



Van WIJ naar wij (2018)

Moment in de evolutie van een organisatie die steeds minder een organisatie wordt



La Sagrada via lutz

Werken aan een ideaal lijkt op het beklimmen van een hoge berg of, in Daan Quakernaat's woorden, het bouwen van een kathedraal. Je komt er nooit in één dag, bij kathedralen zelfs niet in een paar jaar. En je komt er nooit alleen. Van tevoren weet je ook niet wat je eenmaal boven aantreft want de top is verscholen achter dikke wolken. Het aantal mensen dat aan komt is altijd kleiner dan het aantal dat vertrok. Bij een kathedraal kunnen het zelfs heel andere mensen zijn. Tussendoor veranderen de omstandigheden, soms radicaal. Dus heb je geen vast reisplan maar kijk je onderweg om je heen en stem je af met je reis- of bouwgenoten. Hoe staan we ervoor? Wat zien we? Wat verwachten we? Gaan we verder? Wie kan er mee? Wat er toe doet is het gedeelde ideaal, de top van die berg. En het vakmanschap en karakter van de klimmers en bouwers, de wil om er te komen. Samen. Door dik en dun.

Voor de idealen van WIJ is dat niet anders. Ze zijn groot en verscholen, de weg er naar toe is lang en onderweg verandert van alles. Daarom kijken we om ons heen. Waar zijn we? Wat zien we? Hoe gaan we verder? Wat dat oplevert leggen we elke twee, drie jaar vast in een document. Dat document noemen we de Verkenning. Dit is de Verkenning van 2018.

Afbeeldingen kunnen vergroot worden weergegeven door erop te klikken.

Copyright © 2018 **WIJ**. Overname van tekst en afbeeldingen mag alleen met bronvermelding.

Inhoud

1. Terug naar de toekomst	5
2. De goede mensen helpen.....	7
3. De goede dingen doen.	13
4. De dingen goed doen: aandacht, contact, respect	17
5. Samenwerken. Delen in plaats van verdelen	18
6. Rekenschap geven.	23
7. Stand van het land	25
8. 2018 en verder.	28
Achtergrondinformatie	33

1. Terug naar de toekomst

WIJ helpt mensen zelfstandig te leven. Dat begint met aandacht en steun, van mensen voor mensen. Iedereen die iets vraagt helpen wij met het vinden van een oplossing. Daarbij doen we zoveel mogelijk een beroep op de talenten van die vrager zelf en van zijn familieleden en bekenden. Bij WIJ werken tegen de 600 medewerkers waarvan 90% als vrijwilliger.

Echte medewerkers zijn het eigenlijk niet, net zo min als er echte klanten zijn. De klanten, meer dan 5000, zijn veelal chronisch ziek of beperkt maar allemaal kunnen ze van alles en doen ze dat ook. Kwaliteit van leven is in de eerste plaats nodig zijn voor een ander. Helpen is dan co-creëren, samen met de klanten en aanvullend op wat zij en de mensen in hun omgeving zelf al doen en kunnen. Geen traditionele hulpverleners dus die werken vanuit een organisatie of vanuit een functie, maar mensen die voor alles aansluiting zoeken bij waar de klant op dat moment is. Vaak ontstaan zo netwerkjes waarin klant, mensen in zijn omgeving, en vrijwilligers en professionals samen optrekken.

Vaak zijn de relaties in die netwerken en netwerkjes wederkerig. Wordt er geen dienst geleverd of hulp geboden maar zijn het mensen die voor elkaar van betekenis zijn. **Het is niet de transactie die telt maar de relatie, de verbinding.** Door zo voor elkaar van betekenis te zijn krijgt leven inhoud en mag iedereen er zijn, ook al is hij nog zo kwetsbaar of anders dan de anderen. Iedereen is erbij, iedereen is van waarde. Niemand is alleen kwetsbaar.

Van WIJ naar wij

Van een instelling met locaties, producten, functies verandert WIJ zo naar groepen en netwerken van mensen die elkaar en anderen helpen dat wat ze willen of nodig hebben voor elkaar te krijgen. Eerst zijn er die mensen en wat ze willen en kunnen, dan wat er aan hulp of zorg nodig is, en daarna wie dat het beste kan doen. Dat kunnen mensen van WIJ zijn maar even goed anderen. Wie wat doet bepalen de mensen die er samen mee bezig zijn.

Door zo samen te werken wordt WIJ steeds meer van de mensen. De grens tussen binnen en buiten vervaagt evenals de grenzen tussen afdelingen, functies of disciplines en buiten de deur de grenzen tussen organisaties. Als iedereen bezig is de best passende oplossingen te realiseren doet iedereen waar hij zelf het beste in is, ongeacht rang, positie of herkomst.

Deze ontwikkeling volgt geen vooropgezet plan. Veel meer is het een evolutie die vanzelf gaat. We noemen het ook wel 'terug naar de toekomst'. Stap voor stap, soms zoekend en verkennend, nemen we afscheid van consumentengedrag van klanten en van behandelgedrag van professionals. In een gemeenschap is iedereen gelijk en draagt iedereen bij. In WIJ-termen: elke waarde creëert haar eigen wij.

Net als thuis

Dit soort keuzes - wat we willen en hoe we dat aanpakken - komen bij WIJ niet van een leiding of bestuur maar van de mensen die samen aan het werk zijn. Wie dat zijn verschilt per situatie. Ingewikkeld is dit niet. Het werkt niet veel anders dan bij veel mensen thuis waar belangrijke besluiten ook in gezamenlijkheid worden genomen. Net zoals er ook van iedereen een bijdrage en verantwoordelijkheidsgevoel wordt verwacht.

In de praktijk betekent dit goed afstemmen tussen alle belanghebbenden, of dat nou klanten zijn, medewerkers, collega's bij andere organisaties of anderen. Allemaal praten ze mee en definiëren ze elke dag opnieuw hun relatie tot elkaar en wat ze samen hebben of doen. Een gemeenschap is er als er mensen zijn die elkaar iets te bieden hebben dat ze relevant en belangrijk vinden. Als ze voor elkaar van waarde zijn.

Het WIJ-gevoel

Dit is iets wat mensen uit zichzelf doen en wat je niet moet willen afdwingen (want dan is het weg). Wel kunnen die mensen samen dit bevorderen door elkaar op te zoeken en te bevragen. Door passie dus, aandacht voor elkaar en wederzijds respect. Door transparant en toegankelijk te zijn en snel te reageren. Hoe beter mensen dit doen en laten blijken, hoe waardevoller en aantrekkelijker ze voor elkaar worden.

Dit noemen we het WIJ-gevoel. **Van betekenis willen zijn voor een ander en daardoor voor jezelf.** Dat begint bij ieder van ons persoonlijk. Vandaar die slogan. WIJ begint bij jou. Of: Hoe minder IK, hoe meer WIJ. Of: waar een WIJ is, is een weg.

Anders organiseren

Meer dan een naam is WIJ een manier van doen en een manier van zijn. Dit wil niet zeggen dat er geen organisatie of bestuur nodig is. Alleen voegt die organisatie zich naar de wensen van klanten en omgeving, naar de ambities en naar de activiteiten, in die volgorde. De sturing komt van de mensen – burgers, klanten, vrijwilligers, professionals – die samen aan het werk zijn. ‘Organisatie’ maakt zo plaats voor ‘organiseren’, daar waar mensen samen iets doen. Dat is in elke situatie anders. De besturing komt in elke situatie van de mensen die met die situatie te maken hebben, net zoals dat in het verkeer gebeurt. Organisaties worden minder relevant. **WIJ wordt wij.**

2. De goede mensen helpen

Behalve dat we mensen helpen willen we dat zo goed mogelijk doen en hier steeds beter in worden. **Goed wil zeggen dat we de 'goede' mensen helpen, de goede dingen doen, en de dingen goed doen.** Steeds beter worden wil zeggen dat we van alles wat we doen weten hoe goed of slecht we dat nu doen, daarover nadenken en bewust proberen dat wat beter kan beter te doen. En vervolgens nagaan of het inderdaad verbetert, volgens de klanten, familie en andere mensen in hun omgeving, collega's, financiers, belanghebbenden. En opnieuw nadenken en bewust proberen te verbeteren. Systematisch. Altijd.

De goede mensen. Draaglast en draagkracht

De mensen die we willen helpen zijn kwetsbaar. Denk aan mensen met beperkingen, chronisch zieken, ouderen die afhankelijk zijn van zorg, mensen met complexe problemen, laaggeletterden of mensen met verward gedrag. Kwetsbaarheid heeft met tal van factoren te maken maar per saldo komt het erop neer dat bij deze mensen de draaglast groter is dan de draagkracht. Waarbij draagkracht niet alleen slaat op de persoon zelf - of hij bijvoorbeeld *life events* kan hanteren - maar ook op diens sociaal netwerk. Of hij, voor de zaken die hij zelf niet kan, kan terugvallen op hulp van familie, burens of vrienden.

Risicoprofielen

Hoe goed we de mensen voor wie we er willen zijn bereiken meten we elk jaar aan de hand van risicoprofielen. Samen met andere organisaties hebben we die laten opstellen door [Platform 31](#) en de afdeling Onderzoek en Informatie van de gemeente Breda. Tabel 1 laat in vier leeftijdsgroepen zien wat per leeftijdsgroep de belangrijkste risicofactoren zijn.

Mensen voor wie deze risicofactoren van toepassing zijn, zeker als het er meer zijn, zijn vaak minder weerbaar en hebben een beperkt sociaal netwerk. Preciezer: de kans daarop is significant groter. Denk aan mensen die vanwege een beperking weinig mensen ontmoeten en daardoor over weinig informele hulpbronnen beschikken. Of aan mensen die familieleden, vrienden en bekenden verliezen door ziekte, dementie, immobiliteit of overlijden. Of aan mensen die minder aibaar zijn vanwege een verslaving of 'ander' gedrag waar 'gewone' mensen liever van weg kijken.

Stijgende vraag, ander aanbod

De kans op verminderde zelfredzaamheid neemt toe, is onze aanname, als er een stapeling van risico's plaatsvindt. **Wij concentreren ons op de kwetsbaarste mensen.** Als vuistregel hanteren we dat dat mensen zijn voor wie drie of meer risicofactoren van toepassing zijn. In totaal zijn dat in Breda ongeveer 10.000 mensen. Dit aantal is aan de zuinige kant omdat de indicatoren streng bepaald zijn. Ter vergelijking, het totaal aantal mensen dat zelfstandig woont en laaggeletterd, zwakbegaafd of hoogbejaard is komt twee tot drie keer zo hoog uit.

Leeftijdscategorie	Domein	Risicofactor
<i>Kinderen: 0-12 jaar</i>	Welbevinden	- Gebruik Jeugdzorg - Gebruik individuele WMO-voorziening - Gebruik leerlingenvervoer
	Opleiding	- Volgen speciaal onderwijs - Weegfactor - Ongeoorloofd schoolverzuim
	Huishoudenssamenstelling	- Kind in eenoudergezin
	Etniciteit	- Niet-westers allochtoon
	Sociaal-economische status	- Laag huishoudensinkomen - Werkloosheid ouders
	Huisvesting	- Woonachtig in tehuis of instelling
	Leefomgeving	- Negatieve Z-score buurt
<i>Jongeren: 13-18 jaar of 13-24 jaar</i>	Welbevinden	- Gebruik Jeugdzorg - Gebruik individuele WMO-voorziening - Gebruik leerlingenvervoer
	Opleidingsniveau	- Volgen speciaal onderwijs - Volgen VMBO in lage echelons - Weegfactor - Ongeoorloofd schoolverzuim - Vroegtijdig schoolverlaten - Geen startkwalificatie
	Huishoudenssamenstelling	- Kind in eenoudergezin
	Etniciteit	- Niet-westers allochtoon
	Sociaal-economische status	- Laag huishoudensinkomen - Werkloosheid zelf - Werkloosheid ouders
	Huisvesting	- Woonachtig in tehuis of instelling - Dak- of thuisloosheid
	Leefomgeving	- Negatieve Z-score buurt
<i>Volwassenen: 18-65 jaar of 25-64 jaar</i>	Welbevinden	- Gebruik individuele WMO-voorziening - Gebruik andere gezondheidsdienst
	Opleiding	- VMBO als hoogste opleiding
	Inkomensverwerving	- Uitkeringsgerechtigd
	Huishoudenssamenstelling	- Eenoudergezin
	Etniciteit	- Niet-westers allochtoon
	Sociaal-economische status	- Laag huishoudensinkomen - Werkloosheid
	Huisvesting	- Woonachtig in tehuis of instelling - Dak- of thuisloosheid
	Leefomgeving	- Negatieve Z-score buurt
<i>Ouderen: 65 jaar of ouder</i>	Leeftijd	- Hoogbejaard, 80+
	Welbevinden	- Gebruik individuele WMO-voorziening - Gebruik andere gezondheidsdienst
	Opleiding	- VMBO als hoogste opleiding
	Huishoudenssamenstelling	- Alleenstaand
	Etniciteit	- Niet-westers allochtoon
	Sociaal-economische status	- Laag huishoudensinkomen
	Huisvesting	- Woonachtig in tehuis of instelling - Dak- of thuisloosheid
	Leefomgeving	- Negatieve Z-score buurt

Tabel 1 - Risicofactoren

Het aantal kwetsbare inwoners neemt vanwege extramuralisering en ambulantisering toe. Steeds meer zullen deze mensen op zichzelf wonen, vaak alleen, en zullen ze stand moeten zien te houden in een wereld die voor hen alsmaar ingewikkelder wordt en hun regievaardigheid danig op de proef stelt. Hun vraag naar ondersteuning aan huis groeit snel, zowel in volume als in complexiteit. Het aanbod aan betaalde hulp en zorg aan huis groeit niet (even snel) mee of krimpt.

