

Tijdschrift over vraagsturing in de Zorg en Sociale Zekerheid | nr. 1 | augustus 2003

BALIE

Op de bres voor de klant

Onderhandeltips

Van Aanbodgericht tot Zelfhulp

Het ABC van vraagsturing

Een kwestie van geven en nemen

Aan de slag met het persoongebonden budget



colofon

Balie is een eenmalige
uitgave van het
Innovatiecentrum
Vraagsturing
www.icv.nl

REDACTIE

Hein Albeda
Antoinette Buinink
Jannemieke van Dieren
Marianne Wenneker

CONCEPT EN REALISATIE

Mare Media, Amsterdam

ART DIRECTION EN VORMGEVING

Def., Amsterdam

FOTOGRAFIE EN ILLUSTRATIES

Michiel van Iperen
Roland Reinders
Martijn de Vries
Manon van der Zwaal

FOTO OMSLAG

Picture Box

DRUKWERK

Plantijn Casparie Utrecht

REAGEREN OP BALIE?

Neem contact op met
het ICV
telefoon (0294) 49 14 04
e-mail info@icv.nl

Balie werd mede mogelijk
gemaakt door Stichting
Instituut GAK



**Vraagsturing:
een modewoord?**

03

**Van Aanbodgericht tot Zelfhulp
Het ABC van vraagsturing**

18

Op eigen kracht uit het dal

**Anne Versteegen schreef haar
reïntegratieplan**

04

Cultuur op verzoek

**Scholieren aan de slag
met cultuurvouchers**

22

**Is uw organisatie vraaggestuurd?
Doe de test!**

07

Op de bres voor de klant

**Onderhandeltips voor
klantenorganisaties**

25

**Vraagsturing:
de stand van zaken**

08

**De metamorfose van het
Flevohuis**

Van bejaardenhuis naar zorgcentrum

26

Vraag het!

Experts geven antwoord

12

Leeshoek

29

**Stoplicht
Column van Walter Etty**

13

Stelling

30

**Een kwestie van
geven en nemen**

**Wim Spijker over zijn
persoonsgebonden budget**

14

**Het Innovatiecentrum
Vraagsturing**

32





Vraagsturing betekent voor sommige cliënten heel hard werken: kennis vergaren, vergelijken, kiezen, alert zijn. Van hun pionierswerk heeft iedereen voordeel, ook wie niet wilde kiezen.”

Vraagsturing: een modewoord?



Om de zoveel tijd gonst er een woord door overheidsland.

Modernisering, klantgerichtheid, deregulering, de klant centraal stellen, marktwerking: mooie woorden genoeg, maar ondertussen nemen de wachtlijsten toe. De Algemene Rekenkamer constateert om de zoveel jaar dat papier geduldig is. Wat heeft de klant er dan aan? Het beleid klinkt mooi, de praktijk is anders. De laatste tijd is het mooie woord ‘vraagsturing’ in zwang. Met enig geluk combineert de beleidsmaker het met woorden als ‘robuust’, ‘transpa-

rant’ en ‘dynamisch’. Vraag hem of er problemen zijn en hij geeft aan vooral uitdagingen en kansen te zien.

Vraagsturing dus. Het dreigt als modewoord te worden weggezet. Wij vinden dat het begrip vraagsturing - of liever de praktijk waarin de klant zelf kan aangeven hoe en wanneer hij wordt geholpen - niet mag wegvallen. Op veel terreinen zoeken instellingen naar methoden om klanten beter te helpen en

hun daar een eigen stem in te geven. Klanten zijn mondig en vinden niet dat iedereen gelijk moet worden behandeld, maar dat iedereen goed moet worden behandeld.

‘Klanten vinden dat iedereen goed moet worden behandeld’

Over vraagsturing zijn prachtige nota’s geschreven, maar zijn die wel geschreven om te worden gelezen? Wij vonden het tijd om de informatie over vraagsturing eens

toegankelijk en hapklaar aan te bieden. We keken naar de maandbladen die we zelf lezen en kwamen op het idee van ‘Balie’. Een balie is een hoge tafel met een medewerker erachter die de klant helpt. Dit traditionele beeld kozen we voor onze glossy over vraagsturing. Met een quiz, een metamorfose en met korte ‘eyeopeners’ over vraagsturing keken we de kunst af van anderen. En waarom zouden we niet van anderen leren?

Wij hopen dat u ‘Balie’ met plezier leest en dat het u inspireert om vraagsturing op de agenda te zetten.

Hein Albeda

Medeoprichter Innovatiecentrum voor Vraagsturing



Wanneer iemand geen zorg vraagt, maar het wel hard nodig heeft, kan een persoonsvolgend budget de oplossing zijn: 'Wie deze persoon helpt, kan x euro verdienen'."

Het PRB in de praktijk

Op eigen kracht uit het dal

Anne Versteegen zat in de WAO, toen ze toe was aan een nieuwe start. Met een persoonsgebonden reïntegratiebudget (PRB) lukte het haar weer aan de slag te gaan. 'Ik nam de regie in eigen hand.'

TEKST: ANTOINETTE BUIINK. FOTOGRAFIE: MANON VAN DER ZWAAL

'Op een gegeven moment merkte ik dat ik weer naar de toekomst begon te kijken.' Anne Versteegen was na een loopbaan als maatschappelijk werker in de WAO beland. Langzaam was ze toe aan een nieuwe start. Ze realiseerde zich dat het voor haar belangrijk was om niet te hard van stapel te lopen. 'Ik wilde dit keer goed mijn grenzen in de gaten houden en stress voorkomen.' Anne wilde niet terug naar haar oude beroep als bedrijfsmaatschappelijk werker. Maar wat dan wel? En hoe? Ze zocht contact met haar uitkerende instantie Cadans en gaf te kennen dat ze eraan toe was iets te ondernemen op het gebied van opleiding of werk. Ze werd uitgenodigd door een keuringsarts van Cadans. Anne bereidde het gesprek met de arts grondig voor, samen met haar zus. 'Mijn doel was de weg terug richting arbeidsmarkt te kunnen maken met zo min mogelijk onnodige druk en stress.' Anne nam haar zus mee naar de afspraak. 'Ik voelde me gesteund dat zij erbij was. Zij zou kunnen inspringen op het moment dat ik er zelf niet zou uitkomen.'

OVERSTUUR

Het gesprek met de arts ging goed. Vol vertrouwen ging ze daarna het gesprek aan met een arbeidsdeskundige, alleen dit keer. Dat viel echter flink tegen. 'Er werden geen vragen gesteld over wat ik dacht of wilde. Aan wat ik eerder met de arts van Cadans had besproken werd niet gerefereerd. Onderling was blijkbaar geen contact geweest.' De arbeidsdeskundige maakte aan de hand van een computersysteem uit welke beroepen voor haar relevant waren. De beroepen die hij noemde, zoals bijvoorbeeld naaiester, spraken haar in het geheel niet aan. Ze was volledig overonderd door de wijze waarop het gesprek verliep. 'Na een tijdje heb ik gezegd dat ik het gesprek wilde afbreken en ben ik overstuur weggegaan.'

AAN DE SLAG

Anne wilde echter niet bij de pakken neer-

zitten en stuurde een brief naar de arts met een pleidooi voor haar eigen voorstel. Ze werd opnieuw uitgenodigd voor een gesprek. In dit gesprek hoorde ze over het Persoonsgebonden Reïntegratie Budget. Wilde ze daarvoor in aanmerking komen, dan moest ze een trajectplan maken. Wat ze wilde, hoe lang dat zou duren, wat het zou kosten - dat moest ze allemaal in het

'Ik wilde terugkeren op de arbeidsmarkt met zo min mogelijk stress'

plan opnemen. 'Omdat ik maar twee weken de tijd had om alles uit te zoeken, ben ik keihard aan de slag gegaan. Ik heb geïnformeerd bij opleidingsinstellingen en heb gepraat met mensen in mijn omgeving over het werk dat zij deden en wat daar zoal bij komt kijken.'



kreeg aangeboden. Dat gaf haar zelfvertrouwen. 'Ik besloot om van verdere cursussen af te zien en te gaan solliciteren naar een baan. Ik was inmiddels aardig opgeschoten met mijn opleiding en had ook wel door dat er op de arbeidsmarkt veel vraag was naar secretariaal personeel.'

KRITISCH SOLLICITEREN

Al solliciterend kwam ze erachter wat ze belangrijk vond in een baan. 'Door ervaring op te doen met solliciteren ga je kritischer beoordelen of een werkgever je bevalt. Je kunt beter vergelijken wat ze bieden en hoe ze op je reageren.' Na niet al te lange tijd vond ze, met ondersteuning van de bemiddelingsconsulent, een baan bij een organisatie die zich bezighoudt met kwaliteitsnormen in de zorgsector. Ze heeft het er prima naar haar zin. 'In mijn baan als bedrijfsmaatschappelijk werker nam ik de problemen die ik tegenkwam vaak mee naar huis. Nu trek ik om vijf uur de deur achter me dicht en dat is heerlijk.'

Anne kijkt positief terug op haar ervaring met het PRB. 'Ik kon de regie zelf weer in handen nemen. Het is geen gemakkelijk traject, maar het activeert enorm. Prettig is dat de uitkering al die tijd een vangnet vormt. Uiteindelijk ben ik op eigen kracht uit het dal geklommen. Dat heeft me veel zelfvertrouwen gegeven.' ■

Op verzoek van de geïnterviewde is de naam Anne Versteegen gefingeerd.

TRAJECTPLAN

Haar voorkeur bleek uit te gaan naar een secretariaal beroep. Ze besloot een tweejarige avondopleiding tot directiesecretaresse te volgen. In het trajectplan beschreef ze wat ze had uitgezocht en hoe ze tot haar keuze was gekomen. 'Ook heb ik genoemd dat ik de cursus wilde combineren met een stage, met behoud van mijn uitkering. Ik heb kosten opgevoerd voor een computer en voor representatieve kleding. Ik moest immers gaan solliciteren. Over de computer deden ze helemaal niet moeilijk. Maar als je later ontdekt dat je iets vergeten bent, heb je gewoon pech. Ik ben bijvoorbeeld vergeten om de kosten voor de software door te berekenen.' Het plan van Anne werd gehonoreerd en de goedkeuring was snel rond.

PRESTEREN

Helaas ging Anne's nieuwe start niet meteen van een leien dakje. 'Ik werd ziek en was gedwongen mijn deelname aan de cursus uit te stellen. Ik voelde druk om te moeten presteren en had het gevoel dat ik

eigenlijk alles zonder slag of stoot moest doorlopen. Verder was ik steeds bang dat mijn uitkering in gevaar zou komen als ik afweek van het uitgezette pad, bijvoorbeeld door weer ziek te worden.' Na een tijdje kon Anne de draad van de cursus weer oppakken. Ze kreeg een stageplaats bij een organisatie in Utrecht. De stage ging haar zo goed af dat ze zelfs een dienstverband

Riny van Bokkum, coördinator (PRB) in Maastricht / Heuvelland-gemeenten, over het PRB:

'Zelf de regie hebben over je reïntegratietraject is geen eenvoudige zaak. Omdat er nog veel onbekendheid is met het PRB, is er doorzettingsvermogen vereist om toestemming voor een PRB te krijgen. En heb je eenmaal een PRB, dan blijkt het inkopen van reïntegratiediensten nog niet zo makkelijk. Welke partijen zijn er op de markt? Wat hebben ze te bieden? Welke bedrijven leveren een goede kwaliteit tegen een redelijke prijs? Een onafhankelijke deskundige, zónder financieel of commercieel belang bij het traject van de cliënt, kan uitkomst bieden door de cliënt tijdens het traject te informeren, te adviseren en te ondersteunen. Het daadwerkelijke traject of onderdelen hiervan koopt de cliënt in bij een commercieel bedrijf dat de gevraagde dienst levert. Als de diensten op de reïntegratiemarkt transparanter worden, wordt het hopelijk ook voor de PRB-clieënt gemakkelijker om zijn weg te vinden en de verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen terugkeer op de arbeidsmarkt.'

De Landelijke Cliëntenraad

Voor een daadwerkelijke verantwoordelijkheid van de cliënt bij reïntegratie

De Landelijke Cliëntenraad (LCR) streeft naar een daadwerkelijke invulling van de verantwoordelijkheid van de cliënt bij reïntegratie. De cliënt of werkzoekende wordt daarbij in staat gesteld om zijn eigen reïntegratieplan op te stellen en zijn eigen reïntegratiedienstverlener te kiezen.

Dit vraagt onder andere om versterking van de positie van de cliënt. Bovendien moeten cliënten ondersteuning krijgen bij het traject van werkzoekende naar werknemer. De LCR maakt zich sterk voor de verbetering van de positie van de cliënt bij reïntegratietrajecten. Voor de cliënt is volgens de LCR daarbij het volgende van belang:

INFORMATIE

- Adequate informatie over rechten en plichten
- Eén aanspreekpunt bij gemeente of UWV (Uitvoering Werknemersverzekeringen)

INVLOED

- Medezeggenschap bij het opstellen van het traject
- Het recht om een eigen reïntegratieplan op te stellen
- Keuze tussen een Persoonsgebonden Reïntegratiebudget en een reïntegratietraject dat wordt ingekocht via UWV of gemeente
- Het recht een reïntegratietraject te weigeren indien dit geen uitzicht geeft op een duurzame arbeidsplaats en loopbaanperspectief

- Het recht om een eigen reïntegratiebedrijf te kiezen
- Inzicht in de geleverde prestaties en de aanpak van reïntegratiebedrijven

ONDERSTEUNING

- Adequate en onafhankelijke ondersteuning, bijvoorbeeld door een werkherkansingsadviseur
- De functionaris van UWV of gemeente die de besluiten moet nemen over de uitkering en reïntegratie, kan niet gelijktijdig adviseur zijn van de cliënt
- De werkzoekende moet tegen de beslissing om een bepaald traject toe te wijzen in beroep kunnen gaan

MEER WETEN?

