

---

# UITWERKING INTERVIEWS BUURTGERICHT WERKEN OOSTBURG

26 augustus 2014

Hans de Bruin

Petra de Braal

## 1. INTERVIEWS

### 1.1. INTERVIEW MARCO COOLEN, KETENCOÖRDINATOR

- Verwachte opbrengsten buurtgericht werken
  - o Korte lijnen
  - o Langer thuis
  - o Vertrouwde mensen in het netwerk, weten wat je aan elkaar hebt
- Randvoorwaarden
  - o Rolverdeling, wie moet iets oppakken
  - o Juiste persoon op juiste plek. Was POH'er de geschikte persoon? Werd zij gefaciliteerd?
  - o Financiële dekking, nu POH teruggefloten door huisarts
  - o Computersysteem met cliënt centraal (virtueel, asynchroon MDO)
  - o Weten wie wat doet, de sociale kaart
- Samenwerken
  - o Prima, maar niet ten koste van financiële zekerheid (kosten/baten neutraal)
  - o en eigen regie behouden
  - o Kaders worden opgelegd, bijvoorbeeld door CZ (zowel regeling)
  - o Eén aanspreekpunt
- Knelpunten
  - o Cultuur, traditionele huisarts ziet zichzelf als spil, dat idee ligt anders bij de jonge generatie
  - o Familie/naasten van cliënt moet worden ondersteund

### 1.2. INTERVIEW LOLA, BUURTCOACH, LEIDER BUURTTEAM

- Uitgangspunten
  - o Belangrijk dat mensen elkaar aan helpen, zorg was nu geïnstitutionaliseerd

- o Cultuur
  - Kernen zijn verschillend in mentaliteit en karakter
  - Omslag: toelaten van hulp
  - Burgers moeten zelf het initiatief nemen
- Knelpunten
  - o Vervuiling
  - o Vereenzaming
  - o Mensen snappen regels van de overheid niet
  - o Financiële problemen
- Randvoorwaarden overheid voor buurtinitiatief
  - o Burger serieus nemen, luisteren en opvolging geven, doen wat is beloofd
  - o Faciliteer, verschaf de middelen (informatie, apparatuur, deskundigheid, vergunningen, etc.)
- Informatie delen
  - o Eén casusregisseur
  - o Buurtcoach is gericht op collectief, maatschappelijk werk op individu/gezin
  - o Eén casus per overleg behandelen
- Buurtgericht werken:
  - o Vraag aan mensen om naar elkaar om te kijken
  - o Leefomgeving moet prettig zijn
  - o Hoe organiseer je iets in de kern?
    - Maak contact met elkaar
    - Maak zaken bespreekbaar
    - Concrete voorbeelden
  - o Mensen kijken nu nog de kat uit de boom
    - Uitnodigen voor dorpsraden
    - Geef tips voor meedenken
  - o Diep in de buurt zitten, centrale ontmoetingsplek
    - Laagdrempelig
    - Georganiseerde en ongeorganiseerde contacten
    - Persoonlijke aandacht

- Allerlei faciliteiten worden georganiseerd: voedselbank, postkantoor, zorg (inloospreekuur), cursussen, etc.
  - o Overheid moet faciliteren i.p.v. dirigeren
- Evaluatie pilot:
  - o Lunch, zonder inhoudelijk gesprek
  - o Mening is niet gevraagd dus ook niet gehoord

### 1.3. INTERVIEW MIKE, GEMEENTE, PROJECTLEIDER

- Visie opgesteld i.s.m. partijen
  - o Integrale benadering
  - o Laagdrempelige toegang naar zorg
  - o Eén gezin, één plan
  - o Meer regie door gemeente, subsidies als drukmiddel
  - o Werken naar één uitvoerende organisatie
  - o Na de pilot werken aan behapbare brokken, drie pijlers
- Knelpunten
  - o Porthos functioneert nog onvoldoende als netwerkorganisatie
    - Nog geen uniforme aanpak en aansturing
    - Ieder voor zich, eigen ideeën, eigen belangen (middelmanagement)
  - o Buurtgericht werken is nieuw voor de mensen, in spagaat tussen enerzijds cliënt centraal stellen, en anderzijds voldoen aan de eisen van de organisatie (werkwijze, budget en formele rol)
- Huidige ontwikkelingen
  - o Keuzes worden gemaakt door gemeente (heeft het geld en dus de macht)
  - o 2 PVA's
    - WMO/AWBZ korte termijn (1-1-2015)
    - Burgerparticipatie voor de lange termijn
  - o Invloed op beleid en uitvoering
  - o Stevig de regiepakken, de mensen erbij zoeken die dat kunnen waarmaken
- Evaluatie pilot
  - o Faciliterende rol van gemeente, maar er zijn geen slagen gemaakt door de werkvloer
  - o Evaluatierapport:

