

Iedereen kantelt mee

Werkzame bestanddelen van
de gekantelde werkwijze in de Wmo

Essay

Rianne Verwijs
Monique Stavenuiter

Iedereen kantelt mee

*Werkzame bestanddelen van de gekantelde
werkwijze in de Wmo*

Rianne Verwijs
Monique Stavenuiter

Mei 2013

Inhoud

1	Introductie	5
2	Kantelen in de Wmo	7
3	Aansluiten bij iemands mogelijkheden	10
4	Professionals en vrijwilligers kantelen mee	13
5	Organiseren van een samenhangende aanpak	17
6	Kwaliteit van de uitvoering	22
7	Dilemma's voor gemeenten: kantelt iedereen mee?	27
	Literatuur en relevante documentatie	32

1 *Introductie*

Sinds 2009 is vanwege de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) het project De Kanteling van start gegaan. De Kanteling is een initiatief van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en richt zich op de wijze waarop gemeenten invulling geven aan het compensatiebeginsel in de Wmo. Gemeenten dienen inwoners met een beperking te compenseren. Het laat zich aanzien dat door de decentralisaties naar gemeenten, overheveling van (delen van) de AWBZ en algemene bezuinigingen, het compenseren van beperkingen van inwoners ook de komende jaren een grote uitdaging blijft voor gemeenten.

Inmiddels zijn er in diverse Nederlandse gemeenten ervaringen opgedaan met het toepassen van de compensatieplicht in de Wmo, wat we kortweg ‘kantelen’ zijn gaan noemen. Wel is er een ruime bandbreedte waarbinnen gemeenten kunnen kantelen. De wet schrijft immers niet voor *hoe* gemeenten precies vorm moeten geven aan het compensatiebeginsel. Kantelen is vaak een langdurig proces dat vraagt om een mentaliteitsverandering bij alle betrokkenen. De gekantelde werkwijze vereist bovendien niet alleen een andere manier van denken bij burgers en professionals, maar ook bij de gemeente zelf. Wil het gekanteld werken een succes worden, dan is het een voorwaarde dat iedereen mee kantelt.

In dit essay beschrijven wij aan de hand van vier hoofdthema's een reeks praktijkvoorbeelden van het kantelen uit gemeenten. Gemeenten die zich nog in de beginfase bevinden van de uitvoering van hun gekantelde Wmo-beleid kunnen

daar hun voordeel mee doen voor hun lokale aanpak. In het eerste hoofdstuk gaan wij kort in op de belangrijkste achtergronden en uitgangspunten van de gekantelde werkwijze en het compensatiebeginsel. Daarna behandelen we achtereenvolgens vier hoofdthema's van de gekantelde werkwijze aan de hand van praktijkvoorbeelden. De voorbeelden zijn ontleend aan eerder onderzoek, aanvullende interviews en deskresearch in de gemeenten Nieuwegein, Overbetuwe, Hulst, Westvoorne, Almere en Renkum. Het laatste hoofdstuk sluit af met een korte beschouwing aan de hand van enkele dilemma's waarmee gemeenten te maken krijgen bij hun gekantelde aanpak.

2 *Kantelen in de Wmo*

De Wmo is een brede participatiewet: iedereen moet kunnen meedoen. Dit geldt ook voor mensen die, om welke reden dan ook, belemmeringen ervaren op het gebied van zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie. Het kan gaan om beperkingen, chronische psychische problemen of psychosociale problemen. De wet komt voort uit het besef dat de ondersteuning van mensen met een beperking vanuit een andere optiek benaderd moet worden (VNG, 2010a). Binnen de compensatieplicht speelt zelfredzaamheid een grote rol. Iemand kan immers lichamelijk volledig zelfredzaam zijn, maar financieel een duwtje in de rug nodig hebben of omgekeerd. Daarnaast kan iemand veel of juist weinig ondersteuning nodig hebben, afhankelijk van de mate van draagkracht (Stavenuiter et al., 2012).

De gemeente heeft de verantwoordelijkheid om burgers met een beperking te compenseren. Het compensatiebeginsel (of 'compensatieplicht') verplicht een gemeente om de beperkingen van iemand dusdanig te compenseren, dat deze persoon zelfredzaam is en maatschappelijk kan participeren. Concreet gaat het er om dat de gemeente voorzieningen moet treffen zodat burgers met beperkingen een huishouden kunnen voeren, zich in en om de woning kunnen verplaatsen, zich lokaal kunnen verplaatsen en kunnen deelnemen aan het maatschappelijk verkeer.

De gemeente kan bewoners compenseren door hen individuele voorzieningen en algemeen toegankelijke voorzieningen te bieden. Gekantelde gemeenten zetten meer in op

het laatste. Ook werken gekantelde gemeenten aan oplossingen die passen bij de persoonlijke situatie, mogelijkheden en beperkingen van de zorgvrager. De gemeente verkent samen met de zorgvrager de vraag en de behoefte, maar ook de eigen mogelijkheden bij het individu en zijn of haar sociale netwerk. Hierin staan behoud van de eigen regie, zelfredzaamheid en het zelfoplossend vermogen voorop (Stavenuiter & Nederland, 2008).

Doorontwikkeling van de Wmo

Gemeenten die oplossingen op maat bieden die passen bij de persoonlijke situatie, mogelijkheden en beperkingen van de zorgvrager, hebben de kanteling gemaakt van aanbodgericht denken naar vraaggericht compenseren. Veel gemeenten zijn hier nog volop mee bezig. Vraaggericht compenseren houdt in dat de persoonlijke situatie en de mogelijkheden en beperkingen van de cliënt het uitgangspunt vormen: er vindt een ruime verkenning plaats om de vraag te verhelderen en oplossingen worden gezocht op basis van maatwerk. Deze nieuwe werkwijze betekent dus niet alleen een verandering voor gemeenten, maar ook voor de zorgvragers. Gemeenten verwachten van zorgvragende burgers dat ze een groter beroep doen op de eigen mogelijkheden en de kracht van hun sociale omgeving. Dit brengt een grote verandering met zich mee, een kanteling in denken en doen (Van de Wiel, 2009).

