

Visie op klantbenadering en dienstverlening Decentralisaties

Inleiding

Binnen de gemeente Diemen worden op allerlei manieren en door verschillende afdelingen klanten te woord gestaan en geholpen. Toch is er een duidelijk verschil tussen het aanvragen van een vergunning of paspoort (eenmalig) en het maken van aanspraak op een uitkering of bijvoorbeeld een Wmo-voorziening (voor langere tijd en gericht op zelfredzaamheid en de kwaliteit van leven). Met de decentralisatie van de Jeugdzorg, de AWBZ en de invoering van de WvB 2012 en de Wet Werken naar Vermogen (WWNV) wordt deze laatste klantengroep groter en meer divers. Vanaf 2013 komen de klanten van de Wajong, de Jeugdzorg en de AWBZ begeleiding, naast de klanten van al bestaande regelingen WvB (straks WWNV) en WMO, gefaseerd onder verantwoordelijkheid van de gemeente te vallen. Gemeenten krijgen daarmee bijna de volledige zeggenschap over de ondersteuning van hun kwetsbare inwoners. Alleen de medische ondersteuning blijft elders ondergebracht. Er is niet alleen een samenhang tussen de verschillende regelingen, maar ook een overeenkomst in doelstellingen -ondersteuning voor de minder redzame burger en bevordering participatie- en er is overlap in doelgroepen.

Om de uniformiteit in de klantbenadering binnen de gemeente en haar partners zoveel mogelijk te waarborgen, om te voorkomen dat deze mensen binnen één instantie (de gemeente) met meerdere aanspreekpunten te maken krijgen en om met de decentralisaties een verandering te bewerkstelligen, zal in dit stuk worden ingegaan op de uitgangspunten die de gemeente en haar partners willen hanteren in haar dienstverlening aan deze klanten. Daarbij wordt aangehaakt bij landelijke ontwikkelingen en meer specifiek bij de klantbenadering, zoals die is opgenomen in de notitie 'Op weg naar de Brede HOED'. In deze notitie is de werkwijze van medewerkers van het Wmo loket geschetst.

Het is belangrijk te benadrukken dat de geschetste werkwijze niet als een statisch proces wordt gezien, maar als een proces in ontwikkeling. Vooral bij de overheveling van AWBZ klanten is er sprake van tijdsdruk. Daarom zal bij aanvang gekozen worden voor een zo werkbaar mogelijk organisatorische inbedding, die na verloop van tijd aangepast kan worden. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we uitgaan van de eigen kracht van mensen, dat we kleine vragen klein houden en dat specialistische steun zo snel mogelijk wordt ingezet. We gaan er van uit dat inwoners hun eigen keuzes maken en het recht hebben hun eigen steun te mobiliseren, organiseren en uitkiezen. Een kleine groep mensen wordt geconfronteerd met een situatie waarbij de draagkracht niet toereikend is voor de draaglast en waarbij de vraag de mogelijkheden van het reguliere ondersteuningsaanbod overstijgt. Voor die inwoners zal de gemeente de coördinatie van de zorg (tijdelijk) op zich nemen. Korte lijnen, snel signaleren, anticiperen en de juiste hulp bieden in een vertrouwde omgeving, is dan van groot belang. De klantbenadering, dienstverlening en organisatorische vormgeving staan ten dienste van deze, hieronder verder uitgewerkte, uitgangspunten.

De uitgangspunten

Er zijn enkele algemene uitgangspunten te benoemen voor de wijze waarop de gemeente de dienstverlening wil vormgeven en de klant wil benaderen.

- We gaan uit van het principe 'Eén klant of gezin, één plan'. Tussen de klantgroepen zal overlap bestaan; een klant of gezin kan gebruik maken van verschillende regelingen. De diversiteit van klanten is enorm. Het is niet ondenkbaar dat er in Diemen gezinnen zijn die gebruik maken van een uitkering, begeleiding uit de AWBZ en waarbij een kind buiten de boot valt en in aanraking komt met jeugdzorg. Voor deze gevallen geldt dat ze één aanspreekpunt hebben bij de gemeente (of een externe organisatie), dat dit

aanspreekpunt eventueel andere medewerkers erbij betreft en dat zo de vraag, niet de klant langs de verschillende cliëntondersteuners wordt geleid.

