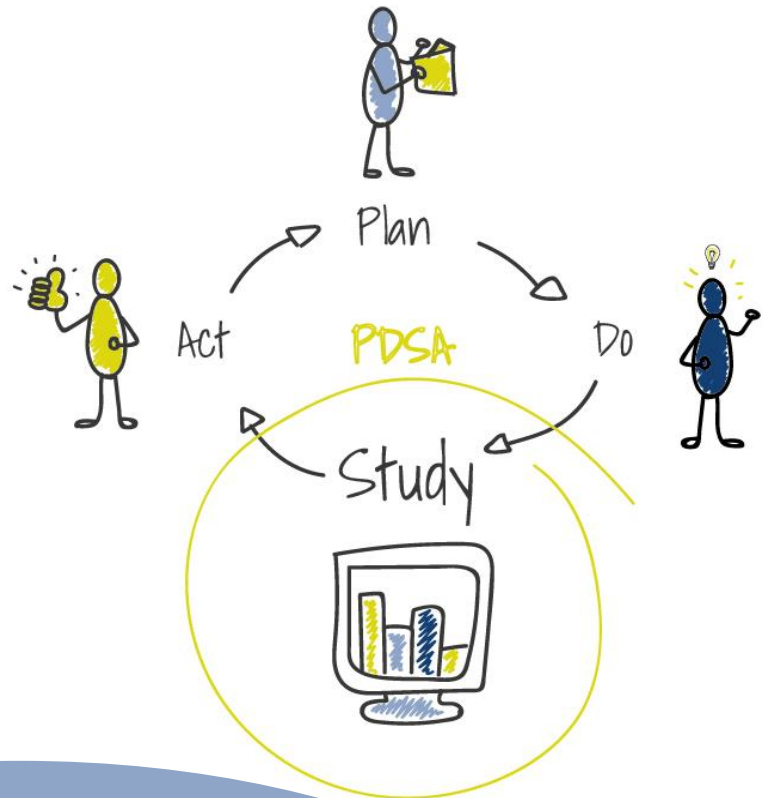


Anders denken, doen en organiseren.

Proeftuin Ruwaard



Groot denken, klein beginnen

Leergeschiedenis
Proeftuin Ruwaard

2017

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inleiding.....	4
WE WILLEN.....	6
1...ons door de leefwereld laten leiden	6
2...doen wat nodig is.	8
WE KUNNEN.....	11
3...vertrouwen op elkaars intenties en expertise/deskundigheid	11
4...samen verantwoordelijk zijn voor eigenaarschap	13
5...vanuit maatschappelijk compleet perspectief ontwikkelen	15
6...experimenteren en actie-leren in de praktijk	17
7...het maatschappelijk rendement volgen	19
WE HEBBEN NODIG.....	24
8... mensen die handelen vanuit de gezamenlijke visie.....	24
9. ...Systemen die steunen	25
Concluderend.....	28

‘Leergeschiedenis Proeftuin Ruwaard’ is ontwikkeld door het programmateam Proeftuin Ruwaard: Sandra de Loos, Jord Neuteboom, Bart Bakker, Susanne Smits, Franca van Rosmalen, Hanne van Hout en Patricia Teuns.

Met dank aan alle betrokkenen vanuit de in Proeftuin Ruwaard deelnemende organisaties en wijkbewoners!



Samenvatting

In Ruwaard, een wijk in de gemeente Oss, werken diverse organisaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg samen 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 en 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:

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

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 de Proeftuin Ruwaard is gekozen voor actie-leren als veranderstrategie aan de hand van casuïstiek om te komen tot de gewenste veranderingen in denken, doen en organiseren. Deelnemende partijen hebben met elkaar de afspraak gemaakt dat zij van alle activiteiten die ze uitvoeren willen leren. Dat de nieuwe aanpak die past bij Ruwaard wordt doorleefd door alle betrokken personen, zowel bewoners als professionals.

Vanaf mei 2016 zijn er op **vier niveaus** in de wijk activiteiten ontwikkeld en uitgevoerd. De vier niveaus zijn: wijkbewoners, professionals, managers/leidinggevenden en bestuurders. Deze niveaus hebben elk hun eigen leerproces en leren van elkaar. In allerlei bijeenkomsten, sessies en overleggen hebben we expliciet stilgestaan bij het leerproces. Vooraf stond vast dat de wijkbewoners hierin een prominente plek moesten krijgen. Juist dit gezamenlijke leren vanuit verschillende perspectieven leidt tot een verdieping en verandering in het denken, doen en organiseren. Met elkaar noemen we dat de **leergeschiedenis van Proeftuin Ruwaard**.

In 2017 hebben de professionals de werkwijze voor individuele casuïstiek (**ik wil, ik kan, ik heb nodig**) verder ontwikkeld en opgenomen in hun eigen werkprocessen.

De werkzame principes van die werkwijze ([zie leergeschiedenis 2016](#)) hebben zij leidend gemaakt, bewaken zij samen en ontwikkelen zij zelf door. Ook de collectieve casussen hebben geleid tot evidente resultaten in 2017.



Zo is Ons Huis van de Wijk, waarvan wijkbewoners in december 2016 de sleutel kregen, uitgegroeid tot een ontmoetingsplek waar wijkbewoners elkaar ontmoeten, samen bezig zijn en elkaar waar nodig helpen. Ook heeft het college en de gemeenteraad van gemeente Oss groen licht gegeven voor het experiment Gebiedsgericht financieren en organiseren van Wmo en welzijn. De deelnemende partijen hebben het Wmo- en welzijnsbudget in één (ontschot)wijkbudget (bepaald op basis van 2016) ondergebracht. Samen zijn ze verantwoordelijk voor het leveren van de zorg en ondersteuning in de wijk binnen het vastgestelde bedrag, jaarlijks, voor de duur van vijf jaar.

Wat zorgt er nu voor dat wijkbewoners, professionals, managers en bestuurders er in de wijk Ruwaard samen in slagen de gewenste verandering in gang te zetten? Welke leidende principes zorgen er in de Proeftuin Ruwaard voor dat er doorontwikkeling is op de reeds ingeslagen wegen en nieuwe ontwikkelingen ontstaan? En wanneer gaan dingen stroef, of zelfs niet goed? Hoe komt dat dan en hoe gaan we daar mee om? En hoe kunnen we eenzelfde beweging in gang zetten in andere wijken van Oss, of op andere plekken in Nederland?

Met deze vragen in ons achterhoofd hebben we de in 2017 geleerde lessen verwoord in zogenoemde ontwerpprincipes.

De nieuw geformuleerde ontwerpprincipes zijn:

We willen

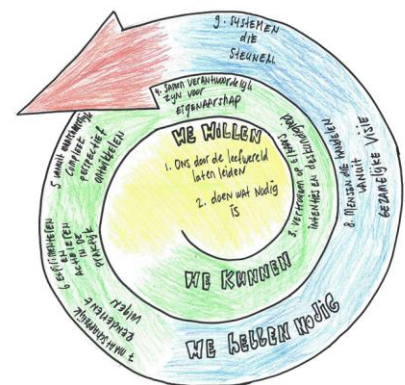
1. ...ons door de leefwereld laten leiden.
2. ...doen wat nodig is.

We kunnen

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

We hebben nodig

8. ...mensen die handelen vanuit de gezamenlijke visie
9. ...systemen die steunen.



Transitiemodel Proeftuin Ruwaard



Inleiding

In Ruwaard is gekozen voor een veranderaanpak gebaseerd op actie-leren. Actie-leren houdt in dat we de gewenste nieuwe methoden, werkwijzen en gedrag zo snel als mogelijk daadwerkelijk in de praktijk brengen en hier vervolgens op reflecteren. Op basis van ervaringen en lessen ontwikkelen we door.

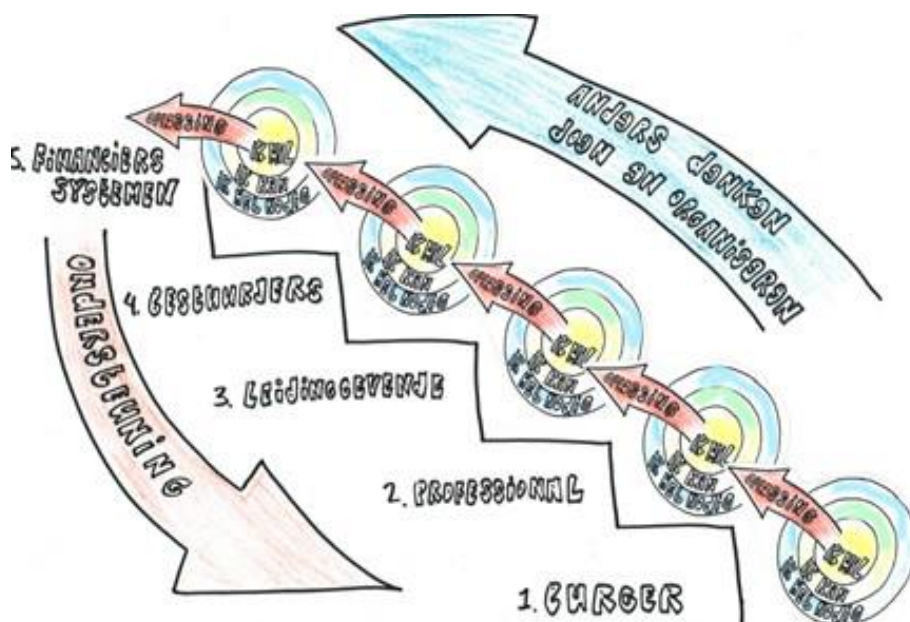
Door het actie-leren ontdekken we in de praktijk welke verandering nodig is om onze doelen te bereiken. We zien goed waar belemmeringen zitten en hoe we die met elkaar kunnen opheffen. Door het actie-leren zien we of de dingen die we doen zinvol zijn en kunnen we als dat nodig is direct bijsturen.

Leergeschiedenis van de Proeftuin Ruwaard

Leren en experimenteren zitten in iedere stap die we zetten. Daarnaast nemen we ieder jaar ook de tijd om terug te blikken op alle geleerde lessen van het gehele afgelopen jaar, zodat we de ontwikkeling op langere termijn kunnen overzien en benoemen. We noemen dit de Leergeschiedenis van de Proeftuin Ruwaard.

Wat zorgt er nu voor dat wijkbewoners, professionals, managers en bestuurders er in de wijk Ruwaard samen in slagen de gewenste verandering in gang te zetten? Welke leidende principes zorgen er in de Proeftuin Ruwaard voor, dat er doorontwikkeling is op de reeds ingeslagen wegen en nieuwe ontwikkelingen ontstaan? En wanneer gaan dingen stroef, of zelfs niet goed? Hoe komt dat dan en hoe gaan we daar mee om? En hoe kunnen we eenzelfde beweging in gang zetten in andere wijken van Oss, of op andere plekken in Nederland?

