

Haarlemmermeer wil de innovatieve geest van de Wmo benutten

‘Meedoen’ is de centrale boodschap van de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), maar het is niet de kern van de verandering die met deze wet wordt beoogd. De kern wordt goed weergegeven door de kreet ‘mee laten doen’, waarmee de positie van de gemeentelijke overheid ten opzichte van haar inwoners opnieuw wordt gedefinieerd. Deze positie was op de verschillende deelterreinen anders: van verstrekkend en controlerend (bijv. bij de Wet voorzieningen gehandicapten) tot bepalend en organiserend (bijv. bij de uitvoering van de Welzijnswet). Het is deze verandering naar facilitator en regisseur die de Wmo zo vernieuwend maakt. Als voorbeeld een beschrijving van hoe de gemeente Haarlemmermeer de Wmo nader invult. Alhoewel een en ander nog in een prille fase verkeert, kan het niettemin inspirerend zijn voor anderen.

TOM HORN en FRANS VOS

Wethouder Sociale Zaken en Welzijn in de Gemeente Haarlemmermeer en bestuurlijk verantwoordelijk voor de invoering van de Wmo. Dit artikel bevat persoonlijke ideeën en denkbeelden, resp. senior adviseur bij BMC en expert op het gebied van het ontwikkelen van nieuwe aanpakken van sociaal maatschappelijke vraagstukken, waaronder de Wmo.

Het grootste risico van de Wmo is dat het bestaande, gesegmenteerde aanbod aan voorzieningen onverkort gecontinueerd wordt. De gemeente dreigt dan voor een aantal oude AWBZ-producten het nieuwe zorgkantoor te worden. Het betekent het handhaven van een eenzijdig sectoraal bepaald voorzieningenaanbod. Maar het algemene doel van de Wmo ('mee laten doen') is geen sectorale, maar een algemene doelstelling. Het is de vraag welk aanbod en welke aanpak op deze doelstelling van de Wmo het beste aansluit? Kenmerkend voor de begrip-phen faciliterend en regisserend is, dat de burgers zelf de hoofdrolspelers zijn. Sommige burgers hebben voor het mee kunnen doen veel maatschappelijke ondersteuning nodig, anderen niet of nauwelijks. Het zelforganiserend ver-

mogen van burgers en hun sociale omgeving loopt sterk uiteen. Maatwerk is dus geboden; vraagsturing is het parool.

Zo kent de gemeente Haarlemmermeer, bestaande uit 26 kernen van Hoofddorp tot Abbenes, zowel een grote groep moderne onafhankelijke mensen als een groep meer traditioneel georiënteerde afhankelijke mensen. Het zelforganiserend vermogen ligt bij hen verschillend. Zal de eerste groep ondersteunende dienstverlening 'kopen', de tweede groep zal eerder een beroep doen op familie en kennissen. Als er plotseling een calamiteit als echtscheiding of arbeidsongeschiktheid ontstaat, vraagt dat voor deze groepen een verschillende aanpak voor mogelijke ondersteuning. In de benadering van de Wmo in de gemeente Haarlemmermeer is het de uitdaging

het voorzieningenaanbod te beoordelen op basis voor de betekenis van het kunnen meedoen.

De centrale vragen in de aanpak van Haarlemmermeer zijn:

- Hoe bepalen de burgers als hoofdrolspelers mede het aanbod?
- Is het voorzieningenaanbod faciliterend aan het zelforganiserend vermogen?
- Op welke wijze kan de ondersteuning van het zelforganiserend vermogen het beste geregisseerd worden?

Valkuilen

De Wmo is een wet die voor ons niet ideaal is. Zo hadden er meer AWBZ-taken tegelijk moeten worden overgeheveld en zijn de negen prestatievelen niet bepaald consistent. Ook is er



RAADHUIS

*Haarlemmermeer is opgebouwd uit 26 kernen,
die zowel in grootte als in sociale opbouw sterk verschillen.
Dat vraagt om een gedifferentieerd sociaal beleid.*

bij de te snelle invoering een aantal zaken niet goed gegaan. In dit artikel gaan we echter uit van de gegeven situatie, die kansen biedt voor gemeenten om meer regie te voeren op de sociale infrastructuur.

