

KANTELEN IN DE PRAKTIJK

Kansen, vragen en dilemma's voor professionals

“Louter
trainen van
professionals
volstaat niet”

De Kanteling is een metafoor voor de transformatie van werkwijzen die gepaard gaat met de transitie in het sociale domein¹. Zowel burgers als zorgprofessionals worden geacht in hun verwachtingen en taakopvatting te ‘kantelen’; kijk eerst wat je zelf kunt doen of het sociale netwerk voordat een professionele kracht wordt ingeschakeld.

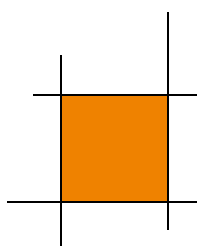
In de afgelopen jaren zijn allerlei programma's en trainingen ontwikkeld om professionals in deze ontwikkeling bij te staan. Denk aan programma's als Welzijn Nieuwe Stijl (VWS, 2010) en de Competenties Maatschappelijke Ondersteuning van Movisie (2014) die professionals richting geven aan het gewenste gedrag. Ook de Wmo-werkplaatsen dragen daar aan bij met bijvoorbeeld de methodiek 'Supportgericht werken' en de training 'Het Gesprek in 2015'. Deze training is gericht op professionals die namens gemeenten het keukentafelgesprek voeren met de burgers. Tevens hebben we vanuit de Wmo-werkplaatsen trainingen verzorgd teneinde professionals te ondersteunen bij hun nieuwe rol als professional nieuwe stijl. Vaak gaan deze programma's uit van de gedachte dat wanneer je als professional maar over de juiste competenties beschikt, de kanteling als vanzelf gaat. Op basis van onze ervaringen is echter duidelijk geworden dat louter trainen van professionals niet volstaat. Leren kantelen vraagt om een andere en dieper gaande vorm van leren die verder reikt dan de vaardigheden van de professional.

In deze publicatie beschrijven we kort wat de Kanteling inhoudt en wat deze ontwikkeling vraagt van professionals. Vervolgens geven wij een beeld van onze ervaringen in de beroepspraktijk. Waar lopen professionals tegen aan op hun weg naar gekanteld werken? In een ander deel in deze reeks duiden we deze ervaringen vanuit een theoretisch perspectief, en komen we tot een aantal concrete aanbevelingen voor een effectief en duurzaam kantelingstraject voor sociale professionals (zie de Wmo-wijzer *Leren kantelen. Transformatief leren in een wijkteam*).

¹ Zie ook de leaflet *Wat betreft de Kanteling* in deze reeks.

KANTELEN IN DE PRAKTIJK

“Het zijn de
professionals
die tot
maatwerk
moeten
komen”



Gekantelde professionals

De Kanteling vloeit voort uit de Wmo die sinds 2007 van kracht is (VNG, 2010). Zeker bij de start van de Wmo in 2007 bleven gemeenten vaak nog in voorzieningen denken (aanbodgericht) waardoor de wezenlijke doelstelling van de Wmo – meedoen door maatwerk – niet werd behaald. Vandaar dat de VNG een jaar na de invoering van de Wmo ‘de Kanteling’ introduceerde als een nieuwe manier van werken die passend zou zijn bij de doelstellingen van de Wmo. Deze werkwijze heeft betrekking op vraaggericht werken (denken in behoeften), resultaatgericht werken (zelfredzaamheid en participatie als uitgangspunt), het benutten van de eigen kracht en het sociale netwerk, meer maatwerk en meer eigen verantwoordelijkheid en wederkerigheid (wat kan de burger bijdragen om te helpen). Een proactieve opstelling van de sociale professional hoort daarbij.