Met deze vragen in ons achterhoofd hebben we de in 2017 geleerde lessen verwoord in zogenoemde ontwerpprincipes.



figuur 1: de onderlegger van de ontwerpprincipes

Ontwerpprincipes

De basis van alle ontwerpprincipes ligt in één en dezelfde werkwijze: ik wil, ik kan, ik heb nodig, die voor *alle* betrokkenen leidend is, ongeacht zijn of haar rol en positie in de Proeftuin Ruwaard. Door deze vragen te beantwoorden, beginnend bij de wijkbewoners, gevolgd door professionals, managers en bestuurders, wordt duidelijk hoe we met elkaar anders kunnen denken, doen én organiseren, zie *figuur 1*. Met als doel om uiteindelijk ook de systemen en wettelijke kaders zo in te richten dat het werken volgens de ontwerpprincipes mogelijk is en verder wordt bevorderd. De echte verandering van ons gedrag, methoden en processen vindt plaats doordat iedereen vanuit de gezamenlijk ontdekte ontwerpprincipes denkt en doet.

De ontwerpprincipes zijn gerangschikt in een transitiemodel gebaseerd op dezelfde drie vragen: wat willen we, wat kunnen we en wat hebben we nodig.

De nieuw geformuleerde ontwerpprincipes zijn:

We willen

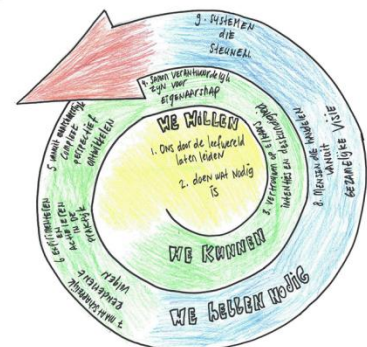
1. ...ons door de leefwereld laten leiden.
2. ...doen wat nodig is.

We kunnen

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

We hebben nodig

8. ...mensen die handelen vanuit de gezamenlijke visie
9. ...systemen die steunen.



Figuur 2: Transitie-model Proeftuin Ruwaard

Leeswijzer

‘Groot denken, klein beginnen’ is dit jaar het motto van de Proeftuin Ruwaard voor de Leergeschiedenis. We maken in deze leergeschiedenis onderscheid in Instrumenten, Lessen en Ontwerpprincipes.

De **Instrumenten** zijn alle interventies die we in de Proeftuin Ruwaard inzetten om de gewenste verandering met elkaar vorm te geven, zoals onder andere de werkwijze, de methode voor het meten van maatschappelijk rendement, leersessies en een werkconferentie.

De **Lessen** zijn het resultaat van bestuderen van deze interventies en van het reflecteren op de effecten ervan.

De **Ontwerpprincipes** zijn de vertaling van de Instrumenten en Lessen naar algemeen toepasbare principes. Elk ontwerpprincipe heeft een eigen paragraaf waarin beschreven wordt wat het **principe** is en welke **instrumenten** hieraan een bijdrage leveren en wat daarvan de **lessen** zijn. De instrumenten met hun resultaten zijn weergegeven in een kader, omdat zij vaak een bijdrage leveren aan meerdere **ontwerpprincipes**.

WE WILLEN

1...ons door de leefwereld laten leiden

Het belangrijkste ontwerpprincipe van de Proeftuin Ruwaard is dat we ons laten leiden door de leefwereld.

De zorg en ondersteuning aan mensen met een hulpvraag worden verleend door organisaties die voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, (wetenschappelijke) professionele richtlijnen en protocollen. Echter, het zorg- en ondersteuningsaanbod sluit in veel gevallen onvoldoende aan bij de leefwereld van de wijkbewoner en/of patiënt. Organisaties werken vaak (onbedoeld) langs elkaar heen en maken onvoldoende gebruik van wat wijkbewoner en/of patiënten zelf willen en kunnen. Daarmee leveren organisaties niet de waarde die we met elkaar beogen. Voor wijkbewoners en wijkbewoners met laag-complexe of enkelvoudige problematiek leidt dit vaak al tot suboptimale situaties. Voor de meest kwetsbare wijkbewoners resulteert de huidige wijze van organiseren van zorg en ondersteuning vaak juist tot een toename van complexiteit in de leefwereld en een geringe deelname van de wijkbewoners in oplossingen voor hun eigen gezondheid en herstel.

Een uitgebreide analyse van dit vraagstuk is te lezen in het document '[Zorgagenda voor een gezonde samenleving](#)' van de Raad van Volksgezondheid en Samenleving.

Vanuit de leefwereld werken is veel gemakkelijker gezegd dan gedaan. Juist omdat bestaande systemen als zeer sturend worden ervaren, en de zorg en ondersteuning voor één wijkbewoner soms versnipperd is over meerdere wetten, organisaties en zorgverleners.

De leefwereld leidend maken vraagt om integraal denken, perspectieven bij elkaar brengen en echt gaan handelen vanuit wat de betreffende wijkbewoner of patiënt nodig heeft. In de Proeftuin Ruwaard maken we de leefwereld leidend in alles wat we doen. Zowel in houding en gedrag van professionals als in de manieren waarop we samenwerken. En soms buigen we ook bestaande regelingen of richtlijnen zo om, dat we kunnen doen wat er werkelijk nodig is.

Het meest zichtbaar wordt dat in de Samenwerkwijze, de methodiek voor het oplossen van individuele hulpvragen van wijkbewoners. De wijkbewoner staat centraal en heeft de leiding in het bedenken van de oplossing voor zijn hulpvraag. In een multidisciplinair overleg (MDO) bij de betreffende wijkbewoner thuis geeft de wijkbewoner zelf aan "ik wil, ik kan, ik heb nodig" en komt op deze manier samen met het eigen netwerk en de benodigde professionals tot een oplossing. Voor een uitgebreide toelichting op de werkwijze, zie de beschrijving van het instrument Samenwerkwijze (*kader pagina 9*).



Ook in Ons Huis van de Wijk is de leefwereld leidend. Het Huis van de Wijk is een ontmoetingsplek door, van en voor wijkbewoners. Vanuit dezelfde vragen 'ik wil, ik kan, ik heb nodig' is er in het Huis van de wijk letterlijk en figuurlijk ruimte ontstaan voor de ontwikkeling van nieuwe bezigheden of competenties waarbij de wijkbewoner zelf aan zet is en handelt vanuit zijn eigen leefwereld.

Voor een uitgebreide toelichting op de werkwijze zie de beschrijving van het instrument Ons Huis van de Wijk (*zie kader, pagina 7*).

Ons Huis van de Wijk [Instrument]

‘Geef ons een dak en koffie, de rest doen we zelf’, was de leus waarmee enkele wijkbewoners van de wijk Ruwaard al jaren spraken met diverse instanties. In diverse wijkbijeenkomsten bleek dat de wens voor ontmoeting in de wijk groot was. Ook uit onderzoek blijkt dat elkaar ontmoeten, sociale contacten en sociale steun een belangrijke bijdrage leveren aan de (ervaren) gezondheid van mensen. Dit was voor deelnemende partijen in de Proeftuin Ruwaard de reden om op de vraag van wijkbewoners in de Ruwaard in te gaan: bij wijze van experiment werd een leeg schoolgebouw ter beschikking gesteld.

In december 2016 hebben wijkbewoners de sleutel gekregen. Inmiddels is Ons Huis van de Wijk een levendige plek waar mensen uit de hele wijk elkaar ontmoeten met een kopje koffie, lekker de krant lezen of deelnemen aan één van de activiteiten. Begin 2018 werden per week meer dan 300 unieke bezoekers geteld.

Vanuit de vragen “ik wil, ik kan, ik heb nodig” is er in Ons Huis van de Wijk ruimte voor de ontwikkeling van nieuwe bezigheden of competenties waarbij de wijkbewoner zelf aan zet is en handelt vanuit eigen interesses en wensen. Naast de functie als ontmoetingsplek in de wijk en een plek waar allerlei leuke activiteiten plaatsvinden, is Ons Huis van de Wijk zich aan het ontwikkelen als leer- en ervaringsplek waar wijkbewoners tijdelijk en laagdrempelig voor hen nieuwe rollen kunnen invullen. Denk bijvoorbeeld aan de rol van schoonmaker, gastvrouw of gastheer. Het doel is namelijk om mensen die (soms al lang) zonder werk of andere bezigheden thuis zijn, te helpen de stap te zetten naar activiteiten en mogelijk op termijn vrijwilligers- of betaald werk.

Jouri, één van de deelnemers van het eerste uur, zegt hierover: “Ik vond het hier zo gezellig en ben nooit meer weggegaan. Mijn leven is 180 graden gedraaid. Voorheen ging ik altijd laat naar bed en kwam er pas in de middag weer uit. Ik was verslaafd aan gamen, zat de hele dag binnen en dronk veel bier. Jarenlang kreeg ik elke week ambulante hulp van het Fact-team. Nu heb ik weer regelmaat in mijn leven. Elke dag ben ik hier fris en fruitig om 9.00 uur. Dan ga ik koffiezetten en breng koffie en thee rond. Ik noem mezelf de koffiejuif. Het is voor mij een goede dagbesteding. Ik weet waar ik aan toe ben. Als het even niet gaat, dan springen anderen bij. Ik game nu nog maar twee uurtjes per dag. Dat heb ik zelf teruggebracht. Rond 22.00 uur ga ik naar bed. Sinds ik hier werk, heb ik geen zorg meer nodig van de GGZ. Het gaat dus goed met mij.”

De effecten van deelname in Ons Huis van de Wijk worden gemeten. Voor een toelichting verwijzen we naar Instrument Effectmeting Ons Huis van de Wijk (*kader op pagina 21*).



Lessen

In de Samenwerkwijze voor casuïstiek leren we dat het steeds opnieuw werken met de drie vragen ‘ik wil, ik kan, ik heb nodig’ en het daarmee aansluiten bij de leefwereld, leidt tot unieke én passende oplossingen en tot een toegenomen ervaren welbevinden van de betrokken wijkbewoner. De werkwijze is steeds hetzelfde en helpt de professionals bij het werken vanuit de leefwereld: integraal, multidisciplinair en altijd samen met de wijkbewoner.

We zien ook dat een groot deel van de oplossingen gewoon passen binnen het bestaande aanbod van de organisaties, met dit verschil dat de wijkbewoners zelf tot die oplossing zijn gekomen in plaats van dat het hen wordt ‘opgelegd’.

Eenzelfde dynamiek zien we in Ons Huis van de Wijk. Doordat er ruimte is voor ontwikkeling van de wijkbewoners vanuit hun eigen leefwereld en op basis van eigen initiatief, blijkt dat mensen in eigen tempo en op zelfgekozen terreinen verandering aanbrengen in hun leven.

