

**Anders dānkēn,
doēn 9n organisēren.**

Proeftuin Ruwaard

GOED LEVEN, MOOI WERK EN FINANCIEEL GEZOND

Leergeschiedenis 2018 Proeftuin Ruwaard

Oktober 2019

Inleiding

In Ruwaard, een wijk in de gemeente Oss, werken diverse organisaties samen op het gebied van wonen, welzijn en zorg om hun gedeelde droom voor de toekomst te realiseren:

“Ruwaard is een vitale wijk waar wijkbewoners tegen lagere kosten een betere (positieve) gezondheid ervaren”. Een gebiedsgerichte, integrale samenwerking en - bekostiging van wonen, welzijn en zorg én de actieve betrokkenheid van wijkbewoners - vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en leefwereld - worden als hefboom voor deze gezamenlijke ambitie gezien.

We hebben vijf strategische doelen geformuleerd:



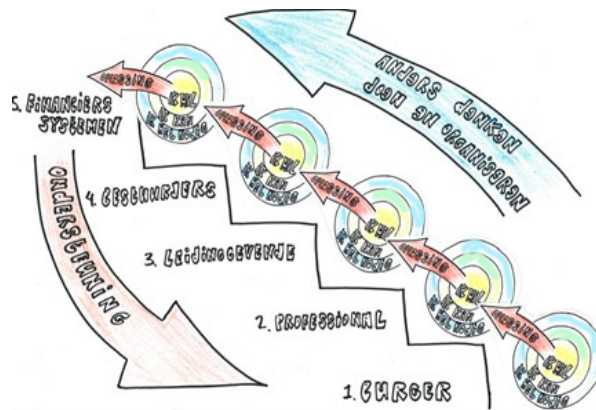
- Lagere maatschappelijke kosten.
- Betere, meer integrale zorg, welzijn en wonen.
- Betere gezondheid en ervaren kwaliteit van leven van individuele wijkbewoners.
- Meer collectieve betrokkenheid en verantwoordelijkheid van wijkbewoners.
- Betere steunende systemen (die het bovenstaande bevorderen).

Aanpak actie-leren

Het bereiken van deze doelen vraagt bij wijkbewoners, professionals, management, bestuurders en financiers om een gedragsverandering: ‘anders te denken, doen en organiseren’ binnen en tussen deelnemende organisaties en in samenspraak met wijkbewoners. Dit betekent eveneens nieuwe werkwijzen, structuren en cultuur in het sociale domein.

In Proeftuin Ruwaard is gekozen voor actie-leren aan de hand van casuïstiek als veranderstrategie. Sinds 2016 wordt er op vier niveaus in de wijk samengewerkt, geleerd en ontwikkeld. De vier niveaus zijn: wijkbewoners, professionals, managers/leidinggevenden en bestuurders. Deze niveaus hebben elk hun eigen leerproces. Daarnaast leren zij van elkaar. In allerlei bijeenkomsten, sessies en overleggen hebben we steeds expliciet stilgestaan bij wat de wijk Ruwaard nodig heeft en hoe partijen dit samen kunnen organiseren.

Het denken, doen en organiseren gebeurt altijd vanuit de behoefte van de wijkbewoners en de wijk. En de wijkbewoners hebben hierin een prominente rol. Op deze manier ontstaat een nieuwe manier van werken die past bij wat de wijk Ruwaard daadwerkelijk nodig heeft en die wordt doorleefd door alle betrokkenen.



Resultaten 2018

In 2018 hebben de wijkprofessionals de Samenwerkwijze (ik wil, ik kan, ik heb nodig) met steeds meer collega's kunnen delen. De leersessies, die helpen bij de kwaliteitsborging en het onderling leren, organiseren de professionals zelf. De rapportage over het maatschappelijk rendement van de Samenwerkwijze laat zien dat de werkwijze in de gemeten casussen positieve effecten heeft op het ervaren welbevinden van de wijkbewoner en op de maatschappelijke kosten.



Ook de collectieve casussen, waarbij nadrukkelijk wordt samengewerkt met wijkbewoners, leiden in veel gevallen tot goede resultaten. Voorbeelden daarvan zijn Ons Huis van de wijk, de samenwerking tussen huisartsen en vrouwen met een migrantenachtergrond, de gezamenlijke preventie-aanpak voor de wijk en een soms moeizame, maar groeiende, samenwerking met en tussen wijkbewoners op het gebied van ontmoeten, activiteiten en communicatie over alles wat er in de wijk te doen is.

In januari 2018 is het experiment Gebiedsgericht financieren en organiseren van Wmo en welzijn van start gegaan. De deelnemende partijen hebben het Wmo- en welzijnsbudget in één virtueel wijkbudget ondergebracht. Samen zijn ze verantwoordelijk geworden voor het leveren van de zorg en ondersteuning in de wijk binnen het vastgestelde jaarlijkse bedrag, voor de duur van vijf jaar.

Eind 2018 is op vraag van inwoners en professionals door bestuurders besloten om de Samenwerkwijze ook in andere wijken en gebieden van de gemeente Oss te laten verspreiden. Bewoners en professionals worden in die gebieden door de proeftuin geholpen bij het toepassen van en het leren over de nieuwe manier van werken.

Wat in een aantal onderzoeken en steekproeven steeds terugkomt zijn de goede resultaten op het welbevinden van de wijkbewoners **GOED LEVEN** en het werkplezier van de professionals **MOOI WERK**. Een andere belangrijke indicator om het werken in de proeftuin te kunnen bestendigen is **FINANCIEEL GEZOND** te zijn.

Reflecteren, leren en door ontwikkelen

In 2018 hebben wijkbewoners, professionals, managers en bestuurders in diverse leersessies de lessen van 2017 geoogst en steeds samen nagedacht over de gewenste doorontwikkeling. Door in leersessies ruimte te maken voor reflectie en leren, ontdekken we in de praktijk welke verandering nodig is om onze doelen te bereiken. We zien goed waar belemmeringen zitten en hoe we die met elkaar kunnen opheffen. De opbrengsten van leersessies passen betrokkenen vervolgens direct toe in hun werk.

Leergeschiedenis

Daarnaast nemen we ieder jaar ook de tijd om terug te kijken op alle geleerde lessen van het gehele afgelopen jaar, zodat we de ontwikkeling op langere termijn kunnen overzien en benoemen.

De vragen die dan vooral centraal staan, zijn: hoe kunnen we zorgen dat de systemen de nieuwe manier van werken steunen en het gewenste gedrag stimuleren? Hoe kunnen we de noodzakelijke systemische veranderingen vormgeven zodanig dat de successen van de proeftuin bestendig kunnen worden? Krijgen we ze bedacht en krijgen we ze vervolgens ingericht? En wat vraagt dat van betrokkenen? Dit zijn het type vragen die we in deze leergeschiedenis proberen te beantwoorden.

Anders gezegd: hoe kunnen we de goede resultaten op het welbevinden van de wijkbewoners **GOED LEVEN** en op het werkplezier van de professionals **MOOI WERK** bestendigen en dit **FINANCIEEL GEZOND** organiseren met elkaar? Dat is de grote vraag voor 2018 en daarna. Het motto van de leergeschiedenis van dit jaar is dan ook: **‘GOED LEVEN, MOOI WERK EN FINANCIEEL GEZOND...!’**

We geven in deze leergeschiedenis een overzicht van de dingen waaraan we hebben gewerkt en de manier waarop we dat hebben gedaan. De lessen die we hebben geleerd en de inzichten die we hebben opgedaan, geven we zo goed mogelijk weer. De onderwerpen die in 2018¹ de meeste aandacht hebben gekregen, zijn:

1. Samenwerken wijkbewoners en professionals
2. Professionele ontwikkeling van wijkprofessionals
3. De (nieuwe) rol van managers
4. Meten van het maatschappelijk rendement

CREDITS: VOOR DE TITEL DANK VOOR DE INSPIRATIE AAN VANBOEIJEN UIT DRENTHE. DEZE LEERGESCHIEDENIS IS ONTWIKKELD DOOR HET PROGRAMMATEAM PROEFTUIN RUWAARD: JORD NEUTEBOOM, BART BAKKER, SUSANNE SMITS, FRANCA VAN ROSMALEN EN LONNEKE HOOP. MET DANK AAN ALLE BETROKKENEN VANUIT DE IN PROEFTUIN RUWAARD DEELNEMENDE ORGANISATIES EN WIJKBEWONERS!

¹ De periode waarin we de inzichten hebben opgedaan loopt van begin 2018 tot ongeveer april 2019.

Inhoudsopgave

1. Samenwerken wijkbewoners en professionals	6
2. Professionele ontwikkeling van wijkprofessionals	14
3. De (nieuwe) rol van managers	25
4. Meten van het maatschappelijk rendement	30
5. En nu duurzaam organiseren!?	36
Bijlage 1. Overzicht preventieve activiteiten	39
Bijlage 2. Methodiek actie-leren in leersessies	43

1. Samenwerken wijkbewoners en professionals

De situatie begin 2018

'Wat is mijn belangrijkste les van 2017?' en 'Wat is mijn opgave voor 2018?'. Die vragen staan centraal tijdens de leersessie van wijkbewoners, professionals en managers begin 2018. Daar blijkt dat de aanwezige wijkbewoners ervaren dat slechts een deel van de wijkbewoners een sterke binding heeft met de proeftuin. Dit zijn onder meer de participanten van Ons Huis van de Wijk en de mensen die onderdeel uitmaken van de individuele casuïstiek. Ook "georganiseerde" burgers zoals de wijkstichting, de wijkraad en de beheerstichting van een cultureel centrum in de wijk, hebben regelmatig contact met de wijkprofessionals. Zij werken actief samen aan belangrijke thema's voor de wijk. Tegelijkertijd is er een groep wijkbewoners die (nog) niet of nauwelijks betrokken is. Sommige wijkbewoners geven aan dat het daardoor lijkt alsof de proeftuin alleen is bedoeld voor de kwetsbare mensen in de wijk en niet voor alle wijkbewoners.

Een professional signaleert: "Ik durf wijkbewoners uit mijn casussen niet mee te nemen naar een leersessie." Ze legt uit dat de leersessies voor de wijkbewoner te ingewikkeld zijn en de toegevoegde waarde voor hen te beperkt is. Tijdens de sessie ontstaat er overeenstemming: de leersessies zijn vooral bedoeld voor het organiseren van het werk van en door professionals. Wijkbewoners willen veelal helemaal niet weten hoe het wordt georganiseerd, als het maar goed gebeurt.

Inzicht

Met de beste bedoelingen betrekken we wijkbewoners, we willen hun talenten benutten, inspelen op hun behoeften en de verbinding met hen maken. Alleen vindt dat vaak plaats doordat professionals een vraagstuk signaleren en definiëren en vervolgens aan wijkbewoners vragen om hierin mee te denken. Dat gebeurt veelal in leersessies of in werkgroepen waarbij wijkbewoners dan "input" mogen geven. En dat werkt een beetje. Maar een beetje is niet genoeg als je uiteindelijke doel een vitale wijk is, met een positief gezondere populatie.

Begin 2018 kwamen we tot het inzicht dat "betrekken van wijkbewoners" een hele andere vorm zou moeten hebben; namelijk het omgekeerde van wat we deden:

- Niet langer de wijkbewoners vragen om mee te denken met de proeftuin en de proeftuin te helpen, maar
- Voortaan als proeftuin (professionals en management) meedenken met de wijkbewoners en de wijkbewoners helpen waar zij vinden dat dat nodig is.

Dit uitgangspunt hebben we toegepast bij het samenwerken met wijkbewoners aan onder andere de volgende thema's in 2018:

- Communicatie door en aan wijkbewoners
- Wijkpreventie aanpak



Communicatie door en aan wijkbewoners

Wijkbewoners geven aan dat zij behoefte hebben aan duidelijke, begrijpelijke en overzichtelijke informatie over wat er in hun wijk te doen is, waar ze andere mensen kunnen ontmoeten, of hulp kunnen krijgen bij (kleine) problemen. En dan liefst een zo compleet mogelijk overzicht, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen professioneel georganiseerde activiteiten of door wijkbewoners georganiseerde activiteiten of ontmoetingsmomenten.

