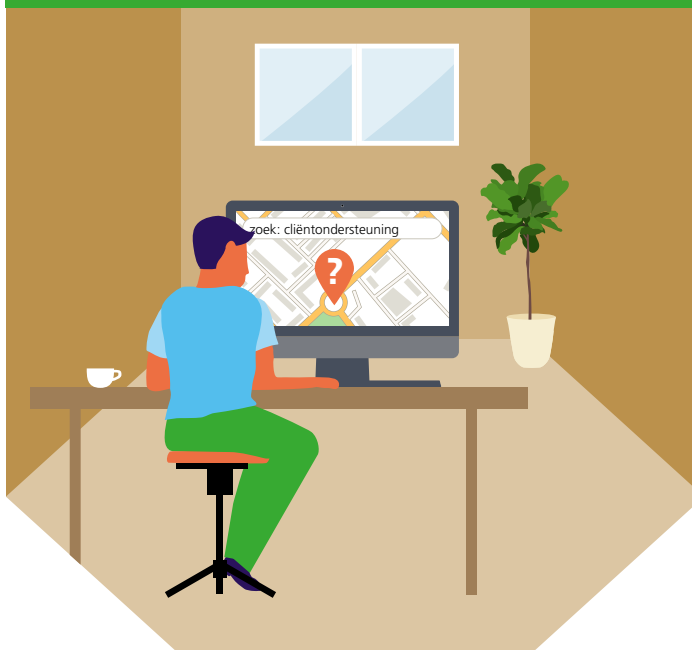


## Inzicht in de processtappen

# Hoe organiseer en versterk je cliëntondersteuning in je gemeente?

Een handreiking voor gemeenten

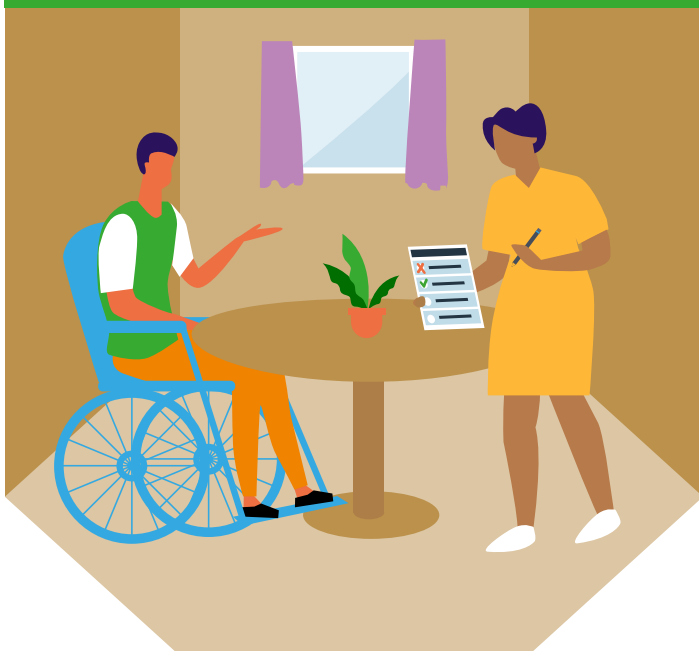
### STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶



### STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶



### STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶



### STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶



### STAP 5. Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶



# Inleiding

Marijke woont samen met haar man en zoon in Amersfoort. Ze heeft multiple sclerose (MS), een ziekte van het centraal zenuwstelsel. Dit betekent best wat voor Marijke en de mensen in haar leefomgeving. Op een gegeven moment was er de mogelijkheid te verhuizen naar een gelijkvloerse woning. Hier moesten wel een aantal aanpassingen aan gedaan worden. Hiervoor wilde Marijke een bijdrage aanvragen bij de gemeente. Dit bleek in de praktijk ingewikkelder dan gedacht. Door de gemeente werd ze daarom gewezen op de mogelijkheid gebruik te maken van de hulp van een cliëntondersteuner. Zo kwam Marijke in contact met Marjolijn en hoefde zij het niet alleen te doen.

Cliëntondersteuners zijn er voor inwoners; ze helpen inwoners bij het vinden van de weg in het hulp- en zorglandschap. Cliëntondersteuning is voor gemeenten en samenwerkingspartners een middel om het stelsel van zorg en welzijn te verbeteren: om het persoonsgerichter, betrouwbaarder en toegankelijker in te richten. Dankzij cliëntondersteuning kunnen de vragen en behoeften van inwoners duidelijker worden. Cliëntondersteuners helpen inwoners met het verduidelijken van hun vraag en het vinden van de weg naar passende zorg en/of ondersteuning (formeel en informeel). Zo kunnen inwoners hun zorg en ondersteuning beter regelen, zowel preventief in het sociaal netwerk en het voorveld van collectieve, algemene voorzieningen, als op het gebied van geïndiceerde zorg en ondersteuning. De wet geeft veel ruimte voor de invulling van cliëntondersteuning. Daardoor hebben gemeenten ruimte om aan te sluiten bij de lokale praktijk. Dit past binnen de geest van de transformatie in het sociaal domein: meer vrijheid voor gemeenten om lokaal maatwerk te bieden.

Binnen het Koploperproject Cliëntondersteuning zien we dat koplopergemeenten deze ruimte volop benutten en een eigen visie op cliëntondersteuning ontwikkelen. Dit is geen gemakkelijke klus en leidt in de praktijk vaak tot vragen over de definitie, taken en invulling van cliëntondersteuning. Uiteindelijk wil je dat de functie van (onafhankelijke\*) cliëntondersteuning goed aansluit bij andere ondersteuning en begeleiding in het sociaal domein. Om dat te bereiken, is het proces minstens zo belangrijk als de inhoudelijke

\* Waar in deze handreiking cliëntondersteuner staat, kan ook worden gelezen: onafhankelijke cliëntondersteuner. Alleen daar waar we expliciet de onafhankelijkheid willen benadrukken, voegen we dit toe.

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

overwegingen. Maar hoe pak je het versterken en doorontwikkelen van cliëntondersteuning aan? Daar gaan we in deze handreiking concreet op in.

De basis voor doorontwikkeling van cliëntondersteuning in de gemeente is dat de ambitie wordt verhelderd en uitgesproken en dat initiatief wordt getoond om aan de slag te gaan. Maar hoe nu verder? In deze handreiking staan een aantal stappen in het proces beschreven die ondersteunend kunnen zijn bij de doorontwikkeling. Deze stappen zijn: het formeren van een kerngroep, het in kaart brengen van de huidige en gewenste situatie, het omzetten van ambities naar concrete plannen, en ten slotte de uitvoering. Per stap staat een beschrijving, gevolgd door tips en inzichten die gemeenten kunnen gebruiken bij de doorontwikkeling van cliëntondersteuning in de eigen lokale praktijk.

### Wat is onafhankelijke cliëntondersteuning?

Onafhankelijke cliëntondersteuning is een gratis gemeentelijke voorziening die bestemd is voor iedereen die vragen heeft over levensdomeinen als zelfstandig leven, zorg en ondersteuning, participatie, wonen, onderwijs en werk en inkomen. Iedere gemeente is wettelijk verplicht hierin te voorzien. Het doel van cliëntondersteuning is om ervoor te zorgen dat de inwoner passende ondersteuning of zorg krijgt.

Cliëntondersteuning is geen doel op zichzelf, maar een middel om ervoor te zorgen dat inwoners de ondersteuning en zorg krijgen die zij nodig hebben. Cliëntondersteuning is een van de instrumenten om dat doel te bereiken. Uiteindelijk is dit het doel van het gehele aanbod aan voorzieningen en diensten in het sociaal domein.  
(Movisie, 2017)

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

# STAP 1:

## Wie neemt het initiatief?

Het versterken en doorontwikkelen van cliëntondersteuning begint met iemand of een organisatie die daartoe het initiatief neemt. Voordat we ingaan op de vraag wie het initiatief neemt en hoe dat proces er in de praktijk uitziet, gaan we in op de aanleiding van initiatieven om cliëntondersteuning te versterken. Waarom ontstaan die initiatieven? Vanuit de aanmeldingen voor het Koploperproject krijgen we meer zicht op de aanleiding om in te zetten op cliëntondersteuning.

### De aanleiding tot het initiatief

Waarom ontstaan initiatieven om cliëntondersteuning in een gemeente te versterken? De aanleidingen hiervoor kunnen erg divers zijn. Zo kan landelijke aandacht voor het thema ervoor zorgen dat men zich lokaal voor cliëntondersteuning gaat interesseren. Toch kent de aanleiding vaker een inhoudelijk motief. Uit de aanmeldingen van koplopergemeenten blijkt dat het initiatief vaak voortkomt uit lage cijfers wat betreft de bekendheid van cliëntondersteuning onder inwoners. Omdat het de enige cijfers zijn over cliëntondersteuning die voor gemeenten openbaar toegankelijk zijn en die dus vaak gebruikt worden als onderbouwing om intensiever op cliëntondersteuning in te zetten. Eenmaal aan de slag verdwijnt een eenzijdige focus op bekendheid vaak meer naar de achtergrond. Vaak wordt dan gekozen voor een bredere aanpak waarin ook aandacht is voor inhoudelijke thema's die meer gericht zijn op het doorontwikkelen van de inhoud, zoals levensbreedheid en afbakening, inwoner- en cliëntparticipatie en samenwerking tussen cliëntondersteuners. Meer hierover lees je in de [handreikingen](#) op de website van Movisie

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

Daarnaast wordt uit de aanmeldingen van koplopers duidelijk dat initiatieven meer dan eens voortkomen uit een financieel motief, waarbij gemeenten cliëntondersteuning 'aan de voorkant' willen borgen om zo complexe hulpvragen in een vroeg stadium te signaleren en op te lossen. Of gemeenten hebben behoefte aan een duidelijke visie op cliëntondersteuning. De wet biedt veel ruimte aan gemeenten om cliëntondersteuning vorm te geven en dat zorgt in een gedeelte van de gemeenten voor overlap of juist voor blinde vlekken als het gaat om informatie, advies en toegang. De aanleiding ligt dan vooral in het creëren van duidelijkheid over opgaven, taken en rollen van verschillende aanbieders en functies, zowel over cliëntondersteuning als over andere vormen van ondersteuning in het sociaal domein. Hiermee gaan tevens discussies gepaard over de al dan niet onafhankelijke positie van cliëntondersteuning.