De meest effectieve manier van helpen blijkt het creëren van een situatie waarin mensen zelf weer perspectief zien en stappen kunnen zetten. Hoewel we de positieve effecten van het ons laten leiden door de leefwereld dagelijks zien en ook meten en becijferen, ligt toch steeds weer op de loer dat we de systeemwereld laten leiden. Vooral als de casuïstiek of de opgaven ingewikkeld zijn. We zijn er alert op dat het nieuwe leren vooral het afleren is van routines en standaardgedrag. Het vraagt regelmatig dat we onze zorgreflexen onderdrukken en op onze handen blijven zitten.

2...doen wat nodig is.

Het tweede ontwerpprincipe van de proeftuin is 'doen wat nodig is'. Dit houdt in dat we bij alles wat we doen allereerst redeneren vanuit de vraag van de wijkbewoner(s) en uitgaan van wat de wijkbewoner wil, kan en nodig heeft. In individuele casuïstiek wordt dit geborgd door de Samenwerkwijze. Dit is een methodiek waarbij aan de hand van drie vragen door de wijkbewoner antwoord wordt gegeven op 'ik wil, ik kan en ik heb nodig'. Het volgen van deze methodiek is helpend en sturend in 'doen wat nodig is'.



Samenwerkwijze [Instrument]

De [Samenwerkwijze](#) is een methodiek voor het aanpakken van individuele hulpvragen van wijkbewoners. De samenwerkwijze gaat uit van de vragen en wensen van de wijkbewoner. In een persoonlijk gesprek stellen we vier vragen: Wat zijn jouw doelen en waar wil jij naartoe werken? Wat kun jij betekenen voor jezelf of voor een ander? En wat heb je daarvoor nodig? Op basis van de antwoorden zoeken we de juiste partijen om met elkaar het gesprek aan te gaan. De professionals gaan samen met de wijkbewoners in hun eigen huis in gesprek. Samen wordt een plan gemaakt, waar iedereen het mee eens is en direct mee aan de slag gaat.

Begin 2017 is door de deelnemende partijen afgesproken dat deze werkwijze voortaan gebruikt wordt wanneer de professional óf de wijkbewoner denkt dat dat nodig is. Op deze manier kan iedere wijkbewoner met een meervoudige hulpvraag in zijn eigen multidisciplinair overleg (MDO) de regie voeren over de oplossing voor zijn of haar probleem.

De 'proeftuinoplossing' die betrokkenen in het MDO samen formuleren wordt door de wijkbewoner, in samenwerking met professionals, uitgevoerd alsof er geen belemmeringen zijn vanuit regels, protocollen of financieringsstromen. Een stappenplan voor het uitvoeren van de werkwijze is beschikbaar op de [website van de proeftuin Ruwaard](#).

Het aantal volgens deze werkwijze behandelde individuele casussen is in 2017 gegroeid van 30 naar ongeveer 200. Dat betekent dat inmiddels 200 mensen in de wijk Ruwaard samen met de betrokken professionals en hun eigen sociale netwerk oplossingen hebben gezocht, geformuleerd en uitgevoerd. Het effect van deze werkwijze op het ervaren welbevinden van de betrokken wijkbewoners en op de maatschappelijke kosten wordt steekproefsgewijs gemeten.

Voor meer informatie, zie Instrument Meting Maatschappelijk rendement (*kader op pagina 20*).

De afspraak met bestuurders en managers van de Proeftuin is dat de -door de wijkbewoner en betrokken professionals- bedachte oplossingen áltijd worden uitgevoerd. Belemmeringen vanuit protocollen, systemen en regels worden, waar nodig en binnen wettelijke grenzen, geslecht. In alle gevallen leidt het volgen van deze methodiek tot unieke en passende oplossingen die exact

aansluiten bij de behoeften van de betreffende wijkbewoner: maatwerk. Door deze werkwijze werken de professionals en organisaties vraaggericht in plaats van aanbodgericht.

Wat op individueel niveau werkt, werkt ook voor de wijk als geheel. In Ruwaard wonen ongeveer 13.000 mensen die uniek zijn in hun situatie en sociale omgeving. Op het niveau van de wijk proberen we het (overkoepelende) perspectief van de hele wijk te bezien, door te werken met een wijkprofiel.

Met een aantal kerngegevens en iconen typeren we de wijk in zijn bewonerssamenstelling en in de maatschappelijke opgaven die er spelen. Vervolgens bespreken we deze beelden met alle betrokkenen om er gezamenlijk betekenis aan te geven: wat zien we, wat willen we aanpakken en hoe kunnen we dat het beste doen. Wijkbewoners maken onderdeel uit van iedere opgave en oplossing en worden op uiteenlopende manieren betrokken.



Figuur 3: Wijkprofiel

Bij de **collectieve** en **preventieve oplossingen** worden steeds als eerste stap de meest relevante groepen betrokkenen. Binnen de Proeftuin Ruwaard spreken we in dat geval van een collectieve casus: een vraag die door een groep wijkbewoners wordt gedeeld.

Een voorbeeld is de aanpak naar aanleiding van een vraag van huisartsen rondom de zorg aan wijkbewoners met een migranten-achtergrond. Huisartsen gaven aan ontevreden te zijn over de zorg die zij leverden aan deze wijkbewoners en over de (te geringe) effecten ervan op de gezondheid. Door analyse van de knelpunten en de oorzaken door huisartsen, praktijkondersteuners en de betreffende wijkbewoners samen, is een gezamenlijke oplossing bedacht. Voor een uitgebreidere beschrijving van de aanpak zie het kader: instrument Collectieve casus Huisartsenzorg aan migranten (*kader pagina 14*).



Lessen

Het betrekken van 13.000 wijkbewoners bij het verbeteren van de vitaliteit van de wijk Ruwaard is een behoorlijke opgave, zo niet onmogelijk. Onze strategie is om die opgave stapsgewijs, van individueel naar collectief, aan te pakken.

Op individueel niveau is de leefwereld van de wijkbewoner en zijn hulpvraag leidend voor de oplossing: we doen altijd wat nodig is. Zoals een wijkbewoner zelf treffend verwoordde: “Als je mensen te weinig hulp biedt, is dat zeker niet goed. Maar als je mensen meer geeft dan ze nodig hebben, pak je ze iets af”. Door in alle individuele gevallen een oplossing op maat te creëren ontstaat vanzelf een geheel van passend zorg- en ondersteuningsaanbod. Er wordt niet meer gewerkt vanuit een standaard aanbodpakket van de individuele organisaties, maar juist op basis van de aanwezige hulpvragen. De expertise en competenties die nodig zijn voor de oplossingen van de hulpvragen worden door het wijknetwerk samengebracht. De vraag van de wijk is het aanbod geworden.

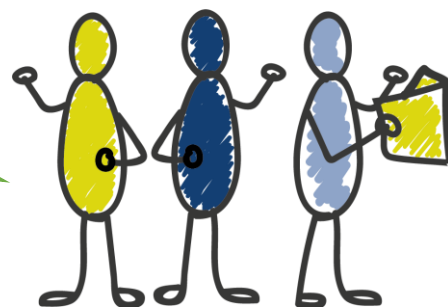
Het betrekken van grotere groepen wijkbewoners rondom collectieve vraagstukken in de wijk is een opgave waarin we goed kijken wat werkt en wat niet. Inmiddels hebben we geleerd dat het meedenken door wijkbewoners vanuit het eigen perspectief om knelpunten en mogelijke oplossingen in kaart te brengen goed kan in dialoogsessies, met als voorwaarde dat het onderwerp concreet is en voldoende aansluit bij hun leefwereld.

Het daadwerkelijk samen organiseren van de oplossingen is een uitdaging gebleken; het vraagt van zowel wijkbewoners als professionals nieuwe rollen en een voortdurend (dynamisch en flexibel) afstemmen op wat de betrokken wijkbewoners willen, kunnen en nodig hebben.

“

Blijf de rol van de wijkbewoner aan de orde stellen.

”



Wijkbewoners

WE KUNNEN.....

Om te realiseren wat we met elkaar willen, kunnen we gebruik maken van alle deskundigheid, ervaringen en capaciteit die we met elkaar al in huis hebben. Hoe we dat doen, daarover gaan de volgende ontwerpprincipes.

3...vertrouwen op elkaars intenties en expertise/deskundigheid

Het vertrouwen in elkaars intentie en deskundigheid is de basis van de Proeftuin Ruwaard. Het - tegen de stroom in- anders denken, doen en organiseren, vraagt lef van alle betrokkenen. Toch is lef niet wat we eigenlijk nodig hebben, maar vertrouwen. Vertrouwen in elkaars intenties en elkaars expertise vormen de basis voor anders denken, doen en organiseren. Dit is wellicht het aspect wat de grootste verandering vraagt binnen het huidige zorgstelsel.

We streven naar een cultuur van vertrouwen tussen alle betrokkenen. We vertrouwen erop dat iedereen handelt vanuit de bedoeling en aansluit bij de leefwereld van de wijkbewoner. Zo gaan we ervan uit dat de wijkbewoner dé expert is van zijn eigen probleem en weet wat hij/zij nodig heeft. De professionals werken vanuit dit vertrouwen en hun eigen expertise om in het MDO samen met de wijkbewoner te komen tot een oplossing. De afspraak dat alle oplossingen die in het MDO door wijkbewoner en professionals worden bedacht ook worden uitgevoerd, geeft aan dat bestuurders en managers vertrouwen op de expertise van hun professionals.

Het werken vanuit vertrouwen zien we ook terug in Ons Huis van de Wijk waar de richting en inrichting worden bepaald door wijkbewoners onderling. Een aantal professionals is inmiddels op een vast tijdstip in de week aanwezig voor vragen van wijkbewoners en ze gebruiken de flexplekken regelmatig om aanwezig en beschikbaar te zijn voor wijkbewoners.

