



≡ provincie  
**Gelderland**

**De rol van de gemeente bij het  
ontwikkelen van een woonservicegebied**

**Magie of systematisch puzzelen?**

**Programma Thuisgeven in Gelderland**



# **De rol van de gemeente bij het ontwikkelen van een woonservicegebied**

**Magie of systematisch puzzelen?**

**Programma Thuisgeven in Gelderland**



## Inhoudsopgave

Voorwoord		3
1	Inleiding	7
1.1	Het intervisie- en coachingstraject 'InterVisie op Regie'	7
1.2	Vier invalshoeken	8
1.3	Opbouw van dit boekje	9
1.4	Praktische tips	9
2	HET: kennis en zicht op ontwikkelingen	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Kennis van het concept 'woonservicegebied'	10
2.3	Kennis van veranderende posities	11
2.4	Kennis van drijfveren	12
2.5	Samenwerking en concurrentie	12
2.6	Casus: integrale teams	13
2.7	Casus: (de)centraal WMO-loket	13
3	WIJ: de gemeente intern	16
3.1	Inleiding	16
3.2	Januskop	16
3.3	Projectmatig werken	17
3.4	Casus: organiseren van de uitvoering	17
3.5	Casus: interne weerstand	18
4	ZIJ: partners en publiek	19
4.1	Inleiding	19
4.2	Vele partijen	19
4.3	Casus: weerstand bij burgers	20
4.4	Casus: achterover leunende partijen	22
5	IK: persoonlijk functioneren	23
5.1	Inleiding	23
5.2	Inzicht in je eigen stijl	23
5.3	Casus: passie voor het woonservicegebied	24
6	Een compleet plaatje	26
6.1	Inleiding	26
6.2	Intervisie- en coachingstraject	26
Bijlages		28



## Voorwoord

Demografische ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening dwingen gemeenten om na te denken over de consequenties hiervan op de leefbaarheid van wijken en de zelfredzaamheid van bewoners. In dit kader hebben veel gemeenteambtenaren, die werkzaam zijn op het gebied van wonen, welzijn en/of zorg, de opdracht gekregen van hun raad of college om toe te zien op de totstandkoming van woonservicegebieden. De ambtenaar, die geacht wordt de gemeentelijke regie op dit proces te voeren, ziet zichzelf daarbij al snel geplaatst voor een flinke opgave. Een veelheid aan partijen, zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisatie, met uiteenlopende belangen en heel verschillende achtergronden en organisatie-culturen, moeten tot elkaar worden gebracht. Ga er maar aan staan, dat blijkt keer op keer een ingewikkelde puzzel. Er lijkt magie nodig om een woonservicegebied van de grond te krijgen in een gemeente...

De provincie Gelderland heeft daarom, via het provinciale 'Programma Thuisgeven in Gelderland', het initiatief genomen om een intervisie- en coachingstraject voor deze groep beleidsmedewerkers en projectleiders Woonservicegebied te laten ontwikkelen, waarin zij hun dilemma's en vragen in een veilige omgeving kunnen voorleggen en bespreken met collega's. Het achterliggende doel van dit intervisie- en coachingstraject was te komen tot goede gemeentelijke regie bij de totstandkoming van woonservicegebieden, waardoor mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen.

In januari 2006 is gestart met een groep ambtenaren, afkomstig uit de acht grootste Gelderse (GSO-)steden, die hun worsteling met de woon-service-puzzel voor het eerst kenbaar maakten bij de provincie.

Dankzij de besproken casussen en aangereikte kennis kregen de deelnemende ambtenaren meer zicht op hun eigen positie en de mogelijkheden daarbinnen. Ze bleken beter in staat om de puzzelstukken op hun plaats te krijgen en daarmee het volledige plaatje zichtbaar te maken.

Met dit boekje willen we enkele van die puzzelstukken laten zien. Daarmee is het in de eerste plaats natuurlijk een handzaam naslagwerkje geworden voor de gemeenteambtenaren, die het traject 2006/2007 hebben gevolgd. Maar het stelt ons ook in staat om de daarin opgedane kennis te delen met andere projectleiders en beleidsmedewerkers, die zich voor eenzelfde opgave geplaatst zien. Tot slot kan het boekje laatstgenoemde groep wellicht interesseren om zelf deel te nemen aan een nieuwe lichter van een intervisie- en coachingstraject. Want hoe je het ook wendt of keert: de realisatie van een woonservicegebied blijft een heel gepuzzel...

**Walter Brouwer**  
**'Programma Thuisgeven in Gelderland'**





## De rol van de gemeente bij het ontwikkelen van een woonservicegebied. Magie of systematisch puzzelen?

Dit boekje is de opbrengst van de thema's en onderwerpen, zoals die zijn besproken tijdens het intervisie- en coachingstraject voor gemeentebambtenaren en projectleiders Woonservicegebied "InterVisie op Regie", voor het eerst georganiseerd in 2006/2007 voor acht GSO-steden in Gelderland.

De organisatie van dit intervisie- en coachingstraject is in handen van VDO Opleidings- en adviescentrum (onderdeel van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, HAN) en Reinoud Advies. De begeleiders zijn:

- Sanja Bouman-Duivenvoorden, senior adviseur wonen, welzijn en zorg bij Teset Advies iov Reinoud Advies, Arnhem.
- Sylvia Hoekstra, opleider, trainer en adviseur bij VDO Opleidings- en adviescentrum, Nijmegen.

Met dank aan de deelnemers van het intervisie- en coachingstraject 2006/2007.

In opdracht van de Provincie Gelderland  
'Programma Thuisgeven in Gelderland'





## 1 Inleiding

### 1.1 Het intervisie- en coachingstraject “InterVisie op Regie”

Op initiatief van de provincie Gelderland is een intervisie- en coachingstraject ontwikkeld voor gemeentelijke beleidsmedewerkers en projectleiders Woonservicegebied. Dit traject heeft de naam “InterVisie op Regie” meegekregen. Het heeft tot doel om de ambtenaar die tot taak heeft de regie te voeren over het proces om een of enkele woonservicegebieden in de gemeente tot stand te brengen, te ondersteunen bij die lastige puzzel. In het voorwoord is er al het een en ander over gezegd.

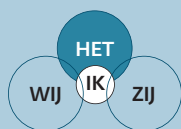


Je moet daarvoor als ambtenaar beschikken over materiekkennis (wetten, regels, beleidsnotities, maatschappelijke trends en ontwikkelingen) of weten waar je die kunt vinden. Daarnaast moet je beschikken over bepaalde competenties en vaardigheden om

de verschillende partijen te betrekken en in een bepaalde richting te leiden. Het is daarbij van belang om je voortdurend bewust te zijn van de rol en positie die je als ambtenaar hebt of krijgt toegedicht, zowel intern als extern. Kortom: een heel gepuzzel.

## 1.2 Vier invalshoeken

InterVisie op regie – en dus ook dit boekje – is opgebouwd volgens de theorie van het projectmatig creëren. De grondslag hiervan is dat een goede technische basis, adequate aansturing van het complexe krachtenveld én het verkrijgen van commitment van alle betrokkenen van belang zijn (zie bijlage 1). Overigens zijn lang niet alle elementen van het projectmatig creëren in het traject belicht; vooral de vier invalshoeken zijn benadrukt, van waaruit de ontwikkeling van woonservicegebieden en de rol van de gemeenteambtenaar kan worden belicht: ‘Het’, ‘Ik’, ‘Wij’ en ‘Zij’.



De ‘Het-kant’ kenmerkt zich door feiten en ontwikkelingen. Zaken die gegeven zijn en ontwikkelingen waar je mee te maken hebt. Dit zijn bijvoorbeeld omgevingsfactoren zoals de wet- en regelgeving. Ook inhoudelijke kennis is hierbij van belang. In het intervisie-traject bespraken we casussen rondom bijvoorbeeld de WMO en de plicht te komen tot 1-loket voor informatie aan burgers. Ook gingen we in op wijkgericht werken, welzijn en zorg om de theoretische bagage van de deelnemers te vergroten.



Bij de ‘Wij-kant’ gaat het om inzichten en vaardigheden in het hanteren van relaties binnen en rondom het project. In dit geval dus om de gemeentelijke organisatie zelf. Het betrekken van collega’s van bijvoorbeeld de afdeling Ruimtelijke Ordening of de communicatie met de wethouder zijn van belang.

Immers je moet eerst weten hoe intern de zaken lopen en consensus krijgen over de gemeentelijke koers voordat je naar buiten kunt uitdragen wat de gemeentelijke visie is. Kijk naar het realiseren van een woonservicegebied alsof het een project is. Zorg dat je een heldere opdracht hebt. In het intervisietraject gingen we ook in op projectmatig werken.



De ‘Zij-kant’ van projecten benadrukt het belang van een goede omgevingsanalyse. Wie zijn de stakeholders in jouw omgeving en hoe kun je ze beïnvloeden ofwel meekrijgen in de gezamenlijke koers. Welke verschillen in organisatiecultuur kenmerkt hen? Met de deelnemers maakten we een stakeholder-analyse, een sociogram en bespraken we casussen over de gemeentelijke regierol. Wat kun je hieronder verstaan en wat verstaan anderen hieronder. Hoe kun je er vorm aan geven?



Tenslotte komen de persoonlijke vaardigheden aan bod in de ‘Ik-kant’. Immers, het is mensenwerk. Hoe ga je om met goede en minder goede eigenschappen en welke competenties hebben actoren in je omgeving. Hoe kun je hen het best motiveren en verleiden om hun steentje (of dienst) bij te dragen aan het ontwikkelen van een woonservicegebied.

