

Checklist Wmo-praktijken

Aandachtspunten, tips en voorbeelden voor gemeenten

Instrument



Diane Bulsink
Trudi Nederland

Checklist Wmo-praktijken

Aandachtspunten, tips en voorbeelden voor gemeenten

Diane Bulsink

Trudi Nederland

Met medewerking van Maarten Davelaar en Rob Lammerts

September 2013

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Het instrument	5
2	De checklist: Indicatoren en vragenlijst	7
	Tot slot: Kennis op maat voor gemeenten	7
3	De checklist: Indicatoren en vragenlijst	9
3.1	Beleidsontwerp	9
3.2	Draagvlak	9
3.3	Uitvoering	10
3.4	Evaluatie	10
4	Het beleidsontwerp	11
4.1	Aandachtspunten, tips en voorbeelden	11
5	Ontwikkelen van draagvlak	21
5.1	Aandachtspunten, tips en voorbeelden	21
6	De uitvoering	27
6.1	Aandachtspunten, tips en voorbeelden	27
7	Evaluatie	31
7.1	Aandachtspunten, tips en voorbeelden	31
	Literatuur	35
	Bijlagen	
1	Samenvatting van de nieuwe aanpakken in Zwolle	37
2	Samenvatting van de nieuwe aanpakken in Sittard-Geleen	40

1 *Inleiding*

Het Verwey-Jonker Instituut ondersteunt gemeenten bij vernieuwingen in de Wmo. Daarom heeft het instituut de 'Checklist Wmo-praktijken' ontwikkeld. Met dit instrument kunt u als gemeente een aanpak onder de loep nemen. Bijvoorbeeld een project dat zich richt op het aanspreken van de eigen kracht van buurtbewoners, een multidisciplinair wijkteam of een nieuwe richtlijn voor de indicatieadvisering voor Hulp bij het Huishouden. Dit instrument biedt u aandachtspunten en inspiratie bij het opzetten van een nieuwe aanpak of kan u helpen een bestaande aanpak te analyseren en verbeteren.

1.1 *Het instrument*

Het instrument bestaat uit twee onderdelen. Een checklist en beschrijvingen van aandachtspunten, mogelijkheden en voorbeelden.

Met de checklist (hoofdstuk 3) kunnen gemeenten nagaan of een Wmo-praktijk aan belangrijke criteria voldoet en of overal aan gedacht is. Het laat zien welke zaken binnen de aanpak om aandacht vragen. Voor de gemeente levert dit houvast op bij het maken van een analyse: waaruit bestaat de aanpak, hoe verloopt het

uitvoeringsproces en welke onderdelen zouden verbeterd kunnen worden? U licht uw praktijk op de volgende onderdelen met de checklist stap voor stap door:

- A. Beleidsontwerp
- B. Draagvlak
- C. Uitvoering
- D. Evaluatie

Vervolgens vindt u per onderwerp (beleidsontwerp, draagvlak, uitvoering en evaluatie) aandachtspunten, tips en concrete voorbeelden uit vernieuwende aanpakken in Zwolle en Sittard-Geleen (hoofdstuk 4 tot en met 7). Deze worden besproken aan de hand van de vragen van de checklist. Het instrument biedt hiermee aanknopingspunten om een Wmo-praktijk te verbeteren en ideeën bij het opzetten van een nieuwe aanpak.

De totstandkoming van het instrument

De checklist is ontwikkeld door het Verwey-Jonker Instituut en gefinancierd door het ministerie van VWS. Het instrument is in samenspraak met de gemeente Zwolle en Sittard-Geleen opgezet.

Om het instrument te ontwikkelen is eerst een concept checklist opgesteld. Deze is verder ontwikkeld door de lijst in te vullen voor zeven

vernieuwende aanpakken van de gemeenten Zwolle en Sittard-Geleen (zie hier voor ook de bijlagen). De projectplannen en beleidsstukken van de aanpakken zijn geanalyseerd. Over elke aanpak is vervolgens een interview afgenomen met de projectleider van de gemeente en een medewerker van de belangrijkste betrokken partnerorganisatie. Hieruit rolde een aangepaste concept checklist. Hierop hebben een Wmo ambtenaar van Sittard-Geleen en een ambtenaar van de afdeling Maatschappelijke ontwikkeling in Zwolle gereageerd. Op deze manier is de definitieve checklist tot stand gekomen.

We hebben de volgende werkwijzen uit Zwolle en Sittard-Geleen onderzocht voor het ontwikkelen van het instrument:

1. OK-team Kamperpoort: een multidisciplinair wijkteam.
2. ZorgSaam in de Palestrinalaan: multiprobleemhuishoudens worden benaderd door een allround hulpverlener (één huishouden, één plan, één hulpverlener).
3. Kantelen doe je samen!: een gezamenlijke werkwijze bij keukentafelgesprekken.
4. Buurtgeluk: aanpak om de eigen kracht van buurtbewoners te vergroten.
5. CVA-protocol: een versnelde en vereenvoudigde procedure rond kleine aanpassingen in huis voor mensen die een CVA (beroerte) hebben gehad.

6. Nieuwe Wmo-richtlijn Indicatieadvisering voor Hulp bij het Huishouden, uitgaande van de grootte van de woning in plaats van het aantal inwoners.
7. Ontwikkeling Wijksteunpunten: samenwerkingsverbanden die diensten en activiteiten gericht op een bepaald gebied realiseren. Doel is het stimuleren van ontmoeting en/of het vergroten van zelfstandigheid en zelfredzaamheid.

Zie bijlage 1 en 2 voor een samenvatting van elk van deze aanpakken.

2 *De checklist: Indicatoren en vragenlijst*

Stel: u wilt als gemeente een nieuwe aanpak binnen de Wmo opzetten of een bestaande werkwijze analyseren en verbeteren. Dit instrument biedt de mogelijkheid om dit op een gestructureerde manier te doen, met voorbeelden vanuit twee koplopergemeenten als inspiratiebron.

U vindt de checklist (bestaande uit indicatoren met bijbehorende vragen), in hoofdstuk 3. Analyseer de aanpak door na te gaan hoe uw project scoort op de indicatoren. Voldoet het project aan deze criteria? Hier komt u achter door systematisch antwoord te geven op de bijbehorende vragen. Hierna weet u welke onderwerpen binnen de aanpak extra aandacht behoeven.

Behoeft een onderwerp extra aandacht of wilt u ideeën opdoen? Kijk dan in hoofdstuk 4, 5, 6 en 7. Deze hoofdstukken gaan achtereenvolgens in op: het beleidsontwerp (H4), creëren van draagvlak (H5), de uitvoering (H6) en evaluatie (H7). Hierin treft u per onderdeel aandachtspunten aan, en mogelijkheden en concrete voorbeelden van hoe u dit onderdeel vorm kunt geven. De vragen van de checklist vormen hiervoor het uitgangspunt.

Tot slot: Kennis op maat voor gemeenten

Mocht u als gemeente op het gebied van de Wmo of uw transitiebeleid een vraag hebben, kijk dan eens op onze website: www.wmotogo.nl. Het Verwey-Jonker Instituut biedt *Kennis op maat voor gemeenten*. U kunt bij ons terecht met uw sturingsvragen over de Wmo en aangrenzende domeinen, zoals Wwb, Wpg, Wsw, zorg, jeugdbeleid, sport en wonen. Het ministerie van VWS financiert de website en kennis op maat.



3 *De checklist: Indicatoren en vragenlijst*

U analyseert een aanpak door na te gaan hoe deze scoort op de indicatoren. Geef hiervoor antwoord op de bijbehorende vragen.

3.1 *Beleidsontwerp*

Indicatoren:

- De aanpak voor beleidsvernieuwing is voldoende uitgewerkt.
 - De rollen van de partijen zijn voldoende helder.
 - De verantwoordingsstructuur is transparant.
1. Op welke van de vier Wmo-doelen (zelfredzaamheid, participatie, actief burgerschap, sociale samenhang) richt de beleidsvernieuwing zich? En wat staat centraal: vraag-/cliëntgericht, efficiënter en/of effectiever werken?
 2. Wat is of zijn de specifieke doel(en) van de beleidsvernieuwing?
 3. Is deze beleidsvernieuwing vooral gericht op het beleid van de gemeente zelf en/of op het maatschappelijke veld?
 4. Welke afdelingen van de gemeente zijn betrokken bij het project? Welke organisaties zijn sleutelpartner bij het project? Zijn er nog

andere samenwerkingspartners bij het project betrokken? Zo ja, welke?

5. Wie zijn de initiatiefnemers en hoe is de start van de nieuwe aanpak verlopen?
6. Hoe zijn de financiële voorwaarden geregeld?
7. Is er nagedacht over de sturing?
8. Zijn in het ontwerp de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen vastgesteld?
9. Is de aanpak goed verankerd in de bestaande infrastructuur?
10. Is vastgelegd hoe de evaluatie plaatsvindt? Zijn er indicatoren (output/maatschappelijk rendement) vastgesteld en welke zijn dit?
11. Hoe is gezorgd voor continuïteit in de toekomst?

3.2 *Draagvlak*

Indicatoren:

- De samenwerkingspartners zijn voldoende bij de probleemanalyse betrokken.
- De doelstellingen en actiepunten komen gezamenlijk tot stand met alle samenwerkingspartners.
- Burgers worden voldoende betrokken bij de nieuwe aanpakken.