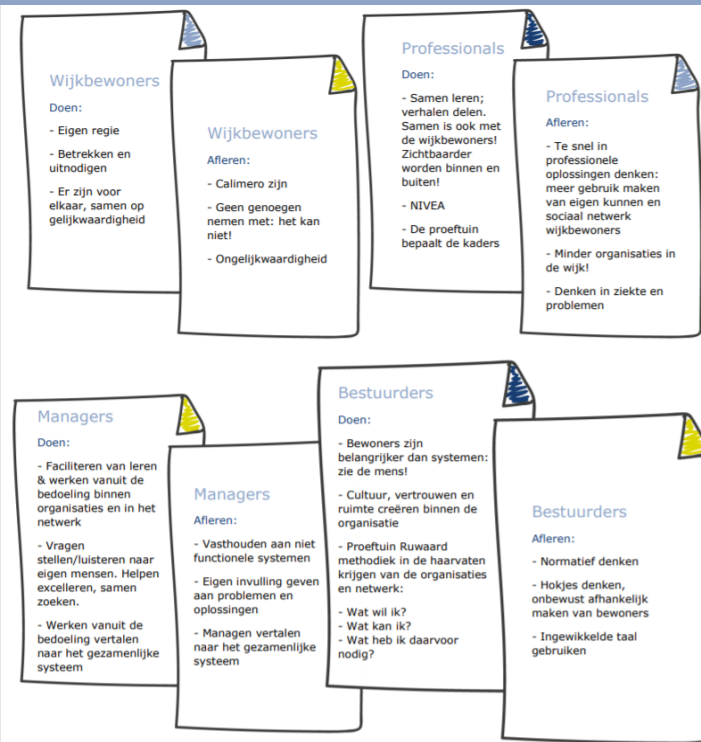
De taak van de bestuurders in de steungroep, de managers en de professionals is om samen de (werk)omgeving te creëren waarbinnen werken op basis van vertrouwen de standaard kan worden. In februari 2017 hebben we met de deelnemers in Proeftuin Ruwaard tijdens een werkconferentie juist hieraan aandacht besteed.

Werkconferentie [Instrument]

Begin 2017 vindt een werkconferentie plaats. De start van de werkconferentie bestaat uit een film waarin drie wijkbewoners aan de hand van hun persoonlijke verhaal vertellen welke impact de nieuwe werkwijze heeft gehad op hun leven. De film raakt de aanwezigen in het hart. De drie verhalen van de professionals in de film maken duidelijk wat de impact van de nieuwe manier van werken voor hen is.

De vraag die centraal staat tijdens de rest van de bijeenkomst is: "Hoe kun jij ervoor zorgen dat ook anderen op deze manier geholpen kunnen worden?" In een creatieve werkvorm met individuele gesprekken tussen wijkbewoners, professionals, managers en bestuurders wordt een top drie opgesteld waarmee de vier groepen in 2017 aan de slag willen gaan. Vanuit de vier perspectieven wordt als groep bepaald wat ze gaan doen, maar vooral ook wat ze willen afleren om de bovenstaande vraag te beantwoorden.

Per perspectief levert dit een top 3 op van aspecten die nagenoeg allemaal te maken hebben met een cultuur van vertrouwen en het vertalen daarvan naar de eigen rol in de organisatie:



Samenvattend zijn de belangrijkste lessen van de werkconferentie:

- Leren, leren, blijven leren. Omdat dit ruimte geeft om te ontdekken wat werkt en het niet erg is om daarbij fouten te maken
- Luisteren en vragen stellen aan wijkbewoners en professionals. Omdat zij uiteindelijk aan zet zijn om de beste oplossingen te bedenken en uitvoeren
- NIVEA (=niet invullen voor een ander). Omdat vragen wat iemand wil, kan en nodig heeft echt tot betere oplossingen leidt.
- Managers en bestuurders gaan organisaties laten aansluiten bij de leefwereld van wijkbewoners. Omdat dat leidt tot eigenaarschap, regie en herstel.



Lessen

Door de Samenwerkwijze te gebruiken wordt in alle individuele casuïstiek een oplossing gevonden die werkt voor de wijkbewoner en waaraan de professional zijn steun in de uitvoering kan verlenen, gebaseerd op het vertrouwen dat er gehandeld wordt vanuit de expertise van de wijkbewoner én de professionele expertise en richtlijnen.

Tijdens de werkconferentie februari 2017 gingen wijkbewoners, professionals, managers en bestuurders met elkaar in gesprek. Duidelijk werd dat een volgende stap mogelijk is als zij meer op elkaars expertise durven gaan vertrouwen. Eén van de belangrijkste conclusies van de werkconferentie was dat de huidige systemen -zoals deze binnen organisaties zijn ingericht, en die bepalend zijn voor het gedrag van professionals, managers en bestuurders binnen die organisaties- in veel gevallen juist belemmerend zijn voor het werken vanuit de bedoeling.

Dit is de reden dat in het voorjaar van 2017 tijdens een snelkookpansessie de overgang naar een gebiedsgerichte financiering door de gemeente voor het Wmo- en welzijnsbudget is uitgewerkt. Zie voor een uitgebreide toelichting de beschrijving van Instrument Snelkookpansessie (*kader pagina 16*). Eind 2017 heeft dit geleid tot een positief besluit van college van B&W en gemeenteraad van de gemeente Oss voor een vijfjarig experiment waarbij partijen op basis van één vast en ontschot wijkbudget samen de verantwoordelijkheid nemen voor de zorg en ondersteuning in de wijk Ruwaard. Voor een uitgebreide beschrijving hiervan zie Instrument Nieuw financieringsmodel: één wijkbudget Welzijn/Wmo (*kader pagina 25*).

Ook dit is een uiting van vertrouwen in de wijkbewoners en het professioneel handelen van professionals. We richten de steunende systemen zodanig in dat de samenwerking tussen wijkbewoner en professional vanuit de leefwereld wordt ondersteund in plaats van belemmerd.

4...samen verantwoordelijk zijn voor eigenaarschap

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid vormen een belangrijk ontwerpprincipe van Proeftuin Ruwaard. Eigenaarschap is een voorwaarde voor beweging of verandering. En verantwoordelijkheid (willen) nemen start bij eigenaarschap. De samenhang tussen eigenaarschap en verantwoordelijkheid is van belang voor de beweging die Proeftuin Ruwaard wil maken. Daar waar wijkbewoners een hulpvraag hebben, of kwetsbaar zijn op bepaalde terreinen, kan het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid van de wijkbewoner in gevaar komen. Het risico bestaat dat professionals of organisaties, met de beste bedoelingen, namens de wijkbewoner de regie overnemen bij het oplossen van problemen. Om dan in een later stadium, zoals in heel Nederland klinkt, we “de cliënt of patiënt weer in zijn kracht moeten zetten”.

In Proeftuin Ruwaard proberen we in alles wat we doen de betrokken wijkbewoners in hun kracht te laten, hun eigenaarschap te erkennen en hen te steunen bij het nemen van verantwoordelijkheid. Zo ook voor de professionals, managers en bestuurders.

De Samenwerkwijze (*kader pagina 8*) is zo ingericht dat aan de hand van de drie vragen “ik wil, ik kan, ik heb nodig” het eigenaarschap als vanzelf bij de wijkbewoner blijft. De professionals hebben de verantwoordelijkheid om aan te sluiten bij dat eigenaarschap van de wijkbewoner zodat dit leidend kan zijn in de oplossingen. De wijkbewoner neemt hiermee eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor zijn eigen probleem en oplossing, daar waar nodig ondersteund door de professional.

In Proeftuin Ruwaard is de hulpvraag en de leefwereld van de wijkbewoner leidend en professionals en wijkbewoner bedenken samen een oplossing voor een probleem. De uitvoering van deze oplossing ligt ook bij de wijkbewoner en de professional. Een voorbeeld waarbij dit ook op collectieve vraagstukken in de wijk wordt toegepast is onder meer de genoemde Collectieve casus Huisartsenzorg aan migranten (zie onderstaand kader).

Collectieve casus Huisartsenzorg aan migranten [Instrument]

De huisartsen in de wijk Ruwaard gaven aan knelpunten te ervaren in de zorg aan wijkbewoners met een migratie-achtergrond. De effecten van de geleverde zorg blijven in de ogen van de huisartsen achter bij de gepleegde inspanningen. Dit leidt tot (het in stand blijven van) gezondheidsachterstanden en ontevredenheid over de geboden zorg bij deze wijkbewoners. Daarnaast leidt het tot een lagere arbeidssatisfactie en verhoging van de ervaren werkdruk bij de huisartsen en praktijkondersteuners.

Allereerst is door middel van onderzoek (schriftelijk en diepte-interviews) een analyse gemaakt van de ervaringen van de huisartsen en praktijkondersteuners. Daarnaast zijn er twee dialoog-bijeenkomsten met wijkbewoners met een Turkse achtergrond gehouden samen met de huisartsen. Hierin hebben wijkbewoners hun ervaringen gedeeld en meegedacht over knelpunten en oplossingen daarvoor.

Deze uitgebreide analyse van de ervaren knelpunten bij zowel de huisartsen en praktijkondersteuners, als bij de betrokken wijkbewoners heeft een aantal inzichten en aanknopingspunten opgeleverd voor verbetering. De verbeterpunten liggen zowel in het zorgaanbod van de huisartsen (organisatie, aansluiten bij de cultuur, groepsgewijs aanbieden van voorlichting of gesprekken) als in de vraag van de wijkbewoners met een migranten-achtergrond (verwachtingen van hoe een huisarts zou moeten handelen, onderliggende vragen goed verwoorden, voorbereiden van een huisartsenbezoek, en zelf werken aan de eigen gezondheid).

Er wordt nu door de gezamenlijke huisartsen in de wijk Ruwaard een consulent huisartsenzorg migranten aangesteld. Behalve het voorzien in de behoefte van wijkbewoners met een migratie-achtergrond in individuele consulten, gaat deze consulent ook meer preventieve en collectieve activiteiten voor en samen met deze groep wijkbewoners organiseren.



Lessen

Wijkbewoners en professionals hebben in het afgelopen jaar eigenaarschap en verantwoordelijkheid genomen.

Ons Huis van de Wijk is hiervoor een goede omgeving ("een kraamkamer van activiteiten") en de Samenwerkwijze helpt eigenaarschap en verantwoordelijkheid vanuit ieders rol te borgen. We zien dat professionals zich verantwoordelijk voelen voor alle wijkbewoners en niet alleen hun "eigen" cliënten, ze kijken meer dan voorheen verder/breder dan hun eigen professie.

Uit de aanpak van collectieve casussen zoals huisartsenzorg aan migranten blijkt dat het met behulp van dialoogsessies mogelijk is om (zorg)professionals en wijkbewoners daadwerkelijk met elkaar in contact te brengen en ook voor collectieve vraagstukken samen te werken aan oplossingen. Het uitspreken van verwachtingen en wensen opent de deur naar meer begrip voor elkaars zienswijze en situatie, en naar mogelijkheden om samen verbeteringen te realiseren.

5...vanuit maatschappelijk compleet perspectief ontwikkelen

Het ontwikkelen van een maatschappelijk compleet perspectief is nodig voor iedere oplossing, om een daadwerkelijk duurzaam effect te hebben. Met maatschappelijk compleet perspectief bedoelen we alle partijen die betrokken zijn bij de oplossing; zowel de baathebbers als de bijdragers. Immers, alle partijen die uiteindelijk baat hebben bij een te ontwikkelen oplossing zijn - vanuit wederkerigheid - ook nodig om bij te dragen aan deze oplossing.