Tegelijkertijd zijn georganiseerde wijkbewoners, onder andere de Wijkraad, Wijkstichting Rucrea, de Beheerstichting D'n Iemhof en Ons Huis van de Wijk ieder vanuit hun eigen invalshoek bezig met het organiseren van ontmoeting, verbinding en activiteiten in de wijk. Eind 2017/begin 2018 hebben zij afgesproken om richting de wijk te gaan communiceren onder één vlag: "Wij(k) de Ruwaard". Alle activiteiten en ontwikkelingen die bijdragen aan een fijne, veilige en vitale wijk om in te wonen, vallen onder Wij(k) de Ruwaard. Om aan te sluiten op de behoeften van de wijkbewoners, besloot de proeftuin om communicatie richting wijkbewoners te laten plaatsvinden via en door Wij(k) de Ruwaard.

De communicatie die daarnaast plaatsvindt vanuit de proeftuin, is gericht op professionals, managers en bestuurders. Wel wordt voortdurend verbinding gemaakt tussen Wij(k) de Ruwaard en de proeftuin. Zo haalt wijkmagazine Rucreant zelf verhalen op van wijkbewoners en publiceert deze, waarna Proeftuin Ruwaard deze op de website publiceert. En Wij(k) de Ruwaard zette in 2018 de eerste stappen voor de ontwikkeling van een digitaal wijkplatform, voor het bevorderen van de communicatie en de praktische samenwerking tussen en met wijkbewoners én professionals. Vanuit de proeftuin is meegedacht over de inrichting van een dergelijk digitaal platform en is gezocht naar de juiste mensen en budget voor de realisatie daarvan.

Inzicht



Wat we hebben geleerd in deze samenwerking is dat het voor veel professionals lastig is om binnen hun reguliere taken tijd te vinden voor het ondersteunen van dit soort collectieve wijk-vraagstukken, zoals de behoefte aan een digitaal wijkplatform. Veel organisaties zijn in de eerste plaats gericht op het bieden van individuele hulp en ondersteuning. Ook de mogelijkheden van proeftuin organisaties om bij te dragen in het benodigde budget voor dergelijke collectieve wijk-vraagstukken is nog maar heel beperkt, zo niet afwezig. Alle middelen van organisaties zijn vaak volledig toegewezen aan het primaire proces voor individuele zorg; het ondersteunen van wijk- of regio-ontwikkelingen, over organisatiegrenzen heen, of meer preventief werken is in de meeste gevallen nog nauwelijks mogelijk. Gelukkig kon er in bovenstaand vraagstuk aanspraak gemaakt worden op een innovatiebudget vanuit de GGD, waardoor de wijkbewoners verder konden werken aan de ontwikkeling om de communicatie in de wijk te verbeteren.

In dit proces kwamen ook de uitdagingen en vraagstukken van de actieve vrijwilligers naar boven:

- Legitimiteit: welke legitimiteit ervaren actieve wijkbewoners in een vrijwilligersrol van bijvoorbeeld een wijkstichting of -raad? Zij willen hun wijk verder brengen en denken dat de gekozen activiteit of ontwikkeling daaraan bijdraagt, maar hoe weten ze of de keuzes die ze maken goed zijn, of er een breder draagvlak voor is in de wijk en dus of de grote groep wijkbewoners die niet actief is hier behoefte aan heeft, et cetera?
- Samenwerking tussen verschillende georganiseerde burgerinitiatieven: komen de visies van de verschillende initiatieven voldoende overeen om gemakkelijk samen te werken? Welke persoonlijke relaties zijn helpend, of juist niet? Hoe kunnen ze samenwerken en toch hun eigenheid behouden?
- Betrokkenheid: hoe bereik je andere, op dit moment nog niet actieve wijkbewoners en verleid je hen om ook hun schouders eronder te zetten?

Het inzicht dat uit deze uitdagingen naar voren kwam: het persoonlijke netwerk van zowel wijkbewoners als wijkprofessionals en het inzetten van de persoonlijke relatie blijkt één van de belangrijkste succesfactoren te zijn bij het verleiden van wijkbewoners om mee te doen.

Wijkpreventie aanpak

Preventief werken draagt volgens de proeftuin bij aan het toekomstbeeld om wijkbewoners tegen lagere kosten een betere (positieve) gezondheid te laten ervaren. Om dit niet alleen méér te gaan doen, maar ook meer vanuit de behoeften en het initiatief van wijkbewoners is een werkgroep van start gegaan. Deze werkgroep heeft als missie om in de proeftuin een impuls te geven aan (collectieve) preventie, door nieuwe initiatieven te ontplooiën in een samenspel van wijkbewoners en wijkprofessionals. De preventiewerkgroep bestaat uit enkele bewoners, wijkprofessionals van verschillende organisaties en adviseurs uit het proeftuin programmteam.

Alle betrokkenen hebben een voortdurende uitdaging hoe wijkbewoners of specifieke doelgroepen te bereiken en te verleiden tot actie. Bewonersorganisaties hebben van nature veel contact met de wijk, maar bij hen is het juist de uitdaging om middelen vanuit externe bronnen beschikbaar te krijgen. Voor bepaalde organisaties vormen preventie-activiteiten regulier onderdeel van het werk, zoals het Sport Expertise Centrum (SEC) en de GGD. Voor andere organisaties (zoals aanbieders van wonen, welzijn en zorg) vormen preventie-activiteiten nog maar een (zeer) beperkt onderdeel van hun werkpakket.

Om een impuls te geven aan de collectieve preventie én aan de samenredzaamheid in de wijk, geeft de preventiewerkgroep daarom ondersteuning in expertise en middelen aan initiatieven die:

- Preventie bevorderen in de wijk Ruwaard
- Aansluiten op het wijkprofiel en de gezondheidsopgaven in de wijk de Ruwaard
- Tot stand komen in een samenspel tussen wijkbewoners en wijkprofessionals
- Vernieuwend zijn en bijdragen aan actieleren in de proeftuin.

In de praktijk: Stoptober

Het inzetten van wijkbewoners vanuit hun ervaringsdeskundigheid of vanuit een voorbeeldrol, kan helpen bij het laten aansluiten op de leefwereld en het succes van een interventie. Zo stopte een groep wijkbewoners tijdens ‘stoptober’ met roken. De groep werd op informele wijze gecreëerd vanuit één wijkbewoner als startpunt. Niet eerder kregen wijkprofessionals een soortgelijke groep mensen met dit doel bijeen. En ondanks dat het project organisatorisch gezien niet helemaal soepel verliep, bleef de groep bij elkaar én bereikte haar doelen. De rol van die eerste wijkbewoner – en de voorbeeldfunctie die hij hierdoor kreeg – is van onschatbare toegevoegde waarde.

In 2018 is een scala aan collectieve preventieactiviteiten ontplooid. Deze activiteiten worden allemaal uitgebreid omschreven bij de finale evaluatie in 2019. In [bijlage 1](#) staat een overzicht van alle activiteiten die in 2018 zijn ontplooid, met toelichting op doel, betrokkenheid en kernopgaven. We zien bij het tot stand komen van de preventieactiviteiten verschillende vormen van samenwerking tussen de wijkbewoners en de professionele aanbieders van diensten (wonen, welzijn, zorg, gemeente). Wie hierbij het initiatief neemt, verschilt van activiteit tot activiteit, een overzicht:

a. Initiatief door wijkbewoners

Ons Huis van de Wijk, een ontmoetingsplek met meer dan twintig verschillende activiteiten gericht op het bevorderen van meedoen door iedere inwoner en vooral ook door groepen die moeilijk worden bereikt;

- Alle (gemeenschaps)activiteiten die worden ontplooid door Wijkstichting Rucrea, de Wijkraad, de beheersstichting D’n Iemhof;
- Communicatie wijkbewoners, door het ophalen van verhalen van wijkbewoners en die publiceren in de Rucreant (wijkkrant);
- Stoppen met roken, Stoptober, landelijke actie in oktober in samenwerking met Sinefuma.

b. Initiatief door wijkbewoners samen met wijkprofessionals

- Digitaal wijkplatform Wij(k) de Ruwaard, een “digitaal onderdak”: voor het bevorderen van communicatie en praktische samenwerking tussen wijkbewoners en wijkprofessionals;
- Inzet ervaringsdeskundigen; gebruiken van ervaringsdeskundigheid in ondersteuning van bewoners.

c. Initiatief door wijkprofessionals

- Bevorderen van veiligheid(beleving) in de wijk, via buurtpreventie door wandel- en WhatsAppgroepen van wijkbewoners;
- Inloophmomenten in Ons Huis van de Wijk, door professionals voor onder meer schuldhulp, werk en inkomen, thuiszorg, bevorderen bewegen en gezonde leefstijl
- Huisartsen en migranten, dialoogbijeenkomsten over verschillende thema's, zoals diabeteszorg, omgaan met medicatie, opvoeding en speeltoestel.
- Trainen van betrokkenen professionals in herkennen van en omgaan met laaggeletterdheid en bevorderen van gezondheidsvaardigheden.

d. Initiatief door anderen

- Reguliere activiteiten door op preventiegerichte organisaties: enkele voorbeelden zijn een interactieve wandelroute door de wijk voor verschillende bewonersgroepen (initiatief van het Sport Expertise Centrum) en het in contact komen met oudere bewonersgroepen om hen te ondersteunen in een gezonde leefstijl (het programma in Sociaal Vitaal van de GGD).
- Voorbeelden van activiteiten in voorbereiding zijn Stille armoede (in contact komen met kwetsbare groepen in de verschillende sociaal economische klassen om hen tijdig te kunnen ondersteunen) en Mantelzorgers (om ook die tijdig te kunnen ondersteunen met een scala aan instrumenten, waarmee ze hun mantelzorgtaken duurzaam kunnen volhouden).

Inzicht

De kans van slagen van een initiatief of project is het grootst is als het eigenaarschap bij wijkbewoners ligt. Dat inzicht verkregen we in de samenwerking aan preventie tussen wijkbewoners en professionals en binnen Ons Huis van de Wijk.

In de succesvolle trajecten zien we dat de volgende “randvoorwaarden” heel erg belangrijk zijn:

- Tijdige betrokkenheid of liefst zelfs het initiatief vanuit de (eind)doelgroep. Om aan te sluiten op de behoeften en mogelijkheden van de doelgroep, is het nodig om in een zo vroeg mogelijk (ontwerp)stadium het initiatief bij de potentiële gebruikers of deelnemers te laten.
- In de initiatieffase is het van belang om je in de leefwereld van de betrokkenen en de doelgroep te verdiepen: hoe kijkt men aan tegen het probleem en ervaart men het? Wat ziet men als mogelijke oplossingen en wat zijn positieve prikkels voor deze preventieve interventies? Welke toon slaat men aan en welke woorden en begrippen gebruikt men? Ervaringsdeskundigen kunnen hierbij vaak als betrouwbare afzenders fungeren, naast bijvoorbeeld andere inhoudelijke experts.



- De meest succesvolle initiatieven hebben het volgende gemeen:
 - een helder doel;
 - stevige kartrekkers met draagvlak in de gemeenschap, die de juiste taal spreken;
 - aandacht en steun die de kartrekkers krijgen van professioneel betrokkenen.

Voor wijkprofessionals wordt het bijdragen aan sociale cohesie en het ondersteunen van bewonersinitiatieven nog niet gezien als onderdeel van hun kerntaak. Terwijl het ontwikkelen van een vitale wijk en zelf- en samenredzaamheid daar wel om vragen. Het gevolg daarvan is dat preventie projecten nu nog meestal blijven hangen in een “subsidie-gestuurde-projecten-carrousel”; als de subsidie voorbij is, stopt het preventie project

In de praktijk bewezen succesvolle interventies vragen daarom structurele financiering en menskracht, alsmede kaderstelling en sturing daarop, omdat ze anders niet verankerd raken in de structuur, cultuur en werkwijzen van het wijknetwerkteam.

In de praktijk: de kunst van het in vertrouwen loslaten

Onafhankelijke burgercollectieven (zie afbeelding burgerparticipatiemodel) komen in de Ruwaard nog niet breed van de grond. Uitzonderingen zijn de activiteiten die worden ontplooid door Wijkstichting Rucra, de Wijkraad, Beheerstichting D'n Iemhof, Ons huis van de wijk.

Een opkomend voorbeeld in Oss is de “Quiet community” die gaat ontstaan voor gemeenschapssteun bij stille armoede in Oss, waar ondernemers en medebewoners steun gaan geven aan (door stille armoede) kwetsbare groepen. Dergelijke initiatieven worden door betrokkenen zelf geïnitieerd en vragen van de gemeente (en eventuele andere financiers) voornamelijk een financiële bijdrage en de kunst van het in vertrouwen loslaten (dat wil zeggen: niet nader willen sturen). Dergelijke onafhankelijke burgerinitiatieven kunnen een sterke bijdrage leveren aan het ontstaan van de lokale gemeenschapskracht die nodig is om vitale wijken en regio's te ontwikkelen in Ruwaard en op termijn ook elders.

