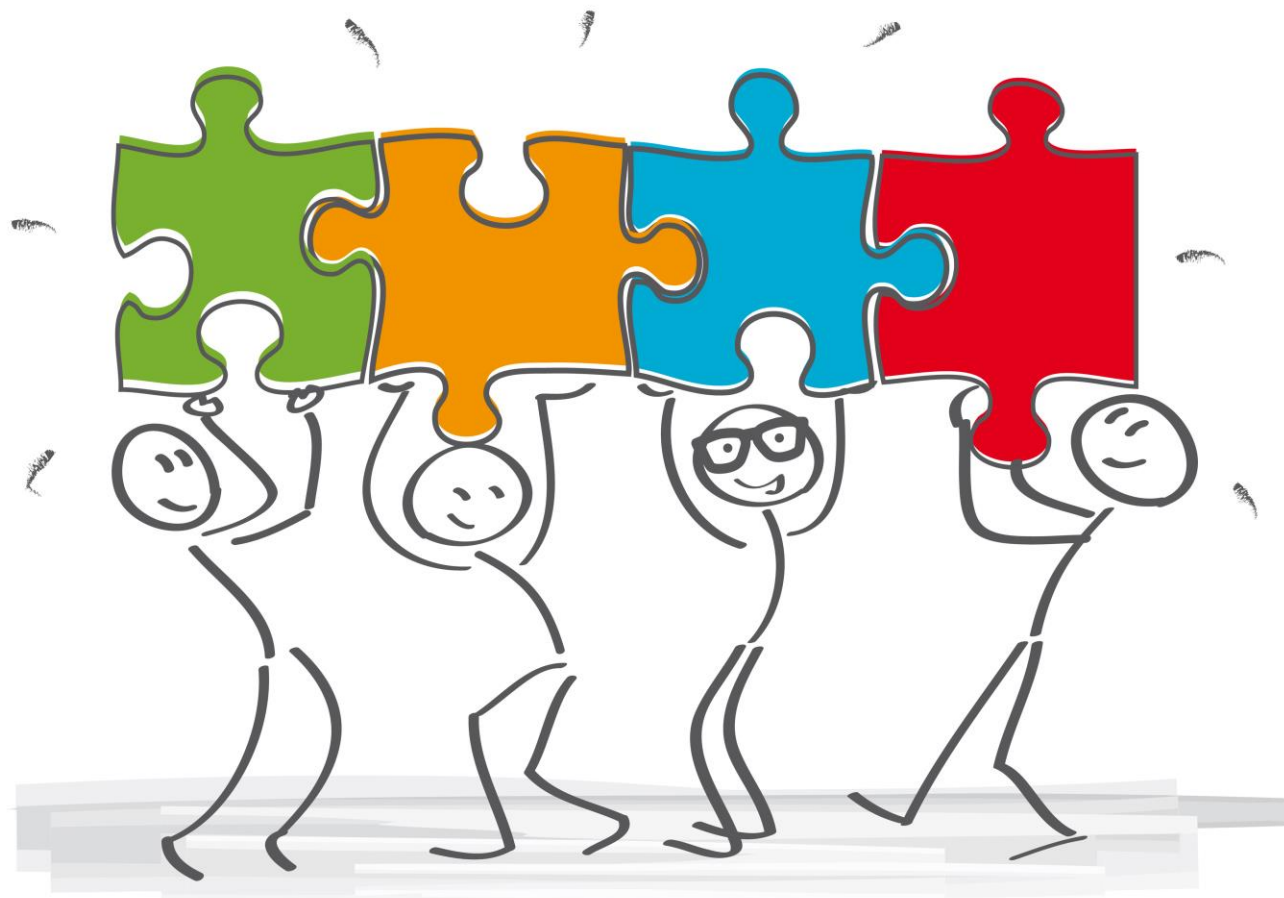


Robuust



Integrale Wijk Aanpak Hoensbroek

De geleerde lessen na 2,5 jaar



Door Lianne van der Wijst en Marieke de Wit – Robuust
Met medewerking van Nicole de Baat – Projectleider IWA Hoensbroek

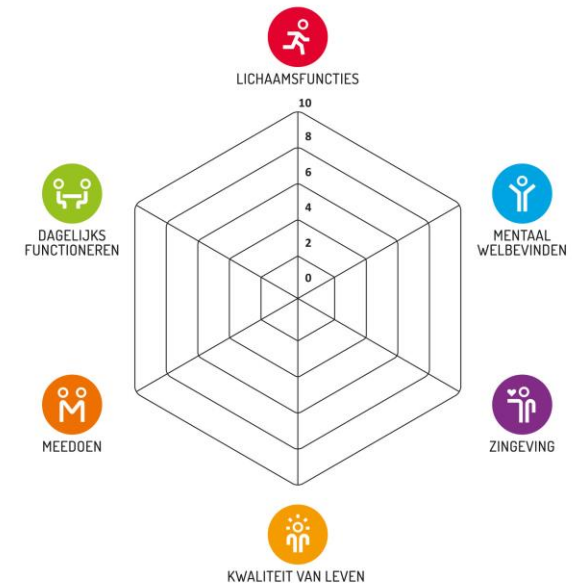
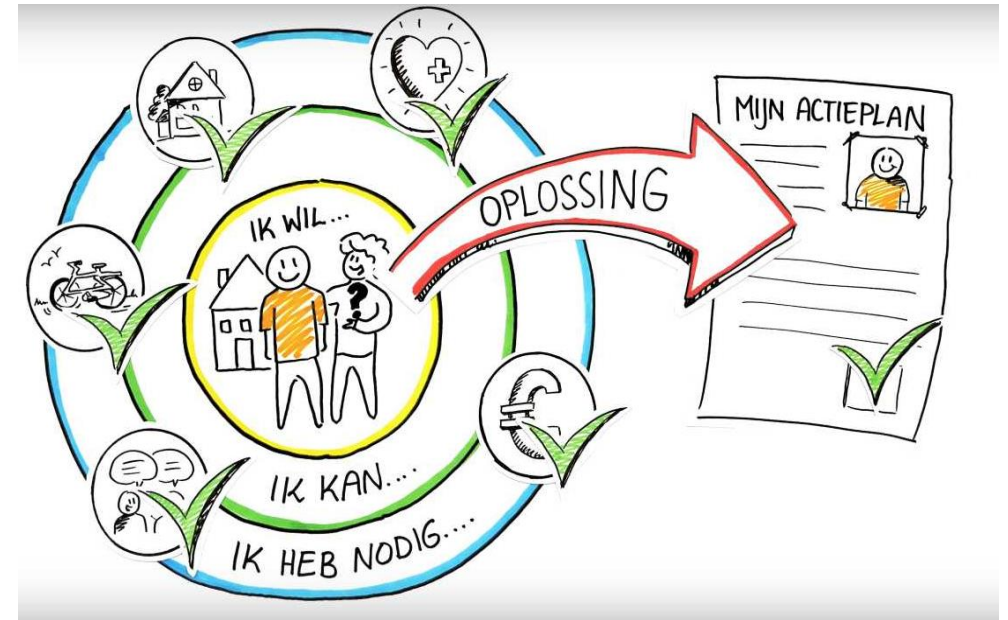
Oktober 2020 – Februari 2021
gefinancierd door VEZN

IWA Hoensbroek

Integrale samenwerking op wijkniveau met positieve gezondheid als uitgangspunt: deze ingrediënten vormen de basis van het project de integrale wijkaanpak 'Anders denken, Anders doen en Anders organiseren' in Hoensbroek in Heerlen.

