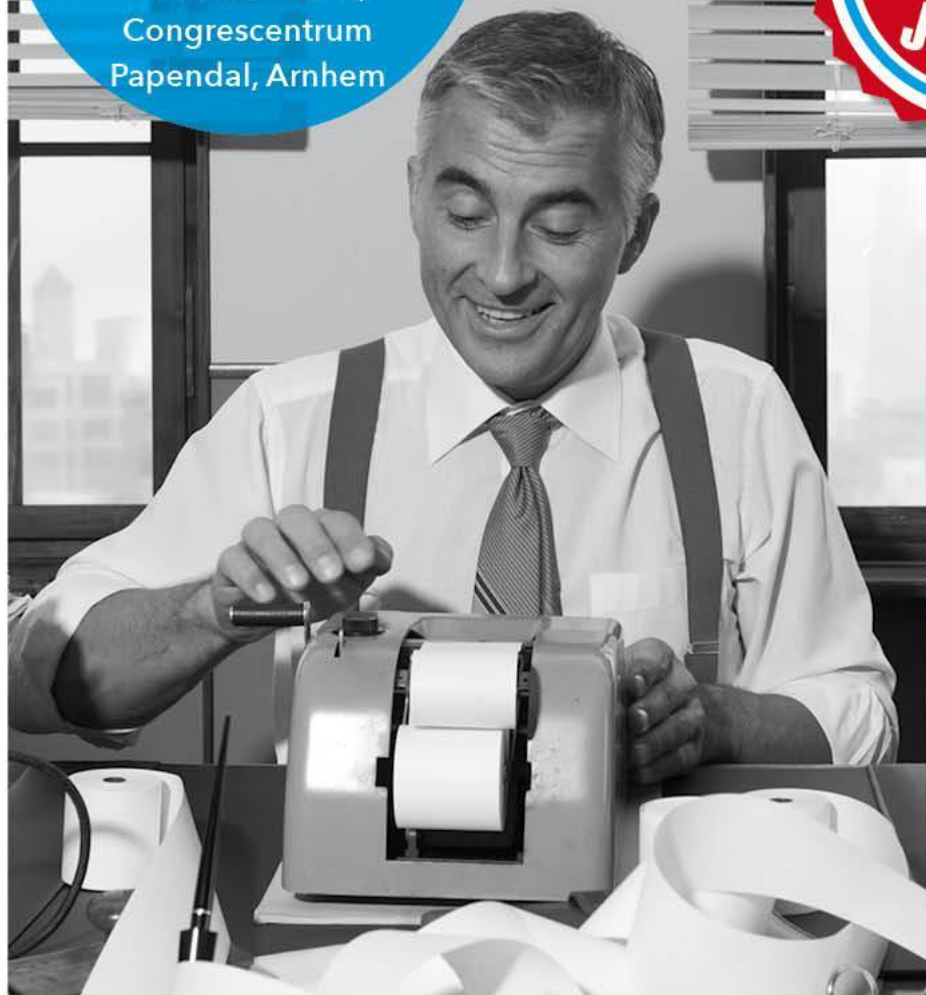




Belasting- conferentie 2019

19 en 20 maart,
Congrescentrum
Papendal, Arnhem

25 jaar voor en door mensen



De nieuwe ambtenaar in de praktijk

Handwerk voor de nieuwe ambtenaar

Deze praktijk oriëntatie ontleend aan:

- Beleid begint bij de samenleving van Leo Klinkers
- Verdraaide organisaties van Wouter Hart
- Essenties van verandermanagement door Marco de Witte

Oog voor non-lineair

Co creatie & samen

Loslaten = vragen stellen

Proces

Cultuur: uitnodigen

Kosten & waarden
perspectief

ORGANISATIE

Cultuur: afdwingen

Tijd & geld
perspectief

Inhoud kennis & kunde

Antwoorden geven

Macht & gezag

Oog voor lineair

Uitgangspunten

- Resultaten bereiken die aansluiten op de horizontalisering van onze netwerksamenleving
- Dat vraagt om (gedeeltelijk) loslaten van een inhoudelijke oriëntatie ten behoeve van een meer georganiseerde proces oriëntatie
- Het gaat om processen die samen met de relevante netwerken rond een opgave worden georganiseerd
- Zodat gedragen en uitvoerbare oplossingen & streefbeelden worden geformuleerd

