

# **Op je handen zitten en ze uit de mouwen steken**

Ervaringskennis van professionals als basis voor actief burgerschap

## **Kennisbrug actief burgerschap II**

Auteurs:

Lilian Linders

Angeliek Meijer

Jean Knooren

Necla Celik

Fontys Hogeschool Sociale Studies  
December 2006

# Inhoudsopgave

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEIDING.....</b>                                        | <b>3</b>  |
| ACTIEF BURGERSCHAP.....                                         | 4         |
| <b>2. ONDERZOEKSVERANTWOORDING .....</b>                        | <b>6</b>  |
| 2.1. WERKEN MET CASUSSEN.....                                   | 6         |
| <b>3. DE INITIËLE CASUSSEN .....</b>                            | <b>8</b>  |
| 3.1. ROUWVERWERKING BIJ MEVROUW VAN ES .....                    | 8         |
| 3.2. ZORG AAN HUIS .....                                        | 10        |
| 3.3. SPORT EN SPELPROJECT KRONEHOEF .....                       | 12        |
| 3.4. ADVISERING EN ONDERSTEUNING HUURDERSORGANISATIE.....       | 14        |
| <b>4. ALGEMENE INLEIDING OP DE CASUSSEN.....</b>                | <b>16</b> |
| 4.1. VRAAGCONTEXT.....                                          | 16        |
| 4.2. ACTIEF BURGERSCHAP ORGANISEREN.....                        | 16        |
| 4.3. EVALUATIE EN HET METEN VAN RESULTATEN .....                | 17        |
| 4.4. DE PROFESSIONAL IN DE ORGANISATIE .....                    | 18        |
| <b>5. ROUWVERWERKING BIJ MEVROUW VAN ES.....</b>                | <b>19</b> |
| 5.1. VRAAGCONTEXT.....                                          | 19        |
| 5.2. ACTIEF BURGERSCHAP ORGANISEREN.....                        | 20        |
| 5.3. EVALUATIE EN HET METEN VAN DE RESULTATEN .....             | 22        |
| 5.4. DE PROFESSIONAL IN DE ORGANISATIE .....                    | 24        |
| <b>6. ZORG AAN HUIS .....</b>                                   | <b>26</b> |
| 6.1. VRAAGCONTEXT.....                                          | 26        |
| 6.2. ACTIEF BURGERSCHAP ORGANISEREN.....                        | 26        |
| 6.3. EVALUATIE EN HET METEN VAN RESULTATEN .....                | 29        |
| 6.4. DE PROFESSIONAL IN DE ORGANISATIE .....                    | 30        |
| <b>7. SPORT EN SPELPROJECT KRONEHOEF .....</b>                  | <b>32</b> |
| 7.1. VRAAGCONTEXT.....                                          | 32        |
| 7.2. ACTIEF BURGERSCHAP ORGANISEREN.....                        | 33        |
| 7.3. EVALUATIE EN HET METEN VAN RESULTATEN .....                | 35        |
| 7.4. DE PROFESSIONAL IN DE ORGANISATIE .....                    | 37        |
| <b>8. ADVISERING EN ONDERSTEUNING BEWONERSORGANISATIE .....</b> | <b>39</b> |
| 8.1. VRAAGCONTEXT.....                                          | 39        |
| 8.2. ACTIEF BURGERSCHAP ORGANISEREN.....                        | 39        |
| 8.3. EVALUATIE EN HET METEN VAN DE RESULTATEN .....             | 41        |
| 8.4. DE PROFESSIONAL IN DE ORGANISATIE .....                    | 42        |
| <b>9. DE ORGANISATIE AAN HET WOORD .....</b>                    | <b>44</b> |
| 9.1. RESULTATEN VAN HET GESPREK .....                           | 44        |
| <b>10. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>                    | <b>47</b> |
| 10.1. VRAAGCONTEXT.....                                         | 47        |
| 10.2. ACTIEF BURGERSCHAP ORGANISEREN.....                       | 48        |
| 10.3. EVALUATIE EN HET METEN VAN DE RESULTATEN .....            | 48        |
| 10.4. DE PROFESSIONAL IN DE ORGANISATIE .....                   | 50        |
| <b>LITERATUUR.....</b>                                          | <b>52</b> |
| <b>COLOFON .....</b>                                            | <b>53</b> |

## 1. Inleiding

In 2005 resulteerde een theoretische verkenning van het begrip actief burgerschap in de publicatie “Actief Burgerschap. Het betere trek- en duwwerk rondom publieke dienstverlening” (Steyaert, Bodd et al. 2005). Met de gemeente Eindhoven als opdrachtgever zal het niet verbazen dat dit vooral een verkenning was van de relevantie van actief burgerschap voor het lokaal beleid. De werkwijze die tot het eindproduct leidde was als volgt. In een werkgroep met deelnemers van Fontys, Loket W 1) en de gemeente werd de inhoud van het begrip vanuit verschillende perspectieven tegen het licht gehouden. Het bespreken van verschillende zienswijzen in groepverband bleek een vruchtbare manier van samenwerken te zijn. Bij het werken aan onderhavig rapport is daarom wederom voor het werken in een divers samengestelde werkgroep gekozen. Het spreekt voor zich dat we daarbij de oefening van de eerste werkgroep niet gaan overdoen.

Waar de eerste exercitie vooral een theoretische verkenning was is burgerschap II toegespitst op de interventiekant. Het doel van deze kennisbrug is het genereren van kennis over hoe te handelen in de beroepspraktijk. Daarbij gaat het om hoe professionals, vrijwilligers en burgers elkaar effectief vanuit volwaardig burgerschap bejegenen. Het verwerven van inzicht in hoe omgegaan wordt met zelfredzaamheid, actief burgerschap in de verschillende werkvormen staat daarbij centraal.

De participanten aan deze kennisbrug zijn 4 docenten van Fontys Hogeschool Sociale Studies (FHSS) en 4 medewerkers van Welzijn Eindhoven, de brede welzijnsorganisatie van Eindhoven<sup>1</sup>.

Vertrekpunt was de werkpraktijk van de deelnemers. 3 mensen van Welzijn Eindhoven en 1 persoon van Sociale Studies hebben elk een casus uit hun eigen werkpraktijk ingebracht. Dat waren casussen uit het jongerenwerk, ouderenwerk, opbouwwerk en de psychiatrie<sup>2</sup>. De ingebrachte casussen werden diepgaand geanalyseerd en dienden tevens als input voor een uitputtende vragenlijst (zie bijlage I) die de basis is voor diepte-interviews met andere betrokkenen bij de 4 casussen.

In feite is het onderzoek met de inbreng van deze casussen meteen van start gegaan. De kennisbrug fungeert door deze werkwijze enerzijds als onderzoeksteam en anderzijds vormen werkervaringen van verschillende deelnemers onderwerp van onderzoek.

Uit de bespreking van de casussen bleek dat de professional zelf weliswaar op uitvoerend niveau bezig is, maar ook dat deze onontkoombaar deel uitmaakt van een keten die voortdurend van invloed is op de werkpraktijk. Die keten bestaat naast het eigen werk als professional met cliënten en/of burgers ook uit de organisatie waarbinnen deze werkt en de gemeente of andere opdrachtgevers die onder meer de voorwaarden voor financiering stellen. In onze kennisbrug keken we daarom bij het beschrijven van de casussen niet alleen naar de professional in relatie tot de burger, maar ook hoe hierbij de organisatorische context een rol speelt.

In een ochtendsessie met staf en management van Welzijn Eindhoven op 14 juni 2006 werden de casusverslagen besproken. De resultaten van dit groeps gesprek zijn eveneens in dit rapport

---

<sup>1</sup> Vanaf 18 september 2006 heeft Loket W een nieuwe naam, Welzijn Eindhoven. In dit rapport zal deze naam gehanteerd worden.

<sup>2</sup> De casus vanuit de psychiatrie is de enige casus die niet bij Welzijn Eindhoven speelt. Deze speelt bij de GGzE.

verwerkt, zodat ook op het niveau van de leidinggevendenden ‘hoor en wederhoor’ werd toegepast.

Dit rapport is allereerst bedoeld als discussiestuk voor professionals van Welzijn Eindhoven, met aanbevelingen voor organisatie en beleid. Daarnaast levert het educatief materiaal voor onze opleiding. Het had nooit tot stand kunnen komen zonder de openhartige inbreng van de professionals van Welzijn Eindhoven en de GGzE.

### **Actief burgerschap**

Eerdergenoemde verkenning van actief burgerschap leverde de volgende visie op: “Actief burgerschap verwijst naar het belang van sociaal gedrag en de zelfredzaamheid van burgers, en de wijze waarop dienstverleners en beleid die burgers daartoe uitnodigen en hen daarin ondersteunen (Steyaert, Bodd et al. 2005, p.8).”

Onze studie wil onderzoeken hoe het zit met het stimuleren van zelfredzaamheid en sociaal gedrag w.o. eigen verantwoordelijkheid in het sociaalagogisch werkveld. In dit domein hebben we vaak te maken met kwetsbare groepen, zoals bewoners van achterstandsbuurten, laag opgeleide jongeren, mensen met psychiatrische problemen of kwetsbare ouderen. Bij deze groepen gaat het in het licht van ‘actief burgerschap’ over ‘meedoen met de samenleving’, en ‘maatschappelijke participatie’. Daar zit meteen ook een andere kant aan, namelijk: toegelaten worden, geaccepteerd worden, tolerantie. Hierbij sluiten we aan bij de definitie van inclusief burgerschap van Van Houten (van Houten 2000). Inclusief burgerschap maakt burgerschap een belang van iedereen. Van Houten pleit voor een gevarieerde samenleving, waarbinnen het recht op verschil een belangrijke plaats inneemt. In een gevarieerde samenleving is geen sprake van uitsluiting. Het ideaal is inclusief, “een samenleving waarin iedereen ertoe doet en mensen waar iets mee is, niet worden gemarginaliseerd”.

Dat zijn mooie woorden. De praktijk moet uitwijzen hoe dit in zijn werk gaat en hoe je daar als werker iets aan kunt doen. Dat is wat we in dit onderzoek proberen aan het licht te brengen. De consequentie van het aansluiten bij de definitie van inclusief burgerschap is dat we in ons onderzoek niet alleen kijken naar het individu of de groep die zelfredzamer gemaakt zou moeten worden, maar ook naar de rol van de omgeving.

Ook de professional is iemand die behalve werker ook burger is. Een welzijnswerker staat niet volgens voorschrift zonder na te denken schroefjes in een apparaat te draaien. Als een professional zijn vak uitoefent doet hij dat voortdurend vanuit zijn eigen oordeelsvermogen, verantwoordelijkheidsgevoel en levenservaring. Dat noemen we *institutioneel burgerschap*. Mark Bovens beschrijft een drietal mogelijke gedaanten van institutioneel burgerschap (Bovens 1992). Hij noemt de uitbreiding van de werkingssfeer van een aantal grondrechten in de relatie werkgever en werknemer en de mogelijkheid om binnen werktijd politieke activiteiten te ontplooien.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Grondrechten waren oorspronkelijk bedoeld om bescherming te bieden in de verticale machtsrelatie tussen overheid en burgers, Bovens houdt een pleidooi voor uitbreiding van deze grondrechten in de relatie tussen private rechtspersonen en werknemers. Behalve het reeds bestaande stakingsrecht noemt hij de vrijheid van godsdienst, de vrijheid van meningsuiting, de vrijheid van vereniging en vergadering, bescherming van het brief- en telefoongeheim en het recht op privacy.

Ten tweede bepleit Bovens het verruimen van de mogelijkheden voor werknemers om ook tijdens werktijd bepaalde politieke activiteiten te ontplooien. Hij noemt zaken als het ophangen van affiches, het dragen van buttons, het bezoeken van politieke bijeenkomsten of het organiseren van sommige vormen van politieke stakingen.

Als derde punt, het meest relevant voor ons betoog, stelt Bovens dat institutioneel burgerschap ook gaat over verantwoordelijkheden. “Erkenning van het institutioneel burgerschap van werknemers houdt in dat individuele werknemers een rol mogen, en soms zelfs moeten spelen, bij de instandhouding van de gemeenschap van vrije en zelfstandige burgers (Bovens 1992, p.43).” Met andere woorden: werknemers spelen een rol bij het instandhouden en stimuleren van burgers tot ‘goed burgerschap’. Dat heeft als consequentie dat werknemers door hun *medeburgers* als burger verantwoordelijk gesteld worden voor hun werkzaamheden onder de vlag van organisatie waar ze voor werken. Dat betekent dat ze zich niet meer zo gemakkelijk kunnen verschuilen achter de orders van hun chefs. “Anderzijds impliceert dit ook, als complement van die externe verantwoording, een legitimatie van bepaalde vormen van 'burgerlijke ongehoorzaamheid' binnen werktijd. Indien men wil dat werknemers zich als verantwoordelijke burgers gedragen, moet men hen daartoe ook de ruimte bieden (Bovens 1992, p.44)”.

Institutioneel burgerschap in de welzijnssector heeft te maken met het nemen van eigen verantwoordelijkheid van de professionals, het gebruiken van het eigen oordeelsvermogen, het vermogen om je eigen beroep in te vullen.

Hoe cruciaal institutioneel burgerschap (in het Engels Corporate Citizenship) is voor het functioneren van organisaties, ook in het bedrijfsleven, blijkt uit het volgende citaat.

“Corporate citizenship vraagt om een grondhouding van verantwoordelijkheid die heel het bedrijf doordringt, en die medewerkers ertoe aanzet om actief verantwoordelijkheid te nemen, om als het ware ook ‘van negen tot vijf’ verantwoordelijke burgers van de samenleving te zijn en te handelen op basis van eigen kritisch oordeelsvermogen (...). Op Nyenrode noemen we dat integriteit als professionele verantwoordelijkheid (...) Duidelijke basiswaarden, die een richtsnoer zijn voor het verantwoordelijk handelen van medewerkers, zijn daarbij onmisbaar.

Professionele verantwoordelijkheid had de Seveso-ramp, de ramp met de Herald of Free Enterprise of met de vervuilde glycerine van Vos kunnen voorkomen. Dan hadden ingenieurs van Hoffman-LaRoche in Seveso rekening gehouden met de gevaren van dioxine, was de Herald niet uitgevaren zonder een adequaat waarschuwingssysteem voor openstaande boegdeuren en had Vos striktere controles uitgevoerd alvorens glycerine in Haïti af te leveren voor consumptiegebruik.