De dienstverlening van veel bedrijven en instellingen is slecht afgestemd op deze mensen en veroorzaakt onnodig extra last. Denk aan een zwakbegaafde die een strafkorting op een uitkering krijgt zonder te begrijpen waarom. Een 78-jarige zonder internet die zonder Digid geen parkeervergunning krijgt. Of een laaggeletterde die zich een boekenabonnement laat aansmeren, de rekeningen niet begrijpt en niet betaalt, daarvoor administratieve boetes krijgt opgelegd en zo een flinke schuld opbouwt. **De voorbeelden laten zien dat oplossingen, hoe complex een situatie ook is, vaak verrassend eenvoudig kunnen zijn.**

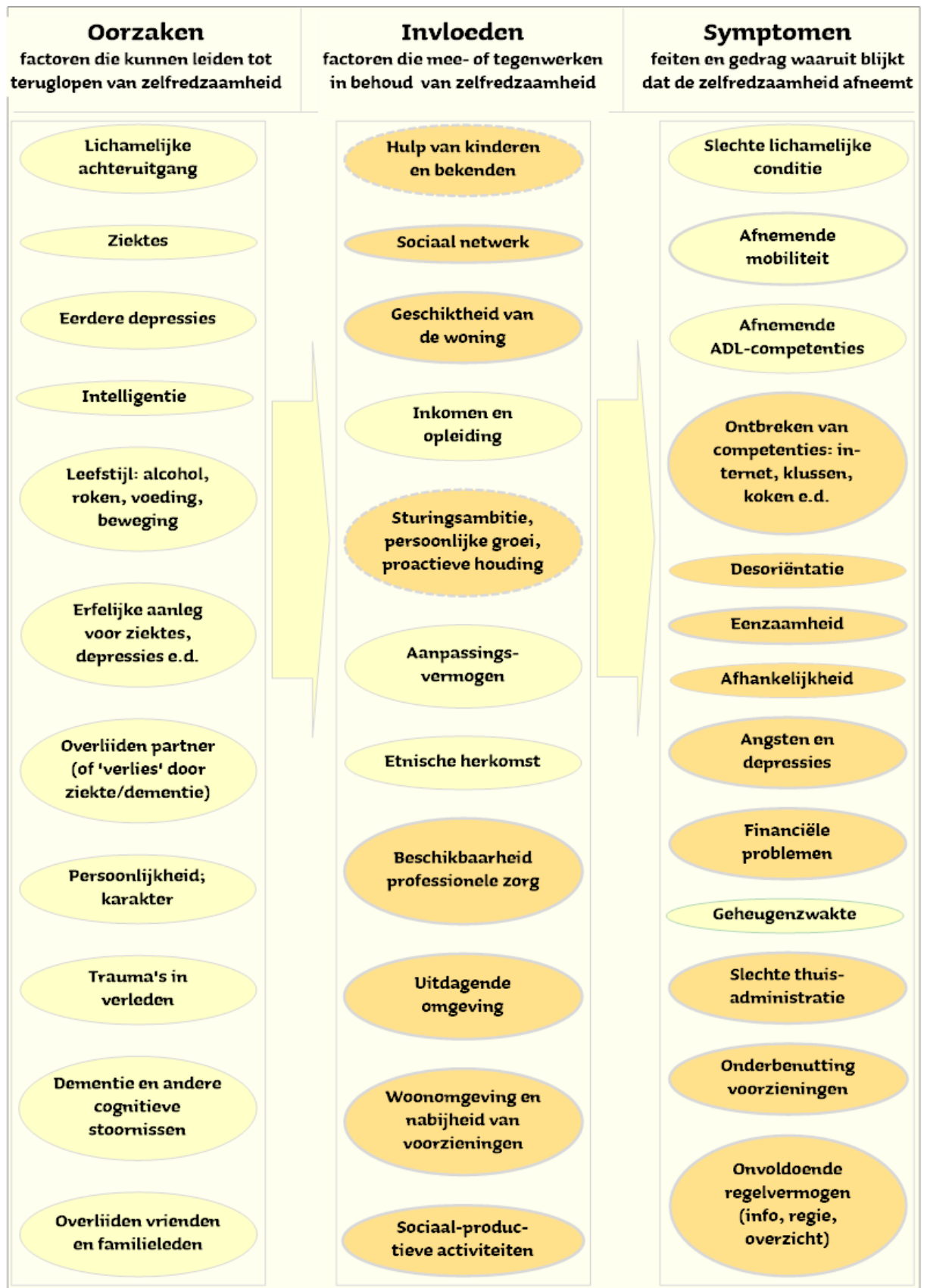
Vanwege die relatieve eenvoud denken we dat het mogelijk is aan de grotere vraag te voldoen. We zoeken dit in vier richtingen: bevorderen van zelforganisatie en zelfbediening, kiezen voor oplossende in plaats van problematiserende werkwijzen, een groter beroep op de talenten van de mensen zelf, en betere samenwerking tussen organisaties

In het kort:

◆ **Zelforganisatie en zelfbediening** - Veel zaken kunnen mensen zelf regelen en in de praktijk zien we dat ook gebeuren. Mensen doen minder een beroep op geïndiceerde zorg en zoeken alternatieven die bij ze passen. Dus is er een grote variëteit in aanbod nodig, passend bij de variëteit aan wensen, vaardigheden en beleving. Vindbaarheid van voorzieningen – weten wat ze in de eigen buurt zelf kunnen regelen - wordt belangrijker. Nieuwe media zoals [Nextdoor](#), echt maatwerk dat is afgestemd op de talenten van mensen in plaats van op hun gebreken, en goede how-to informatie kunnen veel verschil maken. Websites zoals [Zorg voor elkaar Breda](#), [Grip op geld](#) en vele andere ondersteunen dit. Ze bieden betrouwbare informatie die mensen helpt zelf oplossingen te realiseren of te vinden.

Bedrijven, instellingen en overheden kunnen hier nog veel verder in komen. Denk aan eenvoudiger apparaten en procedures die ook kwetsbare of minder getalenteerde mensen kunnen doorgronden. Eenvoudiger taalgebruik. Mensen in één keer goed helpen in plaats van lang laten wachten of van het kastje naar de muur sturen. Procesverbetering in de afhandeling van hulp- en zorgvragen. Er is nog een wereld te winnen.

Veel obstakels betreffen praktische zaken en zijn voor een deel eenvoudig oplosbaar. Het begint al met zonder voorstudie een trein kunnen nemen. Of een organisatie bellen



Figuur 1 - Factoren waardoor zelfredzaamheid af- en toeneemt (donker is te beïnvloeden)

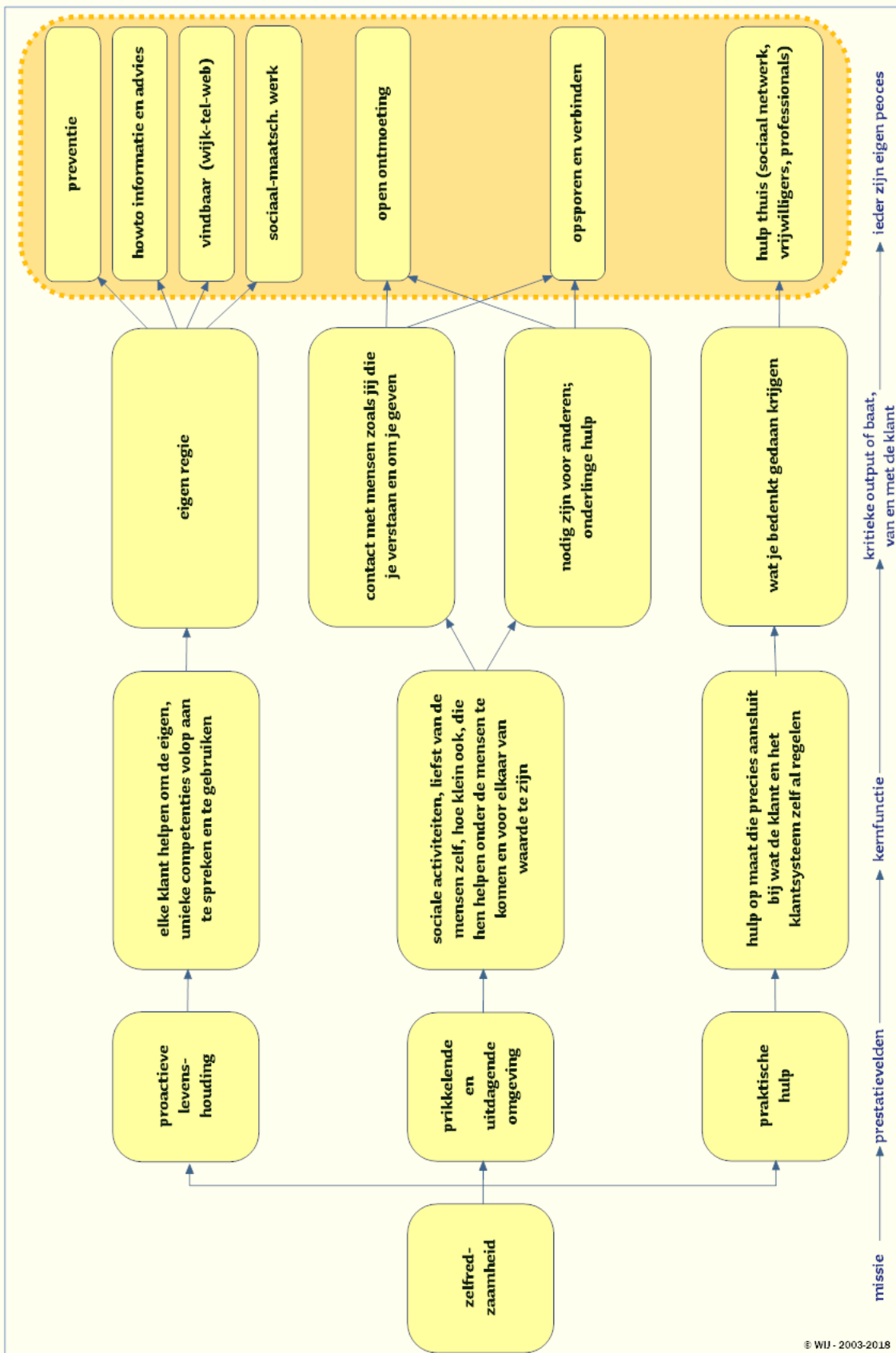
en een mens van vlees en bloed aan de telefoon krijgen in plaats van een voice. Of, als het al een voice moet zijn, eentje die per keer niet meer dan twee opties noemt, zodat ook mensen met een laag IQ begrijpen wat ze moeten doen.

Voor organisaties en overheden betekent dit een enorme verandering omdat het zo ongeveer alle bedrijfsprocessen raakt. Maar het alternatief is een stad waarin iedereen die niet kan lezen of schrijven of vanwege de leeftijd of intelligentie niet meekomt permanent een hulpverlener nodig heeft. **Kunnen gemeentes en instellingen net zo inclusief en klantgestuurd organiseren als bijvoorbeeld een Efteling of Ikea dat kan?**

◆ **Oplossingsgerichte werkwijzen** zijn effectiever dan problematiserende omdat ze tot andere perspectieven, andere emoties en andere oplossingen leiden. Langzaam rijpt het besef dat een halfvol glas beter werkt dan een halfleeg glas, ook of juist in de hulpverlening¹. Alleen al de vraag wat iemand zelf het liefste wil is vaak voldoende om energie vrij te maken. En dan niet om de ideale oplossing van een professional te realiseren maar een eigen oplossing. En vervolgens te bekijken wat hij daar zelf aan wil en kan doen. En welke hulpbronnen hij wil en kan inschakelen voor wat hij zelf niet kan. Het gevolg is vaak dat klanten, ook de meest kwetsbare, niet alleen zelf hun problemen oplossen maar ook actiever worden. Bijvoorbeeld bij het helpen van anderen of het organiseren van activiteiten. Dat zal niet altijd lukken, maar wel veel vaker dan bij hulp en zorg die de ziekte, het tekort of de beperking als uitgangspunt neemt (de veelal nog gangbare werkwijze).

◆ **Inzet van burgers** was er altijd al, in de vorm van mantelzorg en vrijwilligerswerk, maar ze kunnen veel meer, zeker als organisaties er ruimte voor maken en meehelpen. Een goed voorbeeld zijn wijkaccommodaties waar activiteiten en beheer in handen zijn van klanten, vrijwilligers en buurtbewoners. Niet zonder vallen en opstaan, maar het kan en het werkt. **Het begint met ander gedrag van professionals. Dichtbij, contact als mens, uit de behandelstand, vragend, dienend.** De mensen niet alleen zelf laten doen maar ook zelf laten bedenken. Denk aan de Wikipediamanier van organiseren. Zoals de oude encyclopedie met zijn enorme redactie plaatsmaakte voor een kleine kern en tienduizenden co-auteurs, zo maakt oude hulp en zorg plaats voor een kleine kern die faciliteert, coacht en als achtervang fungeert. En daaromheen een enorm potentieel aan onderlinge hulp en zorg. Geen vrijwilligers die het werk van voorheen professionals doen maar vrijwilligers, burgers en professionals die samen optrekken en voor oude vragen nieuwe oplossingen realiseren. De essentie: samen. Delen in plaats van verdelen.