Ten slotte zien we in het Koploperproject, ook als het gaat om cliëntondersteuning, de aandacht voor specifieke doelgroepen groeien. Bij doelgroepen waarbij een verwevenheid is met allerlei voorzieningen en wetten en waarbij vele betrokkenen zijn, is het soms erg complex om het perspectief van de cliënt nog voor ogen te houden. Vooral als het gaat om bijvoorbeeld (zware) jeugdproblematiek, mensen met een licht verstandelijke beperking en mensen met psychische problemen wordt er ook vaker naar de rol van cliëntondersteuners gekeken. Dat brengt een andere vraag naar ondersteuning én dus expertise met zich mee, wat de bron kan zijn om zwaarder in te zetten op cliëntondersteuning.

Natuurlijk zijn er legio redenen die als voedingsbodem kunnen dienen om in te zetten op het versterken van cliëntondersteuning. Deze hangen als vanzelfsprekend nauw samen met persoonlijke of organisatorische belangen en interesses. Denk bijvoorbeeld aan het versterken van informele cliëntondersteuning als kostenbesparende maatregel geïnitieerd door de gemeente, of een aanbieder cliëntondersteuning die cliëntondersteuning voor een specifieke doelgroep wil inzetten en daar voornamelijk een financiële motivatie voor heeft. Het is daarom aan te raden in een vroeg stadium na te gaan wie binnen de lokale praktijk welke belangen hebben (gemeente, inwoners, (zorg)aanbieders). Het is slim om erkenning te geven aan de belangen die er zijn en met elkaar te zoeken naar de stip op de horizon en naar een gemeenschappelijk belang.

## De initiatiefnemer

Het initiatief hoeft natuurlijk niet direct te komen van een bevlogen ambtenaar van de gemeente. Vanuit verschillende hoeken kan de doorontwikkeling aangejaagd worden: de gemeenteraad, formele en informele aanbieders van cliëntondersteuning en inwoners zelf. In het Koploperproject zien we duidelijk terug dat het initiatief uit al die verschillende hoeken wordt genomen. Maakt het dan uit wie het initiatief neemt? Niet als dit leidt tot een gezamenlijke inzet van alle betrokken partijen voor het versterken van cliëntondersteuning. Daarvoor is het wel belangrijk dat een initiatief opgemerkt en zo nodig gefaciliteerd en gevoed wordt.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Koplopergemeente Teylingen: Wmo- en Jeugdadviesraad, aanbieders én gemeenteraad

Naar aanleiding van 'duinpansessies' wezen het Adviesplatform Wmo en Jeugd Teylingen samen met aanbieders op de noodzaak van een visie op cliëntondersteuning. Daaropvolgend werd in de gemeenteraad een motie ingediend om samen met buurgemeenten Hillegom, Lisse, Noordwijk en Noordwijkerhout een visie op cliëntondersteuning te ontwikkelen. De motie, die unaniem door de gemeenteraad van Teylingen werd aangenomen, roept op om:

- onafhankelijke cliëntondersteuning actief aan te bieden aan mensen die behoefte hebben aan maatschappelijke ondersteuning;
- erop toe te zien dat de cliëntondersteuning niet alleen bij de aanvraag ondersteunt. Maar ook in het vervolg van het traject; zo kan de cliëntondersteuning een belangrijke rol spelen bij het beoordelen van de zorgvuldigheid van het onderzoek en het aansluitende advies van de gemeente;
- de cliëntondersteuning onderdeel te laten zijn van het klanttevredenheidsonderzoek.

De visie werd voorbereid door beleidsmedewerkers van de betrokken gemeenten. Na vaststelling van de visie door de gemeenteraden is vervolgens in overleg met de aanbieders, cliënt- en vrijwilligersorganisaties een uitvoeringsplan opgesteld.

## Hoe zorg je ervoor dat jouw initiatief wordt opgepakt?

Als je bijvoorbeeld als inwoner, cliëntondersteuner of welzijnsorganisatie aan de slag wilt met het versterken van cliëntondersteuning, wil je dat jouw initiatief door anderen wordt opgepakt. Bijvoorbeeld door de beleidsmedewerker, het raadslid of de wethouder bij de gemeente, maar ook door andere lokale stakeholders, zoals inwoner- en cliëntenvertegenwoordigers en aanbieders van cliëntondersteuning. Het verschil tussen 'een goed idee' en een succesvol initiatief hangt voor een groot gedeelte samen met de overtuigingskracht van de initiatiefnemer, een goede probleemanalyse en een goed verhaal waarin anderen zich kunnen herkennen. Vooral als het initiatief voornamelijk op praktijkkennis en praktijkervaringen is gebaseerd, heb je argumenten nodig om ervoor te zorgen dat anderen ook het belang inzien om in te zetten op cliëntondersteuning. Het is daarom slim om je initiatief te onderbouwen met cijfers, inzichten en goede voorbeelden van cliëntondersteuning uit andere gemeenten. Zorg er ook voor dat je goed kunt overbrengen wat het belang is van cliëntondersteuning. Je kunt daarvoor gebruikmaken van verschillende bronnen:

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

- Via de website [waarstaatjegemeente.nl](http://waarstaatjegemeente.nl) kun je voor iedere gemeente in Nederland achterhalen welk percentage van de inwoners wist dat hij of zij gebruik kan maken van cliëntondersteuning. Ook is te zien of dit percentage hoger of lager ligt dan het landelijk gemiddelde. Deze gegevens worden bij alle gemeenten verzameld in het cliëntervaringsonderzoek.
- Onderzoeksbureau XpertiseZorg deed een inventariserend onderzoek naar de manier waarop het aanbod cliëntondersteuning in Nederland is vormgegeven.
- Het belang van cliëntondersteuning is onderzocht door AEF en IPW.
- Het kan ook waardevol zijn om met sleutelfiguren in de lokale samenleving in gesprek te gaan en zo te inventariseren wat de meerwaarde zou kunnen zijn om in te zetten op het versterken van cliëntondersteuning. Koploper Voorst deed dit in groot verband en interviewde 411 sleutelfiguren om in de breedte van het sociaal domein input te krijgen en een visie te bepalen. Zie voor meer informatie: Vorst onder de loep.

### Koplopergemeente Deurne: de beleidsambtenaar als initiatiefnemer

Ook beleidsambtenaren van de gemeente kunnen het initiatief nemen om cliëntondersteuning te versterken. De beleidsambtenaar houdt zich al bezig met het thema en in de beleidsplannen heeft cliëntondersteuning (als het goed is) een plek gekregen. Een beleidsambtenaar kan ervoor kiezen om de focus echt op het versterken van cliëntondersteuning te leggen.

Wil Evers, beleidsambtenaar van de gemeente Deurne, deed dat al snel na de transitie in 2015 en Deurne maakt dan ook onderdeel uit van de eerste koplopergemeenten uit 2017. 'Laat die eigen lokale praktijk leidend zijn en voorkom dat (onafhankelijke) cliëntondersteuning een eigen institutie wordt. Loop niet vast in eindeloze en weinig zinvolle discussies rondom definiëring en afbakening van wat cliëntondersteuning nu wel of niet is. Loslaten is het motto en maatwerk leveren. Maatwerk kenmerkt zich door verschillen te durven maken,' aldus Evers.

Evers benadrukt verder dat het effect van alle interventies wordt bepaald door de kwaliteit en de mate waarin de interventie door de inwoner wordt geaccepteerd. Juist daar liggen de succesfactoren. Luister echt naar je inwoner zonder te denken vanuit een productenboek. Om dat te organiseren is er veel overredingskracht nodig in een ambtelijke bestuurlijke organisatie. Het is een andere manier van denken en doen die van oudsher niet past in gemeentelijke dienstverleningsconcepten. Daarvoor moet je op de barricade, en met elkaar de dialoog en discussie aangaan. Zeg vooral niet dat die dienstverleningsconcepten niet goed zijn, maar zeg bijvoorbeeld dat een aanvulling daarop de kwaliteit van de dienstverlening aanzienlijk zou vergroten. »

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

» Evers: 'Daar is voor nodig dat je zelf enthousiast bent en overtuigd bent van de doelen die je wilt bereiken. Ook weet je op voorhand dat je weerstand en soms zelf tegenwerking gaat ondervinden. Je kunt je eerste resultaten ook moeilijk of niet meetbaar maken en de redenering dat iets pas bestaat als je het kunt uitdrukken in liters of in kilo's, werkt ook niet echt mee.'

Wat helpt, naast enthousiasme en overtuiging, zijn simpele voorbeelden, stelt Evers: 'Ga je op basis van "objectieve" metingen vaststellen of iemand recht heeft op een scootmobiel? Of ga je zijn mobiliteitsprobleem in kaart brengen om te voorkomen dat de klant vereenzaamt en de scootmobiel staat te roesten in het bromfietshok?'

Tot slot moeten we niet vergeten dat cliëntondersteuning ook een politiek thema is, zegt Evers. 'De verantwoordelijk wethouder kan relatief makkelijk scoren door de dialoog aan te gaan met de inwoners. Het wordt gewaardeerd, mensen voelen zich meer serieus genomen.'

## Hoe faciliteer je als gemeente het initiatief van anderen?

Gemeenten worden steeds meer bedreven in het faciliteren van initiatieven van inwoners. Ook als het om cliëntondersteuning gaat, is het belangrijk om initiatieven te signaleren en te faciliteren en deze zo de ruimte te geven om te kunnen groeien. Wat kun je als gemeente doen om dat initiatief te ondersteunen? In de eerste plaats kun je laten zien dat het thema hoog op de gemeentelijke agenda staat. Bijvoorbeeld door cliëntondersteuning te verbinden met beleidsvoornemens of afspraken die gemaakt zijn op beleidsniveau. Ook kan het helpen om met inwoners en cliënten in gesprek te gaan en naar hun ideeën te vragen. Op die manier voelen inwoners zich gehoord en bied je als gemeente ruimte om mee te denken.

In het kader op de volgende pagina wordt beschreven hoe de gemeente Ommen omging met een inwonersinitiatief. Toch zien we nog niet veel inwonersinitiatieven om cliëntondersteuning te organiseren of te versterken. Wel kunnen we leren van het samenspel tussen gemeente en inwonersinitiatieven in het bredere veld van zorg en ondersteuning. Bekijk daarvoor de volgende publicaties:

- Wat Knelt?: knelpunten bij burgerinitiatieven in zorg en ondersteuning.
- Kompas Right to Challenge: het uitdaagrecht van inwoners om het beter te doen dan de overheid. Dit kompas helpt om koers te bepalen aan de hand van goede voorbeelden.
- Inspiratiewijzer Lokaal Samenspel.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶



## Koplopergemeente Ommen: initiatief door een inwoner

Inwoner van Ommen Frans Bouwers loopt al een tijdje rond met het idee om in Ommen vrijwilligers in te zetten om ouderen te ondersteunen. Het toeval wil dat zijn vrouw en hij even daarvoor een brief ontvingen van de gemeente Ommen. Wethouder Ko Scheele wilde langskomen ter gelegenheid van hun 50-jarig huwelijk. *'Laat maar komen, ik heb nog wat met hem te bespreken!'* riep Frans tegen zijn vrouw, en zo geschiedde. Wethouder Scheele komt binnen en feliciteert het echtpaar met deze heugelijke dag, maar zo snel zijn vrouw naar de keuken loopt om koffie in te schenken, ontvouwt Frans zijn plannen over de ouderenadviseurs tegenover de wethouder. *'Een gat in de markt, Frans!'* reageert wethouder Scheele. Zo kreeg het plan VOA's (vrijwillige ouderenadviseur) een vervolg. Initiatiefnemer Frans Bouwers en docent Henk Knijp noemen de VOA's in Ommen een 'modelgroep' die zeer zelfstandig en initiatiefrijk te werk gaat.