Van een inhoudelijke oriëntatie naar een proces oriëntatie

Opgaven vanuit het relevante interne en externe netwerk benaderen

Diagnose gezamenlijk - gedragen - vaststellen

Ontwikkelingen

- Vraagstukken & opgaven worden te complex om uitsluitend nog vanuit de eigen kennis & kunde op te pakken
- Samenleving wordt mondiger, democratische tendensen eisen steeds meer inspraak, meepraten en meebeslissen
- Globalisering, internet: er is geen monopolie meer op kennis en inhoud
- Samenleving wordt horizontaler, schotten verdwijnen

We gaan anders werken?

- Welk probleem lossen we hier voor onszelf mee op?
- Wat moet er dan precies gebeuren? “stip op de horizon”
- Dus: wat is de bedoeling?
- Hoe gaan we het dan anders doen op de werkvloer? “Implementeren / strategie / interventies”
- En met wie gaan we dat doen?

Op de werkvloer?



Maak een onderscheid tussen

Een doelbenadering

Een procesbenadering

Proces versus doel

Procesbenadering: *wat* is er (eigenlijk) aan de hand?
Wat is de feitelijke diagnose van de opgave / vraagstuk?

Doelbenadering: *hoe* gaan een vastgesteld vraagstuk / opgave realiseren? *Hoe* kunnen we vastgestelde eindresultaten zo effectief en efficiënt mogelijk realiseren?

Procesbenadering

- Gaat uit van een “probleem” dat opgelost moet worden.
- Maar...wat is nu eigenlijk “de bedoeling?”
- Waar vindt dit probleem dan precies plaats?
- Wie zijn er eigenlijk bij betrokken?
- En ervaren deze betrokkenen het ook als zo’n probleem?
- Of is het probleem in de uitvoering & praktijk al (min of meer) opgelost?