Betrokken organisaties willen hun activiteiten op het gebied van zorg en welzijn beter op elkaar afstemmen. Dat doen ze door anders te gaan (samen) werken en daarbij de schotten in de financiering waar mogelijk te omzeilen. Het uiteindelijke doel is een kwalitatief beter, effectiever en goedkoper zorg- en welzijnsaanbod waarin de vraag én de mogelijkheden van de bewoner uit de wijk Hoensbroek echt centraal staat. En dat die bewoner ook meer eigen regie krijgt.

We zijn nu 2,5 jaar verder. Wat zijn de geleerde lessen tot nu toe?



Inhoudsopgave

Evaluatie Integrale Wijk Aanpak Hoensbroek

1. Feiten

- Tijdlijn
- Casuïstiek
- Deelname statistieken

2. Reflecties

- Gesprekken met betrokkenen
- Resultaten Mentimeter

Inzichten

3. Geleerde lessen

1. Feiten

Tijdslijn

Casuïstiek

Deelname



Tijdslijn

IWA Hoensbroek 2018

Stuurgroep	tijd	Werkgroepen (Casuïstiek, Data, De nieuwe GGz)	Klankbordgroep	Professionals	# casus	Communicatie
	mei-18	3/5: WG DATA				
25-6: Start Nicole, presentatie opdracht, governance	jun-18	18/6: WG DATA 14/6: WG Casuïstiek 14/6: WG DNG				
	jul-18					
8-8: presentatie Wiro Integrated Care model, akkoord aanpak Ruwaard	aug-18	30/8: WG Casuïstiek				
	sep-18	13/9: WG Casuïstiek				
	okt-18					
themabijeenkomst Positieve Gezondheid voor professionals en burgers	nov-18	themabijeenkomst Positieve Gezondheid				Burgerpanel - data
12-12: presentatie Ruwaard, besluit lokaal begeleidingsteam & kwartiermaker. Eerst methode Ruwaard, dan pas heavy users.	dec-18	4-12: WG DNG				

Tijdlijn

IWA Hoensbroek 2019/1

Stuurgroep	tijd	Werkgroepen (Casuïstiek, Data, De nieuwe GGz)	Klankbordgroep	Professionals	# casus	Communicatie
	jan-19	14-1: DNG				
25-2: Why/How/What. Commitment actie-leren, voorstel communicatie IWA door Standby	feb-19	19-2: DNG				
	mrt-19	18-3: DNG				Burgerpanel PG
	apr-19	DNG	1-4: introductie Anders Denken Doen en Organiseren			Journalistiek artikel + interviews stuurgroepleden
2-5: startschot ADDO	mei-19	DNG	21-5: vaststellen hoe professionals door mgrs. gefaciliteerd worden om het anders te doen. Actiepunt kwartiermaker	2-5: Presentatie: vaststellen hoe professionals gefaciliteerd willen worden (Wat wil jij, wat kun jij, wat heb je nodig als professional?)		
	jun-19	DNG		20-6: besproken wat er nodig is voor werkwijze (praktische invulling)		

Tijdslijn

IWA Hoensbroek 2019/2

Stuurgroep	tijd	Wergroepen (Casuïstiek, Data, De nieuwe GGz)	Klankbordgroep	Professionals	# casus	Communicatie
1-7: Vraag om financiële bijdrage kwartiermaker Besluit: we stellen geen extra middelen beschikbaar.	jul-19	DNG				
	aug-19			22-8: start met werkwijze. Presentatie Actie-leren, rol van RTO, introductie MijnPlan, start 3-wekelijkse leersessie op donderdag	4	
	sep-19		17-9: terugkoppeling knelpunten en vragen. Besluit geen kwartiermaker. Thea Verkoeijen rol in leersessies	12-9: constatering RTO zonder client, afspraak: altijd samen, tenzij client niet aanwezig wil zijn.	3	
21-10: vanaf nu IWA thema-coalitie onder Mijnstreek coalitie. Hobbels: RTO zonder client, ontbrekende partijen, privacy vraagstuk. Wens tot uitbreiding met werk&inkomen, wonen. Besluit: geen extra kwartiermaker, maar coach te zoeken!	okt-19	DNG		3-10: Behoeftte uitgesproken aan meer structuur in casus besprekingen	3	Artikel Movisie
themabijeenkomst Privacy	nov-19		themabijeenkomst Privacy	themabijeenkomst Privacy		
	nov-19		18-11: prof. Zeggen al volgens IWA te handelen, maar praktijk laat anders zien. RTO meestal zonder client	14-11: introductie nieuwe vorm casusbespreking: 'Teamkrachtbespreking'. Meerwaarde IWA besproken: client voorop en niet de regels		
	dec-19	laatste leersessie DNG				

Tijdlijn

IWA Hoensbroek 2020

Stuurgroep	tijd	Werkgroepen (Casuïstiek, Data, De nieuwe GGz)	Klankbordgroep	Professionals	# casus	Communicatie
	jan-20					
3-2: besluit stappenplan casuïstiekbespreking. Verbeterpunten. 2-sporen.	feb-20	PvA Proeftuin DNG				
START MAATREGELEN A.G.V. COVID	mrt-20	START MAATREGELEN A.G.V. COVID				
	apr-20			2-4: netwerkbijeenkomst professionals GECANCELED		
	mei-20			26-5: status besproken, stilte vanuit projectleiding in afgelopen periode		
15-6: besluit tot continueren casuïstiek bespreking, bijeenkomsten profs, structurele aansluiting wonen, w&i. Geen extra actie rondom burgerinitiatieven	jun-20		18-6: update, nadruk op indienen casuïstiek, met hulp van formulieren. Rol van de coach.	Besluit uitvoeren pilot MDO Akerstraat - aansluiten domeinen wonen en inkomen.		
	jul-20			2-7: update IWA, casussen en inzet coach (Betty Thomassen) + aanhaken wonen en werk&inkomen		
	aug-20			20-8: ontbreken inbreng casuïstiek besproken: belang is niet duidelijk		
	sep-20	Praktijkoverleg Proeftuin DNG	Start pilot MDO -->	5-9: 3 beroepskrachten aanwezig, 1 casus besproken	1	
5-10: aansluiting partijen wonen. Definitie integrale aanpak. Evaluatie.	okt-20		Einde pilot MDO -->	8-10 : 3 casussen ingebracht en besproken 29-10: 2 casussen ingebracht	5	

