

Van: CS-VNG [<mailto:cs@vng.nl>]

Verzonden: maandag 25 augustus 2014 9:27

Onderwerp: AANGEPASTE DATUM-> De Decentralisaties Dag - Tips en valkuilen rond de organisatie van de toegang

Ambtenaren bereiden zich voor op de 3 D's

Tips en valkuilen rond de organisatie van de toegang

Meer dan 1000 beleidsambtenaren kwamen tijdens De Decentralisaties Dag op 28 mei in 's-Hertogenbosch bij elkaar om geïnspireerd en geïnformeerd te worden over de komende decentralisaties van zorg, jeugd en werk. De rondetafelgesprekken die onderdeel vormden van het programma boden aanwezigen de mogelijkheid om kennis en ervaringen uit te wisselen rond de organisatie van toegang tot zorg en ondersteuning in gemeenten. Aan de hand van deze rondetafelgesprekken is vervolgens per tafel een aantal aanbevelingen geformuleerd.

In dit document volgen de belangrijkste aanbevelingen, tips en valkuilen rond de organisatie van de toegang tot zorg en ondersteuning die voortvloeien uit deze rondetafelgesprekken. Hopelijk bieden ze inspiratie voor de verdere inrichting van de toegang tot zorg en ondersteuning in uw gemeente.

Het document vindt u in de bijlage of [via deze link](#).

Op **zaterdag 20 september** vindt de Raadsledeneditie plaats van De Decentralisaties Dag. Kent u een raadslid voor wie deze dag interessant kan zijn, dan willen we u vragen dit bericht door te sturen. Meer informatie over dit congres vindt u op www.dedecentralisatiesdag.nl.

Met vriendelijke groet,

Het congresteam van De Decentralisaties Dag.



Inspireren & Informeren: Ambtenaren bereiden zich voor op de 3 D's

Tips en valkuilen rond de organisatie van de toegang

Meer dan 1000 beleidsambtenaren kwamen tijdens De Decentralisaties Dag op 28 mei in 's-Hertogenbosch bij elkaar om geïnspireerd en geïnformeerd te worden over de komende decentralisaties van zorg, jeugd en werk. De rondetafelgesprekken die onderdeel vormden van het programma boden aanwezigen de mogelijkheid om kennis en ervaringen uit te wisselen rond de organisatie van toegang tot zorg en ondersteuning in gemeenten. Aan de hand van deze rondetafelgesprekken is vervolgens per tafel een aantal aanbevelingen geformuleerd. In dit document volgen de belangrijkste aanbevelingen, tips en valkuilen rond de organisatie van de toegang tot zorg en ondersteuning die voortvloeien uit deze rondetafelgesprekken.

De aanbevelingen zijn geordend aan de hand van vijf paragrafen. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de insteek van de inrichting van de toegang. In de tweede paragraaf wordt het belang aangestipt wat betreft pilots en experimenten. In de vormgeving en uitvoering van de drie decentralisaties is ook samenwerking een belangrijk thema. Tips en valkuilen omtrent dit thema worden in paragraaf 3 besproken. In het verlengde daarvan wordt in paragraaf 4 aandacht besteed aan het belang van afspraken tussen deze partijen. In paragraaf 5 zijn enkele tips en valkuilen geformuleerd met betrekking tot communicatie. Tot slot worden er in paragraaf 6 nog een aantal belangrijke tips meegegeven aangaande de organisatie van de toegang.

1. Inrichting van de toegang tot zorg en ondersteuning

Een breed gedeelde opvatting over de inrichting van het zorg- en ondersteuningsaanbod van gemeenten is dat het nadrukkelijk gericht moet zijn op de zorgvraag van de cliënt. Werk vanuit- en luister naar de zorg- en ondersteuningsvraag van de cliënt en redeneer dus niet vanuit het aanbod dat je als gemeente kunt leveren. Investeer als gemeente dan ook in professionals, competenties en vaardigheden om de toegang vraaggeoriënteerd te kunnen organiseren.

- Waak er wel voor dat er voldoende aandacht blijft voor de analyse van de zorgvraag. *“Spring niet zomaar naar de oplossing, want dan worden de cruciale stappen van analyse van de oorzaak, het probleem en het gevolg overgeslagen”*. De tafelgenoten adviseren elkaar dan ook om niet te vergeten op zoek te gaan naar de vraag achter de zorgvraag.

