

meetellen
AMSTERDAM

(Mede) zeggenschap
in (wmo) zorg



colofon

opdrachtgever

Gemeente Amsterdam

projectgroep

Jette Bolle	Gemeente Amsterdam
Tessa Stout	Gemeente Amsterdam
Corine van de Burgt	Stichting De Omslag
Angèle de Jong	Amsterdams Netwerk Ervaringskennis (ANE)
Eric van der Eerden	Amsterdams Netwerk Ervaringskennis (ANE)
Melanie Peterman	Cliëntenbelang Amsterdam (CBA)
Daan Stremmelaar	Cliëntenbelang Amsterdam (CBA)
Esmeralda van der Naaten	Meetellen Amsterdam
Eileen Berkvens	Meetellen Amsterdam
Dora Weijers	Meetellen Amsterdam
Jeroen Groen	Meetellen Amsterdam

december 2023

Meetellen Amsterdam

Keizersgracht 334

1016 EZ Amsterdam

amsterdam@meetellen.nl

meetellen.nl

meetellen
V AMSTERDAM



samenvatting

hoe Wmo-organisaties cliënten een stem geven

Dit onderzoek heeft een schat aan informatie opgeleverd over hoe Wmo-organisaties cliëntervaringen inzetten om hun diensten en structuur te optimaliseren. Met tien gedetailleerde casestudies en een grondige analyse van bestaande literatuur, onthult het onderzoek de cruciale manieren waarop Wmo-organisaties ervaringskennis benutten en invloed van cliënten vergroten.

De belangrijkste inzichten:

klein versus groot: maatwerk in invloed

Het blijkt dat de grootte van een organisatie de participatie van cliënten aanzienlijk beïnvloedt. Waar kleinere organisaties een gemeenschapsgevoel bevorderen, daar halen grotere instellingen voordeel uit goed opgezette lokale participatie-structuren.

ondersteuning op maat

De manier waarop dagelijkse ondersteuning is ingericht, bepaalt sterk hoe cliënten hun invloed kunnen uitoefenen. Een organisatiecultuur die actief cliënten betreft bij besluitvorming, wordt als essentieel gezien voor effectieve cliëntparticipatie.

buiten de formele kaders

Hoewel formele participatiestructuren zoals raden belangrijk zijn, wijst de praktijk uit dat deze alleen niet volstaan. Lokale, informele groepen, die dichterbij de belevingswereld van de cliënten staan, vervullen een sleutelrol in het echt tot leven brengen van cliënteninvloed.

toegankelijkheid en transparantie

Een organisatie die participatie bevordert, moet zorgen voor transparantie en informatie die toegankelijk is voor alle cliënten, waarbij soms visuele middelen effectiever zijn dan tekst.

praktijkgerichte participatie

Actieve participatiemechanismen, gekenmerkt door regelmatige feedback en zichtbaarheid van cliëntenraadsleden in de organisatie, versterken het effect van zowel formele als informele structuren.

de kracht van dagelijkse interacties

Het onderzoek benadrukt het belang van de dagelijkse interacties tussen professionals en cliënten, waar een cultuur van regelmatige feedback een positieve spiraal van verbetering creëert.

reflecteren voor verbetering

Als afsluiter presenteert het onderzoek een innovatief reflectiemodel, compleet met voorbeelden en een zelfevaluatielijst, ontworpen om organisaties te ondersteunen bij het versterken van cliëntenparticipatie.

inhoud

1. inleiding	6
1.1 opdracht	6
1.2 begrippen	7
1.3 methode	8
1.4 onderzoeksvraag	8
2. literatuur onderzoek	10
3. tien casestudies.....	11
3.1 selectie	11
3.2 definitie thema's.....	12
3.3 interviews en overige data	13
4. resultaten	14
4.1 organisatie.....	14
4.2 formele medezeggenschap	16
4.3. Medezeggenschap elke dag in de (Wmo) ondersteuning	19
4.4. randvoorwaarden voor (mede)zeggenschap	29
5. conclusie	33
6. naar een model voor inclusieve medezeggenschap.....	37
bijlage 1: voorbeelden per laag van het model.....	40
bijlage 2: interviewgide cliënten.....	44
bijlage 3: interviewgide medewerkers	45



1 inleiding

1.1 opdracht

Het verzoek van de gemeente Amsterdam aan Meetellen in Amsterdam was om samen met de relevante partners ANE (Amsterdams Netwerk Ervaringskennis), Stichting De Omslag en Cliëntenbelang Amsterdam onderzoek te doen naar de huidige praktijk m.b.t. de zeggenschap van Amsterdammers over het Wmo-aanbod waar ze gebruik van maken.

Aanleiding van het onderzoek is de motie Zeggenschap in zorg (Grooten, september 2021). Deze motie adresseert het belang van zeggenschap en de noodzaak dat stemmen die normaal gesproken minder gemakkelijk aan bod komen, toch gehoord worden.

Door en met de projectgroep is in twee bijeenkomsten de opdrachtformulering verkend. Verhelderend was de conclusie dat de functie van (mede)zeggenschap bijdraagt aan de legitimatie van de organisaties die het Wmo-aanbod verzorgen; de ervaringen en behoeften van de mensen die gebruik maken van deze ondersteuning zijn de basis voor de functie van deze organisaties.

Dit onderzoek richt zich daarmee niet alleen op de aan- of afwezigheid van een structuur voor (mede)zeggenschap in een organisatie. Het gaat ook -en vooral- om het resultaat van (mede)zeggenschap; dat is invloed hebben vanuit het perspectief van de cliënt. Vanuit het perspectief van Wmo-organisaties en de gemeente is het resultaat het benutten van ervaringskennis in dienst van de kwaliteit van het Wmo-aanbod.

1.2 begrippen

Kernbegrippen zijn hier *inclusie* (betrekken van mensen met ervaringskennis en ruimte maken voor verschillen) en *inbedding* (toepassen en benutten). Op deze manier is (mede)zeggenschap niet eenvoudig te vertalen in het toetsen van een organisatiestructuur of stappenplan.

In dit onderzoek onderzoeken we (mede)zeggenschap. Tussen medezeggenschap en zeggenschap bestaat een verschil. Medezeggenschap gaat over vertegenwoordiging van collectieve belangen van cliënten in een organisatie, waar zeggenschap - meer op individueel niveau - gaat over beslissen. Beide hangen met elkaar samen en zijn voor dit onderzoek naar het benutten van ervaringskennis in een organisatie relevant.

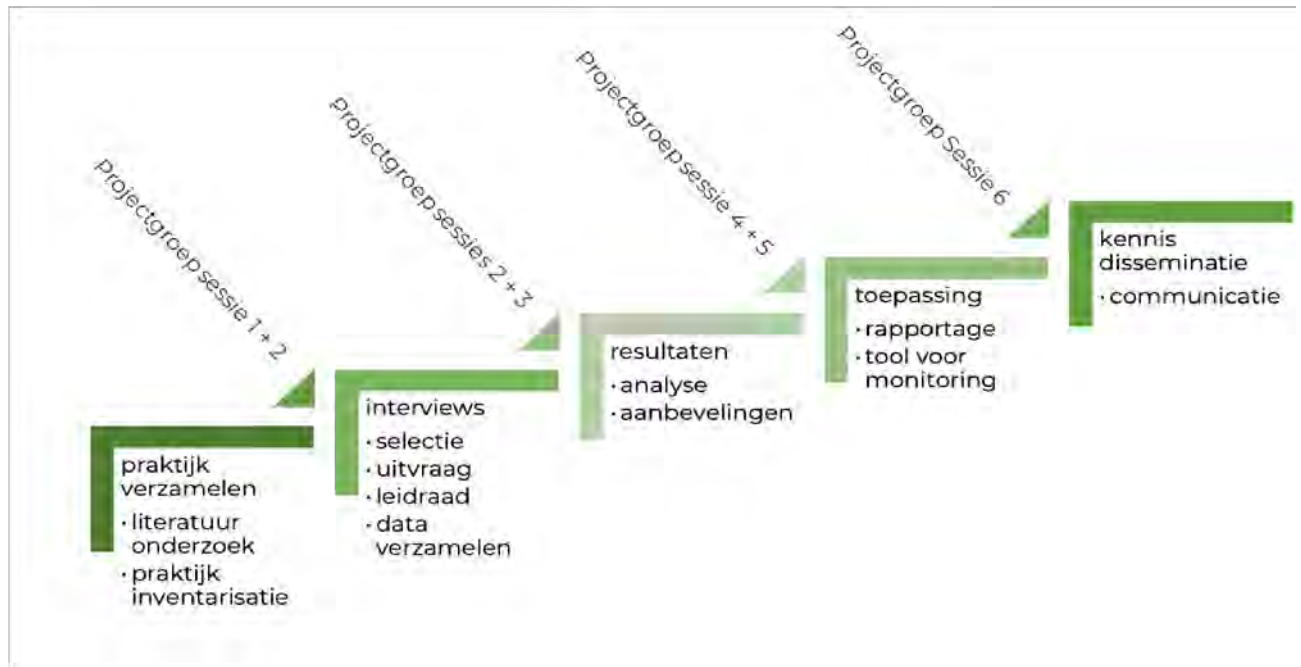
(Mede)zeggenschap in dit onderzoek gaat nadrukkelijk om het benutten van ervaringskennis: de ervaringen, behoeftes en wensen van mensen die ondersteuning krijgen vanuit de Wmo. Het benutten van ervaringskennis (door organisaties) beschouwen we in dit onderzoek gelijk aan (ruimte voor) invloed van de cliënt.

In de praktijk zal blijken dat dit bij verschillende formele en informele aanbieders op verschillende manieren en mate gebeurt, met verschillende uitkomsten als gevolg. Daarom gaan we op zoek naar de nuance, aangrijpingspunten en toetsingskader voor succesvolle (mede)zeggenschap.

