

ADD0 – Anders denken, doen en organiseren

Missiegedreven innovatie vanuit het sociaal domein

Met leerervaringen uit de Proeftuin Ruwaard in Oss

Bart Bakker, Frits Bovenberg & Koen Westen

Boom

© 2023 B. Bakker, F. Bovenberg & K. Westen p/a Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 j^o Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van artikel 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de rechten van de illustraties en de artikelen volgens wettelijke bepalingen te regelen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Omslag: Michiel van Kleef, Schoon Ontwerp, Utrecht

Binnenwerk: Karin van Duuren, BoekenWijs

Illustraties: Sanne Verheij, Maakbaar Ontwerp, Oss

ISBN 978 90 2445 674 1

NUR 770

www.boom.nl

www.boompsychologie.nl



'Bedenk dat niets qua voorbereiding moeilijker,
qua succes twijfelachtiger en qua uitwerking
gevaarlijker is dan zich opwerpen als iemand die
vernieuwing wil doorvoeren.

Want hij die dit doet, heeft hen die van de oude
toestand profiteren tot vijand, terwijl hij slechts
lauwe verdedigers vindt in hen die van de nieu-
we toestand zouden kunnen profiteren.

Een lauwheid die gedeeltelijk voortkomt uit
vrees voor de tegenstanders [...] en gedeeltelijk
uit het wantrouwen van de massa die niet wer-
kelijk gelooft in iets nieuws totdat zij het ervaren
hebben.

Zo komt het dat zijn opponenten iedere kans
grijpen om de vernieuwer vurig aan te vallen en
de anderen hem slechts halfslachtig verdedigen.'

Niccolò Machiavelli (1469-1527)

Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	13
1 ADDO: een programmatische veranderaanpak	17
1.1 Het voorland	18
1.2 ADDO als aanpak	19
1.3 Nodig om te starten	21
2 Actieleren als basis	23
2.1 Actieleren	24
2.2 Leersessies	26
2.3 Monitoring	29
3 Anders denken	31
3.1 Besef van urgentie	32
3.2 Een gezamenlijke visie, missie en strategie	32
3.3 Wijk- of gebiedsanalyse	34
3.4 Verschillende perspectieven combineren	36
3.5 Gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen	37
3.6 Oefening en reflectie: anders denken	39
4 Anders doen	43
4.1 Starten: groot denken en klein beginnen	44
4.2 Een white label	47
4.3 Koninklijke bescherming	47
4.4 Het belang van een 'buitenboordmotor'	48
4.5 De kwartiermaker	48
4.6 Een eenduidige werkwijze invoeren	50
4.7 Passende financiering inzetten	57
4.8 Oefening en reflectie: anders doen	61

5 Anders organiseren	69
5.1 Systeemactie: van steunen naar sturen	70
5.2 ADDO-aanpak in tien werkende principes	72
6 Proeftuin Ruwaard in Oss	77
6.1 Zo begon Proeftuin Ruwaard	78
6.2 Naar een gezamenlijke visie vanaf dag 1	82
6.3 Actieleren in Proeftuin Ruwaard: van lunchbijeenkomsten naar leersessies	83
6.4 Voordoen, samen doen en laten doen	84
6.5 Een wijk-, buurt- of regioprofiel maken	89
6.6 Naar een eigen werkwijze: eerst luisteren	91
6.7 Passende financiering	95
6.8 Doelen van Proeftuin Ruwaard	96
7 Monitoring en resultaten in Ruwaard	99
7.1 Resultaten meten	100
7.2 Effecten verduurzamen	110
8 Doorontwikkelen	113
8.1 Evalueren en lessen leren	114
8.2 Preventie en burgerparticipatie bevorderen	116
8.3 Lessen voor doorontwikkeling	118
8.4 Ruimte en ontwikkeltijd nemen	131
9 Wijkinitiatieven ter inspiratie	133
9.1 Ontwikkeling van wijkpreventie	134
9.2 Ondersteuning bij de opvoeding	139
9.3 Collectieve aanpak laaggeletterdheid	140
9.4 Ons Huis van de Wijk en Wij(k)huis de Haard	141
9.5 Pilot substitutie	147
9.6 Koers en Kansen – samenwerking met het justitieel domein	150
9.7 Tot slot	158