Casuïstiek

ingebrachte en besproken casussen in leersessies

16

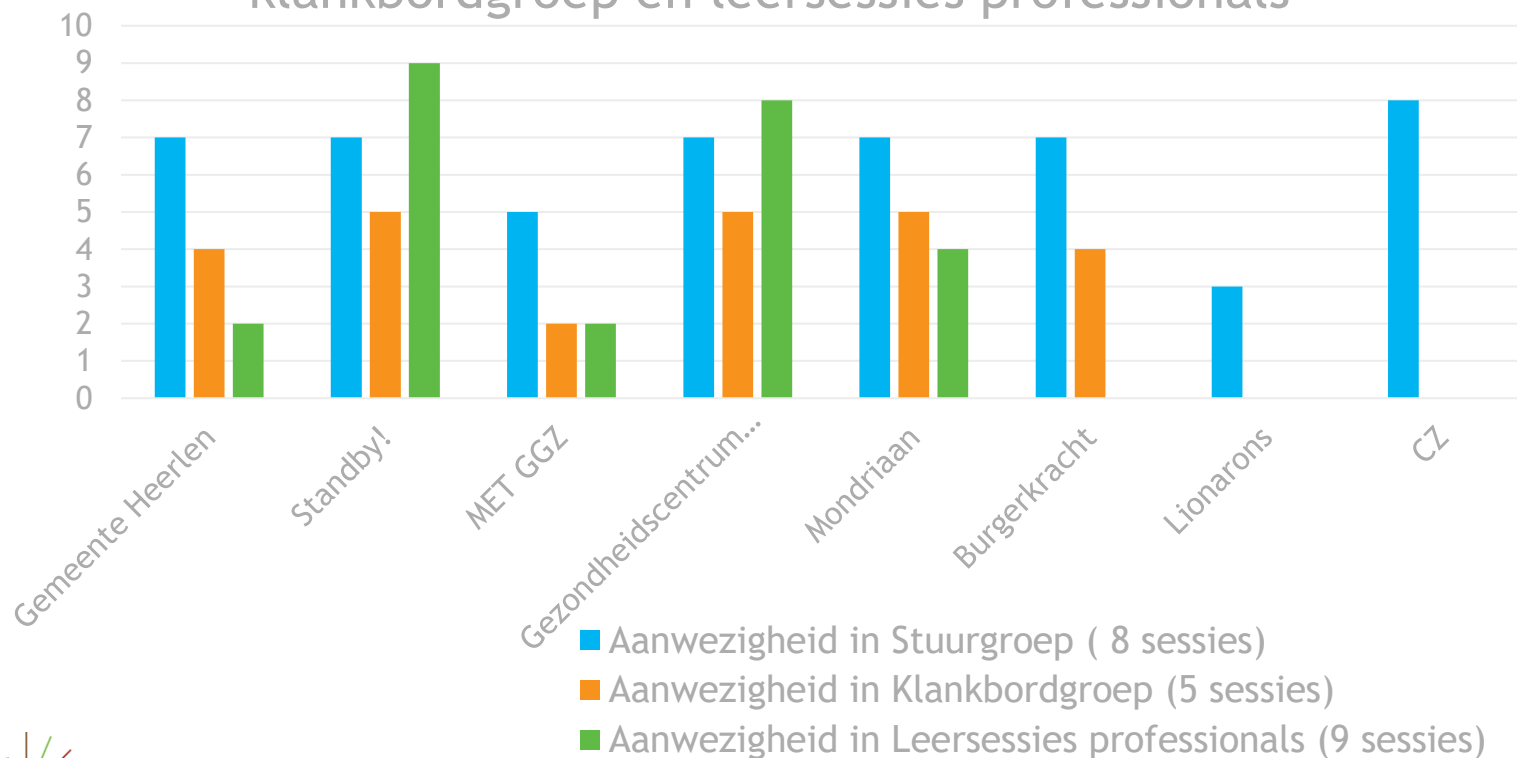
Tot en met november 2020

5

December 2020 en januari 2021

Deelname

Aanwezigheid organisaties in stuurgroep, klankbordgroep en leersessies professionals



Verschillende organisaties zijn aangesloten bij IWA.

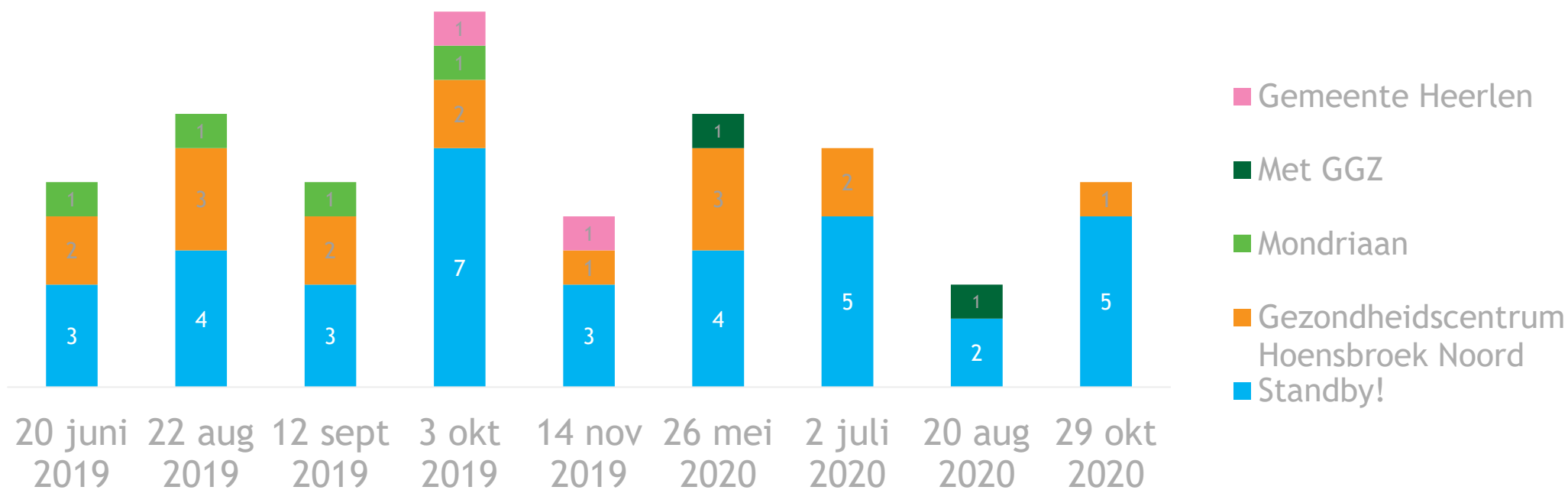
De aanwezigheid bij leersessies en bijeenkomsten was wisselend.

Vanuit sommige organisaties was er beperkte continuïteit in aanwezigheid vanwege wisselende contactpersonen.