Steeds weer stonden de waarde ‘veiligheid’ en het beginsel van voorzorg niet vooraan in het bewustzijn van managers en medewerkers, omdat voorzorg en veiligheid niet behoorden tot de leidende waarden van hun organisatie. (Rede van Ronald Jeurissen, uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van Hoogleraar Bedrijfsethiek op 8 oktober 2002 )

In de volgende hoofdstukken vindt u een beschrijving van welke gedaantes actief burgerschap in de praktijk kan aannemen. De manier waarop we dit onderzocht hebben geeft de onderzoeksverantwoording in hoofdstuk 2 weer. Hoofdstuk 3 biedt een overzicht van elke casus zoals deze oorspronkelijk is ingebracht. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de thema’s die we per casus aansnijden, waarna de hoofdstukken 5, 6, 7 en 8 volledig gewijd zijn aan de uitwerking van elke casus afzonderlijk. Daarna volgt in hoofdstuk 9 een weergave van de visie van staf en management van Welzijn Eindhoven op de dilemma’s die voortkomen uit de casusbeschrijvingen, gevolgd door conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 10.

## 2. Onderzoeksverantwoording

Vertrekpunt van onze kennisbrug is de werkpraktijk van de deelnemers. 3 mensen van Welzijn Eindhoven en 1 persoon van Sociale Studies hebben een casus uit hun eigen werkpraktijk ingebracht. De ingebrachte casussen zijn diepgaand geanalyseerd en dienden tevens als input voor een uitgebreide vragenlijst die als checklist fungeert voor diepte-interviews met andere betrokkenen bij deze werkpraktijken.

Wij realiseren ons dat 4 casussen een zeer beperkt aantal is. De casussen zijn aan staf en management van Welzijn Eindhoven voorgelegd en bleken voor hen zeer herkenbare situaties te schetsen. Tevens sluiten de casussen aan bij in de literatuur gesignaleerde trends. Daarom menen wij dat ze ook voor een bredere kring waardevolle informatie opleveren.

In feite is het onderzoek met de inbreng van deze casussen meteen van start gegaan. De kennisbrug fungeert door deze werkwijze enerzijds als *onderzoeksteam* en anderzijds vormen werkervaringen van verschillende deelnemers *onderwerp van onderzoek*.

De casussen leiden tot reflecties op de werkpraktijk. Ze laten de dilemma's in het handelen van de professional zien wanneer deze tracht te werken vanuit actief burgerschap. Ze tonen de ethische aspecten van de dienstverlening zonder meteen op een hoog abstractieniveau terecht te komen. Ze laten spanningsvelden tussen organisatie en professional zien zonder te oordelen. Het doel is om casusoverstijgende aandachtspunten te genereren

### 2.1. Werken met casussen

Wat is een casus: “een talige, mondelinge of schriftelijke tekst - het casuscorpus genoemd – over een voorbije of actuele (probleem)situatie, een geheel van omstandigheden, een fenomeen. Het casuscorpus is een constructie van een casusauteur (inbrenger van een casus) én een reconstructie of wedersamenstelling van een interactie tussen een of meerdere actoren gesitueerd in een afgebakende context (tijd en ruimte) Een casus is een combinatie van narratieve en reflectieve kennis van een casusauteur. Een casus vertelt over het doen (actie) en een denken (bewustzijn) in een begrensde context (Vlaeminck 2005, p.67).

In het casusforum (dat zijn wij, de kennisbrug) werd de casus verder uitgewerkt.

Selectie van de casus: we selecteerden de casussen vanuit meerdere criteria: we wilden een voorbeeld hebben waarin actief burgerschap een duidelijke plaats innam. Ze moesten representatief zijn voor het werkveld van onze opleiding: casus vanuit het buurtwerk jongeren, ouderenzorg, GGZ en opbouwwerk. Ook selecteerden we casussen die geslaagd waren.

Casusauteurs zijn ervaren professionals die ook creatief en innovatief probleemsituaties hebben aangepakt, dus meer kunnen dan het adequaat routinematig aanpakken van bekende situaties.

Werkwijze: de casusauteurs hebben een eigen casus ingebracht (initiële casus). Het casusforum heeft de casussen besproken door vragen te stellen over gesignaleerde casusleemtes, het delen van herkenbare situaties en te reflecteren op de gemeenschappelijke ervaringen. De resultaten van de bespreking werden neergelegd in notulen van de werkgroep. Het forum bestaat uit 4 professionals werkzaam op verschillende plaatsen binnen Welzijn Eindhoven, 4 docenten Sociale Studies en een lector van deze opleiding.

Besprekingen leidden tot het maken van een vragenlijst om de casus verder uit te werken op zowel micro- meso-, als macroniveau. Output van de casussen leidde tot gemeenschappelijk overeengekomen kernthema's.

Gaandeweg het onderzoek bleek het vrijwel onmogelijk om de professional te isoleren van de organisatie. Daarom gaan de onderzoeksvragen over de keten cliënt - professional – organisatie. De maatschappelijke context zal alleen zijdelings ter sprake komen. Per casus zullen meerdere betrokkenen bevroegd worden, zodat meerdere perspectieven in de casus aan bod komen.

De namen van zowel de betrokken professionals als de cliënten zijn uit privacyoverwegingen veranderd.

### 3. De initiële casussen

In dit hoofdstuk presenteren we de oorspronkelijke casussen, zoals ze door vier deelnemers van deze kennisbrug (casusauteurs) zijn ingebracht aangevuld met de aantekeningen van de eerste besprekingsronde. De casussen zijn geheel vanuit het perspectief van de casusauteur geschreven, maar ter wille van de leesbaarheid herschreven.

Het oorspronkelijke doel van het inbrengen van de casussen door de leden van de kennisbrug was om vanuit deze casussen onderzoeksvragen te genereren die we konden toepassen op andere casussen. De ingebrachte casussen bleken echter dusdanig waardevolle informatie te bevatten dat we besloten hebben om allereerst met deze casussen aan het werk te gaan.

De initiële casussen zijn geordend in drie delen: beginsituatie, aanpak en verloop. In de volgende hoofdstukken zullen de casussen meer uitgebreid behandeld worden.

#### 3.1. Rouwverwerking bij Mevrouw van Es

*Onderstaande tekst is het verhaal van de casus dat is ingebracht door Anneke, ouderenadviseur bij Welzijn Eindhoven.*

##### Beginsituatie voorjaar 2006

Mevrouw van Es is 11 maanden weduwe. Haar man is na een ziekbed van 2 weken vrij plotseling overleden. Ze heeft gezondheidsklachten, slijkt antidepressiva, slaapt heel slecht en zit veel thuis op de bank. Ze komt regelmatig bij de huisarts.

Mevrouw van Es is bij Anneke terechtgekomen via de praktijkverpleegkundige van de huisarts. De vraag die gesteld werd was of Anneke activiteiten in Woensel wist voor deze mevrouw (bijvoorbeeld sjoelen), “want mevrouw is weduwe”. Anneke, ouderenadviseur van Welzijn Eindhoven bezoekt haar thuis. Aanvankelijk is er enige rolverwarring met de praktijkverpleegkundige. De oude mevrouw begreep niet waarom Anneke ook nog kwam. Anneke moest dat goed uitleggen.

*“Ik ontmoet een magere vrouw die veel rookt. Ze heeft 2 zonen, deze zijn getrouwd en hebben ieder 2 kinderen. Ze is erg afhankelijk van deze gezinnen. Ze zit als het ware op de bank te wachten tot ze wordt opgehaald. Ze ziet verschrikkelijk op tegen de komende zomermaanden, want dan gaan beide gezinnen tegelijk op vakantie. In deze tijd valt ook nog de sterfdag van haar man.”*

##### Aanpak

In overleg met haar stel ik voor te starten met de In Gesprek methode. Deze methode is bedoeld voor weduwe en weduwnaars. Voorwaarde om in aanmerking te komen voor deze methode is dat de cliënt een jaar weduwe moet zijn.

Het is een samenwerkingproject tussen GGzE, Welzijn Eindhoven en de Vrouwenraad ten behoeve van het preventieproject Sociaal isolement. De methode probeert de cliënt te leren leven met het verlies van de partner met behulp van 5 gesprekken. Aan de hand van een vragenlijst wordt over verschillende onderwerpen gesproken.

Uitgangspunten en verloop van de in gesprek methode (GGzE 1999):

De verandering:

Om met het verlies van een partner te leren leven is tijd en begrip van anderen belangrijk. Er is tijd nodig geweest, of nog nodig, om het gemis een plek te geven. Wanneer deze ervaring in het dagelijks leven meegedragen kan worden ontstaat er ruimte.

Het heft in eigen hand:

Door het ontstaan van ruimte krijgt iemand weer oog voor de dingen om zich heen.

Ondersteuning:

Soms kan het ondersteunend zijn wanneer er samen met iemand wordt stilgestaan bij hoe het nu allemaal gaat.

Bijvoorbeeld: welke regelmaat is er, hoe zijn de contacten, wat wil de persoon graag anders.

Verloop van de gesprekken:

Gedurende 5 gesprekken wordt er met behulp van een vragenlijst over verschillende onderwerpen gesproken.

Tijdens het laatste gesprek volgt er een samenvatting van wat er over de verschillende onderwerpen gezegd is.

Dit is dan een overzicht van hoe de geïnterviewde het dagelijks leven ervaart.

Mocht er dan behoefte bestaan aan aanvullende informatie of praktische steun dan wordt die gegeven.

De organisatie van de zelfredzaamheid zit in de methode zelf. Per keer vindt er een bewustwording plaats van wat mensen bijvoorbeeld aan dagindeling, aan mantelzorgers, aan bezigheden hebben etc. Dit doe je door de mensen zelf te laten vertellen en dit als een samenvattend verslag in de vorm van een ik-verhaal de volgende keer terug te geven. Je houdt ze zo a.h.w. een spiegel voor. Je vraagt en laat vertellen. Je mag niet naar oplossingen gaan, je moet op je handen blijven zitten. Per keer maak je een samenvatting en na vijf keer een afsluitend verslag.

Doel van de interventie is vanuit bewustwording en inzicht van de cliënt in de eigen situatie komen tot activering

Verloop

Ik zie Mevrouw van Es bij ieder gesprek veranderen.

Ze praat heel veel en valt ook regelmatig in herhaling. Tijdens de eerste 2 gesprekken vertelt ze dat ze nooit voor zichzelf kookt en altijd maar afwacht wie er iets te eten komt brengen. Ook belt ze niemand op. Wel zit ze de hele dag bij de telefoon in afwachting van een belletje. Ze vertelt dat ze altijd erg verwend is geweest. Zij was altijd 'het zieke vogeltje waar voor gezorgd werd'.

Bij het begin van het derde gesprek vertelt ze dat ze misschien een nieuwe vriendin heeft. Ze heeft iemand opgebeld van de hobbyclub, deze mevrouw is ook alleen. Ze komt nu af en toe koffie drinken. Ze zijn van plan samen naar een kooravond te gaan in het naastliggende bejaardenhuis.

Wanneer we praten over haar dagelijkse bezigheden concludeert ze na een poosje dat ze toch wel erg lui is.

Tijdens het vierde gesprek vertelt ze dat ze al een paar keer zelf heeft gekookt, want de kinderen zijn op vakantie gegaan. Ook heeft ze een buurvrouw gebeld om te vragen of ze zin had om een potje te komen kaarten op maandagavond. De kooravond was ook gezellig geweest. Ze had zich verbaasd over zoveel rolstoelen in het verzorgingshuis.

Aan het begin van het vijfde gesprek krijg ik te horen dat ze samen met een nicht al haar kleren heeft uitgezocht en naar het Leger de Heils heeft gebracht. En gisteren is ze bij het verzorgingshuis binnengestapt om te vragen of ze er geen vrijwilligers nodig hadden. Ze wil graag gaan helpen met het eten opscheppen en de tafels dekken.

Samen hebben we een terugblik op de vijf gesprekken. Ze had in eerste instantie niet in de gaten hoeveel er in een tijdsbestek van 2 maanden veranderd was.

Ook wilde ze nog informatie over andere activiteiten in de omgeving.

In plaats van een plaats op de dagbesteding te krijgen is deze vrouw een actieve vrijwilligster geworden in het verzorgingshuis.

### **3.2. Zorg aan huis**

*Het initiële verhaal van de casus over Jeroen is ingebracht door Jolanda van Doorn, docente bij Fontys Hogeschool Sociale Studies. Zij interviewde hiervoor casemanager Peter de Haan, werkzaam bij de GGzE. Peter gebruikte in dit interview de casussen van Jeroen en Sander als voorbeeld om zijn werk als casemanager toe te lichten. Vervolgens heeft Angela van Staal, docente aan de Fontys Hogeschool Sociale Studies te Eindhoven, voor het onderzoek Peter verder geïnterviewd om nog een aantal zaken te verhelderen (zie hoofdstuk 6).*

#### Beginsituatie algemeen

Zorg aan huis wordt geleverd nadat aanmelding van cliënten plaats heeft gevonden bij de regionale Centra van GGzE. De cliënten krijgen dan een casemanager toegewezen. De casemanagers zijn voor de cliënten een belangenbehartiger, steun en toeverlaat die de zorg en ondersteuning op het gebied van gezondheid, wonen, financiën, sociale contacten en tijdsbesteding coördineert. De casemanager komt bij de cliënt thuis.

De cliënt is niet alleen gekoppeld aan zijn casemanager, maar aan het hele team. De casemanagers van een team houden elkaar op de hoogte van de eigen cliënten zodat indien nodig een ander dan de eigen casemanager de cliënt vooruit kan helpen. Ieder ochtend om 8.30 uur is er een afstemmingsoverleg met het casemanagers team. Van elk team casemanagers heeft er altijd een bureaudienst, zodat er altijd iemand bereikbaar is. De casemanager heeft geen maximum aantal contactmomenten en een cliënt kan de rest van zijn leven in de zorg blijven.

#### Beginsituatie, Juli 2005, Jeroen

Peter kwam in aanraking met Jeroen, toen hij voor de zoveelste (35ste!) keer weer op de afdeling 'crisis' terechtkwam. "Ik haal jou deze week er nog uit" had Peter gezegd. En zo gebeurde het. Jeroen is ook niet meer opgenomen geweest. Hij werkt nu in een zorgboerderij en is aangesloten bij een particuliere biljartvereniging in zijn dorp.