Bijlage Bronnen van informatie en inspiratie	161
Referenties	165
Woorden van dank	167
Over de auteurs	169

Voorwoord

Een vitale wijk waar wijkbewoners tegen lagere maatschappelijke kosten een betere positieve gezondheid ervaren. Wie wil dat nou niet? En waarom is dat er dan niet? Wat is nodig om dat te bereiken? De persoonlijke queeste om dit vanuit mijn rol als bestuurder te kunnen bieden of faciliteren werd een ware ontdekkingstocht. Het fascinerende aan ontdekken is dat je van tevoren niet alles kunt uitstippelen. De eerste ontdekking deed ik al vroeg in mijn carrière, toen ik nog geen bestuurder was. Als jonge manager van een zorgnetwerk leerde ik dat de combinatie van een gezamenlijke ambitie, het verbindend samenwerken, en de chemie tussen en het plezier met mensen de sleutel tot succes was. Klinkt als een open deur, maar daar zijn open deuren ook voor.

In 2013 vervolgde ik mijn ontdekkingsreis als bestuurder in het gebiedsgericht werken binnen de gemeente Oss, in het oosten van Noord-Brabant. Dat was vooral een zoektocht naar welke bestuurders van wonen, welzijn, zorg en de gemeente met elkaar een gezamenlijke ambitie binnen een wijk konden formuleren. Maar met alleen praten, wist ik al, verandert er niet zoveel. Met een 'boodschappenlijst' ben ik de wijk Ruwaard in gestapt om met inwoners en professionals te bespreken wat nodig zou zijn om een vitale wijk te bouwen. De bouwstenen die werden aangedragen kwamen wel overeen met mijn ervaringen maar de belangrijkste boodschap was: we willen en gaan het samen doen!

Met die boodschap mocht ik – inmiddels door vertrekkende bestuurder(s) van het eerste uur gevraagd om voorzitter van dit overleg te worden – vorm geven aan wat ADDO is gaan heten: Anders Denken, Doen en Organiseren. Vanuit een collectieve ambitie met draagvlak is een programmateam samengesteld met Bart Bakker als aanjager. We formeerden een integraal wonen-, welzijn- en zorgteam, en het allerbelangrijkste: we pakten multi-

problematiek in de wijk met de bewoners zelf aan op basis van de samenwerkwijze. Stap voor stap is sinds 2016 gewerkt aan onorthodoxe oplossingen voor zowel bewoners als professionals, die we vervolgens breed hebben gedeeld als impuls om elders succes te stimuleren. Ook is gewerkt aan de randvoorwaarden, zoals het Wmo-beschikkingsvrij werken, een integrale Wmo-financiering van de betrokken partijen en een vijfjarig Wmo-contract met verantwoording op het resultaat van de integrale aanpak als geheel, niet op product-cliëntniveau.

Elk jaar schreven we de leergeschiedenis uit om de ontdekkingen te delen en te gebruiken in de leercurve van ons programma. Nu wordt de curve ook gebruikt voor dit boek, waardoor de beweging van ADDO en de opgedane ervaringen en kennis kunnen worden gedeeld en gestimuleerd in heel Nederland. Het is een buitengewoon genoeg om daar deel van uit te maken en zo een bijdrage te leveren aan een beter Nederland voor de meest kwetsbaren.

Veel lees- en leerplezier!

Fred Pijls, ADDO-bestuurder

Voorzitter Raad van Bestuur GGZ Oost-Brabant

Inleiding

We leven in een complexe samenleving die hoge eisen aan de zelfredzaamheid van haar burgers stelt. Mensen kunnen tegen allerlei problemen aanlopen en voor de oplossing daarvan meer of minder hulp nodig hebben. Er zijn in Nederland diverse organisaties actief die vanuit verschillende domeinen – bijvoorbeeld wonen, werken, welzijn en zorg – meestal in samenwerking met de overheid die hulp verschaffen. Het zijn organisaties uit verschillende sectoren, die werken met eigen regels voor indicatiestelling, verwijzing en financiering en die in werkwijze en toegankelijkheid (loketten) sterk kunnen verschillen.

