

**Stimulansz**  
Postbus 2758  
3500 GT Utrecht

Koningin Wilhelminalaan 5  
3527 LA Utrecht  
Telefoon 030 298 28 00  
info@stimulansz.nl  
www.stimulansz.nl

HBEL gemeenten  
T.a.v. mevrouw R. Blom  
Postbus 5  
1270 AA Huizen



datum	ons kenmerk	referentie	bijlagen
25-3-2021	21/1/u/015	GvR/KdV	1

Beste mevrouw Blom,

Al enige tijd wordt in de gemeenten Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren gesproken over waardengericht werken in het sociaal domein. Tussen bestuurders, in raden en ambtelijk. Waardengericht werken helpt de uitvoering meer naar de bedoeling te werken, helpt bij het formuleren van de gezamenlijke opdracht en kan ook als leidraad dienen bij ombuigingen of bezuinigingen.

#### **Uw vraag**

U heeft Stimulansz gevraagd om:

- Te ondersteunen het ophalen, bij- en vaststellen van de gedeelde waarden in het sociaal domein.
- Deze te bespreken met de relevante spelers binnen de gemeenten maar ook met maatschappelijke partners.
- Deze waarden te vertalen naar gewenste effecten en richtinggevend principes voor de professionals waarbij aandacht is voor een integrale aanpak en de mogelijkheid tot maatwerk.

#### **Het resultaat**

Na afloop van het traject:

- Zijn de waarden in het sociaal domein vastgelegd in een waardendocument.
- Ligt er een stevige basis voor samenwerking. De verschillende disciplines binnen het sociaal domein kennen elkaars 'wereldbeelden' en waarderen de verschillen die er tussen de terreinen en personen bestaan.
- Zijn de waarden vertaald in leidende principes waarmee consultants / klantmanagers kunnen bieden zonder dat er sprake is van willekeur.
- Hebben beleid en uitvoering gezamenlijk nagedacht over wat nodig is om maatwerk mogelijk te maken.

#### **Ons aanbod**

In de bijlage is beschreven welke stappen genomen worden om dit resultaat te bereiken. Daarbij gaan we uit van datgene dat al in de HBEL gemeenten en bij hun partners aanwezig is. Vanuit het huidige beleid en uitvoeringspraktijk halen we de waarden op en bespreken die met de gemeenteraadsleden en de colleges.

Vanuit de gedeelde waarden formuleren we met management en beleid richtinggevende principes voor de uitvoerders. Op basis van de opgehaalde waarden zal Stimulansz adviseren wat volgens haar nodig is om dit in te bedden in de praktijk.

### **Randvoorwaarden**

Het waardengericht werken moet plaatsvinden binnen de wettelijke context. Door de wetten in het sociaal domein niet als leidraad te zien maar als instrumenten om de gewenste effecten te bereiken wordt de bedoeling nagestreefd zonder juridische onvolkomenheden. Daar is wel voor nodig dat er een breed draagvlak voor en begrip van deze waarden wordt bewerkstelligd. Het leveren van maatwerk kan anders leiden tot willekeur. Daarnaast moet deze manier van werken in alle aspecten van de uitvoering ondersteund worden.

### **Organisatie**

Voor het project wordt een projectleider aangesteld. De projectleider zit de projectgroep voor en houdt zicht op de voortgang en planning. De projectleider informeert de bestuurlijk opdrachtgever en legt tussenproducten voor ter besluitvorming.

De projectleider zit ook de schrijfgroep voor.

Projectgroep met 3 beleidsmedewerkers uit gemeenten en HBEL combinatie en de projectleider

Taken:

- Het vaststellen van de reikwijdte van het veld (thema's) waarvoor waarden uitgewerkt dienen te worden.
- Het vaststellen van kernwaarden per thema.
- Het begeleiden van de activiteiten die nodig zijn om de kernwaarden op te halen.
- Het in de eigen gemeente of organisatie terugkoppelen van de voortgang en het in gang zetten van de in de eigen organisatie noodzakelijke besluitvormingsprocessen.
- Bijwonen projectgroep bijeenkomsten.

### Planning en tijdsinvestering van de HBEL gemeenten op hoofdlijnen

De bijlage geeft een toelichting per punt van deze planning.