Veel gemeenten zijn inmiddels in een fase van doorontwikkeling van de Wmo. Gemeenten maken werk van de inhoudelijke ambitie om van de Wmo een participatiewet in plaats van een zorgwet te maken, waarin maatwerk voorop staat. Veel gemeenten doen dit tegen de achtergrond van krimpende gemeentebudgetten, korting op het rijksbudget en oplopende kosten. Ook de overheveling van taken uit de AWBZ hebben invloed op deze doorontwikkeling van de Wmo (Hoenderkamp, 2012) en roept ook nieuwe vragen, bijvoorbeeld of

zelfredzaamheid nog wel voor alle zorgvragers een haalbaar doel is. In het slothoofdstuk komen we hierop terug.

Hoofdkenmerken van de gekantelde werkwijze

Wat typeerde tot nu toe het kantelen door gemeenten? In eerdere publicaties (Stavenuiter & Nederland 2008 en Stavenuiter et al. 2012), onderscheidde wij een drietal hoofdkenmerken die deze kanteling typeren, bestaande uit vraagverheldering van vragen van burgers met een beperking, inzetten op eigen kracht en samenwerken gericht op samenhangende aanpak van de ondersteuning. Inmiddels zien we met de doorontwikkeling van de Wmo dat het bij vraagverheldering gaat om het aansluiten bij wat de zorgvrager nog kan. Dit vraagt niet alleen om eigen kracht en eigen sociaal netwerk, maar ook om professionals die daar actief op weet in te spelen en vrijwilligers die ook meedoen. De samenwerking van verschillende partijen in een samenhangende aanpak ontwikkelt zich op dit moment via convenanten en wijkgericht werken. Tot slot zien we een vierde hoofdkenmerk ontstaan, namelijk het bewaken van de kwaliteit van de uitvoering. Hieronder valt zowel het waarborgen van de kwaliteit van het arrangement of de oplossing op maat, als de toetsing op de mate waarin compensatie heeft plaats gevonden. De hoofdkenmerken van de gekantelde werkwijze op een rij:

1. Aansluiten bij iemands mogelijkheden.
2. Professionals en vrijwilligers kantelen mee.
3. Organiseren van een samenhangende aanpak.
4. Bewaken van de kwaliteit van de uitvoering.

Alle vier de hoofdthema's werken wij in de volgende hoofdstukken uit aan de hand van een aantal deelonderwerpen, geïllustreerd met voorbeelden uit de gemeentelijke praktijk.

3 *Aansluiten bij iemands mogelijkheden*

Vraagverheldering in de Wmo vertrekt vanuit drie centrale vragen: Wat kan iemand nog wel? Waar is ondersteuning bij nodig? Waar zit de kracht van de persoon zelf en zijn of haar sociale omgeving? De gemeente gaat in gesprek met de zorgvrager om de hulpvraag helder te krijgen en een passende oplossing op maat te bieden. In de praktijk blijkt dat nog niet altijd zo makkelijk te zijn.

Gekantelde visie

De gekantelde werkwijze vraagt om vraaggerichte oplossingen, waarbij de gemeente maatwerk levert om bewoners met een beperking voldoende te compenseren. Het gemeentelijk aanbod is in de kantelingsgedachte niet meer leidend. Wmo-consulenten kijken naar de eigen mogelijkheden van de zorgvrager en de eventuele ondersteuning van het sociale netwerk.

In de gemeente Overbetuwe zijn in het kantelen flinke stappen gezet door de gemeente en maatschappelijke organisaties. Werd voorheen de mogelijkheid geboden een aanvraag voor een voorziening in te dienen, nu krijgen alle inwoners met een hulpvraag een gesprek aan de 'keukentafel'. Daarnaast zijn de lijnen tussen ketenpartners en het Wmo-loket kort. De beleidsmedewerker van Overbetuwe legt uit: *'Het feit is dat wij niet meer kijken naar u mankeert dit dus krijgt u dat, maar we kijken in samenspraak met de mensen wat ze nodig hebben en hoe dat vorm moet krijgen. Een bijkomend effect is dat dit heeft geleid tot bezuinigingen, terwijl de tevredenheid onder burgers groot is. Dat is zeker iets om trots op te zijn.'*

De gemeente Westvoorne gaat in 2013 de wijze waarop Wmo-voorzieningen worden verstrekt, kantelen. Eerst was het nog zo dat alle burgers via de website van de gemeente een formulier konden invullen getiteld 'Van welke Wmo-voorziening wilt u gebruik maken?' Deze manier van werken past niet in een gekantelde visie op het Wmo-beleid. De aanpak is nu vraaggericht: de Wmo-consulenten gaan bij een hulpvraag eerst het gesprek aan met de burger. In de praktijk merkt de beleidsadviseur Wmo uit Westvoorne echter dat het claimdenken nog bestaat onder burgers. *'Burgers denken soms: "ik heb mijn auto weggedaan, dus nu heb ik recht op een scootmobiel".'*

Anders denken, anders doen?

Het inzetten van de eigen kracht en mogelijkheden van bewoners is niet eenvoudig. De Wmo-consulenten spreken een zorgvragende burger aan op eigen verantwoordelijkheden en zowel consulent als bewoner moeten afstappen van het soms nog aanwezige claimdenken. Daarnaast is het niet altijd vanzelfsprekend - en mogelijk - om het sociale netwerk te mobiliseren.

Wmo-consulenten uit gemeente Nieuwegein wezen in het onderzoek uit 2012 op de spanning tussen enerzijds de individualistische samenleving en anderzijds het beroep doen op elkaar. De Wmo-consulent wijst de klant tijdens het gesprek op de eigen verantwoordelijkheid en het eigen netwerk (familie en burens): *'Dit blijkt in de praktijk heel moeilijk, want mensen willen geen beroep doen op hun kinderen of burens.'* De consulenten denken dat dit niet altijd te veranderen is: *'Zo zitten mensen nu eenmaal in elkaar en mensen gaan niet opeens een beroep op elkaar doen, mensen vinden dat niet prettig.'* De Wmo-consulenten geven aan dat hier een belangrijk knelpunt zit: *'Zelfredzaamheid is een heel mooi idee, maar het lukt niet altijd in deze maatschappij. En als het niet*

lukt dat valt men terug op een vrijwilligersorganisatie of men moet het zelf organiseren.' (Stavenuiter et al. 2012, p. 18). Deze mentaliteit veranderen blijft een van de grote uitdagingen van het gekanteld werken. Het komt zelfs voor dat cliënten om deze reden hun sociale netwerk voor de hulpverlener verzwijgen.