In 2015 veranderde er veel in de zorg en het maatschappelijk en welzijnswerk door ingrijpende systeemaanpassingen in de wetgeving en de bekostiging. Gemeenten kregen meer taken en verantwoordelijkheden om inwoners te laten meedoen in de samenleving en bij het wegnemen van belemmeringen die inwoners daarbij ondervinden. Een heel werkveld was na 2015 zoekende. In de regio Oost-Brabant werd binnen een bestuurlijk kader onderzocht hoe deze veranderende samenwerking tussen verschillende organisaties binnen een afgebakende wijk vorm kon krijgen. Dat werd de aanloop naar de Proeftuin Ruwaard in Oss.

Behoefte aan een integrale aanpak

Een eenvoudige hulpvraag kan door één beroepskracht worden beantwoord. Als iemands hulpvraag ingewikkelder is of als er meerdere vragen op hetzelfde moment zijn en er is een bijdrage van meerdere organisaties nodig is, dan is samenwerking vanuit een breder perspectief wenselijk. Voor verschillende doelgroepen met complexe hulpvragen of voor mensen die met een stapeling van problemen te maken hebben, is de ene keer een vorm van integrale afstemming tussen organisaties nodig en een andere keer

een geïntegreerde teamaanpak. Idealiter zouden we al deze doelgroepen drempelloos en multidisciplinair willen bedienen. Op het juiste moment de juiste beroepskracht op de juiste plek het goede laten doen en daardoor bijdragen aan positieve gezondheid, herstel, leefbaarheid en kwaliteit van leven, maar op zijn minst (verder) vastlopen van een persoon of een systeem voorkomen.

Helaas is de bestaande bekostiging per sector op basis van diverse wetten eerder een belemmering dan een ondersteuning voor de domeinoverstijgende samenwerking die dit gedachtegoed vraagt. Lange wachtlijsten zijn mede door overspecialisatie meer regel dan uitzondering in een zeer versnipperd zorglandschap. Niet zelden blijken organisaties langs elkaar heen te werken of aanbodgedreven diensten aan te bieden die niet of niet goed genoeg aansluiten bij de hulpvraag. Of ze werken volgens complexe regels die lang niet iedereen (meer) begrijpt. Met als gevolg dat juist de mensen die het meest hulp nodig hebben, deze niet of niet tijdig krijgen. Dat moet anders.

Eind juni 2022 verscheen *De kunst van het innoveren*, een advies van de Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving (RVS) en een kritische analyse van het innovatiebeleid van de overheid rond maatschappelijke opgaven. De Raad constateert spanningen tussen de manier waarop innovatie tot nu toe wordt gestimuleerd en dat wat nodig lijkt voor innovatie ten dienste van maatschappelijke opgaven. Belemmeringen zijn de bestaande stelsels en structuren, waar maatschappelijke opgaven doorheen kruisen. Remmende factoren zijn deelbelangen die sterker zijn dan het maatschappelijk belang en een gebrek aan doorzettingskracht, zodat innovatie slechts tijdelijk beweging oplevert. Experimenten met gunstige effecten blijven dan zonder vervolg in plaats van te beklijven op de lange termijn. Innovaties gericht op brede maatschappelijke opgaven vragen volgens de Raad om draagvlak en gedeelde ambities wat betreft concrete verbetering in het leven van burgers. Gezien de complexe aard van de problemen is niet controleren en beheersen maar verbinden en van elkaar leren de weg vooruit. De RVS

doet op het niveau van de rijksoverheid de belangrijke aanbeveling om systemen en financieringsstromen te durven aanpassen aan de eisen van maatschappelijke opgaven zodat er ruimte komt voor leren en verbeteren. Alleen zo kan een belangrijke hinderfactor bij innovaties in de zorg en het sociaal domein worden overwonnen. De RVS noemde de Proeftuin Ruwaard als voorbeeld van een aanpak die vorm en inhoud geeft aan de broodnodige 'missiegedreven innovatie' in de zorg en het sociaal domein. De weg vooruit is dus meer integraal en waar nodig geïntegreerd werken door te verbinden en te leren.

