



Foto: Lois de Vries



Gemeente Utrecht

Colofon

Dit magazine is een samenwerking tussen de gemeente Utrecht (Maatschappelijke Ontwikkeling), de visitatiecommissie en Kessels & Smit, The Learning Company. Het is het eindproduct van de 'Kritische Blik'. Een reflectieproces om de samenwerking tussen partners in het sociaal domein te onderzoeken. Voor dit onderzoek gingen in januari 2020 circa vijfenveertig onderzoekers van de gemeente Utrecht en partnerorganisaties onder leiding van een visitatiecommissie op zoek naar werkende elementen, belemmerende elementen en vragen voor de toekomst. De belangrijkste uitkomsten lees je in dit magazine terug. Hoewel we dit magazine met een klein groepje geschreven hebben, zijn de opbrengsten van alle betrokkenen. De 'we' die je in de teksten in dit magazine tegenkomt, slaat soms op 'we, de gemeente', soms op 'we, organisatie team Kritische Blik', soms op 'we, de onderzoekers' en soms op 'we, de externe commissie'.

Visitatiecommissie: Onno de Zwart, Nora El Abdouni en Saskia Tjepkema

Tekst: Joeri Kabalt, Jelmar Oomkens, Wieke Westgeest en Joop van der Zee

Eindredactie: Joeri Kabalt en Hanneke Queens

Fotografie: Joeri Kabalt en beeldbank gemeente Utrecht

Datum: 24 januari 2020

Inhoudsopgave

Achtergrond en aanleiding	4
Leidende principes	6
De visitatiecommissie	8
In gesprek met Gerbrich en Souhail	11
Aanpak	12
Wijk, School, Huishouden	15
Het interview	16



Werkende elementen	18
Belemmerende elementen	22
Vragen voor de toekomst	26
De visitatiecommissie	30
Reflecties van onderzoekers	48
Bedankpagina	50
Deelnemende organisaties	51

Achtergrond en aanleiding

4

In 2015 ging de verantwoordelijkheid voor de Jeugdwet en de Wmo over van de rijksoverheid en provincies naar de gemeenten. Utrecht wilde deze overgang benutten om echt vernieuwing te realiseren: een nieuw stelsel van zorg en welzijn dat effectiever is en meer recht doet aan de eigen regie van de Utrechter. Al ruim vóór de transitie zat de gemeente daarom met partners in het sociaal domein om tafel om samen dit stelsel te ontwerpen en tegelijkertijd met elkaar te experimenteren. In dit proces zijn ook de ‘leidende principes’ (zie volgende pagina) geformuleerd. De gedachte was dat deze kunnen werken als bakens in de vernieuwing en als toetssteen voor ons handelen in de praktijk.

Cruciaal in de Utrechtse aanpak is dat we samen met partners leren en ontwikkelen. Dit doen we in de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld door samen inhoudelijke bijeenkomsten, pilots en datasessies te organiseren. Daarnaast vinden we het belangrijk om zo nu en dan wat intensiever en met wat meer afstand te reflecteren op hoe het gaat. Ruim drie jaar na het vorige visitatieonderzoek (zie kader ‘Commissie Simons’) vonden we het daarom tijd voor de Kritische Blik. Centraal staat de volgende vraag: “Hoe krijgen de leidende principes in de praktijk vorm en betekenis en dragen zij daadwerkelijk bij aan het behalen van onze maatschappelijke ambitie?”

De Kritische Blik heeft een breed perspectief. We kijken naar de samenwerking tussen inwoners, professionals en organisaties die aan de slag zijn in het sociaal domein en naar de rol die de gemeente hierin speelt. Daarbij hebben we oog voor wat er goed werkt, voor knelpunten en voor thema’s waar we in het vervolg mee verder moeten.

Omdat we samen leren zo belangrijk vinden, hebben we gekozen voor een onderzoeksmethode die hier zoveel mogelijk aan bijdraagt. Dit onderzoek is een gezamenlijk proces van de gemeente, professionals, ervaringsdeskundigen en de externe commissie. Samen hebben we het onderzoek ontworpen, uitgevoerd en de opbrengsten geduid. De Kritische Blik geeft een impuls aan het leren op verschillende niveaus: persoonlijk op de deelnemers en geïnterviewden, op de organisaties die deelgenomen hebben en op de gezamenlijke agenda voor de toekomst. Een belangrijk deel van dit leren vindt plaats na de onderzoeksweken zelf, door met elkaar in gesprek te gaan over wat er in dit magazine staat en wat dit voor jou en jouw organisatie betekent.

Motie M91/2014

Blijven leren past ook bij de opdracht die de Utrechtse Gemeenteraad in 2014 heeft gegeven in de motie 'Tegenkracht: Spiegeltje, spiegeltje aan de wand'. In deze motie wees de raad op het belang van een lerende organisatie. De raad ziet dit als een belangrijke voorwaarde om de gewenste transformatie in het sociaal domein te realiseren. Tegenkracht kan helpen bij het voorkomen van een tunnelvisie, draagt bij aan een levendige en open discussie en het creëren van een klimaat waarin van fouten wordt geleerd.



M91/2014 'Motie Tegenkracht: Spiegeltje, spiegeltje aan de wand' <http://bit.ly/37xVMaA>

2016 – Commissie Simons

In 2016 heeft een visitatiecommissie bestaande uit Hans Simons, Mariëtte Verhoef en Eiko Smid ('commissie Simons') de werking van de buurtteams en de samenwerking tussen de buurtteamorganisaties en de gemeente Utrecht onderzocht. De commissie voerde circa 80 gesprekken met o.a. buurtteammedewerkers, inwoners, samenwerkingspartners, raadsleden en gemeenteambtenaren. Op basis van deze gesprekken kwam de visitatiecommissie tot een positief oordeel over de werkwijze en samenwerking. Eén van de constatering is dat het werken met leidende principes bijdraagt aan het succes van de werkwijze in Utrecht. Aanbeveling was om het werken met leidende principes breder te verspreiden binnen bijvoorbeeld de gemeentelijke organisatie en andere maatschappelijke partners.



Een positief verhaal. Visitatie: over visie, vertrouwen en volwassen relatie (September 2016) <http://bit.ly/2Gs7ckf>

"Cruciaal in de Utrechtse aanpak is dat we samen met partners leren en ontwikkelen"

Foto: Loïs de Vries

Leidende principes



Leefwereld centraal

De inwoner, het gezin, het kind in het dagelijkse leven vormt het uitgangspunt.

Doen wat nodig is

Maatwerk bieden in aanvulling op en in samenwerking met de inzet van het eigen netwerk. En dus niet denken in 'producten'.

Ruimte voor de professional

Ruimte voor professionele afwegingen en beslissingen.

Uitgaan van mogelijkheden

Normaliseren in plaats van problematiseren, aansluiten bij wat de inwoner/gezin/kind/jongere en diens omgeving kunnen.

Zo nabij mogelijk

Zorg beschikbaar in de eigen buurt, maatwerk in aansluiting bij inwoner, gezin, kind/jongere en de omgeving daar omheen.

Eenvoud

De inhoud is leidend, niet het systeem. Een overzichtelijk en minder versnipperd zorglandschap, minder bureaucratie.

"Mij viel op dat partners de leidende principes niet altijd kennen maar er wel heel erg in geloven. Je hoeft ze niet te kennen om ze te leven en te herkennen."



De visitatiecommissie

Het was de rol van de visitatiecommissie om te zorgen voor een externe 'kritische blik' door sleutelfiguren te interviewen en de bevindingen samen met de collega-onderzoekers te duiden. Daarnaast hebben we hen gevraagd om de grote lijnen in de gaten te houden: hoe heeft de samenwerking in het sociaal domein zich de afgelopen jaren ontwikkeld? Welke beweging is er in gang gezet en hoe kan deze nog verder worden versterkt? Maar ook: wat vraagt de komende jaren extra aandacht? Je leest hun conclusies en aanbevelingen op pagina 30. Hiernaast stellen zij zichzelf kort voor, door te vertellen waar zij vooral nieuwsgierig naar waren voorafgaand aan de Kritische Blik.

De visitatiecommissie sprak met de volgende personen:

- **Bianca Kingma**, Manager Jeugd
- **Fawzia Nasrullah**, Lid college van bestuur PCOU / Willibrord Stichting (PO-scholengemeenschap Utrecht).
- **Gabrielle Haanen**, Gemeentesecretaris en algemeen Directeur gemeente Utrecht
- **Gadiza Bouazani**, Lid Raad van Toezicht SportUtrecht.
- **Gerbrich Kuperus**, Directeur Maatschappelijke Ontwikkeling
- **Marenne van Kempen**, directeur buurtteam Lokalis Utrecht
- **Marieke van der Steen**, Manager team Meedoen naar Vermogen (Wmo)
- **Marlies van Loon**, Bestuurder Youké (aanbieder specialistische jeugdhulp).
- **Peter de Visser**, Algemeen Directeur Buurtteam Incluzio
- **Saskia Batenburg**, voorzitter Wmo adviesraad Utrecht
- **Souhail Chaghoulani**, Manager Staf Maatschappelijke Ontwikkeling
- **Theo den Hertog**, Lid Raad van Bestuur Lister (GGZ en Wmo).
- **Tjallielle Muller**, DOCK Utrecht (Sociaal makelaarsorganisatie)
- **Toke Tom**, Themadirecteur Sociaal gemeente Utrecht, lid directieraad gemeente Utrecht
- Een ervaringsdeskundige



Nora El Abdouni

Nora El Abdouni werkte ruim acht jaar als psychosociaal hulpverlener in Utrecht en is uitgeroepen tot 'Sociaal werker van het jaar 2015-2016' en 'Verschilmaker 2018'. Momenteel werkt ze als zelfstandig ondernemer en adviseert ze verschillende overheden.

"Samenleven en samenwerken in een dynamische en continue veranderende omgeving brengt soms flink wat uitdagingen met zich mee. Ik heb onder andere geleerd dat er verschillende leeractiviteiten nodig zijn om mensen te bewegen tot gedragsverandering. Een succesvolle samenwerking vanuit partnerschap vraagt soms om een lange adem en doet een appèl op kwetsbaarheid: durven het moeilijke gesprek aan te gaan als het niet stroomt. Mijn nieuwsgierigheid als commissielid zit vooral op: hoe lukt het de gemeente Utrecht om dit van de grond te krijgen binnen verschillende lagen van de eigen organisatie en binnen de partnerorganisaties? En wat doe je op momenten dat het spannend wordt of wanneer belangrijke spelers verdwijnen? En, hoe blijf je oog houden voor de mensen die hier uiteindelijk mee aan de slag gaan in de praktijk: de professionals?"



Saskia Tjepkema

Saskia Tjepkema is zo'n 25 jaar organisatieadviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company. Ze deed daarnaast bij de Universiteit Twente onderzoek naar onder meer lerende organisaties en zelfsturende teams. Ze ondersteunt organisaties bij het werken aan vernieuwing en ontwikkeling.

"Ik ben vooral nieuwsgierig hoe het de mensen in en om de gemeente Utrecht lukt om in de dagelijkse praktijk hun partnerschap vorm te geven. We zeggen het zo makkelijk: integrale vraagstukken vragen om samenwerken over grenzen heen, maar doe het maar eens... Je loopt tegen allerlei kleine en grote uitdagingen aan. Van 'gedoe tussen mensen' tot contextfactoren die blokkeren - die vastlooppmomenten horen erbij. Gelukkig zijn mensen gedreven en creatief dus vinden ze altijd weer manieren om het toch voor elkaar te krijgen. Zeker in de gemeente Utrecht, waar al veel bereikt is in de vernieuwing van het sociaal domein. Ik ben benieuwd naar de verhalen van mensen over hoe ze energie houden in de samenwerkingspuzzels en wat hen daarbij helpt. En ik hoop dat we met zijn allen die verhalen ook weer een beetje op kunnen tillen zodat we nog weer beter gaan snappen hoe dat werkt: bouwen aan partnerschap."



Onno de Zwart

Onno de Zwart is sinds november 2019 algemeen directeur van het Verwey-Jonker Instituut. Daarvoor werkte hij bij de gemeente Rotterdam, waaronder de laatste jaren als directeur welzijn, zorg en jeugdhulp. Zowel in Rotterdam als landelijk is hij nauw betrokken geweest bij de ontwikkelingen in het sociaal domein.