‘Er-op-af’ is inmiddels een gevleugeld begrip geworden in sociaal werk, doelend op de sociale professional die niet achter zijn bureau blijft zitten na een niet-pluis-sigitaal maar gelijk actie onderneemt voordat het daadwerkelijk een probleem wordt. Ook vraagt de Kanteling van sociale professionals dat zij individuele vragen aan een collectieve aanpak weten te verbinden. Denk bijvoorbeeld aan burgers die thuis in eenzaamheid hun maaltijd van tafeltje-dek-je verorberen maar wellicht meer plezier beleven in een wijkrestaurant waar ze tegen een bescheiden bedrag een maaltijd krijgen en ook nog eens onder de mensen zijn.

De Kanteling maakt deel uit van een ingrijpende verandering waarin bestaande routines en organisatievormen niet meer voldoen en nieuwe werkprocessen, organisatievormen en organisatiecultuur worden ontworpen; de zogenaamde transformatie. Men werkt toe naar een nieuwe structuur voor de toegang tot zorg en ondersteuning; niet meer het recht op een individuele regeling of voorziening staat centraal, maar de individuele behoefte van de burger. Daarmee verandert de relatie tussen burger en overheid. Voorheen waren aanspraken concreet benoemd en juridisch afdwingbaar. In de nieuwe wetgeving (Wmo 2015 en Jeugdwet) is dit ruimer geformuleerd: maatwerk is het devies. Voor professionals is in dit kader een belangrijke rol weggelegd. Al dan niet aan de keukentafel zijn zij diegenen die tot dit maatwerk moeten komen, tenzij de beschikking elders in de gemeentelijke organisatie wordt afgewogen. En daarbij worden ze geacht vooral eerst naar de eigen kracht van de burger en diens netwerk te kijken: wat zijn eigen mogelijkheden voordat professionele ondersteuning wordt ingezet?

KANTELEN IN DE PRAKTIJK

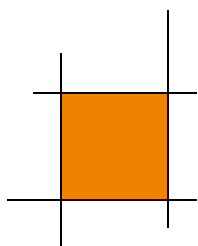
In het ideale gesprek wordt een integrale inventarisatie uitgevoerd over meerdere leefgebieden, om na te gaan wat goed gaat en op welke punten ondersteuning nodig is. Voordeel is dan dat bij het zoeken naar oplossingen samenhang wordt gerealiseerd maar ook de positieve krachten worden benoemd en benut. Om de hulpafhankelijkheid van professionals te verminderen, wordt de zorgkracht van het sociale netwerk van de burger als een belangrijk uitgangspunt voor de mogelijke oplossingen genomen. Wat kunnen andere mensen voor de burger betekenen – en de burger omgekeerd ook voor hen – en wat hebben zij aan ondersteuning nodig om deze bijdrage te kunnen bieden? Op deze wijze blijft de burger verbonden met zijn eigen leefomgeving in plaats van dat hij terecht komt in een hulpverleningscircuit.

Om kort te gaan evolueert de professional binnen de Kanteling van een professional die zelf burgers individueel ondersteunt naar een generalistisch ingestelde coach die burgers met hun netwerk stimuleert het vooral zelf te doen en hen (weer) weet te verbinden met de eigen leefomgeving en daarvoor ook de randvoorwaarden creëert. Waar de burger eigenaar is van zijn eigen plan en daar de regie over heeft samen met de mensen die belangrijk voor hem zijn. De professional faciliteert vooral in plaats van daadwerkelijk zelf hulp te bieden.