3.3 *Uitvoering*

Indicatoren:

- De samenwerkende partners vervullen hun rol en nemen hun verantwoordelijkheden voldoende.
 - Het uitvoeringsproces verloopt naar tevredenheid van alle partijen.
 - De uitvoering wordt op een goede manier aangestuurd.
1. Wat zijn de belangrijkste actiepunten van de beleidsvernieuwing?
 2. Vervullen de partijen hun rol in de uitvoering en nemen zij hun verantwoordelijkheid?
 3. Zijn de betrokken partijen tevreden over de uitvoering van de nieuwe aanpak?
 4. Wat gaat goed? Wat gaat minder goed?

5. Is de gekozen werkwijze de juiste voor de oplossing van het probleem?
6. Hoe functioneert de sturing?
7. Wie bewaakt het uitvoeringsproces en op welke wijze?
8. Hoe vindt de bijstelling plaats van de uitvoering als afspraken niet lopen of als de doelen niet haalbaar blijken?

3.4 *Evaluatie*

Indicatoren:

- Er is een evaluatie uitgevoerd.
 - De uitkomsten van de evaluatie zijn gebruikt.
 - De uitkomsten van de evaluatie zijn teruggekoppeld aan alle betrokken partijen.
1. Zijn de aanpakken (tussentijds) geëvalueerd? Zo ja, hoe?
 2. Hoe is het proces verlopen volgens de evaluatie?
 3. Zijn de doelen gehaald volgens de evaluatie?
 4. Hebben de nieuwe aanpakken nog extra opbrengsten opgeleverd?
 5. Bleken de uitkomstmaten goed geformuleerd te zijn?
 6. Zijn de uitkomsten van de evaluaties teruggekoppeld aan alle betrokken partijen?
 7. Zijn de uitkomsten van de evaluatie gebruikt ter verbetering?
 8. Hoe legt de projectverantwoordelijke verantwoording af over de uitkomsten en aan wie?

4 *Het beleidsontwerp*

Een goed beleidsontwerp bepaalt voor een belangrijk deel het succes van uw vernieuwende aanpak. Dit houdt om te beginnen in dat u een goede analyse hebt van het probleem. Ook zijn er heldere en relevante doelstellingen geformuleerd die door het inzetten van beleidsinstrumenten bereikt kunnen worden. Vaak werken binnen een aanpak meerdere partijen samen. Zeker dan helpt het in het proces wanneer de doelen van de vernieuwende aanpak voor alle partijen helder zijn. Dit geldt eveneens voor de rollen van de verschillende deelnemers in de aanpak. Verder impliceert een goed beleidsontwerp dat er is nagedacht over beleidsevaluatie en terugkoppeling. Al tijdens het beleidsontwerp nadenken over de evaluatie en uitkomstmaten, dwingt ook tot het helder formuleren van doelen.

4.1 *Aandachtspunten, tips en voorbeelden*

1. Op welke van de vier Wmo-doelen (zelfredzaamheid, participatie, actief burgerschap, sociale samenhang) richt de beleidsvernieuwing zich? En wat staat centraal: Vraag-/cliëntgericht, efficiënter en/of effectiever werken?

Een aanpak kan gericht zijn op één of meerdere Wmo doelen. Denk na over welke hiervan centraal staan in uw aanpak. Hieronder omschrijven we kort de vier Wmo-doelen. We gaan hierbij uit van de definities uit het evaluatieonderzoek van het SCP (De Klerk, Gilsing & Timmermans, 2010).

- ***Zelfredzaamheid***

In de Wmo staat dat de gemeente haar burgers met beperkingen door middel van ondersteuning in staat moet stellen om een huishouden te voeren, zich in en om de woning te verplaatsen, zich buiten de woning te verplaatsen, en sociale relaties aan te gaan. In de praktijk van Wmo-beleid gaat het steeds meer over andere vormen van redzaamheid, zoals die in de persoonlijke verzorging en in de regie over het dagelijks leven. De overgang van de AWBZ naar de Wmo neemt deze aspecten van zelfredzaamheid nadrukkelijk mee.

- ***Participatie***

Participatie is een breed begrip en omvat een grote reeks van activiteiten. Hierbij gaat het voornamelijk om activiteiten in de vrije tijd, die mogelijkheden bieden voor sociale contacten. Zoals vrijwilligerswerk, deelname aan

verenigingsleven, culturele activiteiten, bezoek aan buurt- of dorps huis, uitgaan naar restaurant of café, het volgen van cursussen, et cetera.

- *Actief burgerschap*

Een aantal vormen van participatie wordt in beleid en praktijk samen aangeduid met de term ‘actief burgerschap’ of ‘maatschappelijke inzet’. Het gaat om de inzet met, voor of namens medeburgers. We onderscheiden de volgende aspecten van actief burgerschap:

- meedenken over en inspraak in beleid en beleidsuitvoering door burgers;
- activiteiten in georganiseerd en gesubsidieerd vrijwilligerswerk;
- mantelzorg;
- activiteiten vanuit zelforganisatie.

- *Sociale samenhang*

Wat sociale samenhang is, staat in de Wmo nergens uitgelegd. In de (wetenschappelijke) literatuur is ook geen eenduidige omschrijving te vinden (Schnabel & De Hart 2008).

Tekstuitleg door het SCP van parlementaire stukken wijst erop dat het bij de Wmo om twee zaken lijkt te gaan. Ten eerste een attitude, een persoonlijke instelling die gericht is op ‘betrokkenheid’. Ten tweede gaat het om het gedrag dat uit die betrokkenheid voortvloeit. Dit gedrag zou tot twee dingen moeten leiden: ten eerste tot verbetering van de levensomstandigheden in de kleine wereld van gezin, sociaal netwerk, buurt, lotgenoten en anderszins aan elkaar verbonden burgers, en ten tweede tot ondersteuning van de kwetsbaren in die kleine wereld. Deze maatschappelijke

lijke inzet zal, zo is de verwachting, op haar beurt de betrokkenheid weer stimuleren.

Tip

Richt uw aanpak zich op kantelen, hier vindt u meer informatie. Op Wmo to go vindt u ook aanbevelingen voor het versterken van informele ondersteuning, evenals in de publicatie Kantelen in Nieuwegein.

2. *Wat is of zijn de specifieke doel(en) van de beleidsvernieuwing?*

Voor een succesvolle aanpak is het van belang dat er heldere, relevante en meetbare doelstellingen zijn. Deze maken het beleid toetsbaar. Door te evalueren of de doelen werkelijk gehaald worden legt u achteraf rekenschap af aan de burger en de raad over het gevoerde beleid. Ook hebben doelen een motiverende functie: ze dwingen tot het maken van keuzes en geven de organisaties die bij de aanpak betrokken zijn een gezamenlijk doel om aan te werken. Ze kunnen zo ook draagvlak voor het beleid creëren. Zeker wanneer er binnen een aanpak met meerdere partijen wordt samengewerkt, is dit belangrijk.

Doelen kunnen op verschillende niveaus worden bepaald. Het is wenselijk zowel output- als outcomedoelen te formuleren. De eerste leggen concreet vast welke inspanningen de partijen van plan zijn te verrichten en maken meetbaar of de beloofde inspanningen werkelijk zijn uitgevoerd. Een voorbeeld van een outputdoelstelling van een aanpak in Zwolle is: Minimaal 35 huishoudens bereiken die te maken hebben

met enkelvoudige, tweevoudige en meervoudige problematiek.

Uiteindelijk dienen deze inspanningen natuurlijk bij te dragen aan een maatschappelijk doel. Om meetbaar te maken of dat doel gehaald wordt, is het belangrijk om ook outcomedoelstellingen te formuleren. Een voorbeeld van een (bijbehorende) outcomedoelstelling is: *Bewoners van de wijk Kamperpoort worden beter geholpen bij de problemen waar zij mee kampen.*

Zowel bij output- als outcomedoelstellingen is het zaak goed na te denken over de relatie tussen de inspanningen en het beoogde effect. Een instrument dat hierbij van nut kan zijn is een zogeheten doelboom. In een doelboom wordt een specifiek beleid uiteengerafeld in activiteiten, tussendoelen en einddoelen. Een doelboom expliciteert hoe het beleid in elkaar zit, en waarom verwacht wordt dat het ingezette beleidsinstrument tot het verwachte maatschappelijke effect zal leiden (Hassink, Vanheste, 2003). Zie de Handleiding Meetbare doelstellingen van de gemeente Utrecht.

Tip

Is ruimte voor maatwerk binnen de aanpak heel belangrijk? Formuleer doelstellingen op outcome niveau. De uitvoerende organisaties en medewerkers krijgen dan ruimte in de wijze waarop ze deze doelen willen gaan halen.

3. Is deze beleidsvernieuwing vooral gericht op het beleid van de gemeente zelf en/of op het maatschappelijke veld?

Waarop de beleidsvernieuwing zich ook richt, zorg als gemeenteamtbtenaar voor persoonlijke affiniteit met het werkveld: alleen structuur en doelstellingen zijn niet voldoende. Gedrevenheid, motivatie, ervaring in het werkveld en een lokaal netwerk zijn minstens zo belangrijk om de op papier werkzame ideeën in de praktijk te laten slagen.

4. Welke afdelingen van de gemeente zijn betrokken bij het project? Welke organisaties zijn sleutelpartner bij het project? Zijn er nog andere samenwerkingspartners bij het project betrokken? Zo ja, welke?

Tip

Waak ervoor dat te veel partners een actieve rol in het project willen spelen. Dit kan ertoe leiden dat de focus niet komt te liggen op de doelgroep en de werkwijze, maar op het regisseren van de omgeving.

