



HET NIEUWE SAMENSPEL

'DE WMO: PARADIGMA OF PARADOX'

RESEARCH

KOP
LOP
ERS

ONDER REDACTIE VAN JAAP JAN BROUWER

Beweging 3.0 | De Stouwe | De Swinhove Groep | Envida | Florence |
Stichting Groenhuysen | STMR

HET NIEUWE SAMENSPEL

'DE WMO: PARADIGMA OF PARADOX'

RESEARCH



ONDER REDACTIE VAN JAAP JAN BROUWER

Beweging 3.0 | De Stouwe | De Swinhove Groep | Envida | Florence |
Stichting Groenhuysen | STMR

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	7
	1.1 Aanleiding	7
	1.2 De vraagstelling en projectopzet	8
	1.3 Projectopzet	8
2	CONTOUREN VAN HET NIEUWE SAMENSPEL	11
	2.1 Inleiding	11
	2.2 Visie en strategie	12
	2.3 Besturingsconcept	14
	2.4 Bedrijfsprocessen	16
	2.5 Management, bestuur en toezicht	17
	2.6 Medewerkers	18
	2.7 Systemen	19
	2.8 Samenwerking	20
	2.9 Extern	22
	2.10 Conclusies	24
3	DILEMMA'S	27
	3.1 Inleiding	27
	3.2 De dilemma's	27
	3.3 Gemeenten	30
	3.4 Samenwerkingspartners	31
	3.5 Conclusies	31
4	WMO: NIEUW PARADIGMA OF NIEUWE PARADOX	33
	4.1 Dilemma's	33
	4.2 Showstoppers	33
	4.3 De paradoxen	34
5	HOE NU VERDER?	37



1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Er staat de zorgsector de komende jaren veel veranderingen te wachten. Naast de al in gang gezette extramuralisatie komt daar de WMO bij en de introductie van het concept van de participatiemaatschappij. Deze laatste ontwikkeling combineert de overdracht van een aantal verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar de gemeenten met ambitieuze bezuinigingsdoelstellingen. Ieder voor zich zijn dit ontwikkelingen die veel tijd en aandacht vragen, gecombineerd houdt dit uitdagingen van een geheel andere orde in. Je zou kunnen zeggen dat er sprake is van een verandering in paradigma. De veranderingen die hier uit voortvloeien hebben niet alleen betrekking op de verzorgings- en verpleeghuissector en de thuiszorg, maar op een veelheid van organisaties die in de toekomst het fijnmazige netwerk rondom de klant zullen vormen. De vraag is aan de orde of al deze organisaties een beeld hebben van hun rol in de toekomstige constellatie en of deze opvattingen worden gedeeld. Daarnaast is het interessant om te weten welke randvoorwaarden, succes- en faalfactoren een rol spelen bij de totstandkoming van het nieuwe stelsel. En of daar voldoende over is nagedacht. Alle reden dus om deze aanstaande veranderingen onder de loep te nemen en bij betrokkenen na te gaan hoe zij hier over denken.

Om hier zicht op te krijgen heeft het Platform Koplopers in de Zorg begin 2014 een researchproject gestart met als titel 'WMO: *nieuw paradigma of nieuwe paradox*'.

1.2 De vraagstelling en projectopzet

Het doel van het project was zicht te krijgen op de eisen die het nieuwe paradigma stelt aan de verschillende partijen. Hierbij mag duidelijk zijn dat van zorgorganisaties niet mag worden verwacht dat zij de enigen zijn die moeten gaan veranderen, andere partijen zullen zich evenzeer moeten aanpassen. Daarom was het doel een beeld te krijgen van de opvattingen van alle betrokken partijen over de paradigmaverandering, de eisen die dit stelt aan hun organisatie en aan andere organisaties en de wijze waarop men zich tot elkaar moet gaan verhouden. De vragen die wij voor ogen hadden, waren de volgende:

- welke eisen stelt het nieuwe paradigma aan alle betrokken partijen. We denken hierbij niet alleen aan de structuur, de ondersteunende systemen, maar ook aan eisen aan teams en medewerkers, zoals de competenties, de wijze van werken, de teamsamenstelling et cetera.
- hoe dienen de betrokken partijen zich tot elkaar te verhouden om het nieuwe paradigma tot een succes te maken, zowel op strategisch (welke visie delen we), tactisch (hoe organiseren we het samen) en operationeel niveau (hoe werken we op de werkvloer samen).

Het idee is dat op basis van deze inventarisatie we zicht zouden krijgen hoe de verwachtingen zich over en weer tot elkaar verhouden, en waar mogelijkheden en knelpunten zitten in de overgang van het oude naar het nieuwe paradigma. En hoe daar mee om te gaan. Op basis daarvan zouden we kunnen aangeven waar de *dilemma's* zitten en of er sprake is van een *paradox*: een situatie waarin tegenstrijdige eisen aan de verschillende partijen worden gesteld.

1.3 Projectopzet

Bij de verdere uitwerking van het project zijn de volgende stappen gevolgd. Allereerst is er een *interviewronde* gehouden aan de hand van een gestructureerde vragenlijst onder alle participerende zorgorganisaties. Doel was een beeld te krijgen van hun opvattingen over de paradigmawijziging en de eisen die dit stelt aan hun organisatie en aan andere organisaties. Tijdens dit interview is ook gevraagd naar mogelijk interessante gesprekspartners uit de andere sectoren (samenwerkingspartners, gemeente, inspectie et cetera). Deze gesprekspartners zijn vervolgens geïnterviewd aan de hand van dezelfde vragenlijst. Het geheel leverde een zeer divers beeld op van de noodzakelijke veranderingen. De resultaten van deze interviewrondes vormen de basis voor de voorliggende publicatie.

Een conceptrapport is vervolgens opgesteld en met alle deelnemende organisaties separaat besproken. Op basis van de feed back is een definitief rapport opgesteld.

Dit eindrapport geeft een beeld:

- van de effecten van de paradigmaverandering op alle partijen en meer in detail van:
 - de effecten op de betrokken organisaties
 - de effecten op medewerkers/teams
 - de wijze waarop alle betrokkenen zich tot elkaar dienen te verhouden op strategisch, tactisch en operationeel niveau om de overgang van het oude naar het nieuwe paradigma tot een succes te maken
 - knelpunten in het overgangstraject, dan wel mogelijkheden voor versnelde verandering.

De volgende organisaties hebben geparticipeerd in het project:

- Beweging 3.0
- De Stouwe
- De Swinhove Groep
- Envida
- Florence
- Stichting Groenhuysen
- STMR.

Het geheel is een overtuigende mix van grote, middelgrote en kleine organisaties die in stedelijke agglomeraties, in en rondom middelgrote steden en in het landelijk gebied werkzaam zijn. Niet alleen zijn de bestuurders en medewerkers van deze organisaties bevroegd, ook een groot aantal ambtenaren van gemeenten en gemeentelijke instellingen, samenwerkingspartners en andere spelers op het terrein hebben hun mening gegeven.