We ontkomen er echter niet aan om te constateren dat door de moeizame in- en uitvoering, het uiteindelijke doel van de wet dreigt onder te sneuwen. We noemen hier een aantal valkuilen:

- Problemen met de aanbesteding van de Hulp bij het Huishouden.
- Slechte overdracht van de zorgkantoren naar de gemeenten.
- Installeren van een 1-loket-functie.
- Onzekerheid over de financiële consequenties van de wet.

Al deze mogelijke valkuilen maken het voor colleges en gemeenteraden dat de aandacht wordt afgeleid van de werkelijke mogelijkheden die de Wmo biedt. Zo zal in 2007 door de gemeenten een 4-jarig beleidsplan Wmo moeten worden vastgesteld, waarin de kansen op vernieuwing wellicht gemist worden, omdat de bedreigingen teveel parten spelen.

Basisfilosofie

De negen prestatievelden zijn op zichzelf niet uitnodigend om tot innovatie te komen, o.a. omdat ze teveel op het bestaande aanbod gericht zijn. Om te voorkomen dat de prestatievelden als kapstok voor het beleidsplan worden gebruikt, is een basisfilosofie gewenst die in brede zin de rol beschrijft van de overheid bij het vormgeven van sociale structuren. Het Haarlemmermeerse model gaat uit van de faciliterende rol om de inwoners naar een zo hoog mogelijke vorm van zelforganisatie te brengen. Deze projectie van de werkelijkheid gaat uit van drie niveaus, te weten:

1 Het basisniveau, waarbij burgers en hun directe sociale omgeving een goed zelforganiserend vermogen hebben om een eigen leven in te richten en daarmee deel te nemen aan de samenleving en de overheid 'slechts' faciliteert door het zorgen voor basisvoorzieningen zoals scholen, sportvoorzieningen, sociaal-culturele accommodaties. De kracht van de sociale infrastructuur wordt bepaald door de betekenis van de directe sociale omgeving, dit wil zeggen de combinatie van zelforganiserend vermogen en de gefacilite-

eerde algemene voorzieningen.

- 2 Het middenniveau, waarbij tijdelijke ondersteuning nodig is, omdat de zelforganisatie van de burger en van zijn directe sociale omgeving op onderdelen niet helemaal voldoende blijkt te zijn en hulp van buitenaf nodig is om weer zelf het leven in te richten. Deze tijdelijke extra hulp van buitenaf kan gericht zijn op de burger zelf (bijv. reïntegratie) dan wel op zijn sociale omgeving (bijv. opvoedingsondersteuning of respijtzorg). Het oogmerk is een tijdelijke interventie gericht op het herstel van een levenspatroon, waarin de burger zelfstandig functioneert.
- 3 Het niveau waar de overheid zorgt voor duurzame opvang en begeleiding van de burger. Dat is de vangnetfunctie (bijv. intramurale zorg en maatschappelijke opvang). Maar ook bij de vangnetfunctie is het de bedoeling om de burger – indien en zoveel als mogelijk – weer terug te brengen in de positie om met hulp van zijn sociale netwerk zijn leven zelfstandig vorm te geven.

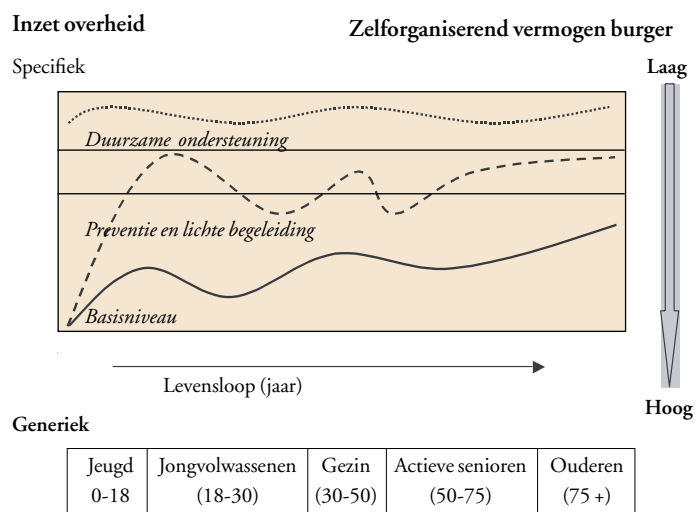
Uiteraard zal de situatie vaker voorkomen dat een burger slechts op een bepaald aspect ondersteuning of een vangnet nodig heeft. Het is dus zaak ook steeds de mogelijkheden van het individu te blijven benadrukken.