### 1.3 Opbouw van dit boekje

Dit boekje is een bundeling van tips en aanwijzingen die de deelnemers elkaar hebben gegeven. Passie en gedrevenheid voor het concept van het woonservicegebied is de stuwende kracht hierachter. Her en der zijn de tips aangevuld met kennis van adviseurs of uit de literatuur; in dat geval is er een bron vermeld. Het is geen handboek, maar een bonte verzameling van tips en trucs. De tips zijn per thema gebundeld naar invalshoek (HET, WIJ, ZIJ en IK). In elk hoofdstuk komen een thema, een visie, een casus en enkele tips aan bod.

De casussen zijn beknopt weergegeven en bedoeld om de lezer mee te nemen in de denkwereld van de probleemeigenaar: de ambtenaar die graag een woonservicegebied van de grond wil krijgen. De casussen staan overigens vaak niet alleen model voor de betreffende invalshoek; vaak zegt een casus iets over meerdere invalshoeken.

Tenslotte zijn in een kader de ervaringen van de deelnemers weergegeven. Wat hebben de tips uit het intervisietraject hen gebracht? Sommige tips zijn inmiddels door de tijd ingehaald. Dat laat nog maar weer eens zien hoe snel het speelveld van wonen, welzijn en zorg verandert.

### 1.4 Over de tips

De tips en handvatten die de deelnemers van dit traject elkaar gaven, hebben niet altijd een vernieuwend karakter. Als de wethouder niet consequent is, wordt gezegd dat de ambtenaar zijn wethouder moet betrekken. Een redelijk open deur. Toch is er wel degelijk een meerwaarde in het van gedachten wisselen in dit intervisietraject. Immers de breedte van het vakgebied die een ambtenaar wonen, welzijn en zorg moet beheersen is enorm. Daar komt nog bij dat er kennis van het gemeentelijk apparaat nodig is en er sociale vaardigheden en overtuigingskracht nodig zijn om de ingezette koers naar woonservicegebieden te behouden. Een complicerende factor is dat je organisaties moet kunnen sturen zonder macht of dwangmiddelen. Doe daar nog bovenop de cultuurverschillen tussen woningcorporaties, stichting welzijn ouderen en zorgaanbieders en pas dan wordt helder hoeveel er van een gemeenteamtenaar gevraagd wordt in het voeren van de regie bij het realiseren van woonservicegebieden. In het voorwoord is hierover ook al gezegd dat het lijkt of er magie nodig is om een woonservicegebied van de grond te trekken...

## 2 HET: kennis en zicht op ontwikkelingen

### 2.1 Inleiding

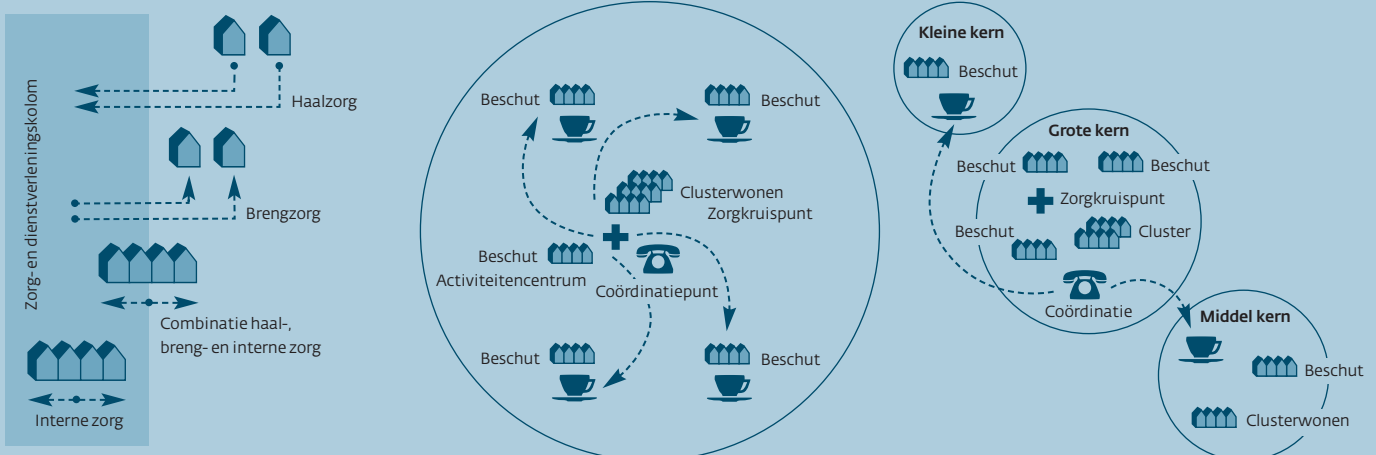
Het 'HET' kenmerkt zich door feiten en ontwikkelingen. Zaken die een gegeven zijn en ontwikkelingen waar je mee te maken hebt. Dit zijn bijvoorbeeld omgevingsfactoren zoals wet- en regelgeving. Ook inhoudelijke kennis is hierbij van belang, die bovendien actueel moet zijn. Want inzichten veranderen en daarmee doen ook nieuwe definities en concepten hun intrede. De ontwikkeling van het concept 'woonservicegebied' is daarvan een goed voorbeeld (zie paragraaf 2.2). De nieuwe inzichten leiden ook tot nieuwe wet- en regelgeving, soms met grote consequenties voor de positie van partijen en hun samenwerkingsbereidheid (paragraaf 2.3). Want een veranderende organisatiefocus leidt niet zelden tot een verschuiving in het takenpakket. Het is dus zaak om voldoende kennis te hebben (en te houden) van de operationele doelen van mogelijke projectpartners. In een aantal casussen (paragraaf 2.4) komen deze aspecten nadrukkelijk aan de orde.

### 2.2 Kennis van het concept 'woonservicegebied'

Een woonservicegebied kent vele organisatie- en verschijningsvormen. Het begin ligt in de woonzorgzone uit het STAGG model van 1995, dat herzien is in 2000 (Stichting Architecten Gebouwen Gezondheidszorg). Dit is een model waarbij het mogelijk is zelfstandig thuis te wonen als je zorg nodig hebt, door een goede opbouw van de wijk met woningen die liggen om een centraal zorgsteunpunt en door haal-en-breng-diensten. In dit model schuilt het gevaar voor een zieligheidszone en daarom is men gaan zoeken naar een vorm die voor iedereen aantrekkelijk is. Het model schuift steeds meer op van zorggericht naar servicegericht. De zone moet niet alleen interessant zijn voor mensen die zorg nodig hebben, maar ook service bieden aan iedereen die in de wijk woont. Zo schuift het begrip woonzorgzone, naar wijkservicezone en woonservicegebied.

Een woonservicegebied bestaat in ieder geval uit de volgende elementen:

- woningen in verschillende soorten en maten, die geschikt zijn om in te wonen als je zorg nodig hebt,
- een ontmoetingsplek waarbij ruimtes zijn die multifunctioneel gebruikt kunnen worden en
- een telefonisch danwel fysiek meldpunt voor vragen, klachten en diensten op het gebied van welzijn en zorg.



Figuur 1: Verschijningsvormen woonservicegebied (bron: STAGG)

Voorbeeld van een plattelandsscenario

Afhankelijk van de ambities van de gemeente en de betrokken partners en de mogelijkheden van de locatie worden hier aan toegevoegd:

- diensten en voorzieningen voor reguliere wijkbewoners,
- welzijn en preventie vormt het uitgangspunt (zorg dus niet),
- eerste lijnsvoorzieningen / zorgkruispunt,
- veiligheid en wijkbeheer,
- coördinatiepunt / kantoor / één loket.

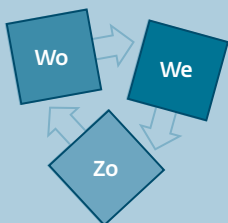
## 2.3 Kennis van veranderende posities

Er hebben zich nogal wat veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving voorgedaan, die verstrekende gevolgen hebben (gehad) op de beleidspraktijk van wonen, welzijn en zorg.

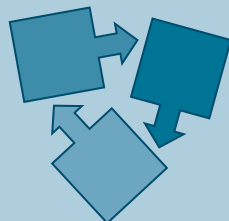
### De veranderende wetgeving:

- Modernisering van de AWBZ
- Herziening van de Welzijnswet
- Introductie van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)
- Woningcorporaties als maatschappelijk ondernemer met sociale verplichting

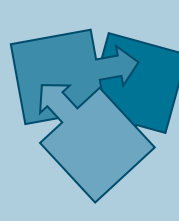
Deze ontwikkelingen hebben tot een duidelijke herpositionering van de belangrijkste partijen geleid.



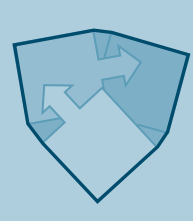
Figuur 2a



Figuur 2b



Figuur 2c



Figuur 2d

**Figuur 2a t/m 2d:** verschuivende posities van woningcorporaties, welzijnsorganisaties en zorginstellingen: van scheiding via functieafstemming naar (gedeeltelijke of volledige) functie integratie

In **figuur 2a** (links) is te zien waarop de partijen zich oorspronkelijk – dus voor de intrede van de nieuwe wet- en regelgeving – richtten: woningcorporaties op wonen, welzijnsorganisaties als de Stichtingen Welzijn Ouderen (SWO's) op welzijn en zorginstellingen op zorg.

**Figuur 2b en 2c** laten zien wat er met de komst van onder meer de WMO veranderde: woningcorporaties breidden hun servicepakketten uit met diensten en ontmoetingsruimtes. Zij begaven zich daarmee op het terrein van de SWO's. De SWO's zagen brood in het bieden van zorg, of enkele zorgfuncties in de vorm van dagopvang. Bovendien mochten de SWO's nu ook activerende begeleiding en ondersteunende begeleiding gaan bieden. Zij schoven daarmee op naar de zorg. Onder de zorgaanbieders begon de jacht naar geschikte locaties om te extramuraliseren. Sommige kochten panden aan en andere stootten hun panden juist af. Zij begaven zich daarmee meer en meer op het terrein van de woningcorporaties.