Dit levert een zeer divers beeld op dat zich echter uitstekend laat samenvatten in een aantal hoofdpunten. In het volgende hoofdstuk zullen we deze hoofdpunten onder de noemer '*Het Nieuwe Samenspel*' in samenhang presenteren.



2. CONTOUREN VAN HET NIEUWE SAMENSPEL

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk proberen we een totaalbeeld te schetsen van de resultaten van het project. We zullen proberen de contouren van de nieuwe werkelijkheid die gaat ontstaan door de overgang naar de WMO en de participatiemaatschappij weer te geven. We structureren een en ander aan de hand van de onderstaande elementen:

- visie en strategie
- besturingsconcept
- bedrijfsprocessen
- management en bestuur
- medewerkers
- systemen
- externe relaties
- samenwerking.

De verschillende elementen worden ingevuld door de onderwerpen die in de gesprekken de revue zijn gepasseerd. Het geheel levert de contouren van wat wij noemen 'Het Nieuwe Samenspel' op. Onder de noemer 'Contouren van Het Nieuwe Samenspel' staat in de teksten weergegeven waar precies behoefte aan is: 'we hebben behoefte aan...'

Men moet zich hierbij wel realiseren dat deze veranderingen betrekking hebben op circa 15% - 20% van de activiteiten van veel organisaties. De rest kan in

principe onveranderd (maar misschien onaangepast) blijven. Er ontstaan op deze wijze als het ware *hybride* organisaties: ze hebben kenmerken van de oude organisatie, maar ook kenmerken van de nieuwe wijze van organiseren.

We lopen hieronder de verschillende elementen langs.

2.2 Visie en strategie

Visie

In het kader van de WMO worden meer dan in het verleden *levensvragen* in plaats van *zorgvragen* centraal gesteld. De definiëring is veel breder, dekt meer levensgebieden dan de zorgvraag, die vaak is afgeleid van het aanbod van de organisatie.

Portfolio

In het verlengde daarvan zijn er zeer vele en zeer diverse doelgroepen te onderscheiden: er bestaan grote verschillen in vraagpatronen van burgers in de verschillende gemeenten die qua populatieopbouw ieder een eigen identiteit hebben. Voor grotere steden kunnen er grote verschillen tussen de wijken bestaan. Dit levert een zeer groot aantal deelmarkten op die ieder voor zich een ander, maatwerk pakket aan diensten verwachten. Zorgorganisaties zullen dus moeten inspelen op de grote diversiteit aan combinaties van levensvragen die de verschillende doelgroepen in de verschillende steden/wijken hebben.

Marktonderzoek

De markt zal door de verschillende ontwikkelingen complexer en diffuser worden. Om je als organisatie goed te kunnen positioneren zal men een helder beeld moeten hebben van de verschillende deelmarkten, de wensen van de klanten en de lange termijnontwikkelingen. De resultaten van het *marktonderzoek*, eventueel aangevuld met *business cases* om beter onderbouwde beslissingen te kunnen nemen, vormen de basis voor de strategische keuzes van de organisatie.

Strategie

De markt moet op een geheel andere wijze worden benaderd dan in het verleden waarin marktwerking, het denken in silo's en concurreren over de hoofden van de klanten heen het credo was. In het nieuwe paradigma is de *keten* en de *samenwerking* binnen de keten rondom de cliënt het centrale thema binnen de strategie. Binnen deze keten worden geheel andere eisen gesteld aan samenwerking en spelen organisaties zoals we ze nu kennen, een veel kleinere rol dan in het recente verleden. Dit stelt geheel andere eisen aan de zorgorganisatie en haar samenwerkingspartners (zie ook Samenwerking).

Stakeholders

De stakeholders waren in het verleden naast de directe klant alleen de zorgverzekeraars, nu zijn het o.a. de gemeente en de burgers. Daarnaast is het begrip stakeholder veel breder te definiëren en kunnen het bedrijfsleven, het onder-

wijs en de verschillende verenigingen/stichtingen op maatschappelijk terrein als stakeholders worden gezien. Deze brede definitie van stakeholders vereist dat de organisatie de verschillende stakeholders beter moet leren kennen en moet weten op welke wijze met hen om te gaan. Dit vereist een breder repertoire aan typen samenwerking en wijzen van afstemming.

Samenwerking

Samenwerking stelt aanvullende eisen aan organisaties. Veel van de eisen op het terrein van strategie voor de individuele organisatie zijn ook van toepassing op samenwerkende organisaties. Te denken valt hierbij aan het werken vanuit een gezamenlijke visie, het samen verkennen van de markt en het maken van goed beargumenteerde strategische keuzes. Om de samenwerking daadwerkelijk inhoud te geven dient men ook de informatiestromen op elkaar af te stemmen.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

Visie

- Een brede definiëring van de mogelijke ondersteuningsbehoefte van de burger op de verschillende levensterreinen
- Een logisch en consistent opgebouwd geheel van visie, strategie, marktonderzoek en business cases als basis voor strategische keuzes en toekomstige activiteiten

Portfolio

- Een portfolio die recht doet aan de grote diversiteit aan doelgroepen en hun wensen

Marktonderzoek

- Een gedegen marktonderzoek naar de karakteristieken van de verschillende markten, de behoeftes en vraagpatronen van de verschillende doelgroepen zodat een goed beeld ontstaat van de verschillende dimensies van de markt
- Businesscases om de visie, strategie en marktonderzoek naar praktische projecten te vertalen

Strategie

- Heldere strategische keuzes op basis van o.a. het marktonderzoek en businesscases
- Strategische keuzes die leidend zijn bij de verschillende strategische en tactische vraagstukken intern en extern
- De durf om ook maatschappelijk moeilijkere beslissingen te nemen bij het maken van strategische keuzes

Stakeholders

- Een brede definiëring van het begrip stakeholders en een helder beeld welke rol de verschillende stakeholders hebben
- Een helder beeld wat de stakeholders over en weer van elkaar (mogen) verwachten en hoe samenwerking tussen hen inhoud en vorm wordt gegeven
- Een breed en divers repertoire aan typen van samenwerking en wijzen van afstemming

Samenwerking

- Een gezamenlijk geformuleerde visie en daarvan afgeleide doelen en activiteiten
- Een integrale benadering door breed te kijken naar het sociale domein
- Het bundelen van informatie- en adviesactiviteiten

2.3 Besturingsconcept

De huidige organisaties zijn ingeregeld om standaard diensten te produceren in plaats van de toekomstige gedifferentieerde portfolio. In het nieuwe paradigma zal de organisatie een andere rol krijgen: ze zal minder dominant en herkenbaar zijn, en zich meer volgend en faciliterend moeten opstellen. In essentie is dat het verschil tussen *positioneel* organiseren en *transactioneel* organiseren. Organisaties zullen de overgang van het ene naar het andere organisatie-model moeten doormaken.