¹ Zie [Is the glass half full of half empty? The final proof.](#)



Figuur 2 - Van waarde naar baat naar oplossing, van de klant en bij elke klant anders

◆ **Samenwerking** vanuit een ideaal of droom in plaats van een belang werkt bijna hetzelfde als oplossingsgericht werken. **Een ideaal verbindt en staat open voor iedereen die bij wil dragen**, om het even of dat burgers, klanten, vrijwilligers, professionals of bestuurders zijn. Hoe beter ze elkaar vinden, of dat nou in een gezin is met complexe problematiek, bij een activiteit in de wijk of tussen besturen van organisaties, hoe beter het resultaat. De motor, leert de ervaring, zit in samenwerkingsvaardigheid: luisteren, delen, vragen, feedback, het gesprek aangaan, wederzijds respect, transparantie over verwachtingen en prestaties, anderen niet willen besturen, borgen van een veilige leeromgeving voor iedereen die meedoet.

We verwachten dat met deze benadering – als professionals, vrijwilligers en gewone Bredanaars hier volop aan bijdragen – aan de toenemende vraag naar hulp en zorg van Bredase burgers kan worden voldaan. Een belangrijke kanttekening is dat de genoemde zaken goed gedijen in een positief klimaat dat systematisch wordt gevoed en onderhouden. Dit doen in de regel bruggenbouwers, verkenners, netwerkers van huis uit. Mensen met volop kennis en kennissen die voortdurend talenten en kansen op het spoor komen. En die weten om te zetten in **beloftevolle proposities waar mensen zich aan willen verbinden**. Wij willen in dit verbinden met de besten mee kunnen.

3. De goede dingen doen

De risicofactoren gebruiken we niet om klanten te selecteren. Daar is het agogisch vakmanschap² van de professionals voor nodig (betaald dan wel vrijwillig, als het vakmanschap er maar is). De inzet van de professionals is erop gericht de klanten en hun omgeving te helpen om zoveel mogelijk zichzelf en elkaar te helpen. Dat is ook wat de meeste mensen het liefste willen. Niemand zit te wachten op hulp en zorg van buiten, en als het dan toch nodig is ontvangt men die veelal het liefst van familie, vrienden en kennissen.

Vanuit professionele optiek is dit de ideale situatie omdat de wens van de klant en de intentie van de professional samenvallen. Er kan worden ingezet op co-creëren. De professional stemt zijn inbreng af op wat de klant zelf wil en kan en helpt hem zijn talenten maximaal te benutten. **Met succes de eigen talenten aanspreken maakt mensen sterker en gelukkiger dan afhankelijk zijn van hulp van buiten**. Bovendien houdt het die talenten in conditie (*use them or lose them*).

² Agogie staat voor “begeleiding bij het doelbewust veranderen van sociaal gedrag van mensen” (Van Dale). Na decennia lang bijna uit het sociaal domein verdwenen te zijn geweest beleeft het vakgebied nu een renaissance. Dit heeft alles te maken met nieuwe wetgeving (WMO) en met streven naar zelf- en samenredzaamheid. Veel sociaal professionals die dit vak beheersen zijn er niet meer. De beroepsopleidingen pakken het langzaam weer op. WIJ steekt veel energie in training on the job van nieuwe medewerkers om deze kennis en kunde op het vereiste hoge niveau te brengen en te houden.

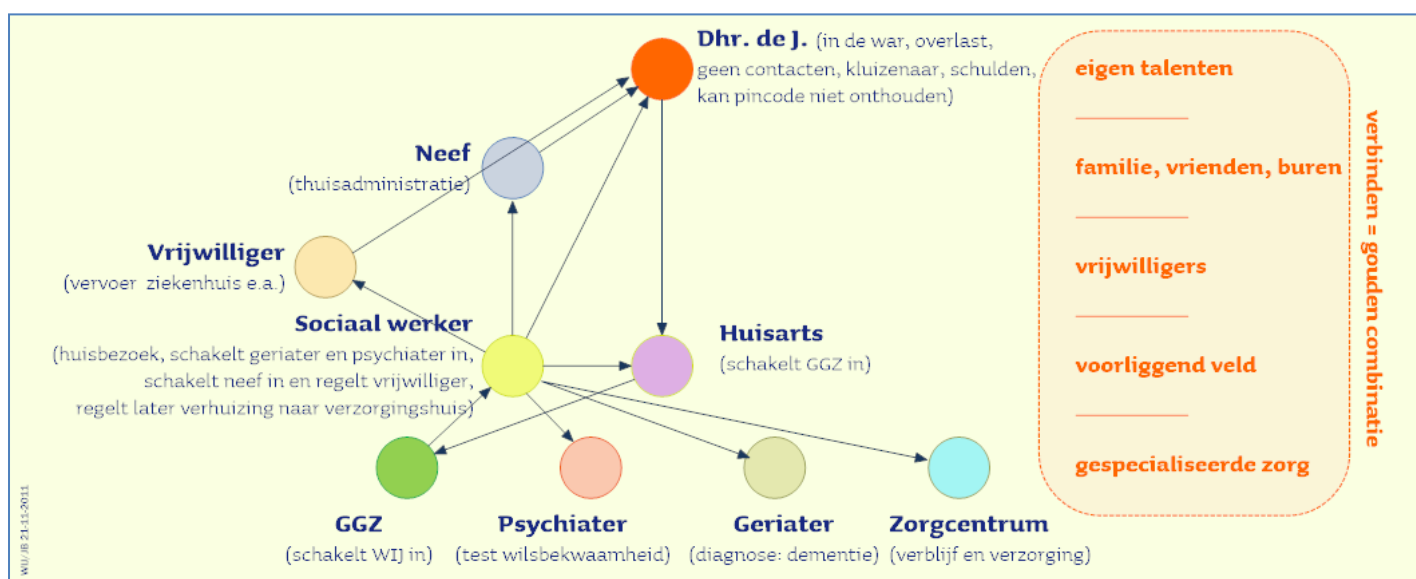
Een voorwaarde is dat het de ambities van de klant zijn die leidend zijn en niet die van professionals (dienen versus sturen). De klant heeft het initiatief (of krijgt dit snel terug). Waar dat wenselijk of nodig is wordt een beroep gedaan op familie, vrienden en kennissen. Vaak lukt dit niet meteen omdat de meeste klanten een beperkt of geen sociaal netwerk hebben. In die gevallen helpen we de klant zijn netwerk te herstellen of te vernieuwen.

Figuur 3 laat een voorbeeld zien van hoe dit werkt. Het betreft een oudere man die leeft als een kluizenaar, in de war is, schulden maakt en overlast veroorzaakt voor de buurt. De afbeelding laat zien op welke personen in de loop der tijd een beroep is gedaan om te zorgen dat de man zelfstandig kan wonen, wat hij zelf het liefste wil, op een manier die voor hem zelf, de omgeving, schuldeisers, familie, zeg maar alle belanghebbenden, aanvaardbaar is.

De goede vraag, de goede oplossing

Belangrijk is de vraag- en situatieverheldering bij het begin van het proces. Samen, de klant voorop, onderzoeken we de werkelijke vraag, de leefsituatie en de samenstelling van zijn netwerk, en brengen we oplossingen voor de vraag in beeld. De beslissing, wat het probleem is en welke oplossing of combinatie van oplossingen het wordt, ligt bij de klant.

Dat een beroep kan worden gedaan op familie of kennissen is geen vanzelfsprekendheid. Soms is enige aandrang nodig. Klanten bijvoorbeeld bij wie sprake is van gedragsproblemen of verminderde regievaardigheid zitten niet echt te wachten op hulp. De 'vrager' is vaak niet de klant zelf maar diens familie, een huisarts, woonconsulent, wijkagent e.d. De kunst is zo'n contact met de klant te krijgen dat hij zelf, naar vermogen, actief sturing neemt over zijn eigen leven.



Figuur 3 - Elke klant zijn eigen proces en zijn eigen wij

Preventie en vroegsignalering

Naast activiteiten die voortkomen uit vragen van individuele klanten zijn er activiteiten die bijdragen aan preventie en vroegsignalering. Denk aan sociaal-culturele activiteiten, beweegactiviteiten, voorlichting over woningaanpassing en gezonde voeding, en activiteiten die eenzaamheid of isolement voorkomen.

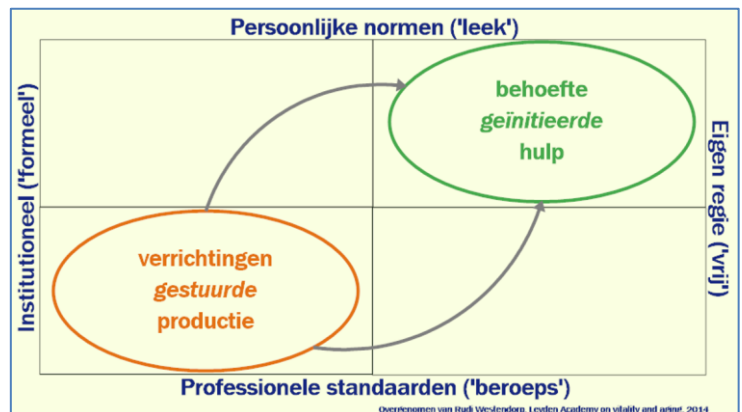
Wat geldt voor hulp en zorg geldt ook voor deze activiteiten. Hoe dichter bij de mensen en hoe meer van die mensen zelf, hoe beter de gevonden oplossingen aansluiten bij hoe zij zelf het liefste leven. Hoe beter ze hun eigen talenten ontwikkelen en onderhouden. En hoe meer resultaat ervan verwacht kan worden, ook in termen van tevredenheid en trots op eigen kunnen. Ook voor deze activiteiten geldt daarom dat wij klanten helpen hun eigen ambities te formuleren, zelf te bedenken wat er nodig is om ze te realiseren, en daarvan zoveel mogelijk ook zelf uit te voeren. Samen met mensen in hun omgeving, vrijwilligers, buurtbewoners, eigenlijk iedereen die bij wil dragen.

Als preventie inhoudt dat mensen zich anders zouden moeten gedragen is dit een hele opgave. Denk aan zaken als gezonde voeding, een actieve leefstijl, valpreventie, veiligheid of eenzaamheid. Nieuw gewoontegedrag en dat volhouden lukt als mensen dat echt willen en volhouden. **Niemand verandert zijn gedrag op gezag van een ander.** Dat betekent dat ook preventie het best rendeert (in termen van effect) als de doelgroep zelf de preventie ter hand neemt. Dit is een radicaal andere invalshoek dan de gebruikelijke waarin de 'klant' het lijdend voorwerp is van preventie en het rendement vaak mager is³.

De vraag is hoe maakbaar dit is. Een goed voorbeeld is eenzaamheid. Niemand hebben voor wie je er toe doet. Dat gegeven verdwijnt niet door deel te nemen aan een activiteit of bezoek te krijgen van een buddy (want die komt niet voor jou maar vanwege zijn werk). Betekenisvol worden voor anderen kunnen mensen alleen zelf voor elkaar krijgen. Voor echt eenzamen is