- De klant zal worden ondersteund bij, en worden aangesproken op, het zelfoplossend vermogen. Getracht zal worden om dát wat de klant zelf kan doen of oplossen -de zogenaamde eigen kracht- te versterken. Burgers zijn primair zelf, met behulp van hun netwerk, verantwoordelijk voor het oplossen van problemen. Zij voeren daarbij ook regie over de hulp en steun die zij nodig hebben. Dit stelt wel eisen aan de woonomgeving van de klant; schoon en toegankelijk, met laagdrempelige voorzieningen voor alle leeftijden en voor alle inwoners. Speelplekken, huisartsenzorg, vrijetijdsbesteding, advies en ondersteuning. Er zijn mensen die inwoners bijstaan met raad en daad. Mensen uit het eigen netwerk, de vrijwilligersorganisaties, het OKC, het Wmo-loket en de huisarts. Daar staat ook iets tegenover. We gaan er van uit dat burgers actief meewerken aan de oplossing van hun eigen problemen.
- Lokaal aanbod waar mogelijk, regionaal of bovenregionaal waar noodzakelijk. Een vertrouwd gezicht op een vertrouwde plek. Gespecialiseerde hulp wordt zoveel mogelijk in de directe omgeving van de burger geboden. We investeren in verbindingen tussen organisaties. Het toekomstige samenwerkingsverband tussen OKC en CSP in de Brede HOED is hiervan een voorbeeld.
- Om de vraag van de klant op een goede manier te behandelen, is het ook van belang om een beeld te krijgen van wat er achter die vraag schuil kan gaan. In de huidige praktijk wordt vaak met lichte methodes begonnen en als dat niet helpt wordt er steeds zwaardere zorg ingezet. De geboden zorg moet sneller, beter passen. Dit kan door aan het begin van het proces -bij het vermoeden van meer problemen of op aangeven van de klant- een uitgebreid gesprek met de klant te voeren waarin verschillende leefgebieden¹ aan de orde komen.
- We geven hulp, ondersteuning en advies zo licht als mogelijk en zo zwaar als noodzakelijk. Dit geldt voor de daadwerkelijk te verstrekken voorzieningen, maar ook voor de wijze waarop de klant benaderd wordt. Alle Diemenaren hebben wel eens vragen over zorg, financiën, relaties, opvoeden en opgroeien. Door die vragen te stellen, antwoorden te zoeken en elkaar aan te spreken als iets niet goed gaat, zorgen we er voor dat een 'gewone oplossing' gevonden kan worden. De gemeente heeft het netwerk en de instrumenten om mensen op de meest uitgebreide wijze hulp te bieden, maar er kan ook worden volstaan met een enkel gesprek, het lezen van een folder of het raadplegen van internet.
- Een klant die niet tevreden is met de dienstverlening van de gemeente of van één van haar partners kan zich beroepen op een klachtenreglement. Niet alleen heeft de gemeente een dergelijke regeling, ze verwacht dit ook van haar partners. De gemeente is zich ervan bewust dat een goede relatie tussen klant en casemanager van groot belang is voor het succes van de dienstverlening.

De organisatie

Het is een realiteit dat klanten op allerlei manieren hulp zoeken. Via burens, zorgaanbieders, vrienden of familie gaan ze op zoek naar een oplossing voor hun problemen. Niet altijd komen zij direct bij de gemeente terecht. Sommigen zijn al door externe organisaties te woord gestaan of geholpen. De diversiteit van de groepen en hun problemen is groot en de verschillende manieren waarop zij zich kunnen bewegen door het brede veld van de

¹ Er zijn een aantal leefgebieden te benoemen, bijvoorbeeld: psychisch functioneren, fysieke gesteldheid, huisvesting, financiën, praktisch functioneren en sociaal functioneren.

hulpverlening is niet altijd inzichtelijk. We beginnen daarom dicht bij huis. Voor de Wmo/AWBZ en voor de WWnV kiezen we ervoor om de intake en het casemanagement voorlopig binnen de eigen organisatie -of de partners in de Brede HOED- te houden. De schaal van Diemen staat een voorzichtig begin en een verdere uitbouw ook toe. Voor de Jeugdzorg, waarvoor op dit moment binnen de gemeente nog geen structuur staat, zal gekeken worden op welke wijze de gemeente vorm wil geven aan haar regierol.

De verder uitbouw kan eruit bestaan dat intake, indicatie en behandeling van klanten door externe organisaties zal worden afgehandeld. Deze mandaatverlening draagt bij aan het streven de lijnen zo kort en praktisch mogelijk te houden. Dit kan de klantvriendelijkheid en de on-bureaucratisering ten goede komen. Daarbij moet wel kritisch worden bekeken of de organisatie hiervoor de expertise in huis hebben, of het principe 'één gezin, één plan' en of de samenhang tussen verschillende voorzieningen gewaarborgd is. Sturing op kwaliteit en budgetbeheersing zijn ook belangrijke aandachtspunten.