Kantelen is nog niet zo eenvoudig

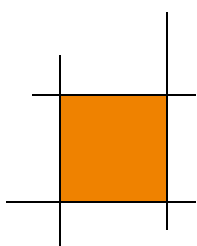
Een gekantelde professional ben je niet van de één op de andere dag. Als trainers en onderzoekers zijn we betrokken geweest bij een aantal trajecten waar professionals zich wilden maar soms ook moesten ontwikkelen tot gekantelde professionals. Het betrof hier scholings- en ontwikkelingstrajecten van nieuw gevormde teams die een omslag wilden maken naar bijvoorbeeld krachtgericht werken of hun bejegening naar burgers eens goed onder de loep namen 'hoe zijn onze gekantelde manieren?'. Maar ook de pilots van de module 'Het Gesprek' leverden inzichten op over de praktijk van alledag. Tot slot leerden we juist ook van onze 'mislukte' pogingen om aansluiting te vinden met de beroepspraktijk; waar liep onze samenwerking met professionals spaak om samen tot een gekantelde beroepspraktijk te komen? Op basis van deze ervaringen komen we tot de volgende thema's die de gekantelde beroepspraktijk parten spelen maar ook kansen bieden voor verbetering. Want dat trof ons ook in de contacten met het werkveld: er is veel enthousiasme en bereidheid om het anders te doen. Maar wat is daar voor nodig?

“Er is veel
enthousiasme
en bereidheid
om het anders
te doen”



KANTELEN IN DE PRAKTIJK

“De Kanteling
als kans
voor beroeps-
innovatie”



Gebrek aan een duidelijk kader

Wanneer professionals geacht worden maatwerk te leveren vanuit een compleet nieuwe setting, is het belangrijk te weten binnen welke kaders zij opereren. Wanneer dit immers niet helder is, wordt het lastig om gekanteld te handelen. Zeker in de opstartfase waarin veel teams verkeerden tijdens onze ondersteuningstrajecten, was er vaak nog veel onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid varieerde van ‘hoeveel gesprekken mag ik eigenlijk voeren’ tot het wel of niet een vaste positie hebben in het team. Samen een gekanteld gesprek gaan voeren, werpt dan steeds allerlei vragen op die in de voorwaardelijke sfeer liggen: wat kan ik de burger toezeggen, hoeveel gesprekken mag ik voeren, ga ik het gesprek straks eigenlijk wel voeren of iemand anders? Antwoorden op deze vragen waren niet altijd voorhanden. De wisselingen van teamleiders en de inzet van externen leek daar mede debet aan te zijn; ook gemeenten waren nog zoekende naar hoe ze de wijkteams wilden inrichten.

Weerstand

Bij gebrek aan een duidelijk kader en een goede motivatie waarom het dan anders moest, gecombineerd met onzekerheid over de eigen toekomst, groeide bij sommige professionals de weerstand. Opdrachtgevers hadden dan wel een visie op gekanteld werken maar ook zij wisten (nog) niet wat zij dan concreet van professionals op de werkvloer verwachtten. Scholing van professionals werd dan al snel als oplossing gezien om gekanteld werken handen en voeten te geven. Tenslotte dient de Kanteling in de relatie tussen burger en professional daadwerkelijk zijn beslag te krijgen. Soms ervoeren professionals deze scholing dan als een opgelegde verplichting. “Hoezo scholing? ik heb nooit klachten gehad over mijn werk en nu doe ik het ineens kennelijk niet goed”. “Waarom moet het anders, wat moet dan anders en waarom moeten wij dat doen?” Het was belangrijk in het scholingstraject hier voldoende aandacht aan te geven. Hierdoor zwakte de weerstand af en verdween zij wanneer de Kanteling vooral als kans voor beroepsinnovatie werd gezien.

Verlies van een duidelijke identiteit

De onzekerheid over de eigen toekomst betrof ook de ontwikkeling van de eigen beroepsidentiteit. “Ik ben maatschappelijk werker maar wie ben ik als welzijnsconsulent?” In het oefenen van een gesprek tijdens een training werd dit al zichtbaar bij iets simpels als jezelf voorstellen aan een burger.