	Dagdeel tijdsinvestering	wie	datum	ureninschatting
Projectgroep	1 elke twee weken	projectgroep	Maand 1 t/m 3	Proj leider 160 Leden 3 x 80
Ophalen kernwaarden vanuit staand beleid	3	projectgroep	Maand 1	Proj leider 12 Leden 3 x 12
Onderzoek casuïstiek voor kernwaarden	3	projectgroep	Maand 1	Proj leider 12 Leden 3 x 12
Consultatie medewerkers	1	geselecteerde medewerkers	Maand 2	Proj leider 4
Bijeenkomst raadsleden en adviesraad 2 maal	2	geselecteerde maatschappelij ke partners	Maand2	Proj leider 8
4 Interviews maatschappelijke partners over kernwaarden	4	projectgroep	Maand 2	Proj leider 16
Effectdialoog met sleutelspelers en projectgroep	2		Maand 2	Proj leider 8 Proj leden 3 x 8
Opstellen waardendocument	4	projectgroep	Maand 3	leder 16

### Onze visie op ontwikkelen

In onze visie op de ontwikkeling van medewerkers staat de 'transfer' van de individuele leerervaring naar de dagelijkse praktijk in de organisatie voorop. Er is een goede balans tussen theorie en praktijk en er vindt veel interactie plaats. We bieden de deelnemers veel ruimte om de gebruikte theorieën en modellen te toetsen op toepasbaarheid in hun dagelijkse praktijk. We hechten erg aan de verantwoordelijkheid van de deelnemer voor het eigen leerproces. Daarmee bedoelen we dat we veel aandacht besteden aan rol van de deelnemer in de eigen praktijk. We stellen veelvuldig de vraag: "Hoe kun je dit toepassen in je eigen praktijk?".

### De trainer/adviseur

Het project wordt begeleid onze adviseur Gerrit van Romunde.

Gerrit verzorgt sinds 2016 trainingen in de omgekeerde toets en begeleid vooral gemeenten bij het vormgeven van integraal beleid.

*'Ik merk hoe in het sociaal domein soms de waan van de dag regeert. Het is goed om regelmatig te kijken of je nog de goede dingen doet. En ook nog op de goede manier. Ik verhelder het effect dat u wilt bereiken, vertaal dat in werkbare afspraken en adviseer over de daarbij horende dienstverlening. Ik ben bijna dertig jaar actief in het sociaal domein. Ik schakel gemakkelijk tussen visie en uitvoering en weet politieke wens te realiseren met oog voor de bedrijfsvoering. Zo help ik uw bedoeling in het sociaal domein tot een logisch en werkend geheel te vormen.*



## BIJLAGE PLAN VAN AANPAK WAARDEGERICHT WERKEN HBEL GEMEENTEN

Binnen HBEL is behoefte aan een vernieuwd kader dat een richtsnoer kan zijn voor de dienstverlening binnen het sociaal domein. Het bestaande kader van waardengericht werken is aan herijking toe. Dat nieuwe kader moet ontwikkeld worden met alle partijen en belanghebbenden binnen het sociaal domein.

In dit plan van aanpak worden ook al de vervolgstappen beschreven om zo zicht te houden op het gehele proces. In de offerte gaat het vooralsnog om de activiteiten om te komen tot een waardendocument. Daarna zal gekeken worden welke vervolgstappen genomen (kunnen) worden. U wilt van Stimulansz een voorstel voor de begeleiding van het proces om waardengericht werken te realiseren en te implementeren. Daarbij wordt rekening gehouden met:

- De waarden zoals die in staand beleid zijn vastgelegd of daaruit te destilleren zijn
- De stappen die nu in het kader van noodzakelijke bezuinigingen worden genomen
- Casuïstiekonderzoek dat plaats vindt ten behoeve van de bezuinigingen
- De organisatorische en bestuurlijke setting in de HBEL samenwerking.

### Het resultaat

Het resultaat van dit procesvoorstel is dat de verschillende informatiegroepen optimaal betrokken zijn bij het vaststellen van de uitgangspunten van beleid binnen het sociaal domein en zich kunnen committeren aan vernieuwde kernwaarden. De medewerkers zijn getraind om met die nieuwe kernwaarden aan de slag te gaan. Zo nodig wordt ook de verordening hierop aangepast.