In de rapportage Kanteling van de Wmo in Almere (Rekenkamercommissie Almere, 2011) doet de rekenkamercommissie Almere verslag van een lokaal onderzoek. De commissie signaleert dat professionals hun twijfels hebben bij de mogelijkheden in het sociale netwerk van burgers: *'De gemeente Almere kiest er in het Wmo-beleid voor om een groot beroep te doen op de eigen verantwoordelijkheid van de burgers. Uit interviews en groepsbijeenkomsten met de raad en externe partners van de gemeente, blijkt dat veel mensen verwachten dat de klanttevredenheid als gevolg daarvan in de beginperiode van de Kanteling zal kunnen dalen. (...) Daarnaast bleek dat professionals sceptisch zijn over de inzet van het sociale netwerk van burgers.'* (Rekenkamercommissie Almere, 2011, p. 33).

Conclusie

Concluderend zien we dat gemeenten bij het verhelderen van de vraag van burgers met een beperking met een aantal aspecten rekening moeten houden. Allereerst vraagt kantelen dat zowel gemeente als burger naar een vraaggerichte benadering gaat die begint met de vraag wat de eigen mogelijkheden van de zorgvrager zijn. Ook de eigen mogelijkheden van zijn of haar netwerk worden hierbij actief verkend. Het inzetten op eigen kracht en het aanspreken van het sociale netwerk van de hulpvrager is in de praktijk niet eenvoudig. Ook is er bij de professionals soms twijfel of het reëel is om het sociale netwerk te mobiliseren.

4 *Professionals en vrijwilligers kantelen mee*

Tijdens het eerste gesprek ligt de nadruk op het bevorderen van zelfredzaamheid en brengen de Wmo-consulenten die eigen mogelijkheden van de zorgvrager - en die van het omringende sociale netwerk - in kaart. Belangrijk hierbij is, om vaststaande denkbeelden over 'oude' doelgroepen te doorbreken. Iemand die zelf zorg nodig heeft, kan ook mogelijkheden hebben om deel te nemen aan het sociale leven en zelf zorg te verlenen, en andersom kunnen mensen die zorg bieden zelf ook zorg nodig hebben. Dit vraagt ook om een andere rol van de professional, niet alleen van de Wmo-consulenten, maar ook van andere professionals en vrijwilligersorganisaties.

Kantelen als doorlopend proces

Het tijdens een gesprek kunnen verhelderen van de vraag - de vraag achter de vraag - vergt specifieke vaardigheden van de Wmo-consulenten. Niet alleen dienen zij stevig in de schoenen te staan om objectief te kunnen afwegen op welke wijze de burger gecompenseerd dient te worden binnen de kaders van het compensatiebeginsel. Ook vraagt kantelen deskundigheid in gespreksvaardigheden en in het afwegen welke oplossingen passen bij de specifieke hulpvraag van de burger.

De bedoeling van het gesprek is om belemmeringen in participatie van de zorgvrager te bespreken en om samen oplossingsrichtingen te zoeken. Het resultaat moet zijn dat iemand weer gewoon mee kan doen in de maatschappij. Het gesprek is richtinggevend in een eventueel verder contact van de burger met de gemeente. Het vraagt om bepaalde

vaardigheden en professionaliteit van de gespreksleider (VNG 2010b). De gemeente Overbetuwe heeft in dit verband ruime aandacht voor het trainen van de Wmo-consulenten. Dit trainen van de Wmo-consulenten in de kantelingsgedachte is daar een *doorlopend proces*. De gemeente houdt gesprekken met de consulenten en verzamelt de zaken waar zij tegenaan lopen. De gemeente biedt eveneens periodiek opleidingstrajecten aan om de consulenten hierin verder te trainen. Het belangrijkste aandachtspunt voor consulenten is volgens betrokkenen toch nog dat zij blijven denken in resultaten, in vraaggericht maatwerk in plaats van bestaande voorzieningen.

In ons onderzoek *Kantelen in Nieuwegein* (Stavenuiter et al. 2012) vertellen de Wmo-consulenten hoe zij in hun gemeente te werk gaan. Ze nemen in het gesprek veel tijd om zicht te krijgen op de achtergrondsituatie van de cliënt. Door dóór te vragen over de persoonlijke situatie (zoveel mogelijk door in gesprek te gaan met de zorgvrager) proberen ze deze zo helder mogelijk te krijgen. Zo kan bijvoorbeeld een aanvraag voor een scootmobiel een achterliggend probleem bloot te leggen. Eén van de Wmo-consulenten vertelt: *'Als je kijkt naar meedoen, participeren, activeren, dan heeft de consulent een meer sociaal-maatschappelijke achtergrond nodig. Het doel is hetzelfde, maar de weg ernaar toe is anders. Bijvoorbeeld bij de aanvraag van een individuele voorziening: daarbij moet je achterhalen wat men eigenlijk nodig heeft, dit vergt meer sociaal-maatschappelijke kennis en vaardigheid en minder standaard denken in voorzieningen.'* (Stavenuiter et al. 2012, p. 36).

Van formeel naar informeel

Wanneer een gemeente meer wil inzetten op de eigen kracht van de burger en op eigen verantwoordelijkheid, betekent dit ook een verschuiving van formele naar informele voorzieningen. Dit impliceert een grotere rol voor mantelzorg, vrijwillige

inzet en het sociale netwerk van de zorgvrager. Tegelijkertijd zijn er grenzen aan wat de gemeente aan deze groepen kan vragen. Zij kunnen niet overvraagd worden en kunnen tevens niet op alle onderdelen professionals vervangen. De vraag kan dan ook opgeworpen worden of de beoogde verschuiving naar een *civil society* en een grote inzet van mantelzorgers wel altijd een reële ambitie is (Hoenderkamp, 2012).

In de gemeente Nieuwegein traint de thuiszorgorganisatie de eigen vrijwilligers om met nieuwe competenties te werken die binnen het kantelen belangrijk zijn, al signaleren zij dat hier wel grenzen aan zitten. Kantelen vraagt ook om andere competenties van vrijwilligers. De lokale thuiszorgorganisatie biedt daarom allerlei cursussen en trainingen aan om hun vrijwilligers met deze nieuwe competenties te leren werken. Bepaalde trainingen lopen echter moeilijk, omdat vrijwilligers niet altijd bereid zijn om er aandeel te nemen: *'Men is wel gemotiveerd, maar tot een bepaalde grens.'* In tegenstelling tot beroepskrachten kunnen vrijwilligers niet verplicht worden om bepaalde competenties gericht op gekanteld werken te ontwikkelen (Stavenuiter et al. 2012, p. 38).