5. Wie zijn de initiatiefnemers en hoe is de start van de nieuwe aanpak verlopen?

Tip

Kijk of u bij de nieuwe aanpak gebruik kunt maken van al succesvolle bestaande methodieken. Overal in Nederland wordt geëxperimenteerd met innovaties en vraagsturing op het snijvlak van zorg, welzijn en wonen. Ga na of een dergelijke aanpak zoals de gemeente voor ogen heeft, al ontwikkeld is bij een andere gemeente, zodat hiervan geleerd kan worden. Voor meer informatie over intergemeentelijk leren, zie de publicatie

Over de schutting kijken van Kroes, Dekker en Stavenuiter (2012).

Vaak maken nieuwe aanpakken deel uit van breder beleid.

Initiatieven zijn niet alleen onderdeel van beleid, ze ontstaan ook als een ad-hocoplossing voor een geconstateerd probleem.

Dit is bijvoorbeeld het geval bij de aanpak Buurtgeluk in Zwolle. Het initiatief kwam van woningcorporaties, welzijn- en zorgpartijen. Zij constateerden dat het interessant zou zijn om te kijken naar een andere manier van werken. Vervolgens kwamen ze bij de gemeente in verband met de aanloopkosten. Binnen de innovatie agenda van de gemeente was er budget.

Tip

Maatschappelijk agenderen is een goede methode voor het gezamenlijk uitdenken van een nieuwe aanpak. Maatschappelijk agenderen is een lerend kennissysteem. Een gemeente maakt bij het plannen en uitvoeren van beleid veel meer en beter gebruik van de verschillende soorten kennis die in een gemeente voorhanden zijn. Burgers, medewerkers van organisaties en de gemeente bepalen gezamenlijk het beleid voor een maatschappelijk probleem. De methode bestaat uit verschillende stappen. Zie de Handreiking maatschappelijk agenderen.

Het CVA protocol in Sittard-Geleen is een voorbeeld van een beleidsvernieuwing als direct antwoord op een in de praktijk geconstateerd knelpunt. Het CVA protocol behelst een afspraak tussen de gemeente Sittard-Geleen (Afdeling Dienstverlening, team Zorg en Ondersteuning, verantwoordelijk voor uitvoering Wmo beleid) en het ORBIS Medisch Centrum rond het versnellen en vereenvoudigen van de procedure rond kleine aanpassingen in huis. Een ambtenaar van de gemeente vroeg aan de afdeling neurologie en revalidatie van het Orbis medische centrum: 'Kunnen we wat voor jullie betekenen?' Het antwoord was: 'Ja, kunnen jullie als gemeente beter aansluiten bij het einde van het revalidatieproces in het ziekenhuis?'

De betreffende ambtenaar zegt het volgende over de procedure: *'In het begin was er binnen de gemeente veel weerstand 'want je werkt tegen alle procedures in'. Het administratieve deel van de gemeente komt later, daarmee wijken we af van de norm. Het is een 'heilig huisje' in overheidsland: de uitvoering van een besluit kan niet plaatsvinden, voordat het besluit formeel genomen is. Er was ook discussie over de rechtmatigheid: de accountant gaf aan dat het betalen van facturen voor er een formeel besluit is genomen, problematisch is. De pilot kon echter toch doorgang vinden.'*

Na een succesvolle pilot kwam er goedkeuring vanuit de gemeenteraad. De nieuwe werkwijze zorgt voor forse besparing op dure verblijfsdagen in de revalidatieafdeling en tijdwinst voor patiënten. Als het revalidatietraject in het ziekenhuis is afgerond, wordt binnen 48 uur de aanpassing gepleegd, zodat de patiënt snel met ontslag kan. Inmiddels wordt de werkwijze ook toegepast bij andere patiëntgroepen en ziekenhuizen. Kortom, dit voorbeeld laat zien hoe een ambtenaar door met de praktijk mee te denken echt verschil kan maken.

Ook organisaties of burgers komen soms met een initiatief waarvoor zij ondersteuning vanuit de gemeente vragen.

Een voorbeeld waarbij vooral sprake is van vraagsturing vinden we bij het project Buurtgeluk uit Zwolle. Doel van deze aanpak is het verhogen van het zelfoplossend vermogen van de buurt door het mobiliseren van de eigen kracht van de buurt en bewoners(groepen). Buurtbewoners hebben bij de uitvoering van het project de regie; zij bepalen zo veel mogelijk hoe de inzet van professionals en maatschappelijke middelen bijdraagt aan hun geluk. Bij een buurtbarbecue bijvoorbeeld, spreken buurtbewoners met elkaar af wat ze bijdragen; daar hoeft geen professional bij te zijn. Buurtbewoners mogen erop rekenen dat professionals aan hun zijde staan als zij ze nodig hebben.

Tip

Lokale overheden zien zich in de omgang met initiatieven van burgers voor belangrijke vragen geplaatst. Klein, Stavenuiter, & Smits van Waesberghe (2012) schreven de handreiking Het begint bij de burger, waarin deze initiatieven zijn gebundeld.

6. Hoe zijn de financiële voorwaarden geregeld?

Om financiering te verkrijgen, kan het helpen wanneer u laat zien dat u met de inzet van extra middelen op termijn kosten bespaart. Bij het project ZorgSaam in de Palestrinalaan in Zwolle bijvoorbeeld, worden multiprobleemhuishoudens benaderd en ondersteund door een alround hulpverlener. Dit moet zorgen voor een beter antwoord op de hulpvraag, waardoor deze huishoudens - uiteindelijk - de regie over hun leven terugkrijgen en meer deelnemen aan de maatschappij. Deze benadering zou na verloop van tijd moeten zorgen voor een reductie van de behoefte aan professionele hulp.

Ook kunnen de maatschappelijke partners vaak een deel van de nodige middelen inbrengen. Bij de Wijksteunpunten in Sittard-Geleen zijn bijvoorbeeld de zorginstellingen eigenaar of huurder van een Wijksteunpunt. De meeste Wijksteunpunten zijn een accommodatie in eigendom van de zorgaanbieder. Deze is dan tegelijk exploitant en beheerder. Verder kan gedacht worden aan een bijdrage vanuit bijvoorbeeld het bedrijfsleven. Veel bedrijven houden zich tegenwoordig bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Kijk daarom naar kansen voor publiek-private samenwerking.

Tot slot. Soms is er de mogelijkheid om aan bepaalde onderdelen van een aanpak geld te verdienen. Een voorbeeld is een werkgelegenheidsproject in de wijk dat geld verdient door de verkoop van fietsen, gemaakt door bijstandsge-rechtigden. Denk na over de mogelijkheden op dit terrein.

7. Is er nagedacht over de sturing?

Bij vernieuwende aanpakken is samenwerking met meerdere partijen bijna altijd aan de orde. We noemen het *governance* als een gemeente deze samenwerking aanstuurt. Dat sturen kan op verschillende manieren. Drie veelgebruikte manieren van sturen zijn:

- Ketensturing

Ketensturing gaat om netwerken voor dienstverlening en beleidsuitvoering. De gemeente stuurt de keten van dienstverlenende organisaties aan, en heeft de rol van regelaar. De kennis van de professionals van de uitvoerende instellingen vormt de basis van het beleid.

Een voorbeeld uit Zwolle waarbij vooral sprake is van **ketensturing** is het project Kantelen doe je samen!. De aanpak heeft als doel te bewerkstelligen dat alle instanties het keukentafelgesprek met de burger over diens beperkingen en ondersteuningsmogelijkheden op eenzelfde manier voeren. Daarvoor is een gezamenlijke werkwijze ontwikkeld. Alle Wmo-consulenten en de professionals van de partnerorganisaties hebben een training gevolgd. En om de samenwerking tussen de verschillende organisaties zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, is er een informatieoverdrachtsysteem opgezet.

- Vraagsturing

De behoeften en vragen van burgers staan in dit model voorop. Beleid wordt door en met burgers ontwikkeld. De lokale overheid heeft hierbij de rol van bemiddelaar. De opbouw van beleid begint bij de ervaringskennis van burgers in het dagelijks leven.

Een voorbeeld waarbij vooral sprake is van **vraagsturing** vinden we bij het project Buurtgeluk uit Zwolle. Doel van deze aanpak is het verhogen van het zelfoplossend vermogen van de buurt door het mobiliseren van de eigen kracht van de buurt en bewoners(groepen). Buurtbewoners hebben bij de uitvoering van het project de regie; zij bepalen zo veel mogelijk hoe de inzet van professionals en maatschappelijke middelen bijdraagt aan hun geluk. Bij een buurtbarbecue bijvoorbeeld, spreken buurtbewoners met elkaar af wat ze bijdragen; daar hoeft geen professional bij te zijn. Buurtbewoners mogen erop rekenen dat professionals aan hun zijde staan als zij ze nodig hebben.

- **Frontlijnsturing**
In dit model werken professionals en burgers samen in een netwerk bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. De rol van de lokale overheid is onderhandelaar.

Een voorbeeld waarbij vooral sprake is van **frontlijnsturing** is de ontwikkeling van Wijksteunpunten in Sittard-Geleen. Dit zijn ontmoetingsplekken voor buurtbewoners, waar ze ook terecht kunnen voor informatie en advies. Een Wijksteunpunt is een samenwerkingsverband waarbij zorgaanbieders vaak initiatiefnemer én betrokken bij de exploitatie zijn. Ook welzijnsorganisaties zijn betrokken in de uitvoering van wijksteunpunten. De gemeente is er alleen bij betrokken als kaderstellende opdrachtgever en/of deels financier.