Verschillende organisaties refereren op verschillende manieren naar de Amsterdammers die ondersteuning krijgen. Ook de mensen zelf die ondersteuning krijgen beschrijven zichzelf op verschillende manieren. Voor de leesbaarheid van dit rapport is gekozen om leden, deelnemers, Amsterdammers met een hulpvraag, bewoners, mensen met ervaringskennis en cliënten te benoemen als 'cliënt'. Maar daar waar 'cliënt' staat kunnen alle termen gelezen worden die gebruikt worden om Amsterdammers die in contact staan met een Wmo-organisatie te beschrijven.

1.3 methode

Om in beeld te brengen op welke manier een diverse groep Amsterdamse Wmo-organisaties invloed van cliënten ruimte biedt zijn, na een uitgebreide literatuurstudie, casestudies uitgevoerd.



Samen met de projectgroep zijn 10 organisaties gekozen waar het onderzoek uitgevoerd is. Deze 10 organisaties verschillen van elkaar in omvang en soort ondersteuning die ze aan Amsterdammers bieden en de verschillende doelgroepen waar ze zich in hebben gespecialiseerd.

1.4 onderzoeksvraag

In gesprek met de projectgroep kwamen de onderzoekers en de projectgroep tot de kernvraag van dit onderzoek. Het gaat om de waarde van (mede)zeggenschap. Deze waarde is terug te vinden in de mate van het benutten van ervaringskennis in de organisatie; en door de projectgroep benoemd als "niet vrijblijvend" en "niet voor de schone schijn." Om dit te concretiseren richt dit onderzoek zich op indicatoren en is de vraag:

Hoe benutten Wmo-organisaties ervaringskennis om de cultuur, het aanbod en de organisatie zelf te verbeteren?

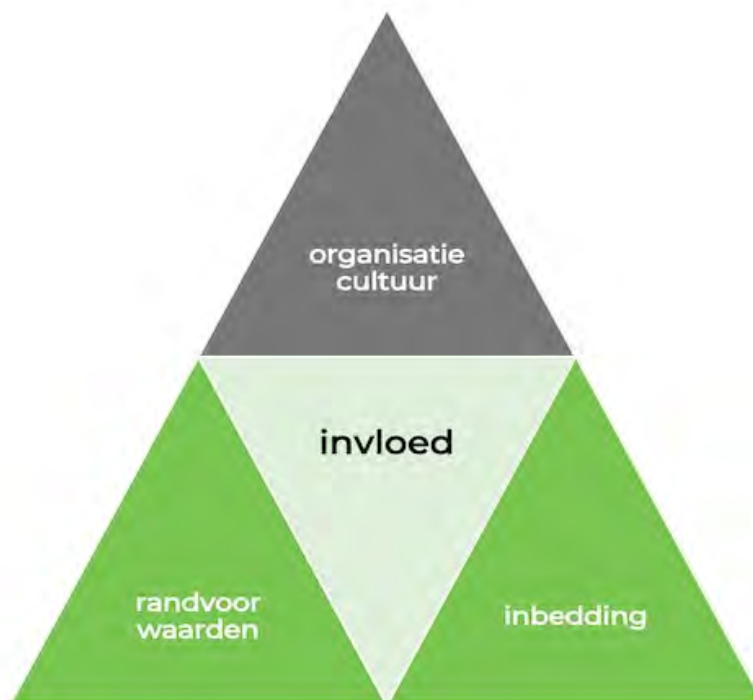
Deelvragen betreffen de inbedding, diversiteit (vorm) en mate van invloed en randvoorwaarden.

Het resultaat van dit onderzoek is een schets van de praktijk waar tools voor monitoring en verbetering uit voortkomen: manieren en indicatoren over het vormgeven van goede (mede)zeggenschap, gericht op inbedden, diversiteit, invloed en randvoorwaarden.

2. literatuur onderzoek

Dit onderzoek is gestart met het uitvoeren van een literatuurstudie (oktober 2022). Deze literatuurstudie bestaat uit twee delen: het eerste deel bespreekt relevante wet- en regelgeving, biedt achtergrond en brengt vormen en structuren van medezeggenschap in kaart. Het tweede deel identificeert en bespreekt vier kernconcepten die essentieel zijn bij het nadenken over medezeggenschap.

De studie concludeert met een conceptueel model voor inclusieve (mede)zeggenschap waarmee de geselecteerde casussen in het vervolg van dit onderzoek geanalyseerd konden worden. [Download hier het rapport.](#)



model voor (mede)zeggenschap in de wmo (Weijers 2022)

Bovenstaand model is geenszins gebruikt als alomvattend model, maar als uitgangspunt voor het vervolg van het onderzoek en het definiëren van de thema's voor de uitvraag van de case studies.



3. tien casestudies

3.1 selectie

In overleg met de projectgroep zijn op basis van een aantal criteria (aard van de zorg, omvang, in Amsterdam) Wmo-organisaties geselecteerd om tot een gevarieerde steekproef te komen.

Uiteindelijk zijn er 10 Wmo-organisaties geselecteerd en benaderd voor onderzoek. Zij hebben een verschillende aard. De organisaties die onderzocht zijn bieden:

- mo / dagbesteding
- thuiszorg
- welzijnswerk.

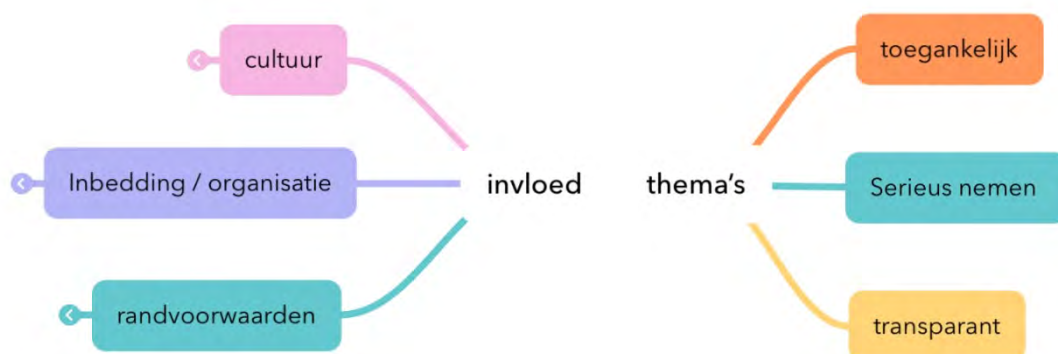
Zij bieden dit aan mensen die:

- te maken hebben met dementie
- een verstandelijke beperking hebben
- een psychische kwetsbaarheid hebben
- oudere bewoners zijn
- graag iets willen organiseren voor hun buurt.

Daarbij heeft de projectgroep tevens gezocht naar een balans tussen organisaties die groter of kleiner zijn. Zo kon tevens onderzocht worden hoe 'schaal' impact heeft op de wijze waarop Wmo-organisaties invloed en zeggenschap voor hun cliënten organiseren.

3.2 definitie thema's

Met een team van ervaringsdeskundige (co-)onderzoekers werd in twee sessies op basis van het eerder besproken model voor inclusieve medezeggenschap de thema's voor een gespreksleidraad gedefinieerd.



Ter voorbereiding op de interviews is een gespreksleidraad opgesteld en met de projectgroep vastgesteld. Er werden twee versies gehanteerd, een voor cliënten en een voor medewerkers van de organisatie (zie bijlage 2 en 3). De gespreksleidraad omvat *informed consent*. Dit betekent dat aan het begin van het interview aan respondenten is uitgelegd wat de aard en doel van het onderzoek is, en wat er gebeurt met hun verhaal. Ook zijn ze gewezen op hun privacy en hun rechten. Vervolgens werd aan de hand van de leidraad een gesprek gevoerd.

Sommige gesprekken met cliënten namen waar passend een meer formele vorm aan, anderen waren meer informeel.

In de gesprekken met cliënten is gevraagd naar de wijze waarop zij invloed konden uitoefenen op de organisatie waar ze onderdeel van waren. Er is gesproken over het gemak waarmee dat ging, in hoeverre ze op de hoogte waren van mogelijkheden tot invloed en welke onderdelen voor hen belangrijk waren om invloed op te hebben. Ook is gevraagd naar de ondersteuning die ze kregen om invloed uit te kunnen oefenen.

De interviews met professionals en managers was vergelijkbaar, maar met een aparte leidraad en ook gericht op beleid, organisatie en directe ondersteuning. Tijdens alle gesprekken is zoveel mogelijk aangesloten bij het niveau van de respondent.

3.3 interviews en overige data

Interviews voor dit onderzoek zijn zowel telefonisch als op locatie afgenomen, afhankelijk van wat het meest wenselijk en passend was voor de organisatie.

In totaal zijn er 45 interviews gehouden, waarvan 30 met betrokkenen werkzaam op verschillende niveaus in de organisaties, waaronder 7 managers en 8 zorgprofessionals. Er zijn 15 cliënten, leden of deelnemers gesproken, waarvan sommigen actief binnen medezeggenschap, anderen niet.

In aanvulling op de diepte-interviews zijn bij meerdere organisaties op locatie observaties uitgevoerd. Bevindingen hieruit zijn verzameld en vastgelegd in verslagen. De observaties gaven extra inzicht in hoe medezeggenschap in de dagelijkse praktijk vorm krijgt.

Daarnaast is voor elke organisatie een deskresearch uitgevoerd. Doel hiervan was erachter te komen hoe bij de organisaties op papier (mede)zeggenschap was georganiseerd. Ook gaven de deskresearches een beeld van de context waarbinnen de organisaties zeggenschap en invloed van Amsterdammers organiseren.



**GOOD
NEWS
IS COMING**

4. resultaten

Wat hebben we gevonden in de cases?

Dit hoofdstuk beschrijft wat we op basis van de verzamelde data kunnen vaststellen over het toegankelijk, transparant maken en serieus nemen van de invloed van cliënten in Wmo -organisaties.