KANTELEN IN DE PRAKTIJK

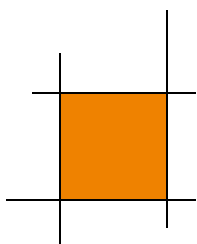
Wie zeg je dat je bent? Een lid van het wijkteam of hou je toch vast aan de oorspronkelijke identiteit van maatschappelijk werker of verpleegkundige? Professionals vinden het lastig dat burgers het wijkteam en de leden daarvan nog niet als zodanig kennen. Dan is maatschappelijk werker veel duidelijker. Maar zelf weten ze ook niet wat dan precies een term als bijvoorbeeld welzijnsconsultant inhoudt. Beroepsidentiteit geeft richting aan wie je bent en wat de ander van jou kan verwachten. Maar hoe krijgt dit een plek binnen een nieuwe constellatie als het wijkteam?

Eigen overtuiging wat goede ondersteuning is

Kreeg je als professional in de opleiding misschien vooral mee dat je in het belang van de cliënt moet handelen, nu ben je ook uitvoerder van beleid dat in een politieke context tot stand is gekomen en dat politiek geladen is. Waar je enerzijds namens de gemeente de taak hebt om tot – vaak zo goedkoop mogelijke – maatwerkarrangementen te komen en anderzijds geen steken mag laten vallen. Datgene wat de Kanteling binnen een gemeente van de professional vraagt, ligt niet altijd in lijn met de overtuiging van de professional zelf. Vooral wanneer deze in oude omstandigheden gewend was om meer te kunnen betekenen voor burgers. “Soms voelen burgers mijn twijfel als ik hen minder kan geven dan dat ik eigenlijk zou willen”, aldus een voormalig CIZ-medewerker die nu in een stadsteam werkt. Dat beperkt haar in het handelen.

Botsende logica's en machtsverschillen

In de meeste sociale teams zijn professionals samengebracht met verschillende expertises: maatschappelijk werkers, jeugdzorgmedewerkers, GGZ-agogen, Wmo-consulenten en voormalig CIZ-medewerkers. Vanuit verschillende invalshoeken kijken zij naar het vraagstuk dat voorligt. Medewerkers van de gemeenten hebben daarbij een aparte positie; enerzijds zijn zij lid van het team maar anderzijds vertegenwoordigen zij tevens de gemeente. Zij komen uit een praktijk waarbij volgens duidelijke regels tot een beschikking voor een burger wordt gekomen (rechtsgelijkheid). Dit staat haaks op de maatwerkgedachte waarbij juist de regels meer moeten worden losgelaten om tot individueel maatwerk te kunnen komen. Niet elke ambtenaar leek daarvan te zijn overtuigd. Zo maakte een Wmo-consulent zich oprecht zorgen toen we een mogelijk scholingstraject bespraken met een sociaal wijkteam in oprichting waar zij nu ook deel van uitmaakte. “Ik vind het van belang dat we in het traject het wiel niet opnieuw gaan uitvinden. Bijvoorbeeld als het gaat om werkprocessen. Gemeenten werken echt anders dan zorgaanbieders.”



KANTELEN IN DE PRAKTIJK

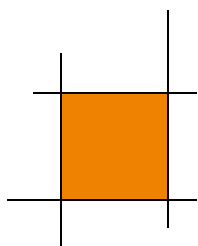
Gemeenten vervullen als opdrachtgever en uitvoerder van het beleid dus een dubbelrol; enerzijds contracteren zij partijen, dienen ze de hand op de knip te houden maar willen ze ook samenwerken met partijen in het veld. In de praktijk wordt deze samenwerking overschaduwd door deze machtsverschillen; professionals voelen niet altijd de ruimte om hun expertise daadwerkelijk in te zetten. Volgens de Transitiecommissie Sociaal Domein zijn er aanwijzingen dat gemeenten de 'vrije schemerzone' waarin het maatwerk tot stand moet komen, weer opvullen met protocollen en regels. Of gemeenten bereid zijn deze beheersingsreflex los te laten, is nog de vraag. Zo kunnen gemeenten bijvoorbeeld vanuit de noodzaak rond te komen met beperkte budgetten huiverig zijn om verordening en regels al te veel los te laten. Maar gemeenten kunnen niet alleen bepalend zijn t.a.v. de werkprocessen; zij kunnen ook beslissen wie deel mag uitmaken van een team.