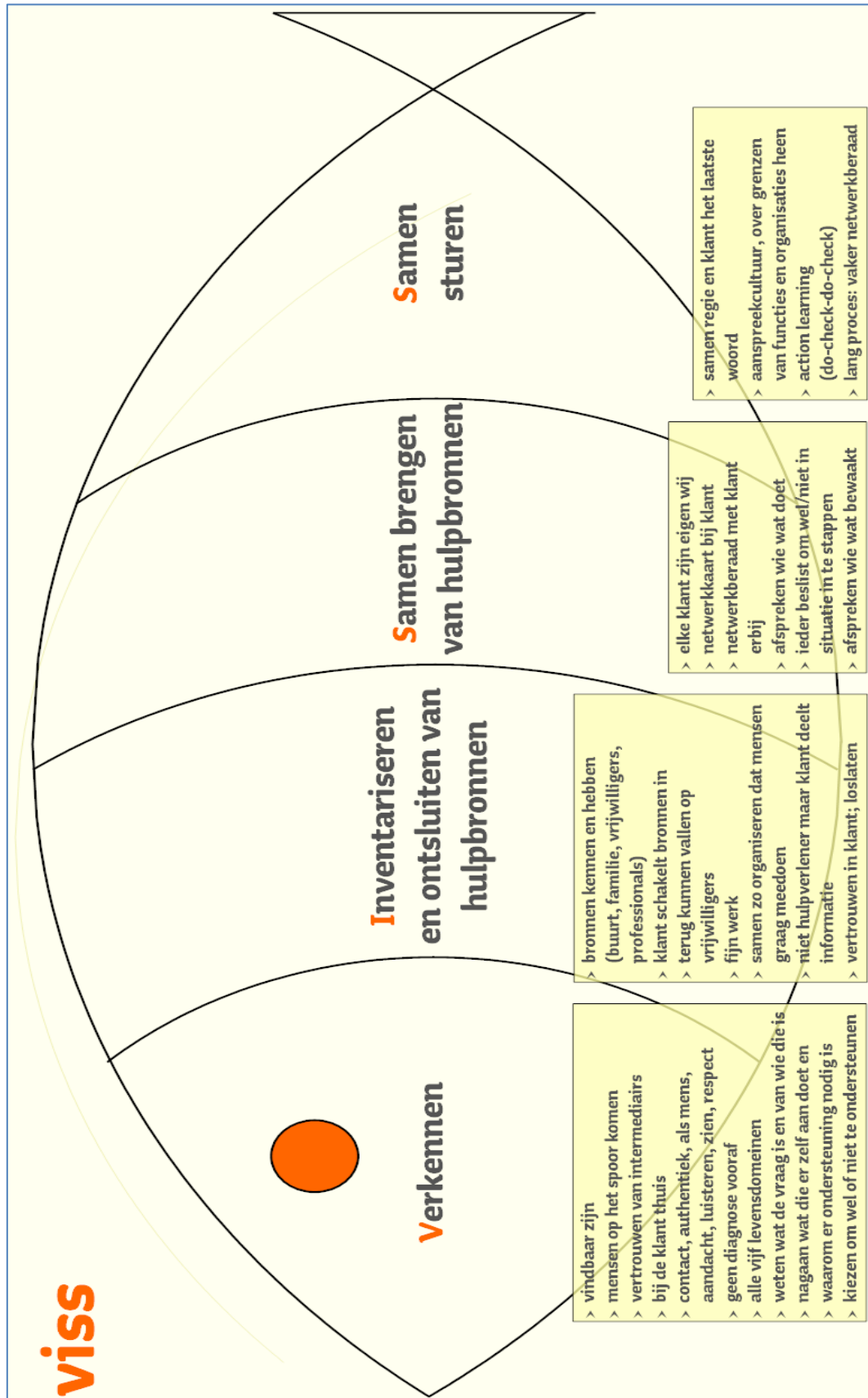


Figuur 4 - Dienen in plaats van sturen



Figuur 5 - Van probleem en ellende naar oplossing en plezier

³ Zie [De menselijke beslisser..](#)



Figuur 6 - De professie. Verkennen, ontsluiten en verbinden.

dat een enorme uitdaging, ook als ze er hulp bij krijgen. Van tevoren de eenzaamheid aan zien komen en voorkomen – precies wat preventie beoogt - is dat nog veel meer.

Geen diensten en producten

De consequentie van de gekozen werkwijze, met de klant initiatiefnemer en eigenaar, is dat vooraf gedefinieerde, vaste activiteiten, diensten en producten verdwijnen (zie figuur 5). Leidend zijn de verwachtingen, talenten en beleving van de mensen voor wie we er willen zijn en die zijn bij iedereen anders. Dus zijn er geen vaste processen waar klanten naar toe worden geleid, is er bijvoorbeeld geen activiteitenprogramma en ook geen maatje-van-de-plank, maar voegt de ondersteuning zich naar de situatie en vraag van iedere individuele klant. Iedere interactie met iedere klant is een vorm van co-creatie waarin de wensen, talenten en beleving van de klant bepalen wat er nodig is om goede oplossingen te vinden en deze voor elkaar te krijgen. **Elke klant krijgt zijn eigen proces en zijn eigen wij.** Een netwerk met en rondom de klant dat samen optrekt zolang als nodig is.

De rol van de professional verandert hierdoor van helper en ondersteuner naar verkenner, ontsluiters, verbinder en procesbegeleider (zie figuur 6). Het gevolg is dat onderscheiden disciplines zoals sociaal werk en maatschappelijk werk samenvloeien.

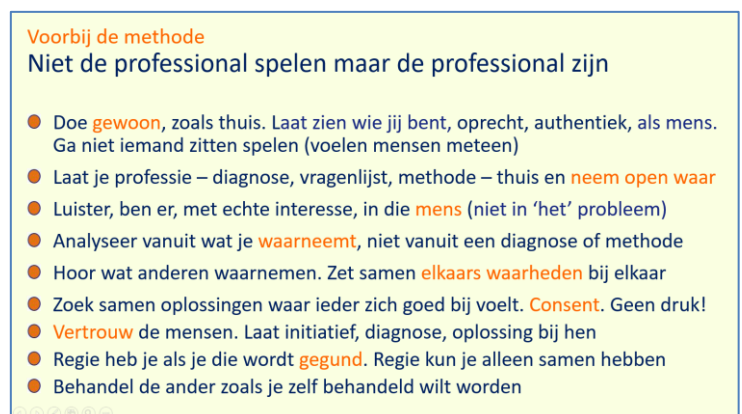
4. De dingen goed doen: aandacht, contact, respect

Hoe het contact, de verbinding met een klant tot stand komt, of iemand hulp nodig heeft en van wie, verschilt per persoon maar het begint altijd met aandacht, contact, luisteren, present zijn, respect voor wie de klant is. Met alleen al die aandacht kan een deel van de zorgen van de klant worden weggenomen. De ervaring leert dat juist (echte) aandacht bij veel kwetsbare mensen weinig voorhanden is en bij mensen in isolement helemaal niet. Kunnen vitale mensen (die dezelfde behoeften hebben) hierin prima voorzien via hun sociale netwerk, kenmerkend voor kwetsbaarheid is dat dat netwerk er niet is of te weinig kwaliteit heeft.

De klanten zijn hoofdzakelijk deze mensen die niet kunnen terugvallen op familie, vrienden of bekenden, terwijl de hulp en zorg die ze zoeken nou net de hulp en zorg zijn die zo'n



Figuur 7 – Echte aandacht



Figuur 8 - Liever vakmensen dan operators

persoonlijk netwerk biedt. Van iemand die om je geeft, die niet een dienst komt verlenen maar allereerst komt voor jou. Omdat jij voor die persoon van betekenis bent. Veel institutionele hulp en zorg staat hier ver vandaan, is afstandelijk, onpersoonlijk, inflexibel, ongrijpbaar en onbereikbaar. Je krijgt er geen verbinding mee en geen grip op. Het maakt de mensen nog zwakker en machtelozer dan ze al zijn.

Wij willen mensen die niet kunnen terugvallen op een eigen netwerk hulp bieden die zo dicht mogelijk in de buurt komt van de hulp die ideaaltypisch dat eigen netwerk levert als het er wel zou zijn. Aansluiten dus bij waar de klant is en wat de klant wil, aanvullend, hem helpen om te leven op de manier die hij wenst, als het kan vanuit een persoonlijke relatie.

Respect betekent ook respect voor de beslissingen van klanten. Er zijn tal van zaken die klanten anders doen dan op het eerste oog verstandig lijkt maar bijna altijd zijn er goede redenen voor. Je bankrekening laten beheren door je kinderen? Het is maar net wat voor een relatie je met de kinderen hebt. Hetzelfde geldt voor veel andere zaken die we tegenkomen. Het leven zit vol eigenaardigheden waardoor voor de hand liggende oplossingen vaak niet volstaan.

Wel wilsbekwaam, niet regievaardig

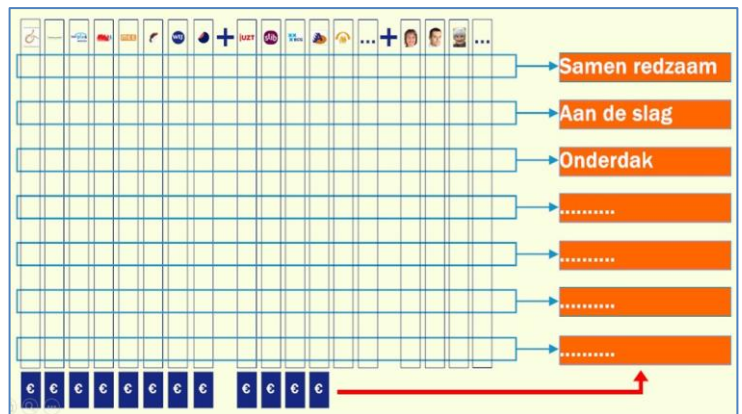
Lastig lijken deze uitgangspunten bij klanten die wel wilsbekwaam maar niet regievaardig zijn. Lijken, want ook daar is onze ervaring dat klanten tot betere oplossingen komen als ze, juist in situaties waarin ze kwetsbaar zijn, voluit serieus genomen worden en de volledige regie hebben. Als er in die situaties last is heeft dat bijna altijd te maken met druk van buiten, van bijvoorbeeld familieleden of professionals die de klant naar een oplossing proberen te duwen die de klant zelf niet wenst of waar hij bezorgd om is.

5. Samenwerken. Delen in plaats van verdelen

Consequent toepassen van deze uitgangspunten leidt ertoe dat we behalve met klanten en de mensen in hun omgeving ook steeds meer zijn gaan samenwerken met andere inwoners van Breda en met collega's van andere organisaties en van de gemeente Breda. Activiteiten,



Figuur 9 – Werken wordt samen werken



Figuur 10 – Van organisatie naar waardenetwerk

besturing en verantwoording worden steeds meer gedeeld met alle belanghebbenden. De dieper liggende reden voor deze vernetwerking is simpelweg werken aan een gedeeld ideaal. Op microniveau is dat de beste oplossing voor elke individuele klant. **Wie zich realiseert dat hij niet in alles de beste kan zijn moet wel samenwerken met anderen die op hun gebied de beste zijn.**

Op macroniveau is het ideaal een stad waarin de mensen op eigen benen staan, hun talenten voluit aanspreken en waar dat onvoldoende is kunnen terugvallen op goede en betrouwbare ondersteuning, uit het eigen netwerk, van vrijwilligers en van professionals. Niemand valt tussen wal en schip. Geen enkel maatschappelijk ideaal, ook dit, is zo klein dat één enkele organisatie het alleen kan realiseren. Dit is de reden geweest voor initiatieven zoals leergan-

MAATSCHAPPELIJK PROBLEEM	BAAT	{draagt bij aan} WAARDE(N)
Disbalans op gezondheidsproblemen waardoor je niet meer zelf de regie kan voeren	Regie op je eigen leven kunnen voeren, ook bij veranderende omstandigheden.	Iedereen kan mee doen
Ongedocumenteerden vallen tussen wal en schip	Hulp en zorg waar nodig.	Niemand valt tussen wal en schip
Ontoegankelijkheid voor mensen met een fysieke en/of mentale beperking	Indusieve stad	Iedereen kan meedoen
Er zijn te veel zorgwekkende zorgmijders	Hulp waar zorgmijders graag gebruik van maken	Niemand valt tussen wal en schip
Niet kunnen rondkomen met inkomen (Van de bevolking heeft 13% problematische schulden)	Rondkomen met je inkomen	Iedereen kan meedoen en niemand valt tussen wal en schip
Er is een groep Bredanaars die altijd hulp nodig heeft	Permanente passende hulp	Niemand valt tussen wal en schip
Mensen zijn onnodig kwetsbaar vanwege het systeem	Belemmeringen worden weggenomen / verminderen (met bijzondere aandacht voor 18-/18+)	Iedereen kan mee doen en niemand valt tussen wal en schip
Sociaal isolement	Van tel zijn	Iedereen kan mee doen. Niemand valt tussen wal en schip.
(Over)belasting mantelzorgers	Balans bij mantelzorgers	Iedereen kan meedoen
Huiselijk geweld onvoldoende in beeld	Duurzame veiligheid in afhankelijkheidsrelaties.	Niemand valt tussen wal en schip
Vechtscheidingen	Onbelemmerde ontwikkeling van kinderen	Niemand valt tussen wal en schip
Te weinig vrijwilligers in bepaalde domeinen	Vrijwilligerswerk waar burgers heel blij van worden	Iedereen kan meedoen
Mensen met verward gedrag	In contact met de samenleving	Iedereen kan meedoen

Figuur 11 - Idealen en baten van het waardenetwerk Zorg voor elkaar Breda

gen, pilots regelarme zorg en een gedeeld telefonisch aanmeldpunt die uiteindelijk hebben geleid tot de ontwikkeling van het netwerk [Zorg voor elkaar Breda](#). Geen netwerk van organisaties maar een netwerk van iedereen die mee wil helpen. Kwetsbare mensen helpen zelfstandig te blijven, en daarin slagen, lukt immers beter als iedereen die dat wil de kans krijgt om daar volop aan bij te dragen, ook gewone Bredanaars, inclusief de kwetsbare want ook die hebben talenten.

Breda Doet

Hetzelfde geldt voor andere maatschappelijke ambities zoals jongeren helpen om een goede startkwalificatie voor de arbeidsmarkt te verwerven, het tegengaan van huiselijk geweld of het realiseren van een inclusieve samenleving waarin ook mensen met beperkingen goed kunnen leven. In 2016 heeft dit inzicht geleid tot de ontwikkeling van het bredere netwerk [Breda Doet](#) waarin het waardendenken achter WIJ en Zorg voor elkaar Breda is doorgetrokken naar deze andere idealen en ambities en naar een vernetwerkte vorm van financiering van het Bredase sociaal domein.