“Ik ben benieuwd wat deze leidende principes betekenen voor de resultaten die voor bewoners en wijken worden geboekt. Helpen ze om Utrechters te ondersteunen en hun kansen te vergroten? Wat is het effect van de leidende principes op de samenwerking tussen de gemeente en partners en tussen maatschappelijke organisaties? Het is immers bekend dat goede samenwerking een randvoorwaarde is voor een succesvolle aanpak. Bij de transformatie van het sociaal domein gaat het ook om gezamenlijk leren en ontwikkelen. Met deze ‘kritische blik’ worden veel mensen van de maatschappelijke organisaties en de gemeente betrokken bij het onderzoeken en leren. Ik ben zeer geïnteresseerd in hoe zo’n proces werkt en ervaren wordt. Zo hoop ik er zelf ook weer van te kunnen leren.”

In gesprek met Gerbrich en Souhail

De opdracht voor het organiseren van dit onderzoek komt van Gerbrich Kuperus, directeur Maatschappelijke Ontwikkeling bij de gemeente Utrecht en Souhail Chaghoulani, Business Controller bij dezelfde afdeling. Aan hen vroegen we waar zij op hoopten en wat zij verwachtten van de Kritische Blik:



GERBRICH Ik hoop op nieuwe aanknopingspunten voor de veranderagenda die wij met onze partners hebben. Ik kijk uit naar de energie die het oplevert door met zo'n diverse groep aan het onderzoek te werken en heb zin om er verder mee aan de slag te gaan!



SOUHAIL Ik ben benieuwd of het onderzoek ons inzicht geeft in blinde vlekken. Dingen die wij zelf niet meer zien omdat we er midden in zitten. Ik hoop dat we in de Kritische Blik door er andere mensen bij te betrekken, en door op een andere manier te kijken, nieuwe inzichten opdoen..



Aanpak



Met de Kritische Blik hebben we twee hoofddoelen:

- Inzicht verkrijgen in de manier waarop de Utrechtse manier van sturen en samenwerken vorm krijgt in de praktijk.
- Versterken van het lerend vermogen van de gemeente en de betrokken partnerorganisaties.

We verwachten dat een gezamenlijk onderzoeksproces het collectieve bewustzijn rond de leidende principes vergroot. In het onderzoek gaan we over de principes in gesprek en 'laden' we ze met concrete voorbeelden. De Kritische Blik is bedoeld als een leer-interventie die voor alle betrokkenen relevante inzichten, ontmoetingen en ideeën oplevert. We kijken in de Kritische Blik niet naar de prestaties van afzonderlijke organisaties. Drie vragen waren daarbij helpend:

- Welke werkende elementen komen we tegen? Wat maakt nou dat deze bijdragen aan het succes?
- Welke belemmerende elementen komen we tegen? Hoe gaan betrokkenen hier nu mee om?
- Wat zijn vragen voor de toekomst? Wat zijn de thema's die extra aandacht nodig hebben?

Door het zo aan te pakken hebben we zelf ook geleerd en geëxperimenteerd met een nieuwe vorm van evalueren en visiteren.

"Het is zo mooi om tijdens dit onderzoek dingen te delen met anderen die ook hun werk graag goed willen doen. Het gaf mij energie om door te zetten en niet op te geven."

Leren van en met elkaar

We hebben gekozen voor een aanpak waarbij alle betrokkenen van elkaar leren over elkaars praktijk en over wat daarin werkt en minder goed gaat. We hebben een externe visitatiecommissie gezocht en we hebben professionals van de gemeente en partnerorganisaties uitgenodigd om onderzoeker te worden. We hebben hen gevraagd om vanuit hun eigen nieuwsgierigheid op onderzoek uit te gaan. Op deze manier verwachten we dat de relevante kennis juist bij die mensen terecht komt die er ook verder mee gaan. Het doen van het onderzoek zorgt voor het uitwisselen van kennis en het ontmoeten van collega-professionals. Van de 45 professionals die zich aanmeldde, vormden we zoveel mogelijk gemengde duo's met een onderzoeker van de gemeente Utrecht en van een partnerorganisatie. De onderzoekers hebben allemaal een korte training gevolgd. Het onderzoeksduo interviewde eerst elkaar. Zelf zijn zij immers ook een onderdeel van de samenwerking. Daarna hebben zij samen nog met één tot drie andere professionals uit het veld gesproken. Ook de visitatiecommissie heeft zelf interviews gehouden.

Samen de onderzoeksresultaten duiden

We hebben in drie duidingssessies onder leiding van de visitatiecommissie samen met de collega-onderzoekers de interviews geanalyseerd. Dit deden we omdat we het belangrijk vinden om niet alleen de interviews maar ook de betekenisgeving en duiding van de interviews samen te doen. Het waren drie sessies waarin er echt samen gepuzzeld werd. Wat ontdekken we in deze gesprekken? Wat leren we daar van? Wat zegt dit over wat wel en niet werkt? De muren hingen vol met interviewverslagen en we begonnen elke sessie dan ook met leestijd. Daarna werkten we in kleine groepen door aan het beantwoorden van de verschillende onderzoeksvragen. Welke werkende elementen, belemmerende elementen en vragen voor de toekomst zien we terug in de verhalen van de professionals? Tot slot stelden we alle collega-onderzoekers de vraag: wat neem jij mee naar je eigen werkpraktijk? We zijn positief verrast over de vele inzichten en de energie en ideeën die er ontstaan om vaker dit soort gesprekken te voeren of om iemand die zij leerden kennen tijdens de Kritische Blik later nog eens op te zoeken.

De Kritische Blik in cijfers



In totaal waren er ruim **100 mensen** betrokken.



Er deden **45 onderzoekers** mee.



Zij deden samen **75 interviews** in **1 week**.



In totaal deden er **30 organisaties** mee.



De visitatiecommissie deed **13 interviews** met sleutelpersonen.



Foto: Geert Broertjes

Wijk, School, Huishouden

De onderzoeksvraag van de Kritische Blik is breed, daarom kiezen we ervoor om in te zoomen op drie ‘omgevingen’: huishouden, school en buurt. We hebben deze drie omgevingen gekozen tijdens een ontwerpbijeenkomst met partners. Deelnemers van die bijeenkomst vertelden dat het samenwerken op verschillende niveaus plaatsvindt en dat ook de mogelijke rol van de leidende principes daarmee samenhangt. Bijvoorbeeld in concrete vragen rondom de hulp die een gezin nodig heeft of in vraagstukken die zich voordoen in de samenwerking op school of in een buurt. We hebben deze verschillende omgevingen vooral gebruikt om te beslissen wie we wilden interviewen. Voor het regelen van gesprekken met professionals werkzaam in een wijk, rondom een school en rondom enkele huishoudens hebben we gebruik gemaakt van het netwerk van onze partners. We hebben hierbij gezocht naar casussen die ons echt helpen om zicht te krijgen op de werking van leidende principes. We zijn uitgekomen bij de wijk West, een vmbo-school en drie huishoudens.

School

De school waar interviews zijn gehouden is een vmbo-school in Utrecht met ongeveer 500 leerlingen. De school is gekozen op suggestie van enkele partners die hebben meegedacht over het ontwerp van de Kritische Blik. Rondom de school is gesproken met een coach, buurtteam-medewerker, orthopedagoog, zorgcoördinator, rector, jeugdarts, jeugdverpleegkundige, leerplichtambtenaar en een begeleider passend onderwijs. Vanwege privacy-redenen is gekozen de naam van de school niet in dit rapport te vermelden.

West

De wijk West is gekozen omdat in de wijk veel diversiteit is in bevolkingsopbouw, type huishoudens en culturele achtergrond. Het rapportcijfer dat inwoners aan de sociale cohesie geven is hoger dan het gemiddelde in Utrecht, evenals het algemeen buurtoordeel. Specifiek in het sociaal domein is te zien dat relatief veel mensen in de wijk West hulp in de huishouding ontvangen. Dit blijkt uit de jaarlijkse inwonerenquête van de gemeente Utrecht. Rondom het thema ‘wijk’ is gesproken met een sociaal makelaar, buurtteammedewerkers, huisarts, medewerker van het gezondheidscentrum, een jongerenwerker, directeur van een basisschool, een medewerker van Sport-Utrecht, een vrijwilliger, Wishing Well West, Landhuis in de Stad en de Voorkamer.

Huishouden

Rond het thema ‘huishouden’ hebben we drie inwoners gevonden die bereid waren om geïnterviewd te worden over hun persoonlijke situatie. Deze inwoners hebben zelf een lijstje gemaakt van belangrijke professionals en vrijwilligers om hen heen. Wij hebben deze mensen benaderd voor een interview. Iedereen wilde hieraan meewerken. Er zijn twee interviews niet doorgegaan door ziekte. Er is gesproken met de inwoners zelf, een werkmatcher, de directeur van een basisschool, een sociaal raadslid, de vrijwillige buddy's van twee van de inwoners, een fysiotherapeute, wijkverpleger en een buurtteammedewerker.

Het interview

Elk onderzoeksduo interviewde elkaar én interviewde samen nog één tot drie professionals uit het veld. Het doel was om informatie op te halen, maar vooral ook om van elkaar te leren en kennis en ervaringen uit te wisselen. We vroegen naar concrete situaties: één ‘mooi voorbeeld’ en één ‘vastloop-moment’. In deze concrete verhalen en anekdotes zat enorm veel rijkdom. Achteraf zeiden meerdere interviewers: “Dit soort gesprekken moeten we veel vaker met elkaar voeren!” Een andere interviewer zei zelfs: “Ik ga dit gewoon een paar keer extra uitprinten en deze vragen aan mijn eigen collega’s stellen!”

Citaten van onderzoekers

Wat ik het meest bijzonder vond aan de interviews is...

- ... de tijd hebben om met elkaar te delen hoe je je werk ervaart en welke uitgangspunten en waarden belangrijk voor je zijn.
- ... de eerlijkheid
- ... de prettige energie die ontstond doordat we elkaar vonden op waarden – dat verbindt dieper dan meningen of acties.
- ... de openheid en betrokkenheid van geïnterviewden.
- ... andere collega’s ontmoeten en uitwisselen.
- ... de betrokkenheid met de doelgroep.

“Laten we een interviewbingo organiseren zodat we elkaar vaker spreken. Dit is zo belangrijk! Dit moeten we niet éénmalig doen.”





Hiernaast vind je een deel van het interview dat we gebruikten bij de Kritische Blik. Gebruik het vooral als je zelf zin hebt om iemand eens te bevragen.



Een moment waarop je in samenwerking het verschil maakte

Kies een 'mooi voorbeeld':

Een concreet moment waarin je met een of meer partijen op zo'n manier samenwerkte dat je echt het gevoel had dat je een verschil kon maken. Een moment waar je positief op terugkijkt en waar je energie van kreeg – hoe klein ook.

- Schets de situatie kort (wie, wat, waar).
- Wat deed je of wat deden anderen in die situatie (met name: wat deed je/deden jullie wat werkte)?
- Wat was het effect van jouw eigen handelen of dat van anderen (op jezelf, op anderen, op het werk, de cliënt...)?
- Wat kunnen we uit deze situatie leren over wat goed werkt om in samenwerking een verschil te maken? Wie of wat maakte dit mogelijk? Met andere woorden: wat zijn bouwstenen voor succes?

Werkende elementen

In alle interviews hebben we gevraagd naar een ‘mooi voorbeeld’ waarin de geïnterviewde het verschil gemaakt heeft in een samenwerking. De onderzoekers hebben tijdens de duidingsses-sies samen met de commissie deze voorbeelden gelezen en geanalyseerd. Hieronder beschrijven we de belangrijkste inzichten, en de bouwstenen van dit succes: de ‘werkende elementen’.

Bevindingen

We zien twee soorten voorbeelden: een bijzondere oplossing voor een cliënt en een nieuw gezamenlijk initiatief.

Een bijzondere oplossing voor een inwoner

Terugkerend thema in deze voorbeelden is maatwerk. Er is door betrokkenen goed gekeken naar het persoonlijke verhaal van de inwoner. De situaties zijn vaak ingewikkeld. Om een oplossing te vinden die passend is, is out-of-the-box gedacht in plaats van in standaard aanbod. Het succes van de voorbeelden lijkt te zitten in de persoonlijke, unieke oplossing. Professionals denken in de voorbeelden na over wat hun rol is, maar kiezen er vervolgens toch voor om iets te doen wat daar eigenlijk niet helemaal bij past. Omdat het in het belang van de inwoner is. En omdat het nodig is.

Voorbeeld: Een gezin dat in een lastig parket zat omdat een van de kinderen ernstig ziek was, kon niet uit de voeten met de standaard mogelijkheden (zoals leerlingenvervoer). Uiteindelijk bleek een bakfiets dé oplossing om de jonge kinderen van het AZC naar taalles en het ziekenhuis te brengen.