Deelname

Aanwezigheid professionals in leersessies IWA *naar organisatie*



2. Reflecties

Gesprekken

Input vragenlijst
(*Mentimeter*)



Van 3 november t/m 9 december zijn 9 evaluatiegesprekken gevoerd met groepen van 2-4 betrokken deelnemers.

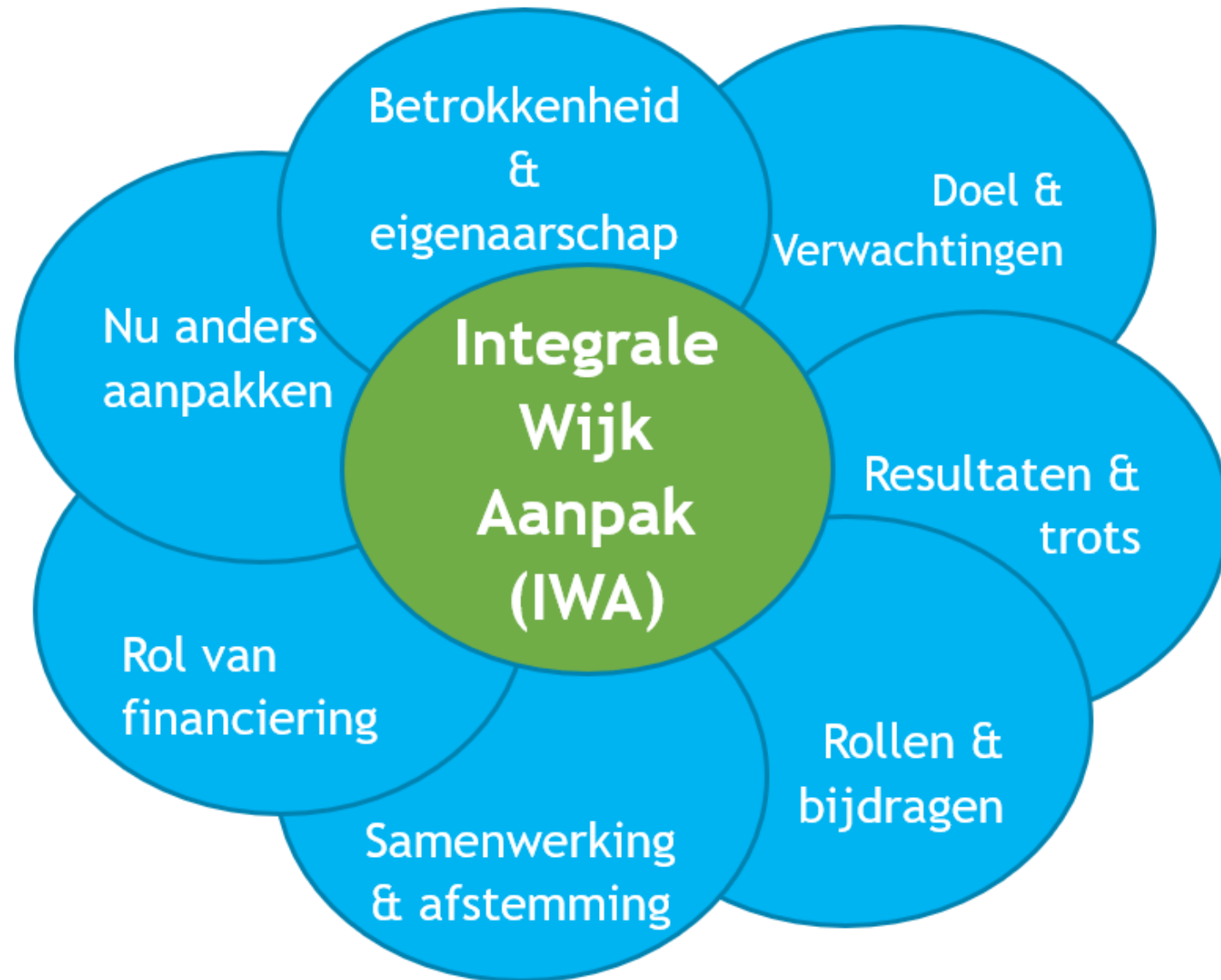
In totaal namen 21 professionals, managers en bestuurders deel aan deze gesprekken. Gezien de casuïstiek uit Hoensbroek anoniem is besproken en de uitkomsten niet zijn vastgelegd tijdens de IWA leersessies, was het in deze evaluatie niet mogelijk om het perspectief van de burger mee te nemen.

De gesprekken waren online aan de hand van de tijdlijn en een gespreksleidraad met daarin de thema's die hiernaast getoond worden.

Op de volgende pagina's wordt een weergave van de inzichten uit deze gesprekken gegeven.

Legenda voor de gebruikte afkortingen bij de inzichten:

- (S) = stuurgroep
- (M) = managers
- (P) = professionals
- (PL) = projectleider



Betrokkenheid en eigenaarschap



- **Het commitment uitte zich slechts beperkt in draagvlak én in investering vanuit betrokkenen.**

"In de stuurgroep zaten mensen te vrijblijvend aan tafel, waardoor er geen serieus commitment was om zaken te doen. Er was weinig draagvlak bij de bestuurders om dit soort zaken door te zetten naar de achterban." (S)

"Er werd bestuurlijk commitment gegeven, maar dat vertaalde zich niet binnen de organisaties naar de werkvloer." (M)

"Het is frustrerend als mensen niet komen naar overleggen zonder zich zelfs ook maar af te melden. Vinden het kennelijk niet belangrijk genoeg." (M)

- **Er was veel discussie over structuur en vorm, wat afleidde van de inhoud. Dit speelde zowel bij professionals als bestuurders.**

"RTO zonder cliënt, gaat het nu over inhoud of vorm? Wat past bij iemand en wat werkt bij iemand? Als het kan, betrek je de cliënt erbij. Anders niet." (P)

"Het is moeilijk te structureren. De huisartsen zijn niet aan postcodes gekoppeld, de SBT's wel. Dat maakt de samenwerking ingewikkeld." (P)

"Elke keer verzandden we in structuurdiscussie." (S) "Bestuurlijk lukt het niet om de samenhang tussen IWA en DNG vorm te geven." (S)

- **Randvoorwaarden om IWA te laten slagen waren niet afdoende besproken en ingevuld.**

"De randvoorwaarden die er bij komen kijken en wat betekent dat voor de organisaties. Dat gesprek is niet gevoerd. Er is vanuit de goede bedoelingen gewerkt. We zijn gewoon begonnen." (S)

"Er is geen kwartiermaker aangesteld: "We hadden geen SMART geformuleerde doelstelling voor IWA, dus waar ging de kwartiermaker aan werken?." (S)

"Professionals hebben al heel veel werk aan hun eigen werk. Dan zijn ze lid van een SBT wat vaak maar een kleine rol is van hun functie. Zij werkten eigenlijk al op een manier die te vergelijken is met IWA." (M)

Doel en verwachtingen



➤ **Over het doel van IWA was verwarring/onduidelijkheid.**

Onvoldoende kon duidelijk gemaakt worden waarin IWA onderscheidend is van andere initiatieven en als aanpak aanvullend en van toegevoegde waarde is.