Deze bijdragen kunnen bestaan uit eigenaarschap voor de oplossing, expertise, (financiële) middelen of andere hulpbronnen. Dit geldt zowel voor individuele als voor collectieve casussen. Wanneer alle betrokkenen bij een opgave (op micro- of macroniveau) zich in een oplossing herkennen en zien dat hun perspectief is betrokken, dan is de duurzame oplossing vaak feitelijk al gerealiseerd.

In de proeftuin passen we dit mechanisme van wederkerigheid op verschillende manieren toe. Zo betrekken we in de Samenwerkwijze (*kader pagina 8*) áltijd de bewoner en zijn sociale systeem, om te kijken wat die persoon zelf wil en kan. Dit wordt verder verrijkt met het perspectief van de betrokken professionals, die hun professionele expertise inbrengen, alsmede hun zicht op de mogelijkheden vanuit de geldende regels (het systemische perspectief van de gemeente en van financiers als zorgverzekeraars en –kantoren). Op wijkniveau volgen we eenzelfde werkwijze aan de hand van het wijkprofiel zoals beschreven bij ontwerpprincipie 2: doen wat nodig is.

Daarnaast worden Periodieke leersessies (*kader pagina 18*) georganiseerd, waarin de vertegenwoordigers van alle verschillende perspectieven elkaar ontmoeten. In deze leersessies is er ruimte en tijd om zicht te krijgen op elkaars perspectief. Op die manier wordt een goede verbinding gemaakt tussen de leefwereld en de systeemwereld. Deze leersessies worden door deelnemers als zeer waardevol ervaren. Ze geven inzicht en regelmatig ook meer begrip voor de andere perspectieven.

Tot slot bracht de snelkookpansessie van juni 2017 alle perspectieven bij elkaar. Samen bogen wijkbewoners, professionals, managers, bestuurders en de financier van Wmo- en welzijn zich toen over de contouren voor de nieuwe opdracht zorg en welzijn 2018 op basis van één gezamenlijk wijkbudget. Dit resulteerde eind 2017 in volledige steun van het college en de gemeenteraad van Oss voor gebiedsgerichte financiering en organisatie van het Wmo- en welzijnsbudget voor wijk de Ruwaard.

Voor een uitgebreide beschrijving van de snelkookpansessie zie Instrument Snelkookpansessie (*kader pagina 16*).

Snelkookpansessie juni 2017 [Instrument]

In juni 2017 vond een snelkookpansessie plaats, gericht op gebiedsgericht financieren en organiseren. De doelen waren het ontwikkelen van een nieuwe opdracht zorg en welzijn voor 2018, het ontwikkelen van een globaal voorstel voor besluitvorming in de Steungroep van 15 juni en komen tot afspraken voor vervolgacties door gemeente Oss en aanbieders. De opgave waaraan de deelnemers (wijkbewoners, professionals, managers als bestuurders) zich verbonden, laat zich vangen in onderstaande beelden:



Als we dit willen....



En dit werkt....



Dan is dit nodig....



Vandaag samen bepalen hoe.....

Tijdens de snelkookpansessie zijn zes ingrediënten voor het inrichten van de gebiedsgerichte financiering besproken:

1. Van opdrachten per zorgaanbieder naar één wijkopdracht.
2. Budgetverantwoordelijkheid en -sturing bij de aanbieders.
3. Invloed door wijkbewoners.
4. Monitoring en verantwoording op uitkomsten.
5. Organiseren in de wijk wat nodig is.
6. Beweging naar collectieve en preventieve voorzieningen.

De deelnemers hebben deze in gemengde groepen en in diverse rondes uitgewerkt aan de hand van de volgende vragen: Wat willen we, hoe zou dat kunnen, wat zijn sterke punten ten aanzien van oplossingen, wat zijn zorgen bij die oplossingen én hoe kunnen we die voorkomen?

Bij de oogst van de bijeenkomst bleek dat de uitwerking van vijf van de zes ingrediënten kon rekenen op een grote mate van consensus onder de aanwezigen. Terugkerende elementen in deze vijf waren:

- Vraag van de wijkbewoner is leidend
- 1 team voor de wijk
- Vertrouwen
- Resultaatgericht
- Preventief
- Verantwoorden door het vertellen van verhalen en door cijfers voor maatschappelijk rendement
- Als we willen kunnen we samen alles!

Het ingrediënt 'Budgetverantwoordelijkheid en -sturing wijkbudget door aanbieders' bleek te leiden tot meerdere alternatieven en verschillende perspectieven. De vorm van organiseren is een uitdaging: wordt het een consortium, een netwerkorganisatie of gaat het gehele budget naar de professionals? Hoe werkt dat in de praktijk en wat is daarbij nodig?

Vervolg Snelkookpansessie juni 2017 [Instrument]

De uitkomst van de snelkookpansessie is een voorstel voor de Steungroep waarin we de Wmo en welzijnsbudgetten gebiedsgericht gaan toekennen en inzetten waarbij we op zoek gaan naar een echt nieuwe vorm van organiseren (zonder oude structuren, oude verantwoordingen en oude belemmeringen mee te nemen in de nieuwe vorm).

Uiteindelijk leidt in december 2017 het voorstel en de gekozen vorm tot de volledige steun van het college van B&W en de gemeenteraad van Oss. Voor een beschrijving van de wijze van financieren en organiseren zie Instrument Gebiedsgericht financieren en organiseren (*kader pagina 27*).

Voor het volledige verslag van de snelkookpansessie verwijzen we naar [de website](#) van Proeftuin Ruwaard.



Lessen

Het realiseren van een maatschappelijk compleet perspectief is een voortdurend proces. Er komt een steeds breder beeld van welke partijen baat hebben bij de te ontwikkelen oplossingen en vervolgens wordt er geëxperimenteerd met het betrekken van deze perspectieven en partijen bij de oplossingen.

Een succesvol voorbeeld hiervan was de Snelkookpansessie rondom gebiedsgericht financieren en organiseren. Deze werkvorm maakt dat er in relatief korte tijd daadwerkelijk concrete stappen gezet worden en tot resultaat gekomen wordt. Het betrekken en uitnodigen van alle betrokkenen maakt dat het maatschappelijk compleet perspectief aanwezig is en dat de gezamenlijke visie centraal blijft staan.

Het borgen van het maatschappelijk compleet perspectief is cyclisch en vraagt onderhoud en aandacht vanwege het gedrags(verander)kundige aspect dat het noodzakelijk maakt om alle perspectieven steeds opnieuw te betrekken. Het vraagt ontkokering en ontschotting van alle deelnemers in de Proeftuin Ruwaard, van wijkbewoners tot bestuurders, dwars door alles heen.

6...experimenteren en actie-leren in de praktijk

Experimenteren en leren is de basis van de Proeftuin Ruwaard. Het is de wijze waarop we het 'anders denken, doen en organiseren' in de praktijk brengen. Het experimenteren is niet vrijblijvend maar gericht op leren. Om met die kennis ook daadwerkelijk anders te organiseren. We behouden wat goed is, nemen afscheid van dat wat belemmert en creëren een nieuwe werkelijkheid die past bij de doelen die we onszelf gesteld hebben.

Illustraties van dat 'anders organiseren' zijn de Samenwerkwijze (*kader pagina 8*) die ontwikkeld is en het wijkbudget op basis waarvan partijen samen de (ambulante) zorg en ondersteuning de komende vijf jaar organiseren (*kader pagina 27*).

Deze ontwikkelingen zijn ogenschijnlijk soepel tot stand gekomen. Echter, de basis voor deze ontwikkelingen wordt gelegd in speciale bijeenkomsten die gericht zijn op samen leren. Zo hebben we diverse bijeenkomsten, zogenaamde leersessies, waarin in verschillende samenstellingen en over verschillende onderwerpen samen geleerd wordt.

Leersessies [Instrument]

Tweewekelijkse leersessies van professionals

Iedere twee weken ontmoeten de professionals die betrokken zijn in de 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.

De leersessies werden begin 2017 bezocht door gemiddeld 15 mensen. Aan het eind van 2017 zijn er leersessies waar soms meer dan 30 mensen komen. Er is een vaste agenda. Bij elke leersessie staan drie onderwerpen centraal:

1. Visie en aanpak: wat houdt de Proeftuin Ruwaard in, waar werken we aan, hoe doen we dat?
2. Samenwerkwijze: wat houdt de methodiek in, hoe organiseer je een MDO, hoe verloopt een MDO idealiter?
3. Casuïstiekbespreking: in kleine groepen reflecteren op lopende (individuele en collectieve) casussen, wat ging er goed, wat kan beter, hoe pakken we dingen aan?

Periodieke leersessies met professionals en managers (om de acht weken)

Om de acht weken vindt een leersessie plaats waar professionals en managers, en met enige regelmaat ook wijkbewoners, met elkaar aan tafel gaan om samen te leren. Deze leersessies staan altijd in het teken van anders denken, doen en organiseren. Afhankelijk van de ontwikkeling en de behoefte van betrokkenen wordt het onderwerp gekozen.

Zo waren begin 2017 de leersessies gericht op de Samenwerkwijze, het Gebiedsgericht financieren en organiseren, maar ook op het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement van het Huis van de wijk. Vanaf de zomer is een aantal van de periodieke leersessies benut om een plan te maken voor het wijknetwerk dat vanaf 1 januari 2018 op basis van één wijkbudget zou gaan werken.

Reflectiekaarten

Reflectiekaarten zetten we in om geleerde lessen na een bijeenkomst gelijk te verzamelen, zonder tussenpauze kunnen deelnemers noteren wat ze geleerd hebben tijdens de sessie en hun suggesties voor het vervolg, wat hen opviel en wat ze graag willen delen met anderen. De opbrengst van de reflectiekaarten zetten we in bij de voorbereiding van daaropvolgende periodieke leersessies en mogelijk andere interventies die nodig zijn om het proces in Ruwaard verder te ontwikkelen.

Een andere manier om te blijven leren binnen Proeftuin Ruwaard is samenwerken met onderwijsinstellingen.

Binnen het wijknetwerk van Ruwaard worden veel mogelijkheden geboden om stages te lopen door scholieren, zowel via de deelnemende organisaties als in de vorm van onderzoeks- of afstudeerstages die gericht zijn op vraagstukken van de proeftuin. In samenwerking met AVANS Hogeschool Sociale studies is ook een leergemeenschap (*kader pagina 19*) actief in de wijk Ruwaard.

Leergemeenschap Avans [Instrument]

De leergemeenschap is een nieuwe vorm van onderwijs van AVANS Hogeschool waarbij in het eerste en tweede jaar van de opleiding een groep van 12-14 studenten onder begeleiding van twee docenten in de praktijk aan de slag gaat.