Om dit te bereiken zal het hele besturingsconcept moeten veranderen en er een ander model van besturen en toezicht houden moeten komen. Terwijl organisaties nu vaak op basis van *wantrouwen* zijn georganiseerd, zal in de toekomst *vertrouwen* uitgangspunt zijn. Dit werkt in feite door in alle elementen – management, medewerkers, structuren, systemen – van de organisatie.

Positioneel organiseren	Transactioneel organiseren
Domeindenken	Cocreatie
Structuurdenken	Procesdenken
Accent op posities en kaders	Accent op relaties en transacties
Organisaties	Organiseren
Rule based	Principle based
Individueel resultaat	Gezamenlijk resultaat
Verantwoordelijk zijn	Verantwoordelijk voelen
Onafhankelijkheid	Afhankelijkheid
Eigenbelang voorop	Wederzijds belang voorop
Denken in hiërarchie	Denken in netwerken
Eén waarheid	Meerdere perspectieven
Beleren	Leren
Beoordelen	Waarderen
Objectwaarde	Conceptwaarde
Incidentele waarde	Structurele waarde
Lineair denken	Cyclisch denken
Compliance	Commitment

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

- Organisaties met een besturingsconcept dat transactioneel in plaats van positioneel van karakter is
- Een organisatieontwikkelingstraject dat recht doet aan de overgang van uitgangssituatie en gewenste situatie
- Een governance model dat past bij het nieuwe besturingsconcept

2.4 Bedrijfsprocessen

In het verlengde van de wijzigingen in het besturingsconcept zal ook de oriëntatie binnen de organisatie veranderen. Niet langer zal het structuurdenken ('de hark') dominant zijn, maar het denken in *processen* rondom de klant. Deze andere oriëntatie vereist een totaal andere invalshoek van alle betrokkenen. Door het proces centraal te stellen komt de nadruk te liggen op multifunctionele teams die hun activiteiten integreren. Ze komen in plaats van de traditionele afdelingen binnen organisaties die hun activiteiten gescheiden houden en activiteiten op elkaar moeten afstemmen. Omdat de processen ook tussen en binnen andere organisaties zich voortzetten zal ook de positie van de organisatie op zich veranderen: het kleed wordt als het ware onder de organisaties uitgetrokken door kracht van de processen die tussen organisaties gaat ontstaan.

Het primaat van de hiërarchie – noodzakelijk voor de coördinatie tussen afdelingen - en de daaraan gekoppelde managementfuncties zal plaats maken voor het primaat van het proces en de daaraan gekoppelde *vakmensen* en het optimaal benutten van hun kennis en leervermogen. Deze verschuiving in oriëntatie heeft verstrekkende gevolgen voor alle andere elementen binnen de organisatie.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

- Een organisatie waar de bedrijfsprocessen centraal staan en waar de andere activiteiten dienen ter ondersteuning van de processen
- Een heldere beschrijving van de verschillende onderdelen van de verschillende bedrijfsprocessen, de activiteiten en beslismomenten die daar bij horen, en wie wanneer welke beslissing mag nemen
- Een heldere beschrijving van de wijze waarop de bedrijfsprocessen van verschillende organisaties binnen de keten bij elkaar komen, de onderlinge afstemming tussen deze bedrijfsprocessen, de beslismomenten binnen de bedrijfsprocessen en de keten, wie wanneer welke beslissing binnen de keten mag nemen
- Een heldere beschrijving van de informatievoorziening tussen de verschillende bedrijfsprocessen binnen de keten, de afstemming tussen de achterliggende organisaties binnen de keten en de gezamenlijke of afzonderlijke informatievoorziening richting klant/burger

2.5 Management, bestuur en toezicht

In het nieuwe paradigma zijn nieuwe leiders en managers nodig. Ze moeten binnen de keten de verbinding kunnen aangaan, zogenaamd '*horizontaal leiderschap*' in plaats van het bekende leiderschap binnen de hiërarchie. In plaats van *macht* op basis van plaats binnen de hiërarchie staat *gezag* op basis van competenties centraal. Met andere woorden: er is behoefte aan een nieuw type leider en manager, een leider en manager die de *verbinding* met andere partijen kan aangaan, de keten kan organiseren en daar leiding aan kan geven. Dit vereist heel andere competenties dan de eisen die nu aan leidinggevend worden gesteld. De nieuwe leiders moeten met een grote mate van zelfstandigheid kunnen en durven opereren en geloof hebben in de kracht van de professional, want die maakt het verschil in de relatie met de burger. Deze eigenschappen zijn in de lead en moeten door de zorgorganisaties verder worden ingevuld. Het is daarna de verantwoordelijkheid van de zorgorganisaties om deze nieuwe leiders in hun kracht te zetten.

Voor het *bestuur* geldt de uitdaging om met de politiek te leren omgaan. Men zal zich moeten realiseren dat de decentralisatie van verantwoordelijkheden/bevoegdheden naar de gemeente ook een groot aantal risico's voor de politiek verantwoordelijken inhoudt. Zij willen er op kunnen *vertrouwen* dat er geen incidenten plaatsvinden die maken dat zij ter verantwoording kunnen worden geroepen. Daarnaast zal men moeten leren omgaan met de dynamiek tussen ambtenaren en wethouders, die ieder vanuit een eigen optiek opereren. Ook het *toezicht* zal gaan veranderen. Was dit tot nu toe sterk geënt op het positionele model (beheersing en controle), in de toekomst zal men de organisatie meer op afstand moeten durven laten opereren omdat de markt en omgeving veel dynamischer wordt. De lineaire, eenduidige wijze van werken verandert in een circulaire, diverse wijze van inspelen op de wensen van de verschillende partijen.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

- Een helder beeld van de nieuwe stijl van leidinggeven met als elementen: de relatie met andere partijen kunnen aangaan, de keten kunnen organiseren, in de keten leiding kunnen geven en het in hun kracht zetten van de professionals
- Bestuurders met de competenties om deze nieuwe stijl van leidinggeven in de eigen organisatie te kunnen introduceren
- Managers met de competenties om met deze nieuwe stijl van leidinggeven om te kunnen gaan
- Bestuurders die het hele veranderingstraject kunnen doorzien en overzien
- Bestuurders die een goed oog hebben voor de politieke dimensies, daar rekening mee houden en op kunnen inspelen

- **Toezichthouders die zich realiseren dat een andere wijze van toezicht houden opportuun is, meer op afstand, meer op hoofdlijnen maar met een goede neus voor zaken die wel of niet goed lopen**

2.6 Medewerkers

Verzorgenden en verpleegkundigen hebben als *vakmensen* erkenning nodig, deze medewerkers gaan een centrale rol in de keten spelen. Van hen wordt een aantal cruciale competenties verwacht als:

- servicegericht/klantgericht denken en werken naar alle klanten, waaronder de arts en de wijkverpleegkundige
- gespreksvoering zowel met de klant, de huisarts als de wijkverpleegkundige
- onderhandelingsstechnieken
- zakelijk kunnen kijken naar indicaties, planning, productie et cetera
- kritisch volgen van het zorgplan en feed back kunnen geven en ontvangen
- los kunnen denken van organisatiebelangen.