Doelbenadering

Gaat uit van een door de organisatie, politiek definitief vastgesteld probleem

Dit probleem dient gerealiseerd te worden

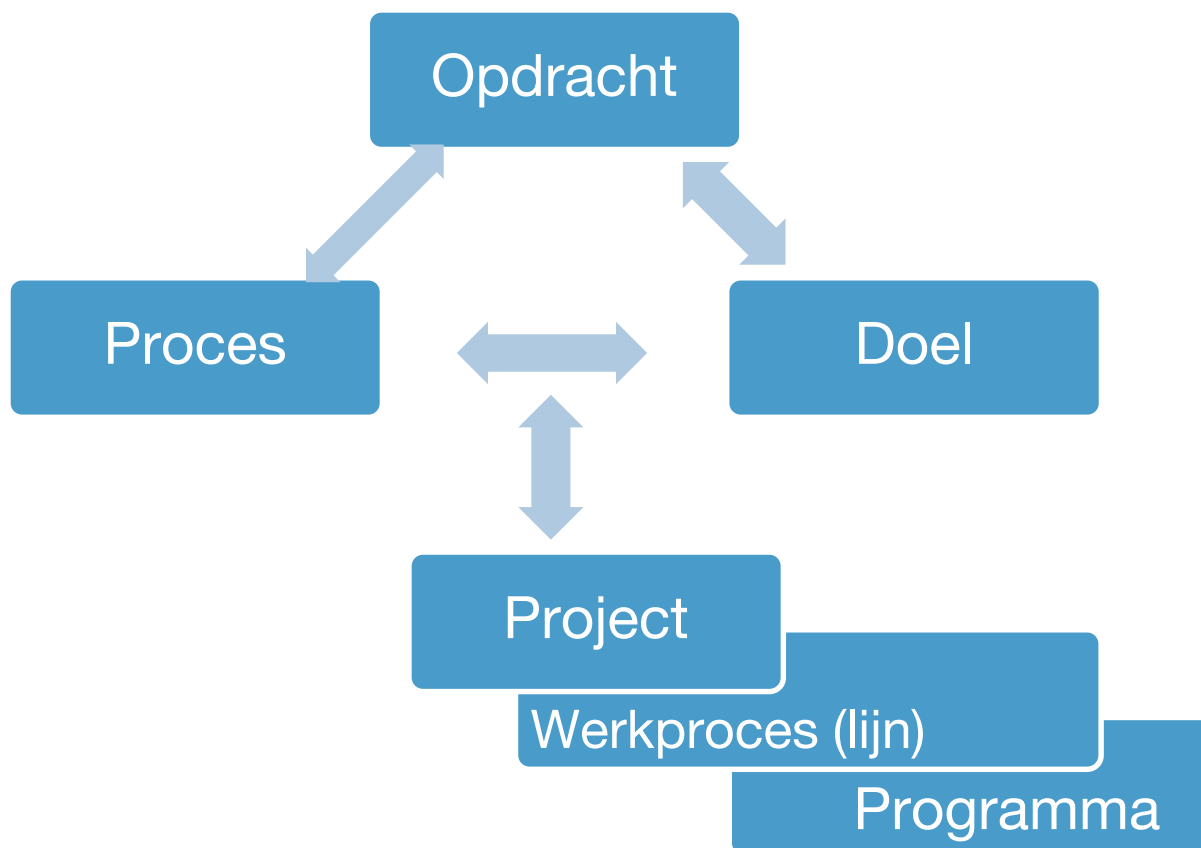
Procesbenadering

Het vraagstuk of de opgave benaderen als een “vermoeden”

Er is iets aan de hand, maar we weten niet precies hoe het probleem eruit ziet, en wie de eigenaren zijn

Of dat het probleem wel binnen de gegeven beschrijving (nog) wel bestaat

Integrale benadering





Procesaanpak

Een werkbeschrijving / handwerk



We starten dus

Met het beschrijven van het “probleemvermoeden”

Sleutelpersonen

- Inventarisatie van het relevante interne en externe netwerk in relatie tot het probleemvermoeden
- Wie heeft 'kennis & kunde' van het vermoeden?
- De sleutelpersonen rond een vermoeden!

Sleutelpersonen uit de omgevingen

BELEID

REGELGEVING

HANDHAVING

UITVOERING

Sleutelpersonen

- Op basis van ‘kennis en kunde’ van het probleem vermoeden
- Intern en extern
- Uit de omgevingen beleid, regelgeving, uitvoering en handhaving
- Hulpmiddel: vanuit functionele en sub functionele invalshoeken de naam van de sleutelpersoon vaststellen

Consultatievragen

- WELKE ONTWIKKELINGEN KOMEN ER DE KOMENDE JAREN OP HET GEBIED VAN VOLGENS U OP ONS AF?
- WAT ZIJN HIERBIJ DE SYMPTOMEN EN OF VALKUILEN?
- HOE ZOUDEN WE DAT ALS GEMEENTE KUNNEN GAAN OPLOSSEN?
- STEL WE GAAN UW OPLOSSINGSRICHTING UITVOEREN; WAT KAN EN MAG DE GEMEENTE DAN VAN U VERWACHTEN?
- STEL U BENT BESTUURDER; WAT ZOUDEN DE AMBITIES OP DIT GEBIED VOOR DE GEMEENTE VOOR DE KOMENDE JAREN MOETEN ZIJN?

Uitgangspunten consultaties

- Alleen oneliners
letterlijke spraakmakende uitspraken
- Worden anoniem verwerkt
- Niet interpreteren!
- Niet in discussie gaan!
- Wel doorvragen....

Analyse uitkomsten consultaties: procesmap

Overzicht van alle oneliners uit de
consultatieronde(s)

Gecategoriseerd op eigen inhoudelijke verdeling(en)