### Plan van aanpak

In dit plan van aanpak worden verschillende onderdelen aangegeven waaruit het traject om te komen tot waardengericht werken in HBEL kan bestaan. In onderling overleg kan gezien worden welke onderdelen ook daadwerkelijk nodig zijn en welke ontbreken.



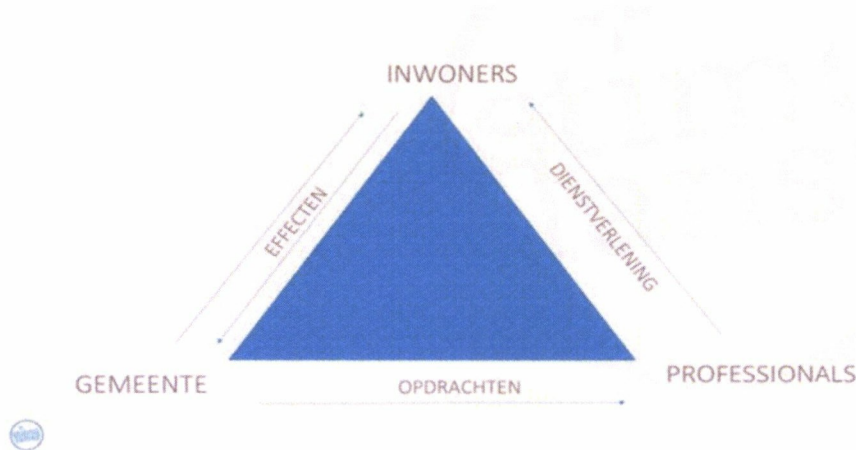
In deze bijlage is een volledig traject om te komen tot waardengericht werken beschreven. In de offerte wordt vooralsnog opgenomen het ophalen van waarden uit staand beleid, medewerkers n raadsleden, de effectdialoog, interviews met maatschappelijke partners en het verwerken van deze resultaten in een waardendocument.

## OPHALEN EN VASTSTELLEN WAARDEN

### Ophalen wat er al is in vastgestelde stukken

De raad legt maatschappelijke waarden die zij belangrijk vindt voor de toekomst van uw gemeente en vertaalt deze waarden in maatschappelijke effecten die zij met het sociaal beleid wil bereiken.

Deze waarden liggen ten grondslag aan het collegeprogramma en vinden hun weg in het beleid van de gemeente. Ze geven daarmee richting aan de uitvoerders in het sociaal domein via beleidsstukken en -regels, subsidies, inkooptrajecten etc.



Wanneer de reikwijdte van de integrale scope is bepaald kan via het bestuderen van de relevante stukken gekeken worden welke

waarden daaraan ten grondslag liggen. Vervolgens kunnen deze samengebracht worden en zo nodig geclusterd (verschillende waarden die hetzelfde beogen).

Dit kan door een kleine groep medewerkers die met de materie bekend zijn door de eigen organisatie gedaan worden. Stimulansz kan zo nodig een rol spelen bij het instrueren en begeleiden van de groep. Gemiddeld is de eigen investering zo'n 4 uur per verordening / beleidsstuk.

Resultaat:

Een document waarin onderliggende waarden zijn opgehaald. Welke waarden lagen ten grondslag aan de besluiten die we eerder genomen hebben? De verwerking volgt als we alle waarden hebben opgehaald.

### welke waarden streven we na?

vertrouwen  
dienstverlenend  
resultaatgericht  
samenwerken  
(eigen) verantwoordelijkheid  
verbinding  
betrouwbaar  
innovatie  
integriteit  
rechtvaardigheid  
rechtvaardigheid  
respect  
toegankelijkheid  
transparant



### Ophalen van waarden via casuïstiek

Aan de hand van casuïstiek uit de eigen organisatie wordt gekeken welke waarden een rol spelen (of zouden moeten spelen) waarvan de inbrenger heeft ervaren dat het moeilijk is een besluit te nemen omdat er meerdere belangen een rol spelen.