De 'moeder'organisatie zal meer als 'resource company' gaan functioneren: ze dient om de kennis van de medewerkers op niveau te houden en zorgt voor de administratieve afhandeling. Men zal ook de medewerkers 'los' moeten durven laten, zodat hun loyaliteit primair bij de klant en de samenwerkingspartners binnen de keten kan komen te liggen.

Verzorgenden en verpleegkundigen werken in zeer divers samengestelde teams, waarbinnen ook medewerkers van andere organisaties werkzaam zijn. Dit stelt aanvullende eisen aan hun competenties. In plaats van vaste 'intramurale' structuren zullen zij moeten leren omgaan met organisatorisch veel vluchtiger situaties. Daarnaast moeten ze leren omgaan met de verschillen in loyaliteit tussen die voor hun organisatie en die voor hun team. De teams zelf moeten beschikken over de volgende kenmerken:

- het team is goed gesocialiseerd en hecht doordat men al jaren met elkaar samenwerkt en men elkaar goed kent; er zijn weinig wisselingen in personele bezetting
- veel gezamenlijk opgebouwde ervaring
- een goede onderlinge coördinatie, afstemming en informatieoverdracht tussen de teamleden onderling, waardoor vragen breed en snel kunnen worden opgepakt
- maatschappelijk ondernemend, outreachend en weet wie men moet benaderen
- kennis van formele en informele netwerken
- kijken naar wat mensen echt nodig hebben, men zet er niet meteen een stempel op (breed kijken, oog voor de vraag achter de vraag).

Het is in dit kader ook goed naar onderwijsinstellingen te kijken. Deze zijn zich nog voortdurend aan het aanpassen, denkend vanuit hun eigen, sterk positioneel gerichte paradigma. De vraag is welke deskundigheden en competenties medewerkers in het nieuwe paradigma nodig hebben en of én in welke mate de verschillende onderwijsinstellingen hier op aansluiten. Als zij dit niet doen ligt hier nog een hele taak voor zorgorganisaties.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

Medewerkers

- De erkenning van verzorgenden en verpleegkundigen als vakmensen
- Verzorgenden en verpleegkundigen met aangescherpte vakinhoudelijke competenties, en de competentie om te gaan met de eisen die samenwerken in teams en netwerken stelt; om kunnen gaan met verschillende loyaliteiten

Teams

- Goed gesocialiseerde, hechte teams die al jaren met elkaar samenwerken en elkaar daardoor goed kennen, en weinig wisselingen in personele bezetting hebben gehad
- Veel gezamenlijk opgebouwde ervaring binnen teams
- Korte communicatielijnen, goede onderlinge coördinatie
- Kennis van formele en informele netwerken
- Niet vooringenomen zijn

Onderwijs

- Onderwijs dat een helder beeld heeft van de noodzakelijke competenties binnen het nieuwe paradigma en haar lesprogramma's daar op heeft aangepast

2.7 Systemen

Systemen moeten de overgang van het ene werkelijkheid naar het andere ondersteunen. Op dit ogenblik leveren de systemen weliswaar een goede verantwoording, maar ze voldoen niet aan de eisen van het nieuwe paradigma. Deze nieuwe werkelijkheid stelt de volgende minimale eisen aan de systemen:

- ze moeten congruent zijn met de visie dat levensvragen centraal staan
- ze moeten het relatiegericht werken ondersteunen
- ze moeten gebaseerd zijn op vertrouwen, niet op wantrouwen.

Het uiteindelijk doel is het creëren van een geïnformeerde cultuur. Daarbij moeten we ons realiseren dat veel professionals al beroepsgerelateerde ‘wet- en regelgeving’ kennen. Dit houdt in dat rondom de professional men als organisatie aanvullend niet veel heeft te organiseren en zich dus met de systemen kan richten op het ondersteunen van de bedrijfsprocessen.

Daarnaast speelt er nog een ander belangrijk onderwerp binnen de informatiestromen, namelijk de *privacy* van de burgers. Privacywetgeving verbiedt de overdracht van informatie van de ene hulpverlener naar de andere. Iets eenvoudigs als de mededeling ‘mevrouw is doof’ heeft in het verleden al geleid tot een berisping en een aantekening in het BIG-register bij de desbetreffende hulpverlener omdat dit het overdragen van medische informatie zonder voorafgaande toestemming betreft. Voorstelbaar is dat het gehele systeem dat men voor ogen heeft, tot stilstand komt omdat het eenvoudigweg verboden is informatie binnen teams te delen op basis van deze privacywetgeving.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

- Systemen die aansluiten op de eisen van het nieuwe paradigma en het nieuwe besturingsconcept
- Systemen die opnieuw ontworpen worden op geleide van de verschillende bedrijfsprocessen, waarbij de vraag van de eindgebruiker centraal dient te staan
- Systemen die een goed inzicht in de tijdsbesteding geven binnen het op de individuele klant toegesneden brede en diverse dienstenpakket
- Systemen moeten niet meer willen regelen dan noodzakelijk is

2.8 Samenwerking

Samenwerken al dan niet in het kader van de WMO is de basis voor het succes van de invoering van de participatiemaatschappij. Opmerkelijk genoeg blijkt uit het researchproject niet zozeer de inhoud van de samenwerking maar veel meer de vraag of en in welke mate de verschillende partijen al geruime tijd op evenwichtige wijze met elkaar optrekken de sleutel voor succes te zijn. Het betreft in essentie de vraag of en in welke mate men als samenwerkingsverband is *gesocialiseerd*. Dat heeft overigens als consequentie dat – tenzij men snel een socialisatieproces weet te doorlopen – het langdurig karakter van de samenwerking en de geleidelijke uitbouw daarvan een *conditio sine qua non* is. Quick fixes werken dus niet, uitzonderingen daargelaten. Daarnaast speelt een aantal andere randvoorwaarden als de rol van de gemeente en de mate waarop de markt al is verdeeld een belangrijke rol.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

Algemeen structuur

- Een helder en door alle partijen gedragen beeld van de eisen die samenwerken in ketens stelt aan organisaties

Algemeen

- Samenwerking met een langdurig karakter die geleidelijk verder kan worden uitgebouwd
- In de loop der jaren ontstane persoonlijke relaties tussen de bij de samenwerking betrokken personen
- De bereidheid met elkaar open het gesprek aan te gaan
- Regelmatige ontmoetingen waardoor men de mogelijkheid en de tijd heeft eventuele problemen gezamenlijk op te lossen/plooien glad te strijken
- Een ‘no nonsens’ houding van alle betrokkenen

Proces

- Betrokkenen met beslisbevoegdheid/-kracht
- Heldere trajecten met uiteindelijk duidelijke beslismomenten
- Synchronisatie tussen alle betrokkenen van idee tot uitvoering

Doel en inhoud samenwerking

- Samenwerking die aansluit op de strategie van de betrokken organisaties
- Praktijkgerichte thema’s die samen met alle betrokkenen kunnen worden opgepakt
- Eenvoud en daadkracht
- Heldere financiële dimensies
- Duidelijkheid wat de toegevoegde waarde van de samenwerking voor de klant en de betrokken organisaties is

Betrokken partners

- Een gezonde verdeling van de markt en partners met complementaire dienstverlening
- Partners die zich richten op hun core business en geen diensten op andermans terrein ontwikkelen
- Partners die elkaar wat gunnen
- Partners die in de samenleving zijn geworteld
- Evenwichtige rolverdeling tussen de partners (m.n. geen overheersende/beheersmatige rol van de gemeente)

In het bovenstaande hebben we vooral gekeken naar de nieuwe eisen voor zorgorganisaties, in de volgende paragraaf gaan we in op organisaties in de omgeving.