Een nieuw gezamenlijk initiatief

In deze voorbeelden gaat het over initiatieven waarin iets nieuws is opgezet of iets op een nieuwe manier georganiseerd is. Door de nieuwe aanpak of het nieuwe initiatief lukt het om de situatie van een groep inwoners te verbeteren. Hierbij werken inwoners en professionals van verschillende organisaties met elkaar samen.

Voorbeeld: Een buurtteammedewerker organiseert met de sociaal makelorganisatie een koffie-inloop bij een buurthuis. De buurtteammedewerker beschrijft dat dit eigenlijk niet bij zijn rol past, maar dat het voor zijn eigen werk wel erg belangrijk bleek. Inwoners kregen door de koffieochtend meer sociale contacten en hadden minder behoefte aan ondersteuning door het buurtteam.

Wat ons opvalt is dat er alleen *bijzondere* voorbeelden genoemd worden. We lezen eigenlijk geen verhalen die gaan over de normale gang van zaken of het dagelijks werk. We denken dat dit komt omdat iets bijzonders meer voldoening geeft dan ‘business as usual’. Daardoor blijft het je meer bij. Natuurlijk heeft het ook te maken met de vraagstelling (‘vertel over een moment dat je echt het verschil maakte’).

We vroegen de geïnterviewden na het delen van het mooie voorbeeld ook in hoeverre de leidende principes een rol speelden in die specifieke situatie. Alle principes werden hoog gescoord in deze voorbeelden en er zat geen groot verschil tussen de principes. Ook viel op dat niet iedereen even bekend was met de leidende principes. De meeste professionals die op de school werkten kenden de principes

niet. Als zij het lijstje met principes zagen, konden zij zich er wel grotendeels in vinden. Het merendeel van de beleidsmedewerkers, buurtteammedewerkers en leerplichtambtenaren kenden de leidende principes goed, ook al gebruikten ze soms net wat andere

woorden. In de interviews met inwoners bleek dat zij niet goed begrepen wat er precies bedoeld werd met de verschillende principes. De interviewers probeerden de principes uit te leggen of in andere woorden te beschrijven, maar dit bleek soms nog lastig.

WERKENDE ELEMENTEN

Hieronder beschrijven we zes werkende elementen.

Hier moeten we iets mee: gedeelde urgentie en eigenaarschap

Uit de voorbeelden werd duidelijk dat de betrokkenen zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor het probleem én de oplossing. Het lukt in de voorbeelden om het grotere belang van inwoners voorop te stellen. Dit vraagt van de verschillende organisaties en mensen dat zij hun eigen invalshoek of methodiek los kunnen laten. Dit betekent ook dat de verschillende betrokkenen duidelijk voor ogen hebben wat het uiteindelijke doel is. We bespraken dat dit pas lukt als je goed met elkaar praat over wat je wilt bereiken, omdat de eigen doelstellingen van de betrokken organisaties van elkaar kunnen verschillen. Het is belangrijk dat er gesproken wordt over wat jouw rol is en waar jij je verantwoordelijk voor voelt. Op die manier kun je bespreken wat 'doen wat nodig is' in die situatie inhoudt, voor jezelf en voor de groep. Zo ontstaat een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid. Uit de goede voorbeelden kwam naar voren dat er met de belangrijke partners een gezamenlijke urgentie werd gevoeld. Eigenlijk was voor iedereen snel duidelijk dat er een probleem was waar iets aan gedaan moest worden.

Voorbeeld: Er werd op een bepaalde busroute overlast veroorzaakt. Een groep leerlingen was hierbij betrokken. Hoewel de precieze verantwoordelijkheden niet duidelijk waren, is op initiatief van school een groep betrokkenen (waaronder busmaatschappij, jongerenwerk, ouders en school zelf) bij elkaar gekomen. Zij waren allen heel bereid om mee te werken. De afspraken die zij samen maakten hadden als resultaat dat de overlast snel afnam.

"Als je je kwetsbaar opstelt nodig je anderen in de samenwerking ook uit om dingen anders te doen."

We kennen elkaar: (fysiek) nabij

Elkaar kennen en vertrouwen blijken belangrijke randvoorwaarden voor de goede samenwerking. Dit gaat over het kennen van elkaars (persoonlijke) kwaliteiten en weten wat je van elkaar kan verwachten. Dit wordt makkelijker gemaakt door fysieke nabijheid.

Voorbeeld: Op school wordt ervaren dat de samenwerking met het buurtteam goed is, doordat het buurtteam op school aanwezig is. Over en weer weten school en buurtteam elkaar goed te vinden en zij weten wat zij aan elkaar hebben. Dit heeft als effect dat zaken snel worden opgepakt en snel overgedragen en losgelaten kunnen worden. Terwijl er bij partners die meer op afstand staan overtuigingskracht en motivatie nodig is om te proberen een medewerker te betrekken bij een probleem. Daarmee gaat tijd en energie verloren.

De geïnterviewden gaven voorbeelden waaruit bleek dat er door betrokkenen was geïnvesteerd in de samenwerking en in elkaar. Er was nieuwsgierigheid naar elkaar. Heel concreet werd dat in het voorbeeld waar een doorbraak in de samenwerking tot stand kwam doordat iemand het initiatief nam om een mailconversatie met een grote groep te stoppen, door persoonlijk contact te zoeken.

We pakken aan: energie en enthousiasme

In de goede voorbeelden komt naar voren dat er snel en met veel energie een probleem is aangepakt. De mensen die iets voor elkaar kregen wilden iets bereiken en namen initiatief. Ze gingen er echt voor. Er spreekt passie en enthousiasme uit. Een geïnterviewde beschrijft hoe belangrijk het is om – als je iets voor inwoners organiseert – aan te sluiten bij de energie van mensen. Energie en enthousiasme motiveert ook anderen om een extra stap te zetten.

Voorbeeld: Een leerplichtambtenaar sprong, toen leerling X. een afspraak miste, direct in de auto om hem thuis op te zoeken. Door deze actie kreeg zij echt contact met de leerling, en konden ze samen een passende oplossing zoeken. Als ze gemaild of gebeld had was dat niet gelukt.



We reflecteren en spreken elkaar aan

In de goede voorbeelden denken professionals bewust na over 'doe ik het goede?'. We zagen in veel voorbeelden terug dat de samenwerking tot een goed resultaat leidde als er ook ruimte was om uit te spreken dat het minder gaat. Om dat te kunnen doen is vertrouwen tussen de partijen belangrijk en dat men elkaar als gelijkwaardige partners ziet. In de situaties dat dit goed ging, was er begrip voor de situatie van de ander en werden er vragen gesteld in plaats van oordelen geveld. Geïnterviewden vertelden dat er lef nodig is om iemand aan te spreken buiten je organisatie.

We zijn écht in gesprek

Dit gaat vooral over goed luisteren én zorgen dat iemand zich gehoord voelt. Dit werkende element werd door cliënten zelf benoemd. Zij hebben allen ook ervaringen dat hun verhaal niet serieus genomen werd. In de succesvoorbeelden kregen ze wel het gevoel dat zij echt gehoord werden. Ook hulpverleners benadrukken dat er een verschil is tussen luisteren en je gehoord voelen.

Voorbeeld: Een mevrouw is blij dat de vrijwilliger die haar helpt echt zijn best doet om haar te leren kennen. Hij is dichtbij en makkelijk benaderbaar. Hij pakt de zaken op die voor haar belangrijk zijn, zoals het op orde hebben van haar administratie, omdat hij weet dat dat de dingen zijn waar zij zich zorgen over maakt.

We zijn creatief en flexibel

In de goede voorbeelden vinden professionals flexibiliteit in de regels. Zij maken bewuste afwegingen: zij kennen de regels en de kaders en maken de keuze om af te wijken. Soms kiezen zij voor een snelle bypass, soms om het systeem aan te passen (kost meer tijd). We zagen weinig voorbeelden waarin dit allebei lukt (individuele uitzondering én leren voor het systeem). Randvoorwaarden voor deze flexibiliteit met de regels is het hebben van een brede blik op wat er speelt (en wat mogelijke oplossingen zijn) en gezond boerenverstand. Ook creativiteit leek een belangrijk onderdeel van het succes. In een paar voorbeelden ging dit over het creatief informatie delen met partners.

Voorbeeld: Bij de aanpak van racistische spreekkoren bij FC Utrecht begon het jongerenwerk met de positieve kant van dit probleem: de clubliefde van de jongeren. Door vanuit dat perspectief te beginnen was er veel meer creativiteit mogelijk en is een passende oplossing bedacht. De geïnterviewde professionals ervoeren de ruimte om dit te doen.

Belemmerende elementen

In elk interview hebben we ook om een voorbeeld gevraagd dat de betrokkenen graag anders hadden gezien. Het lukte in alle interviews om zo'n voorbeeld te vinden en te beschrijven. In deze voorbeelden van situaties waarin de samenwerking vastliep, is er tijd en energie verloren gegaan aan overleg en geregel. Hierdoor kwam de uiteindelijke oplossing langzaam (soms té langzaam) tot stand. Ook deze voorbeelden lezen en analyseerden we samen met alle onderzoekers tijdens de duidingssessies. In deze gesprekken kwamen we samen tot een lijst van 'belemmerende elementen'.

Bevindingen

We zien twee soorten 'vastloopsituaties' (net als bij de werkende elementen): voorbeelden die gaan over een persoonlijke situatie van een inwoner en voorbeelden die gaan over de samenwerking tussen organisaties.

Over het algemeen valt ons op dat de interviews rondom het thema 'wijk' meer gaan over samenwerking tussen organisaties. Terwijl de interviews rondom het thema 'huishouden' en 'school' vaker gaan over persoonlijke situaties en hulptrajecten van een inwoner of leerling.

In de voorbeelden die over een specifieke inwoner gaan zien we een patroon. Door de belemmeringen ontstaat er een neerwaartse spiraal.

1. Er verandert iets in de persoonlijke situatie waardoor er meer of andere hulp nodig is dan er tot dan toe was.
2. Er is niet direct een passende oplossing voorhanden, bijvoorbeeld omdat de situatie erg ingewikkeld is. Of er is wel een passende oplossing, maar die komt door gebrek aan capaciteit niet snel genoeg van de grond.
3. Er wordt door de betrokken professionals nog wel gecommuniceerd over de inwoner en wat die nodig heeft, maar niemand weet wie er nu aan zet is, waardoor het proces stil ligt.
4. Er worden tussen de professionals onderling verwijten gemaakt. De relatie raakt verstoord en er is wantrouwen.
5. Het duurt té lang voor er passende hulp is. Dit heeft tot gevolg dat een inwoner stil staat, of achteruitgaat. Soms ontstaat er een crisis of verliest de betrokken inwoner het vertrouwen in professionals. In een aantal voorbeelden leidt dit tot het mijden van hulp.

Vastloop-momenten waar meerdere organisaties bij betrokken zijn hebben een aantal kenmerken die we bij veel voorbeelden terugzien:

- Een initiatief komt niet tot stand, niemand pakt de regie.
- Organisaties zien elkaar niet als partner, maar als concurrent.
- Op managementniveau wordt wel nagedacht over de samenwerking met een partij en informatiedeling, maar professionals weten niet wat te doen. Er is onduidelijkheid over rollen.

Niet geheel verrassend zien we dat de leidende principes over het algemeen laag gescoord worden in deze voorbeelden. Wel valt op dat er redelijk wat casussen zijn waarin er slechts één principe laag gescoord wordt. Het zijn dan echter telkens verschillende principes die laag gescoord worden.

BELEMMERENDE ELEMENTEN

Hieronder beschrijven we zes belemmerende elementen.

Gebrek aan daadkracht

Wanneer een oplossing niet direct voorhanden is, ontstaat er kans op het 'omstanderssyndroom' waarbij niemand meer weet wie er in de lead is. Mensen 'leggen zich neer' bij de situatie. Het ontbreekt op dat moment dan aan daadkracht om de casus weer op te pakken, of aan daadkracht om het gesprek over het proces te voeren ("we lopen vast") in plaats van de inhoud.

Voorbeeld: Het gaat slecht met een jongen, die op dat moment hulp krijgt van zorgaanbieder A. Zorgaanbieder A. geeft aan dat er systeemtherapie nodig is, maar dat zij dit niet kunnen bieden. De jeugdarts verwijst de jongen daarom naar zorgaanbieder B., deze verwijst door naar zorgaanbieder C. Zorgaanbieder C. verwijst vervolgens weer terug naar zorgaanbieder A., waarmee de cirkel rond is. Pas na 4 maanden start de jongen uiteindelijk met zijn nieuwe behandeling.

