooral ook de successen. Zo kunt u aan burgers laten weten wat u met hun adviezen gedaan hebt, en vertellen op welke manier de dienstverlening is veranderd. U kunt een panel van burgers inzetten om uw dienstverlening te beoordelen. Hier kan ook de Wmo-raad een rol in spelen.

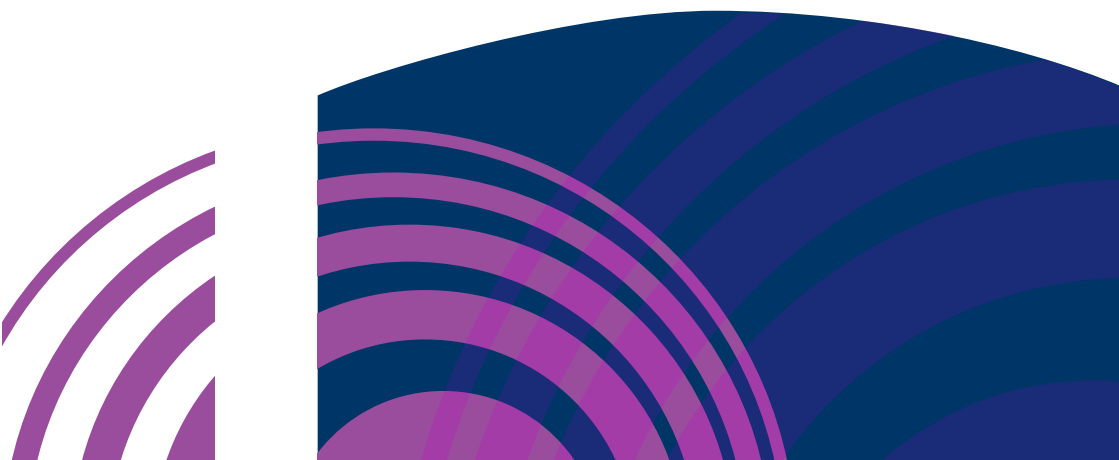
Via nieuwsbrieven en informatie via intranet en internet zijn alle betrokkenen makkelijk op de hoogte te houden van de voortgang. Zorg per doelgroep voor informatie op maat. Voor de raad brengt u informatie op hoofdlijnen, voor de interne organisatie laat u zien wat de kanteling betekent voor het werk van medewerkers.

Tijdens de uitvoering is het belangrijk om enkele momenten in te bouwen waarop u alle betrokkenen bij elkaar haalt en met elkaar deelt of de gekozen aanpak goed werkt. Voor de raad kunt u een nogmaals een informatie- of themabijeenkomst organiseren of een informatieve brief schrijven. Voor de interne organisatie kunt u de kanteling agenderen in managementoverleggen en overleggen van afdelingen en teams.

Vrijwilligers en professionals hebben een belangrijke bijdrage aan de kanteling. Met name voor kleinere vrijwilligersorganisaties kan dit een forse investering zijn. Het is attent als u vrijwilligers 'beloont' voor hun inzet. Dat kan een vergoeding zijn voor de ureninzet maar bijvoorbeeld ook de mogelijkheid om een training te volgen. Daarnaast is het goed om met regelmaat de voortgang te evalueren en hiervan ook verslagen rond te sturen.

Resultaat

- Er bestaat draagvlak voor het vernieuwingsproces bij de gemeenteraad, burgers en cliëntenvertegenwoordigers, ambtelijke organisatie en bestuur en partnerorganisaties.
- Er is een aanpak die zorg draagt voor het behoud en verder ontwikkelen van dit draagvlak gedurende het proces van de kanteling.



Doorontwikkeling

Evaluatie

In deze fase kijkt u terug op de visie, strategie en organisatieverandering zoals u die heeft uitgevoerd. Ook kijkt u vooruit door nieuwe plannen te maken en nieuwe stappen te zetten. Als u voor een proeftuin of proefperiode heeft gekozen, zult u de opbrengsten in kaart willen brengen. De resultaten zijn bepalend voor het voorzetten of bijsturen van de ingeslagen weg.