## Casus 1 Welke waarden spelen hier?



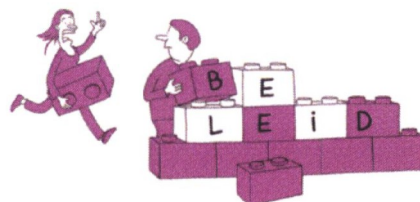
- Een bijstandsgerechtigde heeft een vaste baan voor 14 uur in de week. Hij houdt zich keurig aan alle regels en verplichtingen. Hij heeft buiten zijn schuld om een vordering van de Belastingdienst vanwege de kinderopvangtoeslag. Hij heeft het daar erg moeilijk mee. Hij wordt ontslagen en doet een aanvraag voor WW. Deze wordt afgewezen omdat hij niet aan de wekeneis voldoet. Hij vraagt nu een volledige P-wet uitkering aan.
- De man blijkt niet in SUWI voor te komen. Heeft de werkgever zijn gegevens wel doorgegeven? Was er sprake van zwart werk? Daar komt nog bij dat de man aangeeft weer bij deze werkgever aan de slag te kunnen. Helpen we zo een niet-wettige situatie in stand te houden?

Deze werkvorm leent zich voor het ophalen van waarden die niet (altijd) expliciet zijn benoemd. Ook in de mores van de uitvoering vormen zich waarden die in het DNA van een gemeente of dienst gaan zitten en die de dienstverlening aan de inwoner(s) sterk kunnen bepalen. Aan de hand van casuïstiek uit de eigen praktijk van HBEL kunnen dilemma's worden besproken en opgehaald welke waarden een rol spelen bij de uiteindelijke besluitvorming.

Het ophalen van waarden gebeurt in twee rondes. In ronde 1 wordt naar aanleiding van enkele casussen dilemma's besproken die men in het werk van alledag tegen kan komen. Opgehaald welke waarden een rol spelen bij het beoordelen van die dilemma's. Door clustering en prioritering worden de belangrijkste waarden voor HBEL naar boven gebracht.

## Dilemma's

- Is deze man verantwoordelijk voor eigen situatie? Had hij moeten weten dat hij niet in SUWI stond? Als de baan niet doorgaat komt hij, evt na sanctieperiode, volledig in de bijstand. Wat gebeurt er met de klant als hij een sanctie krijgt? Als hij kan werken, onder welke voorwaarden?



Door in gesprek te gaan en elkaar steeds te bevragen wat er speelt en waarom je tot een bepaalde conclusie komt, kom je tot een set van waarden.



Deze werkvorm leent zich voor een waardendiscussie in grote groepen. Het kan in de gemeenteraad, met maatschappelijke organisaties en met de eigen medewerkers. Voor HBEL gaan we dit vooral hanteren met de eigen medewerkers. Je doet dit groepsgewijs, groepen hebben een grootte van gemiddeld 15 mensen en doen twee sessies van ieder twee uur. Sessie 1: ophalen van waarden uit de organisatie, toepassen op casuïstiek. Sessie 2 definiëren waarden en invullen betekenis voor inwoners en organisatie.

Resultaat:

Een document waarin onderliggende waarden zijn opgehaald. Welke waarden lagen ten grondslag aan de besluiten die we eerder genomen hebben? De verwerking volgt als we alle waarden hebben opgehaald.

## welke waarden streven we na?

vertrouwen  
 dienstverlenend  
 resultaatgericht  
 samenwerken  
 (eigen) verantwoordelijkheid  
 verbinding  
 betrouwbaar  
 innovatie  
 integriteit  
 rechtvaardigheid  
 rechtvaardigheid  
 respect  
 toegankelijkheid  
 transparant



### Vastleggen van waarden in het document

We merken dat de waarden op zich nog op meerdere manieren uitgelegd kunnen worden. Soms hebben meerdere genoemde waarden eenzelfde definitie, soms worden uiteenlopende definities gegeven bij dezelfde waarde. Het is bij het vastleggen van belang om de definitie helder te krijgen. Daarnaast kan je door aan te geven wat de inwoner hiervan merkt en wat het betekent voor de eigen organisatie ook een start maken om vanuit die waarden de gewenste effecten vast te stellen en de opdrachten aan de uitvoerders vorm te geven. Bij de eerder genoemde werkvormen gebruiken we deze vorm van vastleggen.