De gemeente Overbetuwe heeft andere ervaringen. In de gemeente Overbetuwe is de sociale betrokkenheid van bewoners en maatschappelijke organisaties groot. Hierdoor verloopt het kantelen vrij soepel. De beleidsmedewerker: *'We subsidiëren activiteiten, maar het is heel erg vraaggericht. Burgers of organisaties komen met een vraag en we laten dat initiatief in de samenleving. In de gekantelde werkwijze hoeft het niet altijd om subsidie te gaan. Ook hier gebruiken we de compensatiegedachte. Als wij kunnen helpen door bijvoorbeeld brieven te versturen of contacten te leggen, ondersteunen we het initiatief in natura.'* Ook is er een groep actieve vrijwilligers die alle 75-plussers in de gemeente bezoekt: *'Als je groepen hebt die naar deze kwetsbare ouderen toegaan en*

kunnen signaleren waar zij behoefte aan hebben, maak je al een enorme sprong in het bereiken van deze groepen.'

Conclusie

Bij het inzetten van eigen kracht en het sociale netwerk verandert de rol van professionals. Kantelen betekent concreet voor professionals dat zij geen aanbod meer organiseren voor een zorgvrager, maar dat zij ondersteunen dat zorgvragers zelf initiatieven nemen en deze opzetten en uitvoeren. Zicht krijgen op de vraag achter de vraag en daarbij de uitgangspunten van de kanteling niet uit het oog verliezen, vraagt een ander soort vaardigheden en competenties van Wmo-consulenten. Deze vaardigheden up-to-date houden is een doorlopend leerproces en bovendien een belangrijke voorwaarde voor een gekantelde werkwijze. Professionals moeten bovendien hun takenpakket verbreden, samenwerken met andere disciplines en meer samenwerken met vrijwilligers. In het verlengde hiervan wordt de rol van de informele voorzieningen, vrijwilligerswerk en mantelzorg steeds groter en de verwachtingen over wat het informele circuit kan betekenen in het oplossen van de hulpvraag zijn groot. Er zijn echter ook grenzen aan wat gemeenten van vrijwilligers kunnen vragen. Vrijwilligers werken immers vanuit de eigen motivatie en zij laten zich niet per sé in de mal van het gekanteld werken persen.

5 *Organiseren van een samenhangende aanpak*

Samenwerken gericht op een samenhangende aanpak van de ondersteuning is het derde kenmerk van kantelen. Gemeenten ontwikkelen vaak een organisatiemodel (of dit is in ontwikkeling) om de kennis en expertise van ambtelijke afdelingen en maatschappelijke organisaties - professionele en vrijwilligersorganisaties - te bundelen. Het doel van de samenwerking is een uniforme werkwijze gericht op het bieden van een goede (keten van) ondersteuning aan burgers met beperkingen. De gemeente kan kiezen voor verschillende vormen van aansturing, die aflopen in de mate van dwingendheid:

1. Het sluiten van een convenant met zorg- en welzijnsorganisaties;
2. Wijkgericht werken in de zogenoemde wijk- of buurtteams;
3. Maatschappelijk agenderen.

Voor welke vorm van aansturing een gemeente ook kiest, van belang blijft dat voor een vruchtbare samenwerking bij alle partijen een sense of change aanwezig is.

Convenant zorg welzijn

Door de toenemende complexiteit van de hulpvragen van de burgers is er meer en meer behoefte aan samenwerking op het snijvlak van zorg, maatschappelijk werk en welzijn.

Gemeenten kunnen lokale samenwerking stimuleren door partijen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en gezamenlijk belang, en door het organiseren van

bijeenkomsten waar de verschillende (potentiële) samenwerkingspartners samenkomen.

In sommige gevallen doet de gemeente een stapje terug in de samenwerking en laat zorg- en welzijnsinstellingen convenanten tekenen. Zij worden op deze wijze verantwoordelijk voor het oplossen van de zorgvragen. Vragen van burgers komen dan niet meer rechtstreeks binnen bij de gemeente, maar bij een 'kernteam' of een speciaal ingericht zorgloket bij een welzijnsinstelling. De gemeente Hulst geeft sinds januari 2012 onder de noemer 'Hulst voor Elkaar' invulling aan haar gekantelde Wmo-beleid (zie ook www.hulstvoorelkaar.nl). Om in te spelen op krimpende gemeentebudgetten en een gekantelde manier van werken, is de gemeente Hulst dit project gestart. Kern van het project is het laten werken van aanbieders van welzijn en zorgdiensten aan de hand van budgetfinanciering. De partijen zijn van elkaar afhankelijk in die zin, dat zij er baat bij hebben dat iedereen zich aan de afspraken houdt en binnen de budgetten blijft. In feite is er een noodzaak om de bedrijfsvoering op elkaar af te stemmen.

Lokale ondernemers, die ook een speler in het maatschappelijke veld zijn, worden via diverse ondernemersorganisaties gestimuleerd om maatschappelijk te ondernemen. De projectleider: *'De grondslag van het project zit hem in de overeenkomst die de belangrijkste aanbieders hebben gesloten. De bedrijfsvoering van welzijn wordt gekoppeld aan de zorgaanbieders. Je gaat samen nadenken over de maatschappelijke effecten die je wilt bereiken, gebaseerd op een overeenkomst. Het gaat niet alleen om profit, maar om maatschappelijk ondernemen.'* De ketensamenwerking vertrekt dan niet alleen vanuit de gedachte van een ideologische grondslag, maar vanuit wederzijds belang. De projectleider uit Hulst legt uit: *'Het investeren in relaties met lokale organisaties en hun bestuur is daarom van groot belang: Je moet proberen de relatie aan te gaan, het blijft mensenwerk.'* Een samenwerking

gebaseerd op budgetfinanciering, zoals in Hulst het geval is, maakt dat de partijen naar elkaar toe moeten komen, op basis van een gezamenlijk belang. Maar ook lokale ondernemers, die speler in het maatschappelijke veld zijn, worden gestimuleerd om mee te doen, bijvoorbeeld door middel van een boodschappenservice, vervoer, et cetera.