Neem dan contact op met de Landelijke Cliëntenraad:
Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag
tel: 070 789 07 70
info@lcr-suwi.nl



Landelijke Cliëntenraad



Door informatievoorziening, advies en begeleiding bij aankoop van zorg en diensten gezamenlijk aan leden aan te bieden, kunnen cliëntenorganisaties meer bereiken."

Doe de test!

Is uw organisatie vraaggestuurd?

Is uw organisatie zo ingericht dat individuele klanten de uitkomsten van uw werk bepalen en de regie hebben? Doe de test en u weet het!

1. Wat krijgt de meeste aandacht bij de inrichting van uw organisatie?

- a. Functionele indeling in uitvoerende afdelingen en stafafdelingen
- b. Organisatie opgebouwd uit een netwerk van resultaatverantwoordelijke eenheden
- c. Flexibele organisatiestructuur om snel en ingrijpend te kunnen vernieuwen
- d. Vakmanschap
- e. Indeling in klantgroepen

2. Hoe komen strategie en beleid tot stand?

- a. Het is geen expliciet proces, maar zit in het hoofd van de directie
- b. Door systematisch relevante informatie te verzamelen ten behoeve van een strategie en beleidsproces op alle onderdelen van de organisatie
- c. We kijken bewust naar innovatieve, op het individu toespitste ontwikkelingen bij verwante organisaties en bespreken deze met klantgroepen
- d. We vragen externe betrokkenen (klanten, afnemers, leveranciers) ten behoeve van strategie en beleid
- e. Sleutelfiguren in de organisatie worden betrokken in het proces

3. Hoe is de instelling van medewerkers te omschrijven?

- a. Wij zoeken de vraag van de klant, hebben ruimte om af te wijken van werkvormen en coachen de klant
- b. Wij zoeken de leefsituatie van de klanten en helpen de klant zijn leven te leiden zoals hij wil
- c. Wij lossen het probleem van de klant op
- d. Wij ontdekken de problemen van de klant en helpen hem die op te lossen

4. Welke metafoor past het beste bij de stijl van leidinggeven in uw organisatie?

- a. Coach
- b. Spelverdeler
- c. Netwerker of bruggebouwer
- d. Dirigent

5. Hoe kenmerkt zich het personeelsbeleid?

- a. Vaste onderzoeken naar medewerkerstevredenheid zijn toegankelijk voor alle medewerkers en iedereen krijgt iets te horen over zijn prestaties
- b. Er is aandacht voor personeelstevredenheid en beoordeling van prestaties
- c. Er zijn duidelijke functie- en taakomschrijvingen en uitvoering volgt wettelijke voorschriften en protocollen
- d. Personeelsbeleid is gericht op de wensen van personeel, klanten en afnemers

6. Wat doet de organisatie met lastige klanten?

- a. Zij krijgen extra aandacht
- b. Zij gaan naar een andere afdeling die daar meer mee kan
- c. Ze worden betrokken bij een focusgroep gericht op verbetering
- d. Zij krijgen heldere uitleg over wat je met hun vragen doet

7. Kennen klanten de kwaliteiten van uw eigen organisatie?

- a. Ja, uit folders en van horen zeggen
- b. Ja, via klantenorganisaties: die beschikken over onze gegevens en promoten ons
- c. Ja, met prestaties eigen organisaties afgezet tegen andere
- d. Ja, met specifieke kwaliteiten anders dan vergelijkbare organisaties

De uitkomst

0-9 PUNTEN: DE STARTER

Uw organisatie is nog ver verwijderd van het ideaal van vraaggestuurd werken. Misschien werkt u vakkundig en is de kwaliteit hoog, maar zouden klanten andere prioriteiten hebben dan u. De hoogste tijd om uw manier van werken eens onder de loep te nemen.

10-14 PUNTEN: DE REIZIGER

U bent aan het zoeken naar de juiste vorm om het oordeel van klanten een plaats te geven in de organisatie. Dat is en blijft wettelijk, voor klanten net zo goed als voor u. U bent op de goede weg, dus geef vooral niet op.

15-19 PUNTEN: DE VERNIEUWER

Vraagsturing is voor u geen nieuwe modegril. Of u het die naam geeft of niet: u bent bezig om de vrager een sterke rol als regisseur te geven. Pas op: vraagsturing is niet een kwestie van een voldoende halen. Alle vragen afzonderlijk zijn belangrijk. Dat is het lastige van vraagsturing. Het betreft een cultuur, een bepaalde structuur en een actief samenspel met 'lastige' klanten.

20-23 PUNTEN: DE BLUFFER

U heeft een maximale score gehaald. Eigenlijk te mooi om waar te zijn. Lijdt u wellicht een beetje aan zelfoverschatting? Overigens is de klant (of degene die van uw diensten afziet) uw échte beoordelaar. En vergeet niet dat vraagsturing een continu punt van aandacht blijft!

Meer weten over het vraaggestuurd werken? Lees 'Vraagsturing op drie fronten', te vinden op de website van het ICV.

De score

Vraag 1: A 1 pnt, B 3 pnt, C 4 pnt, D 0 pnt, E 2 pnt
 Vraag 2: A 0 pnt, B 2 pnt, C 4 pnt, D 3 pnt, E 1 pnt
 Vraag 3: A 2 pnt, B 3 pnt, C 0 pnt, D 1 pnt

Vraag 4: A 2 pnt, B 1 pnt, C 3 pnt, D 0 pnt
 Vraag 5: A 2 pnt, B 1 pnt, C 0 pnt, D 3 pnt
 Vraag 6: A 1 pnt, B 0 pnt, C 3 pnt, D 2 pnt
 Vraag 7: A 0 pnt, B 3 pnt, C 2 pnt, D 1 pnt

Vraagsturing:

De stand

Vroeger was je voor zorg en sociale zekerheid afhankelijk van liefdadigheid. Anno 2003 zijn zorg en sociale zekerheid maatwerk geworden: de klant vraagt, de instelling levert. Vooral in de publieke sector is het debat over vraagsturing volop gaande. In welke mate moeten vraag en diensten op elkaar worden afgestemd? Lukt dat wel overal? En hoe kunnen klanten voldoende worden toegerust om hun vraag duidelijk te kunnen stellen? TEKST: HEIN ALBEDA

LIEFDADIGHEID

Vroeger waren zorg en sociale zekerheid vooral een product van liefdadigheid. Eerst was de kerk een bepalende en sturende factor. Later, aan het eind van de 19e eeuw, toen de socialistische beweging opkwam, zette ook die zich in voor liefdadigheid en steun. Nog steeds zijn in de welzijnssector en de gezondheidszorg kerkelijke of socialistische achtergronden te vinden. Dit historische patroon van bedeling en liefdadigheid reagerend op armoede en slechte gezondheid werd opgevolgd door een patroon waarbij het sterker maken van mensen in zwang kwam.

VERZORGINGSSTAAT

1932 Jan de Vries is werkloos. Hij moet dagelijks stempelen om in aanmerking te komen voor steun. Er zijn regelingen zoals de arbeidswet die mensen beschermen tegen te lange werktijden en kinderarbeid. Hij is blij met overheidsingrepen die hem beschermen tegen de macht van de ondernemers.

In de loop van de twintigste eeuw leidden

initiatieven van artsen en leken tot coöperatieve ziekenfondsen. Die fondsen beheerden ziekenhuizen, apotheken en huisartspraktijken onder lekenbestuur. Langzamerhand toonde ook de overheid zich betrokken en kwamen er grootschalige, collectief gefinancierde en professioneel beheerde instellingen, waarin de rol van leken in het beheer en bestuur werd teruggedrongen. Het systeem werd professioneler. Zo ontstond de verzorgingsstaat. Niet alleen in Nederland, maar ook in andere Europese landen ontwikkelde zich een door de overheid gereguleerd verzekeringsstelsel. Het was een grote stap vooruit, maar tegelijkertijd ging er iets van de betrokkenheid van burgers zelf verloren. De socioloog Cees Schuijt spreekt zelfs van 'een overspannen overdracht van verantwoordelijkheden naar de overheid die uitgelopen is op een anonimisering van verantwoordelijkheid'.

OPKOMEN VOOR EIGEN RECHTEN

1977 Pieter Weber is werkloos. Hij had voor de Industriebond NNV nog meegesproken



Vraagsturing draagt bij aan innovatie en geeft bedrijven die in Nederland nieuwe diensten vinden in het buitenland economische kansen."



Natuurlijk gaat vraagsturing ook wel eens fout! Wie foutloos werkt, probeert weinig nieuws uit. Fouten zijn vervelend, maar fouten die worden ontkend, maken echt boos.”

van zaken

aan de nota 'Fijn is Anders'. In deze nota werd gepleit voor meer zeggenschap van de werknemers en socialisatie van de productiemiddelen. De werkelijkheid ziet er nu anders uit. De concurrentie dwingt grote ondernemingen zich aan te passen en meer op (arbeids)kosten te letten. De scholingsmogelijkheden voor Pieter zijn gering. Alleen voor functies in bedrijfstakken en bedrijven die het meest productief zijn, is er ruimte voor scholing. Zelf heeft Pieter weinig in te brengen.

In de naoorlogse verzuiling waren het vooral de maatschappelijke organisaties die de aandacht opeisten voor zorg en sociale zekerheid. Pas in de jaren '60 en '70 komt daarin verandering. Directe deelname aan besluitvorming wordt het streven. Mensen organiseren zich minder in collectieven, de vakbonden verliezen leden. De filosofie dat mensen opkomen voor hun eigen rechten is steeds algemener geaccepteerd, maar het organiseren in een algemeen collectief is minder populair.

MARKTWERKING EN MONDIGHEID

In de jaren '80, in de periode van minister-president Lubbers, wint de markt terrein op de overheid. De overheid stuurt steeds meer op afstand. Marktwerking wordt belangrijk. In dit model zorgt de overheid niet meer voor de burgers, maar vangt hen op wanneer zij zelf niet tot een bepaald niveau van verzorging in staat zijn. De gevolgen van individuele keuzen die verkeerd uitvallen, worden minder snel collectief gedragen. Het stelsel is selectiever geworden en minder ruimhartig door beperkingen in hoogte, duur

en de groep van potentieel rechthebbenden. In het beleid is het accent nadrukkelijk komen te liggen op de activering van uitkeringsgerechtigden.

Tegelijkertijd zijn burgers mondig(er) geworden. Meer dan vroeger blijkt de slaagkans van interventies in de zorg en zekerheid groter als de klant zelf verantwoordelijkheid neemt. Hij werkt niet mee als hij niet als uniek individu benaderd wordt. De klant weet meer wat hij wil en heeft een betere opleiding. In 1979 had een op de zeven werkenden een HBO- of universitair diploma, momenteel is dat een op de vier. Ook de ouderen die meer beroep doen op de zorg zijn beter opgeleid. In 1975 had de helft van de 65-plussers hooguit basisschool, in 1995 had nog maar een op de vijf ouderen niet meer dan de basisschool gedaan. Weliswaar zijn allochtonen (en vooral Turken en Marokkanen) gemiddeld lager opgeleid dan autochtonen, toch blijkt de aanwas van de allochtone beroepsbevolking voor viervijfde uit middelbaar of hoog opgeleiden te bestaan.

VRAAGSTURING VANZELFSPREKEND

2003 Rika Leenhuizen is werkloos geweest. Maar ze is weer aan de slag. Ze heeft een reïntegratiebudget gekregen en schoolde zich bij om snel aan de slag te gaan. Haar handicap is daarbij geen bezwaar. Er is extra geld om zelf een voorziening te kunnen aanschaffen.

Anno 2003 wordt het maken van eigen keu- ▶

De effecten

Uit onderzoek van het ministerie van Economische Zaken blijkt dat vragers daadwerkelijk meer te beslissen hebben en in veel gevallen tevredener zijn. De dynamiek en vernieuwing nemen toe. Fraude of oneigenlijk gebruik doet zich in beperkte mate voor, ondanks de grotere verantwoordelijkheid die bij het individu wordt gelegd.

‘De klant wil als uniek individu benaderd worden’



„Juist door het geven van vrijheid aan cliënten kan ook verantwoordelijkheid gevraagd worden.“

zes in de zorg en sociale zekerheid als een verworven recht beschouwd. Vooral in de zorg die valt onder de Algemene Wet

‘Beide partijen moeten verantwoordelijkheid nemen’

Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) is vraagsturing sinds een jaar of twee een betrekkelijk vanzelfsprekend begrip geworden. Een cli-

ënt van de thuiszorg kan, met behulp van het persoonsgebonden budget (PGB), inmiddels zelf aangeven wanneer en hoe hij

wil worden geholpen. Ook in de sociale zekerheid wordt – zij het mondjesmaat – geëxperimenteerd met de reïntegratie van arbeidsongeschikten. Op een aantal plekken in het

land kunnen sommige WAO'ers zichzelf klaarstomen voor een nieuwe functie. Kinderen met een handicap krijgen geld

voor extra voorzieningen in het onderwijs. Ouders en school maken afspraken over de besteding. HBO-studenten krijgen vouchers, tegoedbonnen voor onderwijs, waarmee zij zelf hun opleiding kunnen samenstellen. Kleine bedrijven in Limburg krijgen researchvouchers, tegoedbonnen voor onderzoek die (onder andere) bij DSM inwisselbaar zijn. Maar er zijn ook hele ‘oude’ vormen van vraagsturing: de bijstand en kinderbijslag worden al jaren gegeven zonder voorwaarden over de besteding. ■

Dilemma's en spanningsvelden

Ondanks de gunstige effecten van vraagsturing, roept het bepaalde vragen en spanningsvelden op. Bij het stimuleren van vraagsturing is het goed om hiervan op de hoogte te zijn.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft onderzocht of 'de gewone burger' evenzeer belang hecht aan de 'modernisering' van het systeem van sociale zekerheid. Dat blijkt lang niet altijd het geval. Verlofsparen is populair, maar andere keuzen willen mensen liever aan het collectief overlaten. Zelf risico nemen is lastig en de prijs voor verkeerde keuzen is hoog. Solidariteit is bovendien voor veel mensen een belangrijk streven. Alleen jongeren en hoger opgeleiden maken liever zelf keuzen.