Zie voor meer informatie over governance de publicatie Governance in de Wmo.

Tip

Denk goed na hoe u de sturing binnen het project wilt inrichten. Het nadeel van één projectgroep is dat je steeds met alle leden een onderwerp bespreekt. Om een aanpak werkbaar en efficiënt te houden, kan het handig zijn om te werken met verschillende werkgroepen, die zich elk op een ander domein richten. Bij de aanpak Kantelen doe je samen! zijn er bijvoorbeeld vier werkgroepen die zich elk met een bepaald onderwerp bezig-

houden: de keukentafelgesprekken, het digitale systeem, civil society en communicatie. In elke werkgroep zit iemand van de stuurgroep en op deze manier wordt de stuurgroep geïnformeerd.

8. Zijn in het ontwerp de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen vastgesteld?

Nieuwe aanpakken met verschillende partijen zijn vaak ingewikkeld, omdat er van alles speelt en er allerlei ideeën zijn. Het is belangrijk om als gemeente expliciet aandacht te schenken aan de verwachtingen vanuit alle partijen. Schroom niet om heel duidelijke afspraken te maken en verwachtingen uit te spreken. Dit voorkomt problemen in een later stadium van het project.

Tip

De gemeente heeft soms verschillende rollen binnen een aanpak. Denk goed na over welke rol(len) u als gemeente heeft en hoe u zich in een dergelijk project wilt opstellen. Bijvoorbeeld als subsidieverstrekker en mede-uitvoerder, maar niet actief in de stuurgroep.

9. Is de aanpak goed verankerd in de bestaande infrastructuur?

Bij nieuwe aanpakken en de daarbij horende samenwerkingverbanden zijn zogenaamde 'believers' en 'non-believers' te onderscheiden. Simpel gezegd, gaat het om 'voorstanders' die het nut van samenwerking onderschrijven en

‘tegenstanders’ die de samenwerking juist in twijfel trekken en eerder risico’s ervaren (Opheij, Broekema & Van Essen, 2006). Om een nieuwe aanpak te kunnen verankeren is het belangrijk om dergelijke weerstanden in een vroeg stadium te ondervangen, en om snel een vertrouwensrelatie te ontwikkelen tussen de verschillende actoren.

10. Is vastgelegd hoe de evaluatie plaatsvindt? Zijn er indicatoren (output/maatschappelijk rendement) vastgesteld en welke zijn dit?

Bij vernieuwende aanpakken besteden ambtenaren tijdens het beleidsontwerp vaak onvoldoende aandacht aan de evaluatie. We willen hier nadrukkelijk meer aandacht voor vragen. Denk juist al in deze fase na over beleidsevaluatie en terugkoppeling en leg dit vast in het beleidsontwerp. Nadenken over de evaluatie betekent dat u zich bezint op de doelen en indicatoren. Dit zorgt voor helder geformuleerde doelen en deze komen de hele aanpak ten goede. Hiernaast moeten de bij de aanpak betrokken partijen voor een evaluatie meestal gegevens verzamelen. Het is handig wanneer zij vooraf weten welke gegevens dit zijn, zodat ze deze tijdig verzamelen en kunnen leveren voor de evaluatie. Kortom, waarom wachten met het nadenken over indicatoren tot het moment van de eerste evaluatie, wanneer dit ook aan de start van een aanpak kan met alle voordelen van dien?

11. Hoe is gezorgd voor continuïteit in de toekomst?

Veel projecten worden begonnen als experiment, pilot of innovatie. We onderstrepen het belang van verduurzaming van goede aanpakken. Het kan moeilijk zijn om structurele financiering te vinden voor projecten die domeinoverstijgend zijn, terwijl dit nu juist de inzet is bij veel van de nieuwe aanpakken (Giltay Veth, 2009). Veel vernieuwende werkwijzen ontstaan met tijdelijk geld. Het is goed om al bij aanvang van de aanpak na te denken over de continuïteit: Welke mogelijkheden zijn er voor vervolgfianciering? Om de kans op continuïteit te vergroten is het van belang om te laten zien dat de aanpak een ‘good practise’ is. Dit kan door het doen van een effectmeting. Het onderzoek van Giltay Vith (2009) maakt duidelijk dat een coalitie met een onderzoeksinstituut of een Hogeschool de overtuigingskracht aanzienlijk vergroot. Zie voor meer informatie over verduurzaming van projecten het verslag van Giltay Veth (2009).

Tip

Denk ook na over de gevolgen en wat er moet gebeuren wanneer er geen vervolgfianciering wordt gevonden. Wat gebeurt er met opgebouwde kennis en infrastructuur? Wat gebeurt er met de deelnemers? Wat is het lot van de betrokken professionals?

5 *Ontwikkelen van draagvlak*

Bij veel vernieuwende aanpakken in de Wmo werkt de gemeente samen met maatschappelijke organisaties en burgers. Het ontwikkelen van draagvlak is cruciaal voor het slagen van een dergelijke aanpak. Beleidsparticipatie kan plaatsvinden tijdens alle beleidsfasen, van de verkenning van een probleem, het maken van beleid tot de uitvoering. Wanneer u als gemeente maatschappelijke organisaties of burgers betreft, doe dit dan in de regel zo vroeg mogelijk in het proces en draag zorg voor de randvoorwaarden waaronder dit gebeurt.

5.1 *Aandachtspunten, tips en voorbeelden*

1. Is er een gemeenschappelijke analyse uitgevoerd over het probleem, waarbij de visies van de verschillende partijen zijn gehoord?

Probeer de verschillende partijen zo vroeg mogelijk te betrekken bij het uitdenken van de aanpak. Zo benut u de verschillende inzichten en kennis uit het veld. Ook vergroot u hiermee het draagvlak; de gedeelde probleemdefinitie kan dan als uitgangspunt dienen. Als gemeente kunt u

bijvoorbeeld een bijeenkomst houden met alle relevantie partijen rondom een gezamenlijk probleem of behoefte. Maatschappelijke organisaties kunnen dan zelf mogelijke aanpakken bedenken en laten horen wat zij hierin zelf zouden kunnen betekenen. Bij het OK-team Kamperpoort verliep dit als volgt: De gemeente Zwolle heeft regie gevoerd op de ‘wat-vraag’: Wat heeft de wijk Kamperpoort nodig? Er zijn integrale sessies georganiseerd door de gemeente in het kader van de Sociale Pijler. Vervolgens is de ‘hoe-vraag’ gesteld. Dat onderwerp heeft de gemeente het vooral aan de maatschappelijke organisaties overgelaten.

2. Stellen de samenwerkingspartners (denk aan: gemeente, sleutelpartners en overige samenwerkingspartners) de belangrijkste doelstellingen en actiepunten samen vast?

Belangrijk is om bij de start van een aanpak na te denken over het beoogde maatschappelijk rendement en mogelijke knelpunten, en beide te bespreken met de partners. Dit zorgt voor borging van de aanpak. Iedereen realiseert zich beter wat het project oplevert.

Tip

Tip van de projectleider van Buurtgeluk uit Zwolle: 'Je moet duidelijk fases gaan afbakenen bij projecten met zo veel partijen. Wissel standpunten met elkaar uit en als je er niet uitkomt met elkaar, schaal dan op. Kies twee scenario's en laat dan bestuurders die hierover gaan, beslissen. Dat partijen er met elkaar willen uitkomen kan een valkuil zijn. Hiermee loop je het risico op een compromis in plaats van echte innovatie, dit wil je niet. Het is jammer dat er partijen afvallen, maar dan kun je beter verder met een coalitie van partijen die elkaar wel weten te vinden.'

Het is belangrijk om het beginpunt van de ontwikkeling goed te benoemen. Dit kan op meerdere manieren. Als alle samenwerkingspartijen een convenant tekenen, leggen ze vast dat zij een gezamenlijke commitment aangaan. Dit zorgt ervoor dat ook de directies erachter staan. Wel is het belangrijk dat u goed communiceert dat het laten tekenen van een convenant geen pressiemiddel is, zodat dit niet zo overkomt.

3. Zijn de verschillende perspectieven en belangen van de samenwerkingspartners (denk aan: gemeente, sleutelpartners en overige samenwerkingspartners) voldoende vertegenwoordigd in de beleidsvernieuwing?

Maak gezamenlijk met de verschillende partijen het plan voor de aanpak, zodat de diverse perspectieven en belangen van de samenwerkingspartners goed vertegenwoordigd zijn.

De afgelopen jaren zijn er veel veranderingen geweest. Soms reageren medewerkers van

maatschappelijke organisaties dan ook sceptisch. 'Daar gaan we weer, de volgende verandering in een paar jaar tijd'. Wees er als gemeente alert op dat u iedereen motiveert en de neuzen dezelfde kant op krijgt. Dit geldt ook voor de mensen in de uitvoering. Het is belangrijk dat afgevaardigden van de organisaties regelmatig terugkoppelen naar de mensen op de werkvloer en dat ook zij voldoende worden betrokken. Bij een aanpak spelen meestal meerdere niveaus een rol: bestuurlijk, middenkader, uitvoerend. Dit maakt een aanpak complex. Ook kan het soms belemmerend werken voor het tempo waarin u veranderingen kunt doorvoeren. Zorg er dus voor dat u op elk niveau draagvlak creëert.