"Je hebt niet helder aan de voorkant wat de achterliggende bedoeling is van dit initiatief. Voor dit soort veranderingen en initiatieven heb je bestuurders nodig die zich committeren. Je moet zaken aan de voorkant goed regelen" (S)

"Het was veel tegelijkertijd in dezelfde wijk. Daardoor werd het voor mensen in de uitvoering verwarrend. De mensen die aan de zijlijn van IWA stonden, zijn het niet echt gaan begrijpen." (M)

"Op basis van data bleek dat GGZ een heel belangrijk onderdeel is van multiproblematiek: bij 70% van de multiprobleem casuïstiek is GGZ betrokken. Dit is lang een discussiepunt geweest." (S)

➤ **IWA voelde voor de werkvloer te veel als 'opgelegd' en 'niet van ons'.**

"Methode Ruwaard: hier in Heerlen hebben we te maken met andere cultuur, andere problemen." (P)

"We gaan wat uitproberen zonder te vragen wat het probleem was. Professionals zien het probleem niet. Dan voelt een interventie ook als niet passend. Te weinig gedeelde urgentie." (S)

"De professionals hebben niet het gevoel dat ze de ruimte krijgen om te experimenteren." (S)

Wat was jouw verwachting van IWA?

Domeinoverstijgend/integraal werken (6)

Beter samenwerken (6)

Client centraal (5)

Onduidelijk / geen verwachting (4)

Experimenteren van nieuwe werkwijze (3)

Elkaar beter leren kennen (2)

Beter afstemming van initiatieven in de wijk (2)

Efficiënter/effectiever werken (2)

Betere kwaliteit van zorg (2)

Buiten de kaders denken en doen (1)

Minder bureaucratie (1)

Kostenbesparing (1)

Hiaten in aanbod identificeren (1)

Ontschotten (1)

Verbreiding DNG (1)



De verwachtingen van IWA bij betrokken bestuurders, managers en professionals waren erg divers.

Een aantal betrokkenen sprak uit dat er bij aanvang geen duidelijke verwachting was. Dit maakte het gedurende de samenwerking in IWA lastig om 'alle neuzen dezelfde kant op' te krijgen.

() = aantal keer genoemd, van 20 deelnemers

Resultaten en trots



➤ Met IWA zijn kleine successen geboekt.

"Mijn netwerk heb ik vergroot wat mijn werk makkelijker maakt." (P)

"Wat wel gelukt is, is dat bijvoorbeeld het water niet meer mag worden afgesloten." (P)

"Het is veel complexer en ingewikkelder om kleine stapjes te zetten. Het is wel een bevestiging dat de wijk, kern, buurt, dorp de schaal is waarop je resultaat kan bereiken." (S)

➤ Betrokkenen zijn trots op de verbindingen die tot stand zijn gekomen en de netwerken die zijn ontstaan.

"We hebben het geprobeerd en ervan geleerd." (S) "Er is meer inzicht in hoe het werkt in het veld." (S)

"Het groepje zorgprofessionals dat nu doorgaat, ziet meerwaarde." (PL)

"De bereidwilligheid van iedereen die bij IWA betrokken is (ongeacht herkomst organisatie) en de bewustwording binnen de eigen organisatie die door IWA een duw in de goede richting heeft gekregen." (P)

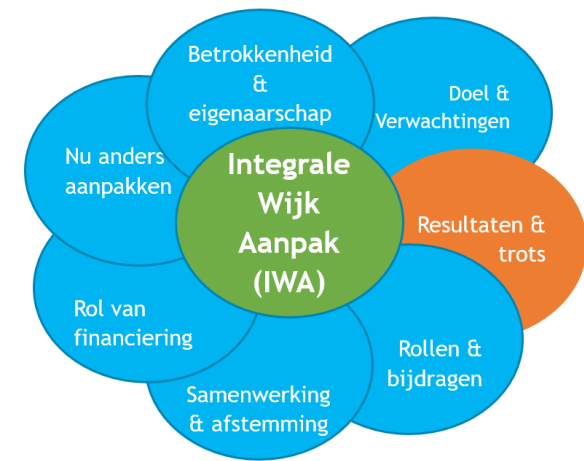
"Wat je zelf ontvangt, kun je ook weer uitdelen." (P)

Wat heeft IWA opgeleverd?

Er wordt door betrokkenen op verschillende manieren gekeken naar de impact van IWA: op hen persoonlijk, op de organisatie en op de wijk.

Waar het gaat om persoonlijke impact heeft dit enerzijds te maken met het leereffect: wat zijn de uitdagingen bij dit soort samenwerkingen en wat kan ik hier van leren? Anderzijds heeft IWA impact gehad op de persoonlijke manier van werken.

De impact op betrokken organisaties wordt in het algemeen gering geacht, hoewel er verschillen zijn tussen organisaties op dit punt.



Rollen & bijdragen



- **Er is een groot plichtsbesef bij de betrokkenen, op alle niveaus. Echter het samen sturing geven aan het integraal verantwoordelijk zijn, bleek lastig.**

Dit had te maken met een aantal zaken zoals:

- De diversiteit in mandaat.
- Wisselingen op alle niveaus: bestuurders, managers, professionals maakten dat er steeds opnieuw moest worden gewerkt aan 'het elkaar leren kennen', vertrouwen en veiligheid in de groep.
- De verhoudingen tussen de partijen. Zo is de gemeente voor een deel van de partijen rechtstreeks opdrachtgever en financier. De zorgverzekeraar is dat voor een ander deel van de partijen.

"Vergaderingen: je ging er met energie in, maar kwam er doodmoe uit." (S)

"Jammer dat de samenstelling wijzigde gedurende de rit."(M)

"Positief kritisch" (P) "Zoekend naar de toepasbaarheid" (P)

- **Binnen de stuurgroep zijn de ervaren knelpunten IWA geadresseerd. Er zijn globale afspraken gemaakt hoe hier mee om te gaan, maar er is onvoldoende op doorgepakt.**

Dit had alles te maken met betrokkenheid, eigenaarschap en onduidelijkheid over doel en randvoorwaarden. In de evaluatiegesprekken was er wel voldoende ruimte om te reflecteren op de eigen rol waardoor dit zichtbaar werd.