In 'Trends, dilemma's en beleid' (CPB / SCP 2000) stelt directeur Paul Schnabel van het Sociaal en Cultureel Planbureau dat de verzorgingsstaat niet aansluit op de samenleving, die steeds sterker 'kwalitatief individualistisch wordt bepaald'. Het individualisme in de samenleving vraagt om het geven van verantwoordelijkheid aan burgers en om ruimte om eigen keuzen te maken. Het klassieke rationele bureaucratie-model is er daarom op gericht om betrokkenheid van ambtenaren bij het individu minimaal te houden. Maar optimale dienstverlening vraagt van de ambtenaar aan het loket juist persoonlijke betrokkenheid bij de klant en inleving in zijn unieke situatie. Dat botst.

Vraagsturing vraagt een andere manier van werken. In een hiërarchische ruimte neemt de professional iets 'mee'. In horizontale verhoudingen horen veel meer tegenspraak en debat. Luisteren is niet genoeg. Er is wederkerigheid nodig. Beide partijen moeten een bepaalde verantwoordelijkheid nemen.

Vraagsturing roept een spanningsveld tussen publiek en privé op. Wie is verantwoordelijk voor bepaalde diensten: de overheid die het aanbod ontwikkelt en regelt of ondernemingen die zich laten leiden door de maatschappelijke vraag? Waar liggen de grenzen aan de markt en marktwerking? Hans Simons, voorzitter van de Raad van bestuur van het NIZW, ver-

woordde het op het congres van het ICV in oktober 2002 als volgt: 'Geen enkele situatie is gelijk. Daar zijn we het tegenwoordig over eens. Meer ruimte voor specifieke regionale en/of persoonlijke omstandigheden is een logische consequentie. Daarmee echter roep je spanning op tussen enerzijds een collectief aanbod en eigen particuliere voorzieningen. Wat hoort thuis in een basispakket zorg? En wat moeten individuen zelf regelen? We zijn nog volop zoekende naar een nieuwe, rechtvaardige balans.'

Breed Platform Verzekerden & Werk en vraagsturing

Het Breed Platform Verzekerden en Werk (BPV&W) wil vraagsturing in de sociale zekerheid en rond particuliere verzekeringen ondersteunen en stimuleren. Hoe geeft het Breed Platform dat vorm?

WAT DOET HET BPV&W?

De kern van ons werk is de positie van mensen met een gezondheidsprobleem bij de toegang tot werk en verzekeringen te versterken. Bij onze Helpdesk kunnen cliënten terecht voor informatie en advies over het verkrijgen en behouden van werk, sociale zekerheid en over het afsluiten van verzekeringen. Bij elk contact beginnen we met vraagverheldering, vervolgens gaan we na wat er is gebeurd en geven we de cliënt advies. De geanonimiseerde verhalen van bellers registreren, analyseren en verwerken we tot een beleidsadvies. De cliënt en zijn perspectief staan hierin centraal. Deze adviezen leggen we voor aan ministeries, politiek, uitvoerders of aan cliëntenorganisaties. Onze adviezen zijn gericht op betere dienstverlening en zijn een kritische toets op wet- en regelgeving en de uitvoering daarvan. Het BPV&W legt enerzijds een verbinding tussen micro- en macroniveau en anderzijds tussen onderzoek, beleid en praktijk. Wij vinden het belangrijk dat er nieuwe en werkbare handvatten komen voor innovatieve instrumenten die de handelingsmogelijkheden van het individu ondersteunen (empowerment).

EEN VRAAGGESTUURD PROJECT: 'ZIEK EN MONDIG'.

"Ik heb arm- en schouderklachten. Volgens de huisarts heb ik een peesontsteking en mag ik mijn arm niet belasten. Maar volgens de bedrijfsarts is dat niet zo en moet ik gewoon aan het werk. Ik werk nu weer drie dagen en het doet veel pijn. Wat moet ik doen?"

Meldingen als deze over gebrekkige communicatie en samenwerking tussen artsen vormden de aanleiding voor het project 'Ziek en mondig', dat in het najaar van 2003 start. Dit project is gericht op vraagsturing in de arbocuratieve samenwerking. Uitspraken van cliënten en verschillende onderzoeken laten zien dat de samenwerking tussen arbodienstverleners, met name de bedrijfsarts, en behandelende artsen niet altijd soepel verloopt. Voor de zieke werknemer is het dan lastig om te bepa-

len wat hij het beste kan doen. Vooral wanneer hij tegenstrijdige adviezen krijgt.

Het hoofddoel van het project 'Ziek en mondig' is om (meer) handelingsmogelijkheden voor de zieke werknemer te bieden. Zo kan hij zelf zijn verantwoordelijkheid oppakken en initiatieven nemen. Daarvoor is het nodig dat de werknemer zijn rechten en plichten kent en dat hij inzicht heeft in (on)mogelijkheden van zichzelf en anderen.

In het project werkt het BPV&W samen met de NFK (Nederlandse Federatie van Kankerpatiëntenverenigingen). Innovatie vanuit cliëntenperspectief is voor beide organisaties een belangrijke drijfveer.

BPV&W ALS EXPERTISECENTRUM

Het BPV&W heeft zich afgelopen jaren ontwikkeld tot een expertisecentrum. Kennis bereikt ons via individuele bellers en via ons netwerk. Die kennis gebruiken we bij onze adviezen. Onze expertise zit op het snijvlak van arbeidsrecht, sociale wet- en regelgeving en de uitvoering daarvan in relatie tot gezondheidsvragen van de meest uiteenlopende aard. Van zo'n 400 patiënten- en cliëntenorganisaties krijgen we veel kennis en met hen zetten we onze expertise in om de positie van het individu te versterken. Het bieden van ondersteuning aan patiënten- en cliëntenorganisaties bij het ontwikkelen en stimuleren van vraagsturing sluit naadloos aan bij onze kerntaak.

Breed Platform Verzekerden en Werk,

Postbus 67026, 1060 JA Amsterdam
020-4800333; info@bpv.nl; www.bpv.nl

Helpdesk Gezondheid, Werk en Verzekeringen

(elke werkdag van
12 – 20 uur) 020-4800300;
helpdesk@bpv.nl





vraagsturing betekent óók: het onderkennen van een vraag van iemand die niet zo assertief is."

BALIE

Vraag het!

Vragen over vraagsturing? Leg ze voor aan het Balie-panel!



WIE IS WIE?

De drie panelleden zijn initiatiefnemers van het ICV.

Hein Albeda is directeur van de stichting Rekenschap.

Deze stichting wil bevorderen dat overheden zich verantwoord en dat er meer aandacht komt voor behaalde resultaten. Eerder werkte hij als beleidsmedewerker bij de Consumentenbond en als consultant.

Kerst Zwart is directeur van het Breed Platform Verzekerden en Werk

(BPV&W). Eerder werkte hij voor de FNV als projectleider 'Samen voor Werk en inkomen (SWI)'.

Hans Blaauwbroek is sinds enige jaren actief als zelfstandig adviseur van 'Blaauwbroek bureau voor Vraaggestuurde Zorg'.

Hij studeerde gezondheidswetenschappen in Maastricht en werkte daarna voor het Provinciaal Patiënten/Consumentenplatform in Utrecht.

Het valt me op dat klanten steeds assertiever worden. Dat betekent in mijn werk dat klanten zich soms wel erg lastig gedragen of veel moeilijke vragen stellen. Hoe kan ik daar als professional het beste mee omgaan?

Er moet in elk geval sprake zijn van tweerichtingsverkeer. De klant mag wat van u vragen, maar u ook van de klant. Duidelijkheid hierover vooraf wil wel eens helpen. Als klanten zich agressief gedragen, helpt het bijvoorbeeld om huisregels op te hangen. Dan kunt u ze daarop wijzen. Anders ligt het als de klant lastige

vragen heeft. Daar kunt u niet omheen. De vragen van klanten zullen immers alleen maar lastiger worden. Kijk dan naar anderen. Hebben collega's een manier gevonden om meer mogelijkheden te bieden? Wie weet wat zij ontdekten. Dat kan een leuke verrassing zijn. **HA**

Vraagsturing in de sociale zekerheid is natuurlijk mooi, maar het lijkt mij ook nogal kostbaar. Iedereen wil wel van alles, moet de samenleving daaraan tegemoetkomen?

Het principe 'u vraagt en wij draaien' zouden we kunnen vervangen door 'wij draaien als u een redelijke vraag hebt'. Dat betekent dat ook gebruikers of klanten de grenzen van het mogelijke moeten kennen en accepteren. Goede informatie over rechten en plichten is dus van belang. De professionals hebben de taak om in een gelijkwaardig overleg met hun klant te bepalen wat de beste keuze is. Vraagsturing begint meestal met kleine stapjes: een zorgvuldige bejegening, meer aandacht voor de vragen van de klant en samen verantwoordelijkheid dragen voor een succesvol resultaat. Iemand die bijvoorbeeld opnieuw moet worden gekeurd, moet

goede informatie krijgen over wat hem te wachten staat en hoe hij het beste kan handelen. Zo iemand zal een eventueel tegenvallend resultaat van de herkeuring dan makkelijker accepteren. Het is eigenlijk heel simpel: iemand die serieus wordt genomen en verantwoordelijkheid krijgt, weet daar in de regel goed mee om te gaan. De samenleving kan er voor zorgen dat dat meer gebeurt. **KZ**

'Vraagsturing begint met kleine stapjes'



Een tip voor hulpverleners die te snel willen optreden: 'Ga op je handen zitten'.

Ik ben niet gerust op vraaggestuurd werken. Is vraagsturing niet alleen iets voor mondige en goed opgeleide mensen? Wordt de minder mondige patiënt hiervan de dupe?

'Brutalen hebben de halve wereld.' Of, om het positief te zeggen: assertieve mensen krijgen meer voor elkaar dan passieve. Deze wijsheid gaat ook op voor de gezondheidszorg. Niet alleen als er sprake is van vraagsturing, maar ook in de huidige situatie. Mensen die de weg kennen, mensen die goed gebekt zijn en mensen met geld worden vaak sneller en beter geholpen. Juist

in de huidige situatie geldt dat minder mondige mensen geen andere middelen hebben om te sturen.

Dat gevaar is in een nieuwe situatie ook aanwezig. Een van de taken voor klantenorganisaties is om te zorgen dat de minder mondige beter bediend wordt. Een echte vraaggestuurde organisatie zal het niet laten gebeuren dat een minder mondige klant niet wordt gehoord. **HB**

Mijn oogarts is goed, maar gedraagt zich ongeïnteresseerd en bevoogdend. Als hij klantgericht zou zijn, zou dat toch eigenlijk niet mogen gebeuren?

De beste chirurgen of oogartsen zijn niet vanzelf de beste in klantcommunicatie. Hecht u meer belang aan een goede communicatie en zijn twee artsen even goed, dan kiest u vanzelfsprekend voor de arts die u het prettigst vindt in de omgang. Maar meestal is dat niet zo. En dan moet u kiezen. De arts die het prettigst communiceert of die met de meeste vakkundigheid. Soms is iemand zo bijzonder en uw vraag zo specifiek dat u

geen keuze hebt. Hij heeft een monopolie, anderen kunnen die kwaliteit niet leveren. Dan nog kunt u hem aanspreken op omgangsvormen. Van uw klachten kan hij leren. Mondig voor uzelf opkomen, zonder dat de ander u negeert of in de verdediging schiet is een kunst. Agressieve terechtwijzingen zullen meestal niet helpen. Rustig vertellen hoe iemand op je overkomt wel. Succes! **HA**

Stoplicht

Iedere burger wordt geacht de wet te kennen. Maar kent de wetgever de burger wel? Laatst kwam ik met de fiets bij een stoplicht voor de trambaan. De tram komt eens per kwartier, het stoplicht staat echter veel vaker op rood. Het stoplicht is namelijk verkeerd geprogrammeerd, waarschijnlijk gemakkelijk gekoppeld aan dat van de auto's. Moet de overheid nu gaan handhaven? Dat is niet te doen. Iedereen die het stoplicht kent, kijkt of het veilig is en rijdt door zodra het kan. Misschien dat in de jaren '50 mensen nog stopten voor het stoplicht, nu niet meer.

Bij veel regelingen heeft de overheid uit gemak een bepaalde werkwijze gekozen die niet aansluit bij de praktijk. Het blijkt dan dat de uitvoering in de knel komt, omdat mensen niet altijd bereid zijn zich aan te passen. Wie naar de individuele situatie kijkt, zal daar niet verbaasd over zijn. Maar ondertussen zijn we dan veel vergaderingen over knelpunten verder.