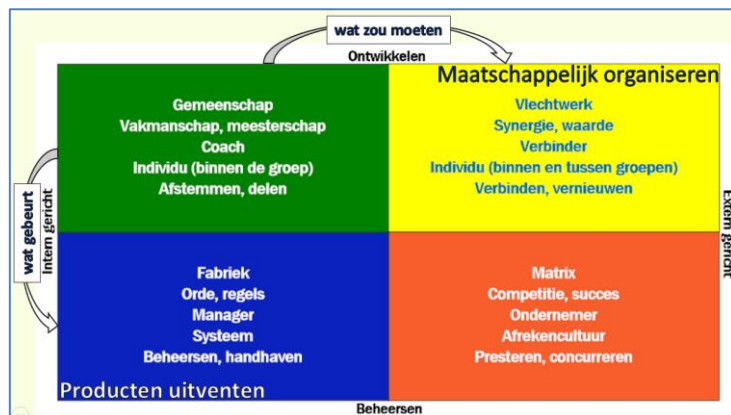
Van organisaties die standalone diensten en producten uitventen zijn we onderweg naar organisaties die samenwerken om maatschappelijke ambities te realiseren, in platforms of waardenetwerken (zie figuur 10)⁴. Op dit moment is er geen enkele activiteit meer die exclusief 'van WIJ' is of van andere organisaties. De geldstromen lopen nog wel via organisaties maar ze zijn bestemd voor de financiering van activiteiten die samen worden uitgevoerd en bestuurd.

Waarden en baten

Aan de thematafel Zorg voor elkaar Breda gaat deze vernetwerking een nieuwe fase in nadat in het voorjaar van 2018 de idealen zijn vertaald in baten (figuur 11). De waarde is het te realiseren ideaal, de baat wat dat bewerkstelligt in de beleving van de individuele Bredanaar.

	Clan	Koninkrijk	Fabriek	Concern	Familie	Netwerk
Essentie	Veiligheid	Macht	Orde	Succes	Community	Synergie
Leiderschap	Boegbeeld	Baas	Manager	Ondernemer	Dienend	Emergent
Strategie	Continuïteit	Verdeel+heers	Groeien	Concurrent	Stakeholders	Vernieuwen
People	Cultuur+behoud	Up or out	P&O	HRM	HTD	TWO
Informatie	Kring, groep	Opdrachten	Via regels	SLA	Draagvlak	Consent
Leren	Veilig	Macht verwerven	Product-innovatie	Proces-innovatie	Sociale innovatie	Systeem-innovatie
Middelen	Zelf, ruil	Dwang+zoet	Zit in regels	Onderhandelen	Uitbesteden	Cocreatie
Processen	Gewoontes	Autonomie	Standaards	Procesfocus	Systeemfocus	Ketenfocus
Waarden	Traditie, rituelen	Daadkracht, moed, wil	Plicht, perfectie	Prestige, competitie	Zorg, samen, empathie	Flow, puur, visionair
Drive	Hechten	Heersen	Beheersen	Presteren	Delen	Verbinden
Structuur	Kring	Pikorde	Fabriek	Matrix	Plat	Vlechtwerk
Stijl	Oude wijzen	Autoritair	In control	Benchmarken	Mee maken	Uitdagen

Figuur 12 – Organisaties in soorten (archetypen)



Figuur 13 - Wie thuis samenwerkt doet het buiten ook

⁴ Zie [De toekomst is aan platforms](#).

Vanuit de baten zal een activiteitenportfolio tot stand komen die stap voor stap door zal worden ontwikkeld, door iedereen die een bijdrage wil leveren. Per baat, en ook over de diverse baten heen, zullen uit de netwerken van nu nieuwe netwerken en netwerkjes ontstaan, vooral bij de klanten thuis en in de wijk. Wat nu vaste activiteiten, diensten, producten zijn zal steeds meer het karakter krijgen van echt maatwerk dat ontstaat in interacties tussen mensen onderling. **Mensen en wat ze doen worden meer, activiteiten minder belangrijk**, op eenzelfde manier als de activiteiten bij WIJ minder relevant werden (zie figuur 2). Steeds dichterbij komen we zo bij het ideaal waarmee het netwerk begon: een solide, toekomstbestendige en betaalbare infrastructuur voor hulp en zorg voor Bredase burgers die grotendeels door die burgers zelf wordt gedragen.

Governance

Nieuwe, dynamische manieren van werken en organiseren zullen leiden tot nieuwe, dynamische vormen van besturen. Je zou denken dat samen werken ook samen besturen impliceert en ten dele is dat ook zo, maar netwerken en gemeenschappen functioneren en besturen anders dan organisaties. Zijn organisaties stabiel met een heldere structuur en hiërarchie, netwerken veranderen, hebben geen structuur en zijn bij uitstek plat.

Netwerken zijn ook bij uitstek netwerken, niet van organisaties maar van mensen. De verbinding komt er niet door een organisatie te zijn of door een functie of rol te hebben maar door gedeelde idealen en wat ieder daaraan bijdraagt. Samenwerken is verbinden, elke dag opnieuw, en dat verbinden doen de mensen die bij willen dragen aan dat ideaal, ongeacht waar ze vandaan komen en of dat wel of niet een organisatie is. Er is geen zeggenschap. Taken, functies en bevoegdheden doen nauwelijks ter zake. Het bestuur komt van de mensen die bijdragen. **Wie meedoet bestuurt mee, wie dat niet doet niet**⁵.

Onze tegeltjes
Wat we leerden

- Wij begint bij **jou**
- Alles van waarde is **kansrijk**
- Elke **waarde** creëert haar eigen wij. Andersom niet
- Vervang verkeerslichten door **rotondes** (en stuur samen, in elke situatie)
- **Problemen** implementeren in plaats van oplossingen werkt beter
- Team = **teamitis**. Vraag de mensen die nodig zijn, dus elke keer andere
- Respect + aandacht + passie = **plezier**
- Hoe **minder** ik, hoe meer wij. Maar ook: hoe **meer** ik, hoe meer wij
- Gaan **doen** zoals je wilt zijn. Van A naar B kom je op de manier van B

Figuur 14 - Hoe we onderweg anders gingen organiseren

Ondernemen in de 21^e eeuw

1. **Blij** - Hoe blijer klanten, collega's, financiers met jou zijn, hoe meer ze met jou gaan delen.
2. **Gedeeld ipv verdeeld** - Wie klanten en partners serieus neemt, als gelijke, wordt steeds minder een organisatie en steeds meer van die klanten en partners. Wie dat niet doet verdwijnt.
3. **Betrokken** - Goede dienstverlening is dienende dienstverlening. Het begint met aandacht, toewijding, contact. Het stuur heeft de ander.

Voeg deze drie samen en je hebt het 'recept' voor samenwerken in de 21^e eeuw (maar zonder kok; het 'koken' doen de ingrediënten).

Figuur 15 – Organiseren is geen keuze. Samen wordt de norm

⁵ Zie [Veranderen in netwerken](#).

Sturing vanuit de klant

Voor de ‘interne’ manier van werken en organiseren⁶ hebben deze ambities en uitgangspunten grote gevolgen gehad. Gangbare manieren van organiseren, met functies, teams, leidinggevenden en vaste overleggen zoals een managementteam zijn door de jaren heen verdwenen, vanzelf, omdat ze niet functioneel waren⁷. Wat er voor in de plaats is gekomen zijn vernetwerkte werkvormen en werkwijzen, voor elke klus of ambitie anders, met en van de mensen die eraan bij kunnen dragen. Ieder brengt op die basis zijn talenten in, de professionals even goed als klanten, mensen in hun omgeving en vrijwilligers.

Elke situatie wordt daarmee bestuurd door de mensen van wie die situatie is. Vaak zijn daar mensen van ‘buiten’ bij. Voor de mensen van WIJ betekent het dat er **enerzijds veel meer vrijheid, anderzijds veel meer leiding** is dan er ooit is geweest. Netwerken lijken op het oog losjes en vrijblijvend maar niets is minder waar. Je bent er deel van zolang je van waarde bent voor de anderen, anders niet. Ruimte en verantwoordelijkheid gaan hand in hand.

In het werk van alledag zijn het de klanten waar de sturing vandaan komt. De klanten zijn gewone mensen die hulp vragen, zelf een activiteit organiseren of meedoen aan een activiteit. De organisatie erachter is voor hen van weinig belang. Hoe minder ze ervan zien, hoe beter het is. De sturing komt van de waarde die zij zoeken. Een goede oplossing waar ze blij mee zijn.

Zo klanten, belanghebbenden en elkaar vooruit helpen, zeker als dat in samenwerkingsverbanden gebeurt, stelt hoge eisen aan het luisterend, invoelend, schakelend, verbindend vermogen van alle medewerkers, naast vakmanschap, zelfvertrouwen en zelfrespect. Voor

Van hoog tot laag
Voor iedereen dezelfde spelregels

- Ieder bestuurt zijn eigen werk, samen besturen we WIJ
- Allen vertalen we ambities van klanten en belanghebbenden in eigen ambities
- Elke activiteit is terug te voeren op een vraag van een klant of belanghebbende
- Ieder is verantwoordelijk, ook voor werk van collega's. We spreken elkaar aan
- Vragen over ons werk beantwoorden we serieus, integer en volledig, om het even wie die vragen stelt
- Medewerkers toetsen zelf hun functioneren en verantwoorden hun inzet aan belanghebbenden (klanten, collega's, partners, financiers....)

Figuur 16 – Spelregels zonder onderscheid



Figuur 17 - Geen functionarissen maar mensen met idealen

⁶ We schrijven ‘intern’ om het proces te duiden. Feitelijk zijn er geen intern en extern omdat alles wat we doen in co-producties gebeurt

⁷ Wie de vragen naar de wijze van organiseren in de juiste volgorde stelt – eerst het waarom en waartoe, dan het wat en hoe, daarna pas het wie en welke vorm van afstemming daarbij past – komt niet gauw uit bij een functie, afdeling of teamoverleg. Vergelijk [Mintzberg](#), [Laloux](#), [Gray](#), [Kolind](#), [Leadbetter](#) e.a.

intern gebruik hanteren we een set van spelregels die een goed baken zijn gebleken voor onze eigen besturing. Het uitgangspunt is dat met inachtneming van deze spelregels elke medewerker zijn eigen werk bestuurt en alle vragen over zijn werk goed kan beantwoorden. Dit lukt als we echt resultaat willen boeken, als we goed zijn in ons vak, en als de mensen in onze omgeving, klanten maar ook andere mensen, weten wat we doen en dat belangrijk en relevant vinden. De reflectie op deze drie aspecten en het steeds beter elkaar aanspreken op de gezamenlijke spelregels bieden een prima kader voor de dagelijkse afstemming en besturing.

6. Rekenschap geven

Veel samenwerken wil niet zeggen dat alles wat er gebeurt vanzelf goed is. Wat kwaliteit is staat niet in een boek maar bepaalt de klant, is een van onze uitgangspunten. Maar de klant is niet de enige. Naast klanten zijn er mantelzorgers, medewerkers, wijkbewoners, collega's van andere organisaties, gemeente, fondsen, noem maar op.

Al die mensen hebben belang bij wat we presteren, zou je denken, maar de activiteiten die we hiervoor uitvoeren zijn niet exclusief van ons. Alles doen we samen met anderen, in de eerste plaats samen met diezelfde belanghebbenden, en dus is ook rekenschap geven iets wat we samen doen. Met andere woorden, de verantwoording verschuift naar dat wat we samen doen en samen hebben, en wordt dus eveneens gedeeld.

Elk waardenetwerk, elke coproductie - denk aan een netwerkberaad, een wijkspreekuur of een gezamenlijk preventieprogramma - heeft in deze optiek zijn eigen governance. De belanghebbenden zijn dan alle mensen die bijdragen aan het ideaal dat met die coproductie wordt gediend of te maken hebben met de activiteiten die daarvoor worden ondernomen. Rekenschap geven is dan rekenschap geven aan, en deels samen met, deze personen.

Zeker juridisch maar ook operationeel roept dit veel vragen op die niet eenvoudig te beantwoorden zijn. Hoe werkt dit met aansprakelijkheid bijvoorbeeld bij de tientallen netwerken en netwerkjes in de wijken die dynamisch van samenstelling zijn, al naar gelang wat er speelt? En waar vaak medewerkers van vijf, tien of meer organisaties aan verbonden zijn die bovendien veelvuldig samenwerken met klanten, mantelzorgers en vrijwilligers die formeel aan niemand iets te verantwoorden hebben? Of bij het beheer van een wijkaccommodatie als dat beheer bij de klanten, vrijwilligers en wijkbewoners is ondergebracht?