#### Beginsituatie 1996, Sander

Sander was getrouwd en werkte bij de Volvo(autofabriek in Helmond) als eerste automonteur. Hij raakte na de geboorte van zijn dochter erg depressief. Drie jaar later kreeg hij op zijn werk een zware psychose en moest hij opgenomen worden in de psychiatrische kliniek. Hij bleek aan manisch depressiviteit te lijden. Intussen was hij gescheiden omdat zijn vrouw de situatie niet aankon en zijn dochtertje mocht hij niet meer zien.

Na ander halfjaar mocht hij uit kliniek maar hij moest wel zijn medicatie blijven innemen. Via de psychiatrische kliniek werd hij aangemeld bij de regionale Centra GGzE en zo kwam hij in de caseload van Peter.

#### Aanpak Jeroen

In het begin heeft Peter veel aandacht en sturing aan Jeroen gegeven. "Gewone" dingen met hem gedaan. Op bezoek gegaan bij zijn moeder. Contacten gelegd samen met hem bij de inloop "De Boei", in zijn dorp. En een dure koop via een colporteur tenietgedaan.

"Historiseren" is wat Peter belangrijk vindt, hierdoor kwam hij er ook achter dat Jeroen goed kon biljarten. Peter is zelf eerst naar een particuliere biljartvereniging gegaan, waarvan hij iemand kende om te kijken of Jeroen geen lid kon worden. Hij heeft de nodige informatie gegeven zodat de vereniging goed konden besluiten of Jeroen lid mocht worden. "Jeroen is een goede biljarter!" was de hoofdboodschap. Maar Peter heeft ook handvatten gegeven hoe met

Jeroen het beste omgegaan kan worden. Peter houdt contact met Jeroen en zoekt hem op, waar hij ook is: in het café bij het biljarten, thuis.

#### Aanpak Sander

Nadat Peter zijn dossier heeft gelezen, gaat hij Sander bezoeken bij zijn moeder, waar Sander nu woont. Bij zijn huisbezoek maakt Peter een praatje met hem en zijn moeder en probeert zo een brede kijk op het probleem te krijgen en een band met hen op te bouwen.

Tijdens het huisbezoek kreeg Peter te horen dat Sander al een paar jaar geen contact heeft gehad met zijn ex-vrouw en zijn dochter. Sander gaf aan dat hij dit graag zou willen maar dat hij wel begreep dat zijn ex-vrouw dat niet zou willen. Peter ging met die informatie zijn ex-vrouw opsporen en maakte een afspraak met haar. In een vrijblijvend gesprek met haar vertelde Peter over de huidige situatie van Sander en dat zijn medicatie goed werkte. Hij verzocht haar of Sander zijn dochter mocht zien zonder tussenkomst van een advocaat. Er werd een eerste bijeenkomst afgesproken in aanwezigheid van Peter, de ex-vrouw en de oma (zij had haar kleinkind ook niet gezien). De eerste bijeenkomst verliep goed, dus de bezoeken werden gecontinueerd. De ex-vrouw kwam om de zoveel tijd de dochter laten zien. Inmiddels maakt Sander deel uit van het leven van zijn dochter. Dit was een van de problemen van Sander maar hij was er nog niet. Peter ging met Sander langs al zijn leefgebieden en probeerde in de chaos orde aan te brengen. Hij ging één voor één samen met Sander, maar ook met andere instellingen, oplossingen zoeken om het zelfstandig functioneren zoveel mogelijk te bevorderen.

#### Verloop Jeroen

De contacten van Jeroen met de biljartvereniging lopen nu verder zonder Peter. Als er iets is echter kunnen de leden van de biljartclub rechtstreeks met Peter contact opnemen. Het contact van Jeroen met Peter gaat gewoon door, al is sturing steeds minder nodig. Zo heeft Peter Jeroen gevraagd te helpen bij een verhuizing van een andere cliënt tegen vergoeding "Mooi weer wat geld verdiend om zijn verenigingsleven mee te betalen" vindt Peter.

#### Verloop Sander:

Peter heeft Sander aan een WAO uitkering geholpen. Hiermee heeft hij een klein huis kunnen kopen aan de rand van zijn dorp. Hij kent zijn burens en heeft daar goed contact mee en zit bij de plaatselijke schaakvereniging. Zijn inmiddels volwassenen dochter bezoekt hem regelmatig. Hij functioneert redelijk zelfstandig maar moet wel zijn medicatie blijven innemen. Als hij die niet inneemt krijgt hij weer een psychose waardoor hij weer opgenomen wordt in de psychiatrische kliniek. Dit is de afgelopen 10 jaar een paar keer voorgekomen. Dan neemt Peter weer het roer over totdat hij het weer zelf kan. Ondanks deze 'terugvallen' is Sander volgens Peter een van de succesverhalen.

### 3.3. Sport en spelproject Kronehoef

*Onderstaande tekst is het verhaal van de casus die ingebracht is door Ali, jongerenwerker bij Welzijn Eindhoven.*

#### Beginsituatie (2002-2004):

Kronehoef is een wijk waar veel gezinnen met (jonge) kinderen wonen. In de wijk zelf is maar één buitenvoorziening (trapveld) gelegen aan de Groene long van de Vorststraat. In de wijk werd veel overlast veroorzaakt door jongeren, vooral in de zomermaanden.

Er zijn diverse interventies gepleegd door mij samen met de politie, door de jongeren op hun vindplaatsen aan te spreken, door een groepsgesprek met hen op het politiebureau te voeren, door met hun ouders de situatie bespreekbaar te maken, etc. We merkten dat de jongeren goed aan te spreken waren. Ze hadden een goede open houding. De boodschap van de jeugd was dat de mogelijkheden beperkt en niet uitnodigend waren om op het trapveld (zelfstandig) actief te zijn zodat ze niet dicht bij de woningen hun gang konden gaan.

We stelden ons ten doel er zorg voor te dragen dat door het bieden van meer mogelijkheden op het gebied van sport en spel diverse groepen meer gebruik zullen maken van de voorzieningen op van Vorststraat. Hiernaast zal er gewerkt worden aan het bijbrengen van normen en waarden.

#### Aanpak:

De situatie en het doel waren duidelijk. De volgende stap was om te komen tot een middel dat voldoet aan het doel.

Op twee manieren heb ik de behoefte van de jeugd gepeild.

1. Enquête afnemen. Centrale vraag was: “wat en hoe kunnen we ervoor zorgen dat de jeugd meer gebruik maakt van de voorzieningen op de van Vorststraat en op deze manier minder overlast veroorzaakt?”
2. Groepsgesprekken voeren. De jeugd op straat aanspreken en hen uitnodigen voor een gesprek. De hoge opkomst (ongeveer 25) geeft tevens ook aan hoe serieus de groep is en of ze er zelf ook wat voorover hebben.

Uitkomst: De jeugd wilde elke dag de mogelijkheid hebben om met sport en spel bezig te zijn. Vrijblijvend in de wijk en liefst gratis. Met dit gegeven ben ik op zoek gegaan naar mogelijke bestaande vormen die elders in Nederland uitgevoerd werden. In eerste instantie heb ik geprobeerd om met de jeugd zelf tot een idee te komen. Snel bleek dat dit niet soepel verliep. De jongeren die geïnteresseerd waren hadden vaak geen tijd of kwamen hun afspraken niet na.

Al snel kwam ik op sport- en speluitleen. Ik zou zelf niet zes dagen in de week uitvoerend bezig kunnen zijn. Dit betekende dat we vrijwilligers moesten hebben. Ook omdat ervaring uit Bennekel geleerd heeft dat het project meer kans van slagen heeft als het gedraaid wordt door de jeugd zelf.

Het project heb ik beschreven en ingediend bij het Stadsdeelkantoor Woensel-Zuid. In eerste instantie werd het niet goedgekeurd i.v.m. financiën. Enkele weken later (maart 2004) werd de overlast zo “heftig” dat deze het Eindhovens Dagblad gehaald heeft en de wijk geassocieerd werd met Vaartbroek. Er werd al snel er vanuit het SDK met mij contact gezocht met het bericht dat er een meevaller was en dat we het project als pilot konden uitvoeren. Nog steeds weet ik niet of dit een toeval was.

Met dit gegeven ben ik bij de jeugd vrijwilligers (als begeleider) gaan werven. Maar al snel bleek dat de jeugdigen met “capaciteiten” als zelfstandigheid, verantwoordelijkheid nemen, e.d. het te druk hadden om op vrijwillige basis het project uit te voeren. Reëel gedacht, kan ik daar ook wel inkomen: Deze jongeren studeren, hebben huiswerk, bijbaantje en willen ook

plezier maken in hun vrije tijd. Met name in de zomer zouden ze geen tijd hebben omdat ze dan ook bijbaantjes willen hebben. Daarom hebben we voor de constructie gekozen om een vrijwilligersvergoeding te geven. Hierdoor hoefden vakantiebaantjes voor hen niet zo nodig omdat ze toch wat bij konden verdienen.

Vervolgens hebben we samen met de 4 begeleiders een container gehuurd en diverse sport en spelmaterialen gekocht. De krant hebben we benaderd en folders uitgedeeld. De groep heeft van juli t/m half oktober 2004 6 dagen per week het project zelfstandig uitgevoerd. Ik nam 2 à 3 keer per week deel aan de activiteiten. Voorafgaand aan de projectuitvoering hebben de begeleiders ook een “empowermentcursusje” gevolgd waarin thema’s als samenwerken, hoe kijken anderen naar mij e.d. aan bod kwamen.

Tijdens de activiteiten werden de begeleiders gecoacht door mij. Na afloop van de activiteit werd er geëvalueerd en belangrijke punten in het logboekje genoteerd. Hiernaast zijn er wekelijks begeleidingsgesprekken geweest waarbij hoe-, wat- en waaromvragen centraal staan.

Naast de uitvoering van de activiteiten hebben we ook een projectgroep Kronehoef opgestart. De projectgroep bestond uit: de 4 begeleiders, stadsdeelkantoor, politie, contactpersoon van buurtpreventiegroep en ondergetekende van het jongerenwerk. Eén keer per drie weken is dit groepje bij elkaar geweest. De centrale vragen waren: Wat speelt er in de wijk? Wat is wenselijk? Wie kan wat doen? Op deze manier hadden de begeleiders ook hun aandeel. De ene keer kwamen ze met een signaal dat er alcoholisten dagelijks zich gingen ophouden op het veldje. De andere keer moesten ze naar hun vriendengroepje met de boodschap dat ze niet bijv. bij de winkels bij elkaar moeten komen omdat daar veel mensen last van ze hebben. Ook moesten de begeleiders vanuit de ingebrachte signalen acties ondernemen. Zo gingen ze bijvoorbeeld met hun vrienden praten dat ze niet bij de ongewenste plekken in de buurt moesten gaan hangen omdat het sport en spelproject juist als alternatief uitgevoerd werd. We hebben gemerkt dat de boodschap van sleutelfiguren meer invloed op hun vrienden had als de professionals.

## Verloop

1. Er zijn 74 x activiteiten uitgevoerd. Totaal aantal hebben 78 verschillende jeugdigen hebben aan het project deelgenomen. In totaal hebben ze 1364 de activiteiten bezocht.
2. In 2003 waren er 51 meldingen bij de politie in de periode van juli t/m oktober. In dezelfde periode in 2004 was dit slechts 16 keer.
3. Een onderdeel van een buurtpresentatie van het veiligheidsproject Kronehoef was het onderdeel Sport en spelproject. Ruim honderd bewoners waren aanwezig op deze avond die na afloop van de presentatie aan de begeleiders een staande ovatie gegeven hebben.

Sport en spelproject april tot heden:

Er zijn 2 veranderingen in vergelijking met vorig jaar. Projectgroep Kronehoef vindt dit jaar niet plaats omdat de noodzaak er niet voor is. Dit jaar is er veel minder overlast. Het overleg moet geen doel op zich zijn maar een middel. Wel is er wekelijks contact met Gerard van het veiligheidsproject Kronehoef.

We zijn gestart met 4 nieuwe begeleiders. De reden hiervoor is dat er we merkten dat het project geassocieerd werd met de begeleiders van vorig jaar. De deelnemers zagen het project niet meer als van hun maar van de begeleiders van vorig jaar.

Het project is van alle jeugdigen uit de wijk. Daarom leek het ons goed om elk jaar met een nieuwe groep te beginnen. We zien nu dat er ook andere groepen van de voorziening gebruik maken met het gevolg dat er meer deelnemers zijn en dat de activiteiten ook drukker bezocht worden.

In principe zijn alle partijen van de projectgroep verantwoordelijk voor het project. In praktijk blijkt dat de Jongerenwerk de kartrekker is. De begeleiders weten dat het succes van het project doorslaggevend is voor het voortzetten van het project.

### **3.4. Advisering en ondersteuning huurdersorganisatie**

*Onderstaande casus is het verhaal zoals dat ingebracht is door opbouwwerker Petra, werkzaam bij Welzijn Eindhoven.*

#### Beginsituatie

Deze casus gaat over de ondersteuning en advisering van een huurderorganisatie. Deze organisatie is vorig jaar opgericht op initiatief van een woningbouwvereniging. In de oprichtingsfase heeft deze woningbouwvereniging aan de bewoners gevraagd of zij ondersteuning van Welzijn Eindhoven (opbouwwerk) op prijs stelden.

De woningbouwvereniging wil regelmatig overleg met haar bewoners en er staat druk op de wijk wat betreft verkeer, junks en studenten.

Na een gesprek van de opbouwwerker met de bewoners, zijn ze met elkaar in zee gegaan. In dat gesprek zijn wederzijdse verwachtingen uitgesproken en heeft de opbouwwerker van haar kant duidelijk gemaakt hoe zij haar rol ziet in dit ondersteuningstraject, vooral wat zij wel en niet voor hen kan betekenen. Zij heeft ook nadrukkelijk gevraagd dat, indien haar ondersteuning niet voldoet, de bewoners dit kenbaar maken.

#### Aanpak

Doelstellingen bij de ondersteuning zijn voor de opbouwwerker: bewonersorganisaties bepalen de eigen agenda, ontwikkelen een eigen netwerk, houden rekening met de achterban, gaan uit van wat ze zelf kunnen en willen, hoeven niet altijd succesvol te zijn en mogen hulp vragen aan andere instellingen en organisaties.

Deze doelstellingen zijn werkenderwijs helder op de voorgrond gekomen.