Anders denken, doen en organiseren.

Proeftuin Ruwaard

Gebruikte term	INSPRAAK	PARTICIPATIE	CO-CREATIE	PARTNERSCHAP	ONAFHANKELIJK BURGERCOLLECTIEF
Voorbeeld	Referenda Dorpsraad G1000	Burgerbegroting	Overheid faciliteert initiatief via bv. infrastructuur Right to Challenge	Burgercollectieven, vaak in de vorm van coöperaties waarin overheid een aandeel heeft	Burgercoöperaties waar overheid helemaal niet bij betrokken is
Vorm van burgerbetrokkenheid	Adviserend	Beleidsparticipatie	Maatschappelijke participatie	Maatschappelijke initiatieven	Maatschappelijke initiatieven
Wat doen bewoners	Meepraten en meedenken	Meebeslissen	Samen uitvoeren	Uitvoeren	Uitvoeren volgens eigen agenda
Bij wie ligt eigenaarschap/beslissingsmacht	Overheid	Overheid, soms gedelegeerd naar bv. Burgerjury's	Overheid Initiatief ligt bij bewoners, de gemeente ondersteunt (kaderstelling)	Bewoners Bewoners regelen het zelf, met beperkte rol voor de gemeente. Gemeente is partner in het verhaal, maar heeft gelijkwaardige rol als andere betrokken partijen.	Bewoners Bewoners regelen het zelf zonder steun of inmenging van overheid
Opmerkingen	Grotendeels beperkt tot politieke participatie		Vooral voorziening van publieke en private diensten en goederen		Vooral voorzien private diensten

Tine de Moor, Rijksuniversiteit Utrecht

Opgave voor 2019 en daarna

Binnen Proeftuin Ruwaard gebruiken we het burgerparticipatiemodel van Tine de Moor (zie bovenstaande afbeelding) om inzicht te krijgen in de bestaande en gewenste samenwerking met wijkbewoners. Op systemisch niveau zien we op basis van de ervaringen binnen de proeftuin en het genoemde model, de volgende opgaven voor de toekomst:

- Financiers van welzijn en zorg (gemeenten en zorgverzekeraars) dienen samen te werken om de juiste prikkels voor preventie en bewonersparticipatie in het systeem te brengen. Dit vormt de uiteindelijke opgave voor de preventie-coalitie Ruwaard, waar in de proeftuin aan wordt gewerkt.
- Naast het organiseren van politieke participatie van burgers, ook vormen ontwikkelen voor directe invloed van burgers in (gemeentelijk) beleid en programma's (zoals de proeftuin). Op wijkniveau liggen kansen voor meer directe invloed van wijkbewoners, bijvoorbeeld op wijkprogramma's en op wijkbegrotingen.
- Co-creatie en partnerschap kunnen verder inhoud krijgen door zwaarder in te zetten op de volgens de NZa noodzakelijke omslag naar voorzorg en gemeenschapszorg, waarin bewoners diverse rollen zelf kunnen vervullen of deze in samenspel met wijkprofessionals kunnen uitvoeren (zie schema: maatschappelijke functies 1-6 op de volgende pagina).
- Burgerinitiatieven hebben de opgave om via onderlinge samenwerking rondom eenzelfde visie de meeste kracht en impact te ontwikkelen, waarbij de schaarse vrijwilligerscapaciteit optimaal benut kan worden. Net zoals tussen professionele organisaties eenzelfde samenwerking nodig is om de benodigde bijdrage te kunnen leveren aan de vitaliteit van wijken.

Schema maatschappelijke functies 1-6	
NZa* zorgtypen	Maatschappelijke functies
Voorzorg	Meedoen Zelfzorgen
Gemeenschapszorg	Voorkomen Tijdig signaleren Bekommeren door vrijwilliger Ondersteuning door ervaringsdeskundige
Laagcomplexere zorg	Ondersteuning bij multi problematiek
Hoogcomplexere zorg	Specialistische ondersteuning

*NZa staat voor Nederlandse Zorgautoriteit

2. Professionele ontwikkeling van wijkprofessionals

De situatie begin 2018

De leersessie van wijkbewoners, professionals en managers begin 2018 is ook voor professionals een moment om de belangrijkste lessen en de opgave voor 2018 met elkaar te bespreken. Zij zijn het erover eens dat de Samenwerkwijze van de proeftuin dé werkwijze is die ze omarmen en willen borgen. Tegelijkertijd ervaren zij een spagaat tussen werken vanuit de visie en werkwijze van de proeftuin en hun reguliere werkzaamheden. Toch zien ze de unieke werkwijze van de proeftuin als dusdanig belangrijk, dat ze willen voorkomen dat betrokkenen terugvallen in oude gewoontes en gebruiken. Daarnaast zien de professionals dat “elkaar kennen” en “vertrouwen hebben in elkaars kennis, kunde en professionaliteit” belangrijke pijlers zijn, waarvoor continu aandacht nodig is.

Een grote wijziging ten opzichte van 2017 is dat vanaf januari 2018 partijen een gezamenlijk lumpsum wijkbudget hebben waarvoor zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Voor dit jaarlijkse bedrag organiseren zij de (Wmo- en welzijns-) zorg in de wijk. Als gevolg hiervan is het nodig dat gezamenlijk een nieuwe vorm voor het organiseren van de zorg wordt gevonden. Blijven doen wat iedereen deed, zal niet vanzelfsprekend leiden tot het behalen van de doelen die de proeftuin zichzelf gesteld heeft, zeker niet tegen het vaste budget.

Inzicht

Samengevat ziet de beweging die binnen de proeftuin plaatsvindt er als volgt uit, waarbij aangetekend moet worden dat op alle genoemde aspecten nog steeds wordt geleerd en doorontwikkeld:



Oude denken <i>Vóór 2015</i>	Oude nieuwe denken <i>Na 2015</i>	Nieuwe denken
Organisatie-scope leidend	Sociaal Kernteam-scope leidend	White label team
Manager in de lead	Professional in de lead	Bewoners in de lead
Aanbod leidend	Vraag naar wens binnen aanbod	Echt luisteren, maatwerk zonder aanbod
Standaardoplossing op basis van indicaties	Indicatie op basis van keukentafelgesprek	Maatwerk op basis van de samenwerkwijze

Oude denken <i>Vóór 2015</i>	Oude nieuwe denken <i>Na 2015</i>	Nieuwe denken
Deelproblemen in plaats van de individuele vraag	Individuele vraag centraal	Behoeften en mogelijkheden van mensen in de context
Oplossen voor de 'klant'	De klant doet mee in de oplossing van de professional	De professional doet mee in oplossing van de klant
Financieren per organisatie vooraf	Financieren op basis van PxQ	Gezamenlijke verantwoordelijkheid (lumpsum)
Wet- en regelgeving leidend	Ruimte zoeken binnen wet- en regelgeving	Doen wat nodig is vanuit visie
Verantwoording / controle	Minder verantwoording en controle	Ontwikkelen leren en vertrouwen

De professionals in de wijk hebben een gezamenlijk werkplan voor 2018/2019 gemaakt. Het plan is gericht op het vormen van één gezamenlijk wijknetwerk van wijkprofessionals dat organisatieonafhankelijk doet wat nodig is voor de hulpvragers én de wijk.

Vanuit het gezamenlijke werkplan 2018/2019 wordt aan de volgende vier doelen gewerkt:

1. Eén team van en voor de wijk maken
Wijkprofessionals in de wijk kennen elkaar en vormen als het ware een "white-label" team, dat wil zeggen: een organisatieonafhankelijk wijknetwerk dat in onderlinge afstemming doet wat nodig is voor de wijk.
2. Voor de wijkbewoner gemakkelijk vindbaar zijn én goede start van de ondersteuning
De toegang voor wijkbewoners met een hulpvraag moet laagdrempelig en eenvoudig zijn, de hulp wordt altijd gestart vanuit de Samenwerkwijze aan de hand van de drie vragen: "ik wil, ik kan, ik heb nodig"
3. Iedereen werkt volgens de Samenwerkwijze
Alle professionals in Ruwaard (en op termijn in heel Oss) werken volgens de stappen van de Samenwerkwijze. Wijkprofessionals zijn ambassadeurs en houden elkaar scherp. Zij introduceren en enthousiasmeren nieuwe nog niet bij de proeftuin aangesloten partijen. Met als doel dat hulpvragers overal in Oss weten waar ze aan toe zijn en zij zich gehoord en serieus genomen voelen.
4. Zoveel mogelijk collectief ondersteunen in plaats van individueel, en preventief werken in plaats van reactief werken.
Waar mogelijk individuele zorg vervangen door preventieve en collectieve vormen van professionele én informele zorg door het ontwikkelen van nieuwe zorgvormen.

Vanuit het bovenstaande plan is in 2018 de meeste aandacht gegaan naar:

- Het borgen van de kwaliteit van de uitvoering van de Samenwerkwijze
- De doorontwikkeling van de leersessies
- De beweging van individuele naar collectieve zorg

Het borgen van de kwaliteit van de uitvoering van de Samenwerkwijze

Door het succes van de Samenwerkwijze is de wens onder professionals groot om deze in heel Oss toe te passen. Er worden in Ruwaard en sinds eind 2018 ook in de andere gebieden van Oss veel mensen door collega's begeleid bij het eigen maken van de methodiek. De professionals signaleerden zelf dat het volgens het stappenplan doorlopen van de methodiek samen met collega's en een wijkbewoner niet automatisch leidt tot de gewenste uitkomsten. Het is heel belangrijk dat de kwaliteit van de uitvoering voldoende aandacht krijgt, zodat de Samenwerkwijze op de juiste wijze wordt uitgevoerd en de effecten zijn zoals beoogd. Het leren werken met de Samenwerkwijze vraagt aandacht, oefening en ruimte om te leren alvorens een medewerker vol vertrouwen deelneemt aan een multidisciplinair overleg (MDO) of geheel zelfstandig organisator kan zijn van zo'n MDO. Daarnaast vraagt werken met de Samenwerkwijze aandacht voor de ontwikkeling van het vakmanschap van de betrokken professionals. Omdat er gewerkt wordt met burgers met een hulpvraag en vaak in een complexe context, is het van belang dat medewerkers goed beslagen ten ijs komen in een MDO.



In de praktijk: kwaliteit borgen

Als je gedragsverandering wilt stimuleren, werkt ervaring opdoen in de praktijk het beste. Binnen de proeftuin doen professionals en wijkbewoners dit aan de hand van de samenwerkwijze. Het goed kunnen toepassen van die werkwijze vraagt echt om een andere manier van denken, doen én organiseren. Om hen daarbij zoveel mogelijk te ondersteunen, hebben we een leerplan ontwikkeld.

Afbeelding: 'leer Pyramide Bales' - over hoe mensen leren

Leerplan

Professionals doorlopen in de praktijk hun 'leerplan anders denken, doen en organiseren'. Daarin:

- Worden zij stap voor stap meegenomen in de samenwerkwijze
- Staat bij iedere stap aanvullende informatie voor kennisvergroting
- Stimuleren we gedragsverandering door het inbouwen van reflectiemomenten per stap
- Staat per stap aangegeven waar ondersteuning gevonden kan worden

Bij de stappen kan gedacht worden aan:

- Deelname leersessie (x keer)
- Het andere gesprek voeren d.m.v. het Samenwerkplan
- Inbrengen casuïstiek (x keer)
- Organiseren MDO (x keer met ondersteuning van een aanjager)
- Leiden intervisie tafel (x keer)
- Maatschappelijk rendement kunnen berekenen (x keer)
- Persoonlijke ervaring delen (x keer)
- Positieve feedback van geholpen burger (cijfer boven 6) (x keer)
- Ambassadeur worden binnen eigen organisatie en uitleg kunnen geven aan een ander

Wanneer professionals het hele leerplan hebben doorlopen, zijn ook alle stappen uit de piramide gevolgd. Daarmee vormt het leerplan een optimale ondersteuning van de gedragsverandering.