Een medewerker van een maatschappelijke organisatie die betrokken is bij de aanpak van Zwolle 'Kantelen doe je samen!' zegt hierover: 'We dachten dat we in twee maanden wel een plan klaar hadden en een aanvraag zouden kunnen doen. Waar ik me heel erg in vergist heb is dat je een andere taal spreekt. Grondige voorbereiding met de verschillende partijen is nodig, dit is het halve werk van het project. Neem hier de tijd voor. Wil je echte samenwerking hebben, dan moet je elkaar als organisaties ook onderzoeken. Door de samenwerking en er mee bezig te zijn zie je ook de verschillen en de overeenkomsten.'

4. Worden er (groepen) burgers bij de nieuwe aanpakken betrokken? Op welke manier? (Informeren, raadplegen, adviseren, coproductie (van plannen), meebeslissen?)

Om breder draagvlak en input vanuit de samenleving te krijgen, kunt u burgers betrekken bij de ontwikkeling van de aanpak. Burgers hebben vaak meer ervaringskennis dan beleidsambtenaren. Bovendien beschikken zij steeds vaker over specifieke (vak)kennis of vaardigheden door opleiding, werk of hobby's (WRR, 2012).

Beleidsparticipatie kan plaatsvinden tijdens alle beleidsfasen, van de erkenning van een probleem via de formulering van beleid tot de uitvoering, en op diverse manieren. Een veelgebruikte indeling is de participatieladder: deze gaat van informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren naar (mee)beslissen. Denk na of u burgers wilt betrekken, en zo ja, in welke fase. Denk na of u burgers wilt betrekken, en zo ja, in welke fase. Het betrekken van burgers in een vroeg stadium, zorgt er voor dat burgers niet gefrustreerd raken doordat het beleidsplan al is dichtgetimmerd. Aan de andere kant kan het verstandig zijn om eerst belemmeringen in de samenwerking tussen de maatschappelijke organisaties onderling weg te nemen, voordat u burgers betreft.

Wanneer u besluit om burgers bij de nieuwe aanpak te betrekken brengt dit consequenties met zich mee. Het is belangrijk om te zorgen voor heldere kaders. In het WRR rapport *Vertrouwen in Burgers* (2012) staat hierover het volgende:

Is voor alle deelnemers duidelijk waar het project over gaat, welk probleem op tafel ligt of welk doel wordt gesteld, wat binnen het proces de rol van burgers zal zijn en welke ruimte frontlijnwerkers hebben. Vooral het proces moet duidelijk zijn. In welke fase bevindt het beleidsproces zich? Worden er ideeën verzameld om beleidsmakers op nieuwe gedachten te brengen, wordt besluitvorming voorbereid en is meedenken van burgers gewenst, of is het besluit al genomen en gaat het om de uitvoering van beleid waar de gemeente burgers vraagt om mee te denken en vooral mee te doen? Ontleend aan: WRR (2012). *Vertrouwen in Burgers*. Amsterdam University Press.

Een van de lessen die ook uit het onderzoek van de WRR (2012) naar voren komt, is: burgerbetrokkenheid vereist denken vanuit burgers. Wie burgers wil betrekken moet denken vanuit hun perspectief. Burgers hebben uiteenlopende behoeften en kwaliteiten. Als daar te weinig rekening mee wordt gehouden, zullen (te) velen afhaken. Mensen worden om allerlei redenen uitgedaagd en beschikken over verschillende toerusting om de uitdagingen op te pakken. Sluit hierbij aan zodat toerusting en uitdaging met elkaar overeenstemmen.

Tip

Baken de rol van de burgers af. Soms bestaat er een spanningsveld bij projecten waarin buurtbewoners en medewerkers van maatschappelijke organisaties nauw met elkaar samenwerken. Enerzijds is het bij sommige aanpakken nodig dat professionals betekenisvolle relaties aangaan met buurtbewoners en persoonlijk contact hebben. Bijvoorbeeld om vertrouwen te winnen en om binnen te komen. Aan de andere kant kunnen de grenzen tussen buurtbewoners en medewerkers van maatschappelijke organisaties te veel gaan vervagen wanneer er geen professionele afstand meer is. Binnen vernieuwende aanpakken in wijken is het goed dat buurtbewoners een rol krijgen, maar wel moet deze duidelijk worden afgebakend. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat buurtbewoners zich gaan bemoeien met wie precies bepaalde functies moeten gaan bekleden.

Goede informatie-uitwisseling is ook van groot belang bij burgerbetrokkenheid. Zorg dat het taalgebruik aansluit bij de burgers en houdt burgers op de hoogte, ook als er 'geen nieuws' is. Maak verder duidelijk wat er met de inbreng van burgers wordt gedaan en koppel dit terug. Ook wanneer er niets met bepaalde inbreng wordt gedaan is het belangrijk om dit naar de betrokken burgers uit te leggen en te beargumenteren. Kortom, neem burgers serieus.

Tip

Maak een communicatieplan. Hierin staat beschreven welke communicatieactiviteiten nodig zijn en met welk doel. Daarnaast beschrijft het

plan op welke wijze, via welke kanalen en wanneer communicatieactiviteiten uit te voeren. Zeker bij projecten waarbij er een nadrukkelijk beroep wordt gedaan op de eigen kracht van de burger, is een goed communicatieplan voor de burger noodzakelijk. Zij kantelen immers mee.'

Een aandachtspunt met het oog op de pers is volgens de projectleider van ZorgSaam in de Palestrinalaan dat het bij beleidsveranderingen vaak gaat om het 'werkende weg' ontwikkelen. *'Aandacht van de pers werkt enthousiasmerend en kan het project ook verder helpen. Wel betekent dit dat de beleidsverandering hierdoor soms onder een vergrootglas kan komen te liggen, d.w.z. je genereert hiermee zowel positieve als negatieve publiciteit en aandacht. Hierdoor kan er weinig ruimte zijn om 'te vallen en weer op te staan', terwijl dat helpt bij methodieontwikkeling.'*

De Nationale Ombudsman heeft onderzocht wat vanuit het perspectief van de burgers de kwetsbare punten in de huidige participatieprocessen zijn en welke gedragingen tot de grootste ergernissen leiden. Samengevat zijn de belangrijkste kritiekpunten:

- De politiek heeft al besloten terwijl bij de burgers de suggestie is gewekt dat zij nog kunnen participeren in de besluitvorming.
- De burgers worden te laat betrokken bij de besluitvorming zodat de burger daar geen invloed meer op heeft.
- Hoewel de gemeente burgerparticipatie organiseert, wordt de inbreng van burgers vervolgens genegeerd.
- De gemeente wil geen gesprek met de burgers maar kiest voor een zeer procedurele en formele benadering.
- De gemeente verstrekt geen informatie, burgers worden daardoor onverwacht met de uitvoering van het besluit geconfronteerd.
- Door het gebrek aan informatie stroken de verwachtingen van de burgers niet met de realiteit. Burgers weten vaak niet waar zij precies bij betrokken worden en dat zorgt voor teleurstelling en frustratie achteraf.
- De gemeente handelt niet zorgvuldig door bijvoorbeeld niet goed na te gaan wie de belanghebbenden bij een bepaald besluit zijn of door maar een deel van de buurtbewoners te informeren.
- De gemeente verstrekt onduidelijke en onvolledige informatie waardoor het voor burgers moeilijk is om goed in te schatten wat een besluit nu precies inhoudt.

Ontleend aan: Nationale Ombudsman (2009). 'We gooien het de inspraak in.' Een onderzoek naar behoorlijke burgerparticipatie.

Burgers zijn individueel te betrekken, maar ook door aan te sluiten bij bestaande vertegenwoordiging zoals de Wmo-raad. Wmo-raden voorzien gemeenten gevraagd en ongevraagd van advies over het Wmo-beleid. Het Verwey-Jonker Instituut heeft een instrument gemaakt (Van

der Toorn, Bultink & Nederland, 2013) om deze adviesfunctie te versterken. Het instrument is bedoeld voor Wmo-raden om tot een gestructureerde beoordeling te komen van het Wmo-beleid van hun gemeente. Hier vindt u meer informatie over ondersteuning van Wmo-raden.

6 *De uitvoering*

De betrokken partijen zoals gemeente, betrokken organisaties en burgers hebben ieder hun eigen rol en verantwoordelijkheden in de uitvoering. Veel maatschappelijke organisaties zijn van oudsher gericht op het eigen bestaansrecht. Het vergt vaak dan ook een hele omslag om te gaan samenwerken binnen een nieuwe aanpak. Kunnen reflecteren op de eigen rol en die van anderen en elkaar de ruimte laten, zijn hierbij belangrijk. Om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken, moet de gemeente een regisserende rol hebben en houden.

6.1 *Aandachtspunten, tips en voorbeelden*

1. *Wat zijn de belangrijkste actiepunten van de beleidsvernieuwing?*

Bij nieuwe aanpakken in de Wmo moet er door- gaans een cultuurverandering op drie niveaus plaatsvinden, bij: burgers, gemeente en maatschappelijke organisaties. Kijk gedegen naar elk niveau.