Sociale wijkteams

Een tweede manier om lokale verbindingen te leggen, is door kantelen te verbinden aan het wijkgericht werken (sociale wijkteams). In gemeente Renkum zijn bijvoorbeeld pilotprojecten wijkgericht werken gestart. Binnen het Wmo-beleid bouwt gemeente Renkum vanaf 2012 voort op twee reeds ingezette ontwikkelingen die fungeren als pilots voor de verdere ontwikkeling van het wijkgericht werken.¹

- De gemeente begon in 2009 met het project Vitaliteitscentrum Doorwerth. Uitgangspunt daarbij is verbinden en samenwerken binnen de preventie en signalering in de wijk. De huisarts werkt hier samen met de ouderenadviseur/Wmo-consulent, de wijkverpleging en de buurtwerker. Zij vormen samen een kleinschalig sociaal wijkteam. Het team krijgt een steunpunt in de Poort van Doorwerth.
- Het concept Vitaliteitscentrum is verder ontwikkeld in het woonservicegebied Oosterbeek-west. Daar wordt ook een laagdrempelig steunpunt in het woon- en zorgcentrum De Sonnenberg opgezet. Uitgangspunt is een laagdrempelig, herkenbaar steunpunt in de buurt of wijk waar iedereen terecht kan voor vragen, informatie of ondersteuning in brede zin. De steunpunten worden gekoppeld aan een bestaande buurt- of wijkvoorziening. Bij de verdere

1 Zie: *Meedoen vanuit eigen kracht. Beleidskader Wet maatschappelijke ondersteuning 2012-2015 gemeente Renkum*, p. 33.

ontwikkeling zoekt de gemeente afstemming met het Centrum voor Jeugd en Gezin.

Maatschappelijk agenderen

Een derde manier om samenwerking te stimuleren is door middel van maatschappelijk agenderen. Gemeenten kunnen lokale samenwerking stimuleren door partijen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en gezamenlijk belang, en door het organiseren van bijeenkomsten waar de verschillende (potentiële) samenwerkingspartners samenkomen. Welke stappen een gemeente hierin kan zetten, valt te lezen in de *Handreiking maatschappelijk agenderen* (Nederland et al. 2011).

Iedereen kantelt mee?

Kantelen vraagt om een mentaliteitsverandering, bij gemeenten, bij zorgbieders, bij zorgvragers en ook bij de inwoners van de gemeente. Een kanteling in denken en doen van alle partijen in een gemeente gaat niet van de ene op de andere dag. De gekantelde visie en nieuwe werkwijze in Hulst onder de noemer 'Hulst voor Elkaar' ging zeker niet vanzelf. De projectleider: *'In het begin keken bewoners met argwaan naar de nieuwe plannen, er was tegelijkertijd ook een fikse bezuiniging op het Wmo-budget. Daarom spraken wij bewoners aan om mee te denken. Na enige tijd merkte je dat er een sense of change ontstond: wij moeten allemaal meeveren.'* In de hele gemeente Hulst is het beeld van bestuurders, aanbieders in zorg en welzijn en van bewoners zichtbaar gekanteld. Het project is veelvuldig onder de aandacht gebracht in de gemeenteraad, via nieuwsbrieven, via huis-aan-huisbladen, maar ook door meer te gaan registreren. De projectleider: *'We moeten meten, meten, meten. Je wilt zicht krijgen op het primaire bedrijfsproces: hoe komt de vraag binnen en hoe gaat deze er uiteindelijk uit. Bereiken we dat door een goed*

gesprek de juiste ondersteuning wordt gevonden. En die kan anders kan zijn dan de aanmelder in gedachten had....?’

De beleidsadviseur van Westvoorne benadrukt eveneens het belang dat alle partijen meegaan in het kantelingsproces. De gemeente lanceert een campagne om burgers, maar ook aanbieders bewust te maken van wat kantelen inhoudt en welke rol zij hierin hebben. De beleidsadviseur: *‘Als we willen kantelen, moet iedereen meedoen. Politiek moet mee, consulenten moeten mee, aanbieders moeten mee, iedereen moet mee. Het moet door iedereen gedragen worden.’* Maar ook welzijnsinstellingen denken vaak nog *‘wij komen geld halen bij de gemeente.’* Dat is jammer vindt zij: *‘Het is frustrerend als de gemeente niet de middelen heeft om in welzijn te investeren, terwijl de winst op lange termijn juist in welzijn zit.’* Tegelijkertijd moet de gemeente wel voldoen aan haar wettelijke taken. De gemeente vraagt bij het kantelen ook een professionalisering van de lokale instellingen. Ook voor instellingen is een omslag in denken nodig. Een cultuurverandering heeft tijd nodig: *‘Het moet tussen de oren dat niemand meer een voorziening komt halen. Je komt je probleem brengen.’*

Conclusie

Concluderend zien we met betrekking tot samenhang in het samenwerken dat de rol die de gemeente heeft helder moet zijn. Ook zien we dat enkele gemeenten lokale samenwerking stimuleren of zelfs afdwingen door convenanten tussen zorg- en welzijnsinstellingen en het onderbrengen van het Wmo-loket bij een kernteam of welzijnsloket. De gemeente doet dan als het ware een stapje terug. Ook wordt kantelen soms verbonden aan een meer wijkgerichte aanpak. Kantelen in denken en doen vraagt dat iedereen - bestuur, gemeentefdelingen, instellingen en burgers - mee moet kantelen. Dat is niet eenvoudig en gebeurt niet van de ene op de andere dag. Wel zien we dat gemeenten via communicatie, blijvend agenderen en door meer zicht op registratie, dit kantelingsproces stimuleren.

6 *Kwaliteit van de uitvoering*

Een vierde hoofdkenmerk betreft het bewaken van de kwaliteit van de uitvoering. Hierin voert de gemeente de regie. Om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken, moet de gemeente een regisserende rol hebben (en houden), en geen uitvoerende. De projectleider van Hulst voor Elkaar is daar heel stellig in: *‘Je moet blijven regisseren, je kunt dit niet loslaten als gemeente. Anders schiet iedereen weer terug in oud gedrag.’* De kwaliteit van de uitvoering bestaat zowel uit wat en hoe zorgbiedende organisaties leveren, als uit de mate waarin burgers uiteindelijke worden gecompenseerd.

Indicatie als objectieve maat?

Het proces van indicatiestelling na een hulpvraag is niet in alle gemeenten altijd transparant. In hoeverre is het mogelijk om op objectieve wijze een indicatie te stellen? In het scenario waarin de Wmo-consulent toetst en de gemeente beslist over de uiteindelijke indicatiestelling, draagt de gemeente in feite twee petten. Dit kan de oordeelsvorming beïnvloeden; men beslist immers over benodigd aanbod dat men zelf levert. Er is ook een scenario denkbaar waarbij de Wmo-consulent toetst en een onafhankelijk derde de uiteindelijke afweging maakt. Zo ontstaat meer objectiviteit in het leveren van de uiteindelijke voorziening.