De systeemwereld is overweldigend

Het valt op dat in situaties waarin de samenwerking vastloopt geen ruimte wordt ervaren om af te wijken van procedures en regels. Doordat iedereen het probleem vanuit zijn eigen expertise en kaders benadert, is er geen uitzicht op een oplossing voor het geheel. Dit geldt vooral voor situaties die ingewikkeld zijn, waardoor er geen pasklare oplossing is.

Voorbeeld: Een jongen die bij zijn moeder woont, krijgt ruzie met haar en raakt daardoor dakloos. Hij kan niet terecht bij het team dat bedoeld is voor dak- en thuislozen. Hij staat namelijk nog ingeschreven op het adres van zijn moeder. Formeel is hij daarom niet dakloos. Zonder succes is deze jongen door verschillende zorgaanbieders doorverwezen.

Discontinuïteit en gebrek aan capaciteit

Sommige situaties lopen vast vanwege personele wisselingen, reorganisaties of vanwege de afwezigheid van hulpverleners door ziekte of vakantie.

Voorbeeld: een leerling heeft thuis problemen. Daarom wordt specifieke hulpverlening ingeschakeld. Doordat dit traag wordt opgepakt door de zorgaanbieder naar wie de leerling is doorverwezen escaleert de situatie. Medewerkers van de school krijgen vaak te horen dat er weinig personeel is bij deze zorgaanbieder en dat medewerkers op vakantie zijn. Daardoor worden afspraken niet nagekomen. De melding blijft 3 maanden liggen.

Eigen perspectief vóór gemeenschappelijk maatschappelijk belang

In een aantal situaties die vastliepen hielden organisaties of organisatieonderdelen vast aan hun specifieke agenda of deelbelang. Het lukt niet goed om samen naar het grotere, gemeenschappelijke belang te kijken: namelijk om de inwoner zo goed mogelijk te helpen of om de situatie in de wijk te verbeteren.



Foto: Sietse Brouwer

Knellende principes

Er wordt verschillend gekeken naar wat de leidende principes precies betekenen. In sommige voorbeelden worden de principes zo letterlijk opgevolgd dat ze elkaar in de weg zitten, of dat het tot een onwenselijke uitkomst leidt.

Voorbeeld: een mevrouw wil graag thuis geholpen worden door hulpverleners. Vanuit het leidende principe 'leefwereld centraal' en 'zo nabij mogelijk' organiseren de betrokken hulpverleners dit precies zoals mevrouw wil. Alle hulp komt thuis. Het onbedoelde gevolg is dat mevrouw niet meer buiten komt en zich eenzaam voelt omdat ze enkel nog hulpverleners ziet.

Andere deelnemers vertellen juist dat zij op een flexibele manier omgaan met de leidende principes en dat hen dit helpt. Eén van de interviewers beschrijft de principes als een 'stok achter de deur' om een argument kracht bij te zetten, als er iets gebeurt dat niet in het belang van inwoners is.

(Fysieke) grenzen

In veel vastloop-momenten spelen 'grenzen' een rol: de fysieke grenzen van een wijk, de grenzen van een organisatie of de grenzen van een wet. Regelmatig leiden deze grenzen tot onduidelijkheid over rollen of gesteggel over wie (financieel) verantwoordelijk is voor de oplossing.

Voorbeeld: Een oudere mevrouw heeft een fysiotherapeute die wekelijks bij haar thuiskomt. Omdat de praktijk van de fysiotherapeut in een ander postcodegebied zit dan de huisartsenpraktijk van mevrouw, kennen huisarts en fysiotherapeut elkaar niet. Hierdoor is het lastig om informatie uit te wisselen en verloopt de samenwerking stroef. Dit gaat uiteindelijk ten koste van de mevrouw om wie het gaat.

Vragen voor de toekomst

Met welk principe ga je aan de slag?

We hebben alle professionals gevraagd welk leidend principe zij de komende tijd in hun werk meer aandacht willen geven. Bijna iedereen heeft deze vraag beantwoord. Sommige mensen gaven aan dat ze met meer dan één leidend principe aan de slag willen. Hieronder kun je zien welke principes het meest populair waren.

Leidend principe	Aantal keer
Leefwereld centraal	23
Doen wat nodig is	18
Uitgaan van mogelijkheden	17
Eenvoud	13
Ruimte voor de professional	10
Zo nabij mogelijk	8

Waarom dit principe?

Leefwereld centraal is het leidend principe dat de professionals het meest noemen. Als beweegreden noemen zij bijvoorbeeld dat ze echt uit willen gaan van de vraag of behoefte van de inwoner. Hier moeten we bewust tijd en ruimte voor maken. Nu denken we nog te snel in systemen of vanuit de eigen organisatie. Of we denken als professional vanuit de schoolcultuur of 'vreedzame school'. Maar dat botst soms met de cultuur op straat waar kinderen mee te maken hebben. Doen wat nodig is wordt ook vaak genoemd. Professionals lichten toe dat zij meer uit willen gaan van de vraag van de inwoner. Dit principe helpt hen de inwoner/leerling/cliënt centraal te stellen. Maar doen wat nodig is kan ook betekenen dat professionals niet te lang willen wachten met actie ondernemen, of door



willen pakken als resultaat uitblijft. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat dit principe ook kan betekenen dat je er zo nu en dan voor moet kiezen om achterover te gaan zitten en iets te laten gebeuren. Professionals geven ook vaak aan dat zij met uitgaan van mogelijkheden aan de slag willen. Zij noemen bijvoorbeeld dat we ons bewust moeten zijn en blijven van het feit dat het leven van mensen voor wie we het doen vaak complex en moeilijk is. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat het helpt om in complexe casuïstiek te bepalen wat je startpunt is. Vanuit daar moet je beginnen met je inzet.

De andere leidende principes worden iets minder vaak genoemd, maar ook in deze gevallen geven de professionals mooie motivaties waarom zij met deze leidende principes aan de slag willen. Hieronder geven we enkele voorbeelden.

- **Eenvoud:** We maken de zaken nu vaak veel te ingewikkeld. Het kan simpeler. Bijvoorbeeld de toegang tot andere instanties kan laagdrempeliger (zoals van het ene buurtteam naar het andere bij een verhuizing). Privacywetgeving noemen professionals ook als belemmering voor eenvoud.
- **Ruimte voor de professional:** Stilstaan, en echt even de tijd nemen om de situatie van inwoners in ogenschouw te nemen is ook een vorm van ruimte nemen. Het helpt professionals om inzicht te krijgen in dat wat nodig is.

- **Zo nabij mogelijk:** het lukt ons nu soms niet om zo nabij te zijn als de situatie eigenlijk vereist. Maar een andere professional geeft ook aan dat dichtbij geen doel op zich moet zijn...

Ideeën voor nieuwe leidende principes

De professionals konden tijdens het interview ook aangeven of ze nog een leidend principe willen toevoegen aan het bestaande lijstje. Dit levert een rijke oogst op van in totaal bijna 50 suggesties. We hebben deze ideeën geclusterd in vier thema's.

Toelichtingen die geïnterviewden geven zijn bijvoorbeeld:

- **Samen:** het is belangrijk dat je partners betreft, dat ieder zijn expertise inzet, dat professionals elkaar kennen, vinden, vertrouwen, en benutten. Als iedereen zijn eigen taak goed uitvoert bereik je alsnog minder dan als je het samen doet.
- **Communicatie en afspraken:** dezelfde taal spreken betekent niet dat je elkaar begrijpt. Intenties zijn vaak goed, maar niemand neemt leiding of initiatief. Een andere geïnterviewde geeft aan dat het ook richting de inwoner belangrijk is dat hij weet wat hij kan verwachten.
- **Vraaggericht:** doen wat nodig is betekent niet zomaar aan de slag gaan. Maatwerk betekent dat je goed gaat kijken wat nodig is, zo geven geïnterviewden aan.
- **Out-of-the-box denken:** we denken nu nog te vaak vanuit kaders. Echt doen wat nodig is vraagt dat we hier buiten kunnen denken. Een andere geïnterviewde geeft aan dat er niet altijd één standaard oplossing is. Het is een creatief proces waarbij je niet altijd van te voren weet waar je uitkomt.

Thema	Aantal keer	Voorbeelden van nieuwe principes
1 Samen	12	samenwerken, gezamenlijkheid, samen doen wat nodig is, als we het samen doen bereiken we meer, gezamenlijke verantwoordelijkheid
2 Communicatie en afspraken	8	duidelijkheid, duidelijke en goede communicatie, helderheid over wat je wel en niet van elkaar kunt verwachten, verantwoordelijkheid en regie nemen en verantwoordelijkheid laag in de organisatie
3 Vraaggericht/ Uitgaan van de cliënt	7	vraaggericht werken, uitgaan van de cliënt, oog voor verschil, eigen regie voor de cliënt, mens/kind centraal
4 Out-of-the-box werken	4	creativiteit, buiten de lijnen denken, out-of-the-box denken en de grenzen van wetgeving zoeken

Naast deze clusters zijn er ook nog een heel aantal lastig te clusteren suggesties gedaan. Om enkele te noemen: gelijkwaardigheid, wederkerigheid, transparantie, ruimte voor het onderbuikgevoel, radicale openhartigheid, professionele empathie, kijk om je heen, respect voor de leugen, energie.

De opbrengst hebben we uitgebreid besproken tijdens de duidingssessies met alle onderzoekers. In de drie gesprekken kwamen veel van dezelfde thema's terug. In de opsomming hieronder beginnen we steeds met een 'vraag voor de toekomst': waar zouden we de komende periode over na moeten denken? Maar we noemen ook al eerste bouwstenen voor antwoorden die tijdens de duidingssessies aan bod kwamen.

- **Hoe kunnen we omgaan met de grenzen in het sociaal domein?**

Er zijn nieuwe grenzen ontstaan in het sociaal domein. Grenzen zullen er ook altijd zijn. Denk bijvoorbeeld aan grenzen tussen wijken, tussen wetten en tussen organisaties. Deze grenzen belemmeren soms het werken vanuit de leidende principes. In de duidingssessie komen we samen toch tot de constatering dat de leidende principes juist kunnen helpen om te gaan met deze onvermijdelijke grenzen.

- **Hoe zorgen we dat we als professional breed blijven kijken?**
Het gewone leven van jongeren, inwoners en cliënten staat centraal. Niet 'zorg' of 'ondersteuning'. Kansen liggen in het benutten van inzet van bijvoorbeeld vrijwilligers of laagdrempelige activiteiten in de buurt, het inzetten van het netwerk van de inwoner en het verbinden van domeinen. Maar ook in het zicht krijgen op de vraag achter de vraag.
- **Hoe zorgen we dat we steeds met elkaar in gesprek blijven en continu met en van elkaar leren?**
Soms komen we vast te zitten en wordt hulpverleners of ondersteunen 'aanmodderen'. Collega-professionals houden zich niet aan afspraken. Of we hebben verschil van mening over dilemma's als ingrijpen versus toekijken of regie bij de inwoner laten versus overnemen. Het gesprek hierover aangaan is lastig. Maar het gesprek opent de mogelijkheid tot het geven van signalen, tot problemen delen en tot leren. We constateerden dat de leidende principes een goed uitgangspunt zijn voor gesprek: deze kunnen steeds met elkaar 'geladen' worden. Wat betekenen ze voor mij? Wat betekenen ze voor jou? En wat betekent dat concreet voor de casus waar we nu mee aan de slag gaan?

De leidende principes gaan pas werken als professionals de principes omzetten in houding en gedrag



Foto: Claire Bontje

- **Hoe creëren we een gevoel van gezamenlijkheid?**
‘Samen’ geeft energie, zo bleek ook uit de gesprekken tijdens de duidingssessies. Samen met de cliënt en/of samen met collega-professionals kun je echt stappen zetten. Het betekent ook dat je kunt kijken wie waar goed in is en elkaar dus ook beter kunt benutten. En ‘samen’ is een antwoord op versnipperd werken. Dit vraagt ook dat je het gesprek aangaat over wat er nodig is en wie wat oppakt.
- **Hoe kunnen we balans vinden tussen heldere rollen en verantwoordelijkheden versus de energie van de professionals?**
Helderheid over rollen en verantwoordelijkheden is belangrijk. Tegelijkertijd geven professionals aan dat ‘het verschil maken’ en net die extra stap zetten energie geeft. Het risico is dat door deze actieve houding onderliggende systeemfouten niet worden opgelost.