Dit is een passage uit [een artikel](#) over koplopergemeente Ommen.

## Tips

- Zorg altijd voor een inhoudelijke motivatie van het initiatief met argumenten die je kunt onderbouwen door lokale én landelijke kennis. Maak daarvoor gebruik van de eerder (op pagina 7) genoemde bronnen.
- Laat de meerwaarde van cliëntondersteuning zien aan beleidsadviseurs of het college van je gemeente, zodat daar draagvlak ontstaat om met cliëntondersteuning aan de slag te gaan.
- Laat de meerwaarde van cliëntondersteuning zien aan de gemeenteraad, zodat die dit thema oppakt/agendeert.
- De Adviesraad Sociaal Domein geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de gemeente. Betrek als initiatiefnemer de adviesraad erbij en zorg dat cliëntondersteuning daar op de agenda staat. Het zijn vaak adviesraden die het initiatief nemen om cliëntondersteuning te versterken.
- Leestip: bekijk de publicatie [Aan de slag met cliëntondersteuning](#) van Ieder(in).

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

# STAP 2:

## Het formeren van de kerngroep en het betrekken van overige partners

Het initiatief is genomen en de initiatiefnemer heeft zijn ambities uitgesproken. Om het proces meer te structureren is het nu zaak om een groep belanghebbenden bij elkaar te brengen. Dit kan door het formeren van een kerngroep, ook wel projectgroep genoemd. De kerngroep heeft in het vervolgproces de regie over de te nemen stappen. Dit helpt om het proces te structureren en plannen te vertalen naar een aanpak en uitvoering. Soms is er al een samenwerkingsverband; dit samenwerkingsverband kun je dan als kerngroep voor dit traject inzetten.

### Deelnemers

In de kerngroep nemen leden deel die vanuit verschillende perspectieven naar cliëntondersteuning kijken. Zo kunnen deelnemers aan de kerngroep vertegenwoordigers van aanbieders, gemeenten en inwoners zijn. Ook is het goed om de profijtgroep (de belanghebbenden) een stem te geven. Dat kan bijvoorbeeld door het intensief betrekken van een adviesraad sociaal domein, maar ook door het betrekken en bevragen van andere actieve gemeentelijke of regionale cliëntenorganisaties.

**Tip:** zorg dat in ieder geval de gemeente vertegenwoordigd is in de kerngroep. Om te borgen dat beleidsterreinen zoals Jeugd en Participatie voldoende aan bod komen, kan het helpen om voor een brede vertegenwoordiging te kiezen.

**Tip:** bepaal met de gemeente (beleidsmedewerkers en bestuurders) welk mandaat de kerngroep heeft en of er eventueel ook een stuurgroep opgericht moet worden. Zonder mandaat kan de kerngroep minder grote stappen nemen. Daarbij is het ook belangrijk om regelmatig wethouder(s), bestuurders en managers op de hoogte te houden van de voortgang. Dat vermindert de kans dat aan het einde van het traject partijen toch bezwaar uiten op de gemaakte plannen. Maar zorg ervoor dat de proceskant in het project niet te zwaar wordt, want dat gaat ten koste van de energie voor de praktijk.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Adviesraad sociaal domein in Almere

In Almere speelt de Adviesraad Sociaal Domein Almere een grote rol in het vertalen van ervaringen naar voorstellen voor verbeteringen in beleid en uitvoering. De gemeente stelt dat daarbij een duidelijke rolverdeling tussen de adviesraad en beleidsambtenaren van belang is. Vaak is het de adviesraad die de inbreng en advisering vanuit inwoners moet inpassen in het beleidsproces. Maar leden van een adviesraad hebben meestal onvoldoende zicht op hoe die beleidscyclus in elkaar zit, welke route een nota aflegt en wie of wat de inhoud bepaalt. Een adviesraad kan daarom beter los van de beleidscyclus het inwonersperspectief inbrengen. Daar ligt zijn kracht en meerwaarde. Het is vervolgens aan een gemeenteambtenaar om die inbreng in de cyclus mee te nemen. Die overziet welke inbreng van inwoners bij welke beleidsstukken hoort, en kan beoordelen of ervaringskennis relevant is voor een bepaald beleidsvraagstuk. Daar ligt de kracht en meerwaarde van de gemeenteambtenaar. De Adviesraad Sociaal Domein Almere brengt bijvoorbeeld het signaal in dat belangenorganisaties vraagtekens zetten bij de onafhankelijkheid van cliëntondersteuners van MEE. De beleidsambtenaren zoeken vervolgens met inwoners uit op welke manier dit aangepakt kan worden, bijvoorbeeld door mogelijkheden bij andere gemeenten te bekijken (Bron: [Onafhankelijke cliëntondersteuning, hoe betrek je inwoners? Movisie, 2020](#)).

## De trekker van de kerngroep

Een projectleider of kwartiermaker (aangesteld door de gemeente) kan degene zijn die de kerngroep bijeenbrengt, structuur aanbrengt, het proces bewaakt en fungeert als contactpersoon voor de verschillende partijen. Deze rol kan ook door een interne projectleider of beleidsmedewerker worden ingevuld. Wanneer een externe kwartiermaker hiervoor wordt aangetrokken, is het raadzaam om vooraf al na te denken over de borging. Wie is – na het vertrek van de kwartiermaker – het eerste aanspreekpunt? [Lees hierover meer in stap 4](#). De projectleider of kwartiermaker is de kartrekker en vanuit die functie voert hij dan meestal, gedurende de doorontwikkeling van cliëntondersteuning, ook de volgende activiteiten uit: het uitvoeren van een verkenning van de huidige situatie van cliëntondersteuning in een gemeente, overleggen met betrokken partijen, het ophalen van ideeën en het coördineren van behoefteonderzoek onder inwoners. Ook bereidt de projectleider de vergaderingen met de kerngroep voor, is hij verantwoordelijk voor de planning en het behalen van de resultaten en onderhoudt hij contact met wethouders en bestuurders, de manager/teamleider sociaal domein van de gemeente en/of een eventuele stuurgroep. Een aantal van deze taken voert hij samen met de kerngroep uit.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Waarom is het belangrijk om een kerngroep op te richten?

Het eigenaarschap van het proces moet verankerd zijn. Door verschillende samenwerkingspartners in de kerngroep te laten deelnemen, ontstaat meestal gedeeld eigenaarschap. Daarnaast voelen de partners zich ook betrokken bij het proces en kunnen taken en verantwoordelijkheden beter verdeeld worden. Het betrekken van diegenen die uiteindelijk iets gaan doen met de uitkomsten van het project, zowel op beleidsniveau als in de uitvoering, helpt tevens bij de implementatie en verduurzaming van de resultaten.

### Een reflectie uit de koploperpraktijken: het opzetten van een kerngroep

- In de gemeente Veldhoven nemen beleidsmedewerkers van verschillende beleidsterreinen deel aan de kerngroep. Doordat medewerkers uit alle domeinen aan tafel zitten, kan eenvoudig gewerkt worden aan een integrale aanpak.
- In de gemeente Almere is gestart met een werkgroep waarin leden van de adviesraad sociaal domein, leden van het netwerk van belangenorganisaties, deskundigen cliëntondersteuning en beleidsambtenaren zitting hadden. Na de inrichting van OCO (onafhankelijke cliëntondersteuning) Almere is deze groep omgevormd tot een steungroep en werd de rol meer volgend.

## Wat is de taak van een kerngroep?

De kerngroep kan verschillende taken hebben, mede afhankelijk van de plannen die er zijn om cliëntondersteuning door te ontwikkelen. De kerngroep is verantwoordelijk voor het proces en het eindresultaat. Mogelijke taken van een kerngroep zijn: het formuleren van gezamenlijke ambities, werken aan nieuwe inrichtingsvormen (indien relevant) en zicht houden op de voortgang van het proces.

- **In kaart brengen van de huidige situatie:** in deze fase is het belangrijk om ook in kaart te brengen wat er al is in de gemeente. Hoe ziet de sociale basis in de gemeente eruit, wat gebeurt er al en waar kan onafhankelijke cliëntondersteuning een plek hebben? Hierin kan (een deel van) de kerngroep een rol spelen. [Lees hierover meer in stap 3.](#)
- **Gezamenlijke ambities formuleren:** zijn de gemeenschappelijke ambities die eerder zijn verkend nog geldend? Wat is de stip op de horizon? De kerngroep of de projectleider kan de verantwoordelijkheid hebben om met partners samen een ambitie te formuleren. [Lees hierover meer in stap 3.](#)
- **Zicht houden op de voortgang van het proces:** de kerngroep bewaakt de vooraf opgestelde planning en houdt in de gaten of alle activiteiten worden uitgevoerd. Tevens kan de kerngroep de projectleider ondersteunen of als sparringpartner dienen.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Betrekken van partnerorganisaties en inwoners

Naast de organisaties die al deelnemen aan de kerngroep, is het ook nodig om in gesprek te gaan met andere partijen die – wellicht wat meer op afstand – regelmatig te maken hebben of samenwerken met cliëntondersteuners. Denk hierbij aan zorgorganisaties, professionals in de uitvoering zoals sociale wijkteams, maatschappelijk werk en dienstverlening en andere betrokkenen in de gemeente die nog niet in de kerngroep zitten. Telkens (minimaal even kort) contact houden met deze partijen kost wat tijd, maar vergroot wel het noodzakelijke draagvlak voor nieuwe plannen. Dit wordt ook wel een klankbordgroep genoemd.

Cliëntondersteuning is er voor inwoners. Daarom is het nuttig om het perspectief van inwoners onderdeel te maken van het proces. Dat kan op verschillende manieren, zie hiervoor de handreiking Onafhankelijke cliëntondersteuning, hoe betrek je inwoners?