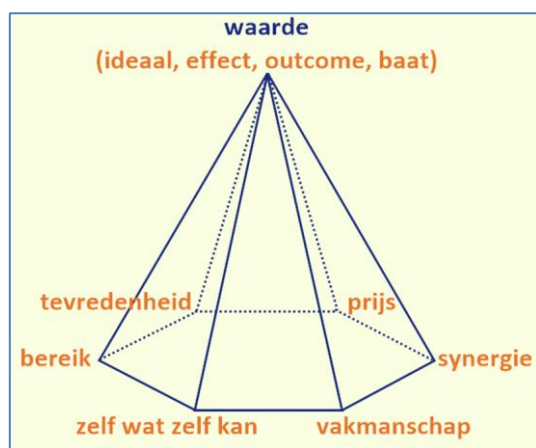
Hoe lastig deze vragen ook lijken, zo eenvoudig is de oplossing. Samen werken impliceert van elkaar weten wat je doet en daar wel of niet mee instemmen. **Bestuur en toezicht zitten ingebakken in wat er gebeurt**, dagelijks, omdat mensen die samenwerken elkaar veelvuldig bevragen om tot een goede afstemming te komen. Gaat het anders dan verwacht of

afgesproken, dan wordt dat meteen zichtbaar en is het onderwerp van gesprek. Niet alleen de besturing en verantwoording, ook het toezicht schuift daarmee op naar daar waar de waarde wordt gerealiseerd.

Daarnaast wordt met de toenemende informatisering alles wat we doen transparanter en kijkt de buitenwereld vanzelf meer mee dan ooit het geval is geweest. Vandaar ook de spelregel dat ieder alle vragen over zijn werk serieus, integer en transparant beantwoordt, om het even wie ze stelt. ‘Zorgen voor’ maakt plaats voor ‘zorgen dat’, ook als het om bestuur en toezicht gaat.

Toetsingskader

Een goed houvast dat zich inmiddels in de praktijk heeft bewezen is het [Bredase Toetsingskader](#). Het mooiste, in ons geval, zou het zijn als we kunnen zeggen hoeveel meer en beter de mensen zichzelf en elkaar zijn gaan helpen dankzij wat wij samen met hen en anderen doen. Of hoeveel meer zelf- of samenredzaamheid per geïnvesteerde euro dit heeft voortgebracht. Dat kan niet en dat is logisch. Onderlinge hulp en zelfredzaamheid zijn afhankelijk van veel meer factoren, om te beginnen van de inbreng van de klanten zelf en van hun omgeving.



Figuur 18 – Bredaas Toetsingskader

Het toetsingskader is een second best oplossing die wel haalbaar is. Het brengt in beeld of de activiteiten die worden ondernomen om een ideaal te realiseren daar maximaal aan bijdragen. Dat gebeurt als de goede mensen worden bereikt, die mensen zelf maximaal bijdragen aan het beoogde resultaat, een beroep is gedaan op ieder die kan bijdragen (synergie), alle betrokkenen tevreden zijn met de inspanningen en het resultaat, en de kosten per bereikte persoon verdedigbaar zijn.

Deze zes indicatoren zijn tussen 2003 en 2007 ontwikkeld in een lang lopend action learning project [Meten wat er toe doet](#). Hierin werden tientallen indicatoren bedacht en uitgetoetst en zijn uiteindelijk deze zes overgebleven als indicatoren die eenduidig, betrouwbaar en valide bleken, in samenhang betekenisvolle informatie opleveren, en zonder extra administratie toegepast konden worden. In 2012 kwam in het netwerk Meedoen & Samenwerken de piramidevorm tot stand met in de top het beoogde ideaal.

De praktijk wijst uit dat het toetsingskader bruikbaar is bij nagenoeg elke activiteit, zowel binnen organisaties en waardenetwerken als op casusniveau bij klanten, en goede informatie levert om tot leer- en verbeterprocessen te komen. In de waardenetwerken binnen

Breda Doet⁸ gaat het toetsingskader gebruikt worden om te meten wat de bijdrage is van de activiteiten aan de resultaten die de netwerken beogen.

De resultaten kunnen bovendien voor iedereen zichtbaar gemaakt worden. Besturen en rekenschap geven wordt zo een veel transparanter proces, voor alle belanghebbenden. **Het dashboard van de bestuurder maakt plaats voor een scorebord voor iedereen**, vergelijkbaar met het scoreboard in een voetbalstadion of een vertrekstaat op een vliegveld. Iedereen weet hoe de vlag ervoor staat en wat hem of haar te doen staat.

De belangrijkste uitdaging is de openheid aan de dag te leggen die nodig is voor een goede toepassing van het toetsingskader en consequent de 'plek der moeite' op te zoeken, in eigen huis en in netwerken samen met anderen. De werkwijze in die gevallen is oplossingsgericht. Niet de problemen uit en te na analyseren en oplossingen hiervoor verzinnen, maar direct onderzoeken wat er wel goed werkt en dat versterken⁹.

Dit leidt ook tot nieuwe manieren van plannen en organiseren, minder voorwaarts (plannen van de toekomst: blauwdruk, stappenplan, reizen), meer achterwaarts (leren van hoe het ging: reflecteren, bijstellen, trekken).

7. Stand van het land

Continu afstemmen en zoeken naar betere oplossingen heeft tot gevolg dat we doorlopend veranderen en datzelfde geldt ook voor onze omgeving. Dankzij een heldere visie op wie we zijn en wat we willen blijven we goed in balans en op koers maar dat neemt niet weg dat de omgeving steeds turbulenter wordt. De belangrijkste contingentiefactoren waarmee we te maken hebben zijn de volgende:

- ◆ **Transformeren** - Door meer zelforganisatie, werken aan oplossingen, burgerinzet en co-creatie kan de grotere en complexere vraag naar hulp en zorg goed worden opgevangen. Alleen, veel instellingen, overheden en verzekeraars zijn er niet of amper mee bezig. Verzekeraars houden vast aan productgestuurde werkwijzen waar geen burger zich aan zal committeren. Sommige instellingen doen meer dan voorheen een beroep op vrijwilligers maar vooral om het werk gedaan te krijgen dat voorheen betaalde krachten deden, binnen de eigen systeemlogica. Voor veel mensen is dat niet

⁸ Om preciezer te zijn: aan de thematafels. Deze andere term heeft de voorkeur van de gemeente Breda maar eigenlijk zijn dat geen netwerken maar overlegplatforms: de relatief stabiele bestuurlijke inkadering die nodig is om de feitelijke netwerken, met bijbehorende dynamiek, geaccepteerd te krijgen en iedereen hierin mee te nemen. In de woorden van 'netwerkhoogleeraar' [Annemieke Roobeek](#): "Niets staat zo ver van netwerken als traditioneel polderen en vergaderen. In netwerken werk je groots. In de zorg: dat wat de politiek laat liggen kunnen wij doen. Want wij hebben de toegang tot de burgers. We can do it".

⁹ Zie [Complexe problemen oplossingsgericht te lijf](#)

genoeg of zelfs heel verkeerd. Burgers van nu, in elk geval de goed opgeleiden die veel te bieden hebben, zijn volop geïnformeerd en willen op andere, nieuwe manieren betrokken zijn en anders samenwerken, op voet van gelijkheid en co-creatie. Dat dus het aanbod en de werkwijze van instellingen en overheden bij uitstek klant-, burger-, familie-, vrijwilligervriendelijk dient te zijn en dus ook de sturing bij die klant, burger, familie en vrijwilligers vandaan komt, met alle rommeligheid die erbij hoort¹⁰, is een inzicht dat door nog maar weinig organisaties en professionals wordt herkend en gedeeld.

De consequenties zijn ook enorm want ze raken de kern van het organisatie zijn. **Liever dan aan organisaties verbinden mensen zich aan goede doelen en aan activiteiten die daar waarachtig aan bijdragen.** Voor organisaties betekent dit minder organisatie worden of meer een goede doelenorganisatie, met een ideaal, en dus afstand nemen van gangbare industriële organiseringsprincipes. Hoe beter organisaties zich daarvan los kunnen maken, hoe aantrekkelijker ze worden voor mensen die voor andere mensen van betekenis willen zijn. Waardenetwerken zoals [Zorg voor elkaar Breda](#) zijn een mooie vorm om dit voor elkaar te krijgen, juist omdat ze van niemand zijn¹¹. Dit was ook de reden voor WIJ om hier volop in te investeren: los komen van het blok aan het been dat het zijn van een organisatie is¹². Aan Zorg voor elkaar Breda mag iedereen meedoen.

◆ **Andere hulp en zorg** - Experimenten met het label kanteling of transformatie gaan veelal over wie wat doet terwijl de essentie van de transformatie nou net is dat niet het wie maar het wat het meest verandert. Hulp en zorg zien er straks heel anders uit, mensen gaan anders leven en samenleven, gaan meer zelf doen en meer samen doen. Voor een deel doen ze dat nu al. Wat er aan ondersteuning van instellingen en bedrijven komt is anders dan wat het nu is en wordt anders betaald. In hun eigen netwerken met hun sociale media regelen mensen, zeker de goed opgeleiden, hun eigen oplossingen, ad hoc en snel, met per keer de mensen die ze op dat moment nodig hebben. Als ze professionals, instellingen of bedrijven inschakelen zijn dat professionals, instellingen en bedrijven die ze gemakkelijk kunnen vinden, die snel reageren en die met hun aanbod goed aansluiten bij wat de mensen zelf al doen. Hulp en zorg zijn dienend. **Eigen kracht of regie is geen streven maar een gegeven.**

¹⁰ Zie [Trendrede 2018](#).

¹¹ Zie [Society 3.0. Van waardeketens naar waardenetwerken..](#)

¹² Zie de presentatie [Terug naar de toekomst. Van WIJ naar wij.](#)

◆ **Burgerinitiatieven, corporaties, doedemocratie** - In het maatschappelijk discours is er veel aandacht voor dit soort doedemocratie maar er zit ook veel wensdenken bij: alsof het maakbaar is en er nog volop maatschappelijk kapitaal ligt te wachten om opgegraven te worden. De praktijk? Een quickscan van de Volkskrant¹³ naar armoede in Nederland leerde niet alleen dat die armoede toenam maar ook dat Nederland een fijn vertakt netwerk kent "van (deels gesubsidieerde) vrijwilligersorganisaties waarop armen kunnen leunen. Voedselbanken, schuldhulpverleners, kerken, vrouwencentra, opvangplekken voor illegalen, kledingadviseurs voor minderbedeelden [.....] Door dit wijde vangnet kunnen veel schrijnende situaties worden getemperd".

Hoe robuust en hoe dekkend dit vangnet is, en of het bestand is tegen de toenemende druk vanwege extramuralisering en ambulantisering, valt nog te bezien maar dat burgers veel meer zelf kunnen dan vaak wordt gedacht is duidelijk. De kunst zal zijn om doorlopend goede en snelle verbindingen te leggen tussen informele en formele hulp en zorg, tussen leef- en systeemwereld en tussen nulde, eerste en tweede lijn.

Dit is geen kwestie van inrichten maar van een open mindset, kansen zien en per keer beoordelen wat gegeven de omstandigheden de beste oplossing is. Hoe beter dit lukt, hoe meer de mensen voor elkaar kunnen betekenen. Institutionele hulp en zorg zal altijd nodig blijven maar volume en intensiteit kunnen omlaag en de systeemwereld kan kleiner. Niet uit financiële overwegingen maar omdat de mensen om wie het gaat er sterker en gelukkiger door worden.

De uitdaging - vanuit de professie: mensen helpen zelf oplossingen te vinden - is vrijwilligers, buurtbewoners, klanten (en dit worden steeds meer de echt kwetsbare) serieus nemen, voluit, en de ondersteuning en organisatie daarvan bij hen te laten. In de praktijk blijkt dit wonderwel te lukken en zit er **veel meer talent en kracht in kwetsbare mensen dan vakmensen er met de gangbare werkwijzen uit halen**¹⁴. Mooi is dat de professionals in dit van zich af organiseren (figuren 4 en 5) vanzelf ontdekken wat hun nieuwe professionaliteit precies inhoudt en dat steeds beter omzetten in actie.

◆ **De achterblijvers** - Terwijl de samenleving vernetwerkt, mensen steeds meer verbindingen aangaan en in termen van gezondheid, welvaart en geluk leven in de allerbeste wereld die er ooit is geweest¹⁵, is er tegelijkertijd een groeiende groep mensen die in die wereld niet mee komt en achterop raakt. De laatste editie van het onderzoek Life &

¹³ Zie [Het gevaar van de armoede komt van vele kanten, de hulp ook.](#)

¹⁴ Zie [De oliemannetjes. Kantelen, transformeren en vakmanschap in welzijn en zorg.](#)

¹⁵ Zie [The 10 Happiest Countries In The World In 2018.](#)

Living¹⁶ liet bijvoorbeeld zien dat het aantal Nederlanders dat zegt minder echte vriendschappen te hebben, in real life, fors is toegenomen. Ambulantisering, extramuralisering en de afbouw van allerlei vormen van hulp en zorg aan huis zullen eenzaamheid en isolement versterken. Hulp en zorg zullen in toenemende mate uit het eigen netwerk moeten komen, precies wat deze mensen niet meer hebben, of ze moeten er zelf voor betalen. Wie geen netwerk heeft en geen geld staat er alleen voor.

In nog sterkere mate geldt dit voor kwetsbare mensen met een lage aaibaarheid vanwege lastig gedrag of meervoudige problematiek. Voor deze mensen is de nieuwe tijd met zijn ad hoc netwerken en snelle sociale media geen aantrekkelijke optie. De mensen die het goed gaat gaan hen uit de weg of wonen in andere wijken. Zelf wonen ze in wijken waar de sociale binding achteruit gaat en mensen steeds minder voor elkaar betekenen.