**Figuur 2d** tot slot laat zien dat er door fusie en samenwerking steeds meer maatschappelijke organisaties ontstaan die zich op een segment van de markt richten zonder zich te houden aan functionele grenzen tussen wonen, welzijn en zorg. Dit is mede een gevolg van het feit dat maatschappelijke organisaties zich – door de komst van onder meer de WMO – als commerciële marktpartijen en zakelijk ondernemers moeten gaan opstellen, met kostenbewustzijn of –minimalisatie als leidend principe.

## 2.4 Kennis van drijfveren

Het in beeld hebben (en houden) van de posities alleen is niet voldoende. Belangrijker is het om inzicht te krijgen in de drijfveren van hun handelen. Niet zozeer het 'wat' is dus interessant, maar juist het 'waarom'. Want als je weet waarom partijen iets doen, kun je proberen aan te haken bij die beweegredenen.

Op dit moment beraden veel partijen in wonen, welzijn en zorg zich hoe zij om zullen gaan met de nieuwe wettelijke taken, mogelijkheden en posities. Daarbij wordt gezocht naar passende samenwerkingsvormen. Doel- of locatiegericht concrete afspraken maken met partijen die hun steentje bij willen dragen. Hierbij kan het volgende stappenplan worden gehanteerd:

### Stappen voor partners:

1. Beraad je op core business
2. Analyseer de werkelijke behoefte
3. Aanbod onderling afstemmen (arrangementen)
4. Afspraken tussen gemeente, aanbieders (breed) en zorgkantoor
5. Richt een passende organisatievorm op die rekening houdt met toetreders

## 2.5 Samenwerking en concurrentie

Als je weet wat partijen willen en waarom, kun je komen tot een samenwerkingsvorm die voor alle partijen winst oplevert, zowel voor de (maatschappelijk) ondernemers, als de gemeente, als de inwoner. Zo kan – juist vanwege de WMO – aangesloten worden bij de trends tot functie-integratie door de voorzieningen in de wijk breder te trekken. Wijkbeheer, zorg en gemak kunnen prima hand in hand gaan. Sterker nog, door de krachten te bundelen en ruimtes multifunctioneel te gebruiken is het voor organisaties ook bedrijfsmatig interessant om te investeren in een woonservicegebied. Bovendien kunnen de verschillende (zorg)organisaties samenwerken op bepaalde punten, zoals energie-inkoop, kinderopvang of veiligheid in de wijk (vergelijkbaar met Parkmanagement<sup>1</sup>). Daar heeft iedereen baat bij. Op het specifieke gebied van de zorg kunnen ze vervolgens de concurrentie met elkaar aangaan. De ene koerst op kwaliteit en de ander op lage prijzen en weer een ander bijvoorbeeld op luxe. De winst voor de klant is eveneens duidelijk: er is echt iets te kiezen en het wordt (door de schaal- en efficiencyvoordelen) aangeboden tegen een redelijke prijs.

Voor de gemeente speelt naast het maatschappelijk rendement ook de verdeling van de financiële last een rol. Want het maatschappelijk middenveld kan zijn steentje bijdragen in de ondersteuning van mensen die (tijdelijk) hulp nodig hebben. Zo hoeft niet alle hulp uit de collectieve (AWBZ- of WMO-)middelen gefinancierd te worden. Eigen verantwoordelijkheid en zelf keuzes kunnen maken wordt als groot goed ervaren, maar een civil society zorgt ook voor hen, die dat niet (meer) zelf kunnen. Gemeenten zijn nodig om hiervoor de randvoorwaarden te creëren en toe te zien op de totstandkoming ervan door het proces aan te jagen of ideeën aan te dragen.

<sup>1</sup> Bij 'parkmanagement' delen ondernemingen op een bedrijventerrein de kosten voor gemeenschappelijke voorzieningen als onderhoud, grasmaaien en informatievoorziening, al dan niet in de vorm van een tijdelijke PPS-constructie. Zie voor meer informatie bijvoorbeeld het advies 'Werklandschappen' van de VROM-raad

## 2.6 Casus: wijkgericht werken

De 'HET-kant' speelt een belangrijke rol bij de totstandkoming van integrale teams, omdat daarbij veel afhangt van de wijze waarop je samenstelling, taken en bevoegdheden definieert. Omdat consensus hierover van belang is voor het welslagen van een integraal team, volgen hier enkele tips<sup>2</sup>:

1. begin klein - start met de ontwikkeling van een pilot in een wijk die in 2008 vier à vijf maanden proef kan draaien;
2. ga niet uit van een blauwdruk of vaststaande visie, maar richt je op de ontwikkeling – leer van goede ideeën bij andere bedrijven of sectoren (bijv. parkmanagement) – denk wijk- en marktgericht;
3. zorg voor draagvlak in de wijk;
4. vul het regievraagstuk helder in;
5. ga met de partners een bondgenootschap aan;
6. durf open te zijn en, indien noodzakelijk en gewenst, bestaande partijen niet primair te stellen;
7. maak afspraken voor 3 - 5 jaar. Dat is voor een aanbieder ook aantrekkelijk;
8. gemeente: zoek actief contact met zorgkantoor.

"Ik wist totaal niet wat het Zorgkantoor doet. Na de themabijeenkomst zat ik vol ideeën over zaken die ik met het Zorgkantoor in onze regio ging bespreken. Een arrangement voor kleinschalig wonen bijvoorbeeld."

*Deelnemer intervisietraject*

"Ik had me nooit zo gerealiseerd dat je ook klein kunt beginnen. Ik wilde meteen een woonservicegebied met alles erop en eraan omdat dat het beste is voor onze inwoners. Daarom zette ik steeds in op het totaalconcept. En dat kreeg ik niet van de grond. Aan de mogelijkheid eerst klein te beginnen met één activiteit om een succes te boeken en dan vervolgens langzaam uit te bouwen had ik gewoonweg nooit gedacht. Dat ga ik nu eerst proberen. En ik weet al precies waarmee we wel al kunnen starten."

*Deelnemer intervisietraject*

## 2.7 Casus: (de)centraal WMO-loket

Ook van belang voor de 'HET-kant' is te weten wat de standpunten en posities van de betrokken partijen zijn. Dit geldt zowel voor de professionele partners waarmee het woonservicegebied ontwikkeld wordt, maar geldt zeker ook voor de doelgroep van beleid: de inwoners. Wat willen zij eigenlijk? Een casus over de invoering van een gemeentelijk WMO-loket<sup>3</sup> maakt duidelijk dat dit inzicht grote impact heeft op de vorming van het loket.

<sup>2</sup> De tips en adviezen in deze casus zijn ingebracht in de themabijeenkomst over wijkservicegebieden en integrale teams (zie bijlage 3) door de heer P. Driest (NIZW/Vilans). Voor meer info: [www.vilans.nl](http://www.vilans.nl)

<sup>3</sup> Deze casus is ingebracht tijdens een van de intervisie bijeenkomsten (zie bijlage 3).

In een grote gemeente is een gemeentelijk zorgloket. Met partijen in de gemeente is afgesproken dat er loketten in de wijk komen. Wat wil je centraal organiseren en wat kan decentraal? Kun je decentraal je wettelijke verantwoordelijkheid laten uitvoeren? Het WMO-loket vergeleken met de organisatie van een 'loket' in een andere sector, namelijk een reisbureau<sup>4</sup>:

#### Het reisbureau

Ik wil op vakantie en ga naar reisbureau in de buurt. Daar zit dame achter bureau, met computer, telefoon en vele folders.

We hebben een gesprekje:

- Wat wilt u precies?
- Zelf reizen of vliegen?
- Volledig verzorgd hotel, appartement?
- Wat wilt u daar doen?

#### Het loket

Ik red het niet meer alleen thuis en ga naar lloket in mijn wijk.

Daar zit dame achter bureau, met computer, telefoon en vele folders. We hebben een gesprekje:

- Wat wilt u precies?
- Verhuizen of verbouwen?
- Volledig verzorgd, intramuraal, appartement?
- Wat wilt u doen?

#### Het loket

Het loket koppelt wens aan mogelijkheden.

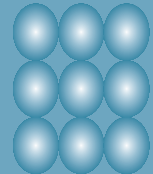
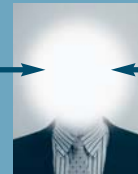
- Staat garant voor kwaliteit en levervoorwaarden
- Weet wat de klant wil
- Werkt met meerdere aanbieders
- Klant wordt niet vermoeid met afstemming in de backoffice
- Wie zelf informatie kan vinden, boekt via internet, de rest belt of loopt binnen voor hulp

#### De organisatie van een loket

Burger met vraag

Slimme coördinator

Allerlei aanbieders



ReinoudAdvies

### Tips en handvatten

- Vraag aan de burgers wat ze willen, een centraal of decentraal loket. Dat kan per wijk verschillen;
- Voorkom dat er door een wijkloket een loket bij komt, waardoor het 'van het kastje naar de muur effect' wordt vergroot. In een wijkloket moeten ook zaken afgehandeld worden;
- Je kunt ook wijkgericht werken vanuit een centraal punt;
- Definieer de belangen van elke partij. Maak afspraken hierover en zorg dat organisaties die meedoen een eigen potje geld meebrengen. Samenwerken kost geld. Houd rekening met partners die later willen toetreden;
- Breng de bestaande praktijk goed in kaart. Welke loketjes zijn er al. Is er wel behoefte aan nieuwe fysieke loketten?;
- Houd de groep waar je het feitelijk voor doet in de gaten. Wat willen zij precies? Sommige mensen zullen zeggen: een loket in het gemeentehuis is genoeg;
- Zorg voor een goede kwaliteit van loketmedewerkers. Minimaal HBO en zeer zorgvuldig in de bejegening. Als je kiest voor een loket met puur informatie, dan volstaat een lager opleidingsniveau;
- Maak het loket niet te breed, laat zaken als inkomensondersteuning en opvoedingszaken nog maar even achterwege;
- De burger moet ook zelf informatie kunnen halen. Dus zorg voor een transparante website;

4 S. Bouman-Duivenvoorden Teset Advies

- Streef naar een kwaliteitskeurmerk;
- Zorg dat je de behoefte van de wijkbewoners kent, zodat je geen overbodige dingen aanbiedt. Denk commercieel en in kosten en baten;
- Blijf als gemeente bij je functie en wettelijke plicht.