In de praktijk is deze methode vooral werkbaar bij individuele voorzieningen voor zwaardere zorgvragen. Bij oplossingen waarbij ingezet wordt op eigen kracht en het sociaal netwerk, gaat deze werkwijze niet op. De Wmo-consulent en de zorgvrager komen dan immers gezamenlijk tot een

oplossing op maat (op basis van subjectieve overwegingen). Wel is er dan een gedeeld moreel kader nodig om als professional een inschatting te kunnen maken over in hoeverre een zorgvragende voldoende gebruik maakt van zijn of haar eigen kracht en die van zijn of haar omgeving (Hoenderkamp, 2012).

Dit leveren van maatwerk betekent ook dat het mogelijk is dat een gemeente bewoners met een vergelijkbare zorgvraag uiteindelijk een verschillende oplossing biedt. Wat de ene persoon aan mogelijkheden in eigen kracht en sociale netwerk heeft, kan bij een ander ontbreken. Er zijn geen standaardoplossingen meer. De beleidsadviseur van Westvoorne beaamt dit: *‘Een zelfde hulpvraag kan tot een andere oplossing leiden. Bij de ene persoon is het bewust maken van het eigen netwerk voldoende om een oplossing te vinden, bij de ander is een voorziening nodig.’* Tegelijkertijd geeft Hoenderkamp (2012) aan dat de overheid niet goed recht kan doen aan individuele verschillen. De Wmo vraagt volgens de auteur om een ‘hoogst particuliere beslissing’ die zich slecht verhoudt tot de basiskenmerken van de rechtsstaat: vergelijkbaarheid en transparantie. Het is volgens hem lastig voor gemeenten om aan de subjectieve menselijke maat als uitgangspunt te nemen.

De reikwijdte van compenseren

En wanneer is iemand voldoende gecompenseerd door de gemeente? Hoe is dit vast te stellen? In gemeente Westvoorne bestaan er vanuit de Wmo-raad zorgen over de verschraling van de zorg door de kanteling. De houding ten opzichte van de kanteling is verdeeld in de Wmo-raad. Een deel denkt vanuit een solidariteitsgedachte: *‘We moeten gewoon mee in deze beweging, we moeten elkaar helpen’*. Andere leden vragen zich veel meer af wat de juridische grondslag is voor kantelen en of er wel een eigen bijdrage mag worden gevraagd van burgers. Ze willen zeker weten dat kantelen niet leidt tot een verschraling van de zorg aan burgers met beperkingen: kunnen

collectieve voorzieningen wel voldoende bieden om individuele beperkingen op te heffen? Hoe kan de kwaliteit gewaarborgd blijven en wanneer wordt iemand nu werkelijk gecompenseerd?

De vragen die de Wmo-raad van Westvoorne stelt, zijn ook voor andere gemeenten relevant. Hoe stelt een gemeente nu vast of compensatie van burgers in voldoende mate plaatsvindt? Daarbij is het de vraag of de mate van compensatie objectief is vast te stellen. Cijfers blijven een handig middel om snel een indruk te krijgen van de mate van succes. Maar het moet bij de verantwoording van activiteiten niet alleen gaan om 'tellen', maar ook om 'vertellen' (De Ridder & Philips, 2012). Het ontbreekt gemeenten vaak aan een maat om het resultaat van het kantelen vast te stellen. Burgers zouden hierin een hoofdrol moeten spelen, omdat het hen betreft. Vaak lijkt dit de meest betrouwbare wijze om vast te stellen of het compenseren voldoende geslaagd is: *vraag het aan de burger zelf*. Sommige gemeenten zetten nieuwe vormen van klanttevredenheidsonderzoeken uit waarin de cliënten worden gevraagd naar de ervaren baat.

Naast algemene cijfers en de verhalen van de burgers is een derde manier het monitoren van de zorgvragers met een individueel zorg- of welzijnsarrangement. Vaak is niet vooraf opgenomen in de afspraken rond het arrangement om na een bepaalde periode de stand van zaken te peilen. Aangezien de Wmo geen set van standaardvoorzieningen is, kan de toets op het uiteindelijke arrangement geen protocollaire beoordeling van beperkingen en toewijzing van voorzieningen zijn. Centraal moet de vraag staan of het arrangement volgens de zorgvrager en de gemeente heeft geleid tot het resultaat: participeren in de samenleving, oftewel 'meedoen' (VNG, 2010d). In het slothoofdstuk komen we op dit punt van het belang van monitoren terug.

Conclusie

We onderschrijven de urgentie dat gemeenten een regisserende rol moeten vervullen in het bewaken van de kwaliteit van de uitvoering. Dat kan door heldere afspraken in de ketensamenwerking te maken, bijvoorbeeld door budgetfinanciering, en door de regisserende rol te blijven uitoefenen. Bovendien verandert de indicatiestelling: er zijn immers geen standaardoplossing meer, dat betekent dat twee burgers met een zelfde zorgvraag uiteindelijk een andere oplossing geboden kan krijgen. In het verlengde daarvan is het lastig om de mate waarin burgers met een beperking gecompenseerd zijn, objectief vast te stellen. Gemeenten zouden hier nieuwe manieren van het monitoren van zorgvragers voor moeten gebruiken.

In onderstaand schema vatten we de werkzame elementen van de gekantelde werkwijze nog eens samen.

Tabel 1 Werkzame bestanddelen van de gekantelde werkwijze

Aansluiten bij iemands mogelijkheden

- Actief verkennen van mogelijkheden van de zorgvrager en diens sociale netwerk.
- Korte lijnen tussen zorg en welzijn en het Wmo-loket.
- Handvatten bieden bij het mobiliseren van het sociale netwerk.

Gekantelde rol voor de professionals en vrijwilligers

- Bewustzijn bij burgers op eigen kracht en mogelijkheden voortdurend stimuleren.
- Toerusten / professionalisering van Wmo-consulenten: training en intervisie.
- Gebruik van informele voorzieningen stimuleren en mantelzorgers en vrijwilligers hierin ondersteunen.
- Professionals: zelf initiatieven nemen en zorg laten aansluiten bij wat er in de omgeving van de zorgvrager is.

Organiseren van een samenhangende aanpak van de ondersteuning

- Gemeente als regisseur via convenanten of wijkteams.
- Blijvend agenderen.
- Samenwerking op basis van budgetfinanciering en een gedeeld belang.