De studenten bepalen samen met wijkbewoners en de professionals van het wijknetwerk welke rol zij kunnen oppakken binnen de wijk Ruwaard. Dit doen zij volgens het proeftuinprincipe 'Ik wil, ik kan en ik heb nodig'. De 'ik wil'-vraag wordt beantwoord door de wijkbewoners, onder meer via het wijkprofiel en in gesprekken. De leerlingen schatten in wat zij zelf kunnen en wat zij nodig hebben van de proeftuin om de wijkdoelen te kunnen bereiken.

De studenten leren echt te denken vanuit de hulpvraag van de wijkbewoners in plaats van het organisatie-aanbod. Ze werken nauw samen met de wijkbewoners die gebruikmaken van Ons Huis van de Wijk. Ze zetten projecten op met wijkbewoners en professionals op basis van de behoefte die aanwezig is, bijvoorbeeld 'Koken met Kids'.



Lessen

Uit de tweewekelijkse leersessies blijkt dat het vasthouden van de Samenwerkwijze blijvend aandacht vraagt. Door het aanhaken van nieuwe medewerkers en organisaties blijft het aanleren, vasthouden en borgen van de werkwijze een voortdurend aandachtspunt. Professionals hechten veel waarde aan de periodieke leersessies. Deze leersessies zetten we in om thema's die zowel professionals als managers als wijkbewoners aangaan door te ontwikkelen. Managers geven aan deze momenten nodig te hebben om te zien waar de professionals staan en welke vragen ze voor hen hebben.

Het aansluiten van wijkbewoners bij de periodieke leersessies heeft meerdere leermomenten opgeleverd. Zo werd duidelijk dat het belangrijk is om wijkbewoners te betrekken op thema's die voor hen direct van belang zijn. De leersessies om te komen tot het jaarplan 2018, waarin professionals en managers zich bogen over de vragen waar richten we ons op in 2018 en hoe organiseren we onszelf, bleken voor de aanwezige wijkbewoners "een ver van hun bed" onderwerp. Hoe gewaardeerd hun input vanuit ervaringen met zorginstellingen ook was, is besloten om hen vooral te betrekken bij thema's die hen en de wijk direct aangaan. Deze directe betrokkenheid komt bijvoorbeeld tot uiting bij het onderwerp preventie.

7...het maatschappelijk rendement volgen

Alles wat in de Proeftuin Ruwaard gebeurt staat in het teken van de visie: een vitale wijk waar bewoners een grotere positieve gezondheid ervaren tegen lagere (maatschappelijke) kosten. Het aantonen van deze verbetering is een uitdaging op zich. Heeft de proeftuin invloed op de vitaliteit van de wijk? Hoe gaat het met de ervaren gezondheid van de wijkbewoners? Hebben we impact op de kosten en kunnen we de kostenstijging van decennia stabiliseren?

Om zicht te krijgen op de effecten die onze inspanningen hebben, meten we de effecten van de werkwijze in de individuele casussen, de effecten in collectieve casussen en vanaf 2018 ook de effecten van onze inspanningen op de gehele wijk.

In de individuele casussen doen we dit door metingen uit te voeren naar het maatschappelijk rendement. Dit gebeurt in de vorm van een zogenaamde micro-analyse (*kader pagina 20*). Het maatschappelijk rendement hebben we vertaald naar twee indicatoren: het ervaren welbevinden van de betrokken wijkbewoner(s) en de (jaarlijkse) maatschappelijke kosten van de geleverde zorg en ondersteuning.

We realiseren ons dat deze indicatoren geen volledig beeld geven van het werkelijke maatschappelijk rendement. Immers, dat werkt namelijk breder door dan alleen op de deelnemende bewoners. Het rendement heeft een verdere doorwerking op de omgeving van betrokkenen en breder in de wijk. Maar voor dit moment is het echter een eenvoudige en relatief snelle manier om de impact inzichtelijk te maken.

Meting maatschappelijk rendement [Instrument]

Om het maatschappelijk rendement van onze inspanningen in individuele casussen inzichtelijk te maken voeren we steekproefsgewijs een zogenaamde micro-analyse uit.

In deze analyse worden 'het ervaren welbevinden' van de wijkbewoner gemeten als een cijfer tussen 1 en 10. Wijkbewoners geven door middel van het cijfer zelf een waarde aan hun welbevinden. Dit gebeurt vóór de proeftuinoplossing, ongeveer 6 weken na het tot stand komen van de proeftuinoplossing en in een herhaalmeting, ongeveer 6 maanden tot een jaar later. Het scoren van een ervaring door mensen op een 10-puntsschaal is 'in onderzoeksland' een beproefde en betrouwbare vorm van meten.

De jaarlijkse kosten van de geleverde zorg en ondersteuning worden ook berekend, uitgaande van drie situaties: wat kost het nu op jaarbasis, wat kost het als we niets doen en wat kost de 'proeftuinoplossing' op jaarbasis? Hierin worden de gegevens meegenomen zoals deze tijdens het MDO gerapporteerd worden door de wijkbewoner en de betrokken professional. De kosten worden berekend op basis van de Maatschappelijke Prijslijst.

Deze prijslijst is een overzicht met de gemiddelde kosten van activiteiten en interventies in zorg en sociaal domein, variërend van de inzet van een wijkagent tot en met de uit-huis-plaatsing van kinderen of een bijstandsuitkering. De prijslijst is ontwikkeld als onderdeel van de Effectencalculator en wordt jaarlijks opnieuw uitgebracht, zodat het een actuele indicatie geeft van de kosten in Nederland. Op deze manier maken we op een 'eenvoudige' wijze inzichtelijk wat de effecten van onze inspanningen zijn voor de betrokken wijkbewoner(s) en financiers.

De resultaten van de micro-analyses zijn veelbelovend. In 2016 en 2017 zijn 25 micro-analyses uitgevoerd, willekeurig (random) gekozen op een totaal van ongeveer 200 casussen die volgens de Samenwerkwijze zijn uitgevoerd. Bij alle 25 metingen zien we dat het ervaren welbevinden stijgt met gemiddeld ruim 5 punten en dat de maatschappelijke kosten afnemen. Op dit moment worden herhaalmetingen uitgevoerd en vinden er nieuwe micro-analyses plaats. De eerste herhaalmetingen in 2018 geven aan dat dit positieve effect blijvend is voor een langere periode. In de zomer van 2018 komt een rapportage beschikbaar van de uitgevoerde analyses.

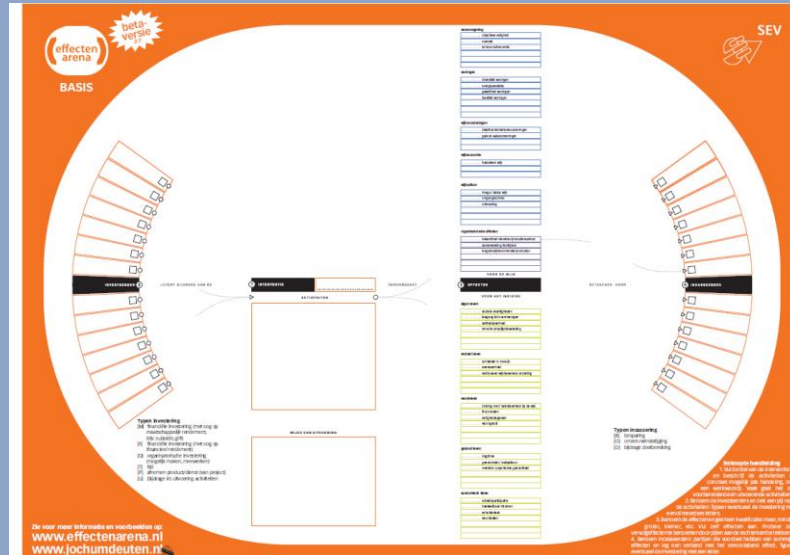
Voor de collectieve casussen zoeken we ook manieren om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Voor iedere collectieve casus wordt op maat gekeken hoe het maatschappelijk rendement het beste gemeten kan worden. Daarbij moeten de inspanningen voor het uitvoeren van de metingen zo veel als mogelijk in verhouding staan tot de opbrengsten dan wel het belang van de meting.

Voor Ons Huis van de Wijk wordt op meerdere manieren gemeten: in 2017 is een Effectenarena uitgevoerd en is door AVANS Hogeschool een eerste meting uitgevoerd van de positieve gezondheid van deelnemers. De resultaten van deze onderzoeken worden in 2018 gebruikt om tezamen met de informatie over de kosten van Ons Huis van de Wijk een zo compleet mogelijke maatschappelijke business case te maken.



Effectmeting Ons Huis van de Wijk [Instrument]

In 2017 hebben we een Effectenarena uitgevoerd voor Ons Huis van de Wijk. Hiervoor hebben we twee leersessies gebruikt: één sessie met de gebruikers van Ons Huis van de Wijk en één sessie waar zowel de gebruikers van Ons Huis van de Wijk als professionals en managers aanwezig waren.



Tijdens de sessie met de wijkbewoners wordt duidelijk dat Ons Huis van de Wijk wijkbewoners aantrekt die graag activiteiten willen organiseren voor en samen met andere wijkbewoners. Deelname in Ons Huis van de Wijk levert de wijkbewoners een voldaan gevoel op, ze hebben het gevoel dat ze weer meetellen en -doen, hun mening doet ertoe!

Het voelt als een warme deken, waar ik mezelf kan zijn zonder oordelen van andere mensen.

Voorzichtig wordt er ook al vastgesteld dat de wijkbewoners minder dan voorheen een beroep doen op ondersteuning door professionals. Wijkbewoners lossen problemen samen op of zoeken ondersteuning om problemen samen op te lossen. Een mooi resultaat van Ons Huis van de Wijk dat op dat moment zes maanden bestaat.

In de Effectenarena waarbij ook de professionals en managers aanwezig zijn, wordt door wijkbewoners als het belangrijkste resultaat geformuleerd:

Je aanwezigheid als professional is het belangrijkste. Ben er Gewoon in Ons Huis van de Wijk, Wees dichtbij en help mensen om zelf activiteiten op te zetten.

Vervolg Effectmeting Ons Huis van de Wijk [Instrument]

Daarnaast wordt er tijdens deze sessie geconcludeerd dat de rol van de manager daarbij is om in de eigen organisatie de ruimte te creëren zodat de professionals hiertoe de kans krijgen en nemen. De bovenstaande nieuwe rol van professionals vraagt van managers dat zij faciliteren dat activiteiten er zijn, dan wel georganiseerd mogen worden. Hierbij is het creëren van randvoorwaarden in de vorm van tijd, materialen en middelen noodzakelijk. Het is daarbij belangrijk om als managers het vertrouwen uit te spreken dat deze werkwijze ondersteuning verdient en daarnaar te gaan handelen.