“Ik vind het nog steeds moeilijk om het zo te organiseren dat iedereen tevreden is. Nu blijkt zelfs dat mensen in de ene wijk wel een decentraal loket willen en anderen het prima vinden om naar het centrale loket op het gemeentehuis te komen. Ik dacht dat ik vanuit het gelijkheidsbeginsel voor iedereen hetzelfde moest organiseren. Nu dit niet zo blijkt te zijn, maakt dit het wel makkelijker. Het is nu simpel: gewoon in de wijk beginnen waar de behoefte aan een decentraal loket het grootst is.”

*Deelnemer intervisietraject*

## 3 WIJ: de gemeente intern

### 3.1 Inleiding

Om extern de rol en visie van de gemeente uit te kunnen dragen en hierop regie te voeren, moet je eerst intern de zaken goed analyseren. Je moet weten hoe procedures lopen en hoe je inbreng van collega's organiseert. Daarnaast moet je je bewust zijn van andere taken en bevoegdheden, waarvoor de gemeente zich geplaatst ziet en die wellicht niet (geheel) sporen met (de timing van) jouw project of opdracht. Wat speelt er – met andere woorden – nog meer in de gemeentelijke organisatie? Hoe ga je om met interne krachten en invloeden op jouw opdracht? Dit zijn de onderdelen van de 'WIJ-kant', waarop je een antwoord moet zien te vinden.

### 3.2 Januskop

Als gemeente ben je meestal op verschillende manieren betrokken bij de realisatie van een woonservicegebied<sup>5</sup>. Hierbij kan er sprake zijn van verschillende – soms intern conflicterende – rollen en verantwoordelijkheden. 'De' gemeente kan ten opzichte van haar partners verschillende gezichten laten zien. Men zou kunnen stellen dat de gemeente bij de ontwikkeling van woonservicegebieden zowel als 'verantwoordelijke', maar ook als 'belanghebbende' opereert. De rol van verantwoordelijke verwijst in eerste instantie naar het uitvoeren van taken die haar wettelijk gezien zijn opgelegd, zoals de uitvoering van de WMO. Belanghebbende is de gemeente waar het gaat om het behartigen van het algemeen belang van haar inwoners of als eigenaar van grond of locaties.

Ook als we kijken naar concrete activiteiten die de gemeente uitvoert dan worden de verschillende rollen en verantwoordelijkheden snel duidelijk. Zo kan de gemeente optreden als subsidieverstrekker, als aanbesteder, als ruimtelijke regelaar, als extern aanspreekpunt, als beheerder, als eigenaar en als indicatiesteller. Activiteiten die veelal vanuit verschillende gemeentelijke afdelingen worden uitgevoerd.

Ook waar het gaat om de gemeentelijke regierol binnen de realisatie van woonservicegebieden is er sprake van verschillen. Gemeenten kunnen verschillen in de mate waarin ze reactief of juist pro-actief optreden. Daarnaast kan men kiezen voor een solistische of juist voor een meer gezamenlijke aanpak. Voegen we beide continuïms samen dan ontstaan er vier ideaaltypische regiestijlen: passief sturend, actief gezamenlijk, actief solistisch en geen of gebrekkige regie. Een gemeente kan zichzelf positioneren binnen een van deze ideaaltypen.

De keuze voor een invulling van de gemeentelijke regierol is geen statische, maar kan in de loop van een langdurig ontwikkelingsproces, wat de ontwikkeling van een woonservicegebied immers is, wel verschuiven. Zo kan een gemeente ervoor kiezen om in de fase van visievorming en planuitwerking een actieve rol te spelen, en juist in de uitvoeringsfase de regie wat meer over te laten aan partijen in het veld. Maar zij kan ook kiezen om ook in de uitvoering strak te blijven sturen op de realisatie van projecten. Hiermee is de regierol van gemeenten een dynamische rol, waarbij de gemeente voor een belangrijk deel haar eigen positie kan bepalen.

Belangrijk is het wel dat de meervoudige rollen die een gemeente speelt bij de ontwikkeling van woonservicegebieden, en de instrumenten die zij daarbij hanteert, in lijn zijn met de

<sup>5</sup> Zie voor meer informatie: Peter Hendrixen. Reflecteren op regie: een staalkaart van stijlen. Over gemeentelijke regie bij de ontwikkeling van woonservicegebieden. Arnhem: provincie Gelderland, 2008.

registijl die zij kiest. Aangezien, zoals aangegeven, de gemeentelijke regierol een dynamische is en tijdens het ontwikkelingsproces kan verschuiven lijkt continue reflectie op, alsmede openheid over, de invulling van de eigen regierol van belang.

### 3.3 Projectmatig werken<sup>6</sup>

Om de interne invloeden op je opdracht te kunnen beheersen kan het verstandig zijn om je werkzaamheden in een project te verankeren. Een project heeft als voordeel dat je een helder doel hebt, een opdrachtgever en een eindtijd. Maak een projectplan met middelen en doelen. Als het project is afgelopen dan evalueer je eerst de projectleider en dan het project. Zo houd je de discussie zuiver.

Je neemt jezelf in bescherming door een goede procedurebeschrijving en afbakening van je taken. Er bestaan protocollen projectmatig werken. Door intern in de gemeente dit proces te standaardiseren verhoog je de kwaliteit. Als je in een projectstructuur je doelen niet realiseert, heeft je opdrachtgever een probleem.

“Ik was veel tijd kwijt aan intern overleg en het geneuzel om handtekeningen en toestemming te krijgen voor de zaken die ik in het overleg met externen had afgesproken. Dat demotiveerde me. Natuurlijk is het belangrijk de verantwoordelijken te betrekken en te laten instemmen, maar nu moet ik overal eerst een handtekening voor hebben. Het zou makkelijker zijn als ik een groter mandaat kreeg. Daarom was de tip om me als externe te gedragen erg bruikbaar. Ik ben daarna direct met mijn leidinggevende gaan praten om voor een bepaalde wijk een projectaanpak voor te stellen. Dat lukte en ik werd projectleider. Zo kreeg ik meer bewegingsruimte en kreeg ik het vertrouwen van de teamleider en de wethouder.”

*Deelnemer intervisietraject*

### 3.4 Casus: organiseren van de uitvoering<sup>7</sup>

Om een woonservicegebied te kunnen realiseren, moet een aantal randvoorwaarden worden ingevuld. Zo is het hebben van een visie op wijkgericht werken één ding; je moet er ook voor zorgen dat deze visie geoperationaliseerd kan worden. Enkele tips om de ‘WIJ-kant’ goed te organiseren:

1. Breng eerst de interne organisatie op orde, alvorens gesprekken met andere partijen aan te gaan;
2. Zorg voor financiële middelen om bemensing van de randvoorwaarden mogelijk te maken en voor een duidelijk aanspreekpunt binnen de gemeente, bij wie ook de verantwoordelijkheid ligt;
3. Maak vooraf een analyse van de wijk waar je het servicegebied wilt realiseren. Zorg dat je zicht hebt op de bewoners, hun wensen en hun behoeften;
4. Om een woonservicegebied te realiseren moeten gemeenten samenwerken met andere partijen. De gemeente is daarbij slechts één van de partijen met een visie en belangen. Streef naar overeenstemming met alle betrokken partijen. Definieer met elkaar wat je onder welzijn en zorg (ondersteuning) verstaat en concretiseer dat;
5. Betrek alle actoren zowel binnen als buiten het gemeentehuis in het ontwikkelingsproces;

<sup>6</sup> De tips en adviezen over projectmatig werken zijn ingebracht in de themabijeenkomst ‘Interne zaken en taken: veranderen in de eigen gemeente’ (zie bijlage 3) door de heren A. Schipper (zelfstandig adviseur/ BNA en projectleider WMO) en J. Steijns, (adviseur VDO/HAN). Dit sloot nauw aan bij de tips en adviezen van de heer P. Driest (NIZW/Vilans) tijdens de themabijeenkomst over wijkservicegebieden (zie bijlage 3).

<sup>7</sup> De tips en adviezen in deze casus zijn deels ingebracht door de heer P. Driest (NIZW/Vilans).

6. Maak iemand trekker, bij voorkeur iemand die ook verantwoordelijk is voor de resultaten. Dit hoeft niet altijd iemand van de gemeente te zijn, een andere actor kan ook.