Een andere belangrijke tip die veel terugkomt in de tafelgesprekken is dat de toegang niet te systematisch ingericht moet worden. Zorg dat maatwerk mogelijk is, niet elke cliënt en elke



zorgbehoefte is namelijk hetzelfde. Versterk dit bijvoorbeeld door ook de inkoop en organisatie van de zorg zo in te richten dat het aansluit bij de problematiek van het dorp of de wijk. Een andere mogelijkheid is om te investeren in goede professionals aan de voorkant die goed kunnen inspelen op de verschillende zorgbehoeften.

In de rondetafelgesprekken is men niet eenduidig wat betreft het wel of niet integraal organiseren van de decentralisaties binnen de ambtelijke organisatie. Wel wordt het belang aangestipt dat de burger op één plek terecht moet kunnen met de betreffende zorgvragen, en zodoende één centrale toegang ervaart. Het is volgens de aanwezigen belangrijk om goede verbindingen te leggen tussen de verschillende decentralisaties en er wordt geadviseerd om korte lijnen te hanteren binnen het werkveld. Om dit kracht bij te zetten kan ervoor gekozen worden om bijvoorbeeld een generalist in te zetten die ervoor zorgt dat verbindingen worden gelegd, opdat de juiste ondersteuning wordt geboden.

- Kortom, richt de toegang zo in dat de hulpvrager zo snel mogelijk op juiste plek terecht komt en zo min mogelijk wordt doorverwezen.

De deelnemers geven tevens aan dat het belangrijk is om bij de inrichting van de toegang niet alleen maar binnen je eigen systeem en kaders te blijven denken en kijken. Voorkom tunnelvisie en fixeer je niet op bepaalde aannames. Is het sociale wijkteam wel de beste oplossing in jouw gemeente? Blijf er alert op of dat daadwerkelijk zo is en kijk wat er nog meer mogelijk is. Ga vooral niet zelf het wiel opnieuw uitvinden maar leer van anderen en pas toe wat bruikbaar is.

Tot slot wordt aangegeven dat het als gemeente van belang is om de doelgroep (per wijk) goed in beeld te hebben. Als concrete tip wordt meegegeven dat het verstandig is om een wijkgerichte doelgroepanalyse te maken, waar zowel de oude situatie in kaart wordt gebracht als de (verwachte) veranderingen in de wijk na 1-1-2015. Vraag je daarbij af of je daadwerkelijk iedereen in kaart hebt gebracht. Verlies de zorgmijders niet uit het oog en houd aandacht voor burgers die tussen wal en schip (dreigen te) vallen. Breng vervolgens de financiële uitgaven en de risico's goed in kaart en analyseer deze om verspilling te voorkomen en je beleid en budget te sturen.

- Tip: gebruik de driehoek van huisartsen-zorgverzekeraars-gemeente om iedereen in beeld te krijgen.

2. Ga doen!

In de rondetafelgesprekken is door velen benadrukt dat het van belang is om pilots te draaien en ervaring op te doen om het beleid rondom de decentralisaties ten goede te verbeteren. 'Maak als



gemeente de omslag van strakke (hiërarchische) organisatie naar een coachende en lerende organisatie'. De boodschap die verschillende tafels uitdragen in hun aanbevelingen wordt gekenmerkt door de woorden *durven* en *doen*, zodat buiten de gebaande paden kan worden gezocht naar innovatieve oplossingen. *'Ieder initiatief is een kans'*. Een greep uit de verschillende tips;

- Durf als gemeente te experimenteren en accepteer dat daar soms risico's bij komen kijken.
- Stimuleer vernieuwing bij aanbieders en geef prikkels voor nieuwe initiatieven.
- Probeer niet alles tegelijk te doen of uit te proberen, maar faseer de verschillende onderwerpen.
- Neem als gemeente een actieve houding in om innovatie aan te jagen en pilots te draaien.
- Blijf niet stilstaan na 1-1-2015, maar zorg ook dat er daarna ruimte is om te blijven ontwikkelen.

Om als gemeente daadwerkelijk ruimte te creëren voor pilots en innovatieve oplossingen is het belangrijk dat niet alles van tevoren wordt dichtgetimmerd in beleid en systemen. Laat ruimte voor de professional en verval niet in protocollen, handhaving en risicomijdend gedrag.