Leersessies

Het leerplan vormt de basis voor reflectie tijdens de leersessies. Hierin wordt duidelijk hoe ver een professional het plan heeft doorlopen, welke ondersteuning zij nodig hebben en elkaar kunnen bieden. Op dit moment wordt een leerplan ontwikkeld voor de leersessies. Daarmee vergroten we de kwaliteit van en de kennisdeling tijdens de leersessies. De aanjagers die de samenwerkwijze implementeren in hun gebied, zorgen gezamenlijk – en daarmee gebiedsoverstijgend – voor de input van het plan.

Organisatie gedragsverandering

Door het leerplan is het heel inzichtelijk welke gedragsverandering en kwaliteitsslag professionals doormaken. Ook komt naar boven waar we aanlopen tegen beperkingen of organisatiegrenzen. Zo geeft het inzichten voor alle betrokken organisaties. Iedere organisatie zou zichzelf de vraag moeten stellen: als we professionals uitdagen om op een andere manier te werken, hoe kan mijn organisatie hier dan ondersteunend aan zijn?

Het antwoord op deze vraag doen we gaandeweg op. Professionals die werken met de samenwerkwijze doen voortdurend nieuwe ervaringen op en verkrijgen nieuwe inzichten. Zij fungeren in hun eigen organisatie als ambassadeur van de samenwerkwijze op uitvoerend niveau. Hun focus ligt vooral op wat professionals nodig hebben om de samenwerkwijze eigen te maken.

Het zou helpend zijn als in iedere organisatie ook een ambassadeur actief is die zich richt op:

- de nieuwe manier van organiseren die bij de samenwerkwijze komt kijken
- de implicaties die dit heeft of kan hebben op de organisatie(s)

Deze ambassadeurs kunnen aanjager en sparringpartner zijn voor hun eigen organisatie, zodat iedere organisatie ondersteunend kan zijn aan de gedragsverandering. Dit kan op organisatieniveau, maar deze ambassadeurs kunnen zich ook verenigen in netwerkverband. Organisatie overstijgend ontstaat er dan een lerend netwerk van ambassadeurs die elkaar kunnen ondersteunen bij hun organisatieverandering en de systeemaanpassingen die hier nodig zijn.

Door praktijkleren in te voeren:

- Blijft tijdsinvestering minimaal
- Stimuleren we mensen te werken met de samenwerkwijze
- Doen we dit over de grenzen van organisaties heen
- Maken we het een zelfregulerend systeem dat de kwaliteit borgt
- Ligt de verantwoording op het primair proces daar wij zij hoort

Door-ontwikkeling leersessies

Iedere twee weken ontmoeten de professionals die betrokken zijn in Proeftuin Ruwaard elkaar in een leersessie. Het doel van de sessies is het borgen van de Samenwerkwijze en het leren en reflecteren op bestaande en nieuwe casuïstiek. Er is een train-de-trainer situatie ontstaan, waarbij professionals die al meer ervaring hebben met de Samenwerkwijze uitleg en begeleiding geven aan minder ervaren professionals.

Deze sessies worden 1 x per 2 weken georganiseerd op een vaste tijd en datum. De leersessies werden in 2018 goed bezocht. Tijdens een leersessie komen er tussen de 30 en 50 professionals vanuit verschillende organisaties. Ook professionals van organisaties die bestuurlijk niet zijn aangehaakt zijn altijd welkom om volgens de Samenwerkwijze te werken en mee te leren. De professionals geven vanaf midden 2018 zelf vorm en inhoud aan de leersessies.

De leersessies kennen een aantal vaste onderdelen die aan verschillende tafels plaatsvinden:

- Plenair delen van ontwikkelingen
- Individuele casuïstiek
- Collectieve casussen
- Thema's
- Netwerken/afspraken maken voor MDO's

Plenair delen van ontwikkelingen

Iedere leersessie start met een plenaire opening, waarbij enkele karttrekkers vanuit de professionals vertellen wat er speelt. Dit gaat bijvoorbeeld over de voortgang op het werkplan, successen en lessen vanuit casuïstiek en andere ontwikkelingen die van belang zijn voor ieders werk. Nieuwe deelnemers hebben tijdens dit gedeelte ook de kans om zichzelf kort voor te stellen of een vraag in te brengen bij de groep.

Mensen die voor het eerst komen, krijgen daarna aan een aparte tafel uitleg over Proeftuin Ruwaard en de Samenwerkwijze, zodat ze op hetzelfde niveau kunnen komen als de andere deelnemers.

Individuele casuïstiek

Tijdens de leersessie worden diverse tafels ingericht waar (anoniem) individuele casussen worden besproken. In 2018 gebeurde dit door in kleine groepen met elkaar mee te denken rondom een casus. Er werd hier geen speciale methodiek of aanpak voor gevolgd. Dit had als gevolg dat de bespreking en de leeropbrengst erg afhankelijk was van de groep die toevallig deelnam aan de betreffende tafel en de manier waarop het gesprek verliep.

Inzicht



Na verloop van tijd signaleerden wijkprofessionals zelf dat het hen zou helpen om de casusbesprekingen op een specifieke manier in te richten, om hiermee de leeropbrengst het grootst te maken. Met een groep professionals is een methodiek voor de casuïstiekleersessie ontwikkeld die uitgaat van de principes van intervisie. Het is gericht op het persoonlijk leren van de inbrenger van de vraag en de andere deelnemers van de betreffende groep.

De methode is bedoeld om de inbrenger te helpen om de juiste vraag te stellen. Het kan zijn dat in eerste instantie niet de juiste vraag wordt ingebracht. Als dat gaandeweg de sessie duidelijk wordt, formuleert de inbrenger een nieuwe vraag. Dit doe je door in dialoog met elkaar te komen. Dat veronderstelt een nieuwsgierige en open houding; denken in mogelijkheden en kansen. Aangeraden wordt om out of the box denken aan te moedigen en te waarderen in elkaar.

Om dit bovenstaande te laten plaatsvinden wordt, net als bij intervisie, gewerkt in kleine groepen van zes tot acht personen. Een gespreksleider, die per keer wordt aangewezen vanuit de groep, begeleidt het proces. De rol van de gespreksleider is sturen op de dialoog en voorkomen van discussie waarbij “ja maar”, “ik vind”, overtuigen en herhalen van standpunten het leren belemmert.

Een meer gedetailleerde beschrijving van de aanpak tref je aan in [bijlage 2](#) van deze leergeschiedenis. Deze methodiek passen de professionals sinds het voorjaar van 2019 toe. De resultaten daarvan worden op een later moment bekend.

Collectieve casussen

De tafels voor collectieve casussen worden naar behoefte ingericht. Daar bespreken wijkprofessionals met elkaar hoe veelvoorkomende zorgvragen kunnen worden opgepakt op een manier waarmee meerdere mensen geholpen kunnen worden. Zo bespreken professionals het vraagstuk armoedebestrijding, met als uitkomst het ontstaan van een werkgroep die bestaande oplossingen voor armoedebestrijding beter met elkaar verbindt en, waar nodig, nieuwe oplossingen gaat ontwikkelen.

Thematafels

Deze tafel is voor thema's waarbij behoefte is aan diepgang; professionals zijn vrij om er al dan niet bij aan te sluiten. Thema's worden bepaald door professionals zelf en expertise op thema's wordt onderling gevonden. Voorbeelden van thema's: hoe om te gaan met zorgmijders? Ik wil meer weten over schuldhulpverlening. Hoe kan ik laaggeletterdheid herkennen en benaderen?

Inzicht

Uit onderzoek door het project 'Een sterk wijknetwerk' (2018/2019) blijkt dat de ontwikkelde samenwerking tussen professionals als zeer waardevol wordt ervaren. 85% van de professionals is van mening dat zij door deze samenwerking een betere kwaliteit en dienstverlening levert.

Samenvattend:

- Professionals vinden interprofessionele samenwerking belangrijk en geven dit een cijfer 9,2 variërend van het cijfer 8 tot en met 10 (op een schaal van 1 t/m 10, waarbij 10 zeer belangrijk is).
- Door interprofessioneel met elkaar samen te werken, wordt er volgens de respondenten betere kwaliteit en dienstverlening geleverd (85%), kunnen professionals hun eigen werk beter doen (85%) en wordt de zorg beter op elkaar afgestemd (80%). Andere voordelen van het samenwerken met andere professionals is, volgens respondenten, dat ze meer plezier in het werk hebben (95%) en dat ze hun eigen werk beter kunnen doen (85%).
- Een verbeterpunt is de onderlinge afstemming: één op de 10 (10%) zegt zelden te weten wat iedere professional heeft afgesproken met de zorgvrager (cliënt, patiënt).
- Professionals hebben over het algemeen voldoende tot zeer goed zicht op welke welzijns- en zorgprofessionals die in de proeftuin werkzaam zijn.
- Bijna de helft van de respondenten (45%) geeft aan dat de professional de belangrijkste sleutelfiguur is in het werkgebied, gevolgd door de burger (35%) en de vrijwilliger (20%).
- Professionals bezitten over het algemeen voldoende persoonlijke competenties om interprofessioneel in teamverband met elkaar samen te werken. Er zijn enkele verbeterpunten te noemen:
 - Effectieve communicatie bevorderen tussen leden van een interprofessioneel team (35% kan dit redelijk);
 - Herkennen hoe eigen vaardigheden bijdragen aan het interprofessionele team en deze kunnen beschrijven (39% kan dit redelijk);
 - Bij vergelijkbare toepassingsgebieden de verschillende verantwoordelijkheden van de interprofessionele teamleden bespreken (31% kan dit matig tot redelijk).

Er wordt het meest intensief met andere professionals samengewerkt bij psychiatrische problemen, gecombineerd met meerdere hulpvragen op andere gebieden, psychische/psychosociale problemen, complexe situaties, multi problem gezinnen, huisvesting en kwetsbare ouderen (eenzaamheid, dementie).

Het project 'Een sterk wijknetwerk' is een samenwerkingsproject van Stichting Kwaliteit Ontwikkeling Huisartsenzorg (KOH), Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN; lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening) en Radboudumc (de afdelingen IQ healthcare en Eerstelijns geneeskunde). Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft het project gefinancierd. [Bekijk het gehele rapport.](#)

De beweging van individuele naar collectieve zorg

Eén van de manieren van de proeftuin om financieel duurzaam te kunnen organiseren is de omslag te maken van het “standaard” aanbieden van individuele zorg, naar het “standaard” aanbieden van collectieve hulp voor veelvoorkomende vragen van wijkbewoners. Ondanks dat we hierover al lange tijd nadenken, ideeën ontwikkelen en op kleine schaal toepassen, is het nog niet gelukt om dit op grotere schaal toe te passen.

Voorbeelden waarin we zien dat collectieve (en informele) vormen van hulp passend en effectief kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld de dialoog- en educatiesessies die plaatsvinden met de groep Turkse migrantenvrouwen, de huiskamer en de activiteiten van Ons Huis van de wijk en bijvoorbeeld de groep van ervaringsdeskundigen die samen hun competenties ontwikkelen door middel van een opleidingstraject. Ook al eerder bestaande initiatieven als jobmaatjes (hulp bij het vinden van werk) en AA (zelfhulp bij verslaving) laten zien dat hier kansen liggen om meer mensen te bereiken en hulp te bieden.

Inzicht



Ondanks de effectieve voorbeelden van collectieve zorg, zien we toch dat we (in verhouding tot de hoeveelheid individuele hulp die in de wijk wordt ingezet) nog maar beperkt collectieve hulp bieden of nieuwe vormen daarvan ontwikkelen. Het maken van een kanteling naar collectieve zorg is moeilijker dan het lijkt, net zoals dit het geval is bij preventieve activiteiten. Er is duidelijk meer nodig dan met elkaar zoeken naar creatieve oplossingen en afspreken wat je wilt gaan doen. De oorzaken daarvan liggen op meerdere vlakken:

- Het ontwikkelen van nieuwe vormen van zorg vragen tijd en aandacht die veel professionals vanwege de reguliere taken niet hebben.
- Veel van de organisaties die betrokken zijn in de proeftuin zijn vanuit het verleden primair gericht op het leveren van individuele zorg. Dit is iets wat men al jaren gewend is, kent en daardoor niet gemakkelijk loslaat. Ondanks dat de financiële prikkel in Ruwaard niet meer gericht is op productie, is het denken in individuele zorg nog steeds dominant.
- Het ontwikkelen van nieuwe vormen van collectieve zorg vraagt creativiteit en lef. Vooral bij het meenemen van wijkbewoners in deze omslag, juist wanneer wijkbewoners vasthouden aan wat zij gewend zijn.
- De bekendheid met collectieve vormen van zorg is nog laag, waardoor er nog veel vragen zijn: welke hulp kun je collectief aanbieden? Vinden mensen dat wel prettig? Hoe ziet die hulp er dan uit? En welke effecten heeft collectieve hulp in vergelijking met individuele hulp?