### 3.5 Casus: interne weerstand<sup>8</sup>

In een gemeente is men bezig met een wijkgerichte aanpak. Er is een nota opgesteld over de wijkarrangementen onder begeleiding van een extern adviseur. De gemeente schetste de kaders die door de marktpartijen mochten worden ingevuld. Zo gezegd, zo gedaan. Nu blijkt opeens dat collega's van de afdeling bij de gemeente het niet met de invulling eens zijn. Wat nu? Kunnen de collega's zich wel zo negatief uitspreken over de nota of is de inhoud al een gepasseerd station? Ook kan de gemeente de in de nota geschapen verwachtingen financieel niet waarmaken. Er is geen geld om in elke wijk een wijkregisseur te benoemen. Hoe voer je de regie zonder middelen? Wat is de juiste weg voor deze ambtenaar? Allemaal vragen van de 'WIJ-kant'.

#### Tips en handvatten

- Maak nu een pas op de plaats met de inhoud en investeer in het proces.
- Maak een projectplan waarin je opdracht, rol en werkwijze staan beschreven.
- Plan drie gesprekken:
  - met je leidinggevende over je rol en opdracht (geef desnoods de opdracht terug)
  - met je wethouder, het is zijn verantwoordelijkheid
  - met de extern adviseur, want die heeft zijn werk niet goed gedaan. Hij had de gemeente moeten waarschuwen
- Je kunt naar de buitenwereld best zeggen dat je even een time out neemt om intern de boel weer op de rit te krijgen. Laat je wethouder zeggen: dames en heren, we staan achter deze plannen, maar we moeten nu eerst in huis de zaken op orde krijgen en dan pakken we het weer op. We kunnen niet alles in 1 jaar voor elkaar krijgen.

"Ik wilde in mijn nieuwe functie alleen maar goede dingen doen en toen werd ik met zo'n slecht lopende activiteit geconfronteerd. Door het intervisietraject heb ik leren zeggen dat het intern even niet goed gaat en dat we daarom een pas op de plaats maken. Ik was bang voor wat de andere partijen zouden vinden en of ze me nog wel serieus zouden nemen. Achteraf viel het reuze mee en waardeerden de mensen het ook nog."

*Deelnemer intervisietraject*

<sup>8</sup> De tips en adviezen in deze casus zijn ingebracht door de heren A. Schipper (zelfstandig adviseur/ BNA en projectleider WMO) en J. Steijns, (adviseur VDO/HAN).

## 4 ZIJ: partners en publiek

### 4.1 Inleiding

Naast de ambtenaren en bestuurders van de gemeentelijke organisatie (de 'WIJ-kant') is er een 'buitenwacht': mensen of organisaties buiten de gemeente – bedrijven en burgers – die de gemeenteambtenaar nodig heeft om het gemeentelijk beleid te kunnen realiseren. Deze externe partijen samen vormen de 'ZIJ-kant'. Hoe kunnen deze partijen – met uiteenlopende doelen en belangen – worden verleid om medewerking te verlenen aan de gemeentelijke doelen?

### 4.2 Vele partijen

#### Burgers

Ken uw burgers en weet wat ze willen. Dat is een veelgehoorde tip bij het betrekken van burgers in beleid<sup>9</sup> en het ontwikkelen van een woonservicegebied. Dit begint met een cijfermatige prognose van de bevolkingsgroei. Combineer dit met trends in de vraagontwikkeling. Oftewel, wat is of raakt in de mode. Vooruitkijken is onmogelijk, maar je kunt wel rekening houden met het ouder worden van de babyboomgeneratie. De oudere oudere heeft andere wensen dan een toekomstige oudere. Mensen met een fysieke beperking hebben totaal andere woonwensen dan mensen met een psychische of verstandelijke beperking. Om hoeveel mensen gaat het? Speel dan hierop in.

“Binnen de gemeente werd gewerkt aan een visie op wonen, welzijn en zorg voor een nieuw te ontwikkelen wijk. De directeur van de corporatie verkondigde dat het moest gaan om luxe en comfort en dat er geen activiteiten zoals sjoelen georganiseerd zouden worden. Daarmee haalde hij het kloppende hart van de seniorenactiviteiten weg hetgeen leidde tot een langzaam maar gestaag dalende aantal bezoeken bij de overige activiteiten in het nieuwe dienstencentrum. Als de mensen willen sjoelen, laat ze dan sjoelen.”

*Deelnemer intervisietraject*

#### Corporaties

Corporaties hebben te maken met een plicht tot maatschappelijk ondernemen. Dit willen ze veelal ook graag. Het is geven en nemen bij investeringen en vaak is sprake van een onrendabele top. Als gemeenteambtenaar moet je je bewust zijn van de lange termijn investeringen die een corporatie moet en wil doen en dat daar dus inkomsten tegenover moeten staan.

De provincie geeft richtlijnen voor woningbouwontwikkeling. Ook worden periodiek prestatieafspraken met de afdeling Ruimte van een gemeente gemaakt. De ambtenaar wonen, welzijn, zorg, of projectleider woonservicegebieden valt meestal onder sociale zaken. Dit vereist tijdige en adequate afstemming met zowel de provincie als de collega's. Prestatieafspraken zijn een voor de hand liggend sturingsinstrument. De kansen ervan worden niet altijd volledig benut.

#### Welzijnsorganisatie

Welzijnsorganisaties zijn van oudsher niet de organisaties met de meeste middelen. Zij zitten in de omvorming van budgetfinanciering naar productfinanciering. Gekoppeld

<sup>9</sup> Het betrekken van burgers bij de ontwikkeling van beleid is veelal beschreven in het kader van de WMO, bijvoorbeeld: WMO gereedheidskist min WVS, Zorgbelang Gelderland, april 2007.

aan een veelal noodzakelijke professionaliseringsslag wordt er op dit moment dus nogal veel van welzijnsorganisaties verwacht. De ene organisatie zit in een breed fusietraject en de andere kiest ervoor om grotendeels als vrijwillige SWO verder te gaan. Ook gemeente-ambtenaren moeten de slag naar de nieuwe financieringswijze maken en zijn niet altijd helder in de kaders die zij stellen. Bezuinigen en professionaliseren tegelijk is moeilijk. Ondersteun hen daarin en denk mee.

Welzijnsorganisaties kunnen zich als 'Calimero' gedragen in locale overleggen rondom wonen, welzijn en zorg. 'Zij is groot en ik is klein en dat is niet eerlijk.' Er zijn gevallen bekend waarbij dit de boventoon voerde en de welzijnsorganisatie niet meer gezien werd als serieuze partner, terwijl dit aanvankelijk wel zo was. Het belang van welzijn is alom bekend. Reden te meer om als gemeentelijke regisseur extra attent te zijn op de input van de lokale welzijnsorganisatie.

### Zorgaanbieder

De relatie met de zorgaanbieders is door de komst van de WMO veranderd. Er zijn gemeenten die in de aanbesteding geen rekening hebben gehouden met de jarenlange samenwerking in de locale overleggen op het gebied van wonen, welzijn en zorg en het van de grond krijgen van woonservicegebieden. Zij moeten nu een relatie opbouwen met een nieuwe aanbieder of zorgen dat de oude zorgaanbieder op een andere wijze betrokken blijft.

Zorgaanbieders weten doorgaans heel goed wat kwalitatief goede zorg is en laten zich liever niet door een gemeenteamtenaar de les lezen. Het is de kunst om kaders te scheppen voor een woonservicegebied en die door de aanbieders zelf in te laten vullen. 'We willen 24-uurs-onplanbare zorg en kunnen jullie samen met een plan van aanpak komen' is een betere aanpak dan op het gemeentehuis een vergadering te beleggen met als doel dit ter plekke vast te leggen in een convenant.

Voor traditionele verpleeghuizen was de noodzaak tot extramuraliseren soms klein, evenals de ambities op dit vlak. Er waren immers wachtlijsten. Gemeenteamtensen en verzorgingshuisdirectie die vooruit wilden ergerden zich hieraan. Dit leidde tot een patstelling. De ene kant hield vast aan het idee dat er geëxtramuraliseerd moest worden om een woonservicegebied van de grond te krijgen en de andere kant zei dat het financieel niet haalbaar was om kleinschalig te werken. Zonde van de negatieve energie want nu blijkt dat zelfs een traditioneel verpleeghuis heel goed wijkgericht kan werken door mensen uit de wijk naar binnen te halen. Ze vinden er bijvoorbeeld het kinderdagverblijf, kunnen komen eten, hun was laten doen of meedoen aan activiteiten.

Laat de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort. Dat is het adagium bij de omgang met zorgaanbieders.

## 4.3 Casus: weerstand bij burgers

Als je in een complex project op weerstanden stuit, dan zit je op de goede weg. Je bent iets in beweging aan het brengen. Het komt dan op je persoonlijke en professionele kwaliteiten, creativiteit en assertiviteit aan hoe je je er uit redt. Maar de eerste stap is weerstand serieus nemen. Als je weerstand signaleert, ga je een gesprek aan. Je probeert de weerstand te definiëren. Is het weerstand of zijn er gegronde bezwaren? Speel daar dan vervolgens op in. Een conflict kan inzichtgevend zijn, het geeft aan waar de energie zit. Wat kan je ervan leren en hoe kun je negatieve energie ombuigen in iets positiefs.

Stel in een gemeente is een wethouder verantwoordelijk voor de ontwikkeling van woonservicegebieden die het wonen, welzijn en zorg geen hoge prioriteit geeft. Van contacten met burgers of cliëntenorganisaties ziet hij het belang niet in. Ook de afdeling ruimtelijke ordening is druk

met andere zaken. Zelfs binnen de afdeling sociale zaken wordt verschillend gedacht over wonen, welzijn en zorg en de extramuralisering. Een ambtenaar is nieuw in deze gemeente en een grote aanhanger van het woonservicegebied-concept. Wat nu?