2. *Vervullen de partijen hun rol in de uitvoering en nemen zij hun verantwoordelijkheid?*

De belangrijkste les uit het onderzoek van Marissing, Huygen & Vliet (2012) is dat professionalisering alleen tot ontwikkeling kan komen wanneer betrokken partijen zoals gemeente, maatschappelijke organisaties en burgers het vermogen hebben om te reflecteren op hun eigen rol en op die van anderen (zoals verwachtingen). En als ze elkaar de ruimte laten. Ieder levert daaraan een bijdrage vanuit een eigen belang, een eigenheid die bestaat uit specifieke kennis, vaardigheden en competenties. Professionaliteit kan tot zijn recht komen in een goede mix van randvoorwaarden, samenwerking, instrumenten en competenties. De regiefunctie van de gemeente die hierop gericht is, draagt bij aan een succesvolle uitvoering van (onderdelen van) de Wmo. Zie ook de aandachtspunten voor professionals op Wmo to go of de publicatie Sociale professionaliteit in beweging.

Het OK-team in Zwolle is een multidisciplinair team. Een medewerker van een van de partnerorganisaties geeft aan dat het helder is dat iedereen in het OK-team werkt vanuit zijn eigen kerntaken en daar eigen verantwoordelijkheid voor heeft. Dit werkt goed.

Tip

Om het contact tussen partners nog verder te bevorderen kunt u een uitwisseling organiseren. Partners kunnen dan onderling bij elkaar kijken en een dagje bij elkaar meelopen'

3. Zijn de betrokken partijen tevreden over de uitvoering van de nieuwe aanpak?

Medewerkers in de uitvoering waarderen het vaak zeer wanneer een beleidsambtenaar een kijkje komt nemen op de locatie. Hierdoor krijgt u als ambtenaar ook veel meer 'feeling' met de aanpak. Informeer als ambtenaar regelmatig bij de betrokken partijen over hoe de aanpak verloopt.

Tip

Let erop dat nadat de raad beleidsmatig heeft ingestemd met de kadernota's, u ook tijdens de uitvoering de gemeenteraads- leden blijft informeren en meenemen als ambtenaar.

4. Wat gaat goed? Wat gaat minder goed?

Tip

Het is handig om als projectleider vanaf de start van de aanpak zaken die goed of juist problematisch verlopen te noteren in een logboek. Dit levert handige informatie voor de evaluatie.

Wanneer partijen moeten gaan samenwerken die hiervoor gewend waren om voor eigen bestaansrecht te knokken, dan is dit best een grote verandering. Veel instellingen werken nog aanbodgericht en zij moeten dan binnen een nieuwe aanpak vraaggericht gaan werken. Dit blijkt in de praktijk soms moeilijk en dit kost veel tijd. Deel dit soort ervaringen met elkaar.

5. Is de gekozen werkwijze de juiste voor de oplossing van het probleem?

Wanneer de gekozen werkwijze niet de juiste oplossing van het probleem lijkt, schroom dan niet om af te wijken van de gekozen richting.

6. Hoe functioneert de sturing?

Formulier de randvoorwaarden helder en houdt ook gedurende de nieuwe aanpak deze randvoorwaarden in de gaten. Om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken, moet de gemeente een regisserende rol hebben en houden. Zeker bij aanpakken waarin meerdere organisaties samenwerken, is alleen een kader bieden en sturen op basisindicatoren en controle hierop, onvoldoende.

Verschillende organisaties hebben verschillende belangen. In de praktijk maken maatschappelijke organisaties onderling niet altijd goede afspraken. Bij de werkwijze betrokken medewerkers krijgen soms een dubbele boodschap mee vanwege de belangen van de eigen organisatie. Als gemeente moet u daarom blijven sturen. Ook wanneer er veranderingen zijn, bijvoorbeeld wanneer organisaties zelfstandig besluiten om capaciteit terug te trekken, moet u opnieuw gaan kijken naar hoe het verder moet. Op zo'n moment moet de gemeente de regie pakken en het niet op zijn beloop laten. Dit kan bijvoorbeeld door een nieuwe visie te ontwikkelen, samen met alle betrokkenen. Dit voorkomt dat bepaalde organisaties voor zichzelf plannen gaan maken en het weer ieder voor zich wordt.

7. *Wie bewaakt het uitvoeringsproces en op welke wijze?*

Om de kwaliteit van de Wmo-uitvoering te borgen, kan u als gemeente gebruikmaken van kwaliteitsinstrumenten die branche- of koepelorganisaties, de overheid of cliënten/consumentenorganisaties hebben ontwikkeld. Zo vragen veel gemeenten bij aanbesteding van het Wmo-vervoer naar een keurmerk en gebruiken ze klachtenregistraties om aanbieders te stimuleren hun kwaliteit te verbeteren. In het rapport van de Gruijter, Oudenampsen en Nederland (2011) vindt u een systematisch overzicht van dergelijke instrumenten en toepassingsmogelijkheden voor gemeenten.

8. *Hoe vindt de bijstelling plaats van de uitvoering als afspraken niet lopen of als de doelen niet haalbaar blijken?*

Tip

Let erop dat de medewerkers niet al hun tijd besteden aan de uitvoering, maar ook voldoende tijd krijgen om de aanpak te ontwikkelen. Leg deze tijd voor ontwikkeling vooraf vast en bewaak deze.

7 *Evaluatie*

Door regelmatig te evalueren zorgt u als gemeente voor een stevige vinger aan de pols. Er kan tijdig worden ingegrepen wanneer verbeteringen nodig zijn. Kijk hierbij niet alleen naar de effecten van de aanpak, maar ook naar het proces. Een goede evaluatie zou een vanzelfsprekend onderdeel moeten zijn bij nieuwe aanpakken. Helaas is dit nog niet altijd het geval.

7.1 *Aandachtspunten, tips en voorbeelden*

1. *Zijn de aanpakken (tussentijds) geëvalueerd? Zo ja, hoe?*

Evaluatie maakt gerichte verbetering van de aanpak mogelijk. Hiermee neemt de kwaliteit van de aanpak toe. We hebben gemerkt dat er onder gemeenteambtenaren een zekere angst heerst om te worden afgerekend. Dit is begrijpelijk. Tegelijkertijd staat het een goede evaluatie soms in de weg en zo mis je kansen voor verbetering. We willen dan ook pleiten voor een cultuuromslag binnen gemeenten. Maak tot uitgangspunt dat ambtenaren zich meer gaan richten op het behalen van positieve resultaten in plaats van het vermijden van falen. Wellicht kan dit door positieve resultaten meer te belonen. (Dit kan

ook immaterieel, kortom, hiermee denken we niet direct aan prestatiebeloningen.)

Soms kan voor de evaluatie ook gebruik worden gemaakt van al bestaande onderzoeken. Zo wordt in Zwolle een buurtonderzoek gehouden over leefbaarheid in de wijk. Deze gegevens zouden ook benut kunnen worden voor de evaluatie van het Wijk-team. Hetzelfde geldt voor gegevens die de verschillende maatschappelijke organisaties hebben vastgelegd voor hun eigen administratie.

2. *Hoe is het proces verlopen volgens de evaluatie?*

Naast het kijken naar effecten, is het goed om een procesevaluatie te doen. Deze is gericht op hoe de aanpak tot nu toe is verlopen, de manier waarop de partijen werken en samenwerken. Zeker in projecten met verschillende partijen is dit belangrijk voor een goede samenwerking. Ook krijgt u zicht op de succes- en faalfactoren van het project en de voorwaarden voor een vervolg. Vragen in een procesevaluatie zijn bijvoorbeeld: Hebben de verschillende partijen de taken uitgevoerd zoals afgesproken? Hoe verloopt de samenwerking?

Bij een procesevaluatie kunt u de volgende methoden gebruiken:

- Enquête/schriftelijke vragenlijst: een goedkope methode waarvan de dataverwerking eenvoudig is.
- Open interview: flexibel, breed toepasbaar en levert veel informatie op. Interviews zijn wel tijdrovend en de resultaten zijn soms lastig te interpreteren.
- Observatie: maak een selectie van activiteiten om te observeren. Observaties zijn wel tijdrovend en het verwerken van de data is bewerkelijk.
- Documentenanalyse: in documenten als verslagen van overleggen, notulen van vergaderingen, project- en werkplan en een logboek staat vaak waardevolle informatie over het proces.

Ontleend aan: Gezondeschool.nl Bilthoven: RIVM, <http://www.gezondeschool.nl> versie 1.5, 26 juni 2013.

3. Zijn de doelen gehaald volgens de evaluatie?

Ook is het belangrijk dat de bij de aanpak betrokken medewerkers, vanuit hun eigen organisatie voldoende ruimte krijgen en zij niet keihard op meetbare prestaties worden afgerekend. Besef u dat er ontwikkeltijd nodig is, voordat de doelen worden gehaald.

4. Hebben de nieuwe aanpakken nog extra opbrengsten opgeleverd?

Bij een evaluatie komen soms ook onvoorziene bijvangsten naar boven. Helderheid hierover kan gunstig zijn voor een mogelijke vervolgfianciering van de aanpak.

5. Bleken de uitkomstmaten goed geformuleerd te zijn?

Tip

Zo niet, wacht niet te lang met bijstellen, maar doe dit direct nu dit nog vers in het geheugen ligt. Een volgende evaluatie vindt pas op een later moment plaats, dan bent u de details wellicht vergeten.

6. Zijn de uitkomsten van de evaluaties teruggekoppeld aan alle betrokken partijen?

Dit kan door bijvoorbeeld een korte factsheet met de belangrijkste uitkomsten van de evaluatie te maken en deze naar alle betrokken partijen te verzenden. Organiseer een overleg met de belangrijkste partners om deze te bespreken.

7. Zijn de uitkomsten van de evaluatie gebruikt ter verbetering?

Dankzij evaluatie kan de aanpak mogelijk nog verder verbeteren. Laat deze kans niet liggen!