"Ik heb het laten liggen, dat had ik niet moeten doen." (S)

"Te weinig opbouwend kritisch geweest." (S)

"Voelde me figurant." (S)

Samenwerking & afstemming



- **De Stuurgroep leden geven aan dat zij op afstand stonden met wat er in praktijk gebeurde.**

"Er was geen informele kartrekker, op het niveau van de stuurgroep." (S)

"Betrokken bestuurders hadden er weinig gevoel bij. Dit is een risico. Als de werkvloer aan het woord kwam, was dat juist verfrissend." (S)

- **Het betrekken, inspireren en motiveren van de achterban was voor de meeste organisaties een moeizame opgave. Op StandBy! na, is IWA bij de betrokken organisaties niet of nauwelijks binnen de eigen organisatie bekend.**

"IWA leeft alleen binnen een klein groepje in Hoensbroek. Of het nu organisatie breed is doorgedrongen durf ik niet te zeggen." (P)

"Het grote team om ons heen heeft IWA nog niet zo in de smiezen." (P)

"Inspiratie en mensen meenemen in wat het uiteindelijk gaat opleveren, dan zullen mensen meedoen uit enthousiasme. Iedereen staat aan de eigen lat over de zaken die afgesproken worden." (S)



Rol van financiering

➤ **Het gezamenlijk financieren van IWA bleek een hick-up.**

Partijen met een lumpsum financiering ervaren meer ruimte om bij te dragen aan dit type innovatie. Voor partijen die werken met een p*q financiering is dit een ander verhaal. Wat dit betekende voor de samenwerking is (waarschijnlijk) niet genoeg uitgediept. Retrospectief gezien kwam dit naar voren bij de afweging voor het aanstellen van de kwartiermaker.

➤ **De partijen zijn ook (deels) elkaars concurrenten. Het type financiering en de marktpositionering zetten het samenwerken onder druk.**

"Voor zorgprofessionals wordt samenwerking niet betaald. Het gaat om PxQ. Mensen moeten hun tijd verantwoorden en dan haken mensen af. Er wordt teveel in geld gedacht." (S)

"De manier van financiering van StandBy! is helpend. Er is geen issue tussen jouw en mijn organisatie. We zijn meer gewend om de schotten niet te zien. Wij hoeven ons niet druk te maken om wie het gaat betalen. We leveren de zorg die wij nodig vinden. Wij zijn niet bezig met de kosten." (P)



Nu anders aanpakken

"We leren allemaal dezelfde lessen in vergelijkbare projecten, maar we moeten ze wel zelf leren."



Stuurgroep

"Bij voorbaat de hete hangijzers met elkaar benoemen en oplossen. Als dit namelijk niet lukt, hoef je er met bepaalde partijen niet eens aan te beginnen. Nu gingen we door, terwijl ik het gevoel had steeds weer een stap terug te zetten."

"Beter pleiten voor minder aandacht (energie) naar het bestuurlijke en meer naar de praktijk. / Meer vanaf begin mensen van de werkvloer betrekken"

"Aan het begin meer tijd spenderen aan gedeelde concrete doelstelling, eigen aandeel hierin. / Meer pro actief probleem op tafel leggen."

Managers

"Meer vragen stellen in de stuurgroep over wat waar thuishoort. / Meer duidelijkheid creëren in het begin. IWA was er opeens ook bestuurlijk."

"Ik ben gewoon aan de slag gegaan en dacht dat ik het begreep. Met de kennis van nu zou ik meer kritische vragen hebben gesteld aan onze bestuurder."

"Zorgen dat er een scherpere opdracht lag waardoor er meer helderheid was bij de uitvoering." "Communicatie richting medewerkers."

"Dit project vraagt sterk leiderschap en daadkracht. Eigenlijk was Nicole merendeels zelf (en alleen) de eigenaar van IWA. ik voelde mij te weinig eigenaar. Dit eigenaarschap afspreken is belangrijk."

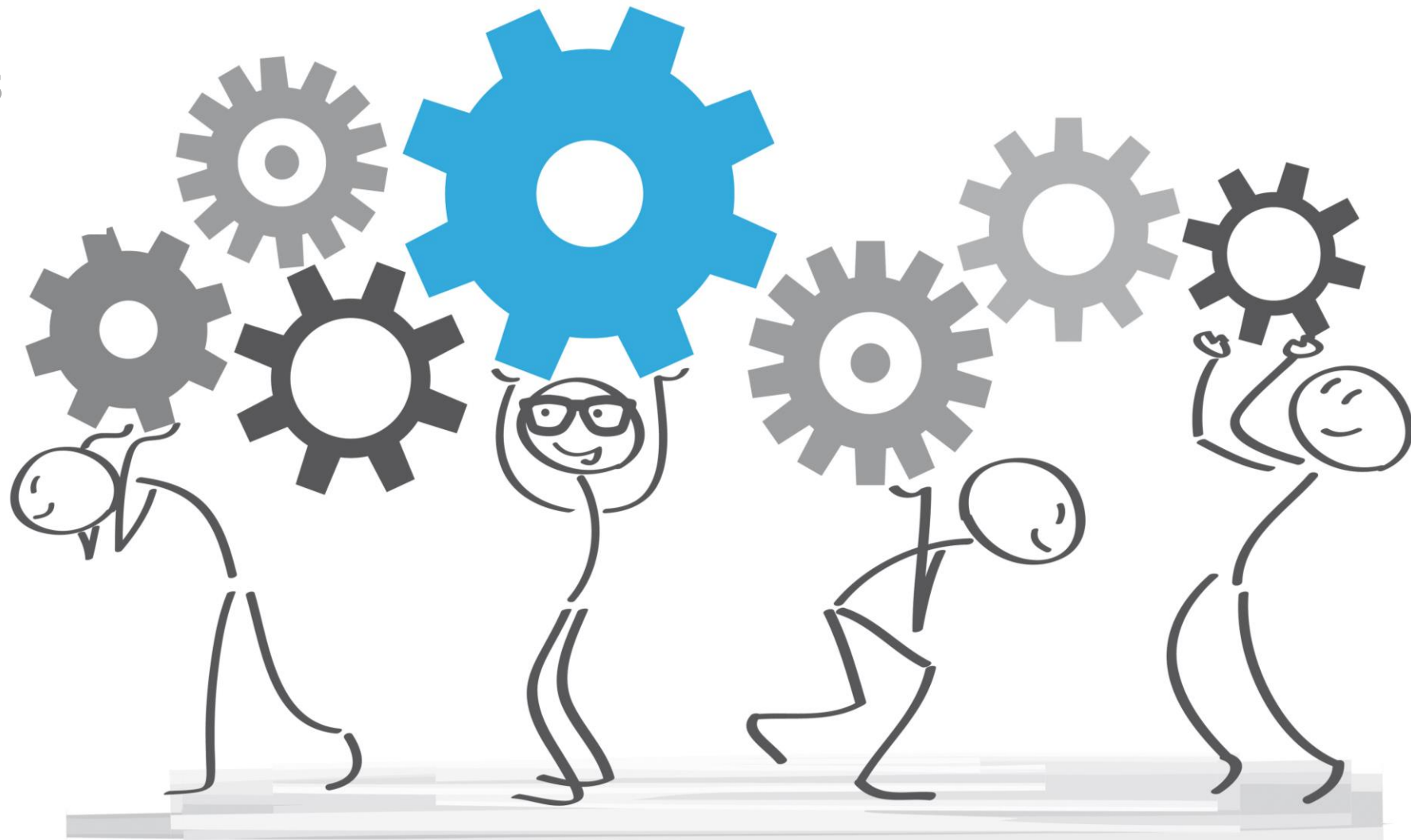
Professionals

"Ik zou in het beginstadium van IWA zijn aangesloten."