Opgave voor 2019 en daarna

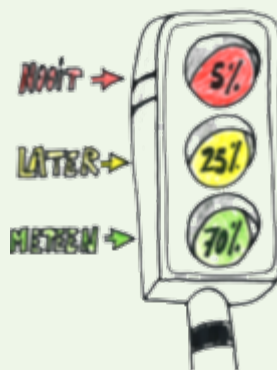
Proeftuin Ruwaard wil zich de komende jaren verder ontwikkelen om hulp te kunnen blijven bieden aan iedereen die dat nodig heeft. Vanwege de demografische ontwikkelingen, de daarmee samenhangende groeiende hulpvraag en budgetten voor hulp die eindig zijn, is dit pure noodzaak.

Samengevat zijn daarom voor de professionele ontwikkeling de volgende opgaven voor 2019 en daarna duidelijk geworden:

- Het laten verdwijnen van de spagaat die wijkprofessionals nu nog ervaren tussen hun reguliere werk en het proeftuinwerk.
- Inrichten van het leerplan, waarmee de opleiding tot en de kwaliteit van de uitvoering van de Samenwerkwijze wordt gewaarborgd en het vakmanschap van professionals wordt ondersteund.
- De doorontwikkeling van de nieuwe methodiek voor de leersessies.
- Binnen de deelnemende organisaties ruimte blijven creëren voor de professionele ontwikkeling die de wijkprofessionals zelf agenderen.
- Binnen de deelnemende organisaties gaan sturen op het transformeren van de reguliere werkzaamheden naar werkzaamheden vanuit de proeftuinvisie, gebaseerd op de Samenwerkwijze en op de ontwikkeling van collectieve zorgvormen.
- Inrichten van collectieve voorzieningen voor veelvoorkomende hulpvragen en gaan handelen vanuit het uitgangspunt: we bieden collectieve hulp, tenzij ...
- De manier waarop we dat willen doen, is keuzes gaan maken. Een belangrijke vraag daarin is: wat gaan we NIET meer doen. Met andere woorden: welke hulp gaan we niet meer individueel aanbieden maar collectief? Veel voorkomende hulpvragen die doelgroepoverstijgend zijn en waarbij mensen elkaar onderling op termijn mogelijk zouden kunnen gaan helpen, gaan we collectief aanbieden. Hierbij kan je denken aan hulp bij postzaken, schulden, eenzaamheid, contact met instanties et cetera.

In de praktijk: over collectieve zorg

De verwachting is dat 70% van de mensen die aanklopt voor hulp of ondersteuning direct kan worden doorverwezen naar een collectieve voorziening. Dat 25% door een professional aan de hand moet worden meegenomen om te komen naar een collectieve voorziening. 5% van de hulpvragen is zo complex dat er te allen tijde individuele begeleiding in de thuissituatie nodig zal zijn.



Meer collectieve zorg zal leiden tot:

- Even goede of betere hulp
- Snellere hulp
- Meer contacten tussen wijkbewoners onderling en het bevorderen van mogelijkheden van onderlinge hulp en cohesie
- Bevorderen van participatie door wijkbewoners zelf
- Minder wachtlijsten
- Minder werkdruk voor consulenten en aanbieders
- Lagere kosten

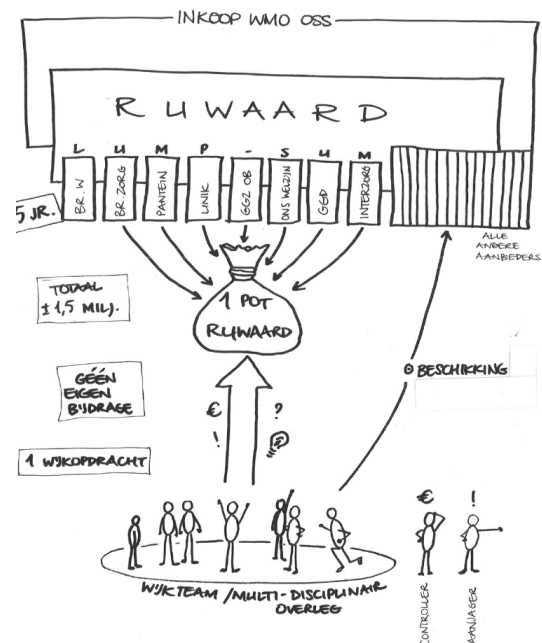
3. De (nieuwe) rol van managers

De situatie begin 2018

Sinds 1 januari 2018 wordt in Ruwaard door de deelnemende organisaties van Proeftuin Ruwaard gewerkt vanuit één gezamenlijke opgave en één gezamenlijk (virtueel) budget. Het budget is voor de komende vijf jaar vastgelegd. De deelnemende partijen nemen samen de verantwoordelijkheid en het risico om voor dit bedrag de zorg en ondersteuning in de wijk Ruwaard te leveren. Het Wmo- en welzijnsbudget wordt uitgekeerd in de vorm van een subsidie en is gebaseerd op de kosten die de partijen de afgelopen jaren in de wijk Ruwaard maakten voor de zorg en ondersteuning.

Vóór 2018 werden deze partijen (net als alle andere aanbidders in Oss) betaald op basis van PxQ. Een systeem waarin zorgaanbieders worden beloond voor productie, wat tot een perverse prikkel kan leiden en de zorgkosten stuwt in plaats van tempert. Door te werken met een vast integraal budget gekoppeld aan een gezamenlijke opgave, hebben de proeftuinpartijen de verwachting dat de prikkel meer gericht zal zijn op kwaliteit en effectiviteit van zorg. Met de bedoeling dat uiteindelijk daardoor meer mensen beter geholpen kunnen worden vanuit hetzelfde budget.

We weten namelijk dat de zorgvraag, alleen al vanuit demografische ontwikkelingen, de komende jaren zal stijgen in heel Nederland. Zeker als we alles blijven doen, zoals we dat voorheen deden. De opgave voor de proeftuindeelnemers is om met het vaste budget dat zij gezamenlijk hebben gekregen, deze groei op te vangen.



Het voordeel van het vaste budget is dat de partijen niet afhankelijk zijn van de PxQ-beloning en -verantwoording en daardoor meer vrijheid hebben om de zorg anders in te richten. Zo is er bijvoorbeeld een voordeel te behalen door zaken organisatie-overstijgend te organiseren, zodat het effectiever en efficiënter wordt. Onder andere omdat gemakkelijker gebruik kan worden gemaakt van elkaars expertise en partijen samen betere integrale oplossingen voor hulpvragen kunnen bieden.

In 2018 hebben de volgende twee thema's de meeste aandacht gekregen:

- Ontdekken van de opgave van de proeftuin
- Het definiëren van de rol van de managers daarin

In de praktijk: leersessies voor managers

De wijkprofessionals zijn al sinds 2016 bezig om hun eigen werkzaamheden anders in te richten, gebaseerd op de gezamenlijke visie en met behulp van de Samenwerkwijze. In die beginperiode konden veel managers volstaan met het scheppen van ruimte voor hun medewerkers en meedenken met eventuele knelpunten. Echter het gezamenlijke wijkbudget en de benodigde transformatie binnen de eigen organisaties (die nodig zijn in de doorontwikkeling en ook worden gevraagd vanuit de professionals, zie [hoofdstuk 2](#)), vereisen ook een nieuwe invulling van de rol van de managers in de proeftuin. De managers concludeerden begin 2018 dat zij hierover met elkaar moesten nadenken. Hun vraagstukken en dilemma's zijn van een dusdanig andere aard dan die van wijkprofessionals, dat zij eigen leersessies zijn gaan organiseren voor alleen managers.

Ontdekken van de opgave van de proeftuin

In een leersessie in het voorjaar van 2018 hebben managers zich gebogen over de vraag hoe met hetzelfde budget meer mensen in de wijk geholpen kunnen worden. De mogelijkheden die we zien zijn:

1. De Samenwerkwijze toepassen waar nodig: we zien dat door het toepassen van de Samenwerkwijze in veel gevallen effectievere en efficiëntere oplossingen resulteren. De micro-analyse van de afgelopen twee jaar laten zien dat het welbevinden van de wijkbewoners stijgt en de maatschappelijke kosten in veel gevallen dalen, of dat erger wordt voorkomen. Door de werkwijze te blijven toepassen, kunnen we wijkbewoners beter helpen en de verwachting is dat we zo op termijn ook meer mensen kunnen helpen.
2. Nieuwe collectieve vormen van zorg ontwikkelen: een tweede manier om meer mensen te helpen met hetzelfde budget is door, waar mogelijk, individuele zorg te vervangen door collectieve oplossingen. En dan niet alleen kijkend vanuit problematiek, maar ook vanuit de mogelijkheden of interesses van wijkbewoners. We willen nieuwe zorgvormen bedenken, uitproberen en door-ontwikkelen, zodat ze bijdragen aan de doelen van de wijkbewoners en de wijk.
3. Meer inzetten op preventie: we willen verergering of escalatie voorkomen door betere signalering, laagdrempelige toegang en snellere passende hulp. Juist ook op terreinen die een ondermijnende invloed hebben op de gezondheid van mensen

(armoede, schulden, eenzaamheid, werkloosheid et cetera). Daarnaast willen we op deze terreinen (die ook vanuit het wijkprofiel naar voren komen) samen met wijkbewoners nieuwe collectieve en preventieve antwoorden bedenken en uitvoeren op deze gebieden. In de hoop dat we zo de zorgvraag die autonoom misschien blijft stijgen, de komende 25 jaar kunnen gaan afvlakken of afbuigen.

Definiëren van de (nieuwe) rol van de managers

In september 2018 hebben betrokken managers met elkaar doorgedacht over de invulling van hun nieuwe rol. Dit vond plaats in een worldcafé met de volgende thema's:

1. Welke rol hebben wij te spelen en welke taken te vervullen? En hoe noemen wij onszelf?
2. Hoe willen we gaan samenwerken, strategisch, tactisch en operationeel/praktisch?
3. Welke gemeenschappelijke afspraken en spelregels hanteren we?
4. Wat hebben wij nodig om ons managementwerk goed te kunnen doen?

Tijdens deze leersessie spreken zij met elkaar af dat de ontwerpprincipes van de leergeschiedenis 2017 óók de leidende principes worden voor de managers binnen de proeftuin. En dat ze met elkaar één set van prioriteiten willen ontwikkelen vanuit één gezamenlijk kader, uitgaande van de behoeften van de wijk en haar bewoners. Zij willen op het tactische niveau beleid maken dat aansluit en steunend is aan het operationele niveau. Dit beleid moet niet organisatie gebonden zijn, maar opgesteld worden vanuit het gemeenschappelijk belang.

De ontwerpprincipes zijn:

We willen

- ...ons door de leefwereld laten leiden.
- ...doen wat nodig is.

We kunnen

- ...vertrouwen op elkaars intenties en expertise/deskundigheid.
- ...samen verantwoordelijk zijn voor eigenaarschap.
- ...vanuit maatschappelijk compleet perspectief ontwikkelen.
- ...experimenteren en actieleren in de praktijk.
- ...het maatschappelijk rendement volgen.

We hebben nodig

- ...mensen die handelen vanuit de gezamenlijke visie
- ...systemen die steunen.

Tijdens de sessie werken zij de rol uit die zij spelen richting de wijkprofessionals:

- Medewerkers verleiden tot de Samenwerkwijze en hen ondersteunen bij de uitvoering daarvan;
- Casusleren gebruiken en mogelijk blijven maken om de inhoud en de uitvoering te verbeteren;
- De passie voor de Samenwerkwijze verspreiden buiten de wijk Ruwaard zodat de verbreding naar andere gebieden van Oss op organische wijze kan plaatsvinden.

Hiermee gaan de managers in de maanden daarna voortvarend en vol energie aan de slag.