3. Betrek en benut partners

Bij één van de tafels wordt aangegeven dat ten alle tijden voorkomen moet worden dat achter de tekentafel bedacht wordt hoe de zorg- en ondersteuning vorm moet krijgen. Het betreft een veelgenoemde valkuil, namelijk dat gemeenten te graag alles in eigen hand houden en daardoor verzuimen om verschillende partijen mee te nemen in het proces. Tip is juist om verschillende partijen en partners in het netwerk van gemeenten te betrekken en zo elkaars kennis en expertise te bundelen; *'Benut de couleur locale en wissel informatie uit'*. Twee belangrijke aandachtspunten die gedeeld worden als het gaat om samenwerking met andere partijen luiden als volgt:

- Het uitgangspunt van samenwerking moet vertrouwen zijn (ook richting aanbieders), maar is nog te veel gebaseerd op wantrouwen.
- Ondanks dat je verschillende partijen betrekt en benut is het belangrijk om te waken voor een overlegcultuur. Blijf daadkrachtig.

Uit de rondetafelgesprekken worden verschillende partijen genoemd die allen nuttig en noodzakelijk zijn om in het (beleids-)proces te betrekken. Per groep worden enkele concrete tips en valkuilen meegegeven:

Burgers en cliënten



- Stimuleer als gemeente de betrokkenheid van burgers en cliënten. Niet alleen bij de eigen situatie van cliënten en burgers maar betrek hen ook bij de beleidsvorming.
- Doe dit niet alleen via bijvoorbeeld een Wmo-raad maar zet burgers en cliënten in als klankbord van een pilot, in een creatieve sessie en zoveel mogelijk in een stadium voorafgaand aan de besluitvorming.
- Pas op dat je als gemeente niet te hoge verwachtingen hebt van het fenomeen 'Burgerkracht'. De mogelijkheden tot inzet van het sociale netwerk en eigen kracht van burgers kunnen sterk verschillen.

Vrijwilligers en mantelzorgers

- Vergeet ook vrijwilligers en mantelzorgers niet te betrekken en te gebruiken, met name voor signalering en analyse van de zorgvraag.
- Neem niet alle taken uit handen van vrijwilligers maar faciliteer hen.
- Het kan nuttig zijn om een bijeenkomst te organiseren met vrijwilligers, mantelzorgers en aanbieders. Breng ze samen en vang signalen op.
- Weet als gemeente wat vrijwilligers wel en niet kunnen en waak ervoor dat je ze niet overbelast. Besef je tevens dat het aantal vrijwilligers niet onuitputtelijk is.

Professionals

- Betrek in de beleidsvorming de deskundigheid van professionals in het veld om het beleid beter te maken. Zij beschikken immers over jarenlange ervaring in het werkveld.
- Vergeet ook zeker niet huisartsen vroegtijdig te betrekken en samenwerking met hen te organiseren. Ook zij kunnen als extra kanaal dienen om signalen adequaat op te vangen.
- Geef uitvoeringsvrijheid aan professionals en organisaties.

Gemeenteraad

- Betrek de lokale politiek in de vormgeving van de decentralisaties en informeer ze. Als tip wordt meegegeven om zorguitvoerders te gebruiken om gemeenteraden mee te nemen. Zij kunnen makkelijker de problematiek concreet maken en verduidelijken.
- Als tip wordt meegegeven om ook met de gemeenteraad in gesprek te gaan. Maak afspraken over hoe incidentenpolitiek kan worden voorkomen.

4. Maak afspraken

Onder de aanwezige ambtenaren wordt breed gedeeld dat het belangrijk en noodzakelijk is om verschillende partijen te betrekken in de beleidsvorming- en uitvoering . Goede afspraken en een



heldere rolverdeling zijn daarin van essentieel belang. Er zijn verschillende punten naar voren gekomen waar het van belang is om heldere afspraken te maken, die in de volgende tips zijn opgenomen.

- Het is als gemeente belangrijk om te bepalen welke rol je inneemt en om dit ook duidelijk te communiceren naar je samenwerkingspartners. Kies je ervoor om als gemeente meer te faciliteren of wil je liever regisseren?
- Zorg er als gemeente voor dat in de interne organisatie de verschillende kanalen elkaar informeel weten te vinden maar dat er ook tussen hen goede en heldere afspraken worden gemaakt. Zo voorkom je dat het naast elkaar opererende of elkaar tegenwerkende kanalen worden.
- Beschrijf en communiceer niet alleen je eigen rol als gemeente, maar doe dit ook voor de andere samenwerkingspartners. Maak heldere mandaatafspraken met samenwerkingspartners. Zo wordt duidelijk wat iedereen aan elkaar heeft en wie waar over gaat. Maak ook afspraken over de rolverdeling in gevallen dat er iets mis gaat. *Denk bijvoorbeeld ook aan woordvoerderschap richting de pers.*
- Formuleer gezamenlijke ambities.
- Ben je bewust van mogelijke perverse prikkels in de afspraken die je maakt met zorgaanbieders.
- Zorg ervoor dat risico's goed worden afgedekt en maak ook afspraken over de verdeling/verevening van financiële risico's van de decentralisaties. Zowel tussen regiogemeenten als tussen gemeenten en zorgverzekeraars.