Natuurlijk is het te gemakkelijk om direct geld beschikbaar te stellen aan individuen. Maar is het niet vreemder om vooraf te beslissen welke aanbieder veel geld krijgt, zonder de klant mee te laten bepalen wat het best past? De burger niet kennen kost ook geld. Vraagsturing lijkt (en is soms) ingewikkeld. Wie ons aanbodsysteem bekijkt, zal zich misschien wel meer verbazen.

Het stoplicht aanpassen aan de praktijk is zeker succesvoller dan de praktijk aanpassen aan het stoplicht. Nog steeds passen dan eigen verantwoordelijkheid, verboden, geboden en handhaving. Maar het doel wordt gemakkelijker bereikt. Daar gaat het om.



Walter Etty

Walter Etty is adviseur bij Andersson Elffers Felix.

Lokale thuiszorg:

Een kwestie van



geven en nemen

Compleet afhankelijk zijn van de regionale thuiszorg, maar het niet zo kunnen inrichten als je zelf wilt. Dat overkwam Wim Spijker (62) uit Bladel. Daarom zette hij met behulp van zijn persoonsgebonden budget een lokale thuiszorgorganisatie op. Inmiddels telt de Stichting 'U wenst' 25 cliënten en 36 medewerkers en vindt Wims initiatief op verschillende plekken in het land navolging. 'Bij ons hebben zorgcoördinatoren een totaal andere mentaliteit.'

TEKST: MARIANNE WENNEKER. FOTOGRAFIE: MARTIJN DE VRIES.

HOE KWAM JE OP HET IDEE OM EEN EIGEN THUISZORGORGANISATIE OP TE STARTEN?

'Eigenlijk is het uit noodzaak geboren, in 1997. Net als op zoveel plekken ging de regionale thuiszorgorganisatie in De Kempen fuseren. De directeur van de thuiszorgorganisatie kwam het me zelf vertellen. Voor mij zou het betekenen dat bepaalde zorgblokken niet meer konden worden ingevuld. Samen met de directeur heb ik toen bedacht dat ik voor mezelf personeel zou inhuren. Zo ontstond Stichting 'U wenst'. Eigenlijk voorzag het PGB niet in dergelijke oplossingen. Maar ik moet toegeven dat ik vrij snel 'oranje licht' kreeg omdat ik bestuurlijke ervaring heb en commissielid van de Staten Noord-Brabant ben. Ik kende mensen op beslissende posten, zoals mevrouw Erica Terpstra, die destijds staatssecretaris van VWS was. Overigens heb ik zelf nooit in het bestuur van de Stichting gezeten. Ik ben immers ook gewoon cliënt

en daarom wil ik belangenverstrengeling voorkomen.'

HOE GAAT HET IN Z'N WERK?

'Bij aanmelding wordt met cliënten een overeenkomst gesloten. Zij storten (een deel van) hun PGB-budget in het fonds van de stichting. Daaruit wordt de zorg betaald. De zorg wordt geleverd door zorgcoördinatoren en erkende hulpverleners die bij de stichting in dienst zijn. Soms komen die mee met cliënten, de meesten melden zich spontaan aan. Cliënten zijn cliënt én medewerkgever. Bij een PGB hoort immers dat je zelf verantwoordelijk blijft. Je moet weten waarover je praat en wat alles kost. Via de cliëntenraad kunnen participanten meebeslissen.'

WAAROM KAN NIET ALLE ZORG WORDEN GELEVERD DOOR DE REGIONALE THUISZORGORGANISATIE?

'We zijn altijd redelijk goed blijven samenwerken met de regionale thuiszorg. Toen ik in 1997 begon, leverden zij de eerste facilitaire zorg: een manager voor de voorbereiding en een coördinator die bereid was om

te scholen en geleidelijk zou overstappen naar mijn organisatie. Voldoende personeel om alle zorgblokken te kunnen invullen hadden en hebben zij echter niet. In totaal heb ik 50 à 60 uur zorg over zeven dagen per week nodig, waarvan dagelijks minimaal 1,5 uur in de ochtend en een paar uur 's middags. Dan moet er iemand komen om mij in bed te leggen. Binnen de regionale thuiszorgorganisatie is daar geen tijd voor. Bovendien heerst binnen de regionale thuiszorg de mentaliteit van: liever niet dan wel. Om vraaggestuurd te kunnen werken heb je een cultuuromslag nodig en die is binnen de regionale thuiszorg tot op heden nog niet gemaakt.'

CULTUUROMSLAG?

'Werken met een persoonsgebonden budget wordt door de reguliere organisaties als lastig ervaren. Ze hebben liever cliënten 'in natura' want die kunnen ze voorschrijven wat zij willen. Toen ik nog in het verpleegtehuis zat, werd ik eens per week gedoucht. Dat mocht niet langer dan zeven minuten duren. En viel mijn doucheday toevallig op een verplichte vrije dag, dan kreeg ik die



Plezier in het werk hebben en houden moet voorop staan. Wie wil geholpen worden door iemand die geen zin heeft in klanten?"



week geen douche. Wanneer mensen via een PGB zeggenschap krijgen over hun eigen zorg, kan dat natuurlijk niet meer.'

WAT IS ER ZO VRAAGGESTUURD AAN JULLIE MANIER VAN WERKEN?

'Allereerst de tijd van komen. Als ik 's morgens om tien uur in Utrecht moet zijn om een lezing te geven, moet er iemand om kwart over zes uur komen om mij uit bed te halen en te wassen. Een andere keer heb ik pas om acht uur iemand nodig. Een kwestie van afspraken maken met elkaar. In de regionale thuiszorg is dat niet denkbaar. Onze zorgcoördinatoren zijn veel flexibeler. Ook zijn ze meer bereid tot extra werkzaamheden. Een voorbeeld? 's Morgens hebben ze aan mij ongeveer drie kwartier werk. Daarna ga ik zelf m'n tanden poetsen, me scheren, et cetera. Op zo'n moment zouden de dames van de regionale thuiszorg aan tafel gaan zitten. Echt zitten, met de krant en een sigaretje. Onbenutte uren zijn dat. Onze hulpverleners daarentegen kijken rond: staat er nog afwas? Kunnen we misschien vast de (af)wasmachine aanzetten?

Vraaggestuurde zorg betekent ook dat er veel mogelijkheden zijn. Deze zomer ga ik bijvoorbeeld op vakantie naar Canada. Ik heb nu al geregeld dat er bij aankomst van

uit het lokale ziekenhuis daar zorg voor mij is. Dat betaal ik uit m'n PGB, en zelfs zo dat ik geld meekrijg om daar contact te kunnen betalen. Dat werkt perfect.'

LUKKEN ER OOK DINGEN NIET?

'Ja, het blijft natuurlijk geven en nemen, ook vanuit de

PGB'er gezien. De flexibiliteit werkt twee kanten op. Het lukt me bijvoorbeeld nog niet om op zondagmiddag zorg te krijgen. Tja, dat is dan maar zo, dan springt m'n vrouw bij. En soms klikt het niet tussen een cliënt en een zorgcoördinator of hulpverlener. Dan moet je bereid zijn het eerlijk aan te geven.'

WAT ZIJN DE VERSCHILLEN TUSSEN DE STICHTING 'U WENST' EN DE REGIONALE THUISZORG?

"Wij werken beide volgens de CAO voor de

thuiszorg, maar toch heel anders.

Sommigen willen alleen in avonddienst werken, anderen alleen 's ochtends tussen acht en half elf uur. Dat vinden we prima. Het belangrijkste is dat ze bereid zijn aan te pakken en oog hebben voor het welzijn van mensen en tijd maken voor een babbeltje.

Ze hoeven niet in het wit te lopen: als cliënt moet je niet het gevoel krijgen dat je in de ziekenboeg zit. De meesten kennen elkaar,

het is immers een kleinere club en daarom gaat het er amicaler aan toe. Er is individuele aandacht voor elke medewerker en cliënt. Het zijn de kleine dingen die het doen: een kaartje voor hun verjaardag, met de

feestdagen een kerstpakket. Verder mogen de zorgcoördinatoren en hulpverleners bij

ons meer medische handelingen verrichten. Zo is mijn coördinator door de uroloog

geautoriseerd om mij via m'n buikkatheder een bepaald medicijn toe te dienen. Voordat

zoiets in de regionale thuiszorg zou kunnen!

Een ander punt: alle hulpverleners bij ons zijn 100% verzekerd. Is er vervanging nodig, dan kan dat betaald worden. Ik denk dat dat

alles ertoe leidt dat mensen graag voor de stichting werken. We zitten nooit met een

tekort aan personeel.' ■

Nicole van den Besselaar, manager Stichting Fokus Exploitatie, over het initiatief van Wim:

'Het sterke punt van Wims initiatief is dat zijn medewerkers een grote verantwoordelijkheid hebben. Ze kunnen keuzes maken die uitgaan van de vraag van de individuele cliënt. Ze staan dicht bij de klant en worden niet gehinderd door regels en richtlijnen van een organisatie. De betrokkenheid is groot. De kleinschaligheid van het initiatief ligt hieraan ten grondslag. In grote organisaties is het lastiger om medewerkers veel verantwoordelijkheid en ruimte te geven.'

Medewerkers in grote organisaties ervaren in de uitvoering van hun werk dikwijls een spanningsveld tussen de vraag van de cliënt en de regels en richtlijnen van de organisatie. Toch heeft vraagsturing door de cliënt óók in grote organisaties kans van slagen, mits medewerkers goed gefaciliteerd worden om de individuele cliënt te bedienen. De sterke punten van Wims initiatief kunnen daarin tot voorbeeld strekken.'

www.fokuswonen.nl

Casemanagement

Opleiding, concepten en projecten

Wachlijsten in ziekenhuizen, overvolle “fase-4”-bakken bij gemeenten, zieken en arbeidsongeschikten bij bedrijven en instellingen. Al deze problemen in zorg en sociale zekerheid vragen om professionele regie. Waar kan ik terecht? Hoe krijg ik het voor elkaar om te starten met een traject? Wie levert welke kwaliteit? Allemaal vragen die een rol spelen. Casemanagement is het antwoord op die vragen.

DEFINITIE

Casemanagement is een doelgericht proces van een klant die in het kader van een bepaald vraagstuk te maken krijgt met meerdere aanbieders van diensten. Hier kunnen diverse financieringsstromen mee gemoeid zijn en meervoudige belangen een rol spelen. (Casemanagement Center, 2002)

BASISMODEL

Het Basismodel Casemanagement (CM) is een methodiek om systematisch inzicht te krijgen in het complexe klant(en)proces. De casemanager wijst op basis van de klantvraag de weg, geeft inzicht in best practices en laat zich leiden door de volgende vragen:

WIE is de klant?

WAT willen we bereiken?

HOE kunnen we dat op de beste manier bereiken?

Met het model kunnen klant en casemanager de juiste stappen zetten:

- in kaart brengen van zorgbehoefte (vraagverheldering)
- inzicht geven in keuze tussen verschillende processen (democratisering)
- zelfstandigheid van de klant bewaken (inspireren, motiveren, stimuleren en bevorderen)
- ontwikkelen van een plan op maat (vraaggerichtheid)
- het afstemmen van proceselementen zorg-/diensttrajecten (bemiddelen)
- kennis delen en beschikbaar stellen (transparantie)
- ondersteunen van de belangen van de klant (empowerment)
- bewaken en faciliteren van de resultaten zorg-/dienstproces (katalyseren)

Het Basismodel Casemanagement vormt het uitgangspunt voor de casemanagementcirkel die bestaat uit:

- de opleiding Casemanagement Zorg en Zekerheid.
- het Praktijkboek Casemanagement
- een digitaal netwerk van meer dan 300 casemanagers
- netwerkbijeenkomsten

Het opleidingsprogramma kent een landelijke en een regionale variant. De landelijke opleiding wordt vijf keer per jaar georganiseerd in het kader van loopbaanontwikkeling (reïntegratie, outplacement, herintreding). De regionale opleiding start vanaf het najaar 2003 in Den Haag en Groningen en biedt opleidingsmogelijkheden aan casemanagers die al werk hebben.

Voor meer informatie: www.casemanagementcenter.nl.

CASEMANAGEMENT SERVICES

Casemanagement Services helpt organisaties in zorg en sociale zekerheid in te spelen op alle nieuwe ontwikkelingen.

Daarbij:

- vinden wij democratisering van de (zorg)consument erg belangrijk;
- willen we de gelijkwaardigheid van aanbieder en consument bevorderen;
- menen we dat zowel de aanbieder als de consument van zorg en zekerheid een eigen ondeelbare verantwoordelijkheid heeft voor hun welzijn in de markt.

Bij onze projecten en opdrachten gaat het steeds over de ontmoeting van klant en leverancier. Aspecten die daarbij een rol spelen zijn Empowerment van klant en klantproces, klant- en accountmanagement, procesanalyse vanuit klantperspectief, transparantie en benchmarking.

Voorkeuren en keuzes van klanten staan centraal bij vraagsturing. Met klantonderzoek op het gebied van zorg en zekerheid onderzoekt Casemanagement Services doorlopend welke keuzes de klant maakt of overweegt. Informatie over klantonderzoek binnen zorg en sociale dienstverlening kunt u vinden op www.mycase.nl.

Casemanagement, het rendement van samenwerking!

Meer weten? Kijk op www.casemanagementservices.nl. Bellen mag ook: 0182-522 075.