## Opbrengst

- \* Vertrouwen
- \* Betrouwbaar
- \* Verantwoordelijkheid
- \* Verbinding
- \* Respect
- \* Resultaatgericht



Elk is uitgewerkt, een voorbeeld:

### verantwoordelijkheid

Inwoners hebben zelf regie over hun leven en gebruiken die zelfredzaamheid om hun situatie te verbeteren als het even tegen zit. Zo nodig krijgen ze daarbij ondersteuning vanuit het netwerk of instanties/gemeente. Die ondersteuning is altijd gericht op het (terug-)krijgen van die regie.

### Wat merkt de inwoner hiervan?

Ik heb de regie bij het zoeken naar een oplossing voor mijn problemen, of word daarin (tijdelijk) ondersteund. Als ik ondersteuning krijg is deze gericht op het vergroten van mijn zelfredzaamheid en het terugkrijgen van de regie. Ik word aangesproken op mijn keuzes, taken en gedrag. Ik krijg inzicht in oplossingen voor mijn hulpvraag en weet wat ik moet doen en wie/wat ik nodig heb om tot die oplossingen te komen.

### Wat betekent het voor de organisatie?

We luisteren naar de inwoner en maken samen een plan van aanpak. Daarbij staat centraal wat inwoner heeft en kan. De wensen en behoeften van de inwoner zijn leidend. We bespreken met de inwoner de gevolgen van keuzes. Steeds kijken we naar de eigen bijdrage van de inwoner om haar of zijn situatie te verbeteren en nemen dat als uitgangspunt bij besluiten..

### Effectdialoog met sleutelspelers en ambassadeurs

In een aftrapbijeenkomst wordt bij deze twee vragen uitgebreid stilgestaan met leden van het MT en eventueel senioren, kwaliteitsmedewerkers en beleidsmedewerkers. Tijdens de effectdialoog werk je de algemene grondwaarden van de organisatie uit. De effectdialoog is een manier om de bedoeling te verhelderen én te concretiseren. De uitgangspunten die geformuleerd zijn, brengt u met dit programma dichterbij de deelnemers, zodat ze voelbaar en uitvoerbaar worden. Het resultaat is een algemeen werk- en denkkader van werkprincipes, waarmee 'De omgekeerde toets' wordt ondersteund. In de effectdialoog maken de deelnemers de leidende principes van de organisatie duidelijk voor zichzelf, krijgen ze de ruimte om invulling te geven aan hun ambassadeurschap en ontwikkelen ze het gevoel dat ze ruggensteun hebben vanuit de organisatie om een mensgerichte dienstverlening te realiseren.

In de effectdialoog kijken we ook naar wat er in de weg zit om een mensgerichte dienstverlening met de omgekeerde toets te realiseren. De effectdialoog krijgt een vervolg in de training.

De effectdialoog neemt één dagdeel in beslag of twee online sessies van twee uur.

Resultaat: richtinggevende uitspraken die de uitvoerenden Richting, Ruimte en Ruggensteun verschaffen bij hun dienstverlening aan de inwoners.

### INBEDDEN IN PRAKTIJK

#### Interviews met maatschappelijke partners

Om een goed beeld van de huidige en gewenste situatie in het sociaal domein en de dilemma's door de bril van de maatschappelijke partners te bekijken worden deze maatschappelijke partners geïnterviewd. Deze interviews zijn daarnaast informatief voor de gemeenteraad om een beeld te vormen. Met een aantal maatschappelijke partners gaan we in gesprek over hun visie met betrekking tot de maatschappelijke opgaven en hun rol daarin. Wat zijn hun ambities en welke maatschappelijke effecten willen zij bereiken de komende jaren en waarom. Daarnaast worden huidige dilemma's (en oplossingen) in het sociaal domein opgehaald.

Met verwerking erbij vergt dit een tijdsinvestering van 4 uur per interview.

#### De omgekeerde toets – training voor medewerkers

Met 'De omgekeerde toets' levert Stimulansz een instrument, waarmee medewerkers in staat worden gesteld op een andere manier te kijken naar de vraagstukken in hun dagelijkse praktijk.

De omgekeerde toets gaat uit van het te bereiken effect. Met het instrument leren medewerkers te denken vanuit het effect zonder de voorwaardelijkheid van de wet uit het oog te verliezen. We laten in de training zien dat een omgekeerde denkwijze tot andere resultaten kan leiden.