- In eerste instantie opgesteld door Joyce (en Yolanda), geredigeerd door Mike
- Tussenevaluatierapport is verheven tot eindrapport, pilot moest na een half jaar stoppen
- o Er is meer draagvlak nodig, ook in de buitencirkels
- o Rollen moeten worden vastgesteld en gemandateerd
- o Kijk nog eens naar Proces Zwolle

#### 1.4. INTERVIEW PETER, WOONGOED

- Saam& project i.c.m. buurtgericht werken
  - o Saam& via alliantiefabriek om op thema's samenwerken, in dit geval leefbaarheid
    - Platform 31 project
    -
  - o Bevolkingsdaling en langer thuis wonen, toenemende doelgroep voor Woongoed
    - Hoe te faciliteren?
    - Hoe om te gaan met beperkingen?
  - o Besloten op samen op te trekken met buurtgericht werken
    - cases van onderop beschikbaar krijgen
    - dit is niet van de grond gekomen omdat buurtgericht werken is verzand
  - o Goed leven heeft Scoop ingeschakeld voor metingen
- Knelpunten
  - o Niet de juiste mensen op de juiste plek
  - o Scoop een nulmeting laten doen is om onduidelijke redenen niet geaccordeerd door Mike
  - o Gemeente is moeilijk benaderbaar
- Hoe nu verder?
  - o 4 november moet er een resultaat zijn
    - Deze evaluatie (Petra en Hans) is ook een resultaat
    - 5 cases gaan oppakken

#### 1.5. INTERVIEW YOLANDA, BESTUURDER WARMANDE, VOORZITTER BUURTGERICHT WERKEN PROJECT

- Projectopzet
  - o Breed ingezet, aftrap met veel organisaties

- o Geen procesbegeleiding via Actiz om financiële redenen
- o 1 vertegenwoordiger uit iedere zorgsoort
- o Bewuste keuze om wijkverpleegkundige niet in projectteam op te nemen, het gaat om ontzorgen, meer eigen regie voeren
- Evaluatie vanuit bestuurdersperspectief
  - o Meer aandacht voor bestuurders, geen bestuurlijke commitment
    - Daardoor ook geen commitment op middelmanagement niveau die professionals aansturen
  - o Professionals op de werkvloer zijn niet losgekomen uit organisatierol
    - Geen sprake meer van werkelijk ontschotten
    - Tonen van leiderschap niet zichtbaar in organisatie
  - o Te weinig geïnvesteerd in draagvlak
  - o Eén vragenlijst/protocol
  - o Maatschappelijke discussie is gestopt
    - Conflict WMO-buurtcoach is symptomatisch
  - o Geen klankbordgroepen, dus geen feedback over het reilen en zeilen van de pilot
  - o Evaluatierapport, de voorlopige versie werd opgesteld door Joyce met input van Yolanda en is tegengelezen door Mike. Het voorlopige evaluatierapport is het eindrapport geworden.
  - o Mike is voortvarend begonnen, maar zijn ontwikkeling lijkt te zijn gestopt
  - o Mike's relatie met Joyce ging stroef
  - o Gedoe met Welzijn, profiel opstellen voor buurtcoaches, maar ze werden al benoemd voordat het profiel was afgerond
  - o Beleid wordt gemaakt vanuit de gemeente
  - o Pilot is later anders benaderd, i.p.v. proeftuin werd het gezien als een werkwijze die niet goed wordt ingevuld door de betrokken instanties
- Hoe verder?
  - o Pilot opnieuw leven in blazen
  - o Vanuit cases gaan werken
    - Buurtgericht werken is sterk van mensen afhankelijk
    - Juiste mensen op de juiste plek, of de plek met de juiste mensen
  - o Eén gezin, één plan
  - o Dialoog met wethouders openen

- o Gemeente moet cultuurproblemen oplossen
  - Wel goede visie, zonder poespas
  - Meer initiatief ondersteunen
- o Gemeentelijke eenwording is aandachtspunt
- o Wat zijn de verwachtingen? Kunnen we het oplossen? Er zijn hobbels, maar die lijken niet onoverkomelijk.