Ze lijken allemaal heel logisch maar in de praktijk blijken ze steeds weer enorm onder druk te kunnen staan.

#### Verloop

De kerngroep van de organisatie bestaat uit 6 personen, waarvan er 3 vanaf het begin meedoen. Zij zijn gestart met een uitgebreide enquête onder alle bewoners naar wat deze storend vinden in de wijk en naar wat ze graag willen veranderen.

De volgende onderwerpen werden geïnventariseerd.

*Vervuiling en parkeerproblematiek, slechte bestrating, een braakliggend terrein in de buurt, bladafval van te groot geworden bomen en overlast van katten en honden zijn de belangrijke klachten over de woonomgeving. Miscommunicatie bij reparaties, met lekkagekringen bedekte systeemplafonds en slecht opgehangen poorten zijn kritiekpunten voor de woningbouwvereniging.*

*De mensen zijn tevreden over de locatie, de gezelligheid van de markt, de bereikbaarheid van de winkels en de servicedienst van de woningbouwvereniging.*

*Ze willen graag een schoonmaakactie in de wijk, meer groen, meer onderling contact, een buurtfeest of barbecue, activiteiten voor de kinderen en aanpak van parkeerproblemen.*

In samenwerking met veel buurtbewoners, de gemeente (stadsdeelkantoor) en de CURE (afvalverzamelaar van de gemeente Eindhoven) werd er in juni 2005 een grote schoonmaak georganiseerd. Voor de vrijwilligers die hieraan deelnamen werd als dank een barbecue gehouden. De achterliggende gedachte was het versterken van onderling contact en de vorming van werkgroepen in de toekomst.

Op je handen zitten en ze uit de mouwen steken

Pagina 14 van 53

Fontys Hogeschool Sociale Studies

Ze nemen deel aan het wijkvernieuwingsproject ‘Oud – Woensel’. Omdat minister Dekker (VROM) op bezoek kwam, die zich persoonlijk op de hoogte wilde stellen van de vorderingen van een wijkvernieuwingsproject, hield de huurderorganisatie een enquête onder de mensen om hun mening over de buurt aan minister, gemeente, woningbouwvereniging en projectbureau kenbaar te maken.

Meer dan 75% van de huishoudens reageerde op deze enquête. (Leden van de huurderorganisatie gingen persoonlijk de enquête ophalen.)

*Enkele resultaten van het onderzoek: Tweederde van de buurtbewoners woont er langer dan vijf jaar. De woningen, straat en persoonlijke veiligheid worden met gemiddeld een 7 beoordeeld en de overgrote meerderheid wil liever renovatie dan nieuwbouw. De samenvatting van een bouwtechnisch onderzoek, dat voor renovatie ook goede perspectieven geeft, is met de enquête meegestuurd.*

De minister kreeg de enquête en een DVD over de buurt aangeboden. De buurt heeft zichzelf op de kaart gezet, geafficheerd als

- Een kleine buurt in de luwte van het centrum
- Een van de oudste buurten van Eindhoven (1922)
- Een buurt met karakteristieke huizen en kleurrijke mensen op vele fronten.

2005 werd afgesloten met een avondje bowlen, kerstsfeerverlichting in de wijk en ieder huishouden kreeg een zak oliebollen uitgereikt.

Op 7 april 2006 j.l. werd de opfleuractie “Groendag” georganiseerd.

In samenwerking met de gemeente (stadsdeelteam) kwam er een ontwerp voor een plantsoentje. Een jonge ontwerper uit de buurt krijgt opdracht om twee banken te maken. Een lid van het stadsdeelteam maakt samen met iemand van de huurderorganisatie een bouwtekening en deze laatste zoekt de beplanting uit. De huurderorganisatie krijgt van de gemeente veel ruimte om haar eigen keuze te bepalen. Een hoveniersbedrijf zorgt in opdracht van de gemeente voor bestrating en materialen. Een bloemenzaak uit de buurt zorgt voor plantjes van de veiling die passen bij het doel “opfleuren van voor- en achtertuin”. In een partytent is koffie en thee voor toeschouwers en werkers. De imam en zijn vrouw brengen thee en de wijkagent staat in zijn hemdsmouwen te spaaien. Na “de officiële opening” volgt er voor de vrijwilligers een feestje. Passanten krijgen later ook een drankje om de geboorte van het “bakkersplantsoentje” te vieren en om draagkracht te kweken.

Over het braakliggend terrein wordt onderhandeld. De buurt wil er graag parkeermogelijkheid, maar de woningbouwvereniging, aan wie de gemeente het terrein verkocht heeft, is bang voor bodemvervuiling. Het is nu ingezaaid met gras, maar wordt het een speelweide? Komen er klimrekken? Voor sommige bewoners zijn volkstuintjes ook nog een optie.

De huurderorganisatie vindt de toekomstvisie van de woningbouwvereniging (vermoedelijk sloop en nieuwbouw) een bedreiging. Dit vraagt veel energie om de buurt te behouden.

Energie die ze liever steken in de verdere verbetering van de leefbaarheid en van een betere burenhulp.

Daarmee gaan ze gestaag door!

## 4. Algemene inleiding op de casussen

Om de kwesties die we per casus behandelen in een heldere context te plaatsten gaan we in de dit hoofdstuk wat dieper op deze thema's in. Deze thema's zijn boven komen drijven vanuit de casussen zelf: de ingebrachte casussen genereerden vragen die we vervolgens gebruikten om deze casussen grondig te analyseren. Deze thema's bleken voor elk werkveld relevant en zijn leidend geweest in de vragenlijst.

De thema's zijn teruggebracht tot de volgende hoofdthema's:

'Vraagcontext' (4.1), 'Actief burgerschap organiseren' (4.2) 'Evaluatie en het meten van resultaten' (4.3) en 'De professional in de organisatie' (4.4)

Vanaf hoofdstuk 5 laten we bij elke casus zien op welke manier deze thema's een rol spelen.

### 4.1. Vraagcontext

Het eerste thema dat 'zich aandient' wanneer je een casus van alle kanten wil bekijken is dat van de vraag.

Binnen de situatie waaruit een vraag ontstaat zijn diverse partijen in het spel. Waar komt de vraag eigenlijk vandaan? Is de vrager ook de eigenaar van het probleem? Wat is de vraag achter de vraag? Bij wie wordt de vraag neergelegd? Wordt de vraag gericht aan een specifieke professional gesteld? Hoe verloopt de interne toewijzing binnen de organisatie? Een professional pakt vervolgens de vraag op. Is de aanpak altijd gericht op degene van wie de vraag vandaan komt? Hoeveel ruimte heeft de werker om hier naar eigen professioneel oordeel mee om te gaan?

De vraag is niet altijd wat hij lijkt. Een woningcorporatie kan bijvoorbeeld met de vraag komen om buurtorganisaties te ondersteunen, maar heeft als onderliggende agenda het creëren van draagvlak voor de volgende herstructurering. Of er komt een vraag binnen om een mevrouw aan een activiteit als sjoelen te helpen, terwijl haar grootste probleem blijkt te zijn hoe te leren leven zonder haar gestorven partner. Het is dan aan de professional om door de vraagstelling heen te kijken naar de achterliggende behoefte of het patroon en vervolgens een adequate aanpak te bepalen.

Vanuit beleidsmatig oogpunt dringt zich de vraag op hoe dat werkt als de gemeente (als opdrachtgever) bij een welzijnsorganisatie een vraag neerlegt ten behoeve van haar burgers? Deze vraag is altijd een geïnterpreteerde vraag van de burgers. Of anders gesteld: "de klant is altijd een meer of minder gearticuleerde maatschappelijke vraag naar sociale samenhang en integratie" (Dijstelbloem, Meurs et al. 2004, p. 163). De geïnterpreteerde vraag van de burger hoeft niet dezelfde vraag te zijn als de vraag die de welzijnsorganisatie tegenkomt in direct contact met de burger op straat. "Het is zelden zo dat het aanbod regelrecht indruist tegen de vraag van de klant (zoals het geval is bij detentie en gedwongen hulpverlening) maar helemaal in het verlengde van elkaar liggen ze zeker niet (Dijstelbloem, 2004 #7695, p. 163).

### 4.2. Actief burgerschap organiseren

Actief burgerschap en termen als vraagsturing en vraaggericht werken worden vaak in één adem genoemd. De vraag van de burger moet gehoord en beantwoord worden. Dit betekent echter niet: U vraagt, wij draaien"

Wij gaan er bij vraaggericht werken vanuit dat er altijd sprake is van een wisselwerking tussen de cliënt als vrager en de professional aan wie de vraag gesteld is. "Vraaggericht werken betekent minimaal dat de hulpverlener naar de (vraag van de) cliënt luistert en de vraag met zijn eigen kennis, oordeel en inzichten confronteert." (Tonkens 2004, p.29).

Vraaggericht werken kan variëren in de mate van paternalisme die erbij komt kijken. Aan de ene kant van het spectrum bepaalt de hulpverlener de probleemdefinitie waarbij hij zich rekenschap geeft van de vraag van de cliënt. Aan de andere kant laat de hulpverlener zijn eigen oordeel achterwege en stelt hij zich dienstbaar op aan de cliënt. Pas bij het beantwoorden van de vraag komt hij in actie. Een goede match tussen professional en cliënt/burger is van belang om als hulpverlener de juiste benadering te kunnen kiezen.

In de casussen laten we zien hoe professionals actief burgerschap organiseren. In dit proces onderscheiden we in de vragenlijst enkele fasen: Bij de uitwerking in de casussen lopen deze fasen vloeiend in elkaar over. De volgende vragen liggen aan de uitwerking ten grondslag:

- a. Doelen stellen: Hoe is het doel van de interventie tot stand gekomen en voor wie wordt de interventie gedaan?
- b. Activeren. Hoe organiseer je als professional eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de burger? Waar neem je als professional je eigen verantwoordelijkheid?
- c. Organiseren. Is er een duidelijk afgebakend traject? Welke rol spelen de vrager en overige burgers bij het organiseren van de oplossing ( coproductie)?
- d. Faciliteren

Ook de eigen verantwoordelijkheid van de professional ten opzichte van de burger komt aan de orde. Daarbij bespreken we hoe keuzes tot stand komen en welke dilemma's professionals ervaren.

De titel van dit rapport 'Op je handen zitten en ze uit de mouwen steken' geeft het spanningsveld weer waarin professionals werken en de casussen illustreren dat.

#### **4.3. Evaluatie en het meten van resultaten**

Onder dit thema komen twee punten aan de orde. Het eerste punt betreft de projectevaluatie. Is het project succesvol geweest? Tegelijk zal ook een verantwoording afgelegd moeten worden aan de opdrachtgever over de bekostiging; een punt van een heel andere orde.

##### *Projectevaluatie*

Evaluatie vindt op verschillende momenten plaats. Tijdens het project of de interventie zal de professional zich afvragen of alles naar wens verloopt en of bijstellingen nodig zijn. Vanuit het principe van actief burgerschap echter mag je verwachten dat ook de vrager bij de evaluatie een rol speelt. Hoe gebeurt dat dan? Je kunt de vraag ook omdraaien: levert de evaluatie zelf een bijdrage aan actief burgerschap?

Aan het einde van het project kan teruggekeken worden of het beoogde resultaat is bereikt. Wat waren de succesfactoren volgens de diverse deelnemers? En hoe nu verder? Voor de professional leveren deze vragen lastige dilemma's op. Wanneer beëindig je als professional het contact met de "vrager" of blijf je er toch bij? Is het resultaat voldoende of is het slechts een eerste stap op weg naar actief burgerschap?

##### *Verantwoording aan opdrachtgever*

Evaluatie speelt zich niet alleen af in de directe relatie tussen burger en professional. Ook de professional moet zich als werknemer verantwoorden naar zijn organisatie. Tegelijk verwacht de opdrachtgever ook een verantwoording van de uitvoerende organisatie. Sinds 1987 ziet de gemeente zich voor de taak gesteld om "de markt" te reguleren en de collectieve vraag te vertegenwoordigen. Dit bracht met zich mee dat de klassieke subsidierelatie, die was gebaseerd op de bekostiging van de input, vervangen werd door verschillende typen van outputfinanciering, vaak in de vorm van budgetten waarover achteraf verantwoording diende

te worden afgelegd. In de publieke sector is men sindsdien bezig om systemen op te zetten waarin werknemers op kwantitatieve wijze hun werkzaamheden moeten verantwoorden.

*Onze vraag is dan hoe professionals omgaan met deze gegevens. Enerzijds moeten ze proberen het objectief meetbare van de resultaten weer te geven en anderzijds dienen ze informatie te verschaffen over de subjectieve succeservaringen. Hoe kan de professional zijn verantwoordelijkheid waarmaken?*

#### **4.4. De professional in de organisatie**

Onderzoek heeft al aangetoond dat de aard van de relatie tussen cliënt en professional van belang is voor verbetering van de situatie van de cliënt. Cliënten zijn er het meest bij gebaat als professionals kunnen werken vanuit hun professionele normen en waarden, vanuit motivatie en toewijding. De casussen laten zien hoe de professionals hart hebben voor de zaak en hoe dit als een voortdurende motor doorwerkt.

In dat opzicht zijn vragen of en hoe organisaties ondersteunend zijn voor professionals relevant. Kunnen professionals hun eigen verantwoordelijkheid, hun eigen oordeelvermogen aanspreken? Is er ruimte voor bezieling?

Goede professionals zijn kritisch en leren voortdurend. Deze kennis mag niet verloren gaan. Hoe organiseer je vervolgens het delen van kennis in een organisatie? Immers, kennismanagement is al jaren populair maar heeft in sommige organisaties nog weinig opgeleverd. Welke aanpak zou werken?