In de Proeftuin Ruwaard is het gelukt om de moed die hiervoor nodig is te tonen in de adoptie van de 'anders denken, anders doen, anders organiseren'-aanpak (ADDO). In dit boek beschrijven we de ADDO-aanpak geïllustreerd met praktijkervaringen in de Proeftuin Ruwaard. Wij hopen dat dit boek andere organisaties en beroepskrachten inspireert om ook in hun omgeving dit integrale werken met burgers die hulp of ondersteuning vragen, te verbreden en te verdiepen. We presenteren werkende principes als bouwstenen die kunnen helpen om een gedrags- en cultuurverandering binnen buurten, wijken of andere afgebakende gebieden te bewerkstelligen. Niet van bovenaf opgelegd maar geïnspireerd op voorbeelden en door van elkaar te leren in de dagelijkse praktijk.

Leeswijzer

Dit boek bestaat uit drie delen. In de eerste vijf hoofdstukken beschrijven we de ADDO-veranderaanpak, de onderdelen daarvan, en de werkende principes waarmee men in de eigen omgeving aan de slag kan. Die principes zijn tot stand gekomen terwijl de veranderaanpak in de Proeftuin Ruwaard is ingezet.

Anders denken en doen leidt tot veranderingen. Het is vervolgens zaak om die veranderingen te verduurzamen en te borgen door anders te gaan organiseren. Dat kon pas nadat de veranderingen in de proeftuin waren gemeten en geëvalueerd. Daarom zijn de hoofdstukken 6, 7 en 8 gewijd aan hoe anders organiseren in Proeftuin Ruwaard vorm heeft gekregen. Er is aandacht voor de

monitoring, de resultaten, de geleerde lessen en de doorontwikkeling. In het laatste hoofdstuk hebben we interessante wijkinitiatieven uit de Ruwaard ter inspiratie samengebracht. In een bijlage is verwezen naar achterliggende informatie over ADDO en het reilen en zeilen in de Proeftuin Ruwaard, inclusief het verrichte onderzoek. Al deze documenten zijn beschikbaar op: <https://qr.addo.nu>



De hoofdstukken 3 'Anders denken' en 4 'Anders doen' bevatten aan het eind oefeningen voor beroepskrachten, leidinggevenden en managers. Ze zijn gericht op reflectie door de lezer op het andere denken en doen, en op het verkrijgen van inzicht in de toepassing van de ADDO-aanpak op elk niveau.

Hoofdstuk 1

ADD O: EEN PROGRAMMATISCHE VERANDERAANPAK

1.1 Het voorland

De wens om het samen anders te gaan doen ontstond niet in het luchtledige. Nederland kent een lange geschiedenis van domein-overstijgende samenwerkingsverbanden. Sinds de opkomst van de sociale psychiatrie in de jaren zestig van de vorige eeuw stapten beroepskrachten letterlijk de wijk in. En 'outreaching werken' en 'casefinding' maakten het in de jaren negentig mogelijk om elkaar te ontmoeten waar de burger zich bevond. Sindsdien zijn er uiteenlopende formele en informele overlegvormen en netwerken ontstaan waarin beroepskrachten uit verschillende organisaties binnen een wijk of regio samenkomen om complexe casussen te bespreken. Ze zijn vaak rond een verbindend thema georganiseerd, zoals complexe psychiatrische problematiek, gezinsproblemen, maatschappelijke teloorgang of veiligheid, of recenter: verward of onbegrepen gedrag. Op dit mesoniveau werden en worden de taken en verantwoordelijkheden belegd en wordt de eventuele zorg gecoördineerd, bijvoorbeeld in het kader van het Maatschappelijk Steunsysteem (M(A)SS). In deze werkwijze proberen verschillende maatschappelijke, sociale en ggz-organisaties gezamenlijk het microniveau van de individuele burger, het mesoniveau van het zorgoverleg én het macroniveau van het lokale of regionale netwerk integraal op te pakken.

De transitie in het sociaal domein en de veranderingen in de ggz na 2015 hebben het werkveld flink opgeschud, waardoor bestaande verbanden en samenwerkingsvormen opnieuw moesten worden uitgevonden en ontwikkeld. Dit is met wisselend succes gebeurd. De zoektocht naar nieuwe samenwerkingsvormen heeft bijvoorbeeld de verdere doorbraak van geïntegreerd werkende FACT-teams in de ggz geremd. Gelukkig krijgt het integraal en netwerkgericht werken weer meer aandacht (Mulder et al., 2020) en lijken er steeds meer integrale samenwerkingsinitiatieven en netwerken te ontstaan binnen het sociaal domein of vanuit het sociaal domein met zorgpartners in de regio die anders willen werken.