Deze drie niveaus weerspiegelen de gedachte in de Wmo dat inwoners zelf, samen met hun naasten en hun sociale omgeving, primair hun leven inrichten.

Dat is de basis om te proberen problemen te overwinnen. De overheid is hieraan in algemene zin faciliterend, soms interveniërend en soms vervult de overheid de functie van vangnet. Deze visie gaat uit van krachtige en zelfstandige burgers, die zich laten aanspreken op wat zij zelf kunnen en die verantwoordelijkheid nemen voor hun omgeving. De gemeente werkt aanvullend, faciliterend, regisserend en heeft uiteindelijk een waarborgfunctie voor mensen. Dat is een moderne overheid, die aansluit op maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften in onze samenleving in de 21e eeuw.

De RMO (Den Haag 2006)¹ onderscheidt drie beelden om mogelijke inhoudelijke benaderingen van de Wmo te onderscheiden. Deze drie scenario's zijn 'de gemeente aan het roer', 'stuurman van je eigen leven' en 'de burger en zijn verbanden'. In het Haarlemmermeerse model is het uitgangspunt het zelforganiserend vermogen van burgers in samenhang met zijn sociale omgeving met daarbij als afgeleide een faciliterende en regisserende verantwoordelijkheid van de gemeente. Het is daarmee een combinatie van de drie RMO scenario's.

Wanneer een gemeente bereid is deze basisfilosofie in volle omvang te aanvaarden, dan kan elke behoefte aan voorzieningen (ook basisvoorzieningen als scholen, sporthal, theater) worden getoetst aan de vraag 'Wat draagt deze voorziening bij aan het zelforganiserend vermogen van mijn inwoners?'



Op deze wijze wordt de filosofie gebruikt als toetssteen van het te voeren beleid.

Deze basisfilosofie kan met verschillende invalshoeken worden toegepast. Allereerst kunnen de verschillende levensfasen worden beschouwd (zie figuur met levensloopenadering). Dit kan leiden tot keuzen om de ondersteuning vooral te richten op inwoners in een bepaalde levensfase. Daarnaast kan dit ook nader worden ingevuld per dorp, buurt of wijk, waardoor lokaal het aanbod beter wordt afgestemd op de vraag. Zo zijn jongerenwerkers in een vergrijzende wijk minder nodig.

Haarlemmermeer is opgebouwd uit 26 kernen, die zowel in grootte als in sociale opbouw sterk verschillen. Dat vraagt om een gedifferentieerd sociaal beleid. Alhoewel de benadering vanuit de individuele levensloop tot minder doelgroepenbeleid leidt, zijn – vooral op het niveau van vangnet – doelgroepen nog wel te onderscheiden. Soms wordt in de preventieve benadering doelgroepen vervangen door risicogroepen.

Deze benadering doet eveneens recht aan het principe dat we streven naar het verschuiven van curatie naar preventie voor de inzet van de interventies van de overheid. De preventie is gericht op de versterking van de algemene sociale infrastructuur. De WRR (Den Haag 2006)² onderscheidt vier functies voor de verzorgingsstaat: verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden. Wij denken dat door een versterking van de sociale infrastructuur langs de aangegeven lijnen de verbindende functie van de verzorgingsstaat vorm krijgt. Het oppakken van deze verantwoordelijkheid is ook volgens de WRR bij uitstek een verantwoordelijkheid van het lokale bestuur.