In deze gemeente wordt tijdens bijeenkomsten over de WMO veel over procedures en traagheid gesproken terwijl de inhoud nauwelijks aan bod komt. De gemeente wordt met wantrouwen benaderd. Vooral professionele belangenbehartigers schieten in deze gemeente gauw in de 'ja maar-rol'. Er wordt ook door aanbieders nauwelijks constructief meegedacht over een gemeentelijke visie op welzijn. Men leunt achterover en zegt 'u bent de gemeente, u voert de regie, zeg maar wat de koers is'. Daardoor wordt het doel van gezamenlijke visieontwikkeling als basis voor beleid niet gehaald.

### Tips en handvatten

- Bekijk je rol als projectleider en val niet terug op je wens naar inhoudsdeskundigheid. Laat de verantwoordelijkheid daar waar die hoort. De deskundigheid moet van de partijen komen;
- Maak een (blauw) projectplan, met een planning en concrete doelen en licht dit toe voor de buitenwereld. (zie bijlage 2 voor de kenmerken van een blauw projectplan);
- Geef de sociale- of cliëntenraad een taak of opdracht. Mensen weten dan wanneer ze in actie moeten komen, wat er van hen concreet verwacht wordt en wat ze van de gemeente kunnen verwachten. Kom deze afspraken dan ook na. Zo bouw je aan vertrouwen;
- Gebruik de "zeurders" als maatje. De mensen met het grootste commentaar tegen de gemeente, kun je ook gebruiken om de Raad of die Cie's te beïnvloeden in de richting van jouw koers. Daarmee kun je 'het protest' stroomlijnen en heeft het "zeuren" een doel en overstijgt dit het niveau van 'standaardgezeur' over de traagheid van het gemeentelijk apparaat;
- Cliëntenraden vragen om een andere aanpak van betrokken worden. Zij willen op een stuk kunnen reageren en vinden het moeilijk om vrij te kunnen brainstormen over thema's als welzijn in hun gemeente. Schrijf een stuk en formuleer wat vragen die ze kunnen bespreken met hun achterban. Kom dan tijdens een bijeenkomst terug op de vragen uit het stuk. Zo bouw je samen iets op;
- Herken en begrijp de weerstanden en respecteer ze. Probeer wijzer te zijn dan de ander en zet een streep onder de gebeurtenissen. Begin daarna opnieuw;
- Analyseer de weerstand: Maak een taart van weerstand, verdeel deze in taartpunten die aangeven welke partij hoeveel procent van de totale weerstand levert. Geef vervolgens aan hoe invloedrijk de verschillende partijen zijn.

"Ik was altijd bang voor een aanvaring. Als ik weerstand voelde kroop ik direct in mijn schulp en bond ik gauw in. Als gemeente moet je namelijk niet de mensen tegen je krijgen. De wethouder kan zich dit niet permitteren. Ook ik wil liever vrienden blijven. Dus ga ik weerstand uit de weg. Tijdens de bijeenkomst realiseerde ik me dat weerstand betekent dat mensen zich zorgen maken. Dat het onderwerp hen bezighoudt en het thema hen raakt: er zit energie.

Ons voorstel van een paar dagen daarvoor aan de Cliëntenraad was voor hun onacceptabel en de mensen waren boos op mij. Het was een vervelende bijeenkomst. Over het punt waar de weerstand zich op richtte knoopte ik enkele dagen na de themabijeenkomst een gesprek aan. Mijn gesprekspartner kon heel goed aangeven waarom hij tegen mijn voorstel was en doordat ik doorvroeg begon hij met mij mee te denken. Ook ik kon me over mijn standpunt heen zetten en samen kwamen we tot een alternatief voorstel. De weerstand opende een nieuwe dialoog en bracht ons tot een beter plan."

*Deelnemer intervisietraject*

#### 4.4 Casus: achterover leunende partijen

De partijen in het veld leunen achterover en denken niet mee over een gemeentelijke welzijnsvisie<sup>10</sup>. Al het aanbod en de vraag is door een extern bureau in kaart gebracht. Nu moet er een visie komen over het welzijnspakket en nu denken de aanbieders niet mee. Hoe geef je vorm aan de reeds geplande bijeenkomst met de aanbieders, zodat er wel wat uit de bijeenkomst komt?

##### Tips en handvatten

Gerelateerd aan de bijeenkomst met de aanbieders:

- Maak voorafgaand aan de bijeenkomst met de aanbieders een rondje langs de partners om te vragen wat ze willen en hen te vertellen dat het vanaf nu anders gaat worden.
- Begin de bijeenkomst voor de aanbieders al anders dan anders, bijvoorbeeld zonder stoelen. Ze moeten dan al direct zelf aan de slag om wat te regelen.
- Maak een projectplan. Bespreek het verloop van het project met doelen en subdoelen. Licht dan het doel van de bijeenkomst toe voor de aanbieders. Zo wordt ook duidelijk waar de middag en het project toe moeten leiden.

##### Algemeen:

- Formuleer met de partijen in het veld de basisvoorzieningen. Kijk dan op welke schaal ze voor handen moeten zijn. In elke wijk of op gemeentelijk niveau?
- Bespreek met aanbieders waar hun gezamenlijk belang zit, op welke gebieden ze gaan concurreren en wat hun core business is.

“Ik vond dat ik als regisseur met een voorstel moest komen voor het welzijnspakket. En wilde hierover overleggen met de partijen in de gemeente. Dit overleg verliep vervelend en leidde tot niets. Ja, tot vele kopjes koffie met een koekje.

De intervisiebijeenkomst bracht me tot het inzicht dat ik de verantwoordelijkheid bij de partijen moet leggen. Zij zijn deskundig en weten wat er nodig is. Ik moet de kaders stellen. Dat vergt een andere insteek dan wanneer het idee van mij moet komen. Ik moet ze aanspreken op hun kennis en hen meer vertrouwen geven. Ik wil alleen maar dat er geleverd wordt waar behoefte aan is en dat er geen dubbele zaken worden georganiseerd of accommodaties leegstaan. Zij moeten zien hoe ze dit organiseren.”

*Deelnemer intervisietraject*

<sup>10</sup> Zo wordt in een intervisiebijeenkomst door één van de deelnemers ingebracht.

## 5 IK: persoonlijk functioneren

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de persoonlijke vaardigheden aan bod in de ‘IK-kant’: wat heb je in huis? Wat zet je in? Hoe ga je om met minder goede eigenschappen en welke eigenschappen hebben actoren in je omgeving? Hoe kun je hen het best motiveren en verleiden om hun steentje (of dienst) bij te dragen aan het ontwikkelen van een woonservicegebied? Hieronder wordt allereerst een aantal oefeningen besproken die je leren naar jezelf of je relatie met anderen te kijken. Daarna wordt een casus besproken waarin iemand zijn leven lijkt op te hangen aan het realiseren van een woonservicegebied. Loslaten is het antwoord. Laat de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort.

### 5.2 Inzicht in de eigen stijl

Wat bepaalt jouw professionele gedrag naast kennis, kunde en vaardigheden? Belangrijke factoren die vaak dieper liggen zijn bijvoorbeeld motivatie, drijfveren, normen en waarden, overtuigingen en identiteit. In elk traject neem je jezelf als persoon in die functie mee. Daarin spelen dus ook de eigen persoonlijke competenties, beelden, verwachtingen en eerdere ervaringen een rol. Deze dieper liggende persoonlijke ervaringen sturen (on)bewust het eigen handelen.

Jezelf bewust worden van en vervolgens weten welke invloed dit heeft of kan hebben voor dit eigen handelen, binnen de context van het professioneel functioneren, maakt dat je dit vanuit je huidige functie optimaal kunt benutten voor de verdere ontwikkeling en realisering van woonservicegebieden.

#### De kleurentheorie

De kleurentheorie helpt om inzicht te krijgen in je eigen stijl en die van anderen of andere organisaties. In het intervisietraject hebben we stilgestaan bij de kleurentheorie van Caluwé en Vermaak (zie bijlage 2). Het herkennen van de eigen kleur en je eigen visie op organisaties en veranderingen in organisaties is stap 1. Kijk bij het bepalen van de veranderstrategie naar de kleur van de mensen in je omgeving. Dat is stap 2. Daarna kun je je stijl aanpassen aan de mensen om je heen; stap 3.

#### Oefening Metafoor

Om inzicht te verkrijgen in de eigen beeldvorming en de beleving bij de anderen, werkt de metafoor als beeld goed. Een metafoor kan hulp bieden in uitdrukken en uitwisselen van de ervaringen. Welke metafoor helpt jou om tot uitdrukking te brengen hoe je het project ervaart? Bijvoorbeeld; “trekken aan een dood paard” of “een kruiwagen vol kikkers” of “dit project is “mijn kindje”.

Laat iedereen een metafoor verzinnen voor de fase waarin je project nu zit en wissel die vervolgens uit in een gesprek. In termen van de metafoor is vervolgens met een ieder door te spreken wat nodig is om tot het welslagen van het project te komen.

Je kunt deze oefening zelf doen maar je kunt ook een collega vragen om samen een moment te delen.

De volgende vragen kunnen je daarbij helpen.

- Waar zie ik kansen?
- Waar zit positieve energie bij mij en de anderen?
- Waar word ik warm van?
- Waar zit mijn energie en kracht?
- Waar zie ik bedreigingen?
- Waar zitten mijn eigen angsten?
- Wat weerhoudt of remt mij?
- Wat weerhoudt mogelijk de ander?

Kan ik bij mijzelf en de andere betrokkenen benoemen waar positieve en negatieve beelden, verwachtingen en gevoelens zitten die de voortgang beïnvloeden?

Wat betekent dit voor verdere afstemming en samenwerking?

Worden deze beelden, verwachtingen en gevoelens ook door de ander gedeeld?

Zijn ze reëel? (en waaruit blijkt dat?)