Van Aanbodgericht tot Zelfhulp

Het ABC van vraagsturing

Vraagsturing in de zorg en sociale zekerheid is voor velen nog een abstract begrip. En bovendien komt er nogal wat bij kijken. Meer weten over bijvoorbeeld consumen- tisme, de frietsnijder van de zorg, marktwerking of transparantie? Balie helpt u op weg met het ABC van vraagsturing! TEKST: HEIN ALBEDA EN ANTOINETTE BUININK. ILLUSTRATIES: MICHIEL VAN IPEREN

A **ANBODGERICHTE FINAN- CIERING** Bij aanbodgerichte financiering krijgt een instel- ling vooraf duidelijkheid over de hoeveelheid geld. Zo kan het zijn dat een ziekenhuis halverwege het jaar geen opera- ties mag verrichten omdat het aantal toege- stane operaties 'op is'. De betaler (overheid of verzekeraar) bepaalt hoeveel en wat er aangeboden wordt. Wat de instelling of organisatie aanbiedt sluit helaas niet altijd aan bij de vragen van klanten. Men is meer gericht op de financiering dan op de klant. Beter is vraaggestuurde financiering: de klant bepaalt dat er betaald wordt.

B **ELANGENBEHARTIGING** Een essentiële voorwaarde bij vraagsturing. Wel zullen klan- tenorganisaties zich meer in de wensen van hun individuele leden moeten verdiepen, want de wensen lopen meer uit- een dan vroeger. Tegelijkertijd moet collec- tieve belangenbehartiging gericht zijn op het creëren van goede voorwaarden voor cliënten in een vraaggestuurde omgeving. Ze moet ook gericht zijn op het behartigen van belangen van zwakkere groepen binnen de samenleving en preventie. Die kunnen door de blik op individuele wensen uit beeld verdwijnen.

C **ONSUMENTISME** Consu- mentisme is opkomen voor rechten van de klant. Die rechten zijn keuzevrijheid, informatie, klachtenbehandeling en veilig- heid. Het woord kent ook een negatieve uitleg: onbeperkt consumeren, gericht op de eigen behoeftebevrediging.

D **IALOOG** Zonder dialoog is er geen vraagsturing. Cliënt en hulpverlener hebben elkaar nodig. De cliënt weet wel wat maar niet hoe, de hulpverlener weet niet wat, maar wel hoe. Beiden zijn onzeker. Samen om de tafel gaan zitten helpt je vooruit.

E **MPOWERMENT** Een begrip dat je momenteel veel hoort en moeilijk vertaalbaar is. Het gaat hierbij om het versterken van (inzicht) in de eigen autonomie en compe- tenties. Daardoor wordt een cliënt mon- diger, assertiever en krijgt meer zelfbeslis- singsmacht. En dat heeft weer een positieve uitwerking op vraagsturing.



“Is uw personeel echt tegen vraagsturing? Tegen de verwachting van het management in blijkt het personeel het soms juist geweldig te vinden. Medewerkers worden immers aangesproken op hun vaardigheden en improvisatietalent.”



Een telefoongesprek met een langdradige klant?
Ga staande telefoneren. Mensen komen dan eerder
tot hun punt, zo blijkt.”



FRIETSNIJDER VAN DE ZORG

Hoe meer loketten je als zorgvrager passeert, hoe meer het systeem gaat werken als een 'frietsnijder'. De zorg is niet geïntegreerd en speelt niet in op de patiënt als geheel. De persoon is niet het uitgangspunt. Hij wordt opgedeeld in verschillende problemen, bij elk probleem hoort een behandeling op een aparte afdeling. Vooral bij ingewikkelde aandoeningen is dat lastig.

ROEPSGEBONDEN WIJK-BUDGET

Instrument om de burger meer invloed in de eigen wijk te geven. De politiek hoeft dan niet alle details te bepalen, de wijkbewoners zoeken het zelf uit. Zij krijgen een budget dat aan de wijk besteed mag worden. Een voorbeeld van vraagsturing.

HUURSUBSIDIE

Huursubsidie zorgt ervoor dat mensen met een laag inkomen een woning kunnen huren. Dat betekent dat de aanbieder niet iedereen een lage huur hoeft te bieden en de overheid de aanbieder daarvoor geen subsidie hoeft te geven. Niet volledig vraaggestuurd, maar een alternatief voor aanbodfinanciering, waarbij de regering bepaalt in welk huis iemand mag wonen of aanbieders subsidie geeft. Er zijn plannen om de huursubsidie te veranderen in een soort voucher-systeem.

INDIVIDUELE LEERREKENINGEN

Eveneens een vorm van vraagsturing. Een individuele leerrekening is een spaarrekening voor werkenden en werkzoekenden die het geld voor scholing kunnen gebruiken. Bijdragen worden gestort door de werkgever, overheid en werknemer. De werknemer kan vervolgens zelf kiezen aan welk scholingsprogramma hij het geld besteedt.

JUISTE VERDELING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Ieder heeft een rol. Wie is waarop aanspreekbaar? In niet-vraaggestuurde systemen neemt de klant geen verantwoordelijkheden: het systeem stimuleert dat verantwoordelijkheden worden afgeschoven. De verantwoordelijkheid voor ziek en gezond zijn kan meer dan nu het geval is bij de klant liggen. De keuringsarts en arbeidsdeskundige spelen in dit proces bij voorkeur een meer adviserende dan beslissende rol. Wel blijven zij verantwoordelijk voor kwaliteit en veiligheid. De klant moet zijn verantwoordelijkheid wel kunnen waarmaken, daar is nog veel voor nodig.

KEUZEVRIJHEID

Keuzevrijheid is zeer belangrijk voor vraagsturing. Dat maakt het mogelijk wat de klant past te belonen en wat niet past of onvoldoende kwaliteit heeft links te laten liggen. Maar klanten kunnen pas kiezen als zij kunnen vergelijken. Er hoort informatie bij. Wat zijn de verschillen tussen bijvoorbeeld reïntegratiebedrijven, wat is de werkwijze en wat zijn de resultaten in vergelijking tot de anderen? Wat kozen anderen? Wat adviseert de Consumentenbond of andere klantorganisatie?

LOTGENOTENADVIES

Vraagsturing is een proces van vallen en opstaan. Lotgenotenadvies is een manier om te leren van elkaars ervaringen en fouten. Door de jaren heen zijn mensen met vergelijkbare ervaringen elkaar steeds meer op gaan zoeken om steun en advies te vinden bij elkaar. Mede door het internet wordt dat steeds makkelijker.

MARKTWERKING

Marktwerking kan vraagsturing bevorderen, maar is niet per definitie hetzelfde. Marktwerking gaat uit van organisaties die met elkaar concurreren om de gunst van de klant. Soms werkt dat uitstekend. Wie onvoldoende inspeelt op de wensen van klanten krijgt het lastig. Markten werken alleen bij meerdere vragers en aanbieders met toegankelijke informatie, binnen strikte mededingingsregels en bij strenge naleving op de controle ervan. Schaarste beperkt de keuzemogelijkheid en daarmee de mogelijkheden van marktwerking. Marktwerking kan leiden tot cherrypicking (alleen de gemakkelijkste klanten helpen).



Burgers zijn tamelijk positief over de mogelijkheden om invloed uit te oefenen tegenover een organisatie waarvan de gebruiker afhankelijk is.”
(Bron: SCP)

NIEUWE PROFESSIONALS

Volgens sommigen dreigt bij vraagsturing het gevaar van een nieuwe groep professionals, die als taak hebben om de klant te ondersteunen. De coach, de begeleider, de vraagverhelderaar, noem maar op. Niets doet de klant zelf. Loopt dat uit de hand, dan is de klant nog steeds afhankelijk en wordt de zorg duurder zonder dat de klant profiteert.

ONTVOOGDING EN OVERHEIDSINGRIJPEN

Het creëren en handhaven van een markt waar aanbieders en vragers een eerlijke kans krijgen om te handelen is een van de oudste overheidstaken. Op het eerste gezicht lijken ontvoogding en overheidsinterventie op gespannen voet met elkaar te staan. De overheid heet 'bevoogdend' te zijn. Onze geschiedenis laat echter zien dat de Nederlandse staat juist de overheid het toonbeeld wil laten zijn van de bevrijding en de vrijheid van de burger. De samenleving is het meest succesvol als de normen van burgers en bedrijven in het onderling verkeer bijdragen aan de collectieve belangen van veiligheid, gezondheid en toegankelijkheid. Ontvoogding is nodig om mensen zelf verantwoordelijkheid te laten nemen. Vraagsturing is niet bevoogdend, maar ontvoogdend.

PATIËNTENORGANISATIES

Vraagsturing heeft baat bij sterke patiëntenorganisaties. In het behartigen van collectieve belangen hebben deze organisaties al veel bereikt. In de toekomst zal de focus meer liggen op het versterken van de individuele klant of patiënt. Met behulp van informatie, tips, bevorderen van keuze, bundelen van ervaringen en daarmee aanbieders confronteren. De rol van de organisaties verandert dus wanneer vraagsturing in zicht komt.

RUIMTE VOOR PROFESSIONALS

Hulp- en dienstverleners moeten vertrouwen en ruimte krijgen om vraaggericht te kunnen werken. Met vaste protocollen en tijdschema's ontbreekt die ruimte.

QUASI VRAAGGERICHT

Hoe meer de klant in de beleidsnota centraal staat, hoe minder daar in de praktijk van terecht komt. Toen er marktwerking in het openbaar vervoer kwam, heette dat vraaggericht, maar de reiziger heeft natuurlijk niets te kiezen. Vraaggericht beleid betekent: niet alles willen regelen en risico's accepteren. Dat leidt tot reacties op de klant als 'Dat moeten klanten niet willen!'

SOLIDARITEIT

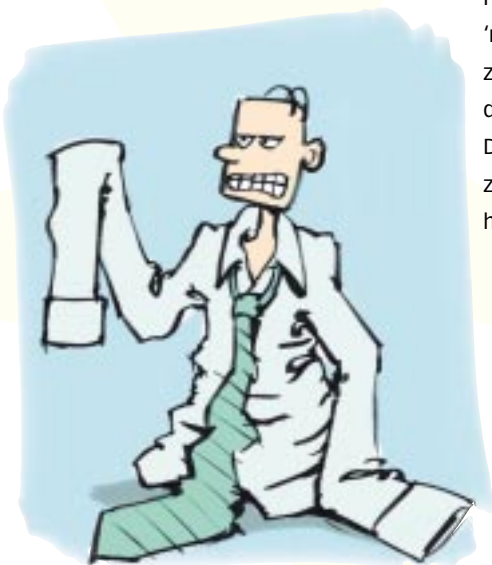
Solidariteit zou meer onder druk komen te staan als mensen met geld 'luxe zorg' voor zichzelf kunnen inkopen, terwijl dat voor anderen onbereikbaar blijft. Bij zo'n 'vraagsturing voor de rijken' zou een groeiende tweedeling het gevolg zijn. De bijstand is juist een voorbeeld van een persoonsgebonden budget avant-la-lettre. De mensen die het nodig hadden, kregen geen liefdadigheid of bonnen voor voedsel, maar gewoon geld om zelf te besteden. Vraagsturing is niet per se strijdig met solidariteit, wel met eenvormigheid en iedereen hetzelfde geven.

TRANSPARANTIE

Transparantie betekent dat een organisatie voor de buitenwereld open en inzichtelijk is. Om zelf keuzes te kunnen maken, is informatie nodig over een behandeling of over de kwaliteit van een zorginstelling. Maar die informatie moet wel beschikbaar zijn. Neem de prestaties van ziekenhuizen. Daar weten we maar weinig van, die informatie is niet openbaar. Hoe moet je dan kiezen?

UVRAAGT, WIJ DRAAIEN?
Vraagsturing is veel meer dan dat. Het gaat om de dialoog en de uitwisseling van informatie tussen twee partijen waarbij de een qua belangrijkheid niet onder doet voor de ander. Wel heeft ieder zijn rol. De klant moet niet voorschrijven wat de aanbieder moet voorschrijven. Het is een proces waarbij vrager en aanbieder gezamenlijk de beste oplossing vinden.

VRAAGVERHELDERING
Iemand die zere voeten heeft, krijgt van de schoenverkoper nieuwe schoenen, van de fysiotherapeut massage, van de diëtist misschien wel andere voeding en van de drogist misschien voetbruistabletten. De klant weet niet altijd wat hij wil, wat zijn (werkelijke) vraag is. Zowel hulpvragers als aanbieders moeten middelen in handen krijgen om de vraag zo goed mogelijk te leren verwoorden en om de vraag zo helder mogelijk te krijgen.



“Iemand met een chronische ziekte is tevens zijn eigen specialist. Hij kan de dienstverlener vaak prima adviseren.”

WEDERKERIGE ADE-
QUAATHEID EN WEDER-
ZIJDS RESPECT Beide zijn nodig voor vraagsturing.

Wederkerig adequaat wil zeggen dat beide partijen meerwaarde toekennen aan de relatie die zij onderhouden. Wederzijds respect is nodig om ruimte te bieden voor elkaars kennis, mening en voorkeuren, waardoor consensus kan ontstaan.

XL, XS Extra large of extra small: de minder geijkte maten komen in een aanbodgestuurde omgeving minder aan bod.

Het is meer gericht op het gemiddelde 'medium'. Echter, niet iedereen heeft de zelfde maat of de zelfde voorkeur. Dat vinden we in het 'gewone leven' heel normaal. Dat zouden we in de zorg en de sociale zekerheid ook moeten vinden. Pas dan heeft vraagsturing een kans.