Inzicht

De managers van de deelnemende partijen hebben met elkaar geconcludeerd dat zij als managers samen met de wijkprofessionals (en de bestuurders) een belangrijke rol hebben in het anders denken doen en organiseren. Maar hoe die rol goed in te vullen is een uitdaging. Sinds de zomer van 2018 hebben zij hierover gezamenlijk nagedacht. Duidelijk is dat zij als manager naar een andere rol toe zullen moeten en dat hun taken zullen veranderen. Maar tegelijkertijd is hen duidelijk geworden dat dit nog niet zo eenvoudig is binnen de kaders die gelden in veel van de deelnemende organisaties. Ook de beperkte tijd en ruimte die ze hebben binnen hun huidige functie om met dit soort ontwikkelvraagstukken bezig te zijn, vormt een belemmerende factor.

Andere belangrijke onderdelen van de opgave van de proeftuin, namelijk de optimale inzet van het gezamenlijke budget én het gezamenlijk organiseren van preventieve en collectieve oplossingen, worden nog niet expliciet benoemd als taak van de managers.

Gaandeweg 2018 en begin 2019 wordt duidelijk dat het een hele uitdaging is om de nieuwe rol van de manager invulling te geven. De insteek van de proeftuin is altijd geweest dat professionals moeten kunnen doen wat nodig is. De managers hebben ervaren dat ook zij die ruimte nodig hebben, om integraal hun rol en positie te kunnen pakken. De structuren en systemen binnen de deelnemende organisaties blijken in veel gevallen behoorlijk dwingend en niet zomaar los te laten. Daarnaast is het gros van de medewerkers verbonden aan het leveren van individuele zorg en ondersteuning. Het maken van een kanteling naar preventieve en collectieve zorg is dan moeilijk. Onder andere omdat dit in veel gevallen vraagt om een investering vooraf om dit ingericht te krijgen en structureel budget voor de continuering daarvan. Managers ervaren – weliswaar op tactisch niveau – dezelfde belemmeringen en obstakels als de professionals.

Om ook op managementniveau integraal te kunnen werken, geven de managers aan dat het nodig is dat de professionals én managers onder de kaders van Proeftuin Ruwaard vallen en niet meer onder de kaders van de afzonderlijke organisaties. Voor deze mensen zouden de regels van proeftuin Ruwaard moeten gelden. En ze zouden ook vrijgesteld moeten kunnen worden van regels en taken die bij het 'reguliere' (of oude) systeem per organisatie horen.

In het voorjaar van 2019 is hierover intensief met de bestuurders van de steungroep gesproken. De uitkomsten daarvan zijn nog in ontwikkeling en worden verwerkt in de leergeschiedenis van 2019.

Opgave voor 2019 en daarna

De opgave voor de proeftuin en voor alle betrokkenen daarbinnen is helder. De doorontwikkeling vraagt op veel terreinen aandacht en energie van alle betrokkenen. We maken we inmiddels onderscheid in diverse opgaven die van belang zijn:

- Het “managen” (op basis van een nieuwe manier van sturing) dat de beschikbare middelen voor de zorg in de wijk Ruwaard optimaal worden ingezet;
- Het borgen van en verdiepen van de ontwikkeling in Ruwaard op de Samenwerkwijze en nieuwe zorgoplossingen;
- Het verspreiden van de Samenwerkwijze naar de andere gebieden van Oss en het ondersteunen van de medewerkers in andere wijken daarbij.

In de praktijk: naar een wijk-netwerk-organisatie

Een denkrichting die ontstond, is om te gaan werken vanuit een wijk-netwerk-organisatie. Daarbij deelt een netwerkteam van managers de verantwoordelijkheid voor de bovenstaande vraagstukken. Daarbij zouden zij kunnen werken vanuit een gezamenlijke organisatie-overstijgende wijkbegroting voor alle gezamenlijke activiteiten in de wijk Ruwaard. In deze begroting moeten de onderdelen van de visie voorzien worden van structureel (uren)budget; dus capaciteit. Met dit budget creëer je ruimte en (ontwikkel)tijd voor de geformuleerde beleidsdoelen en is het voor alle betrokkenen uit deelnemende organisaties duidelijk waar prioriteiten liggen en waarop (gezamenlijk) gestuurd moet worden:

- Individuele zorg (alleen indien noodzakelijk)
- Collectieve zorg (altijd, tenzij...)
- Meer preventie
- Inzet van ervaringsdeskundigheid
- Burgerparticipatie (of burgersturing)

Deze doelen en het (uren)budget moeten de plaats innemen van de oude organisatie-specifieke doelen en budgetten en zo de ruimte geven om organisatie-overstijgend te gaan organiseren. Hiermee ontstaat als het ware een wijk-netwerk-organisatie, die wanneer succesvol in de wijk Ruwaard, ook in andere wijken of gebieden als organiserend principe gehanteerd zou kunnen worden.

4. Meten van het maatschappelijk rendement

De situatie begin 2018

Om echt vanuit de visie en Samenwerkwijze van de proeftuin te werken is het nodig om de kaders van de afzonderlijke organisaties los te laten en om ook op een nieuwe manier te kijken naar wat de nieuwe werkwijze en het organisatie-overstijgend samenwerken daadwerkelijk oplevert. Die vraag willen proeftuindeelnemers graag beantwoord zien door te kijken naar het maatschappelijk rendement dat de organisaties gezamenlijk creëren. Los van allerlei organisatie-specifieke indicatoren die normaliter worden gevolgd om te weten ‘of het goed gaat’ binnen de kaders van de betreffende organisatie.

De wens van de proeftuindeelnemers is om te komen tot een nieuwe vorm van meten of volgen, waarbij de registratielast kan dalen en we meer naar uitkomsten kijken dan naar verrichtingen of handelingen. Het meten moet primair in dienst staan van het leren en ontwikkelen in de gewenste richting en moet betrekking hebben op “wat ertoe doet voor de wijkbewoner”. We zoeken kortom naar indicatoren waarmee we kunnen vaststellen in hoeverre we de gewenste maatschappelijke effecten en positieve gezondheid voor de wijkbewoner of wijk bereiken.

De uitgangspunten voor de inrichting hiervan zijn:

- Gericht op uitkomsten en “wat ertoe doet voor de wijkbewoner of cliënt”;
- Registratie en vastlegging niet belastend voor de mensen die het uitvoeren;
- Betekenisvolle en bruikbare informatie/indicatoren;
- Niet meer dan nodig én zo min als mogelijk;
- Zo veel mogelijk inbedden als onderdeel van werkprocessen;
- Opbouwen vanuit wat nodig is voor alle betrokken perspectieven: wijkbewoners/cliënten, professionals (primaire proces), managers/bestuurders, financiers, toezichhouders. Waarbij we starten bij het perspectief van de wijkbewoner/cliënt;
- Zoveel als mogelijk gericht op zelfsturing in de gewenste richting.

We ontwikkelden hiervoor verschillende nieuwe manieren die hun waarde in de praktijk hebben bewezen. Deze willen we de komende jaren nog verder ontwikkelen, uitbreiden en inbedden in de werkprocessen. De methoden zijn nog niet structureel ingericht, maar worden steekproefsgewijs uitgevoerd of verwerkt nadat gegevens uit reguliere processen beschikbaar komen.

We onderscheiden hierin drie niveaus:

- Maatschappelijk rendement op casusniveau (micro-analyses)
- Maatschappelijk rendement op wijkniveau
- Aanvullende indicatoren die iets zeggen over de samenwerking

Maatschappelijk rendement op casusniveau (micro-analyses)

De Samenwerkwijze is een methodiek voor het oplossen van vragen van wijkbewoners. Bij deze methodiek staat de vraag van de wijkbewoner centraal – en dus niet het aanbod dat organisaties bieden. In een multidisciplinair overleg (MDO), dat altijd plaatsvindt bij de wijkbewoner thuis, formuleert de wijkbewoner aan de hand van de vragen “ik wil, ik kan, ik heb nodig” samen met de betrokken professionals zijn of haar oplossing, alsof er geen belemmeringen zijn vanuit regels, protocollen of financieringsstromen. Omdat alle betrokken partijen willen weten wat de effecten van deze manier van werken zijn, is binnen de Proeftuin Ruwaard steekproefsgewijs een onderzoek uitgevoerd naar het maatschappelijk rendement.

Het maatschappelijk rendement voor individuele casuïstiek wordt gemeten door zogenoemde micro-analyses. Van de 300+ casussen die op dat moment volgens de Samenwerkwijze waren opgepakt, zijn in 2018 42 casussen geanalyseerd. Deze micro-analyses laten zien dat de Samenwerkwijze een duurzaam positief effect heeft op zowel het welbevinden van wijkbewoners als de maatschappelijke kosten. Uit de analyse van casussen zien we dat de baten in verschillende domeinen vallen (Wmo, Zv w, Wlz).



Inzicht

Uit de micro-analyses komt naar voren dat het ervaren welbevinden van wijkbewoners in alle casussen stijgt; van gemiddeld een 3,5 naar een 8,3 (gemeten bij 23 wijkbewoners binnen 21 casussen). Uit de herhaalmeting na een half jaar tot een jaar blijkt dat het ervaren welbevinden verder stijgt naar een 8,5 (gemeten bij 9 casussen).

De totale maatschappelijke kosten bij bestaande casussen (32) dalen met € 132.394,-. Uit de herhaalmetingen bij 8 bestaande casussen blijkt dat de totale maatschappelijke kosten na verloop van tijd nog verder dalen. Bij nieuwe casussen (10) zijn de maatschappelijke kosten na het MDO per definitie hoger dan vóór het MDO, aangezien daarvoor nog geen zorg of ondersteuning geboden werd. Door vroegtijdig (relatief goedkopere) zorg en ondersteuning in te zetten, worden echter hogere maatschappelijke kosten bespaard.

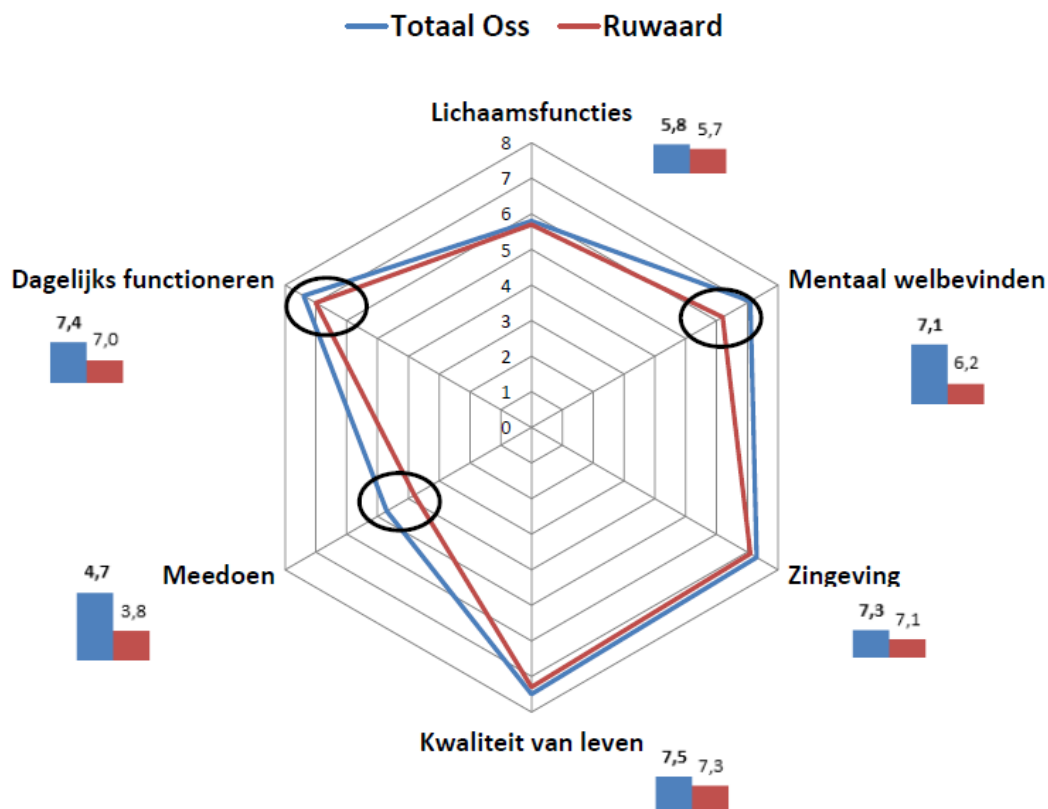
Voor meer informatie verwijzen we naar de uitgebreide [Rapportage Micro-analyses](#), het maatschappelijk rendement van de Samenwerkwijze.