Managers en professionals kunnen daarnaast op twee vlakken een aanvullende bijdrage leveren, zodat meer wijkbewoners en meer professionals gebruik kunnen maken van Ons Huis van de Wijk:

- Bieden van ondersteuning. Waar mogelijk niet meer individueel en op doelgroep, maar collectief en vanuit de vraag. Voor iedereen betekent dit loslaten van 'producten'. Individuele begeleiding wordt alleen ingezet als collectieve begeleiding en (zelf)hulp geen optie is.
- Organiseren van 'intersectorale' gezamenlijke dagbesteding (in nieuwe vorm) waarbij de behoefte van de wijkbewoners leidend is. Professionals moeten dan onderling afspreken hoe en door wie (indien noodzakelijk) begeleiding geleverd wordt.



"Ik kijk er naar uit om 1 keer per week hier mijn activiteit te komen doen. Het voelt als een zinvolle dag dan en heb een fijne dag om hier te zijn."

Meting positieve gezondheid [instrument]

AVANS Hogeschool, Lectoraat Leven Lang in Beweging onderzoekt of meedoen aan activiteiten binnen Ons Huis van de Wijk bijdraagt aan verbetering van de positieve gezondheid van de wijkbewoners. In oktober 2017 is als 0-meting met 13 deelnemers van Ons Huis van de Wijk het Spinnenweb ingevuld en een interview gehouden. Deze wijkbewoners geven aan dat met name de domeinen Meedoen, Kwaliteit van Leven en Zingeving positief beïnvloed worden door deelname aan activiteiten in Ons Huis van de Wijk. Opvallend is te noemen dat Lichamelijke functies ook genoemd wordt als verbeterde indicator, doordat respondenten vaker lopend of fietsend naar Ons Huis van de Wijk komen en deelnemen aan activiteiten zoals wandelen. Ons Huis van de Wijk wordt positief ervaren en is voor deze wijkbewoners niet meer weg te denken uit de Ruwaard. In april 2018 en eind 2018 vinden twee vervolgmetingen plaats.

Respondenten (n=5) geven aan dat dit ook samenhangt met andere domeinen van positieve gezondheid, zoals kwaliteit van leven.

Kwaliteit van leven

Bij het domein Kwaliteit van leven komt naar voren, dat alle respondenten het een aanvulling in hun leven vinden om naar Ons Huis van de Wijk te komen. Met name het tijd voor zichzelf hebben met leuke mensen aan een activiteit wordt vaak genoemd. Ook zinvolle betekenis om bij Ons Huis van de Wijk te zijn, aanspraak hebben en daardoor lekker in je vel zitten, worden genoemd.

Zingeving

Bij het domein zingeving van positieve gezondheid werd door de meeste respondenten (n=8) aangegeven dat dit wel overlapt met kwaliteit van leven. De activiteiten die gedaan worden, dragen bij aan een gevoel van tevredenheid en geluk.

Een derde manier waarop we het maatschappelijk rendement van onze inspanningen in de Proeftuin Ruwaard in beeld (gaan) brengen wordt op dit moment ontwikkeld. Hierbij gaan we uit van de nieuwe gedachte dat we met het gezamenlijke wijkbudget verantwoordelijk zijn geworden voor het gezamenlijk ‘produceren van gezondheid’ in de wijk. Dit in tegenstelling tot de oude manier van denken waarbij aanbieders kosten maken om ‘ziekten te behandelen’. Om zicht te krijgen op de mate waarin we erin slagen voor het gegeven budget “gezondheid te produceren” kijken we op wijkniveau naar indicatoren voor vitaliteit. We ontwikkelen op dit moment een manier om het integrale wijkbudget voor Wmo en welzijn te bezien in samenhang met (GGD-) indicatoren die op wijkniveau iets zeggen over de “vitaliteit” van de wijk als geheel.



Lessen

De micro-analyse voor maatschappelijk rendement is een methode die voor de Proeftuin Ruwaard goed inzichtelijk maakt wat het maatschappelijk rendement is van de proeftuinoplossingen. Alhoewel het maken van de micro-analyse een behoorlijke inspanning vergt, en het zeker nog geen onderdeel is van de werkprocessen van professionals is de meerwaarde groot. De micro-analyses geven daadwerkelijk een indicatie van het maatschappelijk rendement en creëren bij betrokkenen bewustzijn van de effecten van hun handelen. De herhalingsmetingen in 2018 gaan ons leren of de effecten van de proeftuinoplossingen blijvend positief zijn. Het inrichten van real-time metingen van onder anderen het ervaren welbevinden is een van de wensen die we hebben.

De Effectenarena is een beproefd instrument dat ook voor Proeftuin Ruwaard resultaten oplevert waarmee gericht activiteiten en oplossingen geformuleerd worden voor doorontwikkeling van het Huis van de wijk.

De professionals hebben de ruimte genomen en gekregen van managers om op collectief niveau ook daadwerkelijk vraaggericht te werken en “gewoon” aanwezig en beschikbaar te zijn. De meting op positieve gezondheid bevestigt wat we vermoedden.

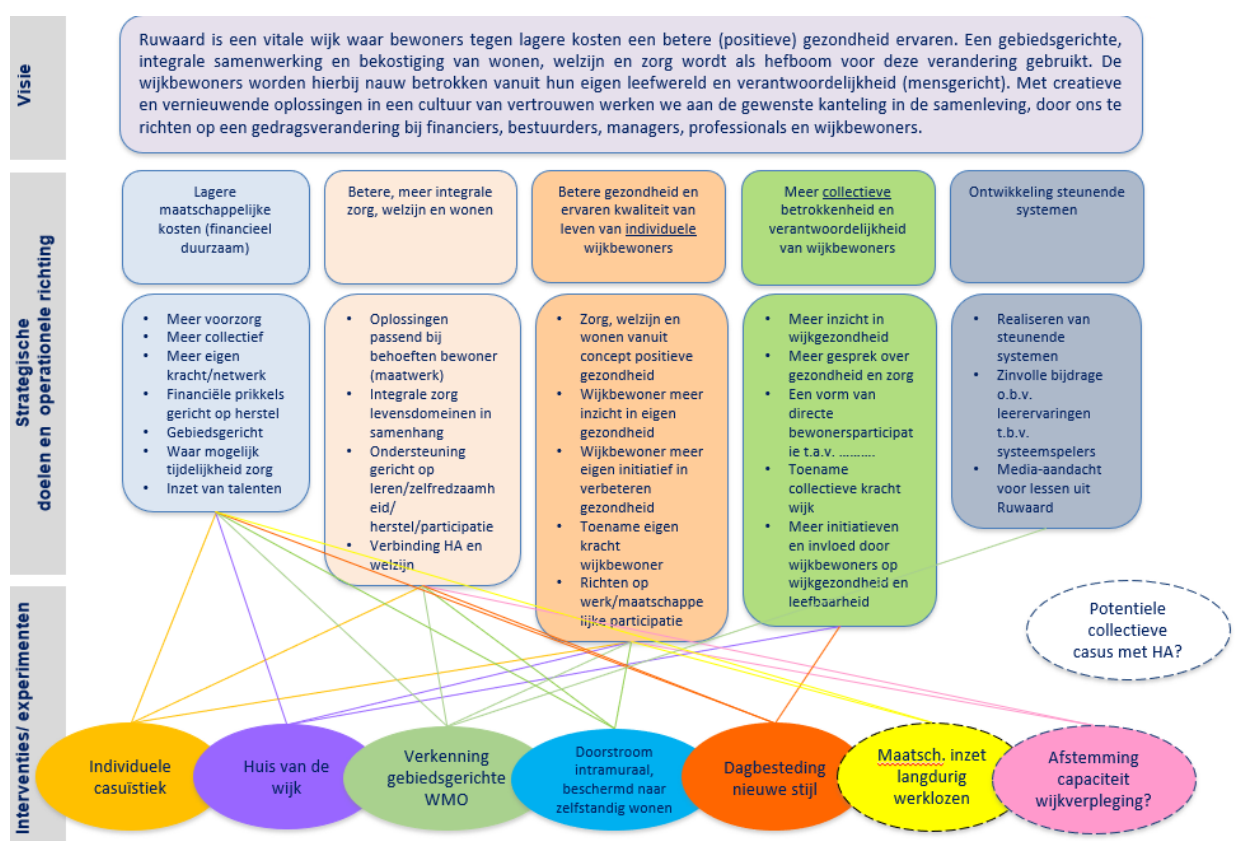
Door de resultaten van deze onderzoeken te gebruiken in een integrale maatschappelijke business case, willen we het Huis van de wijk zich laten ontwikkelen van een experiment naar een duurzaam gefinancierde vaste waarde in de wijk.

WE HEBBEN NODIG...

8... mensen die handelen vanuit de gezamenlijke visie

Duurzame verandering naar een nieuw samenspel in de zorg en ondersteuning in wijken vraagt leiderschap op alle niveaus. Van wijkbewoners, professionals, managers, bestuurders en financiers wordt ander gedrag gevraagd. Gedrag dat bijdraagt aan het welbevinden van mensen in de wijken, op zo'n manier dat ook in de toekomst voor iedereen die dat nodig heeft de juiste zorg beschikbaar en betaalbaar is. Ieder van deze rollen toont op een eigen manier leiderschap in de beoogde veranderingen.

In 2016 heeft de bestuurlijke Steungroep van de proeftuin hiervoor een basis gelegd door een gezamenlijke verantwoordelijkheid te nemen voor de visie en de doelen van Proeftuin Ruwaard.



Dankzij commitment aan de gezamenlijke doelen en horizontaal overleg slaagt de Steungroep er al meer dan twee jaar in om ondersteunend te zijn aan de gewenste beweging in de wijk en de daarmee samenhangende veranderingen binnen de eigen organisaties. Hierdoor ontstaat er ruimte voor het herdefiniëren van rollen binnen en tussen organisaties en in samenspraak met wijkbewoners.

Wijkbewoners doen dit individueel in hun eigen vragen en oplossingen, maar ook de georganiseerde wijkbewoners vanuit de Wijkraad, wijkstichting Rucrea en beheerstichting D'n Iemhof nemen steeds nadrukkelijker een rol in het stimuleren van de vitaliteit van de wijk.

Het leiderschap dat de professionals hebben getoond in de afgelopen twee jaar is ook bijzonder. Zij hebben ondanks dat de omgeving en de randvoorwaarden niet altijd klaar waren voor 'anders denken, doen en organiseren' toch consequent ingezet op de nieuwe werkwijze en het handelen vanuit de leefwereld van de wijkbewoner.

De managers hebben “tegen de eigen organisatiesystemen in”, hier zoveel als mogelijk ruimte voor gegeven en in leersessies en bijeenkomsten nagedacht hoe deze beweging in de eigen organisatie verder te stimuleren.