YKEN IJken is het toetsen van een meting aan de gestelde eisen en van een ijk voorzien. Wie niet kan vergelijken met

een vaste maat, zal niet weten of iets goed is. Het ijkwezen is een oude voorziening die burgers helpt om zelf te kiezen. We weten hoeveel we krijgen als we een liter melk kopen. Dat is belangrijk om zelf te kunnen kiezen. Dat zal ook moeten gebeuren met kwaliteitsinformatie van hulpverleners en ziekenhuizen. Waar zij informatie geven, is het lang niet altijd geïjkt en dus niet vergelijkbaar.

ZELFHULP In de jaren zeventig organiseerden lotgenoten zich steeds meer in zelfhulpgroepen. Dat is een vorm van hulpverlening waaraan de professional niet te pas komt. Waar hulpverleners falen, of het zelfdoen betere resultaten geeft, komt zelfhulp op. De (ervarings)deskundigen zijn de deelnemers zelf. Een bekend voorbeeld: de AA-groepen (anonieme alcoholisten) die in de VS ontstonden en die door de jaren heen wereldwijd zijn opgericht. Zelfhulp geeft mensen meer eigen controle en vermindert de afhankelijkheid van professionals. Meestal ontwikkelen deelnemers hun eigen methodes, afhankelijk van de behoefte en van het soort problematiek.

Scholieren aan de slag met cultuurvouchers

Cultuur op

Geld ter beschikking krijgen om vervolgens zélf daarmee te kunnen beslissen welke voorstelling of tentoonstelling je wilt zien. Dat kunnen middelbareschoolleerlingen met behulp van de cultuurvouchers die OCW op aanvraag verstrekt.

Docent Annebel (26): 'Leerlingen leren in de toekomst beter keuzes te maken.'

Leerling Floris (15): 'Het leukste was dat we zelf mochten kiezen en dat we het helemaal zélf hebben geregeld.'

TEKST: MARIANNE WENNEKER. FOTOGRAFIE: MARTIJN DE VRIES.

H'et is belangrijk dat leerlingen zélf leren speuren naar culturele activiteiten die er zijn en dat ze daarin vervolgens actie ondernemen.' Annebel de Goede is ckv-docent op het Gelders Mozaïek College in

Oosterbeek. Sinds twee jaar wordt er op deze school gewerkt met cultuurvouchers die op aanvraag worden verstrekt door het ministerie van OCW. Deze school voor vmbo en havo besteedt in elk leerjaar ruim aandacht aan cultuurvakken. Ckv (cultuur en kunstzinnige vorming) is volgens Annebel 'het leukste vak dat er is'. Leerlingen krijgen er cultuur aangeboden, maar gaan er ook naar op zoek. 'Essentieel is dat de leerlingen leren zich een mening te vormen over cultuur,' vertelt Annebel. 'We zijn continu bezig met reflecteren. Ik vraag ze steeds: Wat heb je gezien? Waarom vond je het goed?

Waarom niet? En ook: waarom werkt het een wel en het ander niet?'

De ckv-lessen van Annebel zijn onderverdeeld in drie periodes, elk met een eigen thema. De derde periode is bedoeld om eigen onderzoek naar activiteiten in de regio te stimuleren. Het is in deze periode dat de vouchers van OCW worden ingezet. Middels een vorm van vraagsturing: de leerlingen mogen zelf kiezen. Helemaal vrijgelaten worden ze daarin niet, want hun keuze moet wel aan bepaalde voorwaarden voldoen.

Annebel: 'De keuze van de leerlingen moet

haalbaar zijn. We bespreken 'm daarom altijd: Waarom zou je dit wel doen en dat niet? Het afgelopen lesjaar kregen de leerlingen bovendien als opdracht mee: ga op zoek naar een activiteit waar je zelf niet zomaar naar toe gaat.'

Vraagsturing met een zweempje aanbodsturing dus? Annebel, met een lichte aarzeling: 'Het zit er allebei in. Het bevindt zich ergens tussen zelf kiezen en

gestimuleerd worden. Zelf kiezen is heel belangrijk, maar als ik het niet zou aanbieden, zou het niet op deze manier gebeuren.'

Annebel begeleidt de leerlingen bij hun keuze door ze een map met informatie ter beschikking te stellen. Daarin staat al het culturaanbod in de regio. Ook krijgen de leerlingen van haar een A-viertje met de websites van alle cultuurinstellingen. 'De leerlingen gaan daarmee zelfstandig aan de slag. Gelukkig kunnen ze er goed mee uit de voeten. De leerlingen van nu zijn bijna verlengstukken van de computer.' Annebel is verder tijdens de lessen beschikbaar voor overleg. Ze neemt er ruim de tijd voor. 'Het duurt vrij lang voordat ze begrijpen welke mogelijkheden er allemaal zijn. En dan duurt het ook nog even voordat ze werkelijk een voorstelling of tentoonstelling kiezen en plannen. Daarom zijn we hier drie lessen mee bezig.'

Als de leerlingen hun keuze hebben gemaakt, moeten ze een formulier invullen waarop ze twee keuzes mogen aangeven. Dat wordt met de docente besproken.

'Ik had echt het gevoel: dit hebben we zélf geregeld'

Annebel: 'Als ze met twee opties komen, probeer ik ze te begeleiden naar wat ze nog niet eerder hebben gedaan.' Ook wordt van de leerlingen verwacht dat ze een planning inleveren: met wie ze gaan, wanneer (het mag ook onder leestijd), wie er voor de kaartjes gaat zorgen, hoe ze ernaar toe gaan en wat de reiskosten zijn. Pas als Annebel haar fiat geeft, krijgen de leerlingen de vouchers en kunnen ze de kaartjes gaan kopen. Na afloop vindt er een vorm van verwerking plaats. Ook hierin hebben de leerlingen keuzevrijheid: ze mogen een verslag maken, maar ook kunnen ze dia's of foto's laten zien of op een andere manier verbeelden wat ze gezien hebben.

Floris Klootwijk is een van de leerlingen die afgelopen schooljaar de lessen van Annebel heeft gevolgd. Hij zat in de derde klas van het vmbo-t (theoretische richting). Uit zichzelf is hij 'niet echt nieuwsgierig naar cul-



“Sta open voor nieuwe benaderingen. Dat muzieklessen iemand beter kunnen maken, daar denk je als hulpverlener niet snel aan.”

verzoek



dat ze hun eigen budget mogen besteden. Floris beaamt dit: 'Ik vond het erg leuk om het zelf te doen. Het voorbereiden en het kiezen. Ik had echt het gevoel: dit hebben we zélf geregeld. Eerst denk je namelijk dat het best simpel is om te doen, maar uiteindelijk is het een boel geregeld. Je moet kaartjes halen, een tijd afspreken en het vervoer regelen. Nu weet ik: dit kán ik dus. Dat geeft een goed gevoel.' Heeft de ervaring met de cultuurvouchers aanstekelijk gewerkt? Floris: 'Als ik weer bonnen zou krijgen, zou ik wel weer gaan. Maar zelf doe ik er eigenlijk nooit wat aan. Ik weet niet of dat zal veranderen.' ■

Cultuurvouchers: hoe werkt het?

Cultuurvouchers zijn bedoeld om leerlingen te laten kennismaken met het cultuuraanbod én om hen daarin zelf keuzes te leren maken. Scholen kunnen jaarlijks bij OCW een aanvraag indienen. Per leerling krijgt een school € 22,50 aan vouchers en een CJP-pas ter waarde van € 12,50. De school kan zelf beslissen hoe de vouchers worden ingezet. Op het Gelders Mozaïek Oosterbeek heeft men ervoor gekozen om een deel collectief te besteden: de school boekt gedeeltelijk via een intermediair (de stichting Edu-Art) een aantal voorstellingen. Een klein deel van de vouchers, ter waarde van € 5,70, mogen de leerlingen zélf besteden, echter altijd binnen het kader van de ckv-lessen.

tuur'. Toch vond hij het onderdeel met de cultuurvouchers erg leuk. 'Samen met mijn vriend Hidde heb ik een voorstelling uitgezocht. Eigenlijk was onze eerste keus om naar het Nemo in Amsterdam te gaan, maar dat kon helaas niet omdat het Nemo de cultuurvouchers niet als betaling accepteert.' Floris en Hidde kozen uiteindelijk voor een voorstelling van Frank Groothof in Theater Junushof in Wageningen. De acteur is bekend van Sesamstraat en de voorstel-

ling was dan ook bedoeld voor kleine kinderen. Floris: 'Annebel reageerde meteen goed. Ze zei: Dat is vast een leuke voorstelling!' Om dan lachend te vervolgen: 'Een zaal vol kleine kinderen en wij staken daarboven uit. Maar daar trok ik me niets van aan. Ik ga puur voor mezelf en het was een leuke voorstelling.'

Volgens Annebel is de kracht van het werken met cultuurvouchers dat de leerlingen zelf bedenken wat ze graag willen zien en

Van aanbod- tot vraagsturing

“Al bij binnenkomst word ik geacht mij aan te passen aan de regels van de afdeling. Ik word om 6.30 uur wakker gemaakt voor bloeddrukmeten. Het is net of ik mij moet aanpassen aan het systeem.” Herkent u dit? Het is een fragment uit een gesprek met een bewoner van een zorginstelling. Ongetwijfeld herkenbaar.

Bewoners, personeel, protocollen en wensen zijn of lijken soms onverenigbaar. Vraagsturing zou een antwoord kunnen zijn in dergelijke situaties. Vraaggestuurd werken staat voor het aangaan van de dialoog met de klant en de zorg afstemmen met diens wensen en de mogelijkheden van de instelling. Werken volgens de principes van vraagsturing vergroot de kwaliteit van zorg. Het veraangenaamt voor de klant het contact met een instelling, evenals de uitvoering van het werk voor de professional.

VRAAGSTURING, WAT IS ANDERS?

Vraaggestuurd werken is een ontmoeting met de klant die ander gedrag, andere vaardigheden en andere waarden van de zorgverlener vraagt. De waarden ‘gelijkwaardigheid’, ‘gezamenlijkheid’, ‘respect voor autonomie’ en ‘gepastheid’ staan centraal in de relatie tussen klant en professional. De dialoog met de klant krijgt een dominante plaats binnen de zorgverlening. Dit vereist meerdere rollen van de professional. Naast professional ook die van dienstverlener. Soms uitdagend, soms een opgave.

Is werken vanuit aanbod daarmee verleden tijd? Nee, ook aanbodgestuurde zorg blijft nodig. Denk maar aan noodgevallen. De zorgverlener moet telkens weer een inschatting maken welk gedrag gepast is.

De onderstaande modellen geven de onderlinge verhoudingen aan tussen klant, professional en organisatie.

WAT IS NODIG?

Werken volgens een vraaggestuurd zorgconcept is niet alleen een uitdaging voor de professional. Het is een visie die organisatiebreed impact heeft en daardoor op alle niveaus van de organisatie gestalte krijgt. ‘Bezint voor u begint’ is hier dan ook bijzonder van toepassing. Het vraagt om een integraal veranderingsproces.

WAT KAN COMPLIANCE CONSULT VOOR U BETEKENEN?

Als organisatieadviesbureau met circa 25 adviseurs, werkend in de sector zorg en welzijn, zijn wij al ruim tien jaar nauw betrokken bij actuele vraagstukken van zorgvragers, zorgaanbieders, zorgverzoekers en overheden. Vraagsturing is voor Compliance Consult een vertrouwd begrip. Zo voeren wij de eindredactie van www.vraaggestuurdezorg.nl.

Vele zorginstellingen betrekken Compliance Consult bij het vormgeven van vraagsturing, vraaggericht werken en belevingsgerichte zorg.

Wij kunnen u op verschillende wijzen adviseren en ondersteunen. Visieontwikkeling, implementatie, projectbegeleiding, coaching en training on the job behoren tot de mogelijkheden.

Mocht u vragen hebben naar aanleiding van deze advertentie of gewoon eens van gedachten willen wisselen, neem dan gerust contact op met Roland Peppel en Lucie Boonekamp (0348) 493000 of kijk op onze site www.complianceconsult.nl.

Aanbodgestuurde zorg	Vraaggerichte zorg	Vraaggestuurde zorg
regie: Professional+Organisatie	regie: Klant+Professional	regie: Klant
		
Klant	Organisatie	Dienstverlener/ Professional/ Organisatie



COMPLIANCE CONSULT
ORGANISATIEADVIES

Op de bres voor de klant

Onderhandeltips voor klantenorganisaties

Klantenorganisaties willen klanten sterker maken en hen aansporen zelf actie te ondernemen. Balie geeft tips voor klantenorganisaties die met aanbieders aan het onderhandelen slaan.

1. ONDERHANDELEN OF NIET?

Vraag u allereerst af: is het wel nodig om met de aanbieder te gaan onderhandelen? Of is er een andere manier om de klanten sterker te maken? Door informatie verzamelen, vergelijken, acties organiseren of het bij elkaar brengen van lotgenoten kunt u soms meer bereiken.

2. VOORBEREIDEN

Ga na wat het belang van de ander is en wat u te bieden heeft. Let erop dat u door het verzamelen van informatie een goed beeld krijgt van de organisatie, voordat u zich een mening vormt. Formuleer een standpunt waarbij de klanten zo weinig mogelijk eigen invloed wordt ontnomen. Bedenk goede argumenten voor uw standpunt. Doe datzelfde voor het standpunt van de andere partij(en).