8. Hoe legt de projectverantwoordelijke verantwoording af over de uitkomsten en aan wie?

Leg als projectleider verantwoording af aan alle partijen; de directies van de betrokken organisaties, medewerkers in de uitvoering, burgers, de Wmo-raad, de gemeenteraad, het college van Burgemeester en Wethouders, ambtenaren van de gemeente en financiers. Doe dit niet alleen aan het eind, maar ook tussendoor.

Tip

Deel successen met de betrokken partijen, dit werkt motiverend

Literatuur

Giltay Veth, D. (2009). *Het rendement van zalmgedrag: de projectencarrousel ontleed*. Den Haag: Nicis Institute.

Gruijter, M. de, Oudenampsen, D., & Nederland, T. (2011). *Kwaliteitsinstrumenten Wmo voor gemeenten: Handreiking voor het borgen van de kwaliteit* (Wmo Instrument 04). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Hassink, W., Vanheste, T. (2003). *Handleiding meetbare doelstellingen*. Utrecht: Afdeling Bestuursinformatie, sector Bestuurszaken, gemeente Utrecht.

Marissing, E. van, Huygen, A., & Vliet, K. van. (2012). *Sociale professionaliteit in beweging: Lessen uit drie voorbeeldpraktijken* (Wmo Kennis Cahier 11) . Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klein, M. van der, Stavenuiter, M., & Smits van Waesberghe, E. (2012). *Het begint bij de burger: Dilemma's van gemeenten bij initiatieven van burgers in zorg en welzijn* (Wmo Instrument 8). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klerk, M. de, Gilsing, R. & Timmermans, J. (red.) (2010). *Op weg met de Wmo. Evaluatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2007-2009*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Kroes, W., Dekker, F., & Stavenuiter, M. (2012). *Over de schutting kijken: Intergemeentelijk leren rond de Wmo en armoedebestrijding* (Wmo Kennis Cahier 15). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Nationale Ombudsman (2009). *'We gooien het de inspraak in.'* Een onderzoek naar behoorlijke burgerparticipatie. Den Haag.

Nederland, T., Gruijter, M. de., Dekker, F., & Oudenampsen, D. (2011). *Handreiking maatschappelijk agenderen* (Werkdocument). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Nederland, T., Huygen, A., & Boutellier, H. (2009). *Governance in de Wmo: Theorie en praktijk van vernieuwende governance modellen* (Wmo Kennis Cahier 03). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Opheij, W., Broekema, M. & Van Essen, S. (2006). *Samenwerken in concurrentie*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

Schnabel, P. & de Hart, J. (2008). *Sociale cohesie: het thema van dit Sociaal en Cultureel Rapport*. In: Schnabel, P., Bijl, R. en de Hart, J. (red.), *Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008* (p. 11-32). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Stavenuiter, M., Dongen, M.-C. van, & Toorn, J. van den. (2012). *Kantelen in Nieuwegein: Zelfredzaamheid, ondersteuning en professionalisering in het perspectief van de compensatieplicht* (Wmo Kennis Cahier 16). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Toorn, J. van den, Bultink, D., & Nederland, T. (2013). *Beoordelingsinstrument Wmo-beleid: Handleiding en schriftelijke vragenlijst voor Wmo-raden* (Wmo Instrument 9). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

WRR (2012). *Vertrouwen in Burgers*, Amsterdam University Press: 2012.

Websites:

Gezondschool.nl Bilthoven: RIVM, <http://www.gezondschool.nl> versie 1.5, 26 juni 2013. Op 8 augustus 2013 ontleend aan <http://www.gezondschool.info/mbo/de-handleiding/projectplan/evaluatie/procesevaluatie>

De zelfredzaamheidmatrix: Op 8 augustus 2013 ontleend aan <http://www.zelfredzaamheidmatrix.nl/Home.aspx>

Filmpje over de Wijksteunpunten in Sittard-Geleen. Op 8 augustus 2013 ontleend aan: <http://www.youtube.com/watch?v=4nbmHf4Vszo&noredirect=1>

Bijlage 1 Samenvatting van de nieuwe aanpakken in Zwolle

OK-team Kamperpoort

Het OK-team staat voor het Ontzorg- en Kansteam en is multidisciplinair samengesteld. In totaal zijn er 23 organisaties direct of indirect betrokken. De kern van het project/team bestaat naast de gemeente Zwolle uit Travers, De Kern, Politie (wijkagent), woningcorporatie DeltaWonen en woningcorporatie Openbaar belang. Het project is ontstaan in de aanloop naar de herstructurering van de wijk Kamperpoort in 2008 en in eerste instantie beperkt tot bewoners van sloopwoningen. Het gaat om bewoners met grote achterstanden en veel problemen. De reguliere instanties bereiken hen niet of nauwelijks. Het doel was om deze bewoners hulp te bieden bij het betrekken van een andere woning en tegelijk de problemen waar zij mee kampen aan te pakken. In een latere fase is het project uitgebreid naar alle huishoudens (ongeveer 600) in de wijk.

Het OK-team heeft als doel het benaderen van multiprobleemhuishoudens via huisbezoek om samen met hen te werken aan de aanpak van deze problemen. Het team gaat, op grond van signalen, bij mensen thuis langs waarbij de eerste insteek is het wegnemen van financiële en psychosociale problemen. Ook wordt ingezet op ontwikkelkansen. Hiermee wordt de participatie

van de inwoners verhoogd. Wie het huisbezoek aflegt, is afhankelijk van bij wie het signaal binnenkomt, de school, maatschappelijk werk, wijkagent, jongerenwerker, woonconsulent, enz.

Tijdens het huisbezoek wordt de situatie in kaart gebracht en gezocht naar de mogelijkheden voor de aanpak van de problemen. Vaak is er sprake van acute nood. Het team verleend direct hulp, waarna gewerkt wordt aan een plan van aanpak, gericht op het vergroten van de zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie en het voorkomen van nieuwe problemen.

ZorgSaam in de Palestrinalaan

Het project ZorgSaam Palestrinalaan heeft als doel het verbeteren van het bereik en de effectiviteit van hulpverlening en zorg aan multiprobleemhuishoudens. Het project beoogd daarmee een systeeminnovatie te bewerkstelligen van specialistische hulp naar around-hulpverlening. Daarvoor wordt aan elk multiprobleemhuishouden een daarvoor gekwalificeerde around-hulpverlener toegewezen. Doelgroep vormen de multiprobleemhuishoudens woonachtig in de Palestrinalaan. Zij worden benaderd en ondersteund door een around hulpverlener onder het motto één

huishouden, één plan, één hulpverlener met inzet van de eigen kracht van het huishouden. Dit moet zorgen voor een beter antwoord op de hulpvraag, waardoor ze - uiteindelijk - de regie over hun leven terugkrijgen en meer deelnemen aan de maatschappij. De benadering moet leiden tot verhoging van de zelfredzaamheid van bewoners, reductie van de behoefte aan professionele hulp en verhoging van de maatschappelijke participatie.

Kantelen doe je samen!

Het project Kantelen doe je samen! heeft als doel te bewerkstelligen dat alle instanties het gesprek met de burger over diens beperkingen en ondersteuningsmogelijkheden op eenzelfde manier voeren. Daarvoor is een gezamenlijke werkwijze ontwikkeld. De kern van de gezamenlijke werkwijze bestaat uit zogeheten keukentafelgesprekken met mensen die zich met een individuele hulp of zorgvraag melden bij de gemeente of een partnerorganisatie. Tijdens dit gesprek wordt de totale situatie van de cliënt in kaart gebracht en gekeken naar de eigen kracht en de belemmeringen van de cliënt. Vervolgens krijgt de cliënt ondersteuning aangeboden op die gebieden waar dit relevant is.

Om het gesprek zo eenduidig en effectief mogelijk te voeren, hebben alle Wmo-consulenten en de professionals van de partnerorganisaties (Focus, WIJZ, MEE, De Kern, St. Vrijwilligerscentrale en Travers Welzijn) een training gevolgd. Tijdens die training leerden zij om samen met de cliënt naar andere oplossingen te kijken dan alleen de individuele Wmo-voorzieningen. Om de

samenwerking tussen de verschillende organisaties zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, is er een informatieoverdrachtsysteem opgezet. Hiermee kunnen de organisaties onderling informatie kan uitwisselen. Op die manier hoeven mensen niet twee of drie keer het verhaal opnieuw te vertellen als een organisatie ze doorverwijst naar een andere partnerorganisatie of als ze een aanvraag indienen bij de gemeente Zwolle.

Buurtgeluk

De buurt centraal. Werken aan geluk. Beter met minder. Deze drie voornemens wil een brede maatschappelijke coalitie van organisaties in Zwolle en Kampen waar maken. Werken aan geluk betekent dat naast problemen ook geluk telt. Bij geluksgericht werken staat vooral een duurzame aanpak, met, voor en door degenen die geluk ervaren voorop - de buurtbewoners.

De twaalf partijen hebben hun voornemens geconcretiseerd en begin 2012 zijn ze begonnen om concreet invulling te geven aan buurtgeluk in twee geselecteerde pilotbuurten in Zwolle en Kampen. De coalitie bestaat uit: AMW De Kern, Delta Wonen, Frion, ICARE, MEE IJsseloevers, RIBW IJssel-Vecht, Stichting Welzijn in Kampen, SWZ, Travers Welzijn, IJsselheem, Gemeente Kampen en de Gemeente Zwolle.