Het klantproces

Het klantproces is grofweg op te delen in de volgende stappen: de aanvraag (fysiek of digitaal) of doorverwijzing vanuit een instantie, de beoordeling, de indicatie, het verstrekken van een advies, de voorziening of compensatie en tenslotte de controle op de uitvoering en het effect ervan².

Voordat burgers terecht komen in het circuit van hulpverlening, proberen ze in veel gevallen zelf tot een oplossing te komen. Een goede informatiefunctie, zowel digitaal, schriftelijk, telefonisch of persoonlijk, kan daar een grote rol in spelen.

Als de opgezochte of verstrekte informatie niet voldoende is om een vraag te beantwoorden of een probleem te verhelpen, dan komt de klant op basis van zijn of haar vraag binnen op een bepaalde plek in de gemeentelijke organisatie/Brede HOED. Hier staat een deskundige medewerker hem of haar te woord. Deze medewerker is het eerste aanspreekpunt van de klant. In veel gevallen zal het een enkelvoudige (advies) aanvraag betreffen die kan worden afgehandeld door de betreffende medewerker.

Als het eerste gesprek er aanleiding voor geeft, kunnen er meer collega's worden betrokken en besloten worden dat iemand anders als eerste aanspreekpunt (casemanager) gaat fungeren, omdat het zwaartepunt van het probleem elders ligt of bijvoorbeeld direct worden doorverwezen naar een externe organisatie. In het geval van meerdere belemmeringen of aanvragen gaat degene die als casemanager is aangewezen, in overleg met de betrokken collega's en zorgt ervoor dat de klant niet bij verschillende medewerkers van de gemeente zijn of haar verhaal hoeft te doen. Deze casemanager houdt ook zicht op de voortgang van de vragen van de klant. In een casuïstiek overleg worden de klant en zijn situatie besproken. Na verstrekking van een voorziening of doorverwijzing blijft de casemanager aanspreekpunt namens de gemeente voor externe partijen en voor de klanten.

In het geval van urgente, complexe en meervoudige zorgvragen kan ervoor gekozen worden op te schalen. Er wordt één gemeentelijke crisismanager aangesteld die er voor zorgt dat alle relevante partijen in een zorgteam worden gemobiliseerd. Dit zorgteam heeft zijn thuisbasis in de Brede HOED en zorgt er niet alleen voor dat ingewikkelde meervoudige casussen op een integrale wijze worden aangepakt, ze fungeert ook als vraagbaak voor de cliëntondersteuners in en buiten de backoffice van de Brede HOED. De crisismanager heeft doorzettingsmacht, oftewel kan besluiten opleggen en zo nodig opschalen naar bestuurders.

² Uiteraard is dit een schematische weergave van de werkelijkheid. Als gezegd komen mensen via verschillende kanalen binnen, beperkingen of problemen worden opgelost, verergeren of worden gevolgd door nieuwe.

De klant en de vraag

Door de verschillende back office medewerkers die straks in de Brede HOED werkzaam zullen zijn, zal –onafhankelijk van het soort klant- gestructureerd en uniform gewerkt gaan worden. De grondhouding van de medewerkers is gebaseerd op het idee dat de vraag van de klant centraal moet staan. Daarbij wordt ook gekeken naar de ‘vraag achter de vraag’ en wordt geprobeerd om dát wat de klant zelf kan doen of oplossen (de eigen kracht) waar mogelijk te versterken. Er is aandacht voor het sociale netwerk van de klant, maar ook voor mogelijk overbelasting van datzelfde netwerk. Het is de bedoeling dat consultants de klanten ondersteunen bij het zelf oplossen van het probleem. Alternatieven moeten de revue passeren en de klant zal meer aangesproken worden op het zelfoplossend vermogen.

Om de vraag van de klant en dát wat er achter die vraag schuil gaat goed in beeld te krijgen, zullen de back-office medewerkers gaan werken met een gestandaardiseerde werkwijze die we ‘het gesprek’ noemen. Tijdens zo`n gesprek kunnen diverse levensgebieden de revue passeren. De bedoeling hiervan is om een goed beeld te krijgen van de persoon, en in voorkomende gevallen van zijn of haar gezin. Daarnaast –en dat is in de context van de decentralisaties belangrijk- kan het gesprek ook worden benut om uit te vinden welke andere professionals en vrijwilligers al actief zijn, of zouden moeten zijn, bij deze persoon of dit gezin. Dit kan bijdragen aan de stelregel ‘één gezin, één plan’. Als resultaat van dit gesprek zal soms geconcludeerd worden dat iemand zijn of haar probleem met behulp van zijn eigen netwerk kan oplossen. Is dat niet of slechts gedeeltelijk het geval, dan zal er een traject worden gestart binnen de gemeente of indien nodig bij een externe organisatie. Hier geldt de stelregel lokaal waar mogelijk, regionaal waar nodig. Er zal sprake zijn van een goede overdracht, zodat de klant niet nog een keer uitgebreid zijn verhaal hoeft te vertellen. Hierbij worden afspraken gemaakt over de privacy van de burger en wordt de burger toestemming gevraagd om gegevens tussen hulpverleners uit te wisselen.