3. EEN PROTOCOL AFSPREKEN

Maak goede afspraken over de duur en de locatie van het gesprek. Bespreek ook de voorwaarden, zoals wie erbij aanwezig zullen zijn en het aantal gesprekken dat u maximaal wilt voeren. Spreek ook af of beide partijen uitgaan van mediastilte of niet.

4. EXPLOREREN

Luister naar de ander, vat samen wat u denkt te hebben gehoord en vraag door. Mensen willen merken dat u luistert. Het is daarom goed om te checken of u het begrijpt en te laten zien dat u de ander serieus neemt. Stel goede, positieve vragen. Geen negatieve vragen als: 'Dus u neemt dat belachelijke standpunt serieus?' of 'Dat kunt u toch niet menen?' Werk met voorbeelden en probeer uw standpunt te visualiseren. Maak bijvoorbeeld eens een filmpje van wat een klant meemaakt om uw pleidooi te ondersteunen.

5. MANOEUVREREN

Nu is het tijd om aan te geven wat u wilt. Probeer te komen tot minimumafspraken waarbij individuele klanten zelf invloed hebben. Minimumafspraken kunnen bijvoor-

beeld gaan over keuze, informatie, klachtenbehandeling en openbaarheid van prestaties. De verleiding is groot om ideeën van uw achterban gewoon over te nemen. Maar dan heeft u als onderhandelaar geen mandaat en weinig bewegingsvrijheid.

Bovendien is de achterban vaak niet meer zo uitgesproken en georganiseerd als vroeger. Maar u wilt ook weer niet te vriendelijk zijn. U zult dus een tussenweg moeten vinden. U bent vertegenwoordiger van de achterban, maar met speelruimte. Voorkom hierbij het veroordelen van de tegenpartij en toon begrip. Maar vergeet niet resultaat te behalen.

6. AFSPRAKEN MAKEN EN AFSLUITEN

U sluit af met een overeenkomst of eventueel een compromis. Zoek vooral door naar zaken die in beider belang zijn. Vergeet niet ook de controle goed te regelen. Wat zijn de sancties als de afspraken niet worden nagekomen? Wat zijn precies deze afspraken? Hoe controleer je de uitkomsten? Zo is het resultaat van uw onderhandeling achteraf meetbaar. ■

Klantenorganisaties vragen zich af wat hun nieuwe rol is. Dat is een goede zaak.

Zij kunnen leren van anderen die hen voorgingen. Welke instrumenten kunnen klanten sterker maken?

Lees meer in 'Elf bouwstenen voor vraagsturing' op de site van het ICV:

www.icv.nl



Laat een WAO'er die een opleiding volgt om weer aan het werk te gaan, zelf zijn grenzen aangeven. Hij moet dat voor de gewone wereld immers ook leren."

Metamorfose

Het Flevohuis:

De ouderenzorg heeft de afgelopen decennia een ware metamorfose ondergaan.

Bejaardenhuizen zijn veranderd in moderne zorg- en verpleegcentra.

De thuissituatie is daarbij het uitgangspunt. Balie vroeg directeur Jan van Wijk

en senior verzorgende Sylvia Ruiter hoe zij vraaggestuurd werken in het

Flevohuis. TEKST: JANNEMIEKE VAN DIEREN. FOTOGRAFIE: ROLAND REINDERS



Regelgeving wordt gecreëerd door mensen die niet met vraagsturing bezig zijn."



HET FLEVOHUIS

Het Flevohuis staat in de Indische buurt van Amsterdam en biedt wonen, zorg, dienstverlening en behandeling allemaal onder één dak. De afgelopen vijftig jaar is er veel veranderd. Het Flevohuis maakte de omslag van 'ouderwets' bejaardenhuis naar een modern en innovatief zorg- en verpleegcentrum. Dat betekende onder meer een omvangrijke verbouwing in 1995. Het Flevohuis is eigendom van de Stichting Flevohuis en Woningbedrijf Amsterdam. Het Woningbedrijf beheert en verhuurt de Flevoflats: 258 rolstoelvriendelijke woningen die door ouderen zelfstandig bewoond worden. De Stichting Flevohuis is eigenaar van veertien groepswooningen voor dementerende ouderen, een kliniek voor somatische patiënten, enkele plaatsen voor tijdelijke opname in het Orthotel en een kliniek voor (kortdurende) revalidatie. Verder zijn er een dagcentrum, een behandelcentrum en een dienstencentrum met een groot aantal voorzieningen die ook voor buurtbewoners toegankelijk zijn.

ZELFSTANDIG

Tijdens de verbouwing naar het huidige Flevohuis woonden de bewoners tijdelijk elders in de stad. Ondertussen werden ze door een huurderscommissie voorbereid op hun nieuwe, grotere zelfstandigheid en geïnformeerd over de nieuwe voorzieningen. Bij de overgang naar de meer klantgerichte werkwijze kregen de bewoners zo nodig begeleiding. Voor een groot deel van de bewoners blijkt de grotere zelfstandigheid een vooruitgang, maar volgens Ruiter zijn er patiënten die de toegenomen zelfstandigheid niet waarderen: 'Zij hebben juist behoefte aan totale zorg en veel structuur. Die moet je niet al te veel zelf laten regelen, dat willen ze gewoon niet. Ons uitgangspunt blijft wel altijd: zo zelfstandig mogelijk. Zo zullen we een nierpatiënt die veel zout over z'n eten strooit, wijzen op de risico's. Als hij het toch wil, laten we hem. Dat is dan zijn eigen beslissing.'

CLIËNTGERICHT

De huidige politieke ideologie lijkt aan te sturen op het zo lang mogelijk zelfstandig leven voor ouderen, waarbij zorg en diensten naar eigen inzicht worden ingekocht. Maar is dat ook wat de cliënt wil? Volgens Van Wijk is er ook nog steeds grote behoefte aan totale zorg, waarbij de cliënt niet zelf hoeft te bedenken welke diensten hij wanneer nodig heeft: 'Echt cliëntgericht is het bieden van de keuze tussen geheel zelfstandig en geheel verzorgd en alle fases daartussenin.'

Overigens is volledig cliëntgericht werken in het Flevohuis niet mogelijk. Daarvoor is er te weinig personeel beschikbaar. Ruiter: 'We spelen in op de wensen en behoeften van de patiënt, maar grotendeels moet hij toch mee in de groep. Zo kan iemand aangeven of hij vroeg of laat wil opstaan, maar het is niet te realiseren om iedereen op een ander tijdstip te helpen. We moeten dat in overzichtelijke blokken organiseren.' De patiënt heeft dus keuze, maar die is afgebakend.



Vraagsturing vraagt wennen aan een nieuwe rol. Het kan enige tijd duren voor de vruchten te plukken zijn.”

van bejaardenhuis naar zorgcentrum



NIEUWE VAARDIGHEDEN

Clïëntgericht werken vergt andere vaardigheden van het personeel. Verzorgenden moeten meer dan vroeger een grote mate van zelfstandigheid aan de dag leggen: zelf beslissen wat bij welke patiënt past en zoveel mogelijk inspelen op zijn wensen en behoeften. In het Flevohuis wordt gewerkt in clusters. De verzorgenden krijgen 's morgens een aantal patiënten toegewezen voor wie ze de hele dag verantwoordelijk zijn. Dat is ook duidelijker voor de patiënten. Het takenpakket omvat méér dan alleen het leveren van goede zorg. Van Wijk: 'Om bijvoorbeeld goed te kunnen functioneren in de groepswoningen waar de dementerende ouderen verblijven, moet je in staat zijn om een stimulerende of juist kalmerende sfeer te creëren.

Verpleegopleidingen zouden daarop beter kunnen inspelen.' Het werken met clusters van patiënten vergt bovendien het nodige verantwoordelijkheidsgevoel. Senior verzorgenden begeleiden het personeel bij het aanleren van deze vaardigheden. Ook is er niet altijd voldoende personeel beschikbaar om in de wensen en behoeften van alle patiënten te voorzien. Verpleeghuizen hebben te maken met een beperkt budget en ondervinden regelmatig moeilijkheden bij het invullen van vacatures. Het Flevohuis is daarin geen uitzondering. Ruiter: 'We zouden voor veel patiënten eigenlijk wel meer aandacht willen hebben. Maar dat blijft helaas moeilijk.'

'We zouden voor veel patiënten eigenlijk meer aandacht willen hebben'

UIT EN THUIS

Naast bewoners kunnen ook buurtbewoners van de faciliteiten van het Flevohuis gebruikmaken. Een uitkomst voor mensen die thuis willen en kunnen blijven wonen, maar wel behandeling, verzorging of opvang nodig hebben. Het Dagcentrum van het Flevohuis is daar speciaal voor ingericht. Dat biedt somatische en psychogeriatrische dagbehandeling en dagbehandeling voor mensen met HIV of Aids. Verder kunnen mensen bij het Flevohuis terecht voor creatieve bezigheden, fitness, theater, het restaurant, de kroeg of de winkel. Maar de zorg kan ook naar de mensen worden toegebracht. Afhankelijk van de behoefte kan het Flevohuis hulp, ondersteuning, advies en verpleging aan huis bieden. Van Wijk: 'In de toekomst zet deze trend van 'extramuralisering' door. Dat wil zeggen dat zo veel mogelijk zorg en service thuis worden geleverd.'

Stichting Flevohuis, Kramatplantsoen 101, Amsterdam
www.flevohuis.nl



Belangen bundelen in kopersgroepen

De zorgconsument aan de macht en vraagsturing als zijn wapen

DE UITDAGING

Wat zijn effectieve collectieve vormen van vraagsturing als de consument zelf over middelen beschikt om zorg te kopen? De adviesbureaus Public Health Consultants en Changing Values komen deze vraag vaak tegen en legden hem aan de deelnemers van een expertmeeting. De deelnemers, afkomstig uit alle geledingen van de zorgarena, kregen de uitdaging voorgeschoteld om zelf stappen te zetten in het ontwikkelen van kopersgroepen.

KOPERSGROEP ALS NIEUWE SPELER

Een kopersgroep als bundeling van vragers lijkt een nieuwe speler in de maatschappelijke arena. Toch zijn er voorgangers: van de coöperatieve apotheek en het onderlinge ziekenfonds tot het hedendaagse Surinaamse begrafenisfonds. Steeds gericht op zelfbeschikking en het delen van individuele risico's, overstijgen zij de mogelijkheden van individuele burgers door het combineren van koopkracht, informatie, onderhandelingskracht en (zelf)inzicht. Deelnemers hebben vooral ook gevoelsmatige redenen om deel te nemen, direct samenhangend met hun gemeenschappelijke identiteit.

VERRASSEDE KOPERSGROEPEN

Tijdens de expertbijeenkomst is het ontwikkelproces van kopersgroepen in de sectoren wonen, zorg en maatschappelijke voorzieningen nagebootst. De deelnemers moesten aandacht geven aan strategie, competenties en praktische uitrusting en keuzes maken rond onderscheidend vermogen, autonomie en ondernemingsbereidheid. De ontwikkelaars zijn aan de slag gegaan op basis van een programma van eisen. Dat leidde tot verrassende uitkomsten: de 'Kopersgroep voor huisartsenzorg', de 'Buurtcultuurgroep' voor zorggeïndiceerden, de kopersgroep 'Ziek in eigen cultuur' die zelf opleidingsplaatsen verzorgt en de 'Familiale reizen onderlinge'.

HET VERVOLG

De expertbijeenkomst krijgt de komende maanden een vervolg. De voortgang van de ontwikkeling van kopersgroepen kunt u, inclusief de uitkomsten van de expertbijeenkomst, in ieder geval volgen op de website van Changing Values. Neem gerust contact op om kennis te maken. U kunt uw ideeën voor de ontwikkeling van (eigen) kopersgroepen inbrengen in het vervolgtraject.

Zelfbeschikking en community

PUBLIC HEALTH CONSULTANTS (PHC) EN CHANGING VALUES (CV) WERKEN AAN:

- Innovatie van vraagsturing
- Integrale ontwikkeling van wonen, zorg, diensten en maatschappelijke voorzieningen

UITGANGSPUNTEN DAARBIJ ZIJN:

- Individuen en groepen met eigen identiteit
- Gemeenschappen: groepen zoals een buurt of een klant- of kopersgroep
- Zelfontwikkend vermogen

DE SPECIALISATIE VAN PHC:

- Basisgezondheidszorg en diensten
- Community development

SPECIALISATIE CV:

- Innovatie en beslisvermogen van (diensten)organisaties
- Regie over organisatieontwikkeling en fysiek ontwerp
- Behoeftemonitor met klantprofielen



C O N C E R N / Public Health Consultants

Changing Values – The art of decision making

Gerard van der Wel
gerard@changingvalues.nl
www.changingvalues.nl

Concern Public Health Consultants

Eric Heydelberg
e.heydelberg@phc-amsterdam.nl
www.phc-amsterdam.nl

BALIE Leeshoek

Over vraagsturing zijn inmiddels al veel publicaties verschenen. Balie maakte voor u een selectie.

www.devraagaanbod.nl

De vraag aan bod is een initiatief van de provincie Noord-Brabant. De site geeft beschrijvingen van instrumenten en praktijkervaringen. De provincie stimuleert met deze site vraagsturing in de zorg, sociale zekerheid en lokaal sociaal beleid. Een handige kennisbank.

www.pgb.nl

Pgb.nl is de site van Per Saldo, de belangenvereniging van mensen met een persoonsgebonden budget. De site bevat nieuws, signaleert trends en geeft de mogelijkheid voor budgethouders om elkaar te vinden. Een onmisbare site voor mensen met een persoonsgebonden budget.

www.opkopzorg.nl

Deze site voor 'koplopers in de zorg' valt onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De site is speciaal gericht op modernisering van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Er is heldere uitleg te vinden over indicatiestelling, beleid, registratie en zorg in natura.

www.icv.nl

De site van het innovatiecentrum vraagsturing heeft links, publicaties en een forum met stellingen over vraagsturing. Het centrum maakt onderscheid tussen instrumenten voor klantenorganisaties, aanbieders en beleidsmakers. Via de site kunnen ook experts op het gebied van vraagsturing gevonden worden. Het ICV heeft de ambitie de site te laten uitgroeien tot hét kenniscentrum rondom vraagsturing.