## 5. Rouwverwerking bij Mevrouw van Es

*Deze tekst kwam tot stand op basis van interviews met ouderenadviseur Anneke en haar cliënte, mevrouw van Es. De interviewer, docent bij Fontys Hogeschool is Els.*

*De interviews met Anneke vonden deels plaats tijdens de bijeenkomsten van de kennisbrug, deels ondervroeg Els haar alleen. Het interview van Els met mevrouw van Es vond plaats bij mevrouw van Es thuis, onder vier ogen.*

*De 5 gesprekken volgens het “in gesprek model” met mevrouw van Es vonden plaats van eind mei 2005 tot begin augustus 2005. De gesprekken van de kennisbrug met Anneke volgden twee maanden later in september-november 2005. Het interview van Els met mevrouw van Es vond plaats in januari 2006.*

### 5.1. Vraagcontext

Mevrouw van Es is bij Anneke, ouderenadviseur, terechtgekomen via de praktijkverpleegkundige van de huisarts. De vraag van de praktijkverpleegkundige was of Anneke activiteiten wist voor mevrouw, bijvoorbeeld sjoelen. Anneke stelde vervolgens voor of het niet beter was om mevrouw de ‘in gesprek’ methode aan te bieden. De reactie van de praktijkverpleegkundige was: “oh, kan dat dan? Dan heb ik er nog wel tien!” Dat deze mevrouw deze “in gesprek” methode aangeboden kreeg hing min of meer van toeval af. De praktijkverpleegkundige had ook het maatschappelijke werk kunnen bellen, of een vrije tijdsaccommodatie, of een ouderenwerker, of de andere ouderenadviseur, directe collega van Anneke, had de telefoon op kunnen nemen. Praktijkverpleegkundigen zitten zelf deels ook op het werkterrein van de ouderenadviseur.

Het is dus betrekkelijke willekeur op wiens of wier bordje een dergelijke vraag komt.

We zien dat er veel spelers zijn op dit terrein. Dat leidt snel tot rolverwarring bij de client.

*Anneke: “De oude mevrouw begreep niet waarom ik ook nog kwam. “Ik moest het verschil tussen mijn functie en die van de praktijkverpleegkundige goed uitleggen.”*

De keuze van Anneke om het op deze manier aan te pakken met deze cliënte is geheel haar eigen beslissing. Anneke heeft affiniteit en enige ervaring met de 5 gesprekkenmethode en past deze graag toe.

Anneke vult haar werk in op basis van haar eigen beroepsethiek en beroepsopvattingen en werkervaring en baseert ook daarop haar keuze om volgens de 5 gesprekkenmethode met Mevrouw van Es in zee te gaan. Ook heeft ze 2 jaar geleden een cursus voor deze methode gevolgd, waarna ze verplicht 3 x per jaar de methode moet uitvoeren. Daar is nog weinig van terecht gekomen vanwege reorganisatie e.d.. Anneke neemt zelf de ruimte om deze casus uit te voeren. Ze ziet dat als iets anders dan de ruimte te krijgen van de organisatie, m.a.w. of de organisatie achter haar keuze staat, weet ze niet.

Uit het interview van Els met Mevrouw van Es blijkt dat deze laatste zich niet meer goed kan herinneren hoe ze ooit bij Anneke terecht is gekomen. Het jaar na het overlijden van haar man is als een film voorbij gegaan. Ze dacht dat het via de dokter was maar weet het niet zeker. Anneke heeft haar positiebepaling als ouderenadviseur verduidelijkt zowel aan de praktijkverpleegkundige (via wie de vraag binnen kwam) als naar mevrouw van Es en voorgesteld wat ze wilde gaan doen.

De aanpak en de gebruikte methode zijn erop gericht een bewustwording te realiseren bij mevrouw van Es van de vraag die eronder ligt, en treedt er een verschuiving op van eigenaar van de vraag: van de praktijkverpleegkundige naar mevrouw van Es.

Er bestaan ook cursussen gericht op rouwverwerking en activering die aan meer personen tegelijk worden gegeven. Vaak zijn er wachtlijsten voor deze aanpak in groepsverband en het is niet altijd duidelijk waar in Eindhoven je hiervoor moet aankloppen.

Voordeel van dergelijke groepsgerichte cursussen echter is dat deze veel minder arbeidsintensief zijn. Bovendien speelt de groepsaanpak op een andere manier in op actief burgerschap: mensen helpen elkaar en houden er misschien nog een vriendin aan over. Ook Welzijn Eindhoven heeft soms een aanbod in de vorm van de cursus ‘Verlies en dan verder’, dat is 1 keer per jaar en dat blijkt veel te weinig te zijn. Dit aanbod, dat door Welzijn Eindhoven, GGzE en de Vrouwenraad gedaan wordt kost 30 euro.

Wat opvalt is dat verschillende aanpakken door elkaar lopen, en dat afstemming van dat aanbod op de doelgroep (de ouderen zelf) weinig gebeurt. Professionals die met ouderen werken zijn ook niet altijd op de hoogte van wat precies het aanbod is op dat gebied in hun eigen organisatie

Enkele maanden na de afronding van de “in gesprek” methode blijkt dat Mevrouw van Es met een vriendin die achter haar woont (Toos) en met wie ze dagelijks contact heeft naar een rouwverwerkingsgroep is gegaan. Het blijkt het initiatief te zijn zoals genoemd in het citaat hierboven: “verlies en dan verder”. De groep bestond uit 10 personen.

Het feit dat mevrouw van Es kan ‘rondshoppen’ in het aanbod van Welzijn Eindhoven zonder dat dit binnen deze instelling bekend is zegt iets over het gebrek aan interne afstemming van het aanbod.

Opmerkelijk is dat mevrouw S inderdaad de vruchten plukt van het praten in een groep voor wat betreft het aangaan van nieuwe contacten, terwijl ze tegelijkertijd haar gesprekken met Anneke veel hoger waardeert.

*“Ik vond het maar niks. Sommige mensen praatten onverstaanbaar en er zaten veel te veel mensen bij elkaar. Er zijn nu nog maar 6 van de 10 mensen over, 4 gingen weg zonder op te zeggen. De groepsleiders zijn wel heel leuk, maar het haalt het niet bij de aanpak van Anneke. Deze groep leverde niet op wat ik had verwacht: ik had meer hulp verwacht in de zin van: hoe nu verder in plaats van alleen maar praten. Ik praat ook liever met iemand alleen dan in een groep. Wel heb ik 2 kennissen over gehouden aan deze groep en dat is heel fijn.”*

## **5.2. Actief burgerschap organiseren**

De “In gesprek” methode heeft een outreachend karakter: de professional gaat op bezoek bij de cliënt”.

*Anneke: “Hoewel actief burgerschap ook is: je spullen bij elkaar zoeken en naar het kantoor toekomen. Voor degenen die dat kunnen zeker, voor anderen is de drempel te hoog en dan wordt het een gemiste kans.”*

Anneke gaat het eerste gesprek niet in als de professional die de cliënt eens even komt helpen met haar probleem. Zij is vooral verhelderend en ondersteunend bezig. Het is de kunst om in te steken in de essentie van de situatie en niet zelf conclusies trekken voor de cliënt. Tijdens de gesprekken komt de cliënt zelf achter haar eigen probleem en bepaalt vervolgens hoe er mee om te gaan.

Dat “op je handen gaan zitten” niet altijd even gemakkelijk is blijkt uit de volgende uitspraak van Anneke:

*“Ik voel steeds de neiging om oplossingen aan te dragen; het kost moeite om het niet te doen.”*

Het stimuleren van de zelfredzaamheid zit in de methode zelf. Deze leidt ertoe dat mensen bewust gemaakt worden van bijvoorbeeld wat ze eigenlijk voor bezigheden en contacten hebben. De cliënt is zelf steeds aan het woord tijdens de bijeenkomst. Aan het einde van iedere bijeenkomst wordt er een “ik-verhaal”, een samenvatting van het verhaal van de cliënt gemaakt. Dit ik-verhaal wordt dan de volgende keer teruggegeven. De cliënt ziet dan zelf wat er allemaal veranderd is in de loop van de tijd, en krijgt inzicht in zichzelf tussen eerste en laatste gesprek. Je houdt ze zo als het ware een spiegel voor. Je vraagt en laat vertellen. Je mag niet naar oplossingen gaan, daar moet je op je handen blijven zitten. Per keer maak je een samenvatting en na vijf keer een afsluitend verslag.

Als de gesprekken afgerond zijn laat Anneke haar telefoonnummer achter en foldermateriaal waar om gevraagd is. Zogewenst worden bruggen naar anderen geslagen. In deze casus heeft Anneke alleen gemeld aan de verpleegkundige dat de gesprekken afgerond zijn en dat de methode voor zover te overzien gewerkt heeft.

In dit onderzoek is Mevrouw van Es 5 maanden later geïnterviewd door Els om haar oordeel te vragen over de door Anneke gebruikte methode. Op deze manier is op een subjectieve manier gekeken hoe de ‘in gesprek methode’ heeft uitgepakt bij mevrouw van Es. Dat ging niet zonder slag of stoot: de weerbaarheid van Mevrouw van Es is behoorlijk op de proef gesteld in de tijd die volgde op de “in gesprek methode”.

Toen Anneke mevrouw van Es belde om te vragen of ze een gesprek met Els zou willen voeren, bleek dat mevrouw een slijmbeursontsteking in haar arm had. In plaats van een afspraak met Els te maken regelde Anneke een afspraak met de huisarts. Enkele weken later belde Anneke opnieuw mevrouw van Es om die afspraak te maken. Er bleek in haar huis ingebroken te zijn tijdens haar afwezigheid (notabene terwijl ze naar een van de activiteiten was waartoe de 5 gesprekkenmethode had geleid). Veel dierbare spullen van haar en haar overleden man waren gestolen. Daar was mevrouw zo overstuur van geraakt dat ze zei niet in staat te zijn om over de aanpak van Anneke te praten.

In het gesprek met Els dat uiteindelijk toch volgde, gaf mevrouw van Es enerzijds aan dat ze Anneke wel zou bellen als het echt nodig is, anderzijds zal ze dat niet snel doen. Hoe groot haar wanhoop soms is laat ze blijken door aan te geven hoe ze moet vechten om het niet op te geven.

Mevrouw van Es: *“Maar ik moet doorleven, voor de kinderen, kleinkinderen. Je kunt niet beslissen wanneer je dood gaat.”*

De vraag dringt zich op of je de cliënt niet in de gaten moet blijven houden: een cliënt kan immers terugvallen, of erger. En moet je niet voorkomen dat de verpleegkundige of een andere interventie (zoals in feite ook gebeurde doordat mevrouw van Es zich aansloot bij “Verlies en dan verder”) later misschien op een ‘verkeerde’ manier verder gaat met de cliënt?

Anneke is hier heel duidelijk in: je moet zorgen dat de vrager bij zijn eigen mogelijkheden blijft. Niet verder gaan dan de vraag: de vraag ging om activiteiten en dan moet je daar niet vangnetten achter creëren. Maar wel is het belangrijk in de gaten te houden of er op een breder terrein ‘bruggen’ nodig zijn. Nu of later.

De interventie bij mevrouw van Es lijkt duurzame resultaten te hebben, hoewel de inbraak een grote impact had. Mevrouw van Es was na haar gesprekken met Anneke aardig op weg naar zelfstandigheid. Na de inbraak is ze dat gevoel weer grotendeels kwijt: ze is banger geworden.

*Els: “Als ik doorvraag blijkt dat ze, ondanks haar eigen gevoel weer helemaal terug bij af te zijn, nog steeds alle activiteiten doet waar ze vol goede moed aan begonnen was: gym, sjoelen, op de koffie bij dames, kaarten en hobbyclub. En ook neemt ze deel aan de gespreksgroep rouwverwerking. Ze zegt dat ze nu ook meer durft te vragen dan vroeger. Ook achterbuurvrouw Toos ziet ze dagelijks. Daarnaast heeft ze met haar kinderen een goede relatie. Die staan altijd voor haar klaar, bellen vaak of komen haar halen. Toch voelt ze zich vaak niet goed. Ze denkt dan vaak aan Anneke, wat ze zei en probeert dat dan terug op te roepen. Dat lukt dan ook. “*

Ondertussen heeft mevrouw S. weer het gevoel dat ze een toekomst heeft.

*“Het vrouwtje dat ik kent via rouwverwerking heeft een caravan aan zee. Wie weet komt daar nog een leuk weekendje of zo uit voort. Alleen, zowel ikzelf als dat vrouwtje is erg verlegen (dat dit vrouwtje zo verlegen is hoorde ze weer via een kennis), dus nu ga ik haar bellen.*

Ook gaat ze misschien met de hobbyclub op reis.

*“Mijn grote droom was altijd om samen met mijn man nog eens naar Lourdes te gaan. Misschien dat het er nu toch nog van gaat komen. Ik heb nog nooit gevlogen, dus misschien met het vliegtuig? Toos en ik hebben ons opgegeven om dit via het ziekenfonds te doen. Maar ik moet meer initiatief nemen, maar dat kan ik nog niet.”*

### **5.3. Evaluatie en het meten van de resultaten**

In de casus van Anneke gebeurde er van alles gaandeweg de gesprekken met de cliënt. Op het einde, de evaluatie, kreeg de cliënt zelf pas echt inzicht in de effecten van het traject. Naast inzicht is ook het zelfoplossend vermogen van de cliënt gegroeid. De casus van Anneke is in dat opzicht een succesverhaal. Je kunt ook een cliënt aantreffen die niet loskomt en depressief blijft.

Je moet het resultaat analyseren, maar met welke meetlat meet je het resultaat vervolgens?

*Anneke:” Goede resultaten worden vanzelf zichtbaar, bij niet goede resultaten ga ik in overleg met de cliënt en eventueel opdrachtgever.”*

|                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anneke stelt dat de methode heeft gewerkt en het gestelde doel is behaald. Maar dit is niet echt objectief meetbaar te maken. Wel kan op subjectieve wijze vastgesteld worden of het doel bereikt is. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Behalve de persoonlijke constatering van Anneke dat de aanpak is aangeslagen geeft ook mevrouw van Es aan dat het doel van haar contacten met Anneke bereikt is.

*“Ik had hulp nodig maar wist niet hoe verder. Anneke heeft mij toen geholpen. Zo ben ik langzamerhand ‘omhoog’ gegaan. Gymnastiek, sjoelclub, ik ga met het busje overal heen, op reis.”*

Mevrouw van Es beseft ook dat Anneke geen wonderen kan verrichten.

*“Het verdriet weghalen kan niet, mijn man zal ze nooit meer terugkrijgen, maar verder heeft het wel geholpen: ik ben veel meer gaan ondernemen.”*

Op de vraag wat ze een goede hulpverlener vindt, antwoordt mevrouw van Es dat Anneke goed was omdat ze echt kon meepraten. Net alsof ze het zelf had meegemaakt. Mevrouw van Es vindt de aanpak succesvol.