De verzamelde data uit alle case studies wordt beschreven vanuit het perspectief op invloed van cliënten. Daarbij betrekken we het perspectief van zowel bestuur en beleid als de uitvoering en randvoorwaarden in de praktijk.

4.1 organisatie

Wat snel duidelijk werd tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is dat Wmo-organisaties geenszins *one-size-fits all* zijn. Wmo-organisaties en de ondersteuning die zij bieden verschillen onderling enorm.

De kenmerken van een Wmo-organisatie zelf bleken dan ook een belangrijk gegeven voor de wijze waarop in een organisatie invloed en zeggenschap wordt vormgegeven. Vooral de aard van de ondersteuning en de grootte van een organisatie. Hier gaan we in deze paragraaf kort op in.

aard van de ondersteuning

We zagen dat de aard van de ondersteuning verschil maakt in de wijze waarop invloed georganiseerd kan worden. Sommige organisaties organiseren hun activiteiten in groepsverband, zoals op dagbestedingslocaties. Anderen bieden meer individuele ondersteuning, op locatie of bij de mensen thuis. We zagen dat cliënten met individuele ondersteuning op afstand zich vaak minder snel betrokken bij de organisatie voelden.

De aard van de ondersteuning vormt ook hoe het contact tussen cliënt en professional er uitziet. Nabij, of juist meer op afstand. Voor veel cliënten bleek hun ondersteuner in de meeste gevallen het eerste aanspreekpunt. Een cliënt van een grote dagbestedingsorganisatie geeft bijvoorbeeld aan dat hij eerst naar de manager op de vloer zou gaan wanneer hij graag zou willen dat er iets anders geregeld werd. Hij blijkt wel bekend te zijn met de officiële medezeggenschapsraad, maar voor hem staat die te ver weg om bij betrokken te willen zijn.

In paragraaf 4.3 zal verder worden ingegaan hoe belangrijk de nabijheid in de relatie met de professional is voor het tot stand komen van invloed en benutten van ervaringskennis in een organisatie.

omvang van de organisatie

Het tweede kenmerk dat belangrijk lijkt, is de omvang van de organisatie. Het is opgevallen dat het benutten van ervaringskennis in grote organisaties een andere manier van werken vraagt dan in kleinere organisaties.

Binnen kleine organisaties voelen cliënten zich sneller onderdeel van de hele organisatie. Bij grotere organisaties voelen cliënten zich vooral betrokken bij de eigen locatie (in het geval van dagbesteding en woonvoorzieningen) of de individuele ondersteuning die ze krijgen.

Bij een aantal grotere organisaties werd daarom bewust de invloed van cliënten op een kleine schaal georganiseerd:

Een voorbeeld hiervan is een thuiszorgorganisatie die ervoor kiest de professionals in 'wijken' onder te verdelen. Dit betekent dat de professionals en mentoren die bij deze organisatie werken precies op de hoogte zijn van wat er speelt in hun wijk, en dat zij op wijkniveau de ondersteuning met elkaar evalueren. Een van de gesproken professionals geeft aan dat het voor hen op deze manier gemakkelijker is om patronen te zien en voor cliënten om zich te uiten.

Deze kenmerken - aard van de ondersteuning en omvang – van een Wmo-organisatie zijn van belang om mee te nemen als we kijken naar hoe invloed is georganiseerd in een bij de verschillende Wmo-organisaties en ervaringskennis benut.

4.2 formele medezeggenschap

Bij het horen van het begrip medezeggenschap wordt vaak het eerst gedacht aan formele medezeggenschapsvormen zoals cliëntenraden. Formeel in deze zin betekent georganiseerd vanuit de wettelijke kaders. In deze paragraaf gaan we eerst kort in op deze wettelijke kaders. Vervolgens laten we zien hoe we formele medezeggenschap vorm kreeg in onze cases en waar organisaties op dit punt tegenaan liepen.

Het belangrijkste wettelijke kader voor dit onderzoek is de Wmo. In de Wmo is vastgelegd dat Wmo-aanbieders binnen de gemeente cliënteninspraak moeten hebben, naar voorbeeld van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen ([zie Regels en verordening Wmo](#)).

De Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) verplicht zorgorganisaties om (mede)zeggenschap van cliënten te organiseren en stelt kaders voor goede medezeggenschap. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- de medezeggenschapsraden behoren in direct contact met het bestuur te staan
- medezeggenschapsraden moeten bij ingrijpende veranderingen binnen de organisatie geconsulteerd worden
- het bestuur hoort de medezeggenschapsraad te informeren over signalen van cliënten uit de organisatie.

Cliëntenraden bestaan vaak uit een aantal cliënten, eventueel ondersteund door ambtelijke, inhoudelijk of cliëntondersteuners, die overleggen met elkaar en met het bestuur van de organisatie. De werkwijze en structuur van deze raden is vastgelegd. Zo functioneren medezeggenschapsraden vaak via een vaste vorm. De rol van de raden is om ervoor te zorgen dat cliënten invloed en zeggenschap is geborgd in de organisatie waar zij ondersteuning van ontvangen.

De vorm waarin aanbieders cliënteninspraak vormgeven staat hen uiteindelijk vrij. De gemeentelijke invloed over manier van invulling van cliënteninspraak bij aanbieders is hierdoor beperkt. Voor uitgebreidere informatie over wettelijke kaders verwijzen we graag naar de [literatuurstudie van dit onderzoek](#).

formele medezeggenschap binnen de cases

Uit de deskresearch blijkt dat de meeste organisaties binnen dit onderzoek de WMCZ vorm gaven middels een formeel georganiseerde medezeggenschapsraad. Op twee organisaties na hebben alle organisaties een formele medezeggenschapsraad, bijvoorbeeld in de vorm van een organisatiebrede cliëntenraad. De medezeggenschapsraden staan in de beleidsstukken van vrijwel alle onderzochte organisaties beschreven.

Een thuiszorgorganisatie die dit niet op dezelfde manier heeft georganiseerd werkt met individuele evaluaties waarbinnen zeggenschap en invloed een plek heeft. De ander werkt volgens een democratisch model waarbinnen zeggenschap en invloed onderdeel is van de dagelijkse werkwijze.

Naast een overkoepelende medezeggenschapsraad hebben sommige organisaties bewonerscommissies of locatieraden geïnstalleerd. Dit is een op locatie georganiseerde raad. Hiermee wordt medezeggenschap geregeld rondom zaken die de specifieke locatie aangaan.

Zeggenschap en invloed zijn voor alle respondenten uit de gesproken organisaties een belangrijk speerpunt. Professionals en managers vertellen dat ze het belangrijk vinden om de mening en ervaringen van de cliënten mee te nemen in besluitvorming en beleidsveranderingen. Geen van de respondenten reageert negatief op het idee van zeggenschap en invloed van cliënten.

visie op formele medezeggenschap

Managers en bestuurders is gevraagd naar de wijze waarop zeggenschap en invloed van cliënten binnen de organisatie is geregeld. De geïnterviewde managers en bestuurders hadden allen een visie op formele medezeggenschaps-/ cliëntenraden en hoe dit bijdraagt aan de invloed en zeggenschap van cliënten van hun organisatie. Bijna allemaal wezen zij op de aanwezigheid van een medezeggenschaps- of cliëntenraad. De wettelijke verplichting om dergelijke formele medezeggenschapsraden te hebben kwam in de gesprekken met managers vaak meteen naar boven.

Een aantal managers benoemd niet altijd blij te zijn met het organiseren van medezeggenschap middels cliëntenraden. Zo gaf een manager bij een grote welzijnsorganisatie aan dat de medezeggenschapsraad vaak niet representatief is en dat het voorkomt dat dezelfde cliënten vaak jaren lid zijn. Hierdoor klinkt slechts een beperkt geluid van cliënten door. Managers hopen

juist dat de medezeggenschapsraad cliënten van de organisatie breed representeert. Een aantal van bovengenoemde managers vroegen zich in de gesprekken hardop af of het installeren van een medezeggenschapsraad wel werkelijk een indicatie is voor invloed en zeggenschap.

In een aantal gevallen gaven managers aan dat zij het de verantwoordelijkheid van de medezeggenschapsraad vonden om nieuwe leden te werven. Een aantal andere organisaties heeft een professional in dienst die de medezeggenschapsraad ondersteund of in portefeuille heeft.

hoe toereikend is formele medezeggenschap?

Twijfels en onzekerheden over of formele medezeggenschapsraden wel toereikend zijn voor het organiseren van invloed zagen we ook bij professionals en cliënten terugkomen.

geen toegankelijke vorm

In dit onderzoek is gesproken met cliënten die niet actief waren in medezeggenschapsraden en cliënten die dat wel waren. Volgens cliënten die wel actief zijn (en professionals) is de vorm waarin de medezeggenschapsraden zijn georganiseerd een reden waarom formele medezeggenschapsraden niet per definitie zorgen voor meer invloed en zeggenschap. De manier waarop de medezeggenschapsraden werken zijn volgens hen lastig te begrijpen. Het werken met notulen, een focus op formele taal en vergadervormen is voor weinig cliënten interessant of weggelegd.

beleefde afstand is te groot

Daarnaast gaven cliënten van vooral grote organisaties regelmatig aan weinig aansluiting te hebben bij formele- en overkoepelende medezeggenschapsraden. Cliënten van twee grote organisaties zeggen dat die beleefde afstand komt doordat er simpelweg zelden een terugkoppeling is vanuit de medezeggenschapsraad. Cliënten bij grotere Wmo-organisaties beleven de eigen, vaste dagelijkse locatie eerder alsof het de hele organisatie is. Dit blijkt ook uit de opmerking van één van de professionals uit een buurthuis:

“Voor bewoners is de ruimte zelf de organisatie waar zij elkaar vrij kunnen ontmoeten tijdens koffieochtenden of tijdens georganiseerde activiteiten.”