2.9 Extern

Intern kan men wel een helder beeld hebben van wat het nieuwe paradigma inhoudt, ook de omgeving zal moeten meebewegen wil deze werkelijkheid daadwerkelijk een succes worden. We lopen de verschillende partijen langs:

- **Burgers:** de burgers zullen assertiever moeten worden, ze moeten de afhankelijkheidsrelatie met de financier achter zich laten en zelf de regie durven nemen
- **Gemeenten en verzekeraars:** deze partijen zitten nog sterk in het beheersingsparadigma, lopen qua ontwikkeling dus niet synchroon met de ontwikkelingen in de markt en kunnen dus tot stagnatie aanleiding geven.

Kortom, er zitten erg veel risicofactoren in de omgeving, die zowel op korte als op middellange en lange termijn de overgang van het ene naar het andere paradigma kunnen frustreren.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

- **Burgers die assertiever zijn en zelf de regie durven nemen**
- **Gemeenten en zorgverzekeraars die hun besturingsconcepten aanpassen aan het nieuwe paradigma**
- **Gemeenten die inhoudelijk op de hoogte zijn van wat zorg inhoudt**

De gemeenten

De belangrijkste partner waar zorgorganisaties mee te maken krijgen, is de gemeente. En juist deze partner is bij uitstek vaak nog niet voorbereid op de overgang van de zorg naar de gemeenten. Dit is haar overigens niet aan te rekenen, zij het dat het de vraag is of men met zoveel enthousiasme deze overgang had moeten begroeten. Het zal nog jaren duren voordat de gemeenten de kennis en ervaring hebben opgebouwd om als inhoudelijk gelijkwaardige partners met zorgorganisaties rond de tafel te kunnen zitten. Aangezien elke gemeente op een eigen wijze invulling geeft aan de nieuwe situatie, kan er een lappendeken aan zorg gaan ontstaan. Dit lijkt in eerste instantie haaks te staan op een aantal algemene beginselen van behoorlijk bestuur, waarbij men in het kader van het gelijkheidsbeginsel mag verwachten dat elke burger dezelfde behande-

ling ten deel valt. Onafhankelijk van de gemeente waarin men woont... Het is heel goed voorstelbaar dat de gemeente de vinger aan de pols wil houden, d.w.z. nauwlettend zal controleren hoe de gemeentelijke gelden worden besteed. Dit leidt tot een besturingsconcept – het positionele model – dat haaks staat op het transactionele model waarnaar de zorgorganisaties zullen moeten overgaan om in te spelen op de nieuwe realiteit.

Daarnaast moet de gemeente drie rollen zien te combineren, namelijk die van beleidsbepaler, opdrachtgever/inkoper en uitvoerder. Deze rollen kunnen mischien voor de gemeente duidelijk zijn, de vraag is of dat voor de buitenwereld ook zo is. Het politieke risico voor de wethouder om te worden aangesproken als er in de dienstverlening iets niet goed gaat, is dus zeer groot. En de vraag zal voortdurend zijn wie is waar voor verantwoordelijk binnen de complexe keten die zo ontstaat: de professional, de organisatie of de gemeente?

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

Gemeente

- **Een overzichtelijke schaalgrootte van het werkingsgebied/gemeente (niet te groot, niet te klein)**
- **Een langdurige betrokkenheid van de gemeente in het verleden**
- **Een gemeente die een regisserende, faciliterende en verbindende rol heeft**
- **Een gemeente die volgens het Zeeuws model met als kenmerk concurreren op kwaliteit aanbesteedt**

De samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners zijn in het voorafgaande al op verschillende plaatsen genoemd. Het meest belangrijke is nog wel dat samenwerkingspartners zich bewust moeten zijn van de contouren van het organiseren in de nieuwe context, welke positie men zelf daarbinnen inneemt en welke positie de andere partijen innemen. De nieuwe wijze van organiseren vereist veel *synchroniciteit* tussen de verschillende partijen, waarbij met name van belang is vanuit welk besturingsconcept men redeneert: vanuit het positionele model of het transactionele model. Als deze synchroniciteit niet bestaat kan men elkaar soms letterlijk niet verstaan. Hierbij dient men zich te realiseren dat het positionele model erg dwingend kan zijn, zeker als posities en wantrouwen een rol gaan spelen.

CONTOUREN NIEUW SAMENSPEL

Samenwerkingspartners

- Een synchroniciteit in besturingsconcepten en de daaruit voortvloeiende opvattingen tussen de samenwerkende organisaties
- Een helder beeld wat men over en weer van elkaar mag verwachten en hoe samenwerking inhoud en vorm kan worden gegeven
- Kennis van een breed en divers repertoire aan typen van samenwerking (inhoud/vorm) en wijzen van afstemming
- Een gezamenlijke visie
- Een bundeling van informatie- en adviesactiviteiten
- Medewerkers die de nodige vrijheid hebben gekregen om binnen samenwerkingsverbanden te opereren

2.10 Conclusies

Uit het bovenstaande is duidelijk geworden hoe het nieuwe organiseren er in het kader van de WMO en de participatiemaatschappij uit gaat zien. Op veel punten is er een groot verschil te onderkennen tussen de *uitgangssituatie* en de *gewenste situatie*. Daarnaast zijn er erg veel partijen betrokken bij de transitie die ieder een eigen opvatting hebben over hun uitgangssituatie en de uiteindelijk gewenste situatie. Met andere woorden: er moet op hetzelfde ogenblik binnen zeer diverse organisaties aan veel randvoorwaarden worden voldaan wil de transitie een succes worden. De mate van *synchroniciteit* zou weleens de meest bepalende factor kunnen zijn voor het succes. Daarnaast bestaat er een aantal inherente tegenstrijdigheden – dilemma's – tussen de huidige en de gewenste situatie. Deze dilemma's zullen we in het volgende hoofdstuk schetsen.