- **Hoe kunnen we de leidende principes echt gaan ‘leven’?**
De leidende principes gaan pas werken als professionals de principes omzetten in houding en gedrag. Met andere woorden: als zij ze echt gaan leven. Openheid, kwetsbaarheid en lef zijn belangrijke voorwaarden voor het gezamenlijk leren en verbeteren. En daarmee ook voor het gesprek waarvan hierboven het belang wordt genoemd.
- **Hoe kunnen we de leidende principes breder verspreiden?**
Het helpt als we dezelfde taal spreken. En als we de principes kunnen gebruiken als ‘ijkpunt’ om met elkaar in gesprek te gaan, ook en misschien wel vooral als het lastig wordt. We merkten nu dat nog lang niet alle professionals de principes kennen, of dat ze soms nog weinig betekenis hebben.

De visitatiecommissie

Partnerschap versterken en vernieuwen: samen in beweging blijven

Als visitatiecommissie zijn we afgelopen week volop in gesprek gegaan. We luisterden naar podcasts, lazen werkdocumenten, bezochten websites en deden actief mee in de duidingssessies waar de interviewers hun verhalen deelden en analyseerden. We spraken mensen vanuit het bestuur en de organisatie van de gemeente Utrecht, enkele ervaringsdeskundigen en bestuurders en professionals uit organisaties waarmee Utrecht samenwerkt op het gebied van zorg, welzijn, sport en onderwijs in de stad. Zo kregen we beeld en gevoel bij de manier waarop het werken aan partnerschap vorm krijgt en hoe de leidende principes daarin een rol hebben.

We kregen de vraag mee: “Hoe krijgen de leidende principes in de praktijk vorm en betekenis en dragen zij daadwerkelijk bij aan het behalen van onze maatschappelijke ambitie?”. Hierbij concentreerden we ons vooral op het partnerschap in de praktijk. Het ging minder over hoe dat dan doorwerkt in de uiteindelijke ambities, in de zin van bottom line resultaten. We constateren over de gehele linie wel dat mensen er vertrouwen in hebben dat deze manier van werken bijdraagt aan betere resultaten in de stad. Wat ontdekten we nog meer?

In dit stuk staan we stil bij de vraag hoe men in het algemeen kijkt naar het opgebouwde partnerschap en de rol die de leidende principes daarin hebben. Vervolgens komen de werkende elementen en eventuele belemmeringen aan bod. Op basis van dat beeld kijken we vooruit: wat zou een mooie volgende stap kunnen zijn?

Partnerschap en principes

Over het algemeen spreken mensen uit dat ze tevreden zijn over het partnerschap en de manier waarop dat in de afgelopen jaren is ontwikkeld. Uitgedrukt in een cijfer ligt hun oordeel vaak rond de 7,5 - 8. Bijvoorbeeld omdat:

- “je altijd het gesprek kunt voeren met elkaar, ook als het moeilijk is.”
- “je mee kunt denken over die gezamenlijke maatschappelijke ambitie en er naar je wordt geluisterd.”
- “er een basis van vertrouwen is, en dat werkt prettig”
- “we echt stappen hebben gezet, we werken echt anders in de stad dan een paar jaar terug, meer outreachend.”
- “het in Utrecht zoveel beter gaat dan in andere gemeenten – daar praten mensen wel over co-creatie en werken vanuit de cliënt, maar blijft het vaak bij woorden, hier doen we het echt, proberen het *echt*.”



De leidende principes zijn voor iedereen herkenbaar en de onderliggende manier van werken lijkt daarmee al vrij goed ingebed. In de interviews spraken we meerdere mensen die de leidende principes sterk doorleven en het gedachtengoed ook echt actief uitdragen. Een leidinggevende vertelde bijvoorbeeld: “Ik gebruik de principes bewust in het werk. Meestal allemaal, soms springt er eentje uit. Laatst zag ik bijvoorbeeld een voorstel van nieuwe collega’s dat ik vrij complex vond en dan neem ik meteen de kans om in gesprek met hen het principe van eenvoud eruit te lichten.” En we ontmoetten ook mensen die er minder bekend mee zijn, de principes niet allemaal konden noemen - of zelfs helemaal *niet* - maar wel zijn ingestapt op de manier van werken waar de principes voor staan: werken vanuit partnerschap, in co-creatie, en met het oog op wat nodig is voor mensen in de stad. Zo vertelde een ervaringsdeskundige: “ik kende ze eigenlijk nog niet, maar toen ik ze voor dit interview las, herkende ik ze meteen in de manier waarop de gemeente werkt.”

Ook bij de duidingssessies met de professionals deed zich dit fenomeen voor. Het lijkt erop dat de principes zijn ingebed in de manier van werken, maar niet op een manier dat iedereen ‘ze uit het hoofd kent’: niemand kan de zes principes ‘opdreunen’. Ze krijgen meer op een organische en natuurlijke manier een invulling. Dit geeft ons het idee dat het is gelukt om het werken volgens de principes te verspreiden zonder ze op te leggen. Deels is er ook sprake van inmiddels meer algemeen geldende waarden in het sociale domein in Nederland die door veel professionals gedeeld worden. Dat helpt de beweging ongetwijfeld.

Als we nog iets meer inzoomen op het *bewust werken met de principes* zien we nuanceverschillen tussen:

- mensen die er bij de 'oerknal' in 2015 bij waren en mensen die later aansloten, bijvoorbeeld omdat ze later in Utrecht kwamen werken, of hun organisatie nog nieuw is.
- leidinggevend en ambtenaren van team Meedoen naar vermogen (Wmo) en team Jeugd, zorg en veiligheid (Jeugdwet) enerzijds, en mensen van de buurtorganisaties en collega's in andere domeinen (sport, cultuur, onderwijs,...) anderzijds.
- verschillende afdelingen binnen de gemeente-organisatie: collega's in sociaal domein staan er logischerwijs anders in dan mensen in afdelingen als huisvesting, ICT of ruimte.

Sommige mensen doorleven de principes (al) meer dan anderen. En sommigen werken er meer expliciet mee of geven ze bewuster door dan anderen. De verschillen komen naar ons idee niet door een fundamenteel andere manier van kijken en werken, maar meer door factoren als:

- hoe lang men al werkt met de principes, en hoe bewust de afspraak of keuze op dat gebied is geweest. Mensen die het bij wijze van spreken zelf bedacht hebben, of in elk geval daarbij waren (pioniers van het eerste uur uit WMO of Jeugd), of er doelbewust op ingetkend hebben en er al langer mee werken (Buurtteamorganisatie Sociaal, Lokalis) hebben een diepere binding met de principes, doorleven ze meer en kijken bijgevolg ook iets positiever naar het partnerschap dat inmiddels is opgebouwd dan mensen

Ons lijken de verschillen gezond, een teken van een vitaal systeem

die er nog maar korter bij zijn (nieuwe collega's, jonge organisaties als DOCK, Spoor030 en Koos) en/of er (nog) minder expliciet op 'gecontracteerd' zijn (het onderwijsdomein bijvoorbeeld).

- werkveld: de huidige leidende principes zijn sterk geschreven vanuit en voor het werken in het sociaal domein, voor andere werkvelden zoals huisvesting of ICT zijn deze principes niet altijd een-op-een toepasbaar of passend.

Ons lijken die verschillen gezond; een teken van een vitaal systeem. Deels zullen ze in de loop der tijd misschien verminderen, naarmate de ontwikkeling doorzet. Deels zullen ze ook blijven. Er zullen bijvoorbeeld altijd nieuwe mensen komen. En zoals een van de geïnterviewden het uitdrukte: "Je *wilt* ook niet dat alle onderdelen van de gemeente en alle partners van de gemeente op dezelfde manier werken. Opgaven en werkprocessen verschillen. De manieren van werken en organisatie-inrichting die daarbij horen dus ook."

We zien dat er niet een klein groepje duidelijke 'eigenaren' is dat de principes bewaakt of verspreidt. Er zijn meerdere ambassadeurs, op verschillende plekken in het systeem. Mensen die zich op een positieve manier hoeder voelen en voor de principes *staan*.

Werkende elementen

Als het gaat om mooie voorbeelden van werken volgens de principes, dan valt op dat de managers en bestuurders die we in de interviews spraken redelijk vaak voorbeelden noemden waar de principes *expliciet benoemd* en *benut* werden om het partnerschap vorm te geven. Bijvoorbeeld bij aanbestedingen of situaties waarin een conflict of vast-loopsituatie in de samenwerking ontstond. Pro-actief en gepland dus, maar ook spontaan en in reactie op incidenten. De principes vormen dan voor hen taal om het met elkaar te hebben over: hoe gaan we (weer) samenwerken?

- “We zijn nu rond beschermd wonen afspraken aan het maken met 16 regio-gemeentes. Daar halen we de principes er nadrukkelijk bij. De gesprekken gaan daardoor niet alleen over geld, maar ook over hoe we dat gaan doen met elkaar en vooral over de vraag: hoe gaan we de zorg zo goed mogelijk maken?”
- “Bij ons ontstond spanning tussen een paar buurtteams en W&I, toen vond ik het fijn dat ik kon refereren aan: uitgangspunt is dat we de leefwereld centraal stellen, kunnen we over onze praktische verschillen heen kijken en zien waar we uitkomen als we dat principe als vertrekpunt pakken?”

Zulke voorbeelden waren ook te horen bij de duidingssessies. Ook op de werkvloer spelen de principes soms *expliciet* een rol en worden ze bewust gebruikt om te bouwen aan partnerschap met collega's, of ondersteuning van een inwoner (denk bijvoorbeeld aan 'werken vanuit eigen mogelijkheden' of 'leefwereld centraal').



Er waren daarnaast, zeker op de werkvloer, ook heel veel voorbeelden waarin de samenwerking een mooi voorbeeld was van werken volgens de leidende principes, *zonder dat die ooit bewust genoemd werden*. Ze kregen dan meer impliciet vorm. En werden pas tijdens de interviews met terugwerkende kracht herkend (en dan vaak allemaal tegelijk).

Als werkende elementen vallen ons op:

- **Kompas, geen keurslijf.** Het is krachtig dat de principes expliciet zijn, dat ze taal bieden en tegelijk niet in beton gegoten zijn. Niemand kan ze allemaal in een adem opnoemen; er zijn voor verschillende situaties subtiele varianten waardoor ze eigen voelen voor de mensen in die setting; sommige organisaties hebben hun eigen lijstje met de principes in eigen woorden en er is beweging geweest in de principes ('regie' is vervangen door 'uitgaan van mogelijkheden'). Het is al met al gelukt om de manier van werken te verbreden zonder die te kopiëren.

Anders gezegd: er is in partnerschap gewerkt aan het ontwikkelen van partnerschap. Gesprek voor gesprek. Essentieel, zoals een van de leidinggevendenden zei: “ik hoorde laatst iemand van een andere gemeente zeggen dat ze nu deze aanpak ook willen ‘uitrollen’. Dat kan helemaal niet. Die combinatie van woorden klopt niet.” Partnerschap kun je niet opleggen, bedoelde ze, dat ontwikkel je samen. De leidende principes die daarbij horen dus ook. Die consistentie in intentie en aanpak is een belangrijke succesfactor. Een leidinggevende vertelde hierover: “we hadden een fase waar we iets te fanatiek bevechter werden van de principes. Dan krijg je mantra’s (‘eigen regie moet’) en weerstand daarop (‘hoezo?’) en gaat het gesprek uit het raam. Toen we weer meer nuance vonden ging het meteen beter.”

- **Organisch.** Voor het overgrote deel krijgt het bouwen aan de nieuwe manier van werken vorm door de principes expliciet in te zetten op natuurlijke, organische momenten in de samenwerking, zoals de start van een nieuw partnerschap of een ‘bumpy’ moment. Dan bieden ze taal om de situatie te ontstijgen en het gesprek over de samenwerking te voeren. Ze hebben dan meteen een functie en het gesprek erover is concreet en dichtbij.

Uiteindelijk maken in de samenwerkingsverhalen de mensen het verschil

- **Een geheel.** Er is op alle niveaus in het systeem, van raad tot werkvloer, consequent werk gemaakt van het werken volgens de principes, bijvoorbeeld door ze te verankeren in het werken met de raad en de wijze waarop die controle uitoefent, door er (letterlijk, maar vooral psychologisch) op te contracteren met buurtteam-organisaties – die het dan vervolgens weer delen met hun professionals, door nieuwe collega’s mee te nemen in het verhaal, door er met partners van buiten expliciet over te spreken.... Daardoor raken ze op alle niveaus ingebed. En wordt werken vanuit partnerschap steeds meer een ‘manier van doen’.
- **Inhoud.** De principes richten het gesprek op de inhoud, op hoe de zorg verleend gaat worden, of nog beter: op hoe je kunt bijdragen aan gezonde mensen, gezinnen, buurten en uiteindelijk zelfs: een gezonde, gelukkige stad. Ze maken dat het gaat over de vraag: ‘Hoe gaan we samenwerken zodat we ons uiteindelijke doel bereiken?’ Dat wordt door mensen gewaardeerd. In sommige duidingssessies en gesprekken kwam soms de vraag op: moet er een principe bij dat gaat over samenwerken op zich? Over het belang van reflecteren, bijvoorbeeld? Vaak stuitte dat dan direct op twijfels: “dat is absoluut belangrijk, maar als we dat tot principe verheffen, gaan we dan niet erover praten, in plaats van het doen? Leidt dat ons niet af van het nadenken over de inwoner of de wijk?” Dat zegt iets over hoe mensen waarderen dat de principes hen helpen de focus op een manier van werken te houden die voor inwoners en de stad het meeste gaat opleveren.