De vraag in beeld E.J. Wezenberg, **Arcon**, 55 pag., € 7,50

Met deze handleiding krijgt u inzicht in wat vragers willen van organisaties. Helaas is daar nog weinig onderzoek naar gedaan, op een aantal enquêtes na. Dit boekje beschrijft de Arcon-focusmethode, gebaseerd op het groepsinterview. Het is praktisch bruikbaar voor organisaties die inzicht willen krijgen in de vraag van klanten.

Vragender wijs, vraagsturing in de praktijk S. Baljé e.a., **ministerie van Economische Zaken**, 63 pag., gratis downloaden via www.minez.nl

Studie naar de praktijk van vraagsturing. Het rapport laat zien hoe het instrument vraagsturing positief kan werken voor de burger als afnemer van publieke diensten. Uit het rapport blijkt dat vraagsturing alleen werkt als aanbieders en vragers op hun nieuwe rol zijn voorbereid. Het boekje geeft een overzicht van leerervaringen en voorwaarden voor vraagsturing.

Elf bouwstenen voor vraagsturing H.D. Albeda, A.L. Buinink, **ICV**, 20 pag., gratis downloaden via www.icv.nl

Publicatie over vraagsturing vanuit het perspectief van klantenorganisaties. De auteurs starten bij de vrager en geven aan waarom vraagsturing zo moeilijk van de grond komt. Zij geven elf bouwstenen voor vraggestuurd werken. Het zijn bouwstenen die voortkomen uit verschillende argumentaties, soms overlappend, soms met verschillende consequenties. De bouwstenen zijn vooral gericht op klantenorganisaties; aanbieders zullen er minder mee kunnen. In een bijlage wordt ingegaan op het persoonsgebonden reïntegratiebudget en de leerervaringen met dit instrument in Midden-Nederland.

Klant in polderland H. Blaauwbroek, H. Bosselaar, K. Zwart, **ICV**, 93 pag., gratis downloaden via www.blaauwbroek.nl

Een serie opiniërende artikelen over vraagsturing. Ze zijn geschreven door mensen die in de praktijk regelmatig aanlopen tegen de knelpunten van de huidige aanbodsturing en de knelpunten die ontstaan als klanten centraal worden gesteld.

Vraagsturing, de cliënt aan het roer in de sociale zekerheid en zorg H. Bosselaar, J van der Wolk, K. Zwart, H. Spies,

Tijdschrift voor arbeid en Participatie; jaargang 23, nummer 3/4, 272 pag., € 20, excl. verzendkosten

Deze speciale uitgave van het Tijdschrift voor Arbeid en Participatie geeft in de breedte weer wat speelt op het gebied van vraagsturing. Achtergronden, beschrijvingen van casussen, werkwijzen, interviews en opinies zijn erin terug te vinden. Ook critici komen gedegen aan het woord.



Vraagsturing met een persoonsgebonden budget lijkt ingewikkeld, de huidige praktijk lijkt dat niet. Maar teken eens uit wie allemaal bezig is om het huidige aanbod te sturen."



Laat bij het meten van de klanttevredenheid de medewerkers zelf de interviews doen. Zo horen ze de reactie uit eerste hand."

De Stelling:

'Vanuit het oogpunt van financiële zekerheid hebben mensen met een WAO-uitkering er vaak belang bij de status quo te handhaven en niet in beweging te komen.'

MEE EENS

John Trouwborst, WAO'er:

'Ik zie het als mijn eigen verantwoordelijkheid om te zorgen voor financiële zekerheid. Daarom neem ik liever het zekere voor het onzekere. Dat betekent in mijn geval: niet werken, of alleen dat werk doen waarvan ik zeker weet dat ik het goed aankan. Ik voel wel dat de morele druk om aan het werk te gaan toeneemt, maar de terugkeer naar de arbeidsmarkt is bewezen veel moeilijker dan het voorkómen dat iemand in de WAO terechtkomt. Wat gebeurt er als ik aan het werk ga en het vervolgens opnieuw niet volhoudt? Overigens heb ik wel een verplichting om mee te werken aan scholing of een opleiding 'die de kans op werk aanzienlijk vergroot'. Zo'n opleiding wordt aangedragen door de uitvoeringsinstelling. Als ik dit weiger, kan dat gevolgen hebben voor mijn uitkering. In dat geval heb ik er natuurlijk minder baat bij om de status quo te handhaven.'

Op verzoek van de geïnterviewde is de naam John Trouwborst gefingeerd.

MEE ONEENS

Jannie Komduur, beleidsmedewerker Breed Platform

Verzekerden en Werk (BPV&W):

'Mensen zitten niet voor niets in de WAO. Vanwege hun gezondheid kunnen ze niet hun eigen inkomen verdienen. Maar zodra mensen zich enigszins in staat voelen om weer iets te doen, willen ze juist graag aan de slag. Het probleem is dat het hen daarbij niet makkelijk wordt gemaakt, zeker als mensen in beweging willen komen tussen twee keuringen in. Eigen initiatief wordt door de uitkeringsinstantie niet altijd beloond. Het vergeet dan nogal wat assertiviteit om een traject in werking te stellen. En het is moeilijk te achterhalen bij wie ze kunnen aankloppen en wat ze kunnen doen. Bovendien spelen angst voor een terugval en verlies van de financiële zekerheid een rol. Maar hoewel het nog weinig bekend is, bestaan er terugvalregelingen, waarbij mensen een tijdje het recht behouden op hun uitkering. Op die manier kunnen ze met een gerust hart weer aan de slag.'

Woord Zoeker

Hoe vlot bent u met vraagsturing? Puzzel mee en u weet het. Alle woorden uit de lijst staan verborgen in deze woordzoeker. De woorden staan horizontaal, verticaal of diagonaal. Zoek de woorden en streep de gevonden woorden weg.

WOORDENLIJST

Klanten	Informatie	Recht	Stem
Lotgenoten	Ruimte	Kijken	Euro
Stuntelig	Vergelijken	Patatsnijder	Koop
Mondig	Kiezen	Niet	Leken
Autonomie	Competent	Ziek	Hulp
Eenvoud	Professional	Leven	

K L A N T E N R U I M T E R J
M O N D I G E E T O N A L A O
A T I J O N U K E R R C H S N R
T G E N F I S U S O T I U T E
O E P R O F E S S I O N A L I
E N A R R A N T T D B A L E P
T O L D M G E C U E D K F K K
P T V E A U T O N O M I E E N
A E D L T L V M T O R E I N N
D N E E I N I P E K M Z E C O
I W R V E R G E L I J K E N M P
D E E E M E N T I K U N C O I
R T I N E C A E G E O B O E T
N A N V T H J N A N C K I N E
O N A P A T A T S N I J D E R N

Professionals leren om vraaggericht te werken

ZonMw werkt aan een betere gezondheid in Nederland. Op de driesprong van beleid, onderzoek en praktijk structureert en stimuleert ZonMw effectieve vernieuwing. Dat doet ZonMw door het ontwerpen en uitvoeren van subsidieprogramma's en het coördineren van onderzoek en ontwikkeling. Kennisoverdracht en implementatie van resultaten staan daarbij centraal. Het praktijk- en beleidsprogramma Chronisch Zieken heeft als doel bij te dragen aan de verbetering van de kwaliteit van leven van mensen met chronische aandoeningen. Het realiseren van vraaggerichtheid in zorg en sociale zekerheid is daarbij een belangrijk instrument.

Binnen het programma Chronisch Zieken van ZonMw lopen enkele projecten die scholing in vraaggerichtheid voor professionals ontwikkelen. Het iRv, Kenniscentrum voor Revalidatie en Handicap, voert twee van deze projecten uit. In oktober 2002 ging *Scholing in de richting van de vraag; verpleging en verzorging vanuit cliëntenperspectief* van start en onlangs *Leven met een chronische aandoening: cliëntenperspectief in indicatiestelling en verstrekingspraktijk*.

Jeanny Engels, projectmedewerker van beide projecten over *Scholing in de richting van de vraag*: 'We zijn gestart met Focusgroepen van zorgvragers. We wilden weten wat zij goede zorg vinden. De groep is tweemaal bij elkaar gekomen en we hebben bandopnames gemaakt die we naderhand af luisterden. De ervaringsdeskundige voorlichters van de Chronisch Zieken en Gehandicaptenraad zijn hierin een belangrijke partner. We zijn ook in de verpleging en verzorging gaan observeren wat mensen goede zorg vinden. We hebben daar nu een goed beeld van – ook van de individuele verschillen trouwens. En we zijn nu zover dat we de scholing kunnen gaan invullen.'

Uiteindelijk ontwikkelt het project scholingsmodules met de bedoeling deze, na een evaluatie, landelijk te implementeren in het bestaande scholingsaanbod voor verplegenden en verzorgenden. Engels: 'Uit de beroepscode van deze beroepsgroepen kun je afleiden dat vraaggericht werken de bedoeling is. Maar dat is nogal abstract geformuleerd. Wij willen met onze scholing handvatten bieden voor de concrete praktijk, voor hoe je het doet.'

Het project *Leven met een chronische aandoening* is ook gestart met een Focusgroep. Het antwoord op de vraag 'wat is een goede indicatiestelling?' bleek de deelnemers gemakkelijker af te gaan dan het antwoord op de vraag 'wat is goede zorg?' in de eerder genoemde Focusgroep. Engels: 'De deelnemers vinden dat indicatieadviseurs de verkeerde vragen stellen. Zij hebben de indruk dat die een beeld in hun hoofd hebben van bijvoorbeeld iemand met reuma en dat zij dit beeld toetsen in het gesprek. De deelnemers zouden liever zien dat het gesprek over hun persoonlijke situatie ging.' Een tweede stap in het project wordt een Focusgroep met de doelgroep van de scholing, de professionals zelf. Wanneer vinden zij dat een indicatiegesprek goed gaat en wat zijn hun behoeften aan scholing. Engels: 'We moeten hen er natuurlijk wel bij betrekken, anders zijn wij als ontwikkelaars van scholing ook niet vraaggericht bezig.' Ten slotte moet het project leiden tot een onderwijsmodule in scholing en nascholing voor indicatieadviseurs.

Eind 2003 of begin 2004 organiseert het programma Chronisch Zieken van ZonMw activiteiten rondom het thema 'scholing van professionals in vraaggericht werken'. Informatie hierover vindt u vanaf het najaar 2003 op www.zonmw.nl.



Innovatiecentrum Vraagsturing

Vraagsturing, klant centraal, vraaggericht werken. Drie actuele thema's in vele publieke sectoren. Maar wat wordt eigenlijk bedoeld met vraaggestuurd werken? Welke consequenties heeft vraagsturing voor de verantwoordelijkheidsverdeling? Het Innovatiecentrum Vraagsturing beantwoordt deze vragen!

WAAROM HET ICV?

Overall proberen organisaties beter te luisteren naar de klant en het aanbod daarop af te stemmen. Veel klantenorganisaties worstelen met de vraag hoe ze de positie van klanten kunnen versterken en wat daarin hun taken en verantwoordelijkheden zijn. Het Innovatiecentrum Vraagsturing wil vraaggestuurd werken stimuleren en zorgt ervoor dat kennis en ervaring breed beschikbaar komen. Gebruikersorganisaties spelen hierbij een belangrijke rol; de gebruiker is immers de enige die kan beoordelen of een activiteit 'vraaggestuurd' is uitgevoerd.

DOELSTELLING

Het Innovatiecentrum Vraagsturing bevordert vraagsturing in de zorg en de sociale zekerheid en wil in korte tijd de vernieuwing rond vraagsturing aanjagen. Dit doet het innovatiecentrum door:

- duidelijk te maken wat vraagsturing is en in de praktijk betekent;
- voorwaarden te beschrijven om vraagsturing mogelijk te maken;
- ondersteuning te bieden of te zoeken bij implementatie;
- deskundigen op het gebied van vraagsturing bijeen te brengen.

WAT KUNT U VERWACHTEN?

Het Innovatiecentrum Vraagsturing is deskundig op het gebied van vraagsturing in de sociale zekerheid en zorg. Aarzel daarom niet ons te benaderen! Wij kunnen u van dienst zijn bij:

- het opzetten en begeleiden van discussiebijeenkomsten op het gebied van vraagsturing;
- het ontwikkelen en toepassen van instrumenten om vraagsturing toe te passen in de praktijk;
- het toerusten van cliënten, medewerkers en managers om vraaggestuurd te werken in een vraaggestuurde organisatie;
- begeleiding van trajecten om vraagsturing in te voeren.

Bij al onze activiteiten maken wij gebruik van ons netwerk van deskundigen en (ervarings) deskundigheid van cliëntenorganisaties.

WAAR KUNT U ONS BEREIKEN?

Innovatiecentrum Vraagsturing

Nieuwstraat 42 | 1381 BD Weesp | telefoon (0294) 49 14 04 | fax (0294) 49 14 09 | e-mail info@icv.nl | website www.icv.nl