Bewaken van de kwaliteit van de uitvoering

- Regisserende rol van gemeenten bij kwaliteitsbewaking.
 - Burger centraal bij de mate van compensatie.
 - Nieuwe manieren van monitoren van de mate van compensatie.
-

7 *Dilemma's voor gemeenten: kantelt iedereen mee?*

In dit essay hebben we de werkzame elementen van het gekanteld werken beschreven aan de hand van voorbeelden uit de gemeentelijke praktijk. Gekanteld werken is niet in alle opzichten een eenvoudig proces. Achter de gekantelde werkwijze gaan dieperliggende beleidskeuzes schuil (zoals visie op de drie decentralisaties, vormen van sturing op de uitvoeringspraktijk, politieke kleur van de gemeente et cetera). Kantelen roept bovendien fundamentele vragen op over wat de gemeente kan en mag: Wat te doen met minder mondige, kwetsbare burgers; worden zij benadeeld in het keukentafelgesprek? Kan iedereen eigenlijk wel zelfredzaam zijn? Hoe zit het met het politieke en ambtelijke draagvlak voor deze werkwijze? Is er zicht op de opbrengsten van de gekantelde werkwijze? En tot slot: doen gemeenten aan nazorg en houden ze daarbij rekening met alternatieven voor de bestaande vormen van zorg en ondersteuning? Hieronder gaan we nader op deze vragen in en brengen we kort de dilemma's voor gemeenten in kaart.²

Dilemma 1 De mondige versus de kwetsbare burger

Gemeenten leveren hun burgers in toenemende mate maatwerk in de vorm van arrangementen en oplossingen die aansluiten bij hun eigen kracht en sociale netwerk. De

2 Deze paragraaf is gebaseerd op ons artikel (samen met Barbara Wapstra en Myrte de Jong van SGB0) "Iedereen zelfredzaam?", in Sociaal Bestek (mei 2013), in druk.

voordelen van maatwerk zijn dat de gevonden oplossing beter is afgestemd op de zorgvraag, de zorgvrager centraal staat en uiteindelijk zelfredzamer is. Het gevolg hiervan is wel dat gelijke gevallen, geen gelijke behandeling meer krijgen. Iedereen is immers anders en de kwetsbaarheid wordt mede bepaald door iemands draagkracht (lees: eigen kracht en sociale omgeving). Maar hoe weet je als gemeente of maatschappelijke organisatie dat de zorgvrager krijgt wat hij/zij nodig heeft en hoe bereik je mensen die niet tijdig aan de bel trekken, oftewel mensen die vraagverlegen zijn? De principes van het kantelen lijken erom te vragen dat de zorgvrager al in zekere mate zelfredzaam is en zij bevoordelen wellicht het mondigere type burger, die vaak goed de weg weet. Is dat wel rechtvaardig en krijgen mondige burgers zo niet vaker hun zin dan de minder mondige? Hoe geven we én de burger de ruimte én kunnen we voorkomen dat onmondige burgers of vraagverlegen zorgvragers aan het kortste eind trekken? Het is een lastig dilemma dat nog veel gaat vragen van betrokken professionals en de omgeving van de zorgvragers.

Dilemma 2 Iedereen zelfredzaam?

Zelfredzaamheid in de Wmo is een meervoudig begrip. Iemand kan immers lichamelijk volledig zelfredzaam zijn, maar financieel een duwtje in de rug nodig hebben of omgekeerd. Daarnaast kan iemand veel of juist weinig ondersteuning nodig hebben, afhankelijk van de mate van zelfredzaamheid. In de praktijk gaat het er dan ook om dat de burger met een zorgvraag 'zichzelf kan redden' vanuit zijn of haar mogelijkheden én door het mobiliseren van het eigen sociale netwerk. Deze opvatting van zelfredzaamheid kan op gespannen voet staan met de sterk geïndividualiseerde samenleving waarin wij leven. We hebben in ons onderzoek gezien dat Wmo-consulenten dit ook merken in de praktijk. Zij vinden het soms moeilijk om klanten te wijzen op de mogelijkheden in hun

eigen kracht, maar vooral de mogelijkheden om het eigen sociale netwerk te mobiliseren. Vaak hebben consultants vooraf al twijfels of dit kansrijk is, of ze hebben schroom dit te vragen tijdens het gesprek. Sommige consultants benadrukken hoe lastig het is om mensen aan te spreken op hun zelfredzaamheid.

Dilemma 3 Draagvlak bij politiek, ambtenaren en andere organisaties

Kantelen gaat uit van de overgang van een claimgerichte benadering naar een oplossingsgerichte benadering. Dit vraagt om een kanteling in denken en doen bij alle partijen: bij gemeente, bij zorgbieders en bij zorgvragers. Het gaat om een mentaliteitsverandering die niet van de ene op de andere dag plaatsvindt. Eén van de gemeenten uit ons onderzoek heeft een publiciteitscampagne gelanceerd om burgers bewust te maken van het feit dat de gemeente gaat kantelen en wat dit voor hen kan betekenen. Echter, dit alleen is in de ervaring van de geïnterviewde beleidsmedewerkers niet voldoende: iedereen moet meekantelen. Een belangrijke voorwaarde voor gekanteld beleid is dat het politiek en ambtelijke bestuur van de gemeente de burgers, uitvoerder en aanbieders mee krijgt in het gekantelde denken en doen. Omgekeerd kan de gekantelde uitvoering alleen werken als deze wordt gedragen en geborgd door het politiek en ambtelijke bestuur. Er zijn gemeenten waar juist uitvoerders een voortrekkersrol hebben vervuld in het opzetten van vraaggerichte arrangementen, maar waar zij vervolgens werden teruggefloten door een bestuurder 'die niet mee wilde' zoals de consultants het uitdrukten.