3. DILEMMA'S

3.1 Inleiding

De hierboven beschreven contouren van Het Nieuwe Samenspel laten een groot aantal randvoorwaarden – in feite succesfactoren – zien waaraan men moet voldoen wil het nieuwe paradigma een succes worden. Voor een groot deel liggen deze binnen de organisatie, voor een ander deel daarbuiten. In sommige gevallen ontstaat de situatie dat naarmate men beter aan de randvoorwaarden gaat voldoen, de problematiek toeneemt, bijvoorbeeld doordat andere organisaties achterblijven, dan wel dat er onwerkbaar situaties dreigen te ontstaan. We spreken dan van een dilemma: men zou wel stappen willen zetten, maar raakt in feite steeds verder van huis. Het zijn altijd afwegingen van het één versus het ander die hierbij een rol spelen.

3.2 De dilemma's

De markt

Een dilemma is dat participatie leidt tot segregatie en wel op het niveau van sociale netwerken en de mogelijkheid om hulp in te kopen. De ene burger is nu eenmaal beter in staat om een sociaal netwerk op te bouwen dan de ander, waardoor een aantal mensen buiten de boot dreigt te vallen. Daarnaast is de mogelijkheid om hulp in te kopen afhankelijk van het inkomen waardoor ook een scheiding kan gaan ontstaan.

Visie en strategie

Een dilemma is dat met het verdwijnen van een verzorgingshuis het fijnmazig netwerk van medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers et cetera dat dergelijke organisaties omgeeft, eveneens verdwijnt. De verzorgingshuizen zijn immers stevig verankerd in de samenleving en hun netwerken zijn voorbeelden van de participatiemaatschappij bij uitstek. De gemeente heeft dit netwerk niet, laat staan dat ze daar de regie over kan voeren. Hoe enthousiaster men capaciteit afbouwt, des te sneller dit netwerk verdwijnt.

Een ander dilemma is dat een aantal cliënten in de nieuwe situatie in plaats van in het verzorgingshuis rechtstreeks in het ziekenhuis moeten worden opgenomen dan wel na een ziekenhuisgreep niet naar huis kan, in feite een structurele vorm van 'verkeerde bed' problematiek. Met alle daaraan verbonden extra kosten.

Portfolio

Het dilemma is dat naarmate men meer op de gedifferentieerde vraag van de klanten wil inspelen, de versplintering binnen de portfolio's toeneemt. De vraag op welke wijze dergelijke zeer gedifferentieerde portfolio's nog te managen zijn, bedrijfseconomisch overeind kunnen blijven, dan wel verdampen doordat ze door het brede aanbod niet langer herkenbaar zijn.

Een tweede dilemma kan ontstaan doordat onduidelijk is wat ten principale van zorgorganisaties in het kader van de WMO mag worden verwacht. Vaak is dit een brede maatschappelijke betrokkenheid in de wijk waar door de gemeente de financiën niet bij worden geleverd. Oftewel de gemeente betaalt daar niet voor, maar gaat er gemakshalve van uit dat dit bij het reguliere takenpakket van de zorgorganisatie hoort. Dit verhoudt zich slecht met de strategie van *specialisatie* en de focus op de *core business* die de afgelopen jaren door veel organisaties in het kader van de voorheen zo geprezen marktwerking is ingezet. Het dilemma is dat als organisaties deze weloverwogen en zakelijke keuze doorzetten hen het verwijt kan worden gemaakt dat zij hun maatschappelijke functie te smal opvatten.

Een derde dilemma is dat met de overgang van het concept 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' de fiscale dimensies kunnen gaan veranderen: in de ogen van de Belastingdienst zou er sprake kunnen zijn van het verlenen van diensten en kan dus de AMBI-status komen te vervallen. De organisatie die deze diensten aanbiedt zal in het verlengde hiervan BTW-plichtig worden. Hiermee worden eventuele bezuinigingen teniet gedaan.

Besturingsconcept

We hebben gezien dat de overgang van het positionele model naar het transactionele model één van de centrale thema's is binnen de transitie. Nu is het al een uitdaging om een dergelijke transitie voor een deel van de organisatie (we gaven aan dat circa 15% tot 20% 'getroffen' wordt door de transitie) synchroon uit te voeren, het wordt helemaal een uitdaging als het succes van de transitie

bepaald wordt door een gelijktijdige overgang van meerdere organisaties in een bepaald domein.

Het dilemma intern is dat juist degenen (management en bestuurders) die zich goed hebben aangepast aan het 'oude' besturingsconcept van positioneel organiseren, de organisatie moeten gaan begeleiden naar een geheel ander besturingsconcept, dat van transactioneel organiseren. Dat zal veel van hen eisen.

Daarnaast is er nog een dilemma: het gevaar is reëel dat de gemeente blijft 'hangen' in het positionele model. We kunnen haar geen ongelijk geven: in transitieprocessen wil je er altijd bovenop zitten; daarnaast kent men de materie niet, reden om alles nauwlettend te volgen. Voeg daarbij de politieke gevoeligheid van onderwerpen rondom zorg en welzijn dan is een opbeheersing gerichte houding goed verklaarbaar. Dus 'loslaten' is een thema voor zorgorganisaties, samenwerkingspartners én gemeenten.

Bedrijfsprocessen

Het dilemma is dat organisaties jarenlang positioneel, verticaal en hiërarchisch georganiseerd zijn geweest. Dat was immers het dominante denkmodel. Daaromheen is een hele wereld gebouwd van functiewaarderingssystemen en aan functies gekoppelde salarissystemen gebaseerd op cao's. Met andere woorden: organisaties zijn ingekapseld door een geheel verticale, positioneel georiënteerde wereld. Als zij de slag gaan maken naar een procesgestuurde organisatie kunnen ze aanlopen tegen deze buitenwereld opgeworpen grenzen. Dat betekent dat zij in hun ontwikkeling ernstig kunnen worden ingeperkt door het denkmodel en de regels van de 'buiten'wereld.

Een ander dilemma is het informatie- en administratiesysteem, dat het zenuwstelsel van de organisatie vormt. Veel van deze systemen zijn gebaseerd op, dan wel afgeleid van deze verticale wereld. Dat betekent dat de overstap naar procesgestuurde organisaties gefrustreerd kan worden doordat deze systemen niet op de eisen van de nieuwe wijze van sturen aansluiten.

Een derde dilemma is de privacywetgeving. Deze wetgeving verbiedt gewoonweg de vrije uitwisseling van informatie; dit maakt de facto het functioneren van multifunctionele teams gewoonweg onmogelijk.

Medewerkers

Een dilemma is dat de huidige medewerkers niet over de competenties beschikken die in het nieuwe paradigma noodzakelijk zijn: verreweg het grootste deel van de medewerkers die nu nog intramuraal werkt (niveau 1 – 3) zal nooit de stap kunnen zetten naar extramuraal werken vanwege het ontbreken en ook niet kunnen verwerven van de noodzakelijke competenties. Om goede dienstverlening extramuraal te kunnen leveren zijn medewerkers van niveau 4 nodig. Aan dit functieniveau zijn echter hogere kosten verbonden, waardoor de veronderstelde bezuinigingen niet gehaald zullen worden.