Doel van Buurtgeluk is het verhogen van het zelf oplossend vermogen van de buurt door het mobiliseren van de eigen kracht van de buurt en bewoners(groepen). Dit moet leiden tot verminderde en meer gerichte inzet van professionals bij de aanpak van potenties en problemen. Te

realiseren door adequate afspraken tussen organisaties en professionals en met bewoners. Bewoners hebben de regie; zij bepalen zoveel mogelijk hoe de inzet van professionals en maatschappelijke middelen bijdraagt aan hun geluk. Buurtbewoners mogen er op rekenen dat

professionals aan zijde staan als zij ze nodig hebben. Omgekeerd mag een professional er dan ook van uitgaan dat buurtbewoners betrokken zijn.

Bijlage 2 Samenvatting van de nieuwe aanpakken in Sittard-Geleen

CVA-protocol

Het CVA protocol van Sittard-Geleen behelst een afspraak tussen de gemeente Sittard -Geleen (Afdeling Dienstverlening, team Zorg en Ondersteuning, verantwoordelijk voor uitvoering Wmo beleid) en het ORBIS medisch centrum (neurologie en revalidatie) over het versnellen en vereenvoudigen van de procedure rond kleine aanpassingen in huis. Het leidt tot een zeer substantiële verkorting van de verblijfsduur op de revalidatie afdeling van het ziekenhuis, tot minder administratieve rompslomp voor de cliënten en tot besparingen bij de gemeente. Het CVA protocol is een voorbeeld van een beleidsvernieuwing als direct antwoord op een in de praktijk geconstateerd knelpunt.

Mensen die met een CVA (beroerte) in het ziekenhuis worden opgenomen, worden meteen gezien door een neuroloog, die een diagnose stelt. Daarna wordt al vrij snel gekeken wat de herstelverwachtingen zijn. De patiënt gaat vervolgens in revalidatie. Aan het einde van deze periode stakte vóór de invoering van het samenwerkingsprotocol de voortgang op een belangrijk punt: kort voor ontslag van de patiënt, wees de afdeling revalidatie de patiënt erop dat zij/hij een schriftelijke aanvraag voor aanpassingen in huis

moest doen bij de gemeente. Vervolgens moest de klant zelf een aannemer in de hand nemen en de aanpassing laten uitvoeren en eerst zelf betalen.

Nieuwe Wmo richtlijn Indicatie advisering voor Hulp bij het Huishouden¹

Deze indicatieherziening is ingezet om ook op de middellange termijn het ontstaan van financiële tekorten te voorkomen. Belangrijkste verandering is het uitgaan van de grootte van een woning i.p.v. aantal inwoners. De aanpassing is door de gemeente als voldongen feit gepresenteerd aan aanbieders en cliënten, rond de invoering zelf is uitgebreid gecommuniceerd.

In het oude protocol was de hoogte van de indicatie vooral afhankelijk van het aantal inwoners per woning. Twee personen in een kleine aanleunwoning kregen bijvoorbeeld 6 uur huishoudelijke hulp, twee mensen in een grote eengezinswoning ook. De nieuwe richtlijn gaat uit van de grootte van een woning. Dat is volgens de gemeente rechtvaardiger en levert bovendien een

¹ Mei 2011.

besparing op (want voor de aanleunwoning is nu bijv. 3 uur beschikbaar).

Ook de normering per taak is aangepast, minder minuten voor een aantal taken (de was, etc.). Het ramenwassen is bovendien 'voorliggend gemaakt'. Mensen kunnen het zelf laten doen als ze dat willen. Ook particuliere hulp is voorliggend: als iemand deze heeft betekent dit dat degene in staat was dit zelf te regelen, en dat is dus een contra-indicatie voor het verkrijgen van huishoudelijke hulp in het kader van de Wmo. Bij forse inkomensdaling kunnen mensen overigens wel in aanmerking komen voor deze hulp. Ook in de meerzorg is gesneden, bijvoorbeeld voor longpatiënten en mensen die incontinent zijn. Na contact met longarts bleek dat extra schoonmaken weinig meerwaarde heeft voor mensen met longaandoeningen. En mensen met incontinentie moeten in overleg met huisarts en wijkverpleegkundige kijken welke hulpmiddelen nodig zijn: de huidige beschikbare hulpmiddelen beperken de noodzaak van extra schoonmaakbeurten. De vergoedingen worden overigens steeds lager. Er zijn desondanks weinig mensen die op die grond bij voorbaat afzien van huishoudelijke hulp.

Ontwikkeling Wijksteunpunten (onderdeel van uitvoeringsplan De Kanteling 2012-2015)

De Kanteling gaat over een nieuw samenspel van de overheid met burgers en partnerorganisaties. Het gaat over creativiteit om tot een andere manier van denken en doen te komen waarin participatie centraal staat. Voor de gemeente

Sittard-Geleen is een van de manieren om hieraan gestalte te geven de introductie van wijksteunpunten: samenwerkingsverbanden, die diensten en activiteiten gericht op een bepaald gebied realiseren met als doel het stimuleren van ontmoeting en/of het vergroten van zelfstandigheid en zelfredzaamheid.

Een wijksteunpunt is:

- Een samenwerkingsverband waarbij (oorspronkelijk) intramurale (ouderen) zorgaanbieders vaak initiatiefnemer én betrokken bij de exploitatie zijn (vaak aansluiting op al bestaande kleinere initiatieven). Ook welzijnsorganisaties zijn betrokken in de uitvoering van wijksteunpunten. De gemeente is in het algemeen alleen als kaderstellend opdrachtgever en/of deels financieel betrokken (de gemeente heeft een projectleider wijksteunpunten aangesteld).
- Deze organisatie exploiteren al dan niet gezamenlijk een gebouw, waarin en van waaruit diensten en activiteiten gerealiseerd worden gericht op een bepaald gebied.
- Een wijksteunpunt combineert minimaal drie basisfuncties: 1) informatie en advies; 2) ontmoeting. Daarnaast: een vraaggericht aanbod ofwel een aanbod dat tot stand komt in samenspraak en samenhang met de buurt en partijen actief in de buurt en het wijksteunpunt. Denk daarbij aan cursussen, activiteiten en ondersteuning, sociaal restaurant, eerstelijns zorg, gezondheidsvoorlichting, etc.
- Met als doel: het stimuleren van ontmoeting en/of het vergroten van zelfstandigheid en zelfredzaamheid. En verder: verbeteren samenhang en samenwerking: vanuit een

wijksteunpunt (zorg)activiteiten aanbieden in samenhang en samenwerking met andere (zorg- en welzijns)activiteiten en -instellingen. Zoeken naar initiatieven in de wijk en eventueel deze of nieuwe initiatieven in het wijksteunpunt ontplooiën. Vergroten van het bereik (bezoekers)/mensen achter de voordeur vandaan krijgen. Verbinden van vraag en aanbod van de wijk naar het wijksteunpunt: aanbod dat in samenhang/ samenspraak met burgers en partijen in de buurt tot stand komt.

- De doelgroep van wijksteunpunten: in principe bestemd zijn voor alle (kwetsbare) buurtbewoners, vormen ouderen met zelfredzaamheidsproblemen of dreigende vereenzaming de belangrijkste doelgroep.

Er is in de loop van 2012 een begin gemaakt met vier pilots wijksteunpunten. Zij kennen elk hun eigen karakter. Er is veel gebeurd in het eerste jaar. Steeds meer maatschappelijke organisaties zoeken aansluiting bij de wijksteunpunten. Zo houdt MEE in twee wijksteunpunten spreekuur en Ketenzorg dementie doet dat in één steunpunt. Met vrijwilligersorganisaties zijn contacten gelegd. Er ontstaan veel nieuwe verbindingen.

Er is een filmpje beschikbaar op YouTube over de Wijksteunpunten in Sittard-Gelee.

Colofon

Deze publicatie komt uit binnen het VWS programma De sociale gemeente, gericht op het versterken van de bestuurskracht van gemeenten op het sociale domein. Onderdeel van dit programma zijn de kennisdatabank en de vraaggestuurde kennis op maat. Zie hiervoor onze website www.wmotogo.nl.

Opdrachtgever	Ministerie van VWS Programma De sociale gemeente/Wmo to go
Auteurs	Drs. D. Bultink, drs. T. Nederland,
Met medewerking van	Drs. M.F. Davelaar, drs. R. Lammerts,
Redactie	Prof. dr. J.C.J. Boutellier, dr. M.M.J. Stavenuiter
Omslag	Ontwerppartners, Breda
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secre@verwey-jonker.nl I www.wmotogo.nl

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via de website www.verwey-jonker.nl.

ISBN 978-90-5830-605-0

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2013.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.

Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



Instrument

Gemeenten vernieuwen voortdurend hun Wmo-beleid en -praktijk. Het gaat om aanpakken als het versterken van de eigen kracht van buurtbewoners, multidisciplinaire wijkteams en nieuwe richtlijnen voor indicatiestelling. De decentralisaties geven een extra impuls aan de vernieuwing van het Wmo-beleid.

Het Verwey-Jonker Instituut maakte een instrument waarmee gemeenten hun aanpak kunnen analyseren en verbeteren. Het biedt ook houvast bij het opzetten van een nieuwe aanpak.

Het instrument is ontwikkeld in samenspraak met de gemeenten Zwolle en Sittard-Geleen. Naast een checklist met indicatoren en bijbehorende vragen, geeft het instrument inspiratie met tal van aandachtspunten, tips en concrete voorbeelden uit deze twee gemeenten.

www.wmotogo.nl / www.verwey-jonker.nl