Kees Vuyk¹⁷ wijst op het ontwrichtende karakter van goed onderwijs dat enerzijds veel gezondheid en welvaart voortbrengt, anderzijds leidt tot scherpe segregatie langs de scheidslijn van intelligentie die bovendien nog eens wordt bevorderd door de aanpak van scheefwonen. De homogenisering heeft tot gevolg dat in wijken met veel kwetsbare mensen het probleemoplossend vermogen en daarmee ook het potentieel aan onderlinge hulp afneemt. Tegelijk wordt de maatschappij met haar systemen juist voor deze mensen steeds ingewikkelder en minder toegankelijk waardoor relatief eenvoudige zaken uitgroeien tot onoplosbare kluwens. De complexe problematiek en de vraag naar institutionele ondersteuning hierbij zal toenemen en voor een deel blijvend zijn. De samenleving groeit deze mensen boven de pet. Zonder ondersteuning zijn ze niet in staat om zelfstandig te wonen.

8. 2018 en verder

Onze conclusie tot op dit moment is dat we in Breda goed op weg zijn richting een duurzame infrastructuur voor hulp en zorg waarbij die infrastructuur in steeds grotere mate wordt gedragen door burgers: de hulp- en zorgvragers zelf, hun omgeving en vrijwilligers.

Dit zal niet voldoende zijn om alle hulp en zorg te bieden en dus is het zaak soepel samen te werken met professionals. Burgers leren de regie te nemen zonder onnodig hulp of zorg te claimen, professionals leren te dienen. Uit de behandelstand, aansluiten bij wat de mensen zelf vinden dat ze nodig hebben, zonder de eigen professionaliteit uit het oog te verliezen, en vrij van organisatiebelangen en politieke druk. Daarnaast is maatschappelijk veel winst te

¹⁶ Zie [Connected maar vaak eenzamer dan ooit](#).

¹⁷ Zie [Hoe de gewone man de gewone man is gebleven](#).

behalen met meer zelforganisatie en zelfbediening en via sociale media en online vraagbaken zoals de website [Zorg voor elkaar Breda](#).

Voor ons resulteert dit in de volgende aandachtspunten voor de korte termijn:

- ◆ **Van WIJ naar wij** - Meer nog dan nu zullen we samenwerken met burgers, mantelzorgers en collega's van andere organisaties. We merken dat dat standalone bijna niet gaat - mensen blijven je toch zien als iemand van een organisatie - en het dus zaak is op een andere manier verbinding te zoeken, buiten de deur, in platforms en waardenetwerken¹⁸. Die verbinding komt dan van het gemeenschappelijk ideaal wat het mogelijk maakt dat ook burgers bij kunnen dragen, zonder vrijwilliger te hoeven zijn. Van de organisatie WIJ, in hoofdletters, transformeren we naar een gewone wij in kleine letters. Mensen die in wisselende groepen, verbanden, platforms talenten delen met anderen die aan dezelfde ambities werken.

Dit soort samenwerking zal tot gevolg hebben dat WIJ maar ook andere organisaties veel meer dan nu faciliteiten gaan delen waardoor gebouwen, data, kennisbronnen, back-offices steeds meer gereedschappen worden voor gezamenlijk gebruik. Tegelijk zullen we, schreven we eerder in deze verkenning, steeds minder diensten en producten kennen en al helemaal geen eigen diensten en producten.

- ◆ **Zorg voor elkaar Breda** - Het beste voorbeeld van een platform op deze grondslag is [Zorg voor elkaar Breda](#) waarin burgers, vrijwilligers en professionals, over de grenzen van disciplines en organisaties heen, onder één naam samenwerken aan één entree voor alle zorg in de wijk. Die entree is er via drie ingangen: een website, een telefonisch aanmeldpunt, en hulp en hulp en zorg. Mensen die hier aankloppen, is de belofte, zijn altijd aan het goede adres. Niemand valt tussen wal en schip. Elk van de drie ingangen is

Plezier beleven aan taaie vraagstukken
Samenwerken met de klant in de regie

1. Bezoek de klant **thuis**. Maak contact, zonder agenda. Luister, zie, voel, ontvang
2. Bespreek de situatie. Kijk naar **alle vijf** levensdomeinen
3. Vraag naar de **netwerkaart** of geef er een. Vul deze samen in of aan
4. Organiseer samen een **netwerkberaad** met alle spelers
5. Zoek **samen** oplossingen. Stel vast wie wat doet, wie afstemt, wie bewaakt
6. Initiatief, probleem, oplossing en regie liggen bij de **klant**
7. Schakel anderen **niet zelf** in maar laat dat aan de klant
8. Heb **vertrouwen**. Laat de klant zelf doen wat hij zelf kan
9. Maak **bespreekbaar** wat niet kan. Pas op voor beroepsdeformatie
10. Werk samen met **alle** hulp- en zorgverleners in het gezin

Doe het anders als je denkt dat dat beter is en de klant dat ook vindt

Figuur 19 – Complexiteit eenvoudig maken

Eenvoud is het kenmerk van het ware
Van organisatie naar organiseren

- **Respect** – Behandel een ander altijd zoals je zelf behandeld wilt worden
- **+ Aandacht** – Wat je doet en bedenkt doe en bedenk je altijd samen met alle mensen die daar belang bij hebben
- **+ Passie** – Wat je afsprekt doe je beter en sneller dan je afspreekt. Als iedereen dat doet krijg je flow
- **= Plezier** – De anderen zijn blij met jou en jij met de anderen

Vrij vertaald naar: Ludo Daems, Levenswijze (RAPPO)

Figuur 20 – Waar een wij is is een weg

¹⁸ Zie de presentatie [Terug naar de toekomst. Van WIJ naar wij](#).

ontwikkeld in een samenspel van burgers, vrijwilligers en professionals en zal zo verder evolueren. Denk bij professionals aan wijkverpleegkundigen, sociaal-maatschappelijk werkers, praktijkondersteuners, wijkagenten, woonconsulenten enzovoorts.

Intussen groeit de bereidheid van organisaties om zich te verbinden aan die ene naam en gaan de mensen met die ene naam door de bomen het bos weer zien. Bijzonder is dat door deze samenwerking tegelijk de diversiteit en daarmee de variëteit aan kennis en oplossingen beschikbaar blijft en door de samenwerking met ook 'gewone' Bredanaars toeneemt.

- ◆ **Complexe problematiek** – Een steeds belangrijker aandachtspunt wordt complexe problematiek. Mensen komen minder in instellingen terecht en wonen veel meer thuis. Denk aan mensen met dementie of een psychiatrische aandoening. Hun vraag naar zorg en ondersteuning aan huis neemt toe en wordt complexer. Er komen meer zorgverleners over de vloer en dus is het zaak om perfect samen te werken, met de klant in de regie. Wij boeken daarin veel vooruitgang maar bij kwetsbare mensen zijn ook veel anderen betrokkenen die die afstemming veel minder opzoeken. We hebben geleerd dat casusbesprekingen, multidisciplinair overleg en netwerkberaden goede instrumenten zijn om dit te verbeteren, met de klant erbij zolang deze wilsbekwaam is, als deelnemer met het laatste woord.
- ◆ **Naar de voorkant** – Terwijl de vraag en de complexiteit van de vraag toenemen neemt de financiering af. De belofte van Zorg voor elkaar Breda is juist onder deze omstandigheden ondersteuning te garanderen voor iedereen die dat nodig heeft. Dus is er creativiteit nodig om voor dezelfde vragen andere en betere oplossingen te vinden dan domweg meer zorg van de plank invliegen. Welke oplossingen zouden we vinden als die zorg van de plank er niet zou zijn? En zouden dat misschien betere oplossingen zijn?

Met die vragen zijn eind 2017 in twee wijken klanten op zoek gegaan naar creatieve oplossingen, samen met sociaal-maatschappelijk werkers, beweegcoaches en WMO-klantmanagers. Het zijn de vragen die de mensen van WIJ altijd al stelden maar in deze pilot deden ze dat voor het eerst met hulpvragers die voorheen alleen met de WMO-klantmanagers contact hadden.

De samenwerking leerde dat in meer dan de helft van de gevallen prima oplossingen voorhanden bleken, vaak dichtbij en beter dan een WMO-maatwerkvoorziening. Die maatwerkvoorziening was niet nodig of maar voor een klein deel. Vanaf 2018 wordt deze werkwijze verbreed naar andere wijken en ingebed in het gewone werk.

- ◆ **Kantelen in de wijk** – In een aantal gevallen konden de klanten uit de pilot terecht in wijkaccommodaties. De activiteiten daar worden grotendeels georganiseerd en uitgevoerd door klanten, buurtbewoners en vrijwilligers. Ze maken gratis gebruik van de

gebouwen en faciliteiten, in ruil voor een bijdrage (in natura) aan onderhoud of organisatie. In de afgelopen jaren is het gelukt deze samenwerking te realiseren zonder dat dit leidde tot een grote teruggang in bereik en bezoekersaantallen.

Positief is ook dat de accommodaties niet alleen toegankelijk bleven voor kwetsbare bewoners die er al kwamen maar de professionals er ook in slagen om andere kwetsbare mensen op te sporen die voorheen onzichtbaar bleven. Aan de hand van vragen of interesses brengen ze de mensen die voor elkaar van betekenis kunnen zijn met elkaar in contact en geven ze zo een impuls aan de onderlinge hulp in de directe nabijheid.

Interviews met klanten in de wijkaccommodaties leerden dat het onderling contact de belangrijkste reden was om er te komen. Daarnaast waarderen ze de goede sfeer, de gezelligheid en de ontspanning en vinden ze er ook structuur en veiligheid. Sociaal contact, onderlinge hulp, praktische hulp van vrijwilligers en ondersteuning van professionals evolueren zo door naar een samenhangend sociaal weefsel waarin de wijkbewoners zelf de belangrijkste productiefactor zijn.

De wijkaccommodaties blijken een prima motor om deze inclusie van kwetsbare bewoners tot stand te brengen en aan de gang te houden. De bedoeling is om samen met andere organisaties tot een dekkend netwerk van accommodaties te komen waarin deze kwaliteit, een accommodatie voor alle mensen in de wijk inclusief de kwetsbaarste en inclusief de hiervoor benodigde samenwerking, geborgd is.

- ◆ **Veiligheid** – Naarmate mensen meer elkaar ondersteunen wordt veiligheid een aandachtspunt. Traditionele waarborgen zoals een verklaring omtrent gedrag, voor zover ze al effectief waren, volstaan niet meer omdat de hulp en zorg verschuift naar de mensen onderling. Vrienden en familie vragen elkaar zo'n verklaring niet en gedragscodes zoals een code huiselijk geweld hanteren ze al evenmin. De ervaring tot nu toe is dat goed vakmanschap – dichtbij, open, vrij – de beste weg is naar een oplossing waarbij ongewenst gedrag stopt zonder dat een formele melding nodig is. Als een oplossing op deze manier niet haalbaar blijkt wordt altijd een melding gedaan. Gegeven het hoge bereik onder kwetsbare mensen wordt hiermee in die groep het geweld goed afgevangen. Bij huishoudens die niet als kwetsbaar te boek staan is dit veel minder het geval.
- ◆ **Gezondheidsbevordering en preventie** – Een actieve en gezonde leefstijl is iets wat ieder mens zelf moet regelen maar door er stelselmatig aandacht aan te besteden kan dit wel worden bevorderd. Een actieve leefstijl met voldoende beweging en goede voeding - niet te veel, niet te weinig - draagt eraan bij dat mensen fitter zijn, meer contacten hebben en langer gezond en dus vrij van hulp en zorg blijven. Denk ook aan zaken als valpreventie, [passende huisvesting](#), brandpreventie en voorkomen of wegnemen van isolement.

Veel preventiecampagnes zijn van oudsher fragmentarisch en tijdelijk, en ontberen in de regel kennis van gedrag en beïnvloeding daarvan. In de afgelopen jaren is het gelukt veel losse initiatieven samen te bundelen in een langjarig programma [Wonen met gemak](#) dat systematisch, wijk voor wijk, wordt uitgezet. Het voordeel is tweeledig: bereik en effect bij de doelgroep zijn groter, en elke ervaring wordt benut om samen meer verstand te krijgen van preventie. Thema's zijn woningaanpassing, verhuizen, veiligheid, en gezond en vitaal leven. In de campagne trekken een kleine twintig Bredase organisaties samen op, naast de burger- en buurtinitiatieven uit de wijk waar de campagne loopt. De onderliggende principes – samenwerken, systematiek, leren, elkaar aanspreken – zijn verankerd in de spelregels van Breda Doet. De uitdaging blijft preventie zo te organiseren dat de doelgroep zelf het initiatief en de regie heeft (zie p. 15).

- ◆ **Liesbeth kan het niet meer volgen** – Terwijl de samenleving steeds geavanceerder wordt raken mensen die niet mee komen steeds verder achterop. De Zembra-documentaire [Liesbeth kan het niet meer volgen](#) laat zien wat de consequenties hiervan zijn. Mensen die laaggeletterd, zwakbegaafd of oud en versleten zijn kunnen zonder hulp niet zelfstandig leven. Wie hulp krijgt van een buurman vrijwilliger of professional komt er meestal wel uit maar beter is het de oorzaken weg te nemen en zaken zo eenvoudig te maken dat iedereen mee kan komen.