Hoe kan ik deze inzichten waar mogelijk ombuigen en in positieve zin benutten voor dit project?

### 5.3 Casus: passie voor het woonservicegebied

In de casus staan passie en gedrevenheid van een gemeenteburgemeester voor het concept van het woonservicegebied centraal. Het blijkt dat niet iedereen zo makkelijk mee te krijgen is en meevecht voor het van de grond krijgen van het woonservicegebied. Vooral zorgaanbieders geven niet graag een stukje van hun autonomie op ten behoeve van de centrale gedachte. Hoe krijg je andere mensen net zo enthousiast voor dit concept en hoe krijg je ze (en hun organisatie) in beweging? Hoe kun je zorgen dat de ideeën ook omgezet worden in concrete verbeteringen voor de inwoners van de gemeente? Welk stukje van de 'IK-kant' is daarvoor nodig?

#### Tips en handvatten

- Aanbevolen stappen:
  1. Bespreek het gezamenlijk doel en belang met partners;
  2. Bespreek wat wel en niet haalbaar is en stel doelen en subdoelen vast;
  3. Maak een stappenplan en schrijf hierin wat je zelf doet en wat anderen doen;
  4. Maak afspraken over wie toeziet op de naleving.
- Leer mee te bewegen met de behoeften van een ander: Wat heb je nodig, wat kan jij, wat kan ik en wat kunnen we samen doen. Hoeveel tijd hebben we hiervoor nodig?
- Ga op projectbasis experimenteren in de samenwerking:
  1. Bepaal het gemeenschappelijk belang in een open verkenning;
  2. Erken en herken de belangen van anderen;
  3. Sta open voor alternatieven en laat mensen proefdraaien in een experiment/pilot;
  4. Dat dit nu vertraging oplevert betekent tijds winst aan het eind van het traject.
- Zoek uit op welk punt de schoen wringt in de samenwerking: waar zit de weerstand precies?
- Blijf als trekker een halve meter voor op de mensen die je mee wilt krijgen. Met andere woorden, probeer niet te ver voor de troepen uit te lopen, maar kijk welke vervolgstap precies nog haalbaar is;
- Ga uit van de professionaliteit van anderen en definieer voor jezelf wie je waarvoor inzet en wat mensen of organisaties zelf kunnen organiseren;

- Sta diversiteit toe. Sleutel desgewenst aan het concept van de woonservicegebied zodat er een haalbaar idee ontstaat. Laat differentiatie ontstaan tussen de plannen in de verschillende wijken;
- Definieer het woord loslaten voor jezelf. Wat kun je loslaten. Wanneer kun je iets loslaten en wanneer moet je weer ingrijpen?
- Probeer de beweegredenen van andere partners te begrijpen en te vertalen naar een gunstige stap in de richting van het woonservicegebied.

“In een rollenspel oefenden we een gesprek tussen een verpleeghuisdirecteur en mij. Ik baal dat hij maar niet wil extramuraliseren. Het gesprek verliep moeizaam omdat ik meteen in de aanval ging. ‘Waarom extramuraliseer je niet?’ Later zag ik een voorbeeld van hetzelfde gesprek waarin de directeur veel toegankelijker was en vertelde over de activiteiten die hij in de wijk organiseerde. De week na het rollenspel heb ik de directeur gebeld en ben ik bij hem langs geweest. We hebben een goed gesprek gehad en ik ben hem meer gaan waarderen. Ik begrijp nu beter wat hij bedoelt. En door dit te tonen in het gesprek stelde hij zich weer toegankelijker op. Zonder het rollenspel zou ik hem niet gebeld hebben.”

*Deelnemer intervisietraject*

## 6 Een compleet plaatje

### 6.1 Inleiding

De wereld van wonen, welzijn en zorg is een puzzel die bestaat uit stukken met benodigde kennis en vaardigheden met hoge kwaliteitseisen aan elk puzzelstuk. De 'IK' in het midden is de gemeenteambtenaar die moet denken aan alle stukjes. Naast hem het WIJ en onder hem het ZIJ en het HET. Pas wanneer aan elk stuk wordt gedacht wordt de puzzel een mooi compleet plaatje.



### 6.2 InterVisie op regio

Bent u enthousiast geworden over het traject InterVisie op Regie? Op diverse momenten start weer een nieuwe groep. De deelnemers uit de vorige groepen waren erg enthousiast: 'het voelde als een warme douche', zei iemand. Een ander wees in de evaluatie op de persoonlijke benadering en de veiligheid en gezelligheid in de groep. Ieder worstelt met dezelfde problemen en soms moet je even een spiegel voorgehouden krijgen.

Wat houdt het in? Het gaat om 6 intervisiebijeenkomsten waarin we actuele thema's en dieper liggende casussen bespreken die door de deelnemers zelf worden aangedragen. Daarnaast zijn er 4 themabijeenkomsten waarbij deskundigen worden uitgenodigd om te vertellen over inhoudelijke thema's zoals de wet- en regelgeving, integrale teams, de WMO of meer op je persoonlijke ontwikkeling toegespitste thema's. De deelnemers mogen onderwerpen aandragen. De groep komt 1 keer per maand een ochtend bijeen op een

centrale locatie. De groep wordt begeleid door een docent-adviseur en een adviseur wonen, welzijn en zorg. Twee totaal verschillende personen, beiden met veel ervaring, die elkaar leuk aanvullen en u daardoor optimaal kunnen ondersteunen. Kortom, een heel flexibele training op maat, gericht op uw behoeften.

### **Begeleiding**

- Sylvia Hoekstra, docent en trainer bij VDO Opleidings- en adviescentrum (onderdeel HAN), Nijmegen.
- Sanja Bouman-Duivenvoorden, adviseur wonen, welzijn en zorg bij Teset Advies, Heerenveen.

Meer informatie? Neem dan contact op met Sylvia Hoekstra (VDO Opleidings- en adviescentrum, (024) 35 30 600) of Sanja Bouman-Duivenvoorden (06) 23 67 76 38.

## Bijlage 1 Theorie van het projectmatig creëren

### Projectmatig Denken en Doen

In het verleden werd projectmatig werken vaak gezien als een manier waarbij planningen werden gemaakt, checklisten werden gebruikt, e.d. In de afgelopen jaren is gebleken dat je meer nodig hebt om succesvol en resultaatgericht te werken. Het gaat om meer dan een verzameling instrumenten en hulpmiddelen. In de visie van PDD kennen we vier pijlers waarop het Projectmatig Denken en Doen rust. Deze worden in de onderstaande figuur weergegeven:



Figuur 3: De Vier pijlers van Projectmatig Denken en Doen (Bron: KernKonsult)

### DE ZIJ-KANT (Voedingskracht)

Essentieel voor al het werk dat we in de provincie doen, is dat we het niet voor onszelf doen. We doen de activiteiten voor iemand, een persoon, een groep, een instantie. In termen van PDD doen we het voor een Opdrachtgever. Ook de opdrachtgever staat niet op zich maar bevindt zich in een omgeving, een krachtenveld. Daarnaast is het zo dat onze activiteiten aangestuurd worden door de omgeving, de politiek, een ministerie, een gemeente, e.d.. Ook hier geldt dat we aangestuurd, gevoed worden door een Opdrachtgever. Dat aspect wordt weergegeven door de ZIJ-kant van het project. De ZIJ-kant geeft een project voeding en richting. De ZIJ-kant bepaalt Nut & Noodzaak van het project. PDD gaat er dus vanuit dat we geen activiteiten doen alleen maar voor onszelf.

### DE IK-KANT (Persoonlijke kracht)

Stel jezelf eens de vraag hoe jij een beschrijving zou geven van een boom. Vraag collega's ook een beschrijving te geven van een boom en je zult zien dat het beeld dat ieder van een boom heeft, wezenlijk verschillend kan zijn. Nu gaat het bij een boom nog om een redelijk herkenbaar object. Als je bij de start van het project "Opstellen Gelders Milieuplan (GMP)" de vraag zou stellen aan ieder om aan te geven hoe hij/zij het eindresultaat ziet, komt er zeer waarschijnlijk nog veel meer diversiteit in beelden op tafel.

Voordat je met elkaar (het projectteam) gaat werken aan het eindresultaat is het nodig dat jij, die betrokken wordt bij een project, je beeld over het resultaat helder maakt en bespreekt met de anderen in het project. Dat geldt in sterke mate ook voor de Opdrachtgever. Hij wil namelijk een resultaat waar hij verder mee kan. Ook is het essentieel om inzicht te krijgen in het beeld dat iedereen heeft over de wijze waarop het project zou moeten worden aangepakt (het proces dus). Dit aspect wordt de IK-kant van het project genoemd, omdat het gaat om de persoonlijke beeldkracht van de individuen die bij het project betrokken zijn.

### DE WIJ-KANT (Samenwerkingskracht)

Wanneer alle individuele beelden min of meer helder zijn en voldoende instrumenten beschikbaar zijn om het project aan te pakken, is succes overigens nog steeds niet gewaarborgd. Het is belangrijk dat de individuele teamleden samen komen tot een gezamenlijk gedragen resultaat. Daarvoor is draagvlak nodig, een goede wisselwerking in het team en met de verschillende partijen. Het gaat dan om de relationele aspecten die tezamen de WIJ-kant van het project vormen. De WIJ-kant bepaalt de samenwerkingskracht binnen het project.

### DE HET-KANT (Vormkracht)

Het meest vanzelfsprekend aspect van een project is wat we de HET-kant noemen: het projectplan, de planning, de begroting, de uren en de inhoudelijke kennis die nodig is. Het is deze instrumentele kant die in projecten veel aandacht krijgt. Vanuit PDD heb je echter meer nodig dan een goede planning om succesvol met elkaar te kunnen werken.