Ontwikkelingen, oorzaken en oplossingsrichtingen
worden duidelijk

Procesmap: analysefase

Leeswijzer : Per lijn een onderwerp	Splitsing AWBZ/WvG	Gevolgen voor WVG	Zorgloket/WMO	RIO als ZBO
Gemeente Culemborg	Regionaal Indicatie Orgaan	Zorgvrager	Zorgcentrale	Zorgloket
De zorg gaat w eer terug naar de aanbieders. Dit betekent de Wvg terug naar de gemeente.	In de praktijk loopt de samenwerking niet altijd goed. Dit geldt zowel voor het RIO (duidelijke adviezen) als voor de WVG (niet alleen zelf willen doen).	De klant maakt het niet uit hoe de zorg is georganiseerd, als deze maar goed en snel is. De klant zal eraan moeten wennen dat hij/zij niet alles vanzelfsprekend krijgt.	De klant maakt het niet uit hoe de zorg is georganiseerd, als deze maar goed en snel is.	De verantwoordelijkheid voor de deskundigheid in de indicatiestelling voor de AWBZ gaat verschuiven. Je moet deze verandering doorvoeren op de plek waar dan deze deskundigheid moet komen.
De professionals in de zorg moeten het er met elkaar over eens worden waar de grens ligt wat betreft de mate waarin er meer of minder, of niet geïndiceerd hoeft te worden voor zorg.	De onafhankelijkheid en de objectiviteit van de indicatiestelling van zorg blijven bij de invoering van een centrale aansturing van de AWBZ en de invoering van WMO waarschijnlijk w el gehandhaafd. Integratie staat ter discussie.	De slag naar functiegericht indiceren kan worden verbeterd (duidelijke adviezen). Kortere lijn aanvragen/indicatie/voorziening.	aandachtspunt is een cliëntgerichte manier van denken.	Elke organisatie in het brede zorgloket.
Er is ook een inhoudelijk bezw aar tegen het niet gelijk op lopen van de invoering van WMO en de invoering van de centrale aansturing van de AWBZ. Namelijk dat de integratie tussen AWBZ en WVG te snel wordt losgelaten, waardoor de integraliteit die daarna w eer nagestreefd moet worden in de WMO w eer moeilijker w ordt.	De integratie tussen AWBZ en WVG moet behouden blijven.	Als de cliënt straks maar niet van het kastje naar de muur w ordt gestuurd. De kans zit dan ook direct in het model 3 van het rapport Buurmeier.	Wel kan de zorgcentrale een rol gaan spelen bij het lokale loket in de vorm van een front- en back office. Realiseren van lokale loketten: belangrijke punten hierbij zijn regionaal, bereikbaarheid, gelijkvormigheid, duidelijkheid en goed geregelde financiën.	Een nog duidelijker informatie loket voor hulpvragen. De ic speelt een belangrijke rol.
Het zou kunnen dat door de nieuwe opzet de indicatiestelling verder van de mensen af komt te staan. Knooppunt bij zowel enkelvoudige- als meervoudige indicatiestelling is de w aachtijd op het in behandeling nemen van aanvragen.	Het mag niet zo zijn dat afhankelijk van je w oonplaats er verschillend w ordt geïndiceerd.	Client centraal met sterk accent op integraliteit		de lijnen zo kort mogelijk houden, en een loket idee w erkken als zijnde de toegangspoort tot zorgland.
Het is handig om sommige indicaties zelf te doen als gemeente, je zit dan toch dichtbij het vuur, de vraag van de klanten.	Goede afspraken zijn: w at krijg je, op w elk tijdstip, onder w elke voorwaarden.	Invoering van een lokaal loket moet een hoge prioriteit hebben in verband met mensen met een hulpvraag.		Ik zie een breed opgezet zorgloket als eerst stap. Of de organisatie van w aaruit men moet beginnen.
Taakverzw aaring ambtelijk apparaat w aarvoor bestuurlijke aandacht nodig is en middelen voor formatie-uitbreiding. Client centraal! Met een sterk accent op integraliteit.	Bij verplaatsing w erkplek bij een lokaal loket kan het een idee zijn dat een indicatieadviseur ingehuurd kan w orden. Het centrale RIO komt te vervallen.	Voor de cliënten is het een nadeel als ze bij verschillende loketten moeten aankloppen. Voor hen is het makkelijk als het blijft zoals het nu is. Als het maar geen verkapte bezuiniging w ordt!	Vanuit het gezichtspunt van de zorgcentrals zal het RIO alleen een andere baas krijgen.	Daarnaast is belangrijk dat w onen, zorg en w elzijn-projecten gerelateerd w orden aan dit zorgloket. Waarbij er dus duidelijk een link is met de servicepunten. Tevens moet de prioriteit liggen bij de aan indicatiestelling gerelateerde gezondheidszorgvoorzieningen.
gericht op de bevordering van zelfredzaamheid; hiervoor zal beleid moeten w orden ontwikkeld.	Wanneer RIO nieuwe stijl een zodanige kwaliteitsverbetering inhoud is het niet onderkenbaar dat de indicatiestelling w ordt overgeheveld naar het RIO. Maar w el client centraal.			
De w erelden van de verschillende organisaties in de zorg liggen nog ver uit elkaar. Iedereen heeft zijn eigen agenda. Ik kan me voorstellen dat er met dit zorgloket een link gelegd w ordt met de ontwikkeling bij ruimtelijke ordening. Invoering van een lokaal loket moet een hoge prioriteit hebben in verband met mensen met een hulpvraag.	Met het beperken van de RIO tot de AWBZ onder Buurmeier zal namelijk het aantal formatieplaatsen ook zakken. Het maakt voor het RIO niet uit hoe zij aangestuurd w ordt, als er maar behoud van w erkgelegenheid is.			
De VMZ is uiteindelijk toch een bezuinigingsmaatregel.	Het RIO moet kijken of ze binnen de regio de link met de gemeente kan behouden. De normbepaling i.a.v. 'claims' w ordt nu door het RIO gedaan en niet door bijvoorbeeld VWS. Te verw achten valt dat het GZ deze normen zal bepalen voor de verdeling van zorg.			
In de praktijk loopt de samenwerking niet altijd goed. Dit geldt zowel voor het RIO (duidelijke adviezen) als voor de WVG (niet alleen zelf willen doen). Met het beperken van de RIO tot de AWBZ onder Buurmeier zal namelijk het aantal formatieplaatsen ook zakken. VWS bepaalt w elk deel van het RIO zij overeenkomt, de gemeenten zijn verantwoordelijk voor het w aachtgeld van de rest.	Belangrijk is dat er bij de huidige centralisatie van het RIO ruimte blijft voor eigen beleid.			