De vorm van evaluatie is afhankelijk van de manier waarop de gemeente het proces tot kantelen heeft vormgegeven. In een breed, open planproces heeft de gemeente samen met haar partners visie en strategie ontwikkeld en hebben partijen gezamenlijk inhoud en vorm gegeven aan de kanteling. Het lijkt het meest zinvol om ook de evaluatie van het proces gezamenlijk op te pakken en 'breed en open' in te steken. Welke stappen zijn gezet en met welk resultaat? Hoe verhoudt het zich tot de doelstelling en in hoeverre is de strategie toereikend gebleken?

Daar waar de gemeente sterker heeft gestuurd op het proces tot kantelen lijkt het raadzaam om systematisch op onderdelen en partijen het

proces en de resultaten te evalueren.

Na een intensief proces van verandering is het de moeite waard om een evaluatie uitgebreid te delen met alle partijen die zich hebben ingezet voor het realiseren van de kanteling.

Evaluatie van het resultaat

- Hoe is het met de tevredenheid van burgers? Voelen zij zich beter geholpen? Zijn er minder bezwaar- en beroepsprocedures? Welke adviezen hebben burgers voor u?
- Om zicht te krijgen op de tevredenheid van burgers kunt u informatie gebruiken uit de Wmo-benchmark, uit GGD-onderzoeken, uit stadsenquêtes en informatie van de Wmo-raad. Ga na welke onderzoeken in uw gemeente hiervoor bruikbaar zijn.
- Is het gelukt om oplossingen te bedenken die zich richten op zelfredzaamheid en participatie?
- Als u een proeftuin heeft uitgevoerd kunt u deze vraag aan de deelnemers voorleggen.
- Welke ontwikkeling is er in het volume en de aard van de individuele verstrekkingen?
- Het systeem voor registratie en informatie binnen de gemeente levert hiervoor de nodige gegevens. Het is daarnaast de moeite waard om meer kwalitatieve gegevens te verzamelen door bijvoorbeeld een aantal aanvragen nader te analyseren, bijvoorbeeld in gesprek met de betrokken Wmo consulenten.
- Zijn er nieuwe arrangementen ontstaan? Bestaan deze uit nieuw aanbod of zijn er nieuwe verbindingen gelegd tussen bestaande netwerken en voorzieningen?
- Deze vragen zijn interessant om gezamenlijk met de partnerorganisaties in kaart te brengen, bijvoorbeeld als onderdeel van een evaluatie van de proeftuin.
- Is er meer samenwerking tussen de organisaties ontstaan?
- Ook deze vraag past prima in een evaluatie.

- Zijn de interne werkprocessen goed ingericht op de nieuwe werkwijze? Denk daarbij aan ict, administratieve processen en communicatie.

Evaluatie van het proces

- Hoe is de interne samenwerking verlopen? Werkt u binnen de gemeentelijke organisatie meer integraal dan hiervoor?
- Is het medewerkers gelukt hun nieuwe rol aan te nemen? Beschikken ze over de juiste competenties en hebben ze waardering voor de nieuwe manier van werken?
- Hoe is de externe samenwerking verlopen? Heeft u de juiste partners aan tafel gekregen en zijn partijen erin geslaagd 'over het eigen aanbod heen te kijken'?
- Zijn maatschappelijke partners erin geslaagd hun eigen werkwijze te kantelen? Waar zat de veranderingskracht? Hoe gaat u die benutten in de verdere uitbouw van de kanteling? Hoe denken de maatschappelijke partners daar zelf over?
- Bent u tevreden over de strategische keuzen die u gemaakt heeft? Denk dan vooral aan de manier waarop u rollen en verantwoordelijkheden voor de uitvoering heeft belegd.
- Heeft u het gedachtegoed van de kanteling goed 'tussen de oren' gekregen van bestuurders en medewerkers van de gemeente, van burgers en van partnerorganisaties?

Doorontwikkeling

In de inleiding hebben we al benadrukt dat kantelen een dynamisch en cyclisch proces is. Visie, strategie en uitvoering zijn nauw met elkaar verbonden. Uw ervaringen leiden waarschijnlijk tot nieuwe inzichten op de verschillende onderdelen van het kantelingsproces. Dit is het moment om het draagvlak opnieuw te peilen. Om visie en strategie tegen het licht te houden. Om de aanpak en organisatie bij te sturen.