Maatschappelijk rendement op wijkniveau

Het maatschappelijk rendement meten van de samenwerking tussen de proeftuinpartijen voor de hele wijk is een stuk complexer dan op casusniveau. Door gebruik te maken van data die reeds beschikbaar zijn, proberen we hier toch een beeld van te vormen. Hierbij maken we gebruik van de informatie die beschikbaar is over het wijkbudget, en de GGD-data voor de wijk over volwassenen, ouderen en jeugd. De afdeling Onderzoek & Statistiek van de gemeente Oss heeft een methode ontwikkeld voor het weergeven van de positieve gezondheid op wijkniveau. Zij heeft daartoe een selectie gemaakt van maximaal tien criteria per dimensie van positieve gezondheid en hierbij zoveel mogelijk aangesloten op de indicatoren die de GGD gebruikt in haar onderzoeken.

De score van de wijk onder de groep 19-64 jarigen in de wijk Ruwaard ten opzichte van heel Oss zag er in 2016 als volgt uit:



Per dimensie zijn de onderliggende indicatoren beschikbaar voor verdieping. In 2020 komt de informatie van de (reguliere) herhaalmeting van de GGD beschikbaar en is te zien hoe de wijk Ruwaard op de dimensies van positieve gezondheid al dan niet is verbeterd. Overigens kan niet bepaald worden in hoeverre de inspanningen van de proeftuinpartijen daaraan direct een bijdrage hebben geleverd. Dit is de reden dat ook naar andere indicatoren wordt gekeken.

Aanvullende indicatoren die iets zeggen over de samenwerking

Jaarlijks wordt daarom door de deelnemende partijen óók gezamenlijk gekeken naar de inzet van het (virtuele) wijkbudget en naar een aantal aanvullende indicatoren die iets zeggen over de uitkomsten voor de wijk en haar bewoners. De eerste evaluatie op die aanvullende resultaatgebieden vond aan het einde van Q1 2019 plaats, na het beschikbaar komen van de benodigde gegevens over 2018. In het onderstaande overzicht staan de tussen gemeente en zorgorganisaties overeengekomen resultaatgebieden en de resultaten daarop in 2018:

- Meer tevredenheid en welbevinden van bewoners. -> Dit effect is opgetreden. Dit is gemeten met micro-analyses.
- Meer gebruik van algemene voorzieningen en collectieve voorzieningen dan van individuele voorzieningen (op MDO na). -> Er is een toename gemeten in gebruik van de algemene en collectieve voorziening Huis van de Wijk. Het aantal individuele indicaties in de Ruwaard in 2018 bij andere dan proeftuin partijen is niet significant gestegen of gedaald.
- Geen stijging in het aantal pgb's. -> Er is geen toename in het aantal pgb's voor 2018 in de Ruwaard.
- Geen toename van bezwaar en beroep.-> Er is geen toename van bezwaar en beroep in 2018.
- Meer zeggenschap van bewoners over hun eigen oplossingen. Alle hulp wordt volgens `ik kan, ik wil, ik heb nodig` ingezet. -> Niet alle maar wel het grootste gedeelte van de hulp is via deze methode ingezet.
- Meer actieve bewoners. Aantal activiteiten door en voor bewoners stijgt en ervaren eventuele ondersteuning daarbij als passend. -> In 2018 was een toename in het aantal initiatieven vanuit Huis van de Wijk, ook in samenwerking met de wijkstichting en andere wijkpartners. Hoe zij de ondersteuning ervaren is nog niet gemeten.
- Stijging van werkende bewoners, minder armoede en schuld-problematiek onder bewoners. De gevolgen van armoede onder kinderen zijn verminderd.-> er zijn verschillende initiatieven ontplooid (Koken met kinderen, Quiet500, laaggeletterdheid bestrijden, de Deelwerf, het initiatief in HvdW om regelingen en procedures tbv inkomensondersteuning en toeslagen te doorgronden etc). Welk effect in absolute aantallen dit heeft op werkloosheid, schulden en armoede is nog niet gemeten.
- Structurele inbedding en versterking van initiatieven die voorzorg bieden.-> de meeste preventie en voorzorgactiviteiten zitten nu nog in initiatiefase. Oplossing voor duurzamere financiering voor ervaringsdeskundigheid OhvdW is in ontwikkeling.
- Besparing van kosten.-> Deze meting is gedaan met de micro-analyses.
- Minder ineffectieve bezoeken aan huisarts, minder crises, minder opnames.-> deze cijfers zijn nog niet gedeeld/beschikbaar.

Bron: Evaluatie t.b.v. vaststellingsbeschikking 2018

Overigens laat een uitgebreide analyse op het wijkbudget nog op zich wachten, omdat het meer moeite kost dan verwacht om hiervoor de definities tussen organisaties gelijk te trekken, de juiste vergelijkingen te maken en hieruit conclusies te trekken.

Opgave voor 2019 en daarna

Bovenstaande vormen van meten zijn het resultaat van een zoektocht naar simpele doch helpende uitkomstmaten. Het zijn uitkomstmaten die gericht zijn op het verkrijgen van zicht op het maatschappelijk rendement, meer dan organisatie-rendement. De hierboven beschreven metingen geven een beeld van “of het goed gaat”, maar vormen nog geen goed en compleet ingericht integraal geheel waarmee de vinger aan de pols gehouden kan worden.

Om hiervoor een eenvoudig én doeltreffend raamwerk te ontwerpen, kwamen enkele professionals, managers en het programmateam in 2018 bij elkaar voor een brainstormsessie. We hebben onszelf per belanghebbende in het totale zorgsysteem steeds de vraag gesteld: wat is vanuit dit perspectief belangrijk om te weten en waarom? We zijn, zoals de uitgangspunten van de proeftuin vereisen, deze zoektocht begonnen bij de wijkbewoners.



Inzicht

De brainstormsessie leverde een verbluffend eenvoudige set van indicatoren op. Het zijn namelijk indicatoren die allereerst van belang zijn voor de direct betrokkenen in het systeem en daarmee op andere niveaus ook van belang zouden moeten zijn. De indicatoren komen neer op:

- meten op welbevinden van wijkbewoners **GOED LEVEN**
- meten op tevredenheid van medewerkers over hun werk **MOOI WERK**
- meten op financiën **FINANCIEEL GEZOND**

Praktijkvoorbeeld: volgen van uitkomsten

In onderstaande tabel het resultaat van de brainstormsessie:

Perspectief	Wat meten	Waarom meten	Hoe
Wijkbewoners	• Hoe gaat het met iemand (ervaren welbevinden)? • Waar werkt iemand aan (doelen)? • Ervaart iemand de hulp als passend (tevredenheid zorg)?	• Zelfinzicht hulpvrager • Aanzetten tot actie hulpvrager • Regie kunnen voeren, sturing in zorgproces mogelijk maken door/voor hulpvrager	• Samenwerkplan t.b.v. ervaren welbevinden • Samenwerkplan t.b.v. doelen wijkbewoner • Reguliere klanttevredenheids-metingen per organisatie

Professionals (primaire proces)	Aanvullend op vorige perspectief: • Wat kost de hulp die we bieden? • Hoe gaat het met mij en mijn collega's als werknemer?	Aanvullend op vorige perspectief: • Zicht op kosten en kosten van alternatieven • Inzicht in hoe het met het team gaat	Aanvullend op vorige perspectief: • Micro-analyses t.b.v. kosten van de oplossingen • Reguliere medewerker-tevredenheidsmetingen per organisatie
Managers/ bestuurders	Aanvullend op vorige perspectieven: • Leveren we de (totale) zorg tegen aanvaardbare kosten?	Aanvullend op vorige perspectieven: • Inzicht in budget en besteding budget	Aanvullend op vorige perspectieven: • Volgen van wijkbudget i.r.t. geboden hulp/ uitkomsten • Inzicht in individuele versus collectieve hulp • Inzicht in preventie versus behandeling
Wijk als geheel	• Indicatoren die iets zeggen over de vitaliteit van de wijk	• Inzicht in zaken die aandacht nodig hebben	• Volgen van positieve gezondheid van de wijk o.b.v. GGD data/ model Gemeente Oss (nog bepalen in welke interval)
Financiers	• Nagaan wat aanvullend op bovenstaande nodig is vanuit hun perspectief		
Toezichthouders	• Nagaan wat aanvullend op bovenstaande nodig is vanuit hun perspectief		

Samen met de organisatie-overstijgende wijkbegroting die we in [hoofdstuk 3](#) hebben toegelicht, zou het bovenstaande “raamwerk voor monitoring” houvast moeten bieden om het gezamenlijk leren en bijsturen vorm te geven.

5. En nu duurzaam organiseren!?

De situatie begin 2018

Veel mensen raakten de afgelopen jaren betrokken bij Proeftuin Ruwaard. Zij proefden aan nieuwe (samen)werkwijzen, gingen die – actielerend - uitproberen en ontdekten wat het voor hen en voor anderen betekende. Steeds meer mensen raakten hierdoor enthousiast en de Samenwerkwijze verspreidt zich inmiddels op een bijna organische wijze. Niet alleen binnen de wijk Ruwaard, maar ook naar andere wijken in Oss en zelfs naar verschillende andere gemeenten. Zo worden inmiddels wezenlijke stappen gezet op weg naar de uiteindelijke doelen: **GOED LEVEN**, **MOOI WERK** en **FINANCIEEL GEZOND**.

De resultaten die we op deze doelen boeken, zijn merkbaar. Bewoners ervaren effecten op goed leven door een stijging in (zelf gerapporteerd) welbevinden, met meer eigen regie en inzet (zie [hoofdstuk 1](#) en [hoofdstuk 4](#)). Wijkprofessionals ervaren een stijging in mooi werk, met meer ruimte voor eigen professionaliteit, passie en creativiteit en meer ontschotte en multidisciplinaire samenwerking ([hoofdstuk 2](#)). En door het meten van het maatschappelijke rendement blijken er ook aantoonbare positieve financiële effecten te zijn ([hoofdstuk 4](#)). Tot zover het succesverhaal.

Systeem-actie vereist

Een duurzame voortzetting is echter nog allerm minst zeker gesteld. De proeftuin bevindt zich op een kantelpunt. Qua werkwijze en samenwerkingscultuur is er in de praktijk van de wijkprofessionals een nieuwe situatie ontstaan met de eerder genoemde positieve effecten. Deze praktijk wordt echter nog nauwelijks gesteund door nieuwe systemische condities. Het oude systeem van de eigen organisatiestructuren en -gedrag en van verkokerde financiering werkt nog steeds door in de uitvoeringspraktijk van de proeftuin.

Professionals krijgen vanuit de eigen organisaties dubbele signalen, enerzijds vanuit de proeftuinaanpak (veelal mondeling) en anderzijds vanuit het oude denken en paradigma's (in het organisatiegedrag). Zij ervaren kortom dat ze nu twee systemen moeten bedienen. Ze merken dat er op "systeemniveau niet wordt doorgepakt" en ervaren daardoor ook niet de noodzakelijke steun om de volgende stappen te kunnen zetten, bijvoorbeeld in de eigen professionele ontwikkeling én in de interdisciplinaire samenwerking en het steviger inzetten op voorzorg, gemeenschapszorg en collectieve zorgvormen.

Deze situatie van gemengde (organisatie)signalen kan niet te lang blijven bestaan, omdat het risico bestaat dat professionals afbranden of terugvallen in oude mechanismen en gewoonten.



Inzicht

Er ligt kortom een stevige opgave voor managers, bestuurders en opdrachtgevers/financiers om de juiste “systemische condities” te creëren, die eenduidig en faciliterend zijn voor de nieuwe praktijk. Om daarmee ook het derde doel **FINANCIEEL GEZOND** te realiseren met een nieuwe duurzame organisatie en financiering, waar de oude perverse prikkels geheel uit zijn gehaald. Deze systeemaanpassingen vragen lef en leiderschap, omdat ze ingrepen vragen die veelal ingaan tegen het huidige systeem waarin we de zorg (in Nederland) financieren en organiseren. Proeftuin Ruwaard neemt hierbij in Nederland een koploperspositie en ontmoet daarin dus koudwatervrees en tegenwerking als logisch gevolg van de gekozen vernieuwing in koers.