Praktijkvoorbeeld

Na afloop van een training van een wijkteam wil één teamlid nog napraten. Zij geeft aarzelend aan dat zij de veiligheid die zij aanvankelijk voelde, inmiddels niet meer ervaart. Ze had steeds het idee dat ze voor flink wat uren naar het wijkteam zou willen worden gedetacheerd maar twijfelt er aan of ze dat nu nog wel wil. Vooral omdat een Wmo-ambtenaar haar werkwijze aan de kaak heeft gesteld bij haar werkgever. Dit is een probleem; de gemeente bepaalt immers welke organisatie volgend jaar aanbesteed wordt en dan kun je geen slechte pers gebruiken. Het teamlid ervaart een sterke dominantie van de gemeente t.a.v. de werkwijze van het team. De medewerkers van de gemeente weten precies wat de beleidsdoelstellingen van de gemeente zijn en menen ook te weten wat de juiste aanpak is om deze doelstellingen te realiseren. Het teamlid beticht de ambtenaren ervan een negatieve kijk te hebben op burgers als zijnde claimende zeurkousen, en op professionals van zorgaanbieders die juist te veel de neiging zouden hebben deze burgers te pampieren.

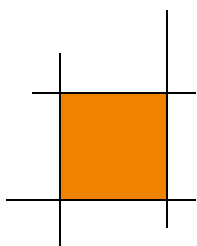
Professional wordt teruggeworpen op zichzelf

De Kanteling brengt voor- en nadelen met zich mee voor zowel de burger als de professional. Burgers kunnen weliswaar zelf hun keuzes in zorg en ondersteuning aangeven maar uiteindelijk beslist de gemeente, al dan niet op voorspraak van het wijkteam, wat de burger aan voorzieningen krijgt. Omdat de wet ruim is geformuleerd, zijn zorg en ondersteuning juridisch niet zo makkelijk afdwingbaar. De professional zal in overleg met de burger en diens netwerk tot een passend arrangement moet komen maar dient zich bij maatwerkvoorzieningen ook te verantwoorden naar de gemeente toe. Dit kan spanningen opleveren. Zo wordt de professional op de werkvloer



KANTELEN IN DE PRAKTIJK

“Als je haast
hebt, moet je
juist stilstaan”



geconfronteerd met de burger die niet tevreden is met de beschikking. Ook vervult de professional naast een ondersteunende rol soms ook een dirigerende rol: kan de zoon echt niet de boodschappen van moeder doen? Enerzijds heb je het belang van de burger voor ogen, anderzijds is het ook jouw taak om rekening te houden met de kaders van de gemeente. Met de transitie naar de lokale overheid is met name zorg – voor welzijn gold dat al – veel meer onder de directe invloedssfeer van de lokale overheid gekomen. Zowel het uit te voeren beleid als de controle daarop zijn meer direct. Zo reikte in een kleine gemeente de burgemeester hoogstpersoonlijk een casus aan bij het stadsteam met de vraag om daar snel actie te ondernemen. Vooral wanneer het een kwestie van veiligheid is, kunnen de politieke belangen hoog oplopen. Geen politiek bestuurder in Nederland wil immers verantwoordelijk zijn voor een ondersteuning die onterecht is nagelaten. En wanneer je als deskundig teamlid als enige dit soort vraagstukken moet oplossen waar je dat voorheen samen besprak met collega deskundigen, kun je behoorlijk eenzaam voelen.

Praktijkvoorbeeld

Sylvia heeft de overstap gemaakt van het CJG naar het stadsteam. Zij doet alles rondom jeugd. Ze voelt sterk de verantwoordelijkheid dat er geen ongelukken mogen gebeuren. De wethouder kijkt soms bijna letterlijk over haar schouder mee. Door de druk valt ze terug op oude werkwijzen: ze moet vechten tegen haar reflex uit het gedwongen kader om drang en/of dwang uit te oefenen. Ze weet dat dit niet past binnen de Kanteling. Maar hoe kan ze zich daar tegen wapenen? Vooral als ze binnen het team als enige alle jeugdzorgvraagstukken oppakt en daar ook alleen in staat. Net zoals elk ander lid van haar team voornamelijk binnen zijn of haar eigen expertisegebied handelt. “Ik ervaar niet dat we als een team werken.” Sylvia stelt voor om met twee mensen naar een moeilijk gezin te gaan. Ze hoopt dat het team meer vragen met elkaar gaat opvangen waardoor er meer ruimte komt bij iedereen en dat ze van elkaar kunnen leren.

Onvoldoende tijd

Misschien was het meest prangende probleem in de afgelopen periode wel het gebrek aan tijd voor teams om zich de nieuwe werkwijze eigen te kunnen maken. Zo geeft een professional tijdens een scholingsbijeenkomst aan dat ze in dubio zit. “Ik had nu ook zoveel dossiers kunnen wegwerken.” Ook schort een gemeente het scholingstraject op omdat de her-indicaties prioriteit hebben. Onze ervaring is juist dat scholing de adempauze biedt die professionals hard nodig achten. Scholing is een moment om even stil te staan. “Als je haast hebt, moet je juist stilstaan”, aldus een maatschappelijk werker. Dit wordt onder meer ondersteund door onderzoek van Platform 31 (2014).

KANTELEN IN DE PRAKTIJK

Hierin wordt gesteld dat wanneer de caseload toeneemt, professionals vervallen in oude manieren van werken. Ze zijn geneigd om zich enkel te focussen op de hulpvraag en deze snel zelf op te lossen. Ze hebben geen tijd voor de vraag achter de vraag of het aanspreken van de eigen kracht van de burger. Tijdsdruk vormt zo een belemmering voor een gekantelde werkwijze.

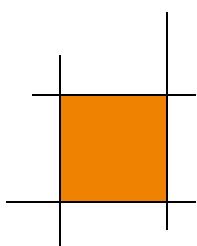
Andere professionaliteit

Wat is er nodig om echt te kantelen? Alhoewel de Kanteling in essentie refereert aan een nieuwe werkwijze ten aanzien van de ondersteuning van mensen met een hulpvraag, maken de voorgaande ervaringen duidelijk dat de context waarin deze werkwijze moet worden toegepast, ook aan allerlei veranderingen onderhevig is. De Kanteling maakt deel uit van de zogenaamde *transitie* waarin zorg en welzijn op een geheel andere wijze worden georganiseerd dan voorheen. Om daadwerkelijk gekanteld te kunnen werken – de uit de transitie voortvloeiende transformatie – voldoen bestaande routines en organisatievormen niet meer. Vandaar dat met name in de wijken een nieuwe infrastructuur voor zorg en ondersteuning wordt ontworpen met nieuwe werkprocessen, organisatievormen en een nieuwe organisatiecultuur. De sociale wijkteams zijn daar het sprekende voorbeeld van. Maar ook de professionals in de jeugdzorg worden dagelijks geconfronteerd met een geheel nieuwe werkelijkheid.

De Kanteling vormt een stijlbreuk met vertrouwde werkpraktijken van professionals. Een andere kijk op zorg en ondersteuning en het komen tot maatwerk in plaats van een aanbod tegen lagere kosten, zorgen voor een rigoureuze herijking van bestaande praktijken. In de terminologie van Boonstra (2004) kan hier gesproken worden van een *transformatie innovatie* waarin op alle fronten wijzigingen worden doorgevoerd waardoor bestaande processen, structuren en cultuur niet meer voldoen. Als tegenhanger kan hier de *productverbetering* worden geplaatst: het vernieuwen van producten en diensten waarvoor werknemers enkel nieuwe routines hoeven aan te leren. In dat licht kan gesteld worden dat de Kanteling aanvankelijk door ons als een productverbetering is opgepakt maar inmiddels tot een transformatieve innovatie is geworden. En dat vraagt meer dan het aanleren van nieuwe routines. Een transformatieve innovatie raakt aan de waarden en de identiteit van een organisatie. Deze komen onder druk te staan en er ontstaan nieuwe waarden.

Het zal duidelijk zijn dat de Kanteling om een andere professionaliteit vraagt. Op basis van onze ervaringen zijn wij tot de conclusie gekomen dat deze professionaliteit niet alleen door kennisopbouw en competentietrainingen

“Dat vraagt
meer dan
het aanleren
van nieuwe
routines”



KANTELEN IN DE PRAKTIJK

tot stand komt, maar ook door te investeren in ontwikkeltrajecten van teams die met elkaar de Kanteling moeten vormgeven. Door samen betekenis te geven aan de nieuwe situatie en daar met elkaar invulling aan te geven, kan een duurzame gekantelde werkpraktijk ontstaan. In de leaflet *Leren kantelen* uit deze reeks Wmo-wijzers, gaan we daar nader op in.

Meer informatie over de Wmo

- Vereniging Nederlandse Gemeenten: www.vng.nl
- Programma Gemeente van de Toekomst: www.gemeentenvandetoekomst.nl
- Hervorming Langdurige zorg: www.hervorminglangdurigezorg.nl
- Voor cliënten: www.hoeverandertmijnzorg.nl
- Rijksoverheid: www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-en-ondersteuning-thuis

Literatuur

- Boonstra, J. (2004). *Innoveren en leren. Praktische inzichten en voorbeelden*. Gepubliceerd op www.wzsw.nl.
- Kroes, J., Kuik, S., Gademan, M., Witte, P., Boss, E., Verschelling, M. (2014). *Het Gesprek 2015*. Utrecht: Wmo-werkplaatsen / Movisie.
- Lans, J. van der (2010). *Er-op-af*. Amsterdam: Augustus.
- Mei, J. van der, en Gademan, M. (2015). *Krachtgericht leren in buurtteams. Leren in tijden van verwarring en onzekerheid*. In: Kooiman, Annelies, Wilken, J.P., Stam, M. Janssen, E. en van Biene, M. (2015). *Leren transformeren*. Utrecht: Wmo-werkplaatsen / Movisie.
- Oude Vrielink, M., Van der Kolk, H. en Klok, P. (2014). *De vormgeving van sociale (wijk)teams*. Den Haag: Platform 31.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2013). *De weg naar maatschappelijke ondersteuning*. Den Haag: 2013.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2010). *Welzijn Nieuwe Stijl*. Transitiecommissie Sociaal Domein (2015). *Derde rapportage Transitiecommissie Sociaal Domein. Mogelijk maken wat nodig is*. Den Haag: 2015.
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (2013). *Het Gesprek, Deel IV*. Den Haag: 2013.
- VNG (2010). *Kantelen in de Wmo*. Den Haag: VNG.
- Vlaar, P., Kluft, M., Liefhebber, S. (2014). *Competenties maatschappelijke ondersteuning*. Utrecht: Movisie.
- Wilken, J.P., T. Dankers red. (2012). *Supportgericht Werken in de Wmo*. Utrecht: Wmo-werkplaatsen / Movisie.

Over deze serie

Wmo-wijzers geven in kort bestek de belangrijkste informatie weer over een thema dat belangrijk is rond de veranderingen in het sociale domein. Zij zijn gebaseerd op kennis die verzameld is in de Wmo-werkplaats Utrecht.

Auteurs: Els Overkamp en Mirjam Gademan
Eindredactie: Jean Pierre Wilken en Martine Kolk

© 2016. Dit is een uitgave van het Kenniscentrum Sociale Innovatie en de Wmo-werkplaats Utrecht. Uit deze uitgave mag geciteerd worden mits de bron wordt vermeld.