Dit is geen eenvoudige opgave omdat het van elke organisatie en elk bedrijf vraagt om alle bedrijfsprocessen waarin ze met klanten te maken hebben aan te passen. Het eenvoudigst werkt dit door daar te beginnen waar de problemen zich praktisch voordoen. Het netwerk Zorg voor elkaar Breda bijvoorbeeld is een prima platform om de eigen werkwijzen van de deelnemende organisaties en de gemeente Breda onder de loep te nemen. Vanuit het netwerk wordt geprobeerd langs deze weg een breed en duurzaam veranderprogramma op gang te brengen met het eigenaarschap bij die organisaties en bij de gemeente Breda.

Slot

Tot zo ver op hoofdlijnen de richting die we vanaf hier volgen. Dit document is een levend document en wordt geregeld aangevuld en bijgesteld. Met dat we verder komen op onze berg verandert ook de berg met inbegrip van de top. Voor dit moment weten we opnieuw waar we naartoe willen. Zodra dat verandert volgt er een nieuwe verkenning.

Breda, 1 juli 2018.

Achtergrondinformatie (chronologisch)

[Sturingskader Breda Doet, Samen Door](#), Hendriks, G., I. Joosen e.a., 2018. Is de laatste versie van het gedachtegoed onder Breda Doet waarin Bredase organisaties en de gemeente Breda samen werken aan de realisatie van maatschappelijke idealen.

[Terugblik Zorg voor elkaar Breda 2017](#), Beckers, J., R. Blankenstein en M. Dahlhaus. Is een terugblik op het proces en de resultaten van twee jaar waardenetwerk Zorg voor elkaar Breda.

[Johan en Raymond. Klant in de regie](#), Wennekes, W. e.a., 2017. Beschrijft het hulpverleningsproces aan twee Bredanaars vanuit de principes van Zorg voor elkaar Breda, dienend met de klant in de regie, ook als de problematiek complex is.

[Uitvoeringsplan Zorg voor elkaar Breda 2019-2020](#), Beckers, J. e.a., 2016. Is de oplegnotitie bij het eerste gezamenlijk uitvoeringsplan van de thematafel Zorg voor elkaar Breda.

[Sociaal werk is niet van fondant](#), Boer, N. de en A. van Diepen, 2015. Artikel over twee wegbereiders naar de toekomst van het sociaal domein waaronder het Bredase WIJ.

[Visiedocument Zorg voor elkaar Breda](#), Beckers, J. en G. Coenen, 2015. Beschrijft de sturingsprincipes waaraan de organisaties die met Zorg voor elkaar Breda zijn gestart zich hebben gecommitteerd.

[De oliemannetjes. Kantelen, transformeren en vakmanschap in welzijn en zorg](#) (2014) – Is een studie naar de succesfactoren van gekantelde hulp en zorg en de eisen die dit stelt aan professionals en aan scholen die professionals opleiden. Zie ook [deze presentatie](#).

[Werken aan idealen en meten wat er toe doet](#) (2013) – Beschrijft het ontstaan van het [Bredase Toetsingskader](#) en de stand van zaken op dit moment. Het Toetsingskader is een instrument waarmee de waarde van sociaal werk kan worden beoordeeld, wetende dat een causaal verband tussen een interventie en een maatschappelijk effect niet te leggen is.

[Terug naar de toekomst. Van WIJ naar wij](#) (2013) - Is een presentatie over de vragen die we ons stelden over de legitimiteit van maatschappelijke organisaties en de oplossingen die we daarvoor zoeken. De presentatie vond plaats tijdens een masterclass in het netwerk [M&S](#).

[Alles van waarde is kansrijk](#) (2012) - Is een presentatie over organiseren in waardenetwerken en de kansen ervan voor het oplossen of verlichten van maatschappelijke vraagstukken.

[Welzijn in de 21e eeuw. Hoe welzijn innoveert en hoe dat beter kan](#), Beckers, J. en S. Cloudt, 2011 - Is het verslag van een onderzoek bij zeven topbestuurders over de vraag wat zij

innovatie noemen en hoe zij innoveren. De conclusie is dat in welzijn geen innovatie plaatsvindt. Het essay sluit af met stappen die nodig zijn om wel tot innovatie te komen.

[Welzijn in de 21e eeuw. Presentatie](#) (2011) - Gaat verder dan het essay en is een kritische reflectie op de bedrijfsvoering in welzijn, en een wenkend perspectief op ander, duurzaam welzijnswork met de regie bij de burgers.

[Social marketing. Als de klant geen vraag heeft](#) (2009) - Is een blog over de ambities van campagnes die zijn gericht op gedragsverandering. Vaak zijn de resultaten bedroevend en krijgt de doelgroep de schuld. Het vakgebied social marketing biedt het instrumentarium voor campagnes die wel werken.

[Oud is uit, welzijn en zorg ook. Van kruidenier naar zelfbediening](#) (2009) - Is een blog over de nieuwe generatie ouderen en hoe je daar je aanbod op kunt afstemmen. En is het eerste document waarin het idee wordt geopperd om gelijksoortige activiteiten van verschillende organisaties te verenigen achter gemeenschappelijke merken: merken die verbinden in plaats van onderscheiden. Later werd dit een van de bouwstenen van Zorg voor elkaar Breda.

[Van kaasstolp naar jungle. De wereld in 2020](#) (2008) - Beschrijft tien aspecten van de maatschappelijke transformatie en wat dat betekent voor hoe de wereld eruit ziet in 2020. De toen voorspelde wereld blijkt weinig af te wijken van de echte nu.

[Veranderen in netwerken](#) (2005) - Is de samenvatting van een onderzoek naar succes- en faalfactoren van netwerksamenwerking in wonen, welzijn en zorg. Kort door de bocht begint goed samenwerken tussen organisaties met goed samenwerken binnen organisaties. Wie dit niet voor elkaar heeft - en voor 90 procent van de organisaties is dat het geval - krijgt het extern ook niet voor elkaar.

[De klant centraal. Doen wat klanten vragen](#) (2005) - Over wat er nodig is aan professionaliteit en bedrijfsvoering, wil een klant actief mee kunnen doen. Klanten besturen professionals, professionals besturen managers.

[Meten wat er toe doet in non-profit](#) (2003) - Is het verslag van een onderzoek naar besturingsinformatie in non-profit organisaties, en geeft antwoord op de vraag hoe non-profit organisaties de voortgang kunnen meten in de realisatie van hun missie of idealen.

Boeken en andere bronnen die inspireerden

- Asseldonk, T. van, [Massa-individualisering. Maatwerk zonder meerkosten](#), 2000.
- Barelds, J., M. Lissenberg en K. Luijkx, [Systematische ontwikkeling van interventie-strategieën gericht op eenzaamheid onder ouderen](#), 2010.
- Bekman, A., [De organisatie als gemeenschap](#), 2001.
- Bijl, R. e.a., [De sociale staat van Nederland](#), 2017.
- Blaas, M. e.a., [Liesbeth kan het niet meer volgen](#), 2015.
- Blonk, L. en F. Bredewold, [Nooit meer ongewassen naar de bakker](#), 2017.
- Boutellier, H., [De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld](#), 2011.
- Bormans, L., [Geluk. The world book of happiness](#), 2010.
- Braun, D. en J. Kramer, [De corporate tribe](#), 2016.
- Brown, T. en B. Katz, [Change by design](#), 2009.
- Brug, J. e.a., [Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering](#), 2016.
- Bruijn, H. de en E. ten Heuvelhof, [Management in netwerken](#), 4^e druk, 2017.
- Claassen, R., [Het WIJ-boek. De kunst van het gunnen](#), 2009.
- Collins, J., [Good to great and the social sectors. Why business thinking is not the answer](#), 2005.
- Delden, P. van, [Nukkige netwerken. Samenwerking vraagt engelengeduld](#), 2007.
- Doekhie, K., [Ouderen van de toekomst. Verschillen in de wensen en mogelijkheden voor wonen, welzijn en zorg](#), 2014.
- Dijkstra, J. en P. Feld, [Gedeeld leiderschap](#), 2011.
- Earls, M., [De ultieme kudde. Het begrijpen en beïnvloeden van massagedrag](#), 2010.
- Eaton, A., [De grip kwijt. Verwarde-mensen-hype](#), 2018.
- Ferguson, N., [Het plein en de toren](#), 2017.
- Fowler, S., [Why motivating people doesn't work..... and what does](#), 2014.
- Geest., M. van der, [In dit nieuwe mini-ziekenhuis worden ouderen wel beter](#), 2018.
- Gneezy, U. en J. List, [Alles is economie. De verborgen motieven van ons gedrag](#), 2014.
- Godfroij, A., [Dynamische netwerken](#), 1992.

Gray, D. en Th. Vander Wal, [The connected company](#), 2012.

Green, J., [Deep democracy. Community, diversity, transformation](#), 1999.

Ham, M. en J. van der Meer, [De ondernemende burger. De woelige wereld van lokale initiatieven](#), 2015.

Hermesen, S. en R. Renes, [Draaiboek gedragsverandering](#), 2016.

Heath, C. en D. Heath, [Switch. Veranderen als verandering moeilijk is](#), 2010.

Hilhorst, P., [Wie de overheid het hardst nodig heeft, heeft er vaak een hekel aan](#), 2018.

Hoff, R. van den, [Society 3.0. A smart, simple, sustainable & sharing society](#), 2011.

Hogewind, J., [Een radslag in het onderwijs](#), 2017.

Homan, T., [Het et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling](#), 2013.

Hoogendijk, C., [Organiseer je processen en je hoeft nooit meer te \(re\)organiseren](#), 2017.

Iersel, S. van, [‘We hebben een andere kijk op mensen gekregen’](#), 2018.

Igalla, M. en I. van Meerkerk, [Burgerinitiatieven hebben baat bij professionalisering](#), 2017.

Joose, R., [Ook ongezondste mensen worden beter van vrijwilligerswerk](#), 2017.

Kaats, E. en W. Opheij, [Leren organiseren tussen organisaties](#), 2011.

Kahneman, D., [Ons feilbare denken. Thinking, fast and slow](#), 2011.

Koelewijn, J., [Wonen in de Wielenpôlle, een van de armste wijken van Nederland](#), 2018.

Kolind, L., [Unboss](#), 2014.

Kwekkeboom, R. en Y. Wittenberg, [Mantelzorgers zitten niet te wachten op complimenten of respijtzorg](#), 2016.

Laloux, F., [Reinventing organizations](#), 2015.

Lanting, M., [Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap](#), 2010.

Leadbetter, W., [WE-Think](#), 2009.

Liere, W. van en M. Nooitgedagt, [Veranderen 3.0](#), 2015.

Lonkhuyzen, L. van en D. Stokmans, [U gaat frauderen. Dat zegt de computer](#), 2018.

Machielse, A., [Afgezonderd of ingesloten? Over sociale kwetsbaarheid van ouderen](#), 2016.

Marrewijk, M. van, [Handboek organisatieontwikkeling](#), 2014.

McLuhan, M., [Understanding media. The extensions of man](#), 1964.

Mensink, W., [Systeem- en leefwereld: hoe de kloof te dichten](#), 2015.

Mintzberg, H., [Structures in fives: designing effective organizations](#), 1985.

Nieuwsuur, [Gemeenten die ouderen leren zichzelf te helpen: in Denemarken kan het wel](#), 2017.

NOS, ['Ik zie mijn demente moeder als mijn kleindochter van 1: vertederend'](#), 2018.

Peters, J. en H. Janssen, [Nieuwe tijden, anders organiseren](#), 2014.

Pink, D., [Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert](#), 2010.

Pinker, S., [The secret of living longer may be your social life](#), 2017.

Quakernaat, D., [Ga kathedralen bouwen](#), 2011.

Sanders, T. e.a., [Love is the killer app](#), 2003.

Sennett, R., [De ambachtsman](#), 2016.

Sociale Vraagstukken, [Motiveren, maatwerk en blijven praten – activering in Amsterdam](#), 2017.

Staes, J., [Mijn organisatie is een oerwoud](#), 2008.

Tiemeijer, W. e.a., [De menselijke beslisser](#), 2009.

Tiemeijer, W. e.a., [Met kennis van gedrag beleid maken](#), 2014.

Tinnemans, W., [De kwetsbaren](#), 2014.

Transitiecommissie sociaal domein, [Decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont?](#), 2016.

Truell, R., [Social work is booming worldwide – because it's proven to work](#), 2018.

Uyterlinde, M. en D. Lagunas, [Amerikaanse professor waarschuwt voor segregatie Nederlandse wijken: 'Do not go there'](#), 2017.

Velzen, J. van, [Een andere zorgcultuur? Ontzorgen!](#), 2017.

Vermaak, H., [Plezier beleven aan taaie vraagstukken](#), 2^e druk, 2015.

Vuyk, K., [Oude en nieuwe ongelijkheid. Over het failliet van het verheffingsideaal](#), 2017.

Westendorp, R., [Oud worden zonder het te zijn](#), 2014.

Wierdsma, A. en J. Swieringa, [Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt](#), 4^e druk, 2017.

Wit, D. de, [Hoe alliantiepartners hun onderlinge verschillen productief kunnen maken](#), 2017.

WIJ begint bij jou



Nieuwe Prinsenkade 25
4811 VC Breda

Telefoon (076) 525 15 00

E-mail wij@begintbijjou.nl
Internet wij.begintbijjou.nl