### Ontwikkelen versus ontwerpen

Bij het doen van activiteiten waar meerdere mensen bij betrokken zijn, is het goed om vooraf vast te stellen op welke wijze je tot een gezamenlijk resultaat wilt komen. Visueel is dat te zien in de onderstaande figuren. Je kunt het proces langs twee wegen wandelen; ontwerpen of ontwikkelen.



Figuur 8: De Ontwerp- en Ontwikkelbenadering

Het principe van de beide benaderingen laat zich goed uitleggen aan de hand van de activiteit “opstellen Projectplan” voor een bepaald project. Wanneer je de Ontwerp-benadering gebruikt vertelt de Opdrachtgever aan de Projectleider wat hij wil (de Project-opdracht, bijvoorbeeld een fietspad tussen x en y). Met die vraag zal de Projectleider, eventueel na individuele consultatie, een Projectplan maken waarin de activiteiten, onderlinge relaties, projectorganisatie, e.d. worden beschreven. Daarna vertelt hij, bijvoorbeeld in een Kick-off meeting, de Projectteamleden hoe het project in elkaar zit en welke proceslijn gevolgd wordt. De individuele teamleden voeren hun activiteiten daarna met een eigen interpretatie uit.

Wordt via de Ontwikkelbenadering gewerkt, dan komt het team, nadat de Opdrachtgever en de Projectleider een Startgesprek hebben gevoerd over de opdracht, bijeen om samen de hoofdlijnen van het proces en het resultaat te maken. Daarbij kan ieder zijn eigen beeld van het project inbrengen en wordt gezamenlijk gezocht naar de optimale projectdefinitie en proces. Uiteindelijk schrijft de Project-leider de gekozen lijn uit in het Projectplan. In de PDD-gedachte moet je een bewuste keuze maken voor de benadering van je werk. Overigens zul je zien dat in elk project bepaalde activiteiten via de ene en andere via de andere benadering zullen worden aangepakt. Je kunt dus niet zeggen dat een volledig project via een gekozen benade-ring moet worden uitgevoerd.

De benaderingen zijn in verschillende situaties effectief. De Ontwikkelbenadering is geschikt als meerdere disciplines een rol spelen, het verkrijgen van voldoende draagvlak belangrijk is en het beeld over het eindresultaat nog verschillend is. Denk bijvoorbeeld aan multidisciplinaire beleidsprojecten. De Ontwerp-benadering vindt zijn toepassing voornamelijk bij projecten waar, bijvoorbeeld door ervaring, het eindresultaat en het proces om te komen tot dat resultaat voor iedereen redelijk helder en geaccepteerd is.

(Bron: Provincie Gelderland, “Werkboek Projectmatig Denken en Doen”, pp. 18-20)

## Bijlage 2 De kleurentheorie van Caluwé en Vermaak

	Gele verandering	Blauwe verandering	Rode verandering	Groene verandering	Witte verandering
Er verandert iets als je .....	Belangen bij elkaar brengt	Eerst denken en dan planmatig doen	Mensen op de juiste manier prikkelt	Mensen in leersituaties brengt	Ruimte biedt voor spontane revolutie
In een ....	Machtspel	Rationeel proces	Ruil-exercitie	Leerproces	Dynamiserend proces
Naar ...	Een haalbare oplossing: win-win situatie	De beste oplossing, een maakbare wereld	Een motiverende oplossing, de beste fit	Een oplossing die mensen samen vinden	Een oplossing die energie losmaakt
Het resultaat is ....	Onbekend en verschuivend	Omschreven en gegarandeerd	Bedacht, niet gegarandeerd	Geschetst, niet gegarandeerd	Onvoorspelbaar
De borging schuilt in ....	Beleidsdocumenten en machtsbalans	Metten = Weten	HRM-systemen	Lerende organisatie	Zelforganisatie

Veranderstrategieën: denken in vijf kleuren (De Caluwé en Vermaak, 2002 Leren veranderen: een handboek voor de verandkundige. Deventer: Kluwer.)

### De kleurentheorie van Caluwé en Vermaak

De kleurentheorie die door De Caluwé en Vermaak (2002) is opgesteld is gebaseerd op 'stapeling' van verandertheorieën en is als zodanig goed toepasbaar als hulpmiddel bij veranderingen in en buiten de gemeente

#### Het geeldrukdenken is politiek

Geel staat symbool voor macht en coalitievorming. Het is de kleur van de zon en het vuur. Voor de gele veranderaar gaat het erom collectieve belangen te ontdekken en te bereiken. Het doel van de veranderaar is het veranderen van opvattingen en beleid.

#### Het blauwdrukdenken is rationeel

Blauw is de kleur van de blauwdrukken, de tekening waarop elk detail is uitgewerkt. Blauwdrukdenkers werken rationeel, het gaat erom het resultaat en de weg erheen vooraf te bepalen en dan exact deze weg te bewandelen. Projectmatig werken is een duidelijke representant van blauwdrukdenken.

#### Het rooddrukdenken gaat uit van het inzetten van Human Resources Management instrumenten

Rood is de kleur van bloed, van passie en verleiding. Voor rooddrukdenkers gaat het erom organisatiedoelen en individuele doelen bij elkaar te brengen door mensen positief te prikkelen, te verleiden. De veranderaar richt zich op de oplossingen die medewerkers motiveren en die gedragen worden.

#### Het groendrukdenken is veranderen door mensen te veranderen of in beweging te krijgen

Groen is de kleur van de groei, van de groene natuur. De groendrukdenker wil mensen motiveren om te leren, om ze in leersituaties te brengen en door het lerend vermogen te vergroten. De lerende organisatie past hier bij.

#### Het witdrukdenken gaat uit van veranderen als een permanent proces

Wit is de kleur van het licht, van de combinatie van alle kleuren, van spontane evolutie, van openheid. Alles verandert vanzelf. Veranderen is hier primair het losmaken van energie door het doorbreken van bestaande patronen, van de huidige dynamiek.

## Bijlage 3 Opzet Intervisie- en coachingstraject 2006/2007

### Opzet

Kernwoorden zijn:

praktijkgericht, persoonlijk, kennisuitwisseling, op maat en flexibel

Opbouw van de bijeenkomsten:

9.00 - 9.15 uur: inloop met koffie

9.15 - 12.30 uur: programma, aansluitend lunch

De bijeenkomsten verschillen iedere keer van karakter waarbij intervisiebijeenkomsten en themabijeenkomsten elkaar afwisselen. In de intervisiebijeenkomsten staat een casus van een deelnemer centraal die wordt besproken middels vaste stappen. De themabijeenkomsten starten met een inhoudelijke aftrap waarna de deelnemers ter plekke samen de vertaalslag maken naar de eigen gemeente. Geleerde zaken worden zo meteen bruikbaar.

Datum	Tijd	Intervisie	Inhoud
26-01	9.00 – 13.30 uur	Themabijeenkomst	Aftrapbijeenkomst: Kennismaken, behoefte- en thema inventarisatie, uitleg over intervisie en individuele coaching. Presentatie Uw gemeente in 2015.
16-02		Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
02-03	9.00 – 13.30 uur	Themabijeenkomst	Wet- en regelgeving WMO, AWBZ. Rol Zorgkantoor. Rol College Bouw
30-03	9.00 – 13.30 uur	Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
27-04	9.00 – 13.30 uur	Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
18-05	9.00 – 13.30 uur	Themabijeenkomst	Interne zaken en taken: - integraal werken in een ambtelijke organisatie - de regierol in het veld van wonen, welzijn en zorg
15-06	9.00 – 13.30 uur	Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
06-07	9.00 – 13.30 uur	Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
07-09	9.00 – 13.30 uur	Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
05-10	9.00 – 13.30 uur	Themabijeenkomst	Het wijkservicegebied: - de elementen van een woonservicegebied. - Integrale teams Facultatief: - Kleinschalig wonen - Het sturen van een woningcorporatie - Welzijn kwantificeren - Hoe krijg je partijen zo ver dat ze in het woonservicegebied investeren - De overgang van Masterplan naar Uitvoeringsplan
10-11	9.00 – 13.30 uur	Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
14-12	9.00 – 13.30 uur	Intervisie	Groepslid brengt eigen casus in
	9.00 – 13.30 uur	Themabijeenkomst	Persoonlijk functioneren: - effectief beïnvloeden en overtuigen - onderhandelen en conflicthantering - omgaan met externe adviseurs



## Meer informatie

Programmasecretariaat Thuisgeven in Gelderland  
T (026) 359 93 12  
thuisgeven@prv.gelderland.nl  
www.gelderland.nl/kennisplein thuisgeven

## Colofon

Deze uitgave is een onderdeel van het Programma Thuisgeven in Gelderland van de provincie Gelderland.

Auteurs:	drs S. Bouman-Duivenvoorden senior adviseur wonen, welzijn en zorg bij Teset Advies i.o.v. Reinoud Advies, Arnhem
	drs S.Y. Hoekstra opleider, trainer en adviseur bij VDO Opleidings- en adviescentrum Nijmegen
Organisatie:	VDO Opleidings- en adviescentrum (onderdeel van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, HAN) en Reinoud Advies
Eindredactie:	Walter Brouwer, Provincie Gelderland
Grafische vormgeving:	Kees de Bruijn, Giesbeek
Fotografie:	Dick Brouwers, Arnhem
Druk:	Provincie Gelderland

Januari 2009

Teset Advies  
Wonen, welzijn, zorg  
advies en coaching



**VDO** Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen  
**Opleidings- en adviescentrum**

## Provincie Gelderland

Markt 11  
Postbus 9090  
6800 GX Arnhem  
T (026) 359 90 00  
www.gelderland.nl

*Provincie Gelderland, dichterbij dan je denkt*