De sociale infrastructuur is opgebouwd uit informele sociale relaties van mensen en uit een formeel voorzieningenaanbod. Hoe krachtiger de informele relaties, de algemene basisvoorzieningen en het zelforganiserend vermogen zijn, hoe kleiner het beroep is op zwaardere ondersteuning. Hiermee wordt getracht het resultaat voor zowel de burger (meer kwaliteit van leven) als voor de overheid (efficiënter en effectiever) te maximaliseren.

Beleidscyclus

Hoe gaan we de geformuleerde basisfilosofie in de praktijk invullen? We ne-

men de basisfilosofie als uitgangspunt voor de inrichting van de beleidscyclus. Deze filosofie is een formulering van het beoogde maatschappelijke effect op hoofdlijnen: het vergroten van het zelforganiserend en zelfregisserend vermogen van mensen. De invulling van de basisfilosofie met vragen als:

- Wat zijn onze grootste maatschappelijke problemen?
- Welke oplossingen zijn er nodig om de inwoners zelf deze problemen te laten overwinnen?
- Welke prioriteiten stellen wij daarin?

vormt de typische politieke inkleuring van het proces om te komen tot een betere sociale infrastructuur. Dit gebeurt in de jaarlijkse beleidscyclus.

In deze beleidscyclus zijn de volgende stappen te onderscheiden:

- 1 kaderstelling (doelstellingen en middelen);
 - 2 beleidsinzet;
 - 3 resultaten;
 - 4 maatschappelijke effecten;
 - 5 evaluatie van product/dienstverlening;
 - 6 verantwoording proces en maatschappelijke effecten;
- 1 kaderstelling;
 - 2 etc.

Binnen deze beleidscyclus is er een politiek-bestuurlijke cyclus die geschetst wordt in *onderstaande figuur*.

Het gaat voor dit artikel te ver deze cyclus volledig uit te werken. De essentie

is dat op basis van de geformuleerde doelstellingen de inhoudelijke en financiële prioriteitsstelling plaatsvindt. De gemeenteraad heeft hierbij het politieke primaat. In Haarlemmermeer zal de fase van kaderstelling ook apart aan de gemeenteraad voorgelegd worden. Op basis van die besluitvorming zal vervolgens door het college het beleidsplan Wmo opgesteld worden. Concreet zullen in het definitieve beleidsplan de beleidsinzet, de resultaten en de beoogde maatschappelijke effecten geformuleerd worden.

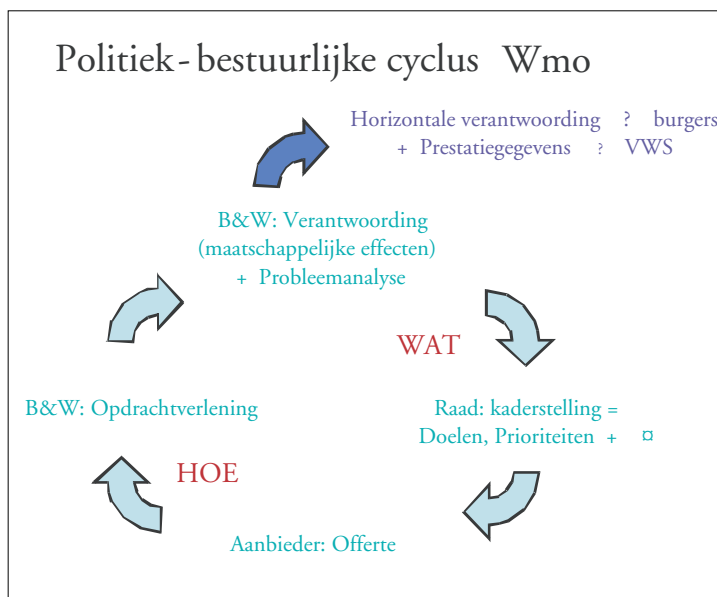
Innovatie

Vanuit het oogpunt van innovatie is het interessant om stil te staan op de beleidsinzet. Zoals geformuleerd in de basisfilosofie zal de beleidsinzet moeten aansluiten op de facilitering van het zelforganiserend vermogen. Daarbij kan nadrukkelijk een nieuw aanbod aan producten voor maatschappelijke ondersteuning in beeld komen. We stappen immers af van een eenzijdige sectorale benadering. Om aanbieders te stimuleren een nieuw intersectoraal aanbod te ontwikkelen hebben we:

- A het subsidieproces aangepast
- B een innovatiefonds ingesteld
- C het aanbestedingsproces gefaseerd
- D een verlengde front office ontwikkeld.