Ook moeten de uit de verschillende organisaties samengestelde teams aan voorwaarden voldoen die niet makkelijk te bereiken zijn als: goed gesocia-

liseerd zijn, een hecht team vormen, elkaar al jarenlang kennen, makkelijk zaken intern coördineren, allerlei formele en informele netwerken kennen et cetera. Een dergelijk niveau halen teams pas als ze na jaren als een eenheid zijn opgetrokken, goed gefaciliteerd door de achterliggende organisaties.

Management

Het dilemma is dat het nog onduidelijk is welke competenties de nieuwe stijl van leidinggeven met zich meebrengt, hoe deze aan te leren is, op welke wijze managers hier voor te selecteren en te trainen zijn. Met andere woorden: we constateren dat er – op korte termijn – iets moet veranderen, maar weten niet *wat*. Hetzelfde geldt voor de competenties van bestuurders, waarbij het dilemma is dat het hele proces naar een nieuw paradigma inhoud en vorm moet worden gegeven door bestuurders en managers die binnen het oude paradigma groot zijn geworden. Hetzelfde geldt voor de toezichhouders.

Samenwerking

Het dilemma is dat veel partijen na een periode van concurrentie voor het eerst met elkaar rond de tafel zitten. En dat terwijl blijkt dat samenwerking de tijd moet krijgen om te groeien, zoals uit de vele voorbeelden van succesvolle projecten naar voren komt. De kans om te socialiseren staat hierbij centraal en dat kan soms jaren duren. Tijd om te groeien is ook noodzakelijk om van kleine naar grotere, complexere project te komen; het laatste is zeker aan de orde bij allerlei WMO- en Jeugdsamenwerkingstrajecten. Dit is ook een dilemma dat zich niet weg laat organiseren, dus altijd aanwezig zal zijn.

Snelheid van invoering

Uit alle gesprekken is het belang naar voren gekomen dat om samenwerking tussen organisaties maar ook tussen teams goed van de grond te krijgen, tijd van zeer groot belang is. Men heeft tijd nodig om elkaar te leren kennen, te socialiseren. Die tijd heeft men gewoonweg niet dus kan men wel doen alsof men in ketens en teams samenwerkt, maar het is de vraag hoe hoog de performance van de keten en het team daadwerkelijk is.

Ontbreken van kennis

Op veel terreinen ontbreekt kennis. Het betreft kennis op het terrein van procesgestuurde organisaties, (het organiseren van) ketens en teams, teamperformance et cetera. Veel meer dan in het verleden worden zaken als psychologie, systeembenadering en groepsdynamica van belang, zaken waar de huidige bestuurders/managers niet echt in zijn groot gebracht.

3.3 Gemeenten

Een onderwerp apart vormen de gemeenten. Een aanzienlijk deel van hun budget zal in de toekomst zijn gekoppeld aan zorg, een terrein waarop ze de afgelopen eeuw niet of mondjesmaat op actief zijn geweest. De noodzakelijke kennis ontbreekt dan ook logischerwijs en het zal bovendien lang duren voor-

dat deze kennis is opgebouwd. Het gevaar bestaat dat gemeenten zorgorganisaties die juist de ruimte moeten krijgen binnen een transactioneel model, erg nauwlettend zullen gaan volgen vanuit het positionele model. Dit is op zich een dilemma dat de gehele transitie ernstig kan verstoren.

Daarnaast is er nog een ander dilemma: binnen de gemeenten ontbreekt vooral inhoudelijke kennis, ook niet onbelangrijk als je zinvolle zaken over de zorg wilt zeggen.

3.4 Samenwerkingspartners

Bij de samenwerkingspartners speelt vooral (het ontbreken van) synchroniciteit een belangrijke rol: heeft men dezelfde visie op de ontwikkelingen en de wijze waarop men daar op moet inspelen, bijvoorbeeld door de keuze van een besturingsconcept. Dit is een eerste dilemma. Een tweede dilemma komt voort uit het feit dat men gedurende langere tijd moet hebben samengewerkt, wil men het beste uit de samenwerking halen. Daar heeft men de tijd voor nodig, tijd die men in het kader van de transitie niet heeft.

3.5 Conclusies

Uit het bovenstaande komt een groot aantal dilemma's naar voren. Een deel van deze dilemma's laten zich niet zomaar wegdenken en wegpraten - wat de politiek maar al te graag doet -, maar zijn fundamenteel van aard. Een enkele is zelfs een showstopper, die zich niet laat wegdenken, ook politiek niet. In het volgende hoofdstuk zullen we hier dieper op ingaan.



4. WMO: NIEUW PARADIGMA OF NIEUWE PARADOX

4.1 Dilemma's

Het doel van dit Koplopersresearchproject was na te gaan welke veranderingen de invoering van de WMO en participatiemaatschappij teweeg brengt bij de zorgorganisaties en bij de partners met wie men in de toekomst de zorg moet gaan leveren. De vorige hoofdstukken hebben laten zien dat aan een groot aantal randvoorwaarden moet worden voldaan wil de hele transitie een succes worden. Er vloeien ook een aantal dilemma's uit deze opsomming van randvoorwaarden voort. Daarnaast is er ook een aantal showstoppers, die wij hieronder beschrijven.

4.2 Showstoppers

In het vorige hoofdstuk hebben we al de veelheid aan randvoorwaarden geschetst die noodzakelijk zijn voor een goede overgang. Hieronder noemen we nog enkele echte showstoppers, die *meteen* de rem kunnen zetten op de transitie.

Privacywetgeving

De privacywetgeving maakt dat hulpverleners niet zonder uitvoerige toestemming informatie mogen delen over burgers. Teams samengesteld uit medewerkers van verschillende organisaties kunnen dus relevante informatie niet delen. Einde verhaal.

BTW-verplichting

Als de Belastingdienst tot de conclusie komt dat de diensten die worden geleverd door multifunctionele teams te kwalificeren zijn als adviseren o.i.d. dan zal daar BTW over betaald moeten gaan worden. De besparingen zullen dan niet gehaald kunnen worden, dan wel geen enkele aanbieder zal deze diensten gedwongen door de combinatie van BTW en besparing willen aanbieden.

4.3 De paradoxen

Afsluitend zouden we kunnen stellen dat het nieuwe paradigma leidt tot veel dilemma's. Iedereen wil het nieuwe paradigma wellicht wel, sommigen omarmen het zelfs, maar velen stappen te makkelijk over naar het nieuwe paradigma als een vlucht naar voren zonder dat ze zich realiseren dat zij eerst een aantal beperkende elementen van het oude paradigma zullen moeten afbreken. Dit leidt tot een aantal paradoxen.

Te denken valt aan een ieder die onderdeel uitmaakt van het gehele institutionele, positionele systeem. Dat leidt tot de paradox dat wellicht degenen die het meest voorstander zijn van het nieuwe paradigma – de landelijke politiek, de ministeries, koepelorganisaties, maar ook gemeenten – tevens de grootste bedreiging vormen voor de hele transitie. Zij zijn immers onderdeel van een groot, veelomvattend institutioneel, positioneel systeem. Dit is misschien de grootste paradox.