- **Herkenbaar en aansprekend als manier van werken** De set van principes spreekt mensen aan die graag en op een natuurlijke manier in partnerschap en co-creatie werken, met de leefwereld of bedoeling centraal. Ze vormen een logisch geheel en zijn intuïtief herkenbaar voor hen als geheel: er springen zelden principes uit, het gaat om het totaalpakket en waar dat voor staat. Geïnterviewden konden bijvoorbeeld slecht kiezen welke het belangrijkste is: “Als je echt wilt dat ik kies, zou ik denk ik voor ‘leefwereld centraal’ kiezen, want de rest volgt daar dan op.” Of: “Misschien.... als ik moet kiezen... dan denk ik ‘doen wat nodig is’, de anderen hangen daar eigenlijk ook aan vast”. De *manier van werken* spreekt aan. We spraken mensen die vanwege de principes gesolliciteerd hadden bij de gemeente, of alles op alles hadden gezet bij de aanbesteding om erop

aan te sluiten. Hiermee wordt de wijze van werken op een natuurlijke manier bestendigd, doordat gelijkgestemde mensen die komen versterken.

- **Mensen maken het verschil.** Uiteindelijk maken in de samenwerkingsverhalen de mensen het verschil. De visie en de principes geven een kader en een richting aan het handelen, uiteindelijk is het hun gedrag en houding die bepaalt of dat ook vorm krijgt: gaan ze het aan of niet? Nemen ze leiderschap wanneer dat nodig is, durven ze buiten de lijntjes te kleuren, zoeken ze anderen op, zijn ze nieuwsgierig, spreken ze waardering uit, stellen ze zich kwetsbaar op,...? *Dat* zijn factoren die het verschil maken. We hoorden voorbeelden van mensen die hun nek uitstaken, ego's opzij zetten, risico namen, moeite deden en energie erin staken. Het maakt daarbij niet uit of het gaat om een aanbestedingsprocedure voor de komende vier jaar, of het oplossen van een vraagstuk voor een cliënt in een buurtteam. We horen telkens dezelfde gedragskenmerken terug. Zoals een geïnterviewde zei: “Co-creatie vraagt dat we allemaal verantwoordelijkheid nemen. Gezamenlijk vraagstukken oppakken vraagt ook lef, kwetsbaar opstellen, zeggen ‘ik kan het nu niet alleen’... Zowel op het niveau van de bestuurders als de werkvloer is dit nodig.” En dan gebeurt het.

Belemmerende factoren

We spraken ook over momenten waarop partnerschap (nog) niet goed van de grond komt en welke rol de principes dan spelen. Dit zijn vooral verhalen over situaties waarin samenwerking stokt - bijvoorbeeld omdat belangen lastig bij elkaar te brengen zijn, er sprake is van schaarste of druk, van onduidelijke verwachtingen of uiteenlopende visies en meningen - *en dat vervolgens onbesproken blijft*. Niemand pakt initiatief om het te benoemen - het omstanderssyndroom krijgt mensen in de greep. Met als gevolg dat zowel irritaties, zorgen en verhoudingen onbesproken blijven, net als het verloop van het proces of mogelijke oplossingen. Het vastloophmoment wordt dan een patstelling, waardoor bijvoorbeeld een cliënt op een wachtlijst blijft staan, of men blijft vergaderen over een mogelijk project voor een wijk dat maar niet van de grond komt. Met soms als bijkomende schade dat het vertrouwen van inwoners in de hulpverlening schade oploopt en de verhoudingen tussen professionals verzuren. Niet het stokken van de samenwerking lijkt hier het probleem, maar het feit dat het niet opgepakt wordt.

Een andere categorie negatieve voorbeelden gaat over nog onvervuld potentieel:

- “Er liggen nog zoveel kansen om meer uit onze samenwerking te halen. Dat komt nog niet van de grond.”
- “We zijn nog best herstelgericht, kunnen nog meer naar de voorkant, preventiever. Daar komen we nog niet aan toe.”

Hier gaat het om opgaves of activiteiten die nog niet worden opgepakt, of partners van buiten de gemeente-organisatie die zich nog niet zo verbonden voelen (denk aan sport,



cultuur, onderwijs) en dat voor de toekomst wel zouden willen (er wordt ook al aan gewerkt).

Wat in dit soort situaties, naast factoren als tijd, geld en complexiteit, op het gebied van partnerschap creëren soms in de weg lijkt te staan, is onder meer:

- **Leidende principes onbesproken.** Het psychologische ‘contract’ is op sommige plekken (al) sterker dan op andere. De principes werken als kompas in de samenwerking als ze door de partijen samen besproken zijn, als mensen er op hebben afgestemd met elkaar, ze invulling hebben gegeven. Als je met elkaar hebt uitgesproken dat je op deze manier wilt werken, grijp je er sneller op terug als dat uitblijft of afwijkt. En niet in alle samenwerkingsverbanden (die soms ook ad

hoc ontstaan of kort zijn) is die afspraak (al) zo sterk (gemaakt). Dat maakt het dan minder logisch om de principes te gebruiken om de samenwerking weer 'op de rails' te trekken als die even stopt bijvoorbeeld. Je kunt ze dan niet als instrument en taal gebruiken.

- **Weinig reflectiemomenten.** Het reflecteren op de samenwerking en hoe mensen daarin zitten, lijkt niet een wijd verbreide gewoonte. Zeker in de drukte van alledag op de werkvloer gaat de aandacht vooral uit naar de inhoud – en we vermoeden dat dit ook in de bestuurs- en vergaderkamers zo is. Dat is (logischerwijs) de gewoonte. Daardoor is er over het algemeen weinig aandacht voor kennismaking met elkaar voor je aan de slag gaat, of voor afspraken maken over hoe je werkt. Dat kan ook niet in alle pop-up samenwerkingen. Maar dat heeft wel als gevolg dat het minder natuurlijk is om een procesreflectie in te lassen als dat nodig is. De waan van alledag verergert dit: mensen zijn druk, er is weinig tijd, hoe vind je dan een moment om hiermee aan de slag te gaan? Terwijl netwerkend werken dit wel belangrijker maakt.
- **Houding en gedrag.** Het bespreekbaar maken van knelpunten in de samenwerking en het aangaan van nieuwe partnerschappen vraagt op een bepaalde manier moed en persoonlijk leiderschap, daarbij doen zich allerlei legitieme vragen voor: is het aan mij? Stel ik me dan niet te kwetsbaar op? Of juist te dominant? Soms spelen (voor-)oordelen of onbekendheid met de leefwereld van de andere profes-

sionals ook mee. Of twijfelen mensen aan hun bekwaamheden: kan ik dat wel, dit spannende moment bespreekbaar maken...? Komen we daar samen uit? Wie kunnen we om hulp vragen hierbij?

- **Afstand:** soms speelt afstand of onbekendheid met elkaar een rol. Als je de ander minder goed kent, of vooral op afstand samenwerkt, wordt het moeilijker de samenwerking aan te gaan, de ander op te zoeken en zaken bespreekbaar te maken als ze niet goed lopen.

Voorbeelden van het optreden van deze factoren zien we zowel op het niveau van werkvloer als leidinggevenden en bestuurders.

Vooruitkijkend: door-ontwikkeling van werken in partnerschap

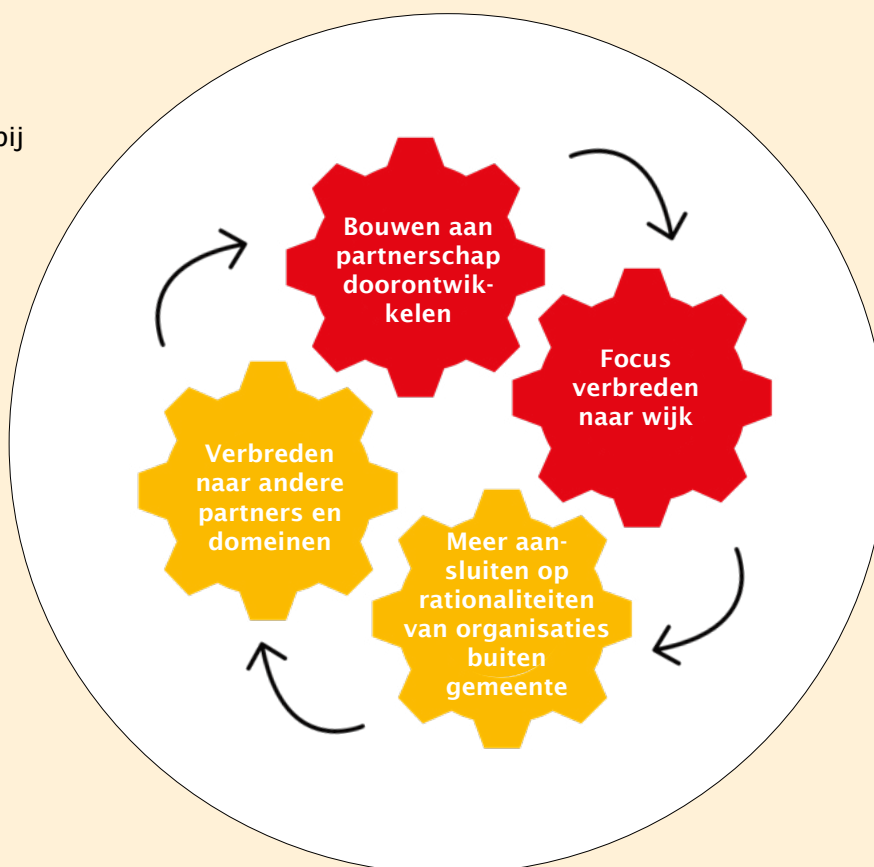
Al met al zien we een positief beeld: het werken vanuit partnerschap, co-creatie, gericht op 'doen wat nodig is' voor inwoners van de stad is al een flink eind ontwikkeld. En de leidende principes blijken een goed hulpmiddel.

Hoe kun je dit positieve beeld bestendigen en verder ontwikkelen? Ook nu je uit de pioniersfase bent, het in sommige delen van het sociaal domein echt 'staat' en het op andere plekken aan het ontwikkelen is. Hoe bouw je door? Wetende dat de context de komende jaren op een paar fronten spannend(er) gaat worden: minder financiering, stijgende zorgvraag, nieuwe wetswijzigingen... Hoe blijf je in die tijden bouwen aan partnerschap? Tel daarbij op dat er een aantal gezichtsbepalende mensen weg zijn of gaan. En dat er nog een aantal ambities liggen om door te ontwikkelen, zoals nog meer op preventie richten, nog sterker vanuit wijk of buurt werken, en een aantal ervaringen optillen naar nieuw beleid.

Voor de komende periode zien wij op basis van onze ervaringen afgelopen week vier gebieden, of aanknopingspunten, om het bouwen aan 'werken in partnerschap met de leidende principes' voort te zetten. Ze hebben te maken met 'wat' er te doen is en met 'wie'. En we presenteren ze in willekeurige volgorde. Ze kunnen als vliegwiel dienen en een beweging in de ene zal een beweging op een ander gebied versterken.

Uitdagende context

- financieel
- wetgeving
- zorgvraag
- maatschappij



Bouwen aan partnerschap doorontwikkelen en verdiepen

We zien variatie in ervaring in het werken met de principes en ook in de mate waarin er *expliciet* mee gewerkt wordt. Dit is ook logisch, omdat de principes in eerste instantie met name tot stand gekomen zijn bij de start van de decentralisatie en in samenwerking tussen MO en de buurtteams. Beiden hebben het denken en werken op deze manier sterk geïntegreerd, het gedachtengoed is een inspiratie en basis waarop mensen werken. Je

ziet ook dat in deze organisaties heel expliciet aandacht is voor zowel het toepassen als het doorgeven van die principes middels professionalisering van (nieuwe) collega's - er is specifiek aanbod op dit gebied, zoals de tour sociaal, een interne opleiding, procesevaluatie, verdiepte gesprekken en een boekje over de principes. Ook in het aannamebeleid wordt er rekening mee gehouden - zowel bij het selecteren van partnerorganisaties als bij het vervullen van vacatures.