## 1.6. INTERVIEW LISANNE, MAATSCHAPPELIJK WERKER, LID BUURTTEAM

- Gang van zaken
  - o Gedropt in buurtteam (met Lola en POH)
  - o Liep aan tegen gebrek aan ICT (tablet, smartphone)
  - o Geen gemeenschappelijk protocol
    - Lola had haar eigen werkwijze
    - Daardoor geen eenduidige aanpak en verslaglegging
  - o Pilot was te kort, voordat het goed en wel liep was de pilot (na een half jaar) al weer over
- Lichtpuntjes/succesfactoren
  - o Met vaste partners werken
  - o Ruimte bij huisartsen
  - o Kritische blik: wat kunt u zelf?
  - o Het netwerk versterken
  - o Vertrouwd gezicht in de buurt: buurtcoach
  - o Kennisdeling: het zien van elkaars werk
  - o Rollen helder maken
  - o Op maat middelen (soort hulp en financiën) per casus inzetten

## 1.7. INTERVIEW JOYCE, NU DIRECTEUR STICHTING WELZIJN, PROJECTLEIDER PORTHOS

- Aanleiding en ontwikkeling
  - o Startbijeenkomst met 30 personen
  - o Discussies over kaders gevoerd en projectteam geformeerd
  - o Ambities zijn hoog gelegd, in retrospect
    - Mike: ambities niet gerealiseerd, pilot is gefaald
    - Joyce, er is veel gerealiseerd, pilot is er om te leren (ook van fouten)

- o Van tussenevaluatie gelijk naar eindevaluatie
  - Gemeente heeft een koerswijziging doorgemaakt
  - Te kort door de bocht, moet nog worden afgerond
  - Joyce had nog een paar maanden willen doorgaan met de pilot
- o Sterk leiderschap is gewenst, maar was niet aanwezig
- o Er zijn een aantal goede resultaten uit cases gekomen, bijvoorbeeld
  - Afschaling IPT door personen te vinden in eigen netwerk
  - Huiselijk geweld, huisverbod voor een escalatie, voorbeeld van preventie
- o Gemeente heeft plannen:
  - Drie lijnen: burgerparticipatie, jeugd en wmo
  - Geen burgerparticipatie in PVA's op korte termijn
- o Na maart zijn de contacten met gemeente geminimaliseerd
  - Het wat en hoe van de gemeente is niet duidelijk, leidt tot achterdocht
  - Dialoog lijkt gesloten
- o Gemeente trekt regierol sterk naar zich toe: gevaar van tweedeling (twee parallelle werelden)
- o Procesregisseur is theoretisch concept
  - Bedacht door de gemeente om grip te krijgen
  - Gedropt door gemeente in Porthos organisatie
  - Huidige procesregisseur lijkt geïsoleerd te (moeten) opereren
- Succesfactoren
  - o Vasthouden aan visie: licht, gericht en adequaat
  - o Bekende gezichten, duidelijke lijnen
  - o Goede ruggespraak met specialisten
  - o Burgerinitiatieven stimuleren
  - o Proces van groei, delen van leerervaringen
- Bereidheid tot samenwerking is aanwezig, maar let op
  - o Verschil in individuen
  - o Rollen en verwachtingen
  - o Parate kennis
  - o Wederzijdse facilitatie

- o Communicatie en afstemming
- Hoe nu verder?
  - o Ga verder met de aanpak, 5 cases met 5 teams (buurtcoaches en maatschappelijk werkers)
  - o Terug naar de inhoud
  - o Ruimte voor iedereen