Deelnemers worden na de training in staat geacht om de omgekeerde denkwijze ook daadwerkelijk te kunnen toepassen. Het effect daarvan zal binnen de teams zichtbaar zijn in een kwalitatief hoogwaardiger resultaat, waarbij de betrokkenheid van de klant zal toenemen door zowel voor de gemeente als voor de klant aanvaardbare oplossingen te realiseren.

## 5 B's klantbenadering



Beleefd



Betrokken



Behulpzaam



Begrijpelijk



Betrouwbaar

• **Begrijpelijk**  
leg dingen eenvoudig uit

• **Betrokken**  
verplaats je in de ander

• **Behulpzaam**  
denk met je klant mee

• **Betrouwbaar**  
kom je beloftes na

• **Beleefd**  
wees vriendelijk



Samen werken aan zelfstandigheid



Resultaten die vanuit het brede perspectief van het Sociaal Domein een hoger maatschappelijk rendement leveren. De omgekeerde toets is niet een instrument op zich. Binnen de organisatie brengt het een veranderproces op gang dat wij graag ondersteunen.

Een training duurt een dag. Na zo'n 8 weken is er een terugkombijeenkomst van een halve dag om te zien wat de methodiek in de praktijk heeft opgebracht.

### **De omgekeerde verordening**

De omgekeerde verordening moet een eenduidig kader bieden aan de uitvoering.

Tijdens de effectdialoog werk je de algemene grondwaarden van de organisatie uit. Met de omgekeerde verordening sluit je direct daarop aan en werk je de waarden per onderwerp nog verder uit.

Voor de mensen die bij het schrijven van de modelverordening betrokken zijn wordt eerst een training verzorgd. Hierin worden de verschillende onderdelen van de omgekeerde verordening toegelicht. Het is de bedoeling dat de gemeente vervolgens zelf aan de slag gaat. Zo nodig kan daarbij ondersteuning van Stimulansz worden ingezet, deze is in de begroting meegenomen.

### **Stakeholder- en risicoanalyse**

Stimulansz kan ondersteunen bij het opstellen van een stakeholder- en risicoanalyse die gepaard kunnen gaan met het opstellen en implementeren van waardengericht werken.

Bij een stakeholderanalyse wordt gekeken wie er invloed heeft op dit proces. Iedereen die betrokken is bij dit proces moet worden meegenomen vanaf de start om te voorkomen dat op een later moment vertraging ontstaat omdat er weerstand is. Een stakeholderanalyse geeft een beeld welke belangen er spelen, hoe die een rol krijgen in het waardengericht werken en hoe de communicatie met de stakeholder moet zijn om daaraan tegemoet te komen.

In de risicoanalyse wordt gekeken welke risico's er zijn die het behalen van het doel kunnen belemmeren. Deze risico's worden in verband gebracht met de sfeer en cultuur in de eigen organisaties en wat de context van die risico's zijn. Van elk risico wordt oorzaak, verschijningsvorm en gevolg benoemd. Uiteindelijk kan een plan opgesteld worden hoe die risico's het hoofd te bieden.

### **Afsluiting, voorwaarden en ondertekening**

Op deze offerte zijn de Algemene [leveringsvoorwaarden](#) van Stimulansz van toepassing.

Het aanbod is geldig tot 2 maanden na de datum bovenaan de offerte.

Gaat u akkoord met deze offerte? Dan ontvangt Stimulansz de bijgevoegde kopie of een pdf-document van deze offerte graag ondertekend van u terug. Dit kan per post naar Stimulansz, Postbus 2758, 3500 GT Utrecht of per e-mail naar [secretariaat@stimulansz.nl](mailto:secretariaat@stimulansz.nl).

Hebt u nog vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze offerte? Neem dan gerust contact op met Gerrit van Romunde, per mail [gerrit.vanromunde@stimulansz.nl](mailto:gerrit.vanromunde@stimulansz.nl) of per telefoon 06 -538 115 18.

Wij zien uw reactie met belangstelling tegemoet.



José Hendriksen  
directeur

Voor akkoord:

mevrouw R. Blom  
namens HBEL gemeenten