Vervolgens is uitgebreide aandacht noodzakelijk voor een goede procesregie. Op het moment dat dit niet op een goede en adequate manier gebeurt kan dit leiden tot situaties waar niemand zich verantwoordelijk voelt voor de situatie, of juist dat iedereen de regierol naar zich toe probeert te trekken. Er ontstaat dan het gevaar dat problemen daardoor niet daadkrachtig kunnen worden opgepakt.

5. Communiceer

Bij verschillende tafels wordt het belang aangestipt van actieve en zichtbare communicatie richting inwoners. De insteek van de communicatieboodschap moet *open, eerlijk, duidelijk* en *toegankelijk* worden ingericht. Voor de burger moet het in alle gevallen helder zijn wat er met de komst van de decentralisaties gaat veranderen, wat burgers in dienstverlening van de gemeente kunnen verwachten en waar en bij wie de burger met haar zorgvraag terecht kan.



Een veelgenoemde valkuil is dat gemeenten de neiging hebben om in communicatiemateriaal gebruik te maken van bureaucratisch en onbegrijpelijk jargon. Dit veroorzaakt verwarring en onduidelijkheid. Besteed daarom als gemeente voldoende aandacht aan een goede uitleg van de gehanteerde definities en begrippen. Wat versta je als gemeente bijvoorbeeld onder 'toegang'? En wat is een 'sociaal wijkteam'?

6. Belangrijke tips

Naast de aanbevelingen, tips en valkuilen die besproken zijn onder de vijf thema's, zijn er vanzelfsprekend nog meer belangrijke tips binnengekomen die betrekking hebben op de organisatie van de toegang. Hieronder volgt een overzicht:

- Teams vinden zelfsturing lastig als ze uit meerdere organisaties bestaan. Om dit te voorkomen kunnen wmo-consulenten een regierol pakken.
- Als je als gemeente voornemens bent om met wijkteams te werken, concretiseer dan of deze teams zich richten op multi-problemen of op één domein.
- De keuze voor bijvoorbeeld een wijkteam moet geen doel op zich zijn. Het mag niet leiden tot overorganisatie of een keurslijf.
- Vergeet als gemeente de eenvoudige zorgvragen niet. De focus ligt momenteel veelal op de grote probleemgevallen.
- Zet de vraagverhelderingsprocedure niet te snel in voor elke simpele vraag
- Jeugd is een lastige groep om te betrekken maar wel noodzakelijk. Je hebt als gemeente geen zeggenschap over toegang medische jeugdzorg (dat ligt bij huisartsen en jeugdartsen). Breng dat wel in kaart.
- Je kunt aanbieders via contracten 'dwingen' tot dezelfde werkwijzen, waarin ze steeds met cliënten evalueren en bijsturen.
- Algemene voorzieningen (daar horen vrijwilligers bij) moeten staan, nog voor je de toegang vormgeeft.
- Los privacy van gegevens op door vooraf heel duidelijk en transparant doel voor informatieverzameling te stellen. Privacy moet voldoende geborgd worden.
- Grijp vroeg in en zet in op preventie.
- Het gemeentelijk apparaat moet ook transformeren.
- Voor wijkteamleden is het soms lastig om met vrijwilligers om te gaan.
- Investeer in digitalisering om makkelijker informatie uit te wisselen.
- In een gezin waar meerdere problemen spelen is inkomen en werk bijna altijd een probleem.



En geldzorgen zijn vrijwel altijd overheersend. Neem Werk en Inkomen dus mee in je 3D aanpak en toegang.

Laat je inspireren!

Meer dan 1000 beleidsambtenaren hebben tijdens De Decentralisaties Dag hun ervaringen omtrent de organisatie van de toegang met elkaar gedeeld en aan de hand daarvan samen tips en valkuilen opgesteld. De aanbevelingen in dit document zijn daar de uitkomst van. Hopelijk bieden deze aanbevelingen inspiratie voor de verdere inrichting van de toegang in uw gemeente.