"Vaste kwartiermaker, verbinding verschillende lagen verduidelijken."

3. Geleerde lessen

Wat zou je, met de kennis van nu, anders hebben gedaan?



Geleerde lessen

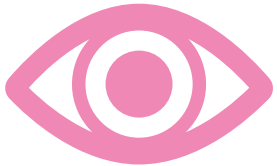
Uit de feiten en de reflecties zijn 7 geleerde lessen gedestilleerd:



- 1** Helderheid over het **doel** bij alle betrokkenen is noodzakelijk.
- 2** Een integrale aanpak duurzaam verankeren vraagt **verbindingen** tussen én binnen organisaties
- 3** Aansluiting van meerdere **domeinen** brengt de integrale aanpak een stap verder
- 4** Om professionals integraal te laten werken moeten **randvoorwaarden en condities** zijn ingevuld.
- 5** Openheid over ieders **belang en motivatie** helpt de samenwerking.
- 6** **Communicatie** en een katrekker zijn van belang om IWA te laten 'leven'.
- 7** Er is continu aandacht nodig voor **leren in de praktijk**.

Geleerde les 1

Helderheid over het doel bij alle betrokkenen is noodzakelijk



Inzicht

Het doel van IWA was niet voor alle betrokkenen duidelijk. Er waren zelfs verschillende ideeën over wat men met IWA wil bereiken. Dit liep uiteen van 'het verbinden van de verschillende initiatieven in de wijk' tot 'client centraal stellen'. De analyse van problematieken in de wijk (genaamd: Wijkanalyse Hoensbroek) bij de start van het project, heeft hier onvoldoende aan kunnen bijdragen omdat de samenhang met het doel van IWA hier niet expliciet is gemaakt. Ook de wisselingen in betrokken personen gedurende het project en het feit dat nieuwe mensen niet voldoende geïnformeerd waren, zorgde er voor dat er geen gemeenschappelijk doel was. Omdat het uiteenlopen van de gedachten over het doel niet besproken is, konden de verschillende ideeën over wat men voor ogen had met IWA bij zowel professionals als managers en bestuurders blijven bestaan. Dit belemmerde in het maken van een vertaalslag naar de benodigde activiteiten om het doel te bereiken.



Wat we kunnen
leren

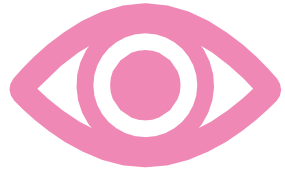
Al bij de start is het belangrijk hierover het gezamenlijke gesprek te voeren en te toetsen of betrokkenen hetzelfde beeld van de doelstelling hebben. En dezelfde urgentie of hetzelfde verlangen ervaren om hieraan te werken. Dit geldt voor zowel bestuurders als de managers en professionals. Vervolgens is er aandacht nodig voor een goede communicatie over de doelstelling: eenduidig, helder en met een passende frequentie.

Robuust



Geleerde les 2

Een integrale aanpak duurzaam verankeren vraagt verbindingen tussen én binnen organisaties



Inzicht

Vanuit de deelnemende organisaties aan IWA waren zowel bestuurders als managers en professionals betrokken. Zij namen deel aan hun 'eigen' overlegstructuren en leersessies binnen IWA. Deze niveaus waren zowel binnen als tussen de organisaties onvoldoende met elkaar verbonden. Hierdoor voelden professionals zich onvoldoende gesteund om te experimenteren met een andere aanpak.

Ook binnen organisaties waren vaak maar enkele medewerkers op de hoogte van IWA en het doel daarvan. Dit resulteerde er onder andere in dat professionals bepaalde casuïstiek niet in een leersessie inbrachten, omdat ze op voorhand wisten tegen de grenzen van het systeem aan te lopen. Dat IWA juist bedoeld is om dit inzichtelijk te maken en in deze situaties gezamenlijk – zowel binnen als tussen organisaties – naar een mogelijke oplossing te zoeken, was niet duidelijk.



Wat we
kunnen leren

Om te komen tot het duurzaam verankeren van een integrale aanpak en de daarvoor benodigde duurzame veranderingen in het systeem is het noodzakelijk dat leren van casuïstiek leidt tot het oppakken van knelpunten, binnen organisaties of over organisaties heen.

Het is daarom belangrijk dat bestuurders zich er van bewust zijn dat zij een rol hebben in het leggen van de verbinding tussen hun eigen organisatie en het netwerk.

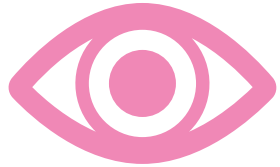
Daarnaast hebben bestuurders een rol in het (pro-)actief ondersteunen van hun managers en professionals bij het experimenteren met een andere werkwijze en het leggen van de hiervoor benodigde verbindingen. Door dit experimenteren te stimuleren kunnen bestuurders, managers en professionals vanuit casuïstiek ervaren waar het 'schuurt'. Daardoor wordt duidelijk waar het organisatie- of systeembelang niet overeenkomt met het doel van IWA en kan hierop actie worden ondernomen.

Robuust



Geleerde les 3

Aansluiting van meerdere domeinen brengt de integrale aanpak een stap verder



Inzicht

Een integrale aanpak wordt vormgegeven door betrokken professionals in de wijk. Daar ontstaan de netwerken die het fundament vormen om integraal te kunnen werken.

In de wijk Hoensbroek speelt veel casuïstiek waarbij meerdere hulpverlenende instanties betrokken zijn. Dit beperkt zich niet tot uitsluitend het domein van zorg en welzijn. Met name professionals ervaren dit in de praktijk. Zij ontwikkelen hun eigen, domeinoverstijgende netwerken. Door professionals die betrokken waren bij IWA werd dan ook in een vroeg stadium de wens uitgesproken om ook partijen uit de domeinen wonen, werk en inkomen aan te laten sluiten. Dit sluit ook aan bij het werken volgens de gedachte van Positieve Gezondheid waarin alle domeinen van het leven een plek krijgen. Er is door betrokkenen veel inspanning verricht om de domeinen wonen en werk en inkomen aan te haken. Dit heeft geleid tot het aansluiten van professionals uit deze domeinen in de pilot MDO in Hoensbroek.

Door de integrale aanpak wordt bij betrokken professionals in de wijk zichtbaar welke behoefte er is voor het aansluiten van andere domeinen. Het bieden van ruimte aan professionals om hun netwerk uit te breiden is belangrijk. Waar nodig kan bestuurlijke actie ondernomen worden om te zorgen dat professionals uit de niet aangesloten organisaties uit andere domeinen ruimte krijgen om aan te sluiten. Vanuit deze verbindingen kan IWA verder groeien en kunnen, wanneer dat nodig is, andere organisaties bestuurlijk aansluiten.