Zo zijn de formele medezeggenschapsraden voor veel cliënten een ver-van-je-bed-show. De beleefde afstand van het dagelijks leven van cliënten is simpelweg vaak te groot.

kleinschalig en dichtbij

Uit de gesprekken en observaties bleek hoe verschillende organisaties op hun eigen manier al antwoord hadden geprobeerd te geven op bovenstaande problemen. Zo organiseerde één organisatie de medezeggenschap in kleinere groepen, binnen één locatie, zonder dat cliënten meteen aan moeten sluiten bij een formele medezeggenschapsraad.

Een ander voorbeeld was een thuiszorgorganisatie die kleinschaligheid organiseerde door in elke wijk een feedbacksysteem op te zetten. Op deze manier kunnen professionals individueel met cliënten in gesprek en worden signalen van cliënten aan de centrale organisatie doorgegeven.

In andere organisaties zagen we weer hoe de formele medezeggenschapsraad werd geprobeerd levendig te maken door actieve leden. Sprekend voorbeeld was een lid van een cliëntenraad bij een grote Wmo-aanbieder die actief het voortouw nam om binnen de organisatie verhalen en ervaringen van cliënten op te halen. Wekelijks sluit hij aan bij locatieraden, bewonerscommissies en zoekt actief contact met zowel bestuurders als professionals. Een aantal respondenten, zowel cliënten actief in de raden als een aantal professionals, gaf in de interviews aan dat de invloed van cliënten groter wordt wanneer de medezeggenschapsraad in de organisatie op de werkvloer leeft.

Zo is formele medezeggenschap, wanneer deze actief wordt gemaakt, een manier zijn waarop invloed georganiseerd wordt, waardoor ervaringskennis binnen een organisatie benut en geborgd kan worden.

Overkoepelend beeld uit de gesprekken met cliënten blijft echter dat het hebben van een cliëntenraad alleen meestal niet voldoende is om daadwerkelijk invloed voor cliënten in de organiseren te organiseren. Daarvoor is meer nodig.

4.3. Medezeggenschap elke dag in de (Wmo) ondersteuning

In de vorige paragraaf werd uiteengezet hoe managers, professionals en cliënten beperkingen aan formele medezeggenschapsraden benoemden. Als het aankomt op het organiseren van invloed blijken binnen raden vaak dezelfde cliënten actief, is de vergadervorm voor veel cliënten niet

toegankelijk en staan de raden volgens cliënten te vaak op een afstand van wat cliënten dagelijks meemaken. Vooral het punt van de beleefde afstand bleek hierbij belangrijk.

In deze paragraaf wordt beschreven hoe invloed van cliënten in de dagelijkse praktijk vooral tot stand komt, elke dag, op de werkvloer of bij cliënten thuis, in de interacties tussen professionals en cliënten. Daarbij werden verschillende manieren geïdentificeerd waarop deze wisselwerking plaatsvindt en hoe dit leidt tot invloed en zeggenschap. Tot slot zijn er factoren gevonden die deze dagelijkse contacten kunnen belemmeren of juist versterken.

(mede)zeggenschap elke dag

In de interviews werd gevraagd aan cliënten waar zij het eerst naartoe zouden gaan als zij iets willen aangeven over de gang van zaken binnen de organisatie. Het merendeel van de cliënten vertelde dat zij dit hoogstwaarschijnlijk zouden doen in een - informeel - gesprekje met de dichtsbijstaande professional.

In veel gevallen gaven zij aan dat de professional voor cliënten de meest dichtbij - zowel in relatie als in fysieke afstand - en vertrouwde persoon was om zich bij te uiten. Voor sommigen cliënten was de professional de enige persoon binnen de organisatie waar zij mee spraken. Hier lijkt het volgende patroon te bestaan: hoe dichterbij de professional bij een cliënt in dagelijkse praktijk staat, hoe makkelijker het voor cliënten is zich hierbij te uiten. Een goed voorbeeld hiervan komt van een cliënte van een dagbestedingsorganisatie. Eén van de onderzoekers parafraseert:

“Opvallend is dat (cliënte) in het gesprek aangaf dat het niet haar persoonlijk begeleider is waar zij het eerst op afstapt als zij een probleem heeft, maar haar (praktijkbegeleider). Het zou voor haar raar voelen hem over te slaan.”

Bovenstaande laat zien hoe belangrijk dagelijkse contacten zijn als het aankomt op het organiseren van invloed en het benutten van ervaringskennis. De herhaalde dagelijkse interactie tussen professionals en cliënten creëert een basis van vertrouwen en veiligheid, waardoor de mogelijkheid tot invloed voor cliënten wordt versterkt.

Wanneer er daarnaast sprake is van een fijne sfeer op de werkvloer lijkt dit dubbel te gelden. Eén van de cliënten geeft aan:

“De sfeer is fantastisch, daardoor makkelijk om te praten. Warme hartelijke sfeer.”

Zo lijken cliënten die zich veilig voelen in de relatie met de professional zich makkelijker uit te spreken, en eerder geneigd te zijn hun ervaringen te delen en wensen uit te spreken. Over de relatie met de professional en het belang hiervan voor de invloed van een cliënt zal later in deze paragraaf nog uitgebreider worden ingegaan.

terugkomen op kleine wensen

Dagelijkse interactie in een veilige sfeer creëert dus de mogelijkheid en veiligheid voor cliënten om zich uit te spreken. Wat er dan uitgesproken wordt betreft vaak kleine wensen en ideeën voor de omgeving of locatie. Kleine wensen kunnen gaan over een andere kleur op de muur in de algemene ruimtes, een grotere aankoop voor de hele groep cliënten, ander avondeten, maar ook het met elkaar organiseren van iets.

Wat je met uitspraken van een cliënt kan doen wordt duidelijk in het voorbeeld een cliënte van een dagbestedingslocatie. Zij had zich zijdelings uitgesproken over haar wens een lotgenotengroep op te richten, zij voelt zich blij en gehoord dat dit nu is gebeurd:

“Er kwam daadwerkelijk een jong dementie groep! Met een speciaal persoon die het leidt!”

Ook bij andere cliënten zagen we dat wanneer een cliënt zich uitgesprak over een kwestie, of een wens aangaf, en later terug hoorde dat hier iets mee gebeurt, dat tot meer vertrouwen leidde om zich in de toekomst uit te spreken. Eén van de onderzoekers parafraseert:

“De buurtwerker koppelt terug. De buurtwerker had bijvoorbeeld een keer aandacht gevraagd voor haar project. Toen ze hoorde dat de buurtwerker dit had gedaan voelde zij zich enorm gesteund. Het gaf haar energie door te gaan met haar initiatief.”

Zo kan er een positieve feedbackloop in een organisatie ontstaan: doordat professionals aandacht hebben voor de kleine wensen en hierop terugkomen, wordt gevoel van invloed beleefd. Dat verlaagt de drempel en stimuleert dat cliënten zich uitspreken. Zo worden er meer ervaringen gedeeld binnen de organisatie en kan ervaringskennis beter benut worden.

Wanneer kleine wensen niet gezien en opgepakt worden kan dit ook een negatieve impact hebben op de manier waarop cliënten zeggenschap ervaren. Een cliënt van een grote dagbestedingslocatie vertelt dat er niets was gedaan met haar poging om iets in de organisatie te veranderen, zij voelde zich op dat moment uit het veld geslagen.

Zo ligt zeggenschap volgens de respondenten juist in het luisteren naar de kleine wensen. Dit gebeurt voornamelijk in de vertrouwde dagelijkse interacties tussen professionals en cliënten. Terugkomen op kleine wensen stimuleert de wijze waarop mensen zich in het vervolg uitspreken. Voor een organisatie die ervaringskennis wil benutten is het essentieel hier oog voor te hebben.

manieren van invloed organiseren

Tot zover is in deze paragraaf beschreven hoe zeggenschap vorm krijgt in de dagelijkse interactie tussen cliënten en professionals. In de verschillende organisaties zagen we verschillende manieren waarop invloed georganiseerd werd. Deze variëren van meer informeel tot formeel. Formeel wordt hier bedoeld als dat de interacties meer geleid werden door procedures en beleid. We zagen verschillende manieren naast elkaar voorkomen. We bespreken hier de belangrijkste manieren.

ontmoeting organiseren

Bij meerdere organisaties zagen we naar voren komen dat het actief organiseren van ontmoetingen leidde tot interacties waarbij cliënten geholpen werden om zich uit te spreken en hun ervaringen te delen met de organisatie.

Soms waren ontmoetingen normale vergaderingen, waar alle cliënten bij aan konden sluiten. In andere gevallen ontmoetten leden van de medezeggenschapsraad cliënten op locatie om met mensen te spreken en ervaringen op te halen. In weer een ander geval organiseerden professionals gesprekken met individuele cliënten en noteerden ze welke ervaringen cliënten vertellen, om dit mee te nemen naar de brede organisatie.

Dit zijn voorbeelden waarop ontmoeting door de organisatie geïnitieerd werd. Maar ontmoetingen kwamen ook bottom-up tot stand. Een professional bij een dagbestedingslocatie zegt hierover het volgende:

“Nou, dan kijk ik en zeggen we; ‘is daar behoefte aan? Nou, laten we een clubje vormen’. Een soort mini-commissie die dat gaat uitzoeken en met een plan komt. En dat komt dan weer terug in de huisvergadering.”

Ook eerdergenoemde informele, korte gesprekjes waren een vorm van de ontmoeting en samenwerking tussen sommigen cliënten en professionals.

vaste contactmomenten

Gerelateerd aan de vorige manier zagen de onderzoekers dat vaste contactmomenten voor uitwisseling belangrijk worden gevonden. Binnen sommige organisaties, zoals thuiszorgorganisaties, zien professionals en cliënten elkaar niet standaard dagelijks en is minder sprake van een connectie met een groter geheel of organisatie. Eén van de thuiszorgorganisaties organiseert om deze reden vaste evaluatiemomenten met individuele cliënten, waarbij het gesprek wordt aangegaan over wat er beter kan in de ondersteuning. De evaluatiemomenten zijn voor de cliënten voorspelbaar en keren steeds terug. Ze worden door de cliënten ervaren als uitnodiging om zich te uiten.