Dilemma 4 Opbrengstgericht werken

We hebben gezien dat ook gekantelde gemeenten de uitkomsten van het gevoerde gesprek met de zorgvrager nog niet

systematisch registreren. Hoe kun je als gemeente uitspraken doen over de opbrengsten van de gekantelde werkwijze als er geen vorm van registratie is? Monitoring en registratie zijn noodzakelijk om inzichtelijk te kunnen maken of een gemeente bereikt wat zij beoogde met de gekantelde werkwijze. Zeker met het oog op de toekomst. Met de overgang van delen van de AWBZ zal de gemeente voor de zwaardere zorgvragen met indicaties gaan werken en de verstrekte voorzieningen kunnen 'volgen'. Voor de lichtere 'welzijnsvragen' zal de rol van de gemeente juist gaan verschuiven van voorzieningenverstrekker naar adviespunt en cliëntondersteuner. Een dergelijke verschuiving waarnemen en bepalen hoe de organisatie daarop kan inspelen, is vooralsnog alleen vast te stellen met registratie van de uitkomst van een keukentafelgesprek en de monitoring daarvan, maar er zal ook nagedacht moeten worden hoe je resultaten meet als de zorgvrager zelf oplossingen bedenkt en kiest. Nieuwe vormen van cliënttevredenheidsonderzoek, waarbij rekening wordt gehouden met de ervaren baat, zullen daarvoor ontwikkeld moeten worden.

Dilemma 5 Nazorg, noodzakelijk voor de cliënt én voor de gemeente

Nazorg is duur, maar als je (een deel van de) burgers hier niet in begeleidt, dan beperkt de gekantelde werkwijze zich tot het dicht houden van de deur (namelijk geen individuele voorzieningen meer verstrekken). Een deel van de vragers van ondersteuning betreft een kwetsbare groep burgers, waarvan de vraag is in hoeverre men in staat is de voorgestelde oplossingen zelf op te pakken. Sommige doelgroepen, zoals dementerenden of mensen met psychische problematiek zijn in mindere mate in staat rationele afwegingen te maken. Bij deze groepen bestaat het risico op het ontstaan van grotere problemen. De meeste nazorg vindt op dit moment plaats bij complexe vragen voor individuele voorzieningen en richt zich

dan ook vaak op de individuele voorziening. In weinig gemeenten vindt nazorg plaats bij oplossingen in het eigen netwerk, op eigen kracht of bij een doorverwijzing naar algemeen gebruikelijke voorzieningen: slechts 16% van de gemeenten doet dit altijd of vaak (SGB0, 2012). Dit is opvallend omdat juist door nazorg veel relevante informatie kan opleveren over andere oplossingen en de mate waarin deze ook daadwerkelijk een oplossing bieden. Daarnaast is nazorg essentieel om de consulent terugkoppeling te geven. Het dilemma dat nu vaak speelt bij consulenten is dat ze iemand graag willen helpen en niet met 'lege handen' weg willen sturen. Door middel van meer nazorg is het makkelijker om eerst met een tijdelijke oplossing te werken. Nazorg is niet alleen cruciaal om vast te stellen of de burger daadwerkelijk gecompenseerd is met de voorgestelde oplossing, maar ook om te achterhalen aan welke alternatieven in de praktijk behoefte is en of deze ook de gewenste uitwerking (kunnen) hebben.

Literatuur en relevante documentatie

Hoenderkamp, J. (2012). De kanteling van de Wmo. *Bestuurskunde*, 1, 2012, pp. 5-12.

Jong, M., Stavenuiter, M., Verwijs, R. & Wapstra, B. (2013). Iedereen zelfredzaam? *Sociaal Bestek* mei, in druk.

Nederland, T. et al. (2011). *Handreiking maatschappelijk agenderen. Werkdocument*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Gemeente Renkum (2012). *Meedoen vanuit eigen kracht. Beleidskader Wet maatschappelijke ondersteuning 2012-2015 gemeente Renkum*. Renkum: Gemeente Renkum.

Rekenkamercommissie Almere (2011). *De Kanteling van de Wmo in Almere*. Almere: Gemeente Almere.

Ridder, J. de & Philips, J. (2012). Onderzoek van de Rekenkamer Amsterdam. Verantwoordingsoverlast in het welzijnswerk. *Zorg & Welzijn*, nr. 9, september 2012, pp. 33-38.

SGBO. *Benchmark Wmo 2012. Resultaten over het jaar 2011*. Den Haag: SGBO.

Stavenuiter, M. & Nederland, T. (2008). *De Kanteling. Vormgeven aan het compensatiebeginsel in de Wmo - een handreiking voor gemeenten*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

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

Stavenuiter, M. & Verwijs, R. (2013). *'Sluit aan bij wat iemand kan'*. Zeven wenken voor gemeenten om mensen met een beperking te compenseren. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Wmo Instrument 11.

VNG (2010b). *Iedereen binnenboord. Inclusief beleid in de praktijk*. Den Haag: Excelsior.

VNG (2010a). *Compensatieplicht en Wmo. Informatie en tips. Kanteling Wmo. Iedereen doet mee*. Den Haag: VNG.

VNG (2010c). *Het arrangement in de Wmo. Maatwerk voor de burger met een beperking*. Den Haag: VNG.

VNG (2010d). *De Kanteling financieel. Kosten en baten van een nieuwe aanpak in de Wmo*. Den Haag: VNG.

Wiel, H. van de (2009). Wmo maakt einde aan eenheidsworst. *Zorg+Welzijn Magazine*, 1.

Websites

www.verwey-jonker.nl

www.wmotogo.nl

www.vng.nl

www.invoeringwmo.nl

www.hulstvoorelkaar.nl

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. L.M. Verwijs Dr. M.M.J. Stavenuiter
Redactie	Prof. dr. J.C.J. Boutellier Drs. T. Nederland
Omslag Uitgave	Ontwerppartners, Breda Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.wmotogo.nl

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via de website www.wmotogo.nl.

ISBN 978-90-5830-577-0

© 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.



Essay

Gemeenten verwachten van zorgvragende burgers dat ze meer gebruikmaken van de eigen mogelijkheden en de kracht van hun sociale omgeving. Gemeenten hebben de afgelopen jaren werk gemaakt van de ambitie om de Wmo tot een participatiewet te maken. Maatwerk staat daarin voorop. Nu de invoering van de Wmo een eind op weg is, zien we duidelijker waar het bij vraagverheldering om gaat: aansluiten bij wat de zorgvrager nog kan. Dit vraagt om veel meer dan eigen kracht en een eigen sociaal netwerk. Hier zijn ook professionals nodig die daar actief op inspelen en vrijwilligers die meedoen. De samenwerking van verschillende partijen in een samenhangende aanpak krijgt vorm via convenanten en wijkgericht werken. In dit essay beschrijven we vier hoofdkenmerken van de gekantelde werkwijze aan de hand van deelonderwerpen, geïllustreerd met voorbeelden uit de gemeentelijke praktijk. Het essay sluit af met enkele dilemma's die gemeenten bij hun gekantelde werkwijze tegenkomen.

www.wmotogo.nl