*Els: “Dan verschijnt er een stralende glimlach op haar gezicht: elke keer als ik me slecht voel pak ik het evaluatierapport en dan voel ik het weer, dan lukt het me om dat gevoel weer naar boven te halen. Dat doet me goed. Ik hoop er weer helemaal bovenop te komen. Gisteravond heb ik er nog in gelezen. Wat heeft nu het meest geholpen? Dat was het erover praten. “Je kunt dingen zeggen die je tegen een ander niet kunt zeggen. Sommige dingen kun je gewoon niet tegen je zoon zeggen, als je je verdriet laat zien, dat kun je je zoon niet aandoen.”*

Het risico dat mevrouw van Es een sociaal wenselijk verhaal vertelde aan Els mag echter niet onderschat worden. Ze wilde eerst niet praten met Els omdat ze zich niet goed voelde door die inbraak. Ze meende dat ze dan niet in staat zou zijn een positief verhaal over de aanpak van Anneke te vertellen. Het kostte enige overredingskracht om het interview door te kunnen laten gaan.

*Els: “Ik heb flink benadrukt dat mevrouw van Es gewoon moest vertellen hoe haar gesprekken met Anneke verlopen waren, en dat ze niet verplicht was een positief verhaal te vertellen. Alvorens het eigenlijke interview begon heb ik mevrouw van Es een uur laten praten over de inbraak, hoe het allemaal verlopen was en hoezeer ze daarvan overstuur was. Ze heeft tijdens ons gesprek (van in totaal 2 uur) één sigaret gerookt, en sprak wel geëmotioneerd maar verder coherent en vrij rustig”.*

Kan een werkwijze als die van Anneke ‘gevangen’ worden in een kwantitatief systeem? Volgens Anneke is dit onmogelijk: je kunt ook sturen en afrekenen zonder cijfers. Dan zullen werkers verantwoording af moeten leggen door bijvoorbeeld evaluaties te schrijven. Die zullen vermoedelijk wel gelezen worden. Anneke moet haar werk nu verantwoorden door zoals ze het zelf formuleert: “benauwd streepjes” in BCF (Beleidsgestuurde Contract Financiering) te zetten. Dat levert ze vervolgens in om er verder geen feedback over te krijgen.

|                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De vraag is echter hoe betrouwbaar de objectieve gegevens zijn en wat het effect in de praktijk is van een dergelijk objectief registratiesysteem. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Dat systeem deugt volgens Anneke niet omdat iedereen op een andere manier telt. Bij leun en steun contacten gaan sommigen bijvoorbeeld mensen helpen met de administratie, terwijl Anneke, als het verantwoord lijkt, een mantelzorger of vrijwilliger gaat zoeken zodat ze de cliënt weer los kan laten. Dat zie je niet terug in het registratiesysteem.

*Anneke: “Sommige professionals vullen elk jaar opnieuw formulieren in voor cliënten, zoals bijvoorbeeld zorgverzekeringsformulieren. Het zou duidelijk moeten zijn welk deel van onze organisatie dit op zich zou moeten nemen. Maar ook kun je je afvragen of professionals telkens formulieren voor cliënten moeten invullen of dat ze zo veel mogelijk die kennis overdragen en/of het netwerk rondom de cliënt inschakelen om die taken over te nemen.”*

Hierover moet discussie komen..

#### 5.4. De professional in de organisatie

Anneke voelt zich soms in een ongemakkelijke verhouding met de instelling. Dat komt voor een belangrijk deel doordat deze nu geen duidelijke kaders biedt vanwege de reorganisatie (2005). Anneke bewandelt haar eigen weg door zelf te beslissen hoe ze met welke situatie om gaat, maar ze voelt zich daar niet prettig bij.

Blijkbaar voelt het zetten van streepjes in een kwantitatief systeem niet als verantwoording afleggen.

Anneke: *“Ik hoef op dit moment ook geen verantwoording te geven aan Welzijn Eindhoven over mijn werkzaamheden. Er is geen controle en nauwelijks begeleiding.”*

Behalve kaders ontbreken ook de nodige schouderklopjes, vooral van leidinggevendenden. Mede daarom voelt ze zich niet altijd gesteund door de organisatie en dat is slecht voor de motivatie.

Bevestiging krijgen vanuit de organisatie voor waar je mee bezig bent blijkt belangrijk voor de werkvreugde en motivatie.

Anneke: *“Waardering blijft meestal beperkt tot het informele circuit. Zo kreeg ik laatst een compliment van iemand van het woonbedrijf.” Maar de grootste motivatie haal ik uit de mensen waar ik het voor doe! De drijfveer voor mijn werk blijft de tevreden klant. Dat lukt soms met relatief kleine veranderingen, ondersteuning, bemiddeling en aandacht. Veel kan veranderen in het leven van oudere mensen waardoor ze de regie over hun eigen leven weer terug krijgen.”*

Overigens is Anneke zich er van bewust dat het ‘kaderloze’ tijdperk bij haar organisatie ook veel vrijheid geeft.

*“Die vrijheid krijg je nergens meer. Ook heeft Welzijn Eindhoven veel employability: er zijn veel disciplines en klussen, dus je kunt intern veel kanten op.”*

Het gebrek aan ondersteuning komt mede doordat Anneke nog geen teamcoach heeft. Het lukt moeilijk een teamcoach te werven omdat het een lastige klus is “tussen al die individualisten”. Een teamcoach heeft in de huidige platte organisatiestructuur geen hiërarchische leidinggevende functie. Deze heeft daardoor in de praktijk veel verantwoordelijkheid maar tevens weinig bevoegdheden. In het komend jaar worden de functies van teamcoach gevolgd en geevalueerd. Volgens Anneke zou hun team eigenlijk een ‘echte’ leidinggevende moeten hebben. Deze leidinggevende zou achter bepaalde, samen overeengekomen werkmethoden, moeten gaan staan en zeggen: “zo gaan we het doen en dat faciliteren we”.

Verantwoordelijkheid kunnen delen is een behoefte die voortdurend terugkomt.

Anneke: *“Een goede manager werkt inspirerend en rekent af op resultaten oftewel outcome. Met deze manager moet je verantwoordelijkheid kunnen delen.”*

Vaak valt kennis weg met het vertrek van iemand. Dat zou je aldus Anneke kunnen ondervangen door teams (van gelijke signatuur) te maken die je samen verantwoordelijk maakt, zodat kennis delen vanzelfsprekend wordt.

De opzet van deze kennisbrug: het delen van werkervaringen en het bespreken 'hoe te handelen in welke situatie' is een werkwijze die inspirerend en motiverend blijkt te werken

*Anneke: "Sinds ik deelneem aan deze kennisbrug heb ik weer meer overtuiging dan een aantal maanden geleden en ik voel me weer gemotiveerd om iets aan mijn werksituatie te doen."*

Het management dient een ondersteunende en faciliterende rol te vervullen naar haar medewerkers. Hiervoor heeft het management ook input vanuit de medewerkers op de werkvloer nodig.

Anneke geeft zelf input aan de organisatie over hoe deze haar werk zou kunnen ondersteunen. Dat doet ze door naar de directeur te gaan en problemen bespreekbaar te maken, door haar werkzaamheden te beschrijven, en door te beschrijven hoe ouderenadviseurs hun werk doen en wat ouderenadviseurs onderscheidt van maatschappelijk werkers. Er zijn niet veel collega's die richting management communiceren over de aard van de werkzaamheden en waar ze tegenaan lopen. Anneke doet veel moeite om dit laatste voor het voetlicht te brengen, uit overtuiging dat het anders zou moeten. Dat doen ze nu ook met de 5 ouderenadviseurs in opdracht van de unitmanager.

Een kwestie die Annekes behoefte aan kaders vanuit de organisatie illustreert is die van marktgericht werken.

Voor de groepsmethode "Verlies en dan verder" die al eerder ter sprake kwam, betalen de deelne(e)m(st)ers € 30. Anneke's individuele "in gesprek" benadering is voor de cliënt gratis maar in werkelijkheid natuurlijk veel duurder. In andere stadsdelen wordt de individuele aanpak daarom nauwelijks toegepast: deze is in verhouding zeer tijdrovend en kostbaar. Dat roept de vraag op of je dergelijke activiteiten zou moeten vermarkten en er dus geld voor zou moeten vragen.

Anneke vindt het fijn om te kunnen zeggen dat haar diensten gratis zijn. Haar ervaring is dat mensen voor producten makkelijker betalen dan voor diensten omdat diensten (vaak) niet tastbaar zijn. Anneke's visie is dat de overheid dergelijke diensten gratis zou moeten aanbieden.

Het is haar nu niet duidelijk hoe e.e.a. binnen de organisatie (Welzijn Eindhoven) verrekend wordt en wat de visie van de organisatie is met betrekking tot commercieel werken.

## 6. Zorg aan huis

*Deze tekst kwam tot stand op basis van interviews met de casemanager Peter, Peters zorgmanager Hans (Afdelingshoofd van Peter) en Peters cliënten (Sjaak en Frits). Het was door omstandigheden niet mogelijk om Sander en Jeroen, de cliënten die aanvankelijk een hoofdrol speelden in deze casus, te spreken. Omdat de casussen een vergelijkbaar verloop hebben, vinden we dat geen probleem.*

*De interviewer is Fontys docente Angela van Staal. De interviews met casemanager Peter (en zijn cliënten) vonden plaats in januari/februari en maart 2006. Het interview met zorgmanager Hans vond plaats in mei 2006.*

### 6.1. Vraagcontext

Een casemanager krijgt een cliënt toegewezen, via de regionale Centra van GGzE. De cliënten kunnen door verschillende zorginstellingen aangemeld worden, zoals een RIAGG, ziekenhuis afdeling PAAZ etc. De cliënten hebben verschillende psychiatrische beperkingen waardoor ze niet in staat zijn om te functioneren in de maatschappij.

De cliënten die bij het casemanagement terechtkomen hebben al een heel traject afgelegd. De bevindingen staan in een dossier. Ieder casemanager heeft een caseload van +/- 25 cliënten.

De cliënten worden toegewezen en gekoppeld aan een casemanager op basis van deskundigheid en/of ruimte in de caseload. De casemanager Peter krijgt cliënten toegewezen uit de omgeving van Kempen waar hij geboren en getogen is. Hierdoor kent Peter de verschillende sociale netwerken, die hij kan inzetten om zijn cliënten te begeleiden.

*Missie Casemanagement: "Mensen met psychiatrische beperkingen helpen bij hun herstelproces, zodat ze met succes en naar tevredenheid wonen, werken, leren en sociale contacten hebben, in de omgeving van hun keuze met zo min mogelijk professionele hulp" (bron: folder casemanagement GGzE)*

*Peter: "Sjaak kwam in mijn caseload omdat ik de sociale netwerken in de regio Kempen goed ken en Sjaak komt uit Reuzel. Dus de koppeling was gauw gemaakt"*

### 6.2. Actief burgerschap organiseren

Het casemanagement biedt behandeling en rehabilitatie. De behandeling houdt medicatie en psycho-educatie in. De cliënten leren omgaan met hun beperkingen en hierdoor krijgen ze meer controle over hun eigen leven. Hiernaast biedt een casemanager ondersteuning op verschillende levensgebieden. Op die manier leren de cliënten hun mogelijkheden beter benutten. De casemanager begint in de eerste periode met een intensieve begeleiding en bouwt dit zeer langzaam af naar minder intensieve begeleiding. Dit is ook afhankelijk van de medicatie die de cliënt nodig heeft.

Peter werkt vanuit zijn bezieling maar ook vanuit zijn basisprincipes, om zijn cliënt zo zelfstandig mogelijk aan de maatschappij deel te kunnen laten nemen. Die bezieling vindt hij de belangrijkste succesfactor voor het werk.

*"Wie niet met z'n hart werkt, werkt maar half. Je moet tijd voor mensen nemen. Investeer in mensen, dan krijg je het terug, ook van cliënten."*

Bij Peter lopen werk en privé in elkaar over, het is een samenspel. Hij heeft niet een werkhouding van negen tot vijf, dit zorgt ervoor dat hij flexibel zijn uren indeelt. Hij stelt de

cliënt en zijn/haar behoeften centraal en vind dat de sociale netwerken van de cliënt bij het hulpverleningstraject betrokken moeten worden. Verder gaat hij van het halfvolle glas uit, dus van de mogelijkheden en niet de onmogelijkheden van zijn cliënten. Hij staat naast zijn cliënten en niet erboven. Hij stelt zich gelijkwaardig op t.o.v. zijn cliënten en zet zijn deskundigheid in ten dienste van de cliënt als verantwoordelijke casemanager. Hij probeert een brede kijk op de problematiek te krijgen en een band op te bouwen met zijn cliënten. Dit doet hij door de directe familieleden en sociale netwerken bij te betrekken en veiligheid te creëren. Hierna begint hij pas met helpen.

Bij zijn probleemanalyse, oplossingen, de doelen maar ook in het ondernemen van zijn acties betreft hij de cliënt, familie, (sociale)netwerken waardoor hij steeds door open communicatie (voorlichting over de ziekte) en respect, de positie van zijn cliënt probeert te verbeteren.

*Angela: “Onderweg naar Sjaak informeerde Peter mij over zijn cliënt, zodat ik Sjaak kon plaatsen. Wij kwamen aan in Reuzel, bij een van de oudste boerderijen. Het zag er goed verzorgd uit. Sjaak had een tuinman, een schilder en hulp van thuiszorg om zijn huis schoon te houden en boodschappen te doen. Bij aankomst moesten wij 10 minuten buiten wachten totdat hij ons zag. Hij heeft namelijk geen deurbel. Peter had mij hierover al geïnformeerd. Peter zei: ‘de deuren van de boerderij zijn of potdicht of ze zijn wagenwijd open’. Toen wij aankwamen was dus alles potdicht. Na 10 minuten ging de deur open, ik zag een hele grote maar vriendelijke man van minstens 1.90 meter. Hij liep langzaam steunend op zijn wandelstok. Voor Angela was het even afwachten hoe Sjaak op haar zou reageren maar Peter had haar verzekerd dat Sjaak geen bezwaar tegen haar komst zou hebben. Want Peter had Sjaak geen toestemming kunnen vragen of het goed was dat hij iemand mee nam. Peter en Sjaak gingen vervolgens op z’n Reuzels in gesprek over zijn sociale activiteiten, contacten maar ook over de gebeurtenissen uit het Dorp.”*

Sjaak functioneert goed, leeft zelfstandig op z’n boerderij en heeft al vier jaar geen medicatie. Ondanks dat hij niet vaak buitenkomt, geen TV, telefoon en geen voordeurbel heeft, houdt hij alle nieuws bij uit zijn dorp, maar ook van regionale, landelijke en zelfs van het wereldnieuws. Dit doet hij door de kranten te lezen, radio te luisteren en via zijn eigen netwerken (Peter noemt deze zijn informanten). Hij behoort tot de cliënten van Peter met een lage frequentie bezoeksregeling

Angela zag een energieke man, die in staat was om zijn leven een eigen invulling te geven.