Afweging

- **Enerzijds**
de geanalyseerde van de gedragen uitkomsten uit de consultaties
- **Anderzijds**
de beleidsmatige / bestuurlijke koers, eigen opvatting(en), budget, planning, etc.

Processturing

Niet in de valkuil van het oplossingen denken
stappen

Eigenaarschap van het vraagstuk

Uitgangspunt is de inhoud: wat is er precies aan de
hand?

Doelsturing

Oplossingen denken is leidend

Eigenaarschap van de oplossingen is voorwaarde

Doelaanpak in de praktijk

- Vraagstuk & oplossing definitief
- Analyse netwerk vanuit de uitvoering, handhaving en enkele doelgroepen
- Consulteren van het netwerk (1 op 1 en / of groepssessie op basis van een aantal standaardvragen
- Doelmap: gecategoriseerd overzicht van uitspraken van de geconsulteerden
- Akkoord doelmap door geconsulteerden

Netwerk doelsturing

UITVOERING

REGELGEVING

HANDHAVING

DOELGROEP

Netwerk doelsturing gaat om belangen

- bewoners en/of organisaties
- met ervaring, inzicht of belangen m.b.t. de oplossingen
- geselecteerd vanuit de uitvoering, handhaving, doelgroepen en publieksgroepen

Consultatievragen doelsturing

- OP WELKE WIJZE(N) ZOULDEN WE ONZE OPLOSSINGEN (DOELEN) BINNEN DE GESTELDE TERMIJN KUNNEN REALISEREN? EN WAT IS HIERVOOR NODIG?
- BENT U IN STAAT OM OP EEN BEPAALDE MANIER AAN DE REALISATIE MEE TE WERKEN?
- INDIEN ER VARIANTEN ZIJN; WELKE ONDERSTEUNT U DAN, EN WAAROM?
- MET WELKE BELANGEN DIENEN WE IN IEDER REKENING TE HOUDEN BIJ HET BEREIKEN VAN DE DOELSTELLING?
- WANNEER ZOU U TEVREDEN ZIJN?