## Een veelgebruikte manier om partners te betrekken: gezamenlijke kick-off

Uit de praktijken van de koplopergemeenten blijkt dat het organiseren van een kick-off met alle relevante partijen in de gemeente als startpunt van de doorontwikkeling van cliëntondersteuning goed werkt. Ook al is de exacte doorontwikkeling nog niet duidelijk; elke partij weet dat er gewerkt wordt aan de doorontwikkeling van cliëntondersteuning. Dit biedt ook de mogelijkheid om input van deze partijen mee te nemen.

- Koplopergemeente Teylingen hield een kick-offbijeenkomst waarin door een gezamenlijke brainstorm ook input is geïnventariseerd bij verschillende partijen, waaronder ook aanbieders van informele cliëntondersteuning zoals de ouderenbond KBO.
- Koploper Oosterschelderegio organiseerde een startbijeenkomst voor alle betrokken partijen om mee te denken over de opgaven voor de zeven gemeenten in de Oosterschelderegio. Tijdens deze bijeenkomst waren de gemeenten vertegenwoordigd, evenals de aanbieders en de inwoners. De ambities werden geïnventariseerd en vervolgens geprioriteerd. De uitkomsten van deze bijeenkomst vormden de basis voor het uitvoeringsplan in de Oosterschelderegio.
- Koplopergemeente Tilburg organiseerde een aantal bijeenkomsten om met betrokkenen een coördinatiepunt op te zetten dat de inzet van vrijwillige en professionele cliëntondersteuners regelt en zorgt voor onderlinge deskundigheidsbevordering en intervisie.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Manieren om inwoners te betrekken

Waarom is het nodig om het perspectief van inwoners en cliënten te betrekken bij het doorontwikkelen van cliëntondersteuning? Nieuwe plannen worden beter door het betrekken van het leefwereldperspectief van de inwoners. Ook kan er dan beter worden aangesloten bij bestaande initiatieven in de leefwereld. Het is dan ook cruciaal om als gemeente op de hoogte te zijn van kennis en ervaringen van inwoners. Een middel hiervoor is het actief op zoek gaan naar de ervaringen, initiatieven en ideeën van inwoners. Dat kan onder andere door de methodiek De trap van eigenaarschap van Ank Siegers, het lemniscaat Ervaringskennis in beleid of de methode Jet. Deze methodieken staan beschreven in de handreiking Onafhankelijke Cliëntondersteuning: hoe betrek je inwoners?

### Tips:

- Wacht bij het samenstellen van de kerngroep niet tot elke partner is aangesloten. Het streven naar compleetheid en wachten tot elke partner in staat is om aan te sluiten, kan het proces onnodig vertragen. Partners die zich nog niet bij de start melden, kunnen ook later in het proces (zowel vooraf als tijdens de uitvoering) instromen.
- Kies welke rol je als gemeente inneemt. Houd je alle touwtjes in handen of laat je anderen ook meebeslissen? Faciliteer je anderen om tot ideeën voor doorontwikkeling te komen of neem je hierin zelf het voortouw? Er is geen goed of fout, maar wees je bewust van de rol die je als gemeente inneemt en de ruimte die je anderen biedt.
- Bij het werken met een gezamenlijke kick-off in de gemeente is het belangrijk om het doel van de bijeenkomst te bepalen en daarop het programma in te richten. Als je wilt dat dit de eerste stap is voor samenwerking, bouw dan tijd in voor de deelnemers om elkaar te ontmoeten en elkaar beter te leren kennen.
- Let op ruis in de communicatie door abstracte woorden: check goed of alle aangesloten partners hetzelfde bedoelen met de termen en woorden die zij gebruiken. Maak de communicatie zo concreet mogelijk, zodat ruis rondom abstracte termen voorkomen wordt. Dit is vooral belangrijk omdat idealiter met verschillende partijen en op verschillende niveaus wordt samengewerkt, bijvoorbeeld binnen de gemeente, maar ook met inwoners als vrijwilligers of als ervaringsdeskundigen.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

# STAP 3:

## Zicht krijgen op de huidige en bepalen van de gewenste situatie

Voordat een kerngroep aan de slag kan met het formuleren van de gezamenlijke ambitie, is het belangrijk om zicht te hebben op de huidige situatie van cliëntondersteuning in de gemeente. Dit vormt een basis om de ambities op voort te bouwen. Het omvat niet alleen het in kaart brengen van de huidige werkwijze en de bijbehorende voor- en nadelen, maar het betekent ook dat je meer zicht krijgt op de behoeften en ervaringen van inwoners in de huidige opzet. Op deze manier wordt helder welke elementen behouden kunnen worden en waar ruimte is voor doorontwikkeling. De huidige situatie in jouw gemeente hoeft niet het definitieve startpunt van nieuwe plannen te worden, maar het is altijd raadzaam om te weten wat het vertrekpunt is.

### Wat kun je inhoudelijk in kaart brengen?

Om cliëntondersteuning in de volle breedte in kaart te brengen, kun je je richten op verschillende aspecten. Hieronder staan een aantal vragen die ondersteunend kunnen zijn bij het in kaart brengen van de huidige situatie. De huidige situatie en eventuele verbeterpunten daarin geven weer input voor de gewenste situatie.

- Hoe ziet het huidige beleid van de gemeente met betrekking tot cliëntondersteuning eruit?
- Wie biedt er maatschappelijke ondersteuning in de gemeente en met welke opdracht(en)?
- Welke contractafspraken zijn er gemaakt met formele en informele aanbieders van cliëntondersteuning in de gemeente?
- Hoeveel wordt er door inwoners gebruikgemaakt van cliëntondersteuning?
- Voor welk type vragen wordt cliëntondersteuning ingezet?
- Wat zijn de ervaringen van inwoners die gebruik hebben gemaakt van cliëntondersteuning?
- In hoeverre zijn inwoners bekend met cliëntondersteuning?
- In hoeverre zijn professionals in het sociaal domein bekend met cliëntondersteuning?
- Op welke manier wordt er naar inwoners gecommuniceerd over cliëntondersteuning?
- Welke doelgroepen worden er op dit moment door cliëntondersteuning bediend?
- Hoe is cliëntondersteuning gepositioneerd in het sociaal domein?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende aanbieders, toegangsfunctionarissen en verwijzers?

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Hoe breng je de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart?

Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande vragen, zijn er verschillende manieren mogelijk. Het onderstaande overzicht is niet uitputtend, en manieren kunnen ook gecombineerd worden. Het in kaart brengen van de huidige én gewenste situatie kan veel tijd in beslag nemen. Investeer daarom tijd om verbindingen te maken en het gesprek aan te gaan met stakeholders. Op deze manier investeer je direct in relaties en creëer je tijdig draagvlak. Hieronder staan een aantal manieren uitgelicht:

### Cliëntervaringsonderzoek Wmo

Alle gemeenten moeten aan de slag met het Cliëntervaringsonderzoek (CEO) Wmo. De uitkomsten van het CEO geven een beeld van de door cliënten ervaren kwaliteit van hulp en ondersteuning vanuit de Wmo. Het onderzoek bestaat uit een verplichte vragenlijst. Doordat dit al een verplicht onderdeel is voor alle gemeenten, kan het behulpzaam zijn om aan deze vragenlijst een aantal vragen toe te voegen over cliëntondersteuning.

### Inspiratie 'Ervaringwijzer'

In opdracht van de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) en gemeente Utrecht is Ervaringwijzer ontwikkeld. Dit is een webapplicatie die gemeenten en zorgaanbieders in staat stelt om het cliëntervaringsonderzoek uit te voeren. Het platform is ontworpen om het cliëntervaringsonderzoek voor alle betrokkenen te vereenvoudigen. Er zijn verschillende manieren om Ervaringwijzer in te zetten, namelijk het onderzoek volledig **uitbesteden**, het **zelf uitvoeren** of **samenwerken** met zorgaanbieders.

### De Zelftest cliëntondersteuning en de Handreiking Onafhankelijke Cliëntondersteuning van de VNG

In samenwerking met cliëntenorganisaties heeft de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) de Zelftest cliëntondersteuning ontwikkeld. Met deze zelftest toets je of cliëntondersteuning in je gemeente voldoet aan de eisen van de Wmo 2015. Hiermee is de zelftest interessant voor zowel gemeenten als inwoner- en cliëntvertegenwoordigers, om meer zicht te krijgen op hoe cliëntondersteuning is georganiseerd.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶



Ook de [Handreiking Onafhankelijke Cliëntondersteuning](#) van de VNG kan helpen om meer zicht te krijgen op de huidige en gewenste situatie van cliëntondersteuning. Het kan bijvoorbeeld gebruikt worden als kader waarlangs wordt gekeken in hoeverre cliëntondersteuning in de gemeente daar nu aan voldoet.

### In gesprek met betrokken partijen en inwoners

Ga het gesprek aan met betrokken partijen, zoals aanbieders van cliëntondersteuning, cliëntondersteuners, inwoners en beleidsmedewerkers. Zo kan een gemeente dialoogtafels organiseren, waarbij best practices en verbeterpunten worden verzameld. Door koploper Oosterschelderegio is ervoor gekozen om lokale dialoogtafels te organiseren. In verschillende gemeenten van de regio heeft een dialoogtafel plaatsgevonden waar inwoners en aanbieders gezamenlijk het gesprek zijn aangegaan over cliëntondersteuning: wat zijn de wensen en behoeften en waar liggen ontwikkelpunten?

#### Leestip: 'Als het niet lukt om het zelf te regelen'

Welke mensen hebben nu de meeste behoefte aan cliëntondersteuning? En zijn hierin misschien overeenkomsten aan te wijzen? Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) wilde graag meer inzicht in deze vragen en vroeg Andersson Elffers Felix (AEF) en het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) hoe de vraag naar cliëntondersteuning eruitziet. In het rapport [Als het niet lukt om het zelf te regelen](#) worden deze vragen beantwoord.