En we zien binnen dit deel van het sociaal domein echte aanjagers die een actieve rol vervullen in het aansteken en meenemen van anderen. Die spreiding is een kracht, er zijn meerdere eigenaren en ambassadeurs. Dat maakt het minder kwetsbaar nu een aantal mensen die gezichtsbepalend waren in de pioniersfase vertrekken.

Tegelijkertijd zijn er mensen en delen van het sociaal domein waarvoor de leidende principes (nog) meer een impliciete manier van werken is of die er minder bekend mee zijn. Het zorg- en ondersteuningslandschap is nog steeds dynamisch. Er zijn in de afgelopen jaren nieuwe partners opdrachten gaan uitvoeren en nieuwe samenwerkingsverbanden gevormd, en dat duurt nog voort. Dat brengt met zich mee dat diversiteit in hoe er met leidende principes wordt omgegaan een continue factor is.

Interessante vraag lijkt ons daarom: hoe kun je ervoor zorgen dat mensen van *elkaar blijven leren*, binnen de gemeente zelf, in de eigen teams/afdelingen en juist ook *over de grenzen van de eigen organisaties heen* – zoals dat ook in de visitatieweek gebeurde? Hoe kun je daarin mensen met meer ervaring laten optrekken met mensen die nog wat nieuwer zijn in deze manier van werken (denk aan net opgerichte organisatie of nieuwe collega's)? Zonder dat het een kwestie wordt van kopiëren van de principes. Een werkend element in het bouwen van partnerschap is tot nu toe dat de principes niet opgelegd worden, maar van de mensen samen zijn. Zo worden principes ook steeds opnieuw bevraagd en blijven het betekenisvolle begrippen die voor de betrokkenen ergens voor staan. Dat zou

Hoe kun je ervoor zorgen dat mensen van elkaar blijven leren, binnen de gemeente zelf en juist ook over de grenzen van de eigen organisaties heen?

je vast kunnen houden door ontdekkend te blijven leren... 'hoe kunnen we ze *hier* toepassen en welke principes vinden we op dit moment het belangrijkste?' In die ontmoetingen blijven de principes levend en kunnen ze ook doorontwikkeld worden. In 2015 was de 'oerknal' voor deze manier van werken in het sociaal domein, maar er zijn sindsdien ontelbaar kleine 'oerknalletjes' geweest, voor individuele professionals, raadsleden, managers, cliënten en andere betrokkenen... Zelfs tijdens dit visitatieproces hebben we er een paar gezien: momenten waarop mensen kennis maakten met de leidende principes op een manier die ze meteen inspireerde om het werk op een bepaalde manier aan te pakken en in de onderlinge relatie iets deed en vaak ook de betekenis van de principes wat aanscherpte. Het zou mooi zijn als er een kettingreactie van 'knalletjes' blijft. Oftewel, dat de beweging gesprek voor gesprek verder gebouwd wordt.

Naast verbreding is het belangrijk het leerproces *verdieping* te geven. Zowel in de werkende elementen als bij de belemmeringen was te zien dat de *mensen en hun houding en gedrag* het verschil maken: de lead pakken, je kwetsbaar opstellen, elkaar waarderen, helder verwachtingen uitspreken over rollen en doelen, contact maken op wat er speelt onder de waterspiegel, onderzoeken en nieuwsgierig zijn naar elkaar...: netwerkend werken vraagt nogal wat van mensen. Soms lukt dat, en soms blijkt het lastiger. In beide gevallen heeft dat een grote invloed op de samenwerking die vervolgens wel of niet ontstaat. Het afspreken van principes en formuleren van visie *alleen* is soms genoeg voor het laten zien van dit gedrag, maar lang niet altijd. Zeker niet op momenten die niet gepland zijn (zoals een accountgesprek, een aanbestedingsprocedure dat zijn), maar die zich ineens aandienen, als je er niet op bedacht bent. Hoe kun je met elkaar nog meer erkennen dat die vastloopsituaties erbij horen, dat ze er zijn, misschien zelfs kansen bieden voor doorontwikkeling. En dat ze in elk geval vragen om over te stappen op het metagesprek: 'het loopt vast en wat kunnen we doen?' Het omstanderssyndroom dat nu soms oppopt kun je *niet* doorbreken door een structuur af te spreken - bijvoorbeeld een voorzitter aanwijzen. Wel kun je met elkaar het bewustzijn vergroten, erkennen dat dit erbij hoort en de beweging oefenen, zoals een voetballer zijn linkerbeen kan trainen.

Op deze manieren verbreed en verdiep je de kennis en ervaring in het vormgeven van partnerschap volgens de leidende principes, gebruik makend van de dragers die er zijn en recht doend aan de nieuwe mensen die gaande de rit ook instappen en nieuwe vragen

stellen. Doordat je van en met elkaar leert en verdiept en het niet alleen een kwestie van 'doorleren' van het oude is. Wat ons betreft geldt dit voor alle niveaus, van raad tot werkvloer, omdat die brede integrale scope nu ook een werkend element is.

Een klein punt van aandacht hebben we bij de strategie van het aannemen van nieuwe mensen en partners die volgens de principes werken. We erkennen dat als effectieve strategie en willen ook de vraag meegeven: wanneer is die eindig? Om vooruit te komen, hebben we soms anderen nodig die het oneens zijn. Of die anders kijken, andere vragen stellen. Een principe niet begrijpen. Of een onverwachte twist geven. Hoe houd je ook intern de mate van variatie die nodig is om met de gevarieerde buitenkring om te kunnen gaan en op verschillende uitdagingen in te spelen?



Verbreden: met *meer* partners, met hun eigen aanpakken en taal

Voor maatschappelijke organisaties en partners in de stad is de gemeente Utrecht één organisatie. Een organisatie die in hun ervaringen soms behoorlijke uiteenlopende werkwijzen kent. Een brede basis van partnerschap en samen willen werken aan de ontwikkeling van de stad wordt door iedereen gevoeld. Tegelijkertijd ervaren maatschappelijke organisaties soms in hun ogen niet-verklaarbare verschillen in vormgeving en uitvoering van partnerschap. In de gesprekken werden diverse voorbeelden genoemd, variërend van kleiner (afspraken over onderhoud, onhandigheden in communicatie) tot groter (een onderwijshuisvestingsbeleid dat andere principes kent en waar nu ook gezamenlijk aan wordt gewerkt). Maatschappelijke organisaties spreken de behoefte uit aan een gemeente die op een meer congruente manier het werken in partnerschap in al haar onderdelen vormgeeft. Waar dit gelet op de specifieke opgave andere vormen zou moeten krijgen lijkt het belangrijk daarover explicieter met partners over te communiceren zodat zij zich er minder door overvallen voelen.

Binnen de gemeentelijke organisatie is een ontwikkeling in gang gezet om meer vanuit principes van partnerschap te werken. De wijze waarop dit vorm krijgt en kan krijgen hangt samen met zowel de verschillende opgaven, werkprocessen, wettelijke kaders, tradities en ook de mate van ervaring met deze manier van werken. Deze diversiteit geldt niet alleen voor de gemeente intern maar ook voor maatschappelijke organisaties in de stad. Voor sommige organisaties sluit deze werkwijze goed aan bij hun maatschap-

pelijke opgave en ambitie en bestaat er ook de behoefte om meer op deze manier te gaan werken. Voor anderen lijkt dat minder vanzelfsprekend. Die verschillen hoeven partnerschap en samenwerking niet in de weg te staan maar vragen wel specifieke aandacht.

We zien wel dat het op momenten waar er sprake kan zijn van verschillende perspectieven of rationaliteiten belangrijk is om wel goed af te stemmen. Dat lijkt ons opga-ve-specifiek. Als er bijvoorbeeld vanuit het onderwijs een plan ontstaat voor een integraal kindcentrum is het heel belangrijk dat huisvestingscollega's echt als partner kunnen meedenken in zo'n traject. Het is dan niet genoeg om een transactionele werkrelatie te hebben, waar dat op andere punten misschien weer wel gewoon zou kunnen.

Naarmate je met meer diverse partijen met verschillende achtergronden en aanpakken gaat werken rond bredere vraagstukken, wordt het praten over 'wat voor (mate van) partnerschap en co-creatie willen we hier' belangrijker. De leidende principes helpen dan echter niet per se als vertrekpunt, het gaat dan meer om het in zijn algemeenheid expliciteren en afspreken HOE je wilt werken. Dan kan er *altijd* partnerschap zijn, in de zin dat je expliciet vormgeeft hoe je samenwerkt (en waarom), ook al ziet dat er dan steeds verschillend uit.

Meer aansluiten op de rationaliteiten van organisaties buiten de gemeente

Het werken in partnerschap en met leidende principes is een ontwikkeling die nu ruim zes jaar in Utrecht gestalte krijgt. De decentralisaties van de Wmo en de Jeugdwet, en de voorbereiding die daaraan vooraf ging, bood de mogelijkheid om dit sturingsmodel in gezamenlijkheid te realiseren. De vorming van buurtteams en de samenwerking tussen gemeente en buurtteams vormde als het ware een levend laboratorium om het sturingsmodel te beproeven en verder te ontwikkelen. Inmiddels is het 2020 en is het werken in partnerschap meer een standaard geworden en is het zorg- en ondersteuningslandschap ook aan verandering onderhevig. In 2018 is SportUtrecht begonnen en sinds 2019 voert DOCK de opdracht voor de sociaal makelaars uit, per 2020 zijn KOOS en Spoor030 gevormd voor de vernieuwde uitvoering van jeugdhulp. Met de regio wordt gesproken over de essentiële jeugdhulpfuncties, Lister en Altrecht werken aan een meer wijkgerichte aanpak, de aanpak van de voorschoolse educatie is veranderd. Dit is slechts een illustratie van de verschuivingen en nieuwe veranderingen zullen zich voordoen.

In de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat al deze veranderingen tijd vragen. Nieuwe organisaties moeten worden gevormd, professionals werken niet alleen aan een inhoudelijke transformatie van hun handelen maar veranderen soms ook van werkgever, kortom: het zijn ook grote organisatorische opgaven. De gemeente nodigt partners uit om op vernieuwde werkwijzen in te stappen. Echter, voor partners is dit lang niet altijd de enige realiteit waarin zij verkeren. Ze werken

soms in meerdere gemeenten en regio's en hoewel er op veel plekken in het land aan transformatie en partnerschap gewerkt wordt verschilt de uitwerking en de wijze van sturing (erg). Nieuwe organisaties hebben bovendien ook nog vraagstukken rond bijvoorbeeld bedrijfsvoering, organisatie, teambuilding, profilering, taakafbakening.

In de gesprekken werd meer aandacht gevraagd voor aansluiten bij die realiteit. Die 'leefwereld' van de organisaties, als je wilt. Er is een gedeelde wil en ambitie om het beste maatschappelijke resultaat te boeken voor de Utrechters en dat in partnerschap te doen en tegelijkertijd zijn er andere vragen waar partners ook voor staan. Zoals bijvoorbeeld: hoe ga je om met de behoefte aan continuïteit – zeker in de samenwerking op buurt- en wijkniveau – hoe kan nieuwe afstemming tussen partijen zich ontwikkelen en hoe kun je als partners onderling omgaan met soms verschillende tempo's en tegenstrijdige rationaliteiten, belangen en aanpakken?

Soms passen de puzzelstukjes niet mooi op elkaar, zijn er daadwerkelijke beperkingen in de werkelijkheid

Hoe ontwikkel je juist in dit soort lastige situaties gezamenlijk eigenaarschap met iedereen en hoe stel je je als gemeente dan op? Niet alleen op casusniveau (waar het doel ten behoeve van het gezin bindend kan werken) maar ook in het gezamenlijk realiseren van verandering in de stad Utrecht. Zonder dat organisaties en professionals bang hoeven te zijn voor hun eigen rol of voor concurrentie. Of mooier gezegd: met erkenning van het gegeven dat er bijvoorbeeld soms concurrentie is, en krapte. Het ontkennen of negeren ervan maakt het niet beter. Het benoemen van dit soort spanningen en lastigheden lost het niet op, maar kan wel helpen: 'ja, ik zet me hiervoor in en ik voel daarmee spanning op mijn andere opdracht, verwacht even van mij geen trekkersrol', of: 'ik merk dat ik dit even moet gaan voorleggen want ik heb twee tegenstrijdige opdrachten'. Benoemen en bespreekbaar maken van de consequenties voorkomt dat het verlamdend werkt of dat organisaties bang zijn het te benoemen omdat zij niet ervaren willen worden als 'lastig'.