Analyse uitkomsten consultaties: doelmap

Leeswijzer : Per lijn een onderwerp	Splitting AWBZ/WvG	Gevolgen voor WVG	Zorgloket/WMO	RIO als ZBO
Gemeente Culemborg	Regionaal Indicatie Orgaan	Zorgvrager	Zorgcentrale	Zorgloket
De zorg gaat wat weer terug naar de aanbieders. Dit betekent de WvG terug naar de gemeente.	In de praktijk loopt de samenwerking niet altijd goed. Dit geldt zowel voor het RIO (duidelijke adviezen) als voor de WVG (niet alleen zelf willen doen).	De klant maakt het niet uit hoe de zorg is georganiseerd, als deze maar goed en snel is. De klant zal eraan moeten wennen dat hij/zij niet alles vanzelfsprekend krijgt.	De klant maakt het niet uit hoe de zorg is georganiseerd, als deze maar goed en snel is.	De verantwoordelijkheid voor de deskundigheid in de indicatiestelling voor de AWBZ gaat verschuiven. Je moet deze verandering doorvoeren op de plek waar dan deze deskundigheid moet komen.
De professionals in de zorg moeten het er met elkaar over eens worden waar de grens ligt wat betreft de mate waarin er meer of minder, of niet gehandhaafd hoeft te worden voor zorg.	De onafhankelijkheid en de objectiviteit van de indicatiestelling van zorg blijven bij de invoering van een centrale aansturing van de AWBZ en de invoering van WMO waarschijnlijk wel gehandhaafd. Integraliteit staat ter discussie.	De slag naar functiegericht indiceren kan worden verbeterd (duidelijke adviezen). Kortere lijn aanvrager/indicatie/voorziening.	aandachtspunt is een cliëntgerichte manier van denken.	Elke organisatie in het brede zorgloket.
Er is ook een inhoudelijk bezwaar tegen het niet gelijk op lopen van de invoering van WMO en de invoering van de centrale aansturing van de AWBZ. Namelijk dat de integratie tussen AWBZ en WVG te snel wordt losgelaten, waardoor de integraliteit die daarna weer nagestreefd moet worden in de WMO weer moeilijker wordt.	De integratie tussen AWBZ en WVG moet behouden blijven.	Als de client straks maar niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd. De kans zit dan ook direct in het model 3 van het rapport Buurmeijer.	Wel kan de zorgcentrale een rol gaan spelen bij het lokale loket in de vorm van een front- en back office. Realiseren van lokale loketten: belangrijke punten hierbij zijn regionaal, bereikbaarheid, gelijkvormigheid, duidelijkheid en goed geregelde financiën.	Een nog duidelijker informatie loket voor hulpvragen. De icl speelt een belangrijke rol.
Het zou kunnen dat door de nieuwe opzet de indicatie in de orde van de mensen af komt te staan.	Het mag niet zo zijn dat afhankelijk van je woonplaats er verschillend wordt gehandhaafd.	Client centraal met sterk accent op integraliteit		de lijnen zo kort mogelijk houden, en een loket idee uitwerken als zijnde de toegangspoort tot zorgland.
Kernpunt bij zowel enkelvoudige als meervoudige indicatiestelling is de aandacht op het in behandeling nemen van aanvragen	Goede afspraken zijn: wat krijg je, op welk tijdstip, onder welke voorwaarden.	Invoering van een lokaal loket moet een hoge prioriteit hebben in verband met mensen met een hulpvraag.		Ook vrijblijvende organisaties zouden aansluiting kunnen vinden in het zorgloket.
Het is handig om sommige indicaties zelf te doen als gemeente, je zit dan toch dichtbij het vuur; de vraag van de klanten.	Bij verplaatsing werkplek bij een lokaal loket kan het een idee zijn dat een indicatieadviseur ingehuurd kan worden. Het centrale RIO komt te vervallen.	Voor de cliënten is het een nadeel als ze bij verschillende loketten moeten aankloppen. Voor hen is het makkelijk als het blijft zoals het nu is. Als het maar geen verkapte bezuiniging wordt!		Ik zie een breed opgezet zorgloket als eerste stap. Of de organisatie van waaruit men moet beginnen.
Taakverdeling ambtelijk apparaat waarvoor bestuurlijke aandacht nodig is en middelen voor formatie-uitbreiding. Client centraal! Met een sterk accent op integraliteit.				Daarnaast is belangrijk dat wonen, zorg en welzijn-projecten gerelateerd worden aan dit zorgloket. Waarbij er dus duidelijk een link is met de servicepunten. Tevens moet de prioriteit liggen bij de aan indicatiestelling gerelateerde gezondheidszorgvoorzieningen.
gericht op de bevordering van zelfredzaamheid; hiervoor zal beleid moeten worden ontwikkeld.				
De werelden van de verschillende organisaties in de zorg liggen nog ver uit elkaar. Iedereen heeft zijn eigen agenda. Ik kan me voorstellen dat er met dit zorgloket een link gelegd wordt met de ontwikkeling bij ruimtelijke ordening. Invoering van een lokaal loket moet een hoge prioriteit hebben in verband met mensen met een hulpvraag.	Wanneer RIO nieuwe stijl een zodanige kwaliteitsverbetering inhoud is het niet ondenkbaar dat de indicatiestelling wordt overgeheveld naar het RIO. Maar wel client centraal.			
De WvG is uiteindelijk toch een bezuinigingsmaatregel.	Met het beperken van de RIO tot de AWBZ onder Buurmeijer zal namelijk het aantal formatieplaatsen ook zakken. Het maakt voor het RIO niet uit hoe zij aangestuurd wordt, als er maar behoud van werkgelegenheid is.			
In de praktijk loopt de samenwerking niet altijd goed. Dit geldt zowel voor het RIO (duidelijke adviezen) als voor de WVG (niet alleen zelf willen doen).	Het RIO moet kijken of ze binnen de regio de link met de gemeente kan behouden. De normbepaling i.a.v. 'claims' wordt nu door het RIO gedaan en niet door bijvoorbeeld VWS. Te verwachten valt dat het CZ deze normen zal bepalen voor de verdeling van zorg.			
Met het beperken van de RIO tot de AWBZ onder Buurmeijer zal namelijk het aantal formatieplaatsen ook zakken. VWS bepaalt welk deel van het RIO zij overneemt, de gemeenten zijn verantwoordelijk voor het wat wachtgeld van de rest.	Belangrijk is dat er bij de huidige centralisatie van het RIO ruimte blijft voor eigen beleid.			
			Vanuit het gezichtspunt van de zorgcentrale zal het RIO alleen een andere baas krijgen.	