Een andere manier om zicht te krijgen op de huidige situatie is door het voeren van een aantal verdiepende gesprekken met de huidige cliëntondersteuners en met inwoners die cliëntondersteuning hebben ontvangen. Huidige cliëntondersteuners kunnen een goed beeld geven van de context, van wat er op dit moment goed gaat in de uitvoering en van eventuele verbeterpunten. Zij staan in direct contact met de inwoners en hebben daardoor zicht op de onderdelen van cliëntondersteuning die een ontwikkelslag nodig hebben. Door middel van gesprekken met inwoners merken zij ook dat zij betrokken worden en dat hun mening en bijdrage belangrijk is. Uiteraard kan ook een groepsgesprek georganiseerd worden, waarin door verschillende betrokkenen verschillende kanten van cliëntondersteuning belicht kunnen worden. Lees in de handreiking over [cliënt- en inwonerparticipatie](#) meer over manieren om inwoners te betrekken.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Ophalen ervaringen cliënten: voorbeeldvragen

Aanbieders van cliëntondersteuning kunnen ook ervaringen van cliënten ophalen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een standaardvragenlijst die cliënten achteraf ontvangen als zij gebruik hebben gemaakt van cliëntondersteuning. Het is belangrijk om korte, begrijpelijke vragen te formuleren. Koploper Putten vraagt achteraf bij iedere inwoner na hoe de cliëntondersteuning is ervaren. Dit doet zij door middel van de volgende vragen:

Indien inwoner gebruik heeft gemaakt van cliëntondersteuning:

1. Ik heb de ondersteuning als helpend ervaren.  
 Helemaal mee oneens,  mee oneens,  neutraal,  mee eens,  helemaal mee eens.
2. Door cliëntondersteuning kan ik zelfstandig of met passende hulp verder.  
 Helemaal mee oneens,  mee oneens,  neutraal,  mee eens,  helemaal mee eens.
3. Ik heb met cliëntondersteuning mijn eigen keuzes kunnen maken.  
 Helemaal mee oneens,  mee oneens,  neutraal,  mee eens,  helemaal mee eens.
4. Als ik weer ondersteuning nodig heb, zou ik met dezelfde cliëntondersteuner contact opnemen.  
 Helemaal mee oneens,  mee oneens,  neutraal,  mee eens,  helemaal mee eens.
5. Ik zou mensen om mij heen cliëntondersteuning aanraden.  
 Helemaal mee oneens,  mee oneens,  neutraal,  mee eens,  helemaal mee eens.
6. Zijn er nog verbeterpunten in de ondersteuning?  
Ja/nee, want .....

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Tool: levensbreedheid en afbakening

Een belangrijke vraag bij het in kaart brengen van de huidige situatie is: welke doelgroepen worden er op dit moment door cliëntondersteuning bediend? De wet biedt veel ruimte voor de invulling van cliëntondersteuning en de opdracht is duidelijk: alle inwoners moeten een beroep kunnen doen op cliëntondersteuning. Daarnaast is het belangrijk om gezamenlijk de vraag te stellen hoe breed cliëntondersteuning wordt opgepakt binnen de gemeente. Is het alleen gekoppeld aan de toegang of ook meer gericht op preventie? Om samen met beleidsmedewerkers, aanbieders van cliëntondersteuning, eventuele andere stakeholders en inwonersvertegenwoordigers aan de slag te gaan met deze vraagstukken, heeft Movisie een tool ontwikkeld. Met elkaar kun je meer zicht krijgen op de levensbreedheid en afbakening van cliëntondersteuning in de huidige situatie. Daarnaast biedt de tool aanknopingspunten voor het formuleren van ambities in de doorontwikkeling van cliëntondersteuning. Lees hierover meer in de handreiking Onafhankelijke cliëntondersteuning: wat valt eronder en hoe bied je het levensbreed aan?



Elise Hol (projectleider Regio Twente): *'In Twente was "het brede netwerk" een van de belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek en een belangrijke pijler voor het vervolg van ons overleg. Het signaleren, verwijzen, maar ook het bieden van (enkelvoudig/laagdrempelige) cliëntondersteuning gebeurt in een breed netwerk. Er zijn lokaal heel veel verschillende organisaties en professionals hierbij betrokken. Denk dan bijvoorbeeld ook aan huisartsen, wijkverpleging, welzijnsstichtingen en schuldhulpverleningsorganisaties. Breng deze netwerken lokaal in beeld en verbind en versterk deze. Er zijn lokaal veel personen en organisaties die elementen van cliëntondersteuning bieden zonder daarvoor gecontracteerd te zijn. Deze partijen moet je in beeld hebben. Denk hierbij ook zeker aan de verbinding en positionering van cliëntondersteuning met de lokale toegang van de gemeenten. Veel gemeenten zijn bezig met het herpositioneren en inrichten van de lokale toegang en zitten met de vraag hoe cliëntondersteuning hierin past.'*

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Hoe formuleer je ambities omtrent de doorontwikkeling van cliëntondersteuning?

Zodra goed zicht is verkregen op de huidige én de gewenste situatie van cliëntondersteuning in de gemeente, kan aan de slag worden gegaan met het formuleren van ambities voor de doorontwikkeling. Het is afhankelijk van de tijd en middelen die beschikbaar zijn binnen een gemeente, welke ambities prioriteit hebben. Daarnaast is het ook afhankelijk van betrokken partijen: wat vinden zij de belangrijkste speerpunten? Het is belangrijk om de gezamenlijk geformuleerde ambities nogmaals te bespreken met aanbieders, cliëntondersteuners en inwoners. Door als gemeente gezamenlijk met alle partijen de ambities te formuleren, creëer je draagvlak en eigenaarschap om die ambities vervolgens met elkaar te realiseren.

### Outcomegericht werken: ambities formuleren op basis van een gewenst maatschappelijk effect

Het formuleren van ambities waarin de verschillende belangen vertegenwoordigd zijn, is noodzakelijk om te kunnen sturen en het systeem positief te veranderen. Gemeenten willen dat hun beleid een verandering teweegbrengt voor de burger of de samenleving. Dit sturen op gewenste verandering voor de cliënt of een maatschappelijk ambitie wordt ook wel outcomesturing genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan het vergroten van de eigen kracht of het organiseren van zorg dichterbij de burger.

- Movisie ontwikkelde [een handreiking](#) voor beleidsmedewerkers van gemeenten. De handreiking biedt inspiratie, methodieken, voorbeelden en achtergrondinformatie en helpt bij het verhelderen en meten van outcome.
- Movisie ontwikkelde [het Kwaliteitskompas](#). Hiermee kun je gezamenlijk ambities, maatschappelijke resultaten en indicatoren formuleren. Het structureert en ordent het gezamenlijk denkproces over hardnekkige problemen en biedt een basis om in samenspraak gedragen keuzes te maken en een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

# STAP 4:

## Het omzetten van ambities naar concrete plannen

Het initiatief is genomen, er is een kerngroep in het leven geroepen en op basis van de huidige en gewenste situatie zijn ambities geformuleerd voor het versterken van cliëntondersteuning. Het fundament is daarmee gelegd, maar dan begint het pas. De ambities moeten worden omgezet in concrete resultaten, ideeën krijgen de vorm van activiteiten en er moet worden nagedacht over de planning en financiën. Dit krijgt vorm in het projectplan. Binnen het Koploperproject was het schrijven van een projectplan een voorwaarde om aanspraak te kunnen maken op extra middelen. In deze stap lichten we vier onderdelen van die projectplannen uit om daarvan te leren: (1) ambities, (2) beoogde resultaten, (3) activiteiten en (4) planning en financiën. Deze onderdelen zijn ook relevant voor gemeenten die geen koploper cliëntondersteuning zijn, maar die op basis van een beleidsnota (en eventuele uitvoeringsnota) aan de slag willen met het versterken van cliëntondersteuning.

### 1. Ambities

In het projectplan wordt concreet beschreven hoe de eerder geformuleerde ambities worden gerealiseerd. Om binnen de kerngroep en alle betrokken partijen (zowel aanbieders als inwoners) voldoende draagvlak te houden, is het belangrijk om in het projectplan dicht bij deze ambities te blijven. Zoals eerder gezegd biedt de Wmo de ruimte om aandacht te schenken aan de lokale context en daarvoor ambities en projectplannen te formuleren. Ondanks deze ruimte is zeker een rode lijn zichtbaar in de thema's en doelgroepen waarmee gemeenten aan de slag zijn gegaan in het Koploperproject.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Thema's projectplannen koplopergemeenten

In de projectplannen van koplopergemeenten zijn duidelijk de centrale thema's zichtbaar die spelen rondom cliëntondersteuning:

- **Positionering en visie:** bij een gedeelte van de koplopergemeenten was het duidelijk een ambitie om een heldere visie op cliëntondersteuning te formuleren. Wat is precies de bedoeling van cliëntondersteuning, welke taken en ondersteuning vallen onder cliëntondersteuning en waar zijn die in de gemeente belegd?
- **Bekendheid en communicatie:** veel gemeenten willen extra inzetten op cliëntondersteuning om de bekendheid onder inwoners en professionals te vergroten. Een communicatieplan maakt daar vaak onderdeel van uit.
- **Levensbreedheid:** cliëntondersteuning is in de Wmo belegd, maar strekt zich over meerdere levensdomeinen uit, denk bijvoorbeeld ook aan werk en inkomen en aan wonen. In steeds meer gemeenten wordt verkend hoe cliëntondersteuning in de werkprocessen rondom al deze levensdomeinen verankerd kan worden en van toegevoegde waarde kan zijn voor inwoners. Bekijk [de handreiking en bijbehorende tool](#) over dit thema.
- **Samenwerking formeel-informeel:** op meerdere manieren kan cliëntondersteuning aangeboden worden, zowel door vrijwilligers als door beroepsmatige cliëntondersteuners. Afhankelijk van lokale (vrijwilligers)organisaties zijn deze vormen voorhanden. Beide vormen hebben een eigen toegevoegde waarde. Belangrijk is wel dat er een goede samenwerking is waar organisaties elkaar versterken. Bekijk [de handreiking en bijbehorende tool](#) over dit thema.
- **Doelgroepen:** soms richten gemeenten zich met cliëntondersteuning op specifieke groepen mensen, zoals mensen met een LVB, dak- en thuislozen, jeugd (en 18-/18+) en bijvoorbeeld ouderen. Niet geheel toevallig komen deze groepen nagenoeg overeen met de specifieke doelgroepen zoals geformuleerd in de [Tweede Kamerbrief](#) van 15 oktober 2018. Het ministerie van VWS heeft nadrukkelijk gevraagd (extra) aandacht te schenken aan deze groepen inwoners. Desalniettemin herkende circa de helft van de betrokken gemeenten dit signaal en is door hen extra ingezet op één of meerdere van deze doelgroepen.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