Een andere vorm van een vast contactmoment die uit de casestudies naar voren kwam is een vaste vergadering. Meerdere organisaties geven aan dat zij een vaste vergadering hebben waarbinnen cliënten gevraagd worden mee te doen. Eén van de onderzoekers parafraseert het verhaal van een cliënt bij een dagbestedingslocatie die meedoet aan de vaste vergadering van haar locatie:

“Later blijkt dat ze een vaste plek heeft bij vergadering. En daar graag haar stem laat horen wanneer ernaar gevraagd wordt.”

Een andere kleine dagbestedingslocatie vergadert tweewekelijks samen met haar cliënten. Deze vergadering kon tijdens corona een tijdje niet georganiseerd worden en werd toen door de cliënten erg gemist. Zij misten het vaste moment van contact en vonden het jammer minder bij te blijven.

Vaste contactmomenten bieden cliënten een concreet en voorspelbaar aangrijpingspunt om zich te kunnen uiten en zijn een manier voor organisaties om ervaringskennis te benutten.

gezamenlijke besluitvorming

Bij een aantal organisaties zagen de onderzoekers dat invloed ook wordt vormgegeven door middel van gezamenlijke besluitvorming. Wanneer er

samen met cliënten werd besloten over zaken die cliënten aangaan, is in sommige organisaties vooraf vastgelegd hoe deze besluiten genomen worden. Zo koos een dagbestedingslocatie ervoor om wel met meerderheidsbesluiten te werken, en hanteerden een variant op 'de meeste stemmen gelden'.

Bij een dagbestedingslocatie zagen we dat besluiten juist genomen worden op basis van het principe van *consent*. In plaats van 'de meeste stemmen gelden' was dan het 'geen bezwaar' principe dat 'iedereen ermee kan leven'. Er werd net zo lang gesproken totdat niemand bezwaar had tegen het besluit. Cliënten van deze organisatie spraken op een betrokkenere manier over hun relatie tot de organisatie dan bij andere cases.

Een enkele Wmo-organisatie gaf aan op dit moment te werken aan een nieuwe wijze van besluitvorming. De organisatie realiseerde zich dat de hiërarchie niet bijdroeg aan betrokkenheid van professionals en cliënten. Managers en professional werden getraind om samen te werken met cliënten en samen besluiten te nemen volgens het principe van samen plannen maken.

invloed op persoonlijk niveau

Een laatste manier waarmee interacties tot stand komen en invloed wordt uitgeoefend, is door zeggenschap over het behandel- of ondersteuningsplan (indien dit aan de orde is). Samen met de professional wordt dan bepaald wat iemand zou willen en waar de begeleidingsbehoefte ligt. Dit werd beschouwd als één van de meest persoonlijke manieren van uitwisseling en interactie waarbinnen zeggenschap tot stand komt. Een cliënt bij een maatschappelijk opvang vertelt hierover het volgende:

“Maar die klik moet er zijn. De één heeft een politieagent nodig om af en toe een schop te krijgen. De andere heeft een moederfiguurtje nodig. En de derde misschien alleen een maatje. Daarin ken je jezelf het beste. En daarin wil je dus ook die medezeggenschap hebben.

belemmerende- of versterkende factoren

Tot zover hebben we in deze paragraaf gefocust op het uiteenzetten van verschillende manieren waarop interacties plaatsvinden en invloed tot stand komt binnen organisaties. In de rest van deze paragraaf bespreken we factoren waarvan uit de gesprekken bleek dat er een belemmerend of juist een versterkend effect vanuit gaat.

relatie met de professional

Een belangrijke factor die uit veel interviews naar voren kwam als het gaat over (mede)zeggenschap en invloed van de cliënt is de relatie met de professional. Al eerder zagen we dat cliënten aangaven dat de professional vaak het eerste aanspreekpunt is en de meest vertrouwde persoon om zich bij te uiten.

Een aantal professionals van een kleine dagbestedingslocatie geeft aan dat voor hen een goede relatie met een cliënt vanzelfsprekend is. In hun dagelijkse werk zijn zij alert op zeggenschap en invloed en zij ervaren dat dit ervoor zorgt dat cliënten zich kunnen en willen uiten. Aansluiten bij wat cliënten willen zit dus in de houding en het gedrag van professional. ‘Het zit hier gewoon in de vezels’ zoals de bestuursvoorzitter van de dagbestedingslocatie het zelf mooi omschrijft.

Uit de casestudies kwam ook naar voren dat professionals die zich faciliterend opstellen, aansluiting kunnen vinden bij wat cliënten willen, en op die manier ervoor kunnen zorgen dat zij invloed hebben.

Faciliteren in deze context betekent verschillende dingen: het gaat over een professional die zichzelf ziet als ondersteuner van de invloed van cliënten en over professionals die als enthousiaste kartrekker het voortouw nemen om mensen te stimuleren zeggenschap uit te oefenen.

Een voorbeeld van een rol als enthousiaste kartrekker komt van een professional bij een Wmo-organisatie:

“Wanneer bewoners doorgeven dat ze iets willen organiseren, of het nu bewoners zijn die al in beeld zijn of pas net bekend raken met het buurthuis, dan ga ik daarmee aan de slag.”

Deze professional luistert naar wat de bewoners aangeven, en zorgt dat zij de middelen krijgen om er iets mee te doen.

Een ander voorbeeld van een faciliterende houding zagen we bij een lid van de medezeggenschapsraad binnen een grote Wmo-organisatie. Hij komt veel bij bewonersoverleggen en helpt de bewoners die dat willen om bij de formele medezeggenschapsraad aan te sluiten. Hij vertelt over hoe hij probeert bewoners te ondersteunen:

“En dan geef je toch een tussenstapje. Je geeft hem een cursusboekje of een leesboek over medezeggenschap, waar wat dingen in staan. En

dan begeleid je zo iemand nog 2-3 keer. En vervolgens kan hij als ondersteuner, dat doen samen met de afdelingsmanager, en kan hij communiceren met de cliëntenraad”

rol van bureaucratie

Uit het onderzoek blijkt dat bureaucratische belemmeringen ervoor kunnen zorgen dat cliënten niet worden betrokken bij besluitvorming. Een voorbeeld wordt gegeven door een bewoner van een bewonersinitiatief:

“De buurtwerker reageert altijd heel behulpzaam, maar de gebiedsmakelaar gaf aan dat subsidie nu eenmaal zo werkte, en dat ze niet verder kon helpen. Toen stond ik wel een beetje voor het blok.”

Deze respondent probeert al maanden met ondersteuning van de buurtwerker een activiteit te organiseren, maar regels over de financiering maken het moeilijk om haar ideeën gehoord te laten worden. Ze voelde zich hierdoor niet gesteund en teleurgesteld door de organisatie.

Zo kan bureaucratie ervoor zorgen dat er minder ruimte is om eerder besproken kleine wensen, waarvan zowel cliënten als professionals aangeven dat ze voor de invloed van cliënten belangrijk zijn, minder makkelijk worden gehoord. We zagen dat professionals in hun relatie tot de cliënt hierdoor in plaats van enthousiast facilitator in een rol van poortwachter terecht konden komen.

Een voorbeeld komt van een buurtwerkorganisatie. Eén van de onderzoekers parafraseert:

“Zowel de bewoner als de professional gaven aan dat de laagdrempeligheid van het contact maakte dat de bewoner zich makkelijk kon uiten. De professional uitte ook frustraties over de bureaucratie waar zij tegenaan liep en die de invloed van bewoners veel kleiner maakte. Zij miste de ruimte om de bewoner te ondersteunen.”

Ook andere professionals geven aan dat zij zich gefrustreerd kunnen voelen over een gebrek aan handelingsvrijheid. Zij vertelden dat wanneer cliënten met een idee komen, zij daar vooral goed op in kunnen spelen wanneer zij weten welke ruimte er is om hier serieus op in te gaan en iets te organiseren. Dat gaat volgens een professional van een middelgrote Wmo-organisatie ook over de financiële ruimte. Ze uit haar frustraties dat het enerzijds onduidelijk is waar cliënten naartoe moeten met hun wensen die niet direct met haar werk

te maken hebben en dat er anderzijds niet genoeg budget is om dingen te organiseren waar de mensen behoefte aan hebben.

Een andere professional, werkzaam bij een thuiszorgorganisatie, spreekt juist wel positief over ruimte die ze heeft om dingen te organiseren voor cliënten. Zij geeft aan ruimte te hebben om zelf anders te handelen wanneer cliënten iets anders willen, en dat haar directe collega's dit ook ervaren. Hierdoor ervaarde ze ruimte om naar cliënten te luisteren en bij hen aan te sluiten.

Eén van de gesproken dagbestedingsorganisaties was bezig om de hiërarchie van de organisatie dusdanig te veranderen zodat er meer ruimte is voor zeggenschap en invloed van cliënten. Zij merkten dat de hiërarchie bijdroeg aan een afstand tussen client, professional en organisatie.

cultuur van een organisatie

Uit de casestudies blijkt dat de cultuur binnen een organisatie ook een belangrijke factor is die de interactie tussen cliënten en professionals en de manier waarop invloed wordt georganiseerd kan sturen.

Voorbeelden komen van twee verschillende organisaties, beide kleine dagbestedingslocaties, waar door managers, bestuurders en professionals werd aangegeven dat zij zich 'dienend' en 'ondersteunend' opstellen ten opzichte van de cliënt en diens behoeften. Voor hen betekende dit dat zij het als hun taak zagen om de cliënten te betrekken in het organiseren van zorg en ondersteuning die voor hen belangrijk was.