Het leiderschap van de financier, in geval van het budget voor Wmo en welzijn de Gemeente (gemeente, B&W, gemeenteraad), wordt heel zichtbaar door het besluit voor Gebiedsgericht financieren en organiseren van het [Wmo/welzijnsbudget voor de wijk Ruwaard](#) dat in 2017 is voorbereid en genomen. Voor meer toelichting op de wijze waarop het gebiedsgericht financieren is vormgegeven zie Instrument Nieuw financieringsmodel: Eén wijkbudget Welzijn/Wmo (*kader pagina 25*).



Lessen

De mensen die handelen vanuit de gezamenlijke visie fungeren als aanjagers en “sterkhouders” in het programma, op welke plek ze ook zitten, welke rol ze ook vervullen. Zij belichamen in hun houding en gedrag waar het programma naar toe wil bewegen en waarom. Zij geven daarmee het goede voorbeeld, werken als ambassadeur en geven impulsen wanneer dat nodig is. Het programma zet allerlei veranderingen in gang en dat roept ook regelmatig weerstanden op. Dat is het moment dat mensen die handelen vanuit de gezamenlijke visie cruciaal zijn, om naar de mensen in hun omgeving (of dat nu collega-bestuurders, managers, professionals of burgers zijn) het goede voorbeeld te geven en standvastig te zijn.

De gemeenschappelijk visie blijkt dan altijd weer het ankerpunt waar de betrokkenen naar terug kunnen gaan, om vandaaruit opnieuw oplossingen voor de gerezen problemen of weerstanden te ontwikkelen.

9. ...Systemen die steunen

Als de leefwereld leidend is (of moet zijn), dan vraagt dat een systeemwereld die daaraan dienend is. Onze huidige systemen zijn dat in veel gevallen, onbedoeld, al lang niet meer. Andere doelen als efficiency, doelmatigheid en verantwoording leggen een behoorlijke druk op het werken vanuit de leefwereld. Binnen Proeftuin Ruwaard streven we ernaar om met elkaar nieuwe systemen te ontwikkelen die daadwerkelijk steunend zijn aan de bedoeling.

Dit zie je terug in onder andere de Samenwerkwijze (*kader pagina 8*) en de wijze van Meten van maatschappelijk rendement (*kader pagina 20*) omdat daar de leefwereld van de wijkbewoner centraal gesteld wordt en het handelen van professionals en organisaties daarop aansluit. Het meest in het oog springende nieuwe systeem is echter het nieuwe financieringsmodel op basis waarvan het Wmo- en Welzijnsbudget voor de wijk wordt toegekend en ingezet.

Nieuw financieringsmodel: één wijkbudget Welzijn/Wmo [Instrument]

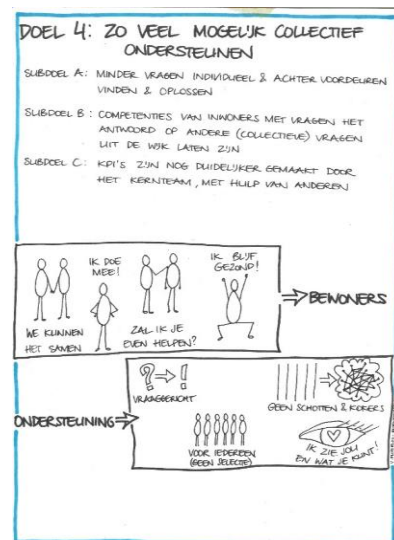
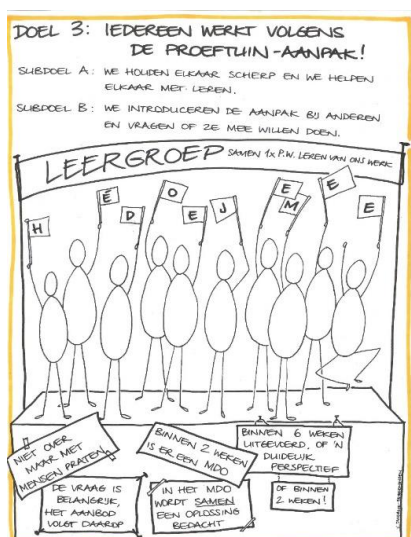
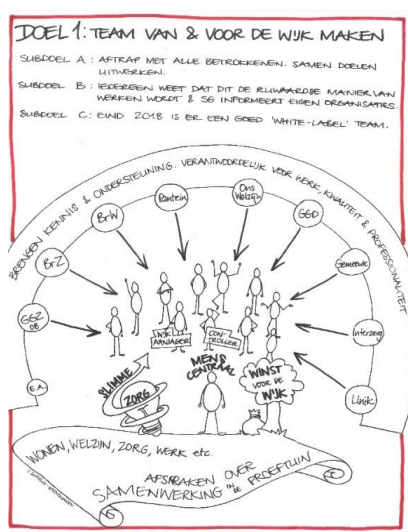
Sinds 1 januari 2018 hebben de deelnemende partijen in Proeftuin Ruwaard één gezamenlijke ‘wijkopdracht’ van de Gemeente Oss. In dit wijkkader staat beschreven welke verantwoordelijkheid de partijen samen nemen voor de vitaliteit van de (populatie in) de wijk. Ook is er een vast budget aan gekoppeld voor de komende vijf jaar.

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 subsidie en is gebaseerd op de kosten die de partijen de afgelopen jaren in de wijk Ruwaard maakten voor de geleverde zorg en -ondersteuning. De inzet van het wijkbudget wordt door het wijknetwerk van professionals bepaald (als uitvloeisel van de MDO's die in diverse samenstellingen voortdurend plaatsvinden). De uitnutting van het wijkbudget wordt bewaakt door een controller.

Organiseren van gezamenlijke uitvoering: Eén wijknetwerk [Instrument]

Voorheen organiseerden alle betrokken organisaties hun eigen zorg in eigen wijkteams. Met ingang van 1 januari vraagt het gezamenlijke wijkbudget en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor uitkomsten om een nieuwe vorm van organiseren. De professionals in de wijk geven dit vorm door een gezamenlijk werkplan voor 2018 vorm te geven. In dit plan zijn vier doelen benoemd:

1. Eén team van & voor de wijk maken
2. Voor de burger makkelijk vindbaar zijn én goede start van de ondersteuning
3. Iedereen werkt volgens de Samenwerkwijze
4. Zoveel mogelijk collectief ondersteunen



Vervolg Organiseren van gezamenlijke uitvoering: Eén wijknetwerk [Instrument]

Eind 2017 zijn er werkgroepen gevormd om ieder doel verder uit te werken en ook daadwerkelijk uit te voeren. Het overzicht en de voortgang op deze activiteiten wordt bewaakt door Bart Bakker, de wijkaanjager. Het centrale overzicht behouden op een dergelijk proces wordt belegd bij een 'coördinerende rol', omdat de professionals zelf aangeven dat ze hier behoefte aan hebben.



Lessen

In de zorg zijn de financieringssystemen en bureaucratische regels regelmatig bepalend of zorg kan worden gegeven en op welke wijze. Hierdoor blijven mensen verstoken van noodzakelijke zorg of krijgen ze vormen van zorg die hen niet of nauwelijks verder helpt. In de proeftuin Ruwaard hebben we deze situatie omgedraaid. We kijken eerst wat iemand nodig heeft (via de samenwerkingwijze), vervolgens kijken we hoe we die gekozen oplossing kunnen organiseren en daarna gaan we na hoe we die oplossing kunnen financieren. De knellende financiële regels zetten we daarmee op de derde plaats.

Door het ontschotte wijkbudget blijkt er ineens veel meer mogelijk. Financiering knelt niet meer, maar is een hulpmiddel geworden. Het systeem is faciliterend geworden in plaats van beperkend. En veel partijen hebben het vertrouwen dat deze aanpak werkt. In de gemeente Oss hebben het college van B&W en de gemeenteraad hun steun uitgesproken voor deze aanpak; om een systeem te ontwerpen dat daadwerkelijk steunt. Onze werkwijze wordt ook genoemd als een van de vier goede voorbeelden in het VWS Actieplan (ont)regel de zorg.

Goed voorbeeld Oss

In de wijk Ruwaard in de gemeente Oss is radicaal gekozen voor een andere aanpak. De hele wijk wordt bekostigd vanuit één budget, zodat er zonder budgetschotten geld kan worden ingezet voor de inwoners van Ruwaard, en de regeldruk voor gemeente, zorgaanbieders en inwoners naar beneden gaat. De vraag van de bewoners van de wijk staat hierbij centraal zonder dat er eerst wordt gekeken naar wie er moet betalen of wat dat budget aan activiteiten toestaat.

Op die manier worden burgers niet belast met allerlei procedures, formulieren en instanties, maar is er één aanspreekpunt in de wijk voor alle 'problemen' en die op basis van het contact met de inwoners direct passende zorg kan inzetten. Hierdoor vermindert de regeldruk voor burgers, omdat zij niet naar verschillende loketten hoeven en verschillende beschikkingen moeten aanvragen. De zorg die nu wordt ingezet, is meestal eerder en lichter dan de huidige zorg. Omdat er anders gekeken wordt naar de zorgvragen, er integrale plannen gemaakt worden en er sneller wordt gehandeld, wordt er in de wijk gewerkt aan preventie en collectieve oplossingen.

Bron: VWS actieplan (ont)regel de zorg (mei 2018, pagina 18)

Concluderend

Tijdens een periodieke leersessie hebben we samen teruggekeken op 2017. Een hele dia vol met geeltjes laten de resultaten zien van een jaar hard werken in de Proeftuin Ruwaard. Een belangrijke aanvulling uit de zaal is dat bewustwording van 'Anders denken, doen en organiseren' en de effecten van de proeftuin echt lading hebben gekregen. Het is goed om ons te realiseren dat we gezamenlijk veel bereikt hebben in deze unieke manier van samenwerken op wijkniveau.



De negen ontwerpprincipes in deze Leergeschiedenis geven weer wat belangrijke werkende principes en instrumenten zijn in deze ontwikkeling. Dit is wat we over kunnen dragen aan andere wijken, gemeenten, regio's die vanuit de leefwereld van de wijkbewoner het zorg- en ondersteuningslandschap willen veranderen.

Met deze bouwstenen kunnen ook op andere plekken de eerste stappen worden gezet. Het vasthouden, doorontwikkelen en borgen van de ingezette veranderingen is de volgende uitdaging voor de deelnemende partijen van de Proeftuin Ruwaard.

De tekeningen in deze 'Leergeschiedenis Proeftuin Ruwaard' zijn gemaakt door Bart Bakker en Vanessa Duterloo.

Lees meer over Proeftuin Ruwaard: www.proeftuinruwaard.nl
En volg ons op [LinkedIn](#).