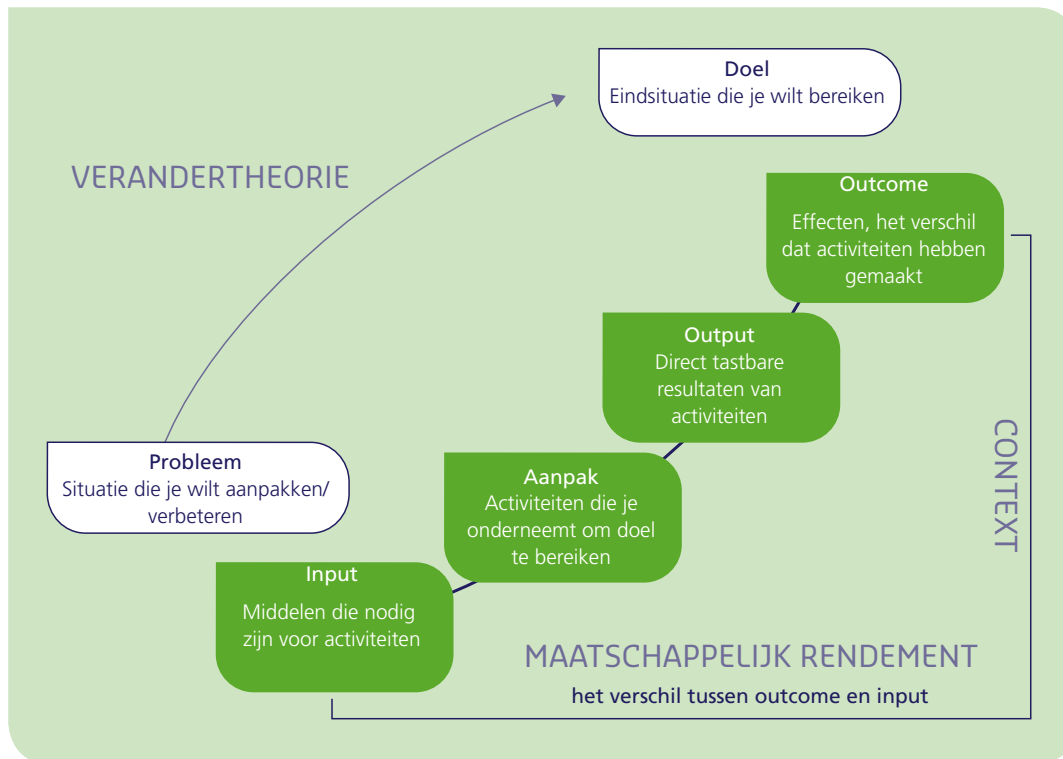
STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## 2. Beoogde resultaten

In het projectplan beschrijf je concreet wat je aan het einde van het project bereikt wilt hebben: het resultaat. Soms blijven resultaten op het niveau van output hangen, bijvoorbeeld hoe bekend cliëntondersteuning is onder inwoners of het aantal keren dat een cliëntondersteuner is ingeschakeld. Dit zegt echter weinig over het effect van de cliëntondersteuning voor de situatie van inwoners, bijvoorbeeld of inwoners dankzij de cliëntondersteuner passende ondersteuning hebben ontvangen. Dit effect, het verschil wat activiteiten hebben gemaakt, wordt ook wel de outcome genoemd (zie onderstaande afbeelding). Bij het beschrijven van de resultaten in het projectplan helpt het om onderscheid te maken tussen output en outcome.



Bij het proces zoals hierboven weergegeven, is het belangrijk om jezelf de volgende vraag te stellen: bij wie wil ik met deze aanpak een verandering bewerkstelligen?

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

Door hier van tevoren goed over na te denken, wordt het gemakkelijker om achteraf in kaart te brengen welke effecten zijn gerealiseerd. In de eerste plaats helpt dit om te leren en verbeteren op het niveau van de uitvoering en het niveau van het management. Ook helpt dit om draagvlak onder betrokkenen te vergroten, bijvoorbeeld de gemeenteraad, het college en inwoners(vertegenwoordigers). Het is om verschillende redenen aan te bevelen om in kaart te brengen wat er met het project is gerealiseerd. Ten slotte is het een verantwoording naar de financiers en alle betrokkenen over de inzet van (financiële) middelen.

### 3. De activiteiten

Nadat de thema's zijn bepaald en het beoogde resultaat is omschreven, worden in het projectplan de activiteiten opgenomen om de beoogde resultaten te bereiken. Ook hier is het belangrijk om deze specifiek te omschrijven. Het helpt daarbij om:

- **Vanuit de resultaten en outcome te beredeneren welke output en activiteiten nodig zijn.** Bijvoorbeeld: om inwoners bij te staan met het oog op voor hen passende ondersteuning, is het belangrijk dat zij de weg weten te vinden naar cliëntondersteuning. Het zou een mooi resultaat zijn als in 2021 vijftig mensen de weg hebben gevonden naar cliëntondersteuning (output). Welke activiteiten dragen hiertoe bij? Het verbeteren van de publieksinformatie, het informeren van verwijzers et cetera.
- **Waarneembare stappen te onderscheiden.** Probeer de stappen die je gaat zetten zo helder mogelijk te beschrijven. Bijvoorbeeld: wie gaat wat doen, wanneer en hoe? Maak een inventarisatie van formele en informele aanbieders van cliëntondersteuning, zodat helder is uit welke cliëntondersteuners men kan kiezen. De output is een overzicht van alle formele en informele cliëntondersteuners.
- **Zicht te hebben op de eventuele randvoorwaarden die nodig zijn om de activiteiten uit te voeren.** Bijvoorbeeld de middelen die voor de activiteit gereserveerd zijn, de tijd die voor de activiteit beschikbaar is en de inzet van betrokken organisaties of personen. Maar je kunt ook denken aan draagvlak en betrokkenheid van bepaalde partners.
- **Op te nemen wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de activiteit.** Bijvoorbeeld de beleidsambtenaar, de projectleider of de aanbieder van cliëntondersteuning.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶



## 4. Planning en financiën

Binnen het Koploperproject Cliëntondersteuning duren de projecten om cliëntondersteuning te versterken één tot twee jaar. Vaak zijn er meerdere partners betrokken die ieder een eigen tempo hebben, zoals de gemeente (gemeenteraad, college en ambtenaren), de inwonersvertegenwoordigers (adviesraad sociaal domein en/of cliëntenorganisaties) en de formele en/of informele cliëntondersteuners. Daarom is het aan te bevelen om ruim de tijd te nemen voor de activiteiten. De ervaring binnen het Koploperproject leert dat het minimaal twee jaar tijd vergt vanaf het initiatief tot aan het evalueren van de eerste resultaten.

### De projectplanning

Een gedetailleerde projectplanning helpt om de verschillende fasen in het project een plek te geven. Denk bijvoorbeeld aan het formuleren van een gezamenlijke visie voordat men aan de slag gaat met activiteiten gericht op de uitvoering. Of het inventariseren van het aanbod van formele en informele cliëntondersteuners voordat men aan de slag gaat met een communicatieplan. Kortom, het is erg belangrijk om na te denken over de samenhang en volgorde van activiteiten en een gedetailleerde projectplanning helpt daarbij.

### De financiële inzet

Vooraf is het moeilijk in te schatten hoeveel geld er nodig zal zijn om cliëntondersteuning te versterken. De projectplannen van de koplopergemeenten helpen om daar meer zicht op te krijgen. Wat kost het bijvoorbeeld om informele cliëntondersteuners te trainen? Of hoeveel geld is ermee gemoeid om in te zetten op gespecialiseerde cliëntondersteuning, gericht op mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB)? In het schema op de volgende pagina schetsen we enkele scenario's die gebaseerd zijn op de projectplannen van de koplopergemeenten.

Kanttekening: Er zijn veel verschillen tussen koplopers als het gaat om thema's en begrote middelen. Logischerwijs zijn er ook verschillen tussen grote en kleine gemeenten. De bedragen die genoemd staan zijn indicaties en bedoeld om een gevoel te krijgen bij de kosten om (onderdelen van) cliëntondersteuning te versterken. Er kunnen geen rechten aan ontleend worden.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

Activiteit	Voorbeelden	Kosten/inzet
Projectleiding	<p>Veel koplopers stellen een projectleider aan om gedurende één of twee jaar in te zetten op het versterken van cliëntondersteuning. De projectleider is onder andere verantwoordelijk voor de uitvoering van het projectplan, het realiseren van de vooraf uitgesproken ambities en zorgt ervoor dat het thema bij alle stakeholders op de agenda blijft staan.</p> <p><i>Zie bijlage 1 voor een voorbeeld van een vacaturetekst voor een projectleider.</i></p>	Het aantal uur dat wordt begroot voor projectleiding is sterk afhankelijk van de grootte van het project, van de gemeente en de ambities en varieert bij koplopers van 4 tot 32 uur per week.
Communicatie	<p>Communicatie omtrent cliëntondersteuning maakt vaak onderdeel uit van de projectplannen van koplopers. Dat kan zijn door middel van losse activiteiten, zoals het maken van een website, folder of filmpje. Ook kan het om een strategisch communicatieplan gaan waarin de gemeente met samenwerkingspartners doelstellingen afsprekt en nadenkt over het bereik en de boodschap.</p>	<p>De kosten voor losse communicatieactiviteiten variëren sterk, vanaf €500 is het één en ander mogelijk.</p> <p>Een strategisch communicatieplan vraagt meer ureninzet van interne of externe specialisten. Voorbeeld: Bureau Holland Spoor helpt koplopers in enkele sessies de basis leggen (kosten €3.000).</p>
Samenwerking cliëntondersteuners	<p>Het bevorderen van de samenwerking tussen verschillende (aanbieders van) cliëntondersteuners kan op vele manieren. Hier noemen we twee voorbeelden.</p> <p>Voorbeeld 1: het begeleiden van alle partijen die cliëntondersteuning bieden gedurende een aantal sessies. Thema's daarbij kunnen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eenduidige taal en interpretatie;</li> <li>• helder overzicht van organisaties;</li> <li>• structuur, samenstelling en coördinatie;</li> <li>• toegang;</li> <li>• samenwerking, betaald en onbetaald;</li> <li>• positionering.</li> </ul>	De kosten voor het hiernaast beschreven eerste voorbeeld zijn beperkt. Het gaat om de kosten voor de (beperkte) uren procesbegeleiding door bij voorkeur een externe partij.