Het lijkt ons belangrijk dat de gemeente oog heeft voor deze rafelige, ingewikkelde kant van de samenwerking. Soms passen de puzzelstukjes niet mooi op elkaar, zijn er daadwerkelijke beperkingen in de werkelijkheid. Het is belangrijk dat dit soort thema's en dilemma's er ook mogen zijn. En onze inschatting is dat dit van de gemeente vraagt hier bewust alert op te zijn. En ruimte voor te bieden. Niet alleen het gesprek aangaan over hoe je het wilt doen met elkaar (de visie) maar ook over wat dat eventueel lastig maakt of in de weg zit.



De gemeente en de verschillende uitvoerende organisaties hebben veel verschillende relaties met elkaar: opdrachtgever, geldverstrekker, meedenker, vernieuwer.... Het is in zekere zin jongleren met diverse rollen voor alle partners. En gelet op de beeldvorming over betrouwbaarheid van de overheid en de - in ieder geval tot voor kort - dominantie van andersoortige sturingsmodellen betekent het voor maatschappelijke organisaties dat ze moeten weten en voelen dat Utrecht dat ook in lastiger tijden blijft doen. In alle gesprekken werd duidelijk dat er een stevige basis ligt, mensen geven aan dat ze weten dat altijd het gesprek gevoerd kan worden, ook als het moeilijk is. En tegelijkertijd - juist door de soms tegenstrijdige rationaliteiten - blijven er gevoelens van onzekerheid bij partners.

Dat expliciet onderkennen en actief bespreken door de gemeente zou nog verder versterkend kunnen werken aan het partnerschap. Echt

samen optrekken, niet alleen rond het formuleren en bespreken van de visie, maar ook in de weerbarstige praktijk van het doen.

Dit laatste speelt vooral op organisatieniveau, maar de diversiteit van perspectieven en gemeentelijke rollen speelt ook in concrete samenwerkingsprojecten.

(Nog) meer oog daarvoor hebben werpt ook de vraag op of de gemeente daar nog een behulpzame rol voor zichzelf ziet en op welke manier ze die zou kunnen invullen. Overigens zonder in de praktijk van de maatschappelijke organisaties te treden – grenzen bewaken is belangrijk. Maar in situaties waarin samenwerking lastig loopt, er vertraging en soms verlamming ontstaat kan er behoefte zijn aan meer procesgerichte interventies. Die kunnen waarschijnlijk in veel gevallen door de betrokken medewerker van de gemeente worden uitgevoerd. Een onderdeel van partnerschap is immers om naar het proces en ook de eigen rol daarin te kijken. Tegelijkertijd kan het naar ons idee goed zijn soms juist ook iemand anders vanuit MO of zelfs een ander domein in die rol te betrekken (bijvoorbeeld een professional uit PMB, Utrechtse proces- of dialoog facilitators). Die brengen soms een frisse blik en ook weer nieuwe bekwaamheden mee. Ons pleidooi zou zijn om daar breed naar te blijven kijken.

We kunnen ons voorstellen dat het helpt om soms wat meer lucht te creëren door op die manier rollen tijdelijk wat meer uit elkaar te trekken. Dan wordt het voor partners nog makkelijker om aan de bel te trekken ('er loopt hier iets niet vanzelf, binnen onze instelling of tussen organisaties onderling')

en is er een aanvullend vangnet beschikbaar om uit de knoop te komen maar hoeven de partners dat niet alleen met hun directe opdrachtgever of sparring partner *samen* te doen. De gemeente stelt zich dan op als systeemverantwoordelijke die zich realiseert dat soms wat extra distantie kan helpen. Dit als aanvullende mogelijkheid beschikbaar stellen zal naar ons idee het partnerschap versterken zonder dat dit de kern van het sturingsmodel aantast.

Doelen en focus verbreden naar de wijk

Omdat de huidige leidende principes ervaren worden als helpend in meer concrete casuïstiek zagen diverse mensen een mogelijkheid om het meer collectief, meer preventief en meer wijkgericht werken te versterken. Dat zien we dan ook als een kansrijk aandachtspunt. Juist omdat het geluid komt uit zowel de gemeente als maatschappelijke organisaties en zowel van leidinggevenden als van professionals:

- "Waarom brengen we niet eens een wijk in beeld (met data) om te kijken waar we echt op in willen spelen om het leven daar beter te maken voor de inwoners, en dan concreet doelen benoemen en daar partnerschap op ontwikkelen."
- "We opereren op wijkniveau in een netwerk van partners en anderen die in hetzelfde gebied actief zijn. En soms werken we daarin ook nog een beetje langs elkaar heen. Daarop kunnen we nog doorontwikkelen. Het gaat er uiteindelijk om dat we samen verantwoordelijkheid nemen voor het *eindresultaat* in de wijk en niet voor je individuele organisatieopdracht, of je gezamenlijke opgave."

- “Soms denk ik: zijn we niet toch nog te veel gefocust op het gezin, ook door principes als ‘leefwereld centraal’. We verliezen makkelijk de buurt uit het oog. Doen wat nodig is, *voor het totaal*. Dat is de volgende stap.”

Het volgende niveau in ontwikkeling is, denken wij, om nog meer op wijkniveau te kijken en op dat gebied ambities en doelen te formuleren en bijbehorende partnerschappen te ontwikkelen. Door bijvoorbeeld een pilot in een wijk te doen. Maar ook bij het casus-werk is hier nog ruimte. Daar speelt regelmatig de vraag: wie is de cliënt: het gezin of de wijk? Hoe zorg je ervoor dat je de beweging maakt van curatief naar preventief, en echt op lange termijn bezig bent met het met oplossen van een vraagstuk, het versterken van het gewone leven, het sterker maken van een wijk of straat?

Dit perspectief echt in praktijk brengen vraagt veel van hulpverleners, merkten we. Want het kan én soms betekenen dat je een cliënt niet helemaal tegemoetkomt in diens wensen én werken aan meer collectieve aanpakken die ook een langere ontwikkeltijd vragen én dat je telkens je eigen professionele invalshoek ten volle inzet en tegelijk ook overstijgt om ook andere mogelijkheden in beeld te houden. Ook neemt de variatie aan professionele achtergronden in het partnerschap toe. Hoe breng je de goede deskundigheid samen, hoe kom je tot gezamenlijke oordeelsvorming en hoe reflecteer je daar weer op. Hoe combineer je tegelijk opbouwen van preventie en afbouwen van curatieve interventies?

Visie, partnerschap en leidende principes kunnen nog zo sterk zijn, betrokken mensen in alle soorten en maten maken het verschil

Naarmate de opgaves op die manier complexer worden wordt doelbewust bouwen aan stevig partnerschap in functie van het resultaat alleen maar nog belangrijker. De leidende principes *expliciet* gebruiken als hulpmiddel is dan nog meer nodig. Een mooie kans om de basis die er nu ligt verder uit te bouwen.

Tegelijk hebben we het vermoeden dat voor deze beweging het inzetten op de leidende principes en partnerschap niet genoeg is. Onze aanbeveling *heldere doelen op wijkniveau op te stellen*, zal in aanvulling helpen om de samenwerkingen goed (in) te richten. Diverse mensen met wie we spraken gaven aan dat er nog weinig doelen op het niveau van de resultaten in de wijken gesteld worden. Dat is ook niet zo eenvoudig. Tot nu toe geeft een gedeeld wensbeeld, een ambitie, een opgave genoeg richting aan de samenwerking. Maar het zou interessant kunnen zijn om dit spoor wel verder te verkennen, als hulpmiddel om partnerschap te versterken.

Tot slot

We hebben met veel plezier en bewondering geluisterd naar de gedrevenheid, creativiteit en het vakmanschap van de professionals, bestuurders en ervaringsdeskundigen in het sociaal domein die we spraken. De energie spatte van de gesprekken af en we konden het vaak maar nauwelijks bijhouden in onze aantekeningen.

Het is mooi om te zien hoe een krachtig sturingsmodel, een sterke visie die doordacht, consequent en respectvol wordt doorgetrokken op allerlei plekken *effect* heeft op de manier waarop mensen met elkaar samenwerken. Dat is des te belangrijker nu de context spannender wordt en de inzet op partnerschap onverminderd hoog moet blijven. Juist de goede Ausgangssituation biedt de kans verder te werken aan de verbreding en verdieping van het werken in partnerschap. Aandacht voor de verschillende perspectieven en rationaliteiten van partners, verbreding naar andere domeinen en de versterking

van meer wijkgerichte aanpakken kan naar ons idee daarbij helpen. Want net zoals het sociaal domein nooit af zal zijn, is het werken in partnerschap nooit klaar. Het gaat erom in beweging te blijven, te reflecteren, te leren en door te ontwikkelen.

Wij waren blij te kunnen constateren dat de leidende principes vaak helpende principes zijn. En dat is naar ons gevoel ook precies hoe het zou moeten. Want uiteindelijk krijgen de goede ideeën over integraal, inwonergegericht en versterkend werken vorm in de dagelijkse praktijk in de stad, met al zijn weerbarstigheden. Dit vraagt veel van de professionals die daar actief zijn - en van hun leidinggevend. Aandacht voor de principes moet dus ook aandacht voor hen, hun leefwereld en hun praktijkdilemma's betekenen. We hebben dat de afgelopen weken zien gebeuren. Wat ons betreft een ontwikkeling om door te zetten. Visie, partnerschap en leidende principes kunnen nog zo sterk zijn, betrokken mensen in alle soorten en maten maken het verschil.



Reflecties van onderzoekers

“

*Wat mij inspireert, in mijn werk moet er vaak meteen iets gebeuren, buiten de regels of niet. **Deze gesprekken geven mij inspiratie om uit te zoomen en dingen net iets anders in te steken. Ik krijg er energie en zin van!***

“

Ik realiseerde me dat mijn leefwereld ver afstaat van de cliënt die wij spraken. Ik kwam haar wereld binnen en was verrast over hoe ver haar leven van het mijne af staat. Ik voelde me echt een ambtenaar.”

“

Reflecteren, leren en verbinden zijn woorden die voor mij belangrijk zijn. Al deze gesprekken helpen daarbij en dit moeten we vaker doen. Leuk om te zien hoeveel energie dit proces geeft. Enthousiasme, verbinding, ideeën.”

“

*Ik heb de afgelopen dagen de leidende principes besproken met mijn eigen collega's. **Eenvoud roept veel emotie op!** De reden is heel verschillend... maar het is leuk om deze gesprekken te voeren!”*

“

***Mijn inzicht is: nieuwsgierig blijven.** De ander ziet jouw belang nog niet, maar je hebt tijd en ruimte nodig om er samen uit te komen en te snappen wat elkaar beweegt.”*

49

De mooiste uitspraak die ik hoorde in een interview:

- “Van de ernst van mijn situatie liggen sommige professionals niet wakker, ik wel!”
- “Niet in eilandjes denken. Een mooie archipel is geen resultaat.”
- “Meten is weten, maar met ongeveer kun je meer.”
- “Dat je dezelfde taal spreekt, betekent nog niet dat je elkaar begrijpt.”
- “Het leidend principe ‘ruimte voor de professional’ werkt alleen als diegene ook tijd heeft en voelt om die ruimte te nemen.”

Bedankt

We willen iedereen bedanken die heeft meegedaan aan de Kritische Blik.

In het bijzonder:

De **ontwerpers** voor hun enthousiasme en scherpe ideeën over de opzet van het onderzoek.

De **geïnterviewden** voor hun bereidheid om tijd vrij te maken, voor de eerlijkheid en openheid waarmee zij hun persoonlijke verhalen gedeeld hebben.

De **interviewers** voor hun inzet, nieuwsgierigheid en hun tomeloze energie om vragen te stellen, verhalen te delen en samen te analyseren.

De **commissie** voor hun scherpe inzichten en helpende en inspirerende denkrichtingen en hun adviezen voor de toekomst.



Deelnemende organisaties

Aan de Kritische Blik werkten medewerkers van onderstaande organisaties mee. Om de anonimiteit van een aantal van de betrokken inwoners te waarborgen is de lijst niet volledig.

ABCesar
Abrona
Buurtteams Jeugd en Gezin
Buurtteams Sociaal
DOCK
Extr@Utrecht
Gemeente Utrecht
GEZ Oog in Al
Huisartsenpraktijk Lombok
JoU
KSU Utrecht
Lister
PCOU Willibrord stichting
Samenwerkingsverband PO
School voor Voortgezet Onderwijs
SterkVO
Stichting SJP
SportUtrecht
Thuiszorg HVN
U Centraal
VrijwilligersCentraleUtrecht
Enkele vrijwilligers
De Voorkamer
Wishing Well West
WMO Adviesraad Utrecht
Youké