Frits woont ook in Reuzel, ook op een boerderij, maar niet geheel zelfstandig. Zijn ouders wonen tegenover hem en de directe burens zijn familieleden. Frits heeft een intensieve bezoeksregeling van een casemanager, dit is eens in twee weken. Hij is door de casemanager Peter geïntroduceerd bij de stichting “de Boei” in Eersel. Dit is een stichting die sociale ontmoetingen regelt voor mensen met psychische beperkingen. Frits doet daar sinds kort vrijwilligerswerk als buschauffeur. Zijn passie is dansen en piano spelen. Hij zit dan ook op de dans en pianoles.

*Angela: “Tijdens ons bezoek vertelt hij over zijn ervaringen en frustraties. Peter speelt zelf ook piano en gaat een stuk voor ons spelen. Frits is daar helemaal van onder de indruk. Tenslotte geeft Peter aan Frits allemaal handreikingen hoe met sommige zaken om te gaan en dat hij moet zorgen dat er bij hem geen chaos ontstaat. Frits heeft over twee weken weer een afspraak maar kan ook eerder bellen als hij het nodig vindt.”*

Peter verpakt zijn handreikingen in een informeel gesprek. Hij laat allereerst zijn betrokkenheid zien en praat met de cliënten over alles wat hen bezig houdt, koetjes en kalfjes. Maar ondertussen is hij wel degelijk sturend bezig. Peter zoekt iedereen op.

*“Op bezoek gaan betekent veel voor de cliënten, je moet de sfeer proeven. Het is sowieso belangrijk om naar de mensen toe te gaan, niet op kantoor laten komen maar naar hun huis of hun werk gaan. Ook naar de familie, burens gaan die bij problemen betrokken zijn. ”*

Peter heeft ook een ijzersterk geheugen. Hij kent de mensen en weet ze te vinden. Hij pakt signalen op en reageert onmiddellijk als het nodig is. Belangrijk vindt hij ook om de situatie van de cliënten goed in de gaten te houden; zaken die spelen snel en goed afwerken. Bijvoorbeeld altijd onmiddellijk terugbellen.

Daarbij streeft hij ernaar mensen zo veel mogelijk in hun waarde te laten.

*“Soms krijg je dan veel over je heen, soms moet ik me verontschuldigen voor het falen van de hulpverlening”.*

Peter geeft aan iedereen die belangrijk is voor het netwerk van zijn cliënten zijn visitekaartje, zodat ze hem kunnen bellen (signaleringsfunctie). Ook geeft hij handvatten voor hoe te handelen in specifieke situaties.

Mensen zo veel mogelijk in hun eigen waarde laten en activeren om eigen verantwoordelijkheid te nemen, doet geen afbreuk aan de professionele verantwoordelijkheid.

Ten aanzien van het nemen van verantwoordelijkheid zegt hij het volgende.

*“Soms vergeet men dat er sprake is van psychopathologie achter de mens. Je moet dit wel weten om gedrag te begrijpen en je verantwoordelijkheid te nemen als het moet. Er wordt soms teveel aan de verantwoordelijkheid van de cliënt overgelaten. ....De cliënt mag zijn hoe hij is en de professional moet zijn verantwoordelijkheid nemen..... Het is zoeken naar de balans. Waar hulp en bescherming nodig is heb je een verplichting. Ook naar de burens toe! ”*

Peter zoekt uit hoe de familie van de cliënt in elkaar zit. Als een overbuurvrouw als enige nog enigszins zicht heeft op de situatie van een cliënt die zich helemaal afgezonderd heeft, dan geeft hij haar zijn kaartje. Bij overlast gaat hij in gesprek met de burens over gemeenschappen van de psychiatrie. Dit doet hij met toestemming van de cliënt, als het maar enigszins kan.

Peter werkt in de Kempen, komt uit de Kempen en kent de sociale kaart van de Kempen. Hij spreekt hun taal, de taal van de cliënten maar ook de taal van bijvoorbeeld de baas van de koekjesfabriek. Deze directeur kent hij. Als het nodig is weet hij te bereiken dat de directeur een cliënt een kans wil geven om werkervaring op te doen. Een trajectbegeleider neemt het dan wel weer van Peter over, zonder dat Peter overigens het contact met de cliënt verliest.

Vermaatschappelijking? Als er saamhorigheid in de wijk is, gaat het makkelijker, denkt Peter. In een loszand wijk heb je meer tijd nodig.

*“Je moet zorgen dat je ertussen komt; je moet de sociale kaart en de structuren kennen. Netwerken opbouwen kost tijd. En het tempo kan niet sneller dan de mensen aankunnen. De opbouwerker van vroeger die had ook oren en ogen in de wijk. Zo’n persoon, waar heb je hem nog?”*

Waar nodig neemt Peter ook contact op met andere hulpverleners, bijvoorbeeld maatschappelijk werk of collega's van de GGzE. Als het moet, spreekt hij ze ook aan op hun verantwoordelijkheid.

Onmiddellijk reageren en goed afwerken is eveneens belangrijk Om snel en adequaat te kunnen werken, moet je de lijnen kort houden:

*“Vaak is er een veel te lange weg. Zeker bij gemeenten /sociale diensten is het soms lang zoeken voor je de juiste informatie gevonden hebt. De gemeenten kennen zelf de sociale kaart niet goed.”*

Bij contacten met het maatschappelijk werk merkt Peter ook wel eens weerstand.

*“Nee die cliënt willen/ durven ze niet aan, want dat is te veel psychiatrie wordt er dan gezegd.”*

Verder zou Peter meer ervaringsdeskundigheid in het team een goede aanvulling vinden.

Over integratie van de cliënt in de wijk is Peter niet pessimistisch. Dat zal langzamerhand steeds beter gaan. Hij ziet het als een groeiproces dat niet geforceerd moet worden. Maar hulpverleners moeten verantwoordelijkheid nemen waar dat nodig is.

*“We groeien er naar toe. Bijvoorbeeld in de Boei in Eersel komen niet alleen cliënten maar ook familieleden. Bij feesten worden de burens en ook bijvoorbeeld de wethouder, burgemeester en de directeur van het verpleeghuis uitgenodigd. En ze zijn er! In Bladel is de Stichting Kompas (welzijn) al verder op het terrein van integratie. Boeiend om dit in de gaten te houden. Maar je moet niets forceren.”*

Hans denkt hier anders over. Hij denkt dat die integratie veel moeizamer zal verlopen.

*“Ik vind actief burgerschap een illusie die door de overheid bedacht is waarmee ze denkt dat de saamhorigheid in de samenleving gestimuleerd kan worden. Ik geloof daar niet in, want de realiteit is dat de samenleving geïndividualiseerd is.”*

### **6.3. Evaluatie en het meten van resultaten**

Bij casemanagement is er een eenduidige aanpak van het meten van resultaten. Er is sprake van een tweesporen beleid. Enerzijds moeten de casemanagers zorgen dat de cliënt zijn psychische beperkingen kan hanteren, anderzijds moet deze zijn/haar leven weer op de rails krijgen op de verschillende levensgebieden. Het resultaat is pas goed als de cliënt de belemmeringen op de verschillende levensgebieden, veroorzaakt door zijn psychiatrische stoornis, heeft kunnen verbeteren om actief deel te kunnen nemen aan de samenleving. De mate waarin de situatie van een cliënt verbetert wordt afgemeten aan de mate waarin het aantal contacturen met een cliënt afneemt.

De casemanager houdt een elektronisch dossier bij van de ontwikkelingen van elke cliënt. De cliënten hebben recht op inzage. De ontwikkelingen van elke cliënt worden besproken na elk bezoek aan de cliënt in het team van casemanagers. Eens per jaar vindt een

zorgplanbespreking plaats. Bij voorkeur is de cliënt daarbij aanwezig. Tijdens de zorgplanbesprekingen evalueren het team en de cliënt de gemaakte afspraken. Eventueel worden nieuwe doelen gesteld. Ook belangrijke mensen uit het sociale netwerk van de cliënt, zoals familieleden of vrienden zijn welkom

Om de kwaliteit te meten en te waarborgen zijn er op managementniveau verschillende categorieën prestatie- indicatoren vastgesteld. Het gaat hier om categorieën als leiderschap, personeel, processen, waardering door cliënten, belanghebbenden, medewerkers en de maatschappij en resultaten (Bron: Management Contract GGzE 2006).

In deze casus wordt kwaliteit zowel *kwantitatief* als *kwalitatief* (zorgplanbespreking, teamoverleg) gemeten.

#### **6.4. De professional in de organisatie**

Peter is tevreden over zijn organisatie GGzE. Hij krijgt voldoende ruimte en heeft duidelijke kaders om zijn werk goed uit te voeren. Er is open communicatie waarin hij zeker gehoord en gesteund wordt.

Ook in het gesprek met zijn zorgmanager Hans kwam de open communicatie van de organisatie duidelijk naar voren. Er is een heldere organisatiestructuur waar de casemanagers, hun cliënten kunnen bespreken (team van 6 of 8 casemanagers). Iedere ochtend om 8.30 is er een meeting om de cliënten te bespreken. Alle casemanagers zijn op de hoogte van elkaars cliënten. Overdracht gaat dus gemakkelijker, hoewel de ene casemanager de andere niet is. Naast deze matineuze ontmoetingen zijn er ook maandelijkse themabijeenkomsten en intervisie. Vanaf maart 2004 worden jaargesprekken met medewerkers gehouden.

Er heeft onlangs een Meteo (Medewerkers tevredenheids onderzoek) plaatsgevonden. Volgens deze onderzoeken is 80% van het personeel tevreden over de werkomgeving. Een andere indicator voor de tevredenheid is het ziekteverzuim onder het personeel. Dat ligt onder de 3,5%.

De contacturen voor het casemanagement worden vastgesteld door het landelijke orgaan van GGZ. Er is een productieplan voor casemanagement-teams dat gebaseerd is op contacturen ofwel face to face gesprekken. Voor een team van 6 casemanagers bedraagt de instroom 85 cliënten.

Peter voelt zich niet overbelast met deze caseload. Hij werkt binnen de gegeven tijd van de baas. Dat lukt. En dan doet hij er nog extra werk bij bijvoorbeeld contacten met Ypsilon, het zelfhulpnetwerk. Hoe doet hij het allemaal?

*"Je moet je eigen koers varen. Soms ben je aan bepaalde cliënten veel tijd kwijt. Maar als ik naar de Boei ga en tussen de mensen zit, zie ik 7 cliënten tegelijk. Dan hou ik weer tijd over om aan andere zaken te besteden."*

Tussen de mensen zitten, doet Peter overigens niet primair uit efficiëntie overwegingen, Peter voelt het ook als een sociaal gebeuren: "Ik zit er dan gewoon als medeburger".

Het toekomstplan is om sociale netwerkers aan te stellen in de regio. De kwartiermakers/ sociale netwerkers zullen de sociale ingangen verkennen om de cliënten beter te kunnen laten functioneren in de sociale omgeving (zoals verenigingen en buurthuizen). Dat betekent dat het stimuleren en gebruik maken van sociale netwerken verbeterd gaat worden. Weliswaar niet door casemanagers maar door kwartiermakers. Dat betekent wel dat er ook weer lijntjes gelegd moeten worden tussen deze kwartiermakers en de casemanagers.

*Angela: “Peter is nu kwartiermaker en casemanager tegelijk. Hij kent De Kempen en de sociale structuur ervan op zijn duimpje.”*

In September/oktober 2006 gaat Peter met de VUT. Zijn voornemen is dat hij een 5-tal projecten in zijn eigen tijd voort gaat zetten. Dit heeft ook weer te maken met zijn eigen werkwijze en bezieling. Dit jaar pas heeft hij met zijn leidinggevende gesproken over overdracht en voortzetting van zijn werkzaamheden en/of cliënten. Het is de vraag of dit niet te laat is en eerder binnen de organisatie besproken had moeten worden.

*“ja, mijn leidinggevende wil dat de overdracht goed moet gebeuren en ik moet aangeven wat er moet komen”*

In ons tweede gesprek komen we hierop terug. Peter had duidelijk hierover nagedacht, en eigenlijk vond hij dat dit al veel eerder had moeten gebeuren. Een junior casemanager had met hem mee kunnen lopen om zo zijn kennis, ervaringen maar wellicht ook zijn bezieling mee te krijgen. Een keer per jaar wordt het zorgplan van ieder cliënt in het team van casemanagers besproken. Maar de persoonlijke werkwijze van Peter wordt hierin niet als methodiek meegenomen.

Kun je de bezieling voor je werk en de doelgroep eigenlijk leren of overdragen?

Casemanager Peter en zijn zorgmanager beantwoorden bovenstaande vraag.

*“Nee, zeggen beiden, want de bezieling voor je werk en de doelgroep kun je niet leren. Iedere casemanager zal dat op z’n eigen manier doen met behulp van de kaders en uitgangspunten van de organisatie.”*

Zorgmanager Hans: *“Peter is een echte sociale netwerker en behoort tot een uitstervend ras.”*

## 7. Sport en spelproject Kronehoef

*Deze tekst is tot stand gekomen op basis van interviews door docent Julia van Fontys Hogeschool met de jongerenwerker Ali, dhr. G van het leefbaarheidsteam en drie jongeren (begeleiders). Daarnaast vonden ook gesprekken met de jongerenwerker plaats tijdens de bijeenkomsten van de kennisbrug*

### 7.1. Vraagcontext

Voor het leefbaarheidsteam lag het startpunt voor Sport en spelproject bij het signaleren van veel overlast in Woensel–West. Het gaat hier om ‘echte’ overlast: keiharde muziek, crossen met brommers, luid praten, balletje trappen tegen muren van woonhuizen etc. G. lid van het leefbaarheidsteam heeft de overlast zelf sterk ervaren. Hij woont dicht bij de winkels waar de overkapping als hangplek voor de jongeren fungeerde. G. heeft deze problemen met het stadsdeelkantoor doorgesproken:

*Dhr. G: “Zo kan het niet langer. Er moet iets gebeuren voor de jeugd, bied ze iets anders”*

Jongerenwerker Ali zag al eerder aankomen dat de situatie in de buurt zou leiden tot problemen als er niet op tijd ingegrepen werd. Volgens hem spraken de buurtbewoners de jongeren wel aan, maar op de verkeerde manier, waardoor dat tot escalatie leidde. Ali luisterde goed naar de jongeren en peilde hun behoeften d.m.v. een enquête en groeps gesprekken. Zijn werkwijze was: de jeugd op straat aanspreken en hen uitnodigen voor een gesprek.