De managers van deze organisaties konden gemakkelijk voorbeelden geven van momenten waarin zij, of de organisatie de ervaringskennis van cliënten hebben benut. De besluitvorming gaat standaard in samenspraak met cliënten.

Opvallend was de vanzelfsprekendheid waarop in deze organisaties tussen professionals, managers en cliënten werd gesproken over het belang van zeggenschap en het gedrag dat zij daarmee gezamenlijk vertoonden. "Dat doe je gewoon met elkaar", was het gedragen uitgangspunt.

Uit interviews blijkt dat cliënten van deze organisaties vaker initiatief nemen dan cliënten van andere cases. Zij werden daartoe actief uitgenodigd door de cultuur die professionals, managers en cliënten samen met elkaar hadden gecreëerd.

zeggenschap verankeren

Een laatste factor die de (mede)zeggenschap versterkt en relateert aan de vorige factor is het belang om invloed en zeggenschap te verankeren in de organisatie, bijvoorbeeld door het personeelsbeleid.

Sommige organisaties bleken op verschillende manieren nieuwe medewerkers meteen duidelijk te maken - in vacatures, sollicitatiegesprekken en in inwerkprogramma's - hoe belangrijk medezeggenschap voor de organisatie is.

Zo geeft een thuiszorgorganisatie bijvoorbeeld aan dat ze tijdens het inwerkprogramma uitgebreid aandacht besteden aan het voeren van evaluatiegesprekken. Uit de gesprekken bleek dat medewerkers hierdoor meteen meekregen om actief te luisteren naar cliënten en met diens suggesties te werken (bijvoorbeeld geuite kleine wensen). Er was binnen deze organisatie ook een centraal punt opgericht waar professionals met de uitkomsten van de evaluaties naartoe konden. Ook hadden zij discretionaire ruimte om zelf oplossingen te vinden voor de vragen en opmerkingen van cliënten.

Een andere grote organisatie geeft aan dat zij de medezeggenschapsraad standaard betrekken bij het inwerkprogramma door hen de gelegenheid te bieden om een presentatie te geven en over hun rol te vertellen. Nieuwe medewerkers kregen zo meteen mee hoe groot het belang van (mede)zeggenschap en invloed binnen de organisatie is.

Een aantal organisaties voerde samen met hun cliënten sollicitatiegesprekken. Zij geven aan dat ze een nieuw iemand niet aannemen wanneer de cliënt zwaarwegende bezwaren heeft tegen de nieuwe potentiële medewerker.

Tot slot zagen we dat het functieprofiel gebruikt kan worden om nieuwe medewerkers meteen mee te geven dat in de organisatie belang wordt gehecht aan zeggenschap. Zo heeft één van de onderzochte organisaties in de werkwijze en functieprofielen helder beschreven dat het samenwerken en ontwikkelen met cliënten een centraal onderdeel is van het werk als ondersteuner op de locatie.

Al deze vormen leiden ertoe dat professionals met meer bewustzijn en alertheid de dagelijkse praktijk van het werk instappen en vergroot de invloed en mogelijkheid tot het benutten van ervaringskennis in de organisatie.

4.4. randvoorwaarden voor (mede)zeggenschap

In de vorige paragraaf beschreven we hoe en op welke manieren invloed tot stand komt in interacties in de dagelijkse praktijk en gingen we in op de factoren die hier versterkend of belemmerend in werken. In deze paragraaf gaan we in op de voorwaarden die deze manieren van het organiseren van invloed mogelijk maken: de randvoorwaarden.

visie op wat cliënten willen en kunnen

Een cultuur kan binnen een organisatie versterkend werken op invloed. Voorwaardelijk voor het ontstaan van zo'n cultuur is de visie van management en bestuur.

De visie van managers en bestuurders is een drijver van beleid en bepaalt de wijze waarop in de organisatie wordt gewerkt. Zo hebben managers en bestuurders een verregaande invloed op de wijze waarop invloed van cliënten wordt ondersteund en georganiseerd. We zagen in de casestudies twee soorten visies naar voren komen.

Een aantal gesproken managers gaf aan dat zeggenschap en invloed voor hen belangrijk is, maar dat het voor cliënten ingewikkeld is om aan te sluiten. De managers denken dat hun cliënten het ook niet lijken te willen en zijn niet echt enthousiast over een medezeggenschapsraad.

Een voorbeeld komt van een grote Wmo-organisatie, waarbij één van de gesproken respondenten aangeeft dat het voor cliënten ingewikkeld is om zeggenschap te hebben. De manager geeft aan dat mensen niet echt geïnteresseerd zijn om mee te denken.

Daartegenover staat een andere visie. In dit perspectief wordt er vanuit gegaan dat cliënten willen én kunnen meedenken, en ook invloed willen hebben. Professionals en managers van deze organisaties geven aan dat zeggenschap en invloed iets is 'wat je gewoon doet'. Dit hoorden we bij zowel kleinere dagbestedingslocaties als bij een grotere Wmo-aanbieder.

Uit de casestudies blijkt een patroon tussen deze verschillende visies en de diversiteit en inzet van manieren die organisaties gebruiken om mensen te betrekken en diens ervaringskennis te benutten.

Om invloed in een organisatie te kunnen organiseren is de overtuiging belangrijk dat mensen invloed willen en kunnen hebben. Uit de interviews wordt dit benoemd als een randvoorwaarde voor het organiseren van invloed

en benutten van ervaringskennis. Of zoals een cliënte van één van de organisaties dit het best verwoordde:

"Soms lijkt het alsof mensen niet mee willen doen, maar met sommige mensen moet je eerst even gaan zitten, in gesprek, en dan kom je erachter dat ze toch allerlei ideeën hebben."

beschikbaarheid van informatie

Verstrekking van goede – voor de cliënt begrijpelijke – informatie is een belangrijke randvoorwaarde voor het organiseren van invloed en het benutten van ervaringskennis in een organisatie. Wanneer cliënten niet weten wat er speelt kunnen ze ook geen mening vormen. Als zij niet weten welke mogelijkheden zij hebben om hun stem te laten horen kunnen zij ook geen invloed hebben.

Uit de casestudies blijkt dat professionals en cliënten verschillende ervaringen hadden als het ging over de informatievoorziening rond zeggenschap en invloed binnen de organisatie. De meeste cliënten die geïnterviewd zijn waren niet actief binnen medezeggenschapsraden; zij hadden daarnaast ook weinig zicht op wat deze precies doen binnen de organisatie.

Het merendeel van deze cliënten was nauwelijks op de hoogte van formele wegen om zeggenschap uit te oefenen. Voor het benutten van ervaringskennis via formele medezeggenschapsraden is het van belang dat deze 'levend' wordt gemaakt.

Wat betreft manieren van informatievoorziening bleken verschillen tussen de organisaties. Een aantal organisaties gaf aan expliciet ruimte te maken om cliënten te informeren over kwesties die binnen de organisatie spelen en die invloed hebben op de cliënten. En waar zij mogelijk zelf invloed op willen hebben.

Sommige organisaties hingen een prikbord op waarop nieuwsberichten te vinden waren over aankomende vergaderingen of onderwerpen die voor cliënten relevant waren. Andere organisaties sturen wekelijks een nieuwsbrief aan cliënten, of zorgen dat alle documentatie van de organisatie openbaar is.

Een voorbeeld van een actieve manier van informeren komt van een grotere Wmo-organisatie. Leden van de medezeggenschapsraad gaan daar regelmatig op locatie langs. Een van de leden van de raad vertelt:

“Ja, er hangen overal flyers van de cliëntenraad. Ze zien de leden van de cliëntenraad natuurlijk op de bewonersoverleggen.”

Een aantal professionals gaf aan dat ze regelmatig informele gesprekken voeren met cliënten, en hierin zorgen dat zij aangehaakt blijven bij wat er binnen de organisatie speelt.

Bij een aantal locaties was er een (twee)wekelijkse vergadering waarin met cliënten gepraat werd over - aankomende - veranderingen binnen de organisatie/ locatie.

rekening houden met individuele verschillen

Wanneer je cliënten informeert is het voor het organiseren van invloed en het benutten van ervaringskennis van belang om dat als organisatie te doen op een manier die aansluit bij de individuele verschillen en mogelijkheden van je cliënten. Wanneer je dit niet doet kunnen mensen ook geen invloed hebben.

Het belang hiervan bleek uit gesprekken met cliënten van een kleine dagbestedingslocatie. Eén van hen gaf aan dat het bij sommige cliënten (die nieuw binnenkwamen) even duurde voordat ze mee gingen doen, maar dat ze na verloop van tijd zich meer gingen mengen en gingen meedenken. Een van onderzoekers parafraseert:

“Een cliënt van een andere locatie gaf aan eerst heel verlegen te zijn, maar nadat zij een paar keer door een professional aangesproken was en ervaarde dat haar stem belangrijk was en ertoe deed, sloot zij regelmatig aan bij de weekvergadering.”

Het belang van het oog hebben voor de diversiteit onder cliënten benadrukt ook een professional van een kleine dagbestedingsorganisatie:

“Cliënten toerusten om mee te kunnen doen betekent rekening houden met dat mensen verlegen zijn, of niet zo mondig.”

Uit observaties bij meerdere locatievergaderingen blijken inderdaad professionals aanwezig die er actief voor zorgden dat alle aanwezige cliënten konden meedoen. Dat gebeurde bijvoorbeeld door het geven van heldere introducties en alle aanwezigen actief het woord te geven.

In dit licht bleek dat de standaard tekstuele vergadervormen van veel medezeggenschapsraden niet toegankelijk zijn voor veel cliënten. Het zijn dan ook vaak dezelfde cliënten die in deze raden zitting nemen waardoor formele medezeggenschap maar beperkte ervaringskennis ophaalt.