## 2. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

- Probleem: geen draagvlak, onduidelijke rollen, verschil in opvattingen over sturing en regievoering
  - o Maak gebruik van PDCA (Plan-Do-Check-Act/Adjust) cycli voor lerende organisaties
    - Zie bijvoorbeeld [http://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel\\_van\\_Deming](http://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel_van_Deming)  
<http://www.pdcacyclus.nl/>
  - o PDCA op vier niveaus:
    - Case management voor zorg rond cliënt (buurtteam)
    - Procesregie voor uitvoeren tactisch beleid (spil tussen gemeente en zorgorganisaties)
    - Programmamanagement voor opstellen en regievoering (gemeenteambtenaren)
    - Z&W agenda, lange termijn visie op Z&W, strategisch (wethouders)
  - o Bepaal hoe de sturing/regie moet worden gerealiseerd op ieder niveau: in een glijdende schaal van directief naar faciliterend
  - o Groepsleren via Check-Act van PDCA
    - Investeer in het netwerk
    - Voer de dialoog, ook over PDCA's heen
  - o Rollen worden duidelijk via de Do van PDCA
    - Als gevolg van duidelijke doelstellingen op ieder PDCA niveau (het "wat" om het "waarom" te realiseren)
    - Het uitgangspunt is het welzijn van de cliënt/familie
- Probleem: bij buurtgericht werken is er geen sprake van één organisatie maar van velen. Dit maakt het proces complexer
  - o Expertise management: het zo goed mogelijk benutten van elkaars expertise
  - o Leg de expertise vast
  - o Inrichten van de PDCA's als gevolg van dialogen
  - o Gezamenlijk is dit is netwerk-organisatieontwikkeling



- Opheffen huidige knelpunten
  - o Hef de spagaat op waarin professionals op de werkvloer zich in bevinden: inspelen op de behoefte van cliënt versus organisatieprotocollen, hokjes en financiering
    - Stel de cliënt daadwerkelijk centraal, daar doen we het voor
    - Faciliteer flexibel, bijvoorbeeld met financiële middelen, zodat professionals de vrijheid krijgen om die juiste dingen voor de cliënt te doen
  - o Voorkom een te sterke regie vanuit de gemeente. Via PDCA kan op resultaat worden gestuurd, maar regie kan ook worden gevoerd d.m.v. de gewenste activiteiten te faciliteren
    - Het gevaar van een tweedeling met de huidige focus op krachtige regie vanuit gemeente ligt op de loer: controle versus eigen invulling op de werkvloer. Dit kan op leiden tot twee werkelijkheden (die van de gemeente en die van de werkvloer)
  - o Er moet een cultuuromslag worden gemaakt met verschillen in tempo en cultuur
    - Dit is een gegeven
    - Blijf de dialoog voeren, zoek de vernieuwing, maar behoud het goede van het oude
    - Respecteer het tempo van organisaties en medewerkers:
      - stap voor stap
      - ervaringen delen d.m.v. expertise management
  - o Creëer ruimte voor vakmanschap
    - Buurtgericht werken met een centraal gesteld cliënt vereist buiten hokjes mogen denken en handelen van professionals
    - In de huidige aanpak wordt expertise onderbenut als gevolg van hokjes en gebrek aan financiële ruimte
  - o Organisaties moeten aantoonbaar aangeven wat hun toegevoegde waarde is in het belang van de cliënt. Het kan zijn dat organisaties de “verkeerde” dingen doet, of dat er te veel organisaties zijn die dezelfde dingen doen.
    - Transparant maken via expertise management
- Aanbevelingen
  - o Iedere organisatie, inclusief de gemeente, heeft aangegeven verder met buurtgericht werken te willen gaan
  - o Er moeten een transitie worden gemaakt. Gegeven de diverse culturen en dat naar een netwerk-organisatie moet worden toegewerkt is dit een proces van jaren.
    - Een big-bang introductie van een nieuwe (netwerk) organisatievorm is niet de juiste oplossing:
      - Een concrete uitwerking van de nieuwe organisatievorm is op dit moment nog niet in zicht

- Organisaties zijn er nog niet klaar voor:
    - o sommige zijn al verder dan anderen
    - o er is nog een wereld te winnen op middelmanagement niveau
  - Een groepsleerproces moet op gang worden gebracht waarmee ingespeeld kan worden op steeds andere omstandigheden.
- o Vertrek uit concrete cases en bouw theorie op over hoe een netwerk organisatie moet worden georganiseerd, met als randvoorwaarden
- De gemeente verschaft financiële middelen voor het tijdelijk opheffen van barrières in organisaties
  - Iedere organisatie gaat mee in de dialoog
  - Iedere organisatie is of wordt transparant in hun bijdragen aan uiteindelijk het welzijn van de cliënt
  - Het proces moet worden begeleid door een externe organisatie, geen partij heeft nu het vertrouwen om het proces weer in beweging te krijgen