De opgave voor 2019 en daarna

De opgave die voorligt is een visionaire opgave én een opgave van daadkracht. Het is zowel nodig om toekomstbeelden te blijven ontwikkelen die richting en perspectief geven, als de kanteling te maken van improviseren en gedogen naar daadwerkelijk organiseren van alles wat nodig is om de successen te bestendigen. Het succes in de proeftuinpraktijk vormt de basis én de noodzaak voor systeemacties op de volgende thema's:

- Het realiseren van een wijk-netwerk-organisatie
Deze wijknetwerkorganisatie kent een eigen signatuur (white-label), een eigen netwerk-management-team en een eigen integraal wijkbudget, waarmee de primaire en ondersteunende processen kunnen worden ingericht. Dit vraagt ook interne aanpassingen bij ieder van de deelnemende (moeder)organisaties, die hun expertise gaan leveren aan wijknetwerkorganisatie. Op termijn kan deze wijknetwerkorganisatie model staan en onderdeel worden van een regionetwerkorganisatie die ook in andere gebieden van Oss eenzelfde verantwoordelijkheid draagt.
- Een herinrichting van het lokale speelveld
Ontwikkeling van beleid en condities om in de Ruwaard leefwereldgericht en casuïstiekgedreven te kunnen werken (individueel en collectief). Hieronder valt ook een transformatie in de rol van de gemeente als:
 1. speelveldregisseur en verzorger van flankerend beleid
 2. opdrachtgever/financier/inkoper (van langjarige ontschotte samenwerkingsarrangementen)
 3. Uitvoerder in de zorg (o.a. toegang, consulenten, schuldhulp, subsidiering et cetera).
- Sturing door wijkbewoners
Op alle niveaus krijgen wijkbewoners meer directe invloed. Te denken valt aan een combinatie van de volgende mogelijkheden: door adviseren over de wijkbegroting, een maatschappelijke adviesraad voor begeleiden van de uitvoering door de wijknetwerkorganisatie, een eigen budget voor bewoners(organisaties) om zelf uitvoering te geven aan activiteiten gericht op voorzorg en gemeenschapszorg, het

via samenwerking faciliteren en inzetten van vrijwilligers en ervaringsdeskundigen, et cetera.

- **Omkeren naar preventie**
Radicaal inzetten op voorzorg en gemeenschapszorg. Dit proces starten door een portfolio aan preventiepilots te ontwikkelen die aansluiten op de wijkbehoeften en het wijkprofiel. Vervolgens de juiste condities creëren in de structuur, cultuur en werkwijzen om bewezen effectieve preventie acties in het reguliere werk van de wijkprofessionals te verankeren
- **Ontschot financieren**
Ontschot financiering die zinnige zorg op de juiste plaats faciliteert, verbreden met thema's in het sociale domein, met steun van de Nederlandse Zorg Autoriteit (NZA) starten met pilots met zorgverzekeraars onder andere rond FACT (GGZ), wijkverpleging en preventie, inrichten van bijbehorende monitoring en effectmetingen.
- **Regionaliseren**
De proeftuin partners zijn veelal ook actief in andere gemeenten in Oost-Brabant. De proeftuinwerkwijze wordt inmiddels via hen daardoor ook in andere gemeenten in Oost-Brabant toegepast. De proeftuin draagt hierdoor bij aan het ontwikkelen van een Gezondheids Regio Oost-Brabant (GROB): een regionaal leer- en experimenteergemeenschap waar verschillende partijen (gemeenten, bewoners, aanbieders van wonen, welzijn en zorg, bewoners en gemeenten) samen kunnen experimenteren en ook structureel van elkaars ervaringen kunnen leren. Daarnaast kan deze gemeenschap ook een (kennis- en vertrouwens)basis creëren voor het gezamenlijk oppakken van bovenlokale thema's en het ontwikkelen van regionale lobbykracht om invloed uit te oefenen op noodzakelijke landelijke systeemwijzigingen. De Nederlandse Zorg Autoriteit steunt deze verbreding in de proeftuin en zal hier gerichte ondersteuning aan gaan geven.

Bijlage 1. Overzicht preventieve activiteiten

Ons Huis van de Wijk (in uitvoering sinds 2017)		
Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgaven
Bevorderen van meedoen door alle wijkbewoners, met als beoogde effecten onder meer: Effect op wijkbewoner: • Positief effect op welzijn • Versterkt sociale contacten. • Draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling. • Positief effect op gezondheid. Effect op de wijk: • Meer inclusie. • Meer sociale cohesie. Effect op professionals: • Beter contact met doelgroep. • Sterker netwerk tussen professionals. • Plek om collectieve vragen gezamenlijk met andere professionals en wijkbewoners op te zetten. • Fysieke plek waar de proeftuin en nieuwe manier van werken zichtbaar is.	De bewoners namen het initiatief voor deze collectieve voorziening (geef ons een dak en de koffie; wij doen de rest). Kenmerken onder meer: • Buurthuis dat 7 dagen per week geopend is. • 320 unieke bezoekers per week. • Meer dan 20 activiteiten per week. • 3 vaste inloopmomenten door professionals per week. • 26 vaste vrijwilligers.	Structurele steun voor wat Ons Huis van de Wijk nodig heeft, te weten: 1. Ruimte: een fysieke plek om (gratis) samen te komen, die volledig wordt beheerd door wijkbewoners. 2. Middelen: een budget van ± € 28.000,- per jaar voor het beheer van het pand, activiteiten en koffie/thee. 3. Mensen: structurele dienstbetrekking voor een aantal sleutelfuncties (coördinatoren, schoonmaak en administratie), vrijwilligersvergoedingen voor vaste vrijwilligers en een budget voor attentie voor andere vrijwilligers. 4. Toestroom van (nieuwe) bezoekers, vanuit de toegang tot de zorg of als plaats voor dagbesteding. 5. Duurzame voortzetting met behoud van unieke kenmerken, (laagdrempelige toegang, informele karakter, verschillende groepen, broedplaats), in een nieuwe setting (locatie D'n Iemhof).

Communicatie wijkbewoners (in uitvoering)		
Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgaven
Bevorderen van onderling contact tussen wijkbewoners.	Verhalen uit de wijk ophalen en communiceren, via onder meer de Rucreant. Initiatief van wijkstichting Rucrea; inzet van vrijwilliger uit de wijk als redacteur.	Basisfinanciering vanuit wijkstichting; nadere ondersteuning nodig vanuit andere partners die actief zijn in de wijk (expertise en financiële middelen).

Digitaal wijkplatform Wij(k) de Ruwaard, een “digitaal onderdak” (in ontwikkeling)		
Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgaven
Bevorderen van communicatie en praktische samenwerking tussen wijkbewoners en wijkprofessionals (onderling en met elkaar).	Wijkstichting Rucrea formuleert de wensen van de bewoners en neemt namens hen het initiatief. Proeftuinprofessionals formuleren vanuit hun perspectief hun specifieke wensen.	Nauw aansluiten op precieze behoeften van de gebruikersgroepen om voldoende deelname te krijgen en te houden. Koppeling tussen modules voor wijkbewoners en professionals. Structurele financiering na de bouwfase (voor beheer).

Inzet ervaringsdeskundigen (in voorbereiding)		
Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgave
Gebruiken van ervaringsdeskundigheid in ondersteuning van bewoners.	Diverse bewoners geven aan hun verschillende vormen van ervaringsdeskundigheid in te willen zetten.	Verzorgen training en scholing door professionals. Verwachtingen managen én perspectief bieden in de vorm van werkervaringsplekken en op termijn werkplekken bij organisaties actief in de wijk.

Wijkpreventie aanpak (in uitvoering)		
Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgaven
Bevorderen van veiligheid (beleving) in de wijk, via wijkpreventie door bewonersgroepen.	Initiatief van wijkpolitie in Ruwaard. Drie voorlichtingsavonden aan de bewoners.	Training en scholing van vrijwilligers. Ondersteunen met expertise en materiaal.

	Deelname aan diverse preventiegroepen die rondwandelen in de wijk en via deelname aan WhatsAppgroepen, die elkaar informeren en veiligheidsmeldingen verzorgen.	Inzet bewoners op peil houden en op termijn mogelijk verbreden naar andere vormen van sociaal toezicht en ondersteuning.
--	---	--

Inloophmomenten voor bewoners (in uitvoering)

Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgave
Inloophmomenten in Ons Huis van de Wijk door professionals voor onder meer schuldhulp, W&I, thuiszorg, SEC, GGD.	Laagdrempelige toegang voor wijkbewoners; gemakkelijker toegang dan bij de officiële locaties of instituties.	Bekendmaken onder wijkbewoners. Bemensen van de inloop (door professionals en vrijwilligers). Effecten en substitutie aantonen.

Huisartsen en migranten (in uitvoering)

Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgave
Dialogoog bijeenkomsten over verschillende thema's	Turkse vrouwen bereiken met thema's die bij hen spelen (diabeteszorg, omgaan met medicatie, opvoeding/speeltoothek).	Bemenst houden (nu door Turkse vrouw die twee functies kan combineren: consulent huisartsenzorg migranten en praktijkondersteuner POH).

Laaggeletterdheid (in uitvoering)

Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgave
Trainen van betrokkenen in herkennen van en omgaan met laaggeletterdheid. Bevorderen van gezondheidsvaardigheden.	Primair gericht op professionals.	Vervolgacties door zorgverleners in hulpproces. Ondersteunen mensen in taal-, lees- en schrijfvaardigheden.

Stoptober (landelijke stichting) (in uitvoering)

Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgave
Stoppen met roken; landelijke actie in oktober in samenwerking met Sinefuma.	Vrijwillige aanmelding door rokers die willen stoppen. Deelnemersgroep in de Ruwaard (negen personen).	Kosten voor deelname verlagen. Methode goed laten aansluiten op tijd van het

Anders denken, doen en organiseren.

Proeftuin Ruwaard

		jaar en op passende medicatie. Groep op peil houden.
--	--	---

Reguliere activiteiten door op preventie gerichte organisaties (enkele voorbeelden)

Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgave
Beweegpad (SEC) Sociaal Vitaal (GGD) Etc.	Als deelnemers.	Vinden en betrekken deelnemers.

Voorbeelden van activiteiten in voorbereiding

Doel preventieactiviteit	Betrokkenheid wijkbewoners	Kernopgave
Stille armoede Mantelzorgers Etc.		Vinden en betrekken deelnemers.

Bijlage 2. Methodiek actie-leren in leersessies

De groepsgrootte is 6 tot 8 personen, waarvan één deelnemer de rol van gespreksleider op zich neemt.

De werkwijze:

1. De gespreksleider noteert de vraag van de inbrenger op een flap.
2. De inbrenger licht de vraag en context kort toe (maximaal 3 minuten).
3. De deelnemers noteren gedurende 1 minuut hun advies aan de inbrenger.
4. De deelnemers geven hun advies. Dat kan in de vorm van een rondje (een andere mogelijkheid is dat de inbrenger zelf bepaalt van wie hij het advies wil horen).
5. De inbrenger luistert naar de adviezen en maakt daarbij geen voorbehouden
6. De inbrenger gaat bij de deelnemers na wat het advies precies inhoudt. De rest van de deelnemers is stil. De dialoog vindt plaats tussen de inbrenger en degene die het advies op dat moment mag geven.
7. De rol van de gespreksleider is om dit proces goed te faciliteren: goed luisteren en samenvatten.
8. De gespreksleider rond het gesprek af nadat de adviezen zijn gegeven en stelt daarbij de volgende vragen aan de inbrenger: "Ben je hiermee geholpen? Wat ga je nu (morgen) doen? Wat heb je nog nodig?"
9. Als nabrander een rondje 'out of the box' adviezen.
10. Reflectie in de grote groep na een aantal sessies: ik heb deze vraag gesteld, ik heb dit advies gekregen, ik heb er dit mee gedaan en dat heeft me het volgende opgeleverd.

De gespreksleider:

- Heeft de rol van coach (en dus NIET van voorzitter).
- De coach stuurt op de dialoog en het voorkomen van het ontstaan van discussie, die is vaak te herkennen aan "ja maar", "ik vind", overtuigen, herhalen.
- De coach stelt vragen en faciliteert het proces en zit dus NIET op de inhoud.
- De coach stuurt op leren: wat ga jij doen met de adviezen die je hebt gekregen? Concreet maken: wat ga je (morgen) doen? Maak eventueel een tijdlijn.
- Als coach heb je aandacht voor de 'onderstroom' en nodig je uit om bespreekbaar te maken wat je ziet en signaleert bij de ander.
- Een belangrijke opdracht daarbij is om verschillen in adviezen naar boven te halen. Dit verrijkt het keuzerepertoire van de inbrenger.
- Een andere opgave van de coach is om een zogenaamde 'hongervrager' (degene die blijft doorvragen en zo mogelijk een discussie ontlokt) te blokkeren.