Ad A Het subsidieproces

Centraal in de herziening van het sub-



siediebeleid is dat de inhoudelijke kaders voor subsidies aansluiten op de geformuleerde doelstellingen voor de Wmo. De basisfilosofie over het zelforganiserend vermogen is ook hierbij het uitgangspunt. Op basis van de geformuleerde doelstellingen kunnen aanbieders een offerte uitbrengen. In de aanvraag voor deze offertes zal intersectorale samenwerking en het ontwikkelen van nieuwe arrangementen voor maatschappelijke ondersteuning centraal staan. Met andere woorden de gemeente stelt het WAT vast en de aanbieders offeren met het HOE. Daar ligt ook hun professionaliteit. De aanbieders worden uitgedaagd zich als maatschappelijk ondernemer te acteren. Dat betekent nieuwe aanpakken voor maatschappelijke ondersteuning te ontwikkelen, die recht doen aan de eis van maatwerk en vraagsturing.

Op basis van de offerte kan uiteindelijk de contractering met aanbieders plaatsvinden. Daarin wordt vastgelegd de resultaten en de wijze waarop maatschappelijke effecten vastgesteld kunnen worden. Voor de vaststelling van maatschappelijke effecten zullen burgers zelf om een mening/oordeel gevraagd worden. Dat is een concrete toepassing van horizontale verantwoording.

Het betekent dat aanbieders op resultaat gecontracteerd worden en dat de gemeente zich hierbij als regisseur opstelt. Voor de WAT-vraag laat de gemeente zich voeden door de welzijnsorganisatie en andere informatiebronnen (dorps- en wijkraden, gebiedsmanagement, welzijnsinstelling, politie, scholen, kerken en moskeeën, GGD, CWI, etc), die kennis hebben van de maatschappelijke vragen in wijken en in de verschillende kernen in de gemeente. Dit laat onverlet dat uiteindelijk de politiek, in casu de gemeenteraad, de kaders formeel vaststelt. Aangezien er niet altijd een 1-op-1-relatie bestaat tussen activiteiten en het beoogde maatschappelijk effect, zal dit onderdeel nog veel werk kosten om tot een bevredigende monitoring en evaluatie te komen.

Ad B Introductie innovatiefonds

In Haarlemmermeer is voor het jaar 2007 een innovatiefonds ingesteld. Op basis van cofinanciering kunnen aanbieders innovatieprojecten voor maatschappelijke ondersteuning indienen. De doelstelling hiervan is dat al in het introductiejaar van de Wmo nieuwe arrangementen voor maat-

schappelijke ondersteuning worden ontwikkeld. Voor die innovatie zijn een aantal thema's benoemd, waarbij het leggen van nieuwe intersectorale verbanden centraal staat. Voorbeelden van deze thema's zijn:

- Nieuwe verbanden tussen wonen, zorg en participatie of algemener geformuleerd: tussen de vier dimensies van het compensatiebeginsel uit de Wmo (een huishouden voeren, verplaatsen in en om de woning, verplaatsen per vervoersmiddel, medemensen te ontmoeten).
- Nieuwe verbanden tussen informatie / advies / signalering / toegang en uitvoeringspraktijk.
- Vergroting effect van algemene voorzieningen op WMO doelgroepen (onder andere GGZ cliënten, ouderen, jongeren en mensen met een functionele beperking).
- Nieuwe verbanden tussen generaties en bevolkingsgroepen.
- Nieuwe werkvormen voor participatie van cliënten bij prioriteitsstelling en verantwoording.

Ad C Fasering aanbesteding

Op basis van een strikte productdefiniëring heeft in regionaal verband een aanbesteding van de hulp bij het huishouden voor de gemeente Haarlemmermeer plaatsgevonden. Het is een aanbesteding voor een periode van twee jaar. Dit betekent dat als over twee jaar wederom een aanbesteding moet plaatsvinden, gebruik kan worden gemaakt van de ervaringen met het innovatiefonds. Het is de bedoeling vanuit die ervaring het object van aanbesteding te veranderen. Het gaat dan niet om concrete sectorale producten, zoals de dienst 'boodschappen doen' of het product 'scootmobiel', maar om een intersectorale aanpak. Het is wellicht zelfs mogelijk het beoogde resultaat of maatschappelijk effect aan te besteden.

In zijn algemeenheid is het van belang, dat er een duidelijk verband is tussen de kaderstelling, het maatschappelijk ondernemerschap en de maatschappelijke effecten. Als we vanuit de Wmo heldere integrale maatschappelijke doelstellingen formuleren en ook de maatschappelijke effecten benoemen zonder het beleid en subsidie-instrumentarium aan te passen, schieten we ons doel voorbij. Het klassieke subsidie-instrument laat namelijk te weinig ruimte voor aanbieders om zich als maatschappelijk ondernemer te gedragen. In het ideale geval zal de methodiek van aanbesteden of inkopen gekoppeld zijn aan de innovatieve doelstellingen.

den of inkopen gekoppeld zijn aan de innovatieve doelstellingen.

Ad D De verlengde front office

Het Wmo-loket is van belang als fysieke of digitale lokatie, waar de Wmo-vrager terecht kan. Daarmee is het ook de lokatie waar de vraag naar maatschappelijke ondersteuning kan worden vastgesteld. Het is daarom van cruciaal belang, dat die vraag ook in zijn breedte goed wordt vastgesteld. Het gaat niet alleen om vast te stellen of een woning aangepast moet worden. Het gaat erom of een woningaanpassing het volledige en juiste antwoord is op de ondersteuningsvraag voor het zelforganiserend en regisserend vermogen van een Wmo-vrager. Misschien heeft een vervoersvoorziening een groter effect op de mogelijkheid om mee te kunnen doen (zelfstandig boodschappen te kunnen doen en mensen op te zoeken).

De Wmo-vragen kunnen heel eenvoudig zijn, maar kunnen ook zeer complex zijn. Een eenvoudige vraag moet eenvoudig door de front office in het Wmo-loket kunnen worden afgehandeld. Een complexe hulpvraag verdient extra aandacht. Het is immers een contactmoment met een Wmo-vrager, dat de mogelijkheid biedt de maatschappelijke ondersteuning goed te organiseren. Vaak is immers sprake van een vraag achter de vraag. Een veelvoorkomend praktijkvoorbeeld dat achter de vraag naar huishoudelijke ondersteuning een behoefte aan sociaal contact bestaat. Een goede aanpak verhoogt voor betrokkene de kwaliteit van leven en kan veel vormen van zwaardere zorg voorkomen.

Om te helpen vaststellen wat de vraag is en daarover te adviseren zijn in Haarlemmermeer Wmo adviseurs in dienst, werkzaam in de zogenaamde verlengde front office. Deze mensen hebben de competenties, die bij ouderen-adviseurs, zorgregisseurs en Wvg-consulenten aanwezig zijn. Het is bijvoorbeeld niet eenvoudig om goed vast te stellen wat een verstandelijke gehandicapte nodig heeft om zelfstandig te kunnen wonen. De Wmo-adviseurs moeten die deskundigheid hebben. Zij hebben naast een adviserende taak richting de Wmo-vragers ook een adviserende taak over de ontwikkeling van nieuwe arrangementen voor maatschappelijke ondersteuning. Zo'n arrangement kan in dit voorbeeld zijn dat naast de begeleiding in huis en aanpassingen in het huis ook deelname aan een sportvereniging georganise-

seerd wordt om een breder sociaal netwerk te kunnen opbouwen.

Indicatoren en benchmarking

Het organiseren van maatschappelijke ondersteuning is een complex beleidsproces. We noemen niet limitatief een aantal redenen voor deze grote complexiteit:

- De verschillende functies die gemeentelijke voorzieningen hebben (basisvoorziening, interventie en vangnet).
- De afstemming van het beleidsproces en het subsidieproces
- De wisselwerking tussen zelforganiserend vermogen, interactie met de sociale omgeving en het aanbod aan voorzieningen.
- Het ontwikkelen van maatwerk naar individu en naar gebied.
- Het formuleren van doelstellingen, beleidsinzet, resultaten en maatschappelijke effecten.
- De spanning tussen aanbesteden in concurrentie en samenwerking.
- De wisselwerking tussen professionele ondersteuning en die van vrijwilligers en mantelzorgers.

Het risico van de Wmo is dat het door zijn breedte en complexiteit een onoverzichtelijk geheel wordt. Dat willen wij voorkomen, door een zeer strakke systeemaanpak te koppelen aan de van oorsprong wat diffuse doelstellingen van de Wmo. De strakheid zal uiteindelijk vorm krijgen door een set van indicatoren te ontwikkelen, die aangeven in welke mate doelstellingen gerealiseerd worden. Dat zal een monitor worden voor de gemeente Haarlemmermeer. Die monitor is de basis voor de jaarlijkse rapportage over de uitvoering.

Daarnaast zal Haarlemmermeer jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren en een overzicht publiceren met prestatiegegevens. Dat is ook wettelijk verplicht. De winst hiervan is dat zowel de Wmo-raad als de gemeenteraad informatie in handen krijgt, waarmee de dialoog goed gevoerd kan worden. Het heeft ook nadrukkelijk een betekenis om dat communicatieproces te verbeteren. Als het eenzijdig als controle instrument gebruikt wordt, gaat het voorbij aan de eigenlijke bedoeling.

Natuurlijk zullen wij onze resultaten ook graag willen vergelijken met vergelijkbare gemeenten. Wij hebben echter geen overdreven verwachtingen

van benchmarking. Juist omdat de Wmo lokaal maatwerk is, is het primaire belang de beoordeling van de Wmo-vragers. Het is belangrijk het participatieproces met de Wmo-raad en Wmo-klankbordgroep goed te organiseren. De communicatie met hen en hun achterban is bij uitstek de bron voor verandering, bijstelling en verbetering. Benchmarking kan hierbij behulpzaam zijn om te signaleren, maar kan en mag geen doel op zichzelf zijn.

Een systeem met heldere doelstellingen, indicatoren, een transparante

begroting en afspraken over het beoordelen van de gerealiseerde maatschappelijke effecten kan voldoende hardheid aan de Wmo geven.

Noten

- 1 RMO advies 'inhoud stuurt de beweging'. Den Haag 2006.
- 2 WRR advies 'De verzorgingsstaat herwogen over verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden'. Den Haag 2006.

Het is voor de gemeente Haarlemmermeer de uitdaging de innovatieve mogelijkheden van de Wmo ten volle te benutten.

Als grondslag daarvoor is een basisfilosofie ontwikkeld, het beleidsproces daarop ingericht, het subsidieproces zodanig aangepast dat er ruimte is voor maatschappelijk ondernemen en wordt de ontwikkeling van nieuwe arrangementen voor maatschappelijke ondersteuning gestimuleerd met het innovatiefonds.

De ultieme doelstelling in de aanpak is het zelforganiserend vermogen van de burgers in relatie met hun sociale omgeving krachtiger te maken. Dat vraagt van de lokale overheid een invulling van een faciliterende en regisserende verantwoordelijkheid. Die procesverantwoordelijkheid kan alleen ingevuld worden vanuit inhoudelijke kennis over en betrokkenheid met de lokale samenleving. Dat is de basis voor vernieuwende bestuurlijke relaties tussen burgers, aanbieders en de lokale overheid. De innovatieve geest van de Wmo kan op deze wijze verbonden worden met de tijdgeest, waarin de noodzaak van een versterking van de sociale infrastructuur breed erkend wordt. We gaan niet terug naar de civil society van de jaren '50. We investeren in maatschappelijke dynamiek om tegemoet te komen aan de eigen verantwoordelijkheid en keuzevrijheid van de burgers.