»

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

Activiteit	Voorbeelden	Kosten/inzet
» Samenwerking cliëntondersteuners	Voorbeeld 2: het aanstellen van een kwartiermaker. Hier is vooral sprake van als het om een compleet nieuw samenwerkingsnetwerk. Om de samenwerking te bevorderen kan een Kwartiermaker onder andere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partijen bij elkaar brengen</li> <li>• Draagvlak creëren bij stakeholders</li> <li>• Gedeeld eigenaarschap ontwikkelen</li> </ul>	Een kwartiermaker zal meer inzet kosten, afhankelijk van hoe groot de opdracht is. Denk er hierbij wel aan dat het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden tijd en energie kost en dit niet met enkele bijeenkomsten gerealiseerd is.
Deskundigheidsbevordering informele cliëntondersteuning	Om inwoners te ondersteunen is het belangrijk dat ook informele cliëntondersteuners over voldoende expertise beschikken. Dat kan gaan over wet- en regelgeving, over specifieke levensdomeinen of specifieke groepen mensen, of bijvoorbeeld over de lokale sociale kaart.  Verschillende koplopers zetten in op deskundigheidsbevordering door het aanbieden van trainingen aan informele cliëntondersteuners. In deze trainingen staat kennis over het sociaal domein centraal, gespreksvaardigheden en coachende vaardigheden. Een onderdeel van de trainingen is ook vaak een duidelijke afbakening van de taken van de informele cliëntondersteuners.	De kosten voor het trainen van informele cliëntondersteuners bedragen circa €1.000 tot €1.500 per informele cliëntondersteuner.  NB: de deskundigheidsbevordering van <b>formele</b> cliëntondersteuners verloopt vaak via de organisatie waar zij in dienst zijn. Ook biedt beroepsvereniging BCMB een breed pakket aan opleidings- en trainingsmogelijkheden voor formele cliëntondersteuners die bij de BCMB geregistreerd zijn. Kijk op <a href="http://www.bcmb.nl">www.bcmb.nl</a> voor de mogelijkheden.
Cliëntondersteuning voor specifieke doelgroepen	Gemeenten kunnen ervoor kiezen om gespecialiseerde cliëntondersteuning in te zetten voor specifieke groepen inwoners. Bijvoorbeeld mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB), dak- en thuisloze mensen, mensen met een psychische kwetsbaarheid of jongeren in een kwetsbare situatie. Dat kan door hiervoor formele aanbieders te contracteren of dit informeel te organiseren.	

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

Activiteit	Voorbeelden	Kosten/inzet
» Cliëntondersteuning voor specifieke doelgroepen	<p>Gespecialiseerde cliëntondersteuning door formele aanbieders:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijvoorbeeld door een cliëntondersteuner aan te nemen of in te kopen voor een x-aantal uur die gespecialiseerd is in een bepaalde doelgroep.</li> <li>• Bijvoorbeeld door een x-aantal trajecten in te kopen bij een aanbieder die gespecialiseerd is in een bepaalde doelgroep.</li> </ul> <p>Gespecialiseerde cliëntondersteuning door informele cliëntondersteuners:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijvoorbeeld door informele cliëntondersteuners en/of ervaringsdeskundigen van een specifieke cliënt- of belangenorganisatie toe te voegen aan het samenwerkingsverband, of de 'poule', van cliëntondersteuners.</li> </ul>	<p>Bij gespecialiseerde cliëntondersteuning door een formele aanbieder/cliëntondersteuner, gaat het om de kosten voor een x-aantal uur waarvoor iemand wordt aangenomen (vergelijkbaar met andere sociaal werkers), of om de kosten van een (waakvlam)traject door een zorgaanbieder (circa €2.500 per jaar, per inwoner).</p> <p>Om informele cliëntondersteuners te waarderen voor hun inzet, wordt er soms voor gekozen een vrijwilligersvergoeding per uur te geven.</p>

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

# STAP 5:

## Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen

Na de voorbereidende fases breekt vervolgens het moment van uitvoering aan.

### Werven kwartiermaker of projectleider

In veel gemeenten wordt een projectleider geworven die aan de slag gaat met het uitvoeren van de projectplannen. Koplopergemeenten hebben ten behoeve van de werving van kwartiermakers/projectleiders profielen opgesteld. In [bijlage 1](#) is een opzet van een vacaturetekst opgenomen. In verschillende gemeenten is te zien dat een kwartiermaker of coördinator met het juiste mandaat in korte tijd partijen kan enthousiasmeren voor de doorontwikkeling van cliëntondersteuning.

### Inrichtingsvorm kiezen

De kwartiermaker zal aan de slag gaan met de doorontwikkeling van cliëntondersteuning. Welke vorm heeft de nieuwe samenwerking tussen verschillende organisaties die cliëntondersteuning aanbieden? Samen wordt invulling gegeven aan de nieuwe inrichting van cliëntondersteuning in de gemeente. Alle partners brengen hun eigen manier van werken in, en samen moet je kijken hoe je de samenwerking vormgeeft en wat daarvoor nodig is.

Een aantal afwegingen zijn belangrijk in het proces om te komen tot een nieuwe inrichtingsvorm voor cliëntondersteuning. De uitgebreide variant van dit afwegingskader staat in de handreiking onafhankelijke cliëntondersteuning: het samenspel tussen formele en informele ondersteuners (op p.19). In deze handreiking staat ook een afwegingskader en verschillende inrichtingsvormen beschreven.

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

Thema	Afweging
Onafhankelijkheid	Wat noemen we in onze gemeente onafhankelijk en zijn de inwoners/ inwonersvertegenwoordigers het daarmee eens?
Keuzevrijheid voor de inwoner	Ervaat de inwoner voldoende ruimte om zelf een cliëntondersteuner te kiezen die bij hem en zijn situatie past?
Budget	Welke financiële ruimte hebben we in onze gemeente voor de inzet van cliëntondersteuners en hoe maken we daar optimaal gebruik van?
Kwaliteit en deskundigheid	Welke kwaliteit en deskundigheid moeten cliëntondersteuners minimaal hebben?
Beschikbaarheid/ bereikbaarheid	Ervaren inwoners dat de cliëntondersteuners voldoende dichtbij beschikbaar zijn?
Continuïteit	Hoe belangrijk vinden wij/de inwoners het dat zij bij een nieuwe vraag een beroep kunnen doen op dezelfde cliëntondersteuner?
Coördinatie	Als meer partijen cliëntondersteuning aanbieden, is een vorm van coördinatie van de onderlinge samenwerking gewenst: hoe voorzien we hierin?
Voorkeuren inwoners/inwoners-vertegenwoordigers	Welke voorkeuren hebben inwoners als het gaat om de inrichting van cliëntondersteuning?
Huidige situatie	Wat is de huidige situatie in de gemeente en in hoeverre sluit de gewenste nieuwe inrichting hierbij aan?

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

## Clïëntondersteuning in de dagelijkse praktijk

De gemeente draagt zorg voor goede samenwerking tussen formele en informele cliëntondersteuners, bevordert de inrichting van gezamenlijke deskundigheidsbevordering en casuïstiekuitwisseling en de communicatie over cliëntondersteuning naar inwoners.

## Uitwisseling met andere gemeenten

In de uitvoering is het ook nuttig om te weten hoe andere gemeenten deze fase doorlopen en welke knelpunten zij ervaren. Zoek daarom gemeenten in de regio op, of organiseer samen een bijeenkomst over cliëntondersteuning. Een gezamenlijke masterclass is ook een middel om ervaringen uit te wisselen én kennis te verrijken.

- In de regio Twente is men samen aan de slag gegaan met het Koploperproject (zie: [www.movisie.nl/koploper-regio-twente](http://www.movisie.nl/koploper-regio-twente) of [clientondersteuningtwente.nl](http://clientondersteuningtwente.nl)).
- In de Inspiratiegids Cliëntondersteuning staan elf werkvormen waarmee regionale samenwerking vorm kan krijgen.

## Borging

Het doel van deze fase is om ervoor te zorgen dat de succesvolle verbeteringen behouden blijven, gedeeld worden en helpen om te blijven leren. Dit noemen we borgen. Het is belangrijk om zo vroeg mogelijk in het project na te denken over de borging. Borging is een dynamisch proces zonder eindpunt. De lokale context en het project bepalen welke kansen en knelpunten er zijn voor continuïteit. Borging is ook meer dan alleen financiering. Het gaat om verduurzaming van het aanbod, de deskundigheid van betrokken mensen en de blijvende betrokkenheid van samenwerkingspartners. Daarnaast zijn zaken als monitoring en evaluatie evenals marketing en communicatie onmisbaar, bijvoorbeeld om de financiering te regelen. Al deze facetten van borging hangen met elkaar samen.

## Monitoring en evaluatie

Door het monitoren van de verleende cliëntondersteuning en van bijvoorbeeld cliënttevredenheid wordt helder of bijsturing gewenst is. In de handreiking Het samenspel tussen informele en formele cliëntondersteuning staan vragen die aan bod kunnen komen in de monitoring, zoals:

- Blijkt uit de cliënttevredenheidsonderzoeken, klachtenprocedures en indrukken van adviesraden en cliëntenorganisaties dat alle groepen zich goed gehoord en bediend voelen?
- Hoe is de bejegening, houding en het gedrag vanuit de cliëntondersteuners?
- Is er sprake van voldoende deskundigheid bij cliëntondersteuners (ook bijvoorbeeld rond de Participatiewet en de Jeugdwet); wat mist en zou aangevuld moeten worden?
- Is er sprake van voldoende beschikbaarheid (in relatie tot de continuïteitseis)?

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶

- Weten inwoners de weg te vinden naar cliëntondersteuners?
- Weten verwijzers de weg te vinden naar cliëntondersteuners en maken ze er ook gebruik van?
- Worden specifieke doelgroepen goed bereikt en zijn er voldoende specifieke aanpakken voor doelgroepen zoals mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) of ggz-problematiek, daklozen en jeugdigen met complexe problematiek?
- Zoeken informele en formele cliëntondersteuners elkaar op en verwijzen ze naar elkaar?

## Tips

- Werk op tijd een kwartiermaker/coördinator en verlies geen tijd tussen het opstellen van een projectplan en de uitvoeringsfase.
- Plan tussentijdse evaluatiemomenten in met de betrokken uitvoerders en de kerngroep. Tussentijdse evaluatie biedt de mogelijkheid om erachter te komen wat goed gaat en wat minder goed gaat. De inzichten uit deze evaluaties kunnen gebruikt worden om bij te sturen.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Bijlage 2 ▶



## BIJLAGE 1:

# Voorbeeld van een vacaturetekst coördinator netwerk cliëntondersteuning

## Coördinator Meedenkersnetwerk

Start xxx, gemiddeld xxx uren per week

[informatie over de organisatie]

### De Opdracht:

De gemeente xxx is als koplopergemeente cliëntondersteuning opdrachtgever. Om een impuls te geven aan de uitvoering van de visie op de onafhankelijke cliëntondersteuning heeft gemeente xxx zich aangemeld voor het twee jaar durende koploperprogramma van het ministerie van VWS. De gemeente xxx vindt het belangrijk dat [beleid van de gemeente invoegen].