Om de uniformiteit van de wijze waarop klanten worden bevraagd en geholpen *te waarborgen*, zal gebruik worden gemaakt van gestructureerde vragenlijsten. Ook zullen de consultants getraind worden in het goed voeren van het gesprek. Deze nieuwe manier van werken vraagt om andere competenties van de medewerkers. Ze moeten in staat zijn om met een brede blik en over de grenzen van hun eigen specialisatie naar de klant en zijn vraag te kijken. Daarnaast is het, meer dan voorheen van belang dat ze om kunnen gaan met mensen met uiteenlopende beperkingen of problemen. Ten slotte is in het geval van multi-probleem gezinnen of personen de samenwerking met collega’s van groot belang.

Bij dit alles moet ook worden bedacht dat er een groeiende groep mensen is die zelfstandig en zeer gericht op zoek is naar informatie, advies of ondersteuning. Deze mensen komen bijvoorbeeld binnen via internet en weten welke ondersteuning ze waar kunnen krijgen. Ook ‘de eerste lijn’ moet mensen snel kunnen verwijzen naar relevante informatie of advies. Op het moment dat klanten direct een eenvoudige aanvraag in willen dienen of heel gericht advies nodig hebben, en geen behoefte hebben aan een uitgebreid gesprek, moet dat uiteraard mogelijk zijn. Goed doorvragen en samen met de klant alternatieve mogelijkheden verkennen blijft belangrijk. Voor de groep mensen met een simpele enkelvoudige vraag is ten slotte de online hulpverlening een methode die het onderzoeken waard is.

Het vervolg

De bovenstaande manier is zoals gezegd van werken geen statische en vraagt om een continue evaluatie en aanpassing. Er zijn een aantal in het oog springende aandachtspunten:

- De geschetste klantbenadering gaat wel gelden voor alle decentralisaties, maar uiteraard zijn er per decentralisatie accenten gewenst en mogelijk. Deze accenten zullen worden vastgelegd in de uitvoeringsplannen die per decentralisatie worden geschreven.
- De ingezette lijn van het werken met 'het gesprek' en de meer vraaggerichte benadering vergt de nodige inzet en training. Het werk en de doelgroep van bijvoorbeeld uitkeringsconsulenten is nu eenmaal een andere dan die van een Wmo consulent of een maatschappelijk werker. De trainingen en vragenlijsten moeten geschikt zijn voor de verschillende doelgroepen en werksoorten.
- Een integralere aanpak betekent niet alleen dat consulenten in dienst van de gemeente of werkzaam binnen de Brede HOED elkaar moeten weten te vinden, ook met de externe partners zal intensief worden samengewerkt. Goede ICT voorzieningen zijn onmisbaar in de uitwisseling van gegevens en in de samenwerking tussen verschillende teams en cliëntenondersteuners. Daarbij is de privacy van klanten een belangrijk aandachtspunt.
- Het systeem van casemanagement bij meervoudige problematiek en van het inschakelen van een zorgteam bij *complexe* meervoudige problematiek zal verder uitgewerkt moeten worden. Om hoeveel klanten het precies gaat en of een dergelijk team alleen gewenst is in het geval er kinderen betrokken zijn of ook in meer Wmo of Wwv gerelateerde zaken, zal moeten worden uitgezocht. In de eerste jaren zal daarom in pilots gewerkt worden met een dergelijk team en zal aan de hand van diverse casussen de werkwijze worden aangescherpt.
- De mandaatverlening aan externe organisaties voor wat betreft intake en indicatie aan externe organisaties zal, wanneer dit de on-bureaucratisering en de klantvriendelijkheid ten goede komt, verder worden uitgewerkt. Deze werkwijze zal eerst op bescheiden schaal binnen de Brede HOED worden uitgezet en kan later worden uitgebreid naar professionals buiten die setting. Voorop staat dat de werkwijze efficiënt (lean) moet zijn.
- Een goede organisatorische invulling, heldere afspraken en vooral een gedeelde visie op hoe we binnen de gemeente omgaan met de verschillende klantengroepen ligt aan de basis van een succesvolle, samenhangende en zich ontwikkelende werkwijze.