Diverse ervaringskennis kan worden opgehaald door alternatieve werkvormen te ontwikkelen die aansluiten bij het niveau van de cliënten.

Een voorbeeld komt van een professional die bij een dagbestedingsorganisatie werkt met cliënten die non-verbaal zijn. Zij geeft aan dat ze met deze groep alternatieve werkvormen gebruikt om hen toch te laten 'spreken' over wat zij belangrijk vonden, bijvoorbeeld met afbeeldingen.

Door oog te hebben voor individuele verschillen en mensen toe te rusten neemt een organisatie verantwoordelijkheid voor (mede)zeggenschap.

YOUR IDEAS MATTER

Write them down :)

5. conclusie

Uit de resultaten van de 10 casestudies is veel informatie verzameld, aanvullend op een literatuurstudie. Concluderend worden hier de belangrijkste bevindingen beschreven en beantwoorden we de onderzoeksvraag hoe Wmo-organisaties ervaringskennis benutten om de cultuur, het aanbod en de organisatie zelf te verbeteren.

het begint bij de organisatie

De wijze waarop Wmo-organisaties vorm geven aan invloed en zeggenschap wordt beïnvloed door organisatiekenmerken. Het maakt uit of een organisatie groot of klein is. Cliënten van kleine organisaties voelen zich sneller onderdeel en uitten zich daardoor makkelijker. Bij grote organisaties, maakt het verschil wanneer er sprake is van lokaal (kleinschalig en dichtbij) georganiseerde (mede)zeggenschap.

Daarnaast maakt de aard van de ondersteuning verschil. In organisaties waarbij cliënten dagelijks aanwezig zijn en regelmatig contact hebben met elkaar en professionals, komt makkelijker en op meer manieren zeggenschap tot stand.

Organisatiecultuur is een bepalende factor in de wijze waarop organisaties zeggenschap vormgeven. Wanneer het voor professionals en managers vanzelfsprekend is om cliënten te consulteren, samen te ontwikkelen en invloed te faciliteren, is het voor de cliënten gemakkelijker om mee te (gaan) doen.

Als het faciliteren van zeggenschap en het benutten van ervaringskennis een helder en centraal beschreven onderdeel van de organisatie en de zorg en ondersteuning is, wordt de client goed gehoord en klinkt ervaringskennis door.

formele medezeggenschap is niet alles

Medezeggenschapsraden zijn verplicht, en nodig, maar lijken niet voldoende om de zeggenschap en invloed van cliënten vorm te geven. Alle mensen en organisaties die in dit onderzoek zijn gesproken hadden een formele vorm van zeggenschap georganiseerd, vaak via medezeggenschapsraden.

De formele raden zijn vanwege hun aard niet altijd geschikt of toegankelijk voor een brede groep cliënten. De vergaderstructuur, de focus op verslagen en de beleefde afstand tot de organisatie maken dat cliënten zich niet uitgenodigd voelen om mee te doen. Dichter bij de cliënt stonden in sommige organisaties de lokale raden of commissies. Naast formele medezeggenschap is er iets extra's nodig om het formele 'levend' te maken.

maak ruimte en schep randvoorwaarden

Om ruimte te maken voor zeggenschap is transparantie en toegankelijkheid binnen de organisatie essentieel. Cliënten moeten op de hoogte kunnen zijn van wat er binnen de organisatie speelt. Dit betekent dat het helpt wanneer er informatie beschikbaar is die aansluit bij hun eigen niveau of wanneer (werk)vormen aansluiten bij de doelgroep. Voor sommige mensen betekent dit via informeel contact, of voor mensen die niet talig zijn kan dit betekenen dat ze gebaat zijn bij minder tekstuele en meer illustratieve communicatie.

kleinschalig en dichtbij gaat beter

Uit de casestudies blijkt dat (formele en informele) medezeggenschap beter werkt wanneer er in de praktijk actief aan gewerkt wordt. Een manier waarop organisaties formele medezeggenschapsraden in de organisatie levend houden is door cliënten steeds een terugkoppeling te geven van wat er is gebeurd met hun inbreng. Een andere manier is door steeds aan cliënten te laten weten wat er speelt binnen de organisatie en door als leden van de medezeggenschapsraad (letterlijk) zichtbaar te zijn op de locaties of bij de

mensen thuis. Kortom, (mede)zeggenschap leeft door steeds in de dagelijkse praktijk een koppeling te maken tussen cliënten en wat er op organisatieniveau gebeurt.

zeggenschap in dagelijks contact

Het lijken verder juist de kleine interacties in het dagelijkse contact tussen professional en cliënt te zijn die zeggenschap en invloed van cliënten het meest stimuleren en faciliteren. Wanneer de sfeer fijn is, er regelmatig teruggekoppeld wordt en de cliënt zich gehoord weet, kan zeggenschap en invloed in de dagelijkse praktijk tot stand komen. Dit maakt een positieve feedbackloop in de organisatie mogelijk waardoor ervaringskennis steeds beter benut wordt.

We beschreven verschillende manieren waarop invloed georganiseerd wordt in de organisatie en met name in de dagelijkse interacties tussen professionals en cliënten. De basis ligt in het regelmatig en op vaste momenten organiseren van ontmoetingen, terugkomen op opmerkingen die door cliënten zijn gemaakt en kleine wensen van mensen serieus nemen door er als professional actie op te ondernemen en terug te koppelen.

Versterkend hierin lijkt een goede relatie tussen cliënt en professional te zijn. Alsook de cultuur binnen de organisatie. Het verankeren van het belang van zeggenschap in organisatie en personeelsbeleid heeft een positieve uitwerking; professionals zijn zich vanaf het begin bewust van en alert op het stimuleren en faciliteren van de invloed van cliënten.

Professionals lijken geholpen wanneer zij van bestuur en management de (financiële) ruimte krijgen om de invloed en zeggenschap van cliënten te organiseren. Bijvoorbeeld door een helder kader vast te leggen waar cliënten invloed op kunnen hebben en flexibel om te gaan met protocollen en bureaucratie.

geloof in invloed van cliënten

De visie van professionals en het management op hun rol om zeggenschap en invloed te faciliteren lijkt voorwaardelijk voor de wijze waarop organisaties zeggenschap vormgeven.

Organisaties die een steunende, of dienende houding hebben ten opzichte van het organiseren van zeggenschap van cliënten, stimuleren cliënten op diverse manieren om mee te doen. Van professionals vraagt dit een

enthousiaste kartrekkers- of ondersteunende rol, zodat zij in het dagelijkse werk cliënten stimuleren om zich uit te spreken.

Er lijken zo, afhankelijk van de ruimte die de professional geboden wordt, verschillende rollen die een professional heeft in de relatie tot een cliënt die zeggenschap vormgeeft. De professional kan afhankelijk van de cultuur in de organisatie, visie van het bestuur en ruimte en aandacht die geboden wordt, worden gezien als poortwachter of als facilitator. In het laatste geval spreken mensen positief over de mogelijkheden om invloed uit te oefenen.

nog een stap verder

Organisaties kunnen nog een stap verder gaan wanneer ze de invloed van cliënten willen vergroten. Dit doen ze wanneer ze zeggenschap, invloed en het benutten van ervaringskennis tot een doelstelling van de organisatie verheffen. In die gevallen is het benutten van ervaringskennis onderdeel van de missie en visie van de organisatie. Het organiseren van invloed is voorwaardelijk voor de organisatie om te kunnen bestaan, en daarmee is het een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur.



6. naar een model voor inclusieve medezeggenschap

Wmo-organisaties en de gemeente benutten ervaringskennis in dienst van de kwaliteit van het Wmo-aanbod. Dit onderzoek heeft een schat aan informatie opgeleverd over hoe Wmo-organisaties cliëntervaringen een positie geven. De casestudies die zijn uitgevoerd en de analyse van deze data door (ervaringsdeskundige co-) onderzoekers hebben inzicht gegeven over factoren van invloed en de kansen om (mede)zeggenschap van cliënten te verbeteren.

De vele voorbeelden in de praktijk kunnen organisaties helpen om na te denken over hun eigen organisatie en mate van invloed die cliënten hebben op hun zorg en ondersteuning.

Daarom bieden we de mogelijkheid tot reflectie en gesprek door de inzichten te vertalen in een model voor reflectie. Dit model is een handreiking; een manier om te reflecteren op de stand van zaken rond de invloed van Amsterdammers die gebruik maken van Wmo-aanbod in de stad.

een model voor reflectie

Uit de analyse en conclusies is een model ontwikkeld. Dit model dient als handvat voor reflectie op van de mate en kwaliteit van medezeggenschap in Wmo-organisaties.

Het model gaat gepaard met een checklist met punten uit de rijke data van de casestudies. Het geeft puntsgewijs weer waar organisaties op kunnen letten wanneer zij zeggenschap en invloed van cliënten willen organiseren.



Bovenstaande piramide vormt de basis voor dit model. Het sluit aan op de literatuurstudie en elementen van invloed.

1. Onderaan de piramide staat het **wettelijke kader**. Dit is de minimale verplichting waar elke Wmo-organisatie aan moet voldoen.
2. Dan volgen de **randvoorwaarden**; de factoren die het mogelijk maken dat cliënten invloed kunnen hebben.
3. Daarop volgt de **inbedding** van zeggenschap. Dit zijn acties die worden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat (mede)zeggenschap in de dagelijkse praktijk tot uiting kan komen.
4. Het laatste niveau wordt gevormd door de gevonden inzet die hoort bij het bestendigen van zeggenschap in de **cultuur** van de organisatie.

In bijlage 1 staan voor elk niveau heel veel voorbeelden benoemd.

geen hiërarchie - op zoek naar wat past

Dit onderzoek richtte zich niet alleen op de aan- of afwezigheid van een structuur voor (mede)zeggenschap in een organisatie.