Voor het project is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een netwerk. In het Meedenkersnetwerk werken vrijwilligers en professionals nauw samen. Onder andere xxx zijn betrokken partners. Het netwerk staat nog in de kinderschoenen. De taak van de coördinator is het netwerk verder vorm te geven. De meedenkers blijven onder hun eigen organisatie vallen, waarbij de coördinator zorgt voor de vindbaarheid van het netwerk, de verbinding tussen diverse organisaties en de onderlinge contacten tussen de meedenkers.

### Taken van de coördinator:

- Hij/zij is verantwoordelijk voor het verder ontwikkelen van het netwerk, voor een soepel en effectief matchingsproces en ontsluiting van het netwerk;
- Hij/zij is een 'spin in het web' en is goed bekend met de lokale situatie;
- Hij/zij creëert randvoorwaarden, zodanig dat de bewoner een goede keuze kan maken;
- Hij/zij is verantwoordelijk voor het bevorderen van de bekendheid, uitstraling en het gebruik van het netwerk door het beheer van website, promotie en communicatie;
- Hij/zij organiseert intervisie, trainingen en cursussen;
- Hij/zij onderhoudt het contact met stakeholders;
- Hij/zij is verantwoordelijk voor het faciliteren van de meedenkers en is voor hen het aanspreekpunt (geen hiërarchische aansturende positie);

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 2 ▶

- Het up-to-date houden van de sociale kaart;
- Bewaken en stimuleren van de relatie tussen professional en vrijwilligers;
- Doorontwikkelen van het Meedenkersnetwerk door kennisdeling, contacten met een breed scala van organisaties in aansluiting bij andere vernieuwende initiatieven, in samenwerking met de meedenkers;
- Bewaken van de kwaliteit van de cliëntondersteuning door hierover afspraken te maken met deelnemende organisaties en door evaluatie (kwalitatief en kwantitatief) en rapportage.

### Wij vragen van jou het volgende:

- Je hebt een hbo-opleiding afgerond;
- Je bent in staat zelfstandig te werken;
- Je weet wat het belang van cliëntondersteuning is en weet dit uit te dragen;
- Je bent bekend met cliëntondersteuning en je bent inhoudelijk sterk;
- Je stelt je open en toegankelijk op;
- Je werkt in samenwerking met meedenkers en samenwerkende partijen aan een professioneel netwerk van meedenkers;
- Je geeft op bevlogen en inspirerende wijze invulling aan het Meedenkersnetwerk;
- Je bent alert op het signaleren van knelpunten en adresseert deze op proactieve wijze;
- Je hebt kennis van het sociaal domein.
- Je bent bereid om op verschillende locaties in xxx te werken.

### Wat wij bieden:

Een gevarieerde en afwisselende baan met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden conform de CAO Gehandicaptenzorg. Je wordt ingeschaald in xxx en verdient afhankelijk van ervaring en opleiding minimaal xxx per maand, op basis van een 36-urige werkweek. Een recente Verklaring Omtrent Gedrag is verplicht voor aanvang van de functie. Het betreft een [uitleg tijdelijke of vaste functie].

### Ben je enthousiast geworden en wil je solliciteren?

Stuur dan je sollicitatiebrief met cv, vóór xxx, onder vermelding van vacaturenummer aan: xxx. Brieven die na de sluitingsdatum worden ontvangen, worden niet meer in behandeling genomen.

Voor meer informatie over de vacature kun je contact opnemen met xxx.

De eerste gesprekken staan gepland op xxx.

De tweede ronde zal bestaan uit een gesprek met xxx van de gemeente xxx en een van de partners van het netwerk.

Deze functie wordt zowel intern als extern opengesteld; bij gelijke geschiktheid hebben interne kandidaten voorrang.

(Acquisitie naar aanleiding van deze vacature wordt niet op prijs gesteld)

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag! De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 2 ▶

## BIJLAGE 2:

# Voorbeeld van een intentieverklaring aanbieders cliëntondersteuning



### Intentieverklaring:

## ‘Onafhankelijke Cliëntondersteuning in Deurne’

### Aanleiding:

In maart 2015 heeft de gemeente Deurne beleidskaders vastgesteld over de wijze waarop in Deurne cliëntondersteuning wordt ingericht. Daarin worden vier verschillende niveaus onderscheiden te weten:

1. Cliëntondersteuning in de sociale basis;
2. Cliëntondersteuning door generalisten;
3. Consultatie en/of inzet van meer gespecialiseerde ondersteuners;
4. Individuele cliëntondersteuning.

Cliëntondersteuning op de niveaus 1, 2 en 3 wordt in Deurne geboden vanuit Zorg in Deurne.

Cliëntondersteuning op niveau 4 staat los van de andere vormen van cliëntondersteuning. De inzet is erop gericht om gedurende het hele proces richting producten en dienstverlening naast de cliënt te staan en daarin zijn of haar belangen te behartigen. Omdat dit onvoldoende is ingebed in Deurne, heeft de gemeente Deurne MEE Zuidoost-Brabant opdracht gegeven dit verder met betrekken

Inleiding ▶

STAP 1. Wie neemt het initiatief? ▶

STAP 2. Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

STAP 3. Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

STAP 4. Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

STAP 5. Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

partijen uit te werken en de afspraken hieromtrent met deze partijen in een intentieverklaring vast te leggen.

### **De wettelijke taak:**

In de Wet maatschappelijke ondersteuning is in artikel 1.1.1 cliëntondersteuning geformuleerd als:

De onafhankelijke ondersteuning die bijdraagt aan het versterken van de zelfredzaamheid en participatie en het verkrijgen van een zo integraal mogelijke dienstverlening op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, preventieve zorg, zorg, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen.

### **Doelen:**

- In Deurne is onafhankelijke cliëntondersteuning eenvoudig en breed toegankelijk en eenduidig georganiseerd.
- Het is helder hoe de toeleiding naar verschillende onafhankelijke cliëntondersteuners verloopt. Het betreft zowel professionele als ook vrijwillige (geschoolde) onafhankelijke cliëntondersteuners zodat actief een beroep gedaan wordt op deze personen door burgers en mensen uit Zorg in Deurne.
- Alle betrokken organisaties in Deurne weten wat hun rol is binnen de onafhankelijke cliëntondersteuning en hebben zich gecommitteerd aan de afspraken die hierover gemaakt zijn.
- Er is een duidelijk en transparant (meetbaar) kader waarbinnen onafhankelijke cliëntondersteuning wordt gematcht met de cliënt.

### **Partijen:**

De gemeente Deurne als wettelijke taakeigenaar.

De aanbieders van onafhankelijke cliëntondersteuning:

- Stichting Cratos-vrienden
- RVDZ-OCO
- BVG Peelland
- Zorgbelang Brabant
- Stichting de Noodkreet
- MEE Zuidoost-Brabant
- Katholieke Bond van Ouderen, kring Deurne

### **Intentieverklaring:**

Partijen hebben met elkaar afspraken gemaakt over ieders rol en taak binnen de onafhankelijke cliëntondersteuning.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

De gemeente Deurne:

- Spreekt uit dat het belangrijk is dat de positie van de onafhankelijke ondersteuning geborgd blijft in haar beleid en uitvoering binnen Zorg in Deurne;
- Neemt cliëntondersteuning op in het beleidsplan Sociaal Domein;
- Informeert haar burgers actief over de mogelijkheden om zich te laten bijstaan door een cliëntondersteuner;
- Zorgt dat onafhankelijke cliëntondersteuning kosteloos beschikbaar is;
- Faciliteert de partijen die cliëntondersteuning bieden in Deurne in praktische zin onder andere door twee keer per jaar een themabijeenkomst te laten organiseren door een door haar aangewezen partij;
- Biedt alle bij de onafhankelijke cliëntondersteuning betrokken partijen een aanspreekpunt in de gemeentelijke organisatie in de persoon van de beleidsondersteuner Maatschappelijke ondersteuning.

De genoemde partijen:

- Bieden de feitelijke ondersteuning die de cliënt vraagt;
- Werken onderling samen en stemmen af met de cliënt welke organisatie of persoon de meest geschikte is bij zijn of haar ondersteuningsvraag;
- Bieden cliëntondersteuning binnen de afgesproken kaders en deze omvat informatie, advies en algemene ondersteuning overeenkomstig artikel 1.1.1 Wmo en de toelichting daarop;
- Signaleren en melden zaken bij Zorg in Deurne en/of de gemeente Deurne (op individueel en collectief niveau) die van belang kunnen zijn voor uitvoering en/of beleid binnen het sociaal domein;
- Nemen met alle cliëntondersteuners die voor hen werkzaam zijn op dit terrein deel aan de door de gemeente te laten organiseren themabijeenkomsten.

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de kerngroep en betrekken overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de huidige en gewenste situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van ambities naar concrete plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

Aldus getekend te Deurne op 20 september 2017

Namens:

Gemeente Deurne  
Wethouder

Kring KBO-Deurne

BVG Peelland

MEE Zuidoost-Brabant

Stichting de Noodkreet

RVDZ-OCO

Stichting Cratos-Vrienden

Zorgbelang Brabant

Inleiding ▶

**STAP 1.** Wie neemt het  
initiatief? ▶

**STAP 2.** Het formeren van de  
kerngroep en betrekken  
overige partners ▶

**STAP 3.** Zicht krijgen op de  
huidige en gewenste  
situatie ▶

**STAP 4.** Het omzetten van  
ambities naar concrete  
plannen ▶

**STAP 5.** Aan de slag!  
De uitvoering van de  
projectplannen ▶

Bijlage 1 ▶

## **Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken**

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

We ondersteunen en adviseren maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Movisie staat voor een maatschappij waar iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen. Waarin ook mensen in kwetsbare posities, gezien en ondersteund worden.

Kijk voor meer informatie op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).



Deze handreiking is opgesteld voor het project Koplopers Cliëntondersteuning. Dit is een initiatief van de VNG, Ieder(in) en de Koepel Adviesraden Sociaal Domein. Movisie ondersteunt de uitvoering ervan. Het project wordt mogelijk gemaakt door financiering van het ministerie van VWS. Binnen het Koploperproject werken gemeenten aan het verbeteren van het aanbod, de vindbaarheid en de kwaliteit van cliëntondersteuning en inspireren ze hun buurgemeenten hierbij. Het project loopt van 2017 tot 2021.

## **Colofon**

Auteurs: Marion Herder, Susan de Vries en Joost de Haan

Met dank aan: Freek Weers (koploper Voorst), Dirk-Albert Prins (koploper Almere), Wil Evers (koploper Deurne), Brigitte Joosten (koploper Heeze-Leende), Elise Hol (koploper Regio Twente) en Sietske van der Staak (VNG: Vereniging van Nederlandse Gemeenten).

Datum: augustus 2020



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS.