

# (F)actsheet: Innovatievermogen in de Wmo-wijkteams

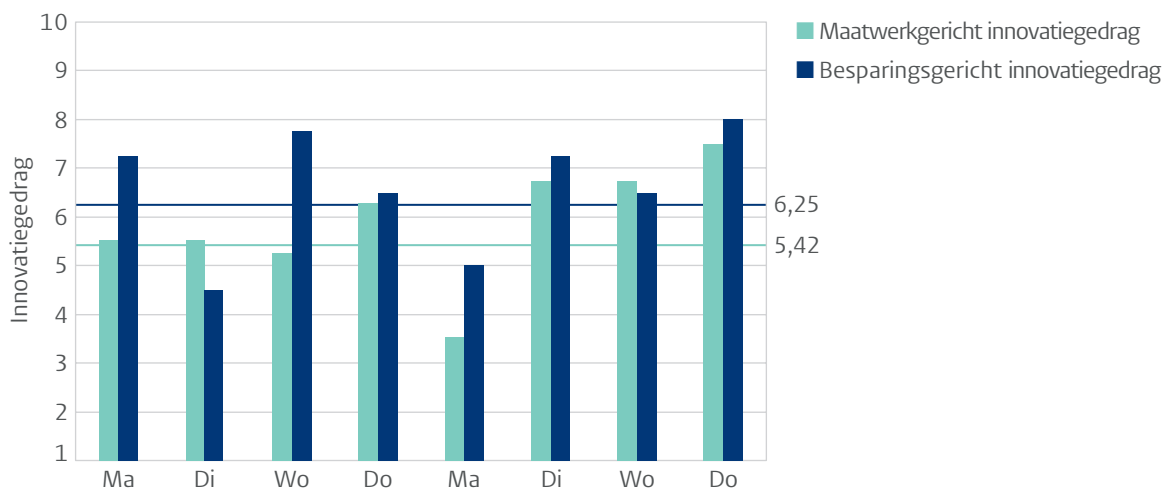


Innovatie is cruciaal om in tijden van beperkte financiële middelen hoogwaardige dienstverlening aan inwoners te blijven bieden. In deze studie hebben wij daarom in kaart gebracht in hoeverre de professionals in de Haagse Wmo-wijkteams op dagelijkse basis innoveren, waaruit innovatiegedrag bestaat en hoe innovatiegedrag gestimuleerd kan worden. Voor dit onderzoek is een dagboekstudie uitgezet onder de Wmo-casemanagers in Den Haag. In totaal hebben 97 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek en hebben wij 405 'dagboeken' geanalyseerd. In deze factsheet komen eerst drie bevindingen van het onderzoek aan bod (*fact*) en presenteren wij vervolgens concrete voorbeelden van innovaties die als inspiratie kunnen dienen voor eigen handelen of verfijnen van beleid (*act*).

## Bevindingen

1. Binnen dit onderzoek hebben we de Wmo-casemanagers gedurende twee weken elke werkdag gevraagd in hoeverre ze die dag innovatiegedrag hebben vertoond. We hebben hier onderscheid gemaakt in maatwerkgericht innovatiegedrag, gericht op creatieve oplossingen zoeken om in te spelen op de individuele situatie van inwoners, en besparingsgericht innovatiegedrag, gericht op goedkopere oplossingen die net zo goed zijn om inwoners te helpen. Figuur 1 laat zien wat de gemiddelde scores op beide typen innovatiegedrag zijn (horizontale lijnen in de figuur). Daarnaast zien we aan de hand van het voorbeeld van één casemanager dat het innovatiegedrag per dag sterk kan verschillen. Bijvoorbeeld omdat op sommige dagen meer administratief werk wordt gedaan, dat minder ruimte biedt voor innovatie. Tot slot zien we dat waar besparingsgericht innovatiegedrag meestal de overhand heeft, soms juist meer maatwerkgericht innovatiegedrag te zien is, bijvoorbeeld wanneer professionals te maken hebben met een erg complexe casus.

Figuur 1. Variatie in innovatiegedrag, voorbeeld van één Wmo-casemanager



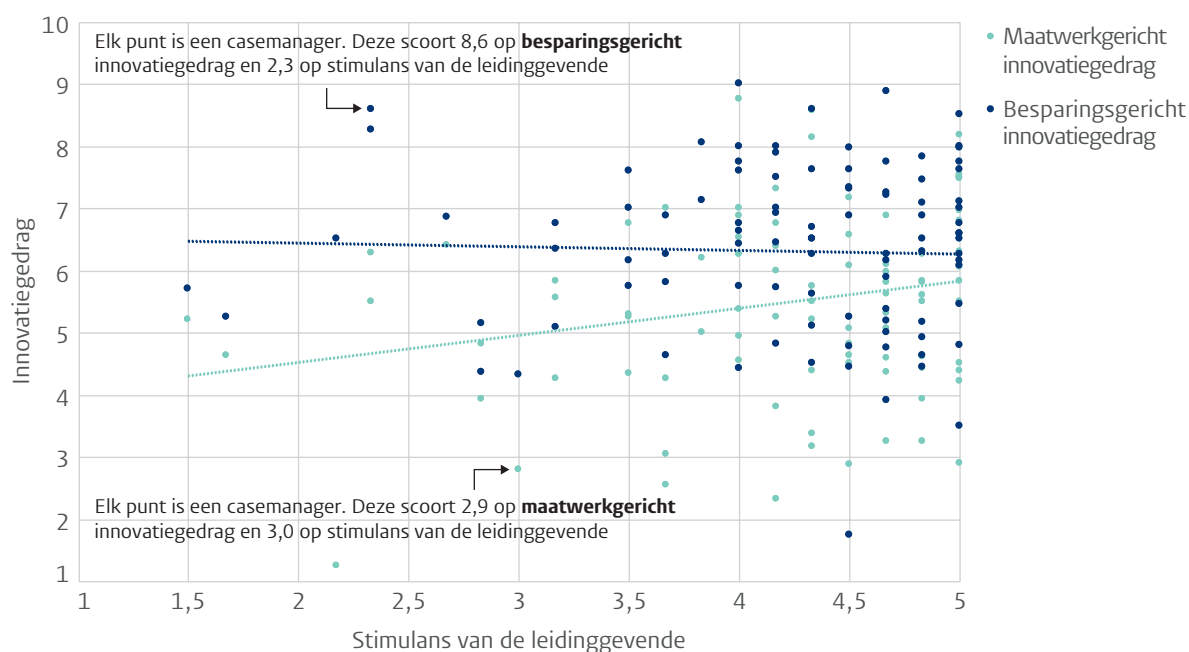
2. De introductie van het kostenbeheersingsbeleid binnen de gemeente Den Haag en de versterkte focus op het werken volgens de oorspronkelijke bedoeling van de wet hebben geleid tot meer kostenbewustzijn binnen de organisatie. Daarmee rees de vraag in hoeverre kostenbewustzijn ten koste zou gaan van het leveren van maatwerk voor inwoners. Hiervoor vinden wij in ons onderzoek geen aanwijzingen. Sterker nog, wij vinden dat gemiddeld genomen besparingsgericht innovatiegedrag en maatwerkgericht innovatiegedrag juist samengaan. Daarbij is het natuurlijk wel van belang om alert te blijven op situaties waarin kostenoverwegingen de kwaliteit van dienstverlening in de weg staan.

### Tips voor casemanagers om maatwerkgericht en besparingsgericht innovatiegedrag te combineren

- ▶ Gebruik maken van Servicepunten om inwoners te helpen met post en administratie.
- ▶ Wijkbus gebruiken in plaats van taxivoorziening AV070 en/of scootmobiel indiceren.
- ▶ Inwoners wijzen op activiteiten in de wijk in plaats van dagbesteding.
- ▶ Bij minder complexe vragen en bekende klanten verzoeken telefonisch afhandelen.
- ▶ Adviezen schrijven met behulp van foto's of filmpjes in plaats van huisbezoeken.

3. We hebben de teamleden ook gevraagd in hoeverre hun teamleider innovatiegedrag stimuleert. Dit is te zien in figuur 2. Elke casemanager heeft in deze figuur twee punten: een groene voor maatwerkgericht innovatiegedrag en een blauwe voor besparingsgericht innovatiegedrag. Hoe hoog de score op innovatiegedrag is, is te zien op de verticale as. Deze score is vervolgens afgezet tegen de score die de casemanager zijn of haar teamleider geeft op innovatie-stimulerend leiderschap. Die score is te lezen op de horizontale as. De twee gestippelde lijnen laten het verband tussen leiderschap en innovatiegedrag zien: de omhooglopende groene lijn betekent dat meer stimulans van de teamleider samenhangt met meer maatwerkgericht innovatiegedrag; de rechte, blauwe lijn laat zien dat we geen verband vinden tussen stimulans van de teamleider en besparingsgericht innovatiegedrag.

Figuur 2. Relatie tussen stimulans door teamleider en innovatiegedrag van professionals



### Tips voor teamleiders om innovatiegedrag bij medewerkers te stimuleren

- ▶ Geef teamleden de ruimte om te experimenteren met verschillende werkwijzen.
- ▶ Moedig het aan wanneer teamleden met eigen ideeën en innovaties komen.
- ▶ Zorg ervoor dat goede ideeën van teamleden worden gedeeld en omgezet in routines.
- ▶ Ga met teamleden het gesprek over verbeterpunten en help hen om van fouten te leren.

### Verantwoording

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door de gemeente Den Haag en uitgevoerd in een samenwerking van de Universiteit Leiden en de Hogeschool Leiden. De betrokken onderzoekers zijn Bernard Bernards, Joris van der Voet, Suzan van der Pas en Sandra Groeneveld. Daarnaast danken wij alle respondenten hartelijk voor hun medewerking! Voor meer informatie of bij vragen: Bernard Bernards, b.j.t.h.bernards@fgga.leidenuniv.nl.



Universiteit  
Leiden  
Instituut Bestuurskunde