Het is belangrijk te benoemen dat de piramide wel de mate van invloed uitdrukt van beneden naar boven. Het is echter geen oordeel over de kwaliteit. Het gaat erom te reflecteren en de vorm en voorbeelden te vinden die bij een organisatie past. Dat is een van de uitkomsten van dit onderzoek: organisaties die verschillen in bijvoorbeeld doelgroep, omvang, locaties et cetera, hebben verschillende optimale vormen van (mede)zeggenschap.

We hopen met dit model voor reflectie een goede basis voor dialoog en ontwikkeling aan te reiken. In overleg met de opdrachtgever zullen we dit model en checklist vertalen in een tool die organisaties en gemeente kunnen gebruiken om in gesprek te gaan over de kansen en kwaliteit van invloed van cliënten in hun organisatie of Wmo-aanbod.

bijlage 1: voorbeelden per laag van het model

wettelijk verplicht

- ✓ Er is een **formele medezeggenschapsraad** ingericht die:
 - wordt gevoed met informatie uit de organisatie
 - regelmatig samenkomt.

- ✓ De **organisatiestructuur** is zo georganiseerd dat:
 - de informatie/besluiten uit de raad de cliënten bereiken
 - de raad zoveel mogelijk de ervaringen van de cliënten reflecteren
 - er budget beschikbaar is dat de raden kunnen besteden om zichzelf te organiseren
 - de raden door een ondersteuner inhoudelijk en op proces worden ondersteund
 - de raden door een ondersteuner praktisch worden ondersteund: er worden bijvoorbeeld ruimtes geregeld waar de raad kan samenkomen
 - er reglementen zijn over wat er met de besluiten en advies van de raad gebeurt, deze reglementen worden ook nageleefd.

randvoorwaarden

- ✓ **Verantwoordelijkheid** voor zeggenschap is belegd door:
 - in de organisatie iemand aan te stellen die de verantwoordelijkheid heeft invloed van cliënten te organiseren. Deze persoon krijgt voldoende middelen om deze taak uit te voeren (tijd en mandaat)
 - deze professionals krijgen handelingsvrijheid om buiten de regels of bureaucratie te treden als dit beter past bij de cliënten.

- ✓ Zeggenschap voor cliënten wordt **toegankelijk gemaakt** doordat:
 - informatie over de organisatie en zeggenschap is begrijpelijk geformuleerd. Er wordt gebruik gemaakt van beeldtaal als dit beter aansluit bij de cliënten
 - er heldere onderwerpen worden beschreven waar mensen zich over kunnen uitspreken
 - er korte lijnen zijn tussen cliënten, professionals en managers/ bestuurders. Informatie vanuit cliënten (vooral degene die niet in formele raden zitten) kan op een simpele manier bij hogere lagen in

de organisatie terecht komen; de wandelgangen methode benutten en serieus nemen

- zeggenschap kleinschalig te organiseren. Zeggenschap is georganiseerd op locatie. Cliënten worden gevraagd mee te denken over zaken die hen direct aangaan of waar ze mee te maken hebben.

☑ Het wordt voor cliënten **aantrekkelijk gemaakt** om invloed te willen hebben omdat:

- er voor is gezorgd dat bijeenkomsten leuk en gezellig zijn. Er is iets te eten en er heerst een open, informele sfeer;
- er veiligheid wordt geboden door duidelijk te maken dat wat mensen zeggen geen invloed heeft op hun ondersteuning;
- er veiligheid wordt geboden door wat mensen zeggen, waar passend, anoniem te verwerken. Dit wordt helder uitgelegd aan de cliënten;
- de werkvormen passend zijn bij de mensen die aanwezig zijn.

☑ De invloed van cliënten wordt **zichtbaar gemaakt** doordat:

- cliënten op verschillende manieren kunnen terugzien wat er met hun input is gedaan. Bijvoorbeeld omdat professionals dit mondeling terugkoppelen, er op locatie een poster komt te hangen het of het in een locatiebrief staat;
- de formele medezeggenschapsraad op verschillende locaties komt om te vertellen wat er in de organisatie gebeurt met de input van cliënten;
- er openheid en transparantie is over redenen waarom sommige wensen niet doorgevoerd kunnen worden; bij voorbaat is het kader helder, ook dat niet alles wat gewenst is of besloten wordt ook door kan gaan.
- professionals persoonlijk terugkoppelen aan cliënten wanneer zij 1-op-1 een gesprek over een persoonlijke wens/ input hebben gehad.

inbedding

☑ De organisatie zorgt dat professionals het belang van zeggenschap en invloed **in hun basishouding** hebben door:

- in functieprofielen en vacatures het belang van invloed en zeggenschap voor de organisatie te beschrijven;
- medewerkers en professionals te trainen en toe te rusten om de zeggenschap en invloed van cliënten te faciliteren;

- te stimuleren dat professionals een open houding hebben ten opzichte van de zeggenschap van cliënten;
 - duidelijk te maken dat in de organisatie zeggenschap ieders verantwoordelijkheid is;
 - het management ondersteunt professionals actief in het organiseren van zeggenschap en invloed.
- ☑ Zeggenschap is ingebed **in de dagelijkse praktijk** omdat:
- er elke dag even aandacht voor is;
 - er mensen 'op de vloer' rondlopen die zeggenschap en invloed versterken;
 - professionals, management en bestuurders nemen een voorbeeldfunctie aan als het gaat om het organiseren van zeggenschap. Zij leven het voor, en dit betekent dat professionals en management onderling ook aandacht hebben voor elkaars zeggenschap;
 - professionals en management actief aan de cliënten vragen wat zij van bepaalde zaken vinden;
 - het serieus wordt genomen, door ook op kleine wensen en uitspraken van cliënten actie te ondernemen;
 - er daadwerkelijk acties worden ondernomen, het blijft niet bij praten over veranderingen.
- ☑ Er wordt **aangesloten bij de cliënten** door:
- de relatie tussen de client en de professional centraal te zetten. Het is door de relatie tussen beiden dat er veiligheid en openheid kan ontstaan waardoor mensen zich gaan uitspreken;
 - aan te sluiten bij wat cliënten nodig hebben om mee te doen. Er zijn alternatieve manieren om jezelf als client te laten horen.

cultuur

- ☑ Zeggenschap en invloed is een sturend element **in de visie** van de organisatie, dat blijkt uit:
- het is beschreven in de visie van de organisatie dat mensen invloed kunnen en willen uitoefenen;
 - het is de visie van de organisatie dat gelijkwaardigheid tussen alle betrokkenen (cliënten, professionals, management) het uitgangspunt is;
 - het is de visie van de organisatie dat cliënten eigenaarschap hebben over hun eigen ondersteuning.
 - management toont het geloof in het principe.

- ✓ De organisatie **is ingericht** om zeggenschap en invloed te organiseren en te faciliteren, door:
- de organisatie zo 'plat' mogelijk te organiseren. Er is weinig hiërarchie of zeggenschap staat los van eventuele hiërarchie;
 - informatie over de organisatie is transparant en breed beschikbaar. Alle mensen die onderdeel zijn van de organisatie hebben toegang tot alle informatie;
 - de organisatie werkt vanuit het principe dat besluiten gezamenlijk genomen worden;
 - de processen van besluitvorming zijn zo ingericht dat gezamenlijke besluitvorming ook wordt gefaciliteerd;
 - het management het geloof in dit principe toont, door ernaar te handelen;
 - ervaringskennis wordt betrokken in het bestuur en het management;
 - een sterk model en kader helpt;
 - men accepteert dat besluitvorming met dergelijke medezeggenschap soms langer duurt.

bijslage 2: interviewguide cliënten



Introductie

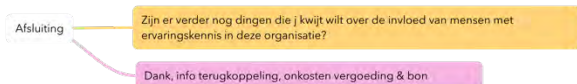
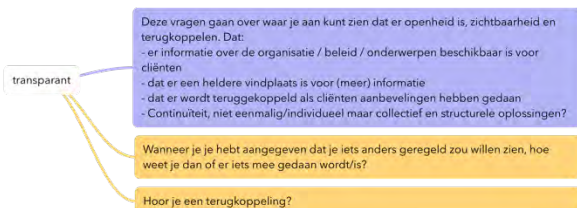
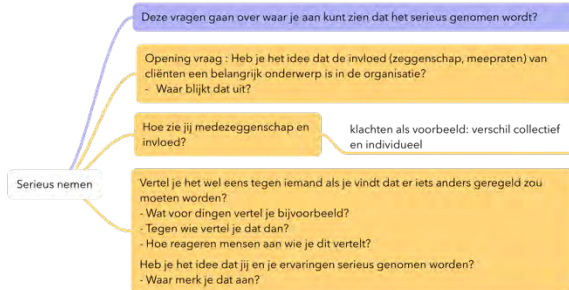
Bedankt dat u mee wilt doen aan dit interview. Mag ik jij zeggen?

[voorstellen]
Wij zijn xxx van meetellen. We zijn ervaringsdeskundige onderzoekers onderzoek naar goede voorbeelden van zeggenschap.

[onderzoek]
Het is een opdracht van de gemeente. Zij willen weten waar ze op moeten letten als het gaat om goede (mede)zeggenschap. We doen dit onderzoek bij 10 organisaties in Amsterdam. Wat we uiteindelijk opschrijven is niet te herleiden naar een losse organisatie of persoon.

[vragen]
We gaan het vandaag hebben over de invloed van cliënten in Amsterdam. Het gaat erom hoe je invloed hebt. We gaan bijvoorbeeld vragen stellen manieren die je hebt om invloed uit te oefenen. Maar ook wat anderen doen om je daarbij te helpen.

[consent]
Je mag stoppen met het interview wanneer je wil. Als je geen antwoord wil geven op een vraag, dan slaan we die over. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Je antwoorden worden anoniem verwerkt.



bijslage 2: interviewguide medewerkers