Aan de andere kant zijn degenen die het meest kritisch en terughoudend zijn juist degenen die – ondanks alles – er voor zullen zorgen dat het nieuwe paradigma werkelijkheid wordt. Dit is een tweede paradox. Daarnaast houden veel dilemma's paradoxen in: tegenstrijdige situaties waar geen logische keuze op voorhand mogelijk is. Kortom, paradoxen te over en ook paradoxen die zich niet laten wegpraten of wegdenken, ook niet door de politiek. De komende periode zal leren of alle organisaties zich weten aan te passen aan de nieuwe situatie en hoe synchroon deze aanpassing verloopt. Want synchroniciteit zal bepalend worden voor het succes van de transitie.



HOE NU VERDER?

Het Koploperresearchproject ‘WMO: nieuw paradigma of nieuwe paradox’ heeft in kaart gebracht welke randvoorwaarden binnen en buiten zorgorganisaties aanwezig moeten zijn wil de invoering van de WMO en de Participatiewet een succes worden. In de vorige hoofdstukken is hier uitvoerig bij stilgestaan. Om de verschillende thema’s te verhelderen en de vragen die hier uit voortvloeien te beantwoorden heeft het platform Koplopers in de Zorg een community ingericht, het ‘Platform WMO Monitor’.

Doel Platform WMO Monitor

Het doel van het Platform WMO Monitor is het *kritisch* en *constructief* volgen van de invoering van de WMO en Participatiewet.

- *Kritisch*: maar al te makkelijk stapt de politiek over een aantal van belang zijnde onderwerpen in het kader van transitie en transformatie heen. Veel wordt overgelaten aan het vrije spel der machten op gemeentelijk niveau, er is geen sprake van enige vorm van regie of coördinatie. Het kennis- en ervaringsniveau hoe met deze materie om te gaan en welke organisatorische dimensies een en ander moet krijgen is onvoldoende om op korte termijn een sluitend en kwalitatief hoogwaardig systeem van zorg te garanderen. Veel beslissingen worden op basis van onvoldoende argumentatie genomen. Het Platform WMO Monitor wil dit onder de aandacht brengen bij de politiek en andere verantwoordelijke gremia, het Platform WMO Monitor fungeert als *aanjager* van discussies.
- *Constructief*: er zijn veel organisatorische uitdagingen voor de zorg. In plaats van dat ieder voor zich hier inhoud en vorm aan gaat geven, wil

het Platform WMO Monitor hier gezamenlijk in optrekken. Een en ander houdt in dat eerst de belangrijkste thema's worden benoemd en deze vervolgens in cocreatie en co-design verder worden uitgewerkt. Het Platform WMO Monitor fungeert als *inspirerende denktank* voor de sector, daagt uit met nieuwe ideeën en concepten en zorgt er voor dat optimaal wordt ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

Het Platform WMO Monitor heeft vier belangrijke instrumenten om de bovenstaande doelen te bereiken, te weten:

- Meeting of Minds (*kritisch*)
- Academische Werkplaatsen (*constructief*)
- De Website
- Jaarlijkse monitor.

1. Meeting of Minds

In het kader van het kritisch volgen van de WMO organiseert het platform zogenaamde Meeting of Minds. In deze bijeenkomsten worden onderwerpen besproken die een cruciale rol spelen binnen de transitie en transformatie. Rondom deze onderwerpen worden sprekers gezocht die in de vorm van een lezing en/of debat ingaan op hun visie en deze delen met de participanten. Doel is *opinievorming* zodat in het verlengde hiervan de *discussie* kan worden aangegaan met politiek en andere verantwoordelijken.

2. Academische Werkplaats

Het voorstel is om voor het komende jaar maximaal 4 thema's te benoemen. Deze thema's worden ondergebracht in zogenaamde Academische Werkplaatsen waar theorie en praktijk elkaar dienen te ontmoeten. Elk thema heeft twee trekkers uit de deelnemers aan het platform. De trekkers worden ondersteund vanuit het platform Koplopers in de Zorg.

3. Website Platform WMO Monitor

Er zal een website 'Platform WMO Monitor' worden gebouwd. De website dient vooral voor het verzamelen en onderling delen van kennis over het onderwerp WMO en transitie/transformatie. Relevante literatuur en ideeën rondom de genoemde thema's zullen een plaats op de website krijgen, evenals de (tussen)resultaten van de Academische Werkplaatsen. Op deze website zal ook de mogelijkheid bestaan tot het onderling stellen van vragen en discussies, er zal ook een kenniscentrum worden ingericht waar literatuur e.d. een plaats kan krijgen. De website kent een openbaar en een besloten gedeelte, dat laatste voor de participanten aan het platform.

4. Jaarlijkse monitor

De huidige lijst met contouren voor het nieuwe samenspel wordt omgebouwd tot een monitor die een of meerdere malen per jaar in de sector als graadmeter wordt gebruikt. De resultaten zijn weer input voor zowel het kritisch volgen

van de transitie en transformatie, als voor het identificeren van de belangrijkste knelpunten en thema's.

Rol platform Koplopers in de Zorg

Het platform Koplopers in de Zorg initieert, zorgt voor coördinatie, verzamelt literatuur, houdt interviews, beschrijft en analyseert casuïstiek, organiseert de kennisoverdracht, lezingen in de vorm van Meeting of Minds, spreekt met opinion leaders et cetera. Het is expliciet de bedoeling de kennis van de participanten te combineren met die van toonaangevende denkers binnen en buiten de sector zodat er een interessante mix van ideeën en inzichten gaat ontstaan. Koplopers in de Zorg verzorgt ook alle PR/communicatie richting politiek et cetera.

De ervaringen en analyses vormen onderdeel van een halfjaarlijkse update van de voortgang van de transitie en transformatie van de WMO en de transitie/transformatie.

Mocht u geïnteresseerd zijn om te participeren in het Platform WMO Monitor, dan kunt u contact opnemen met het secretariaat van het platform Koplopers in de Zorg (www.secretariaat@koplopersindezorg.nl). Zie ook www.koplopersindezorg.nl.

© 2014, Content to Image BV
Nassauplein 15
2585 EB Den Haag
Uitgegeven in eigen beheer

(Eind)redactie
Jaap Jan Brouwer

Design en opmaak
Josta Bischoff Tulleken en Jan Mak

'Het Nieuwe Samenspel' is een initiatief van Koplopers in de Zorg

Voor meer informatie over Koplopers in de Zorg

Secretariaat Koplopers in de Zorg
Nassauplein 15
2585 EB Den Haag

Postadres
Postbus 231
3100 AE Schiedam

T: 070-2060156
E: secretariaal@koplopersindezorg.nl
www.koplopersindezorg.nl

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm en op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.