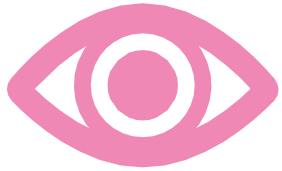
Wat we
kunnen leren

Robuust



Geleerde les 4

Om professionals integraal te laten werken moeten randvoorwaarden en condities zijn ingevuld



Inzicht

In de praktijk was sprake van een wisselende betrokkenheid en inzet van professionals. Er waren diverse contactpersonen en uiteindelijk ontstond een kleine groep, trouwe professionals die aanhaakten bij de leersessies.

Niet alle professionals kregen van hun organisaties de tijd om hun deelname aan de leersessies mogelijk te maken. Er was vanuit bestuurlijk en managementniveau niet altijd voldoende aandacht voor het laten aansluiten van professionals en het stimuleren van professionals om een casus in te brengen om van te leren. Dit kwam onder meer omdat er binnen de stuurgroep geen eenduidig beeld was over het doel en de te volgen aanpak.

In de bijeenkomsten werd veel aandacht besteed aan het opzetten van een structuur en ging minder aandacht uit naar wat er 'in het veld' gebeurde. Het geleerde door betrokken professionals en de gesignaleerde knelpunten kwamen maar beperkt terecht op de tafel van de bestuurders, waardoor niet altijd de randvoorwaarden en condities zijn geboden voor de professionals om te doen wat nodig was.



Wat we
kunnen leren?

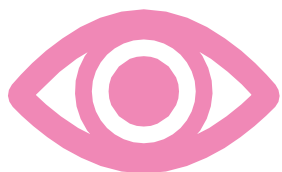
Robuust



Managers en bestuurders hebben een belangrijke faciliterende taak bij het aanjagen van het leerproces in IWA. Zij kunnen hun bijdrage leveren door professionals te stimuleren deel te nemen, maar ook door (financiële) condities te creëren waaronder dit kan plaatsvinden.

Geleerde les 5

Openheid over ieders belang en motivatie helpt de samenwerking



Inzicht

In de samenwerking rondom IWA zijn partijen vertegenwoordigd met verschillende rollen en belangen ten aanzien van het project. Deze rollen (financier, opdrachtgever, opdrachtnemer) hebben invloed op de verhoudingen binnen de stuurgroep. Sommige partijen hebben iets te 'winnen' bij een ontwikkeling als IWA, waar andere partijen juist iets te 'verliezen' hebben. Deze verhoudingen, verschillen in 'verlies en winst', maar ook diversiteit in mandaat hadden invloed op de mate van betrokkenheid en het eigenaarschap binnen de stuurgroep. De verschillen en de betekenis hiervan op de samenwerking rondom het doel van IWA zijn in de stuurgroep niet besproken. Dit heeft invloed gehad op de genomen besluiten.



Wat we
kunnen leren

Robuust



Om met elkaar de benodigde sturing te kunnen geven aan het integraal werken in de wijk is het nodig om het echte gesprek met elkaar te voeren. Dit betekent in een vroeg stadium de tijd en ruimte nemen om ieders belangen, motieven, maar ook belemmeringen te bespreken. Een periodieke reflectie of evaluatie helpt om het gesprek over "de manier waarop we gezamenlijk sturing geven" te agenderen.

Geleerde les 6

Communicatie en een kartrekker zijn van belang om IWA te laten 'leven'



Inzicht

De betrokkenheid en het commitment ten aanzien van IWA was wisselend. Het 'leefde' niet bij alle betrokkenen.

In de dagelijkse praktijk was er maar beperkte communicatie over IWA, waardoor de betrokken bestuurders, managers en professionals hun eigen beelden hielden over wat de werkwijze precies inhoudt en wat de impact was in de praktijk.

Er was geen duidelijke (formele of informele) 'kartrekker' die als zodanig gezien werd door betrokkenen op alle niveaus aanwezig in het werkveld. Een persoon die 'het verhaal van IWA' helder en aansprekend over het voetlicht kon brengen.



Wat we
kunnen leren

Robuust

Voor een eenduidig beeld, om iedereen aangehaakt te krijgen en betrokken te houden is een goede communicatie van belang. Onder meer door het ophalen en delen van ervaringen en successen. Het best kan deze taak belegd zijn bij één persoon, die de acties coördineert en hiervoor als intern en extern aanspreekpunt functioneert.

Daarbij kan het helpend zijn als één van de betrokkenen het 'gezicht' is van IWA, een kartrekker die het verhaal van IWA goed kan overbrengen en zowel binnen als buiten IWA anderen kan meekrijgen in de beweging.

Geleerde les 7

Er is continu aandacht nodig voor leren in de praktijk



Inzicht

Om werkelijk anders te kunnen denken, doen en organiseren is het van belang dat zoveel mogelijk professionals ervaring gaan opdoen in de praktijk met de nieuwe werkwijze en hiervan gezamenlijk leren (*dit leerproces wordt actieleren genoemd*). In de praktijk van IWA kwam dit moeizaam van de grond. Deels omdat er door sommige professionals gedacht werd 'dat doen we toch al'. Dit klopte voor een deel ook, maar het was onvoldoende duidelijk dat het doel was om hiervan gezamenlijk te leren. En samen te bespreken: hoe werken we hierin samen? Er was een periode onvoldoende helder wat het doel was van de leersessies. Pas toen een kleine groep professionals de effecten van dit leerproces ging ervaren, kwam het leerproces echt op gang. In het leerproces was slechts beperkt ruimte voor het registreren van de individuele casussen en de impact van de andere aanpak. Daardoor ontbrak zicht op wat IWA in potentie kan betekenen voor het welbevinden van de inwoner en de kosten.



Wat we
kunnen leren

Robuust



Het leren in de praktijk biedt inzicht in wat nodig is om te komen tot werkelijk integraal werken in de wijk en wat de impact hiervan kan zijn. Daarvoor is het nodig dat het proces van actieleren samen met betrokkenen wordt vormgegeven. Om het ook daadwerkelijk te doen is begeleiding van professionals bij dit proces, zeker in de beginfase, noodzakelijk. Het inzichtelijk maken van de impact van deze manier van werken is een onderdeel van het leerproces voor alle betrokkenen. Hiermee kan het onderscheidend vermogen en de toegevoegde waarde van IWA duidelijk gemaakt worden.

Voor vragen en meer informatie:



Lianne van der Wijst
l.van.der.wijst@rosrobuust.nl



Marieke de Wit
m.de.wit@rosrobuust.nl



Nicole de Baat
n.debaat@eerstelijnservicepunt.nl



Marieke Cloosterman
m.cloosterman@rosrobuust.nl