Afweging doelmap

- **Enerzijds** de gedragen output geconsulteerden
- **Anderzijds** de bestuurlijke, ambtelijke input (€ / P etc.) en / of eigen inzicht mening medewerker.....” wordt het volgende voorgesteld...” (enkele alternatieven)
- **Resultaat** = gedragen en uitvoerbaar **plan van aanpak** voor projectsturing

Persoonlijk Maatschappelijk Netwerk

- Sleutelpersonen / groepen: hebben ‘kennis – kunde’ van een vraagstuk
- Adaptieve groepen: nieuwe ideeën en oplossingsrichtingen vanuit informele open netwerkverbanden.
- Doelgroepen
- Rizome netwerken & groepen: gesloten “ondergrondse” verbanden die invloed kunnen hebben op aanpak en resultaten lokale maatschappelijke vraagstukken
- Publieksgroepen (communicatie). Dat zijn personen of groepen van wier oordeel en medewerking we afhankelijk zijn bij een goede uitvoering van de gevonden oplossingsrichting(en).

De nieuwe ambtenaar

Opereert binnen interne en externe netwerken

Gebruikt proces en doelsturing als hulpmiddel

Onderscheid voortdurend inhoud en realisatie

Heeft een sensitiviteit voor de relevante persoonlijke
maatschappelijke netwerken

Nieuwe ambtenaar “vakmanschap 3.0”

Helpt de de samenleving om zich in een door haar
gewenste richting te ontwikkelen

Is hierbij resultaatgericht en emotioneel intelligent

Balanceert voortdurend tussen politiek en
samenleving

Blijft creatief

Omgaan met onzekerheden in plaats van systeem
zekerheid