*Ali: ” We merkten dat de jongeren goed aan te spreken waren. Ze hadden een goede open houding. De boodschap van de jeugd was dat de mogelijkheden te beperkt en niet uitnodigend waren om op de het trapveld (zelfstandig) actief te zijn zodat ze niet dicht bij de woningen hun gang konden gaan. De jeugd wilde elke dag met sport en spel bezig zijn, vrijblijvend in de wijk en liefst gratis.”*

De jongerenwerker Ali had zelf een voorstel gedaan voor een buitenvoorziening: “sport en spel uitleen”, omdat hij de wijk kende en problemen voorzag. Het stadsdeel kantoor vond het wel een goed idee, maar had geen geld. Het projectvoorstel van Ali werd pas gehonoreerd toen de voorspelde overlast zich daadwerkelijk voordeed en er ook nog een krantenartikel over verscheen

Het stadsdeelkantoor vond nog een potje geld en vroeg Ali zijn eerder gedane voorstel uit te voeren.

De doelstelling luidde: Door het bieden van meer mogelijkheden op het gebied van sport en spel er voor zorg dragen dat diverse groepen meer gebruik zullen maken van de voorzieningen op de van Vorststraat.

Hiernaast zal er gewerkt worden aan de normen en waarden. De opdracht hierbij was om de jongeren zelfstandig te laten opereren. We zien in de doelstelling dat de vraag van het leefbaarheidsteam en de jongeren beide opgenomen zijn.

De jongerenwerker Ali heeft het idee van Sport en Spel met het leefbaarheidsteam doorgesproken. Dit team heeft enorm veel vertrouwen in Ali en zag het plan helemaal zitten. Ali is daarna onmiddellijk door gegaan met de organisatie van het project. Een ding wist hij zeker voor zich zelf: het moest van de jongeren zijn!

Welke ruimte kreeg Ali van zijn instelling om de vraag op te pakken? Is er sprake van vraaggestuurd werken?

Vragen van burgers komen gewoonlijk via collega's of voor het merendeel rechtstreeks uit de wijk, via de buurtorganisatie, bij de jongerenwerker binnen. Opgebouwde contacten spelen daarbij een grote rol. Ook in deze casus is dit het geval. Er is géén loket. "Trouwens, Welzijn Eindhoven werkt toch niet voor jongeren", denkt Ali. Ali heeft zelf het besluit genomen om ruimte te maken voor dit project en alle andere activiteiten te stoppen. Hij heeft het risico genomen.

Of hij de vraag op wil pakken, bepaalt hij zelf vanuit zijn professionele houding, waarbij kennis en eigen ervaring een grote rol spelen.

*Ali: "Vragen zijn vaak incidenteel. Er is bijvoorbeeld door het buurtcomité wel gedacht aan een ramadanfeest voor volwassenen en jongere kinderen. Maar de jongeren worden er dan niet bij betrokken; zij horen niet bij het feest. Maar het is wel de bedoeling dat ze geen overlast veroorzaken. Dus komt de vraag bij mij: "kan jij iets voor de jongeren doen?" Ik bepaal dan zelf of ik hier wel of niet op inga. Mijn criterium ligt bij:*

*\*Het moet een meerwaarde opleveren ( "we zijn geen activiteiten boeren of financiers!")*

*\*het moet iets opleveren waardoor jongeren actief bij de dialoog betrokken worden"*

Of een vraag ook daadwerkelijk opgepakt kan worden, hangt ook af van de subsidieverschaffer. In deze casus blijkt overlast eerder tot projecthonorering te leiden dan preventie. Mogelijk speelt mee dat overlast aanpakken gemakkelijker scoort dan preventief werken: je kunt het aantal klachten tellen en reduceren. Wanneer medewerkers in hun werkpraktijk signaleren dat er iets aan de hand is wordt hun expertise toch niet altijd gehonoreerd.

## **7.2. Actief burgerschap organiseren**

### ***Hoe organiseer je eigen verantwoordelijkheid?***

De jeugd in de wijk was moeilijk te betrekken bij eerdere aanpakken ter bestrijding van de overlast zoals direct aanspreken op vindplaatsen. Ook het bespreken van de situatie met hun ouders werkte niet. Kwam dat omdat de jongeren zelf geen probleem hadden, maar alleen de buurtbewoners een probleem hadden met de jongeren? De vraag wordt dan: Hoe zou je het belang van de buurt, een belang van de jongeren kunnen maken?

Het vertrekpunt van Ali zijn de ervaringen van de jongeren zelf geweest. Na een eerste behoeftepeiling, heeft hij hen het sport en spel project aangeboden en de jongeren gemotiveerd door hun eigen ervaringen te benoemen:

*Ali: "Jullie vervelen je; jullie hebben problemen met de buurtbewoners".*

Hij had gelijk de jongeren verveelden zich en het trapveldje gaf ook overlast in de buurt, maar daar baalden de jongeren zelf ook van.

*Jongere S: "Je woont zelf ook in de buurt. Jij wordt er op aan gesproken. Jij krijgt de schuld. Je kan het voor iedereen verpesten maar ook beter maken".*

Om aan de wens van elke dag sport en spel te voldoen waren vrijwilligers nodig. Als jongerenwerker had Ali daar zelf geen tijd voor. Maar belangrijker nog: eerdere ervaringen

hadden hem ook geleerd dat het project meer kans van slagen heeft als het door de jeugd zelf gedraaid werd. Ali begreep uit contact met de jongeren dat een vrijwilligersvergoeding dan wel nodig was om inzet van de jongeren te verkrijgen. Jongeren moeten iets bijverdienen.

*Ali: "In de zomerperiode krijgen de begeleiders 7.50 euro per uur maar in de winterperiode helemaal niks. Gemiddeld zit je dan op de helft. De hoogte van het bedrag is niet belangrijk. Het gaat erom dat ze iets krijgen waardoor ze bijv geen bijbaantjes hoeven te zoeken in de vakantieperiode. Als de vergoeding wegvalt, gaat de voorkeur van de geschikte jongeren toch uit naar een bijbaantje. Voor 10 euro per dag zouden ze het ook wel doen, Ze hebben geluk dat het stadsdeelkantoor royaal is."*

Ali heeft 5 jongeren uit de 200 jongeren uit de wijk geselecteerd om leiding te geven aan het project op basis van de volgende criteria: gezag uitstralen; in de wijk zelf wonen; betrokken bij doelgroep; communicatief vaardig; afspraken kunnen nakomen; en figuren die elkaar aanvullen: leiders, doeners, denkers, en knutselmannen. Dit laatste heeft volgens de jongens zelf ook heel goed gewerkt.

*Jongere S "we hebben allemaal zo onze eigen kwaliteiten. Ik en Y zijn heel sportief ingesteld, J is de monteur van de club!" "we zijn één hechte groep geworden"*

De jongeren, die zin hadden om deze begeleiders rol op zich te nemen, zijn gestart met een cursus empowerment en een EHBO cursus. Met succes deze cursus volgen was een voorwaarde om mee te mogen doen.

De jongeren zeggen veel aan deze cursus te hebben gehad. Voor hen draaide de empowermentcursus vooral om zelfbeheersing.

*Jongere J "Als vrienden onder elkaar heb je hetzelfde soort gedrag. Je moet leren om het hogere doel in de gaten te houden".*

Een container werd gehuurd en op een centrale plek/ trapveld gezet. Diverse sportmaterialen werden aangeschaft voor zowel individueel gebruik als voor groepen, want er moest aan de behoefte van meerdere groepen worden voldaan. Hierbij zijn de jongeren ook heel inventief geweest. Als bezoekers te lang bleven zitten, probeerden ze de bezoekers aan te sporen en deden ze met hen spelletjes. Ook organiseerden ze het zo dat bezoekers de kans kregen om kennis te maken met onbekende spelen.

*Jongere S. "Er zijn veel soorten bordspelen, allerlei soorten ballen en watersportspelen. Maar wij hebben bij de bestaande spelen ook weer zelf nieuwe mogelijkheden bedacht"*

De begeleiders kregen maximale eigen verantwoordelijkheid voor het project. Zij waren de beheerders van de sleutel van de container. Samen maakten ze zelf een planning. Als er spoedoverleg nodig was, ging dat telefonisch. Bijna elke dag overlegden ze na afloop kort even met elkaar, bij een van de groepsleden thuis. Eén keer per week was er een overleg met de jongerenwerker.

De jongens vinden het belangrijk om zelf ook mee te doen met de activiteiten

*Jongere S: "Dan straalt je uit dat je niet de baas wil spelen. Het geeft een vertrouwensband. Maar je moet ook leiding uitstralen. Je hebt het recht om iemand*

*weg te sturen....Je moet enthousiast zijn zowel als bezoeker als leider". Dat maakt het werk wel spannend. Je bent samen aan het voetballen, maar je moet ook beheren. Je moet de boel in de gaten houden, terwijl je eigenlijk wil spelen"*

Dit jaar is er weer een nieuwe groep begeleiders gestart. Deze jongeren zijn door de oude groep zelf geselecteerd. Ali en de jongeren zelf vinden het belangrijk dat de jongeren uit eigen geleding komen en door henzelf gekozen worden want nieuwe leiding is moeilijk te accepteren. De oude groep heeft de nieuwe groep vrijwilligers begeleid. Zelf zijn ze nog actief bij allerlei activiteiten.

### ***Ondersteuning als coproductie***

De begeleiders hielden elke dag een dagboek bij en bespraken dit samen na. Jongerenwerker Ali bezocht hen twee keer per week (in het begin wat intensiever) en 1x per week ging Ali even apart zitten met de begeleiders voor een gesprekje, soms met rollenspelen om een vaardigheid in te oefenen. De rol van Ali hebben de jongeren als erg belangrijk ervaren:

*"Hij zorgde ervoor dat de vergadering gedisciplineerd verliep, wees op wat belangrijk was, "Hij was een gelijke, weet je, maar als het nodig is geeft hij leiding. In het begin hadden ze Ali nog hard nodig, later veel minder :''dan dacht je wel eens: Wat komt-ie doen?"*

Het werk liep niet altijd van een leien dakje voor de jongeren. Ze hebben last gehad van zwervers op het veld. Ze hebben deze zwervers zelf aangesproken. Maar toen dat niet hielp hebben ze de politie gebeld. Met de politie hebben de jongens een goede band opgebouwd. De wijkagent komt zelf ook uit belangstelling wel eens kijken naar hun activiteiten. Dhr G. van het leefbaarheidsteam is er een groot voorstander van om de jongeren zelf hun zaken te laten regelen. Hij wil wel ondersteunen. De contacten van de jongeren die verantwoordelijk zijn voor het project lopen direct via Ali, maar dhr G. gaat wel regelmatig bij het sport en spel project kijken. Hij voelt zich erg betrokken bij de jongens en heeft een goede verstandhouding met hen.

*"Dat komt omdat ik ook eerlijk tegenover hen ben. Ik zeg ook wel: ''wij waren vroeger ook niet braaf, maar we hadden vroeger wel meer vrijheid".*

Hij is ook meegegaan naar Amsterdam, samen met een wijkagent en iemand van de pers toen de Krajicec prijs werd uitgereikt aan deze jongeren.

Ali streeft er bewust naar om de contacten met de buurtorganisatie en het stadskantoor goed te onderhouden. Goede samenwerking is de basis van succes. Netwerken vindt Ali dan ook een belangrijke vaardigheid voor een jongerenwerker.

### **7.3. Evaluatie en het meten van resultaten**

Tijdens het project zijn er veel evaluatiemomenten geweest. De begeleiders zelf evalueerden elke dag. Eén keer per week was ook de jongerenwerker als coach hier intensief bij betrokken. Op het einde hebben ze ook samen geëvalueerd en de voortgang besproken.

Het project is aan het einde van de rit ook in een team bestaande uit het stadsdeelkantoor, de buurtorganisatie (het levensvatbaarheidsteam Kronenhoef) en de politie besproken. Zij beoordeelden het project als erg succesvol.

In het verslag staan de volgende resultaten vermeld:

1. *Er zijn 74 x activiteiten uitgevoerd. In totaal hebben 78 verschillende jongeren uit de wijk deelgenomen aan het project en samen hebben ze 1364 activiteiten bezocht.*
2. *In 2003 waren er 51 meldingen bij de politie in de periode van juli tot en met oktober. In dezelfde periode in 2004 was dit slechts 16 x*
3. *Een onderdeel van een buurtpresentatie van het veiligheidsproject Kronehoef was het onderdeel Sport en Spel. Ruim honderd bewoners waren aanwezig op deze avond. Zij gaven na afloop van de presentatie de begeleiders een staande ovatie*

Dit zijn harde, objectieve gegevens. Maar voor Ali staat de kracht die de jongeren als begeleiders uitstralen voorop.

*Ali: "Jongeren hebben veel ervaring met géén vertrouwen krijgen. Maar door echt eigen verantwoordelijkheid te krijgen, echt voelen dat het hun regels zijn, dat zij beslissen, hebben de jongeren heel veel krachten in zich weten te benutten".*

Voor G zit het succes in twee zaken:

*"De jongelui dragen zelf de verantwoordelijkheid en natuurlijk de overlast is ook teruggedrongen. Overigens jongeren uit andere wijken hebben de hangplaats overgenomen. De politie heeft dit opgelost met een hangverbod"*

De jongeren/begeleiders zijn trots omdat zij zelf iets voor de eigen buurt konden doen.

*"Het is een project van jeugd voor jeugd. Maar de hele buurt voelt zich betrokken bij het project. Ook oudere mensen, senioren komen kijken en kleine kinderen."*

Als succesfactor wordt door hen op de eerste plaats de buurt genoemd waar iedereen elkaar kent en respect heeft voor elkaar.

*Jongere J.: "Als er geen eenheid in de buurt is, is er risico dat er groepsruzie komt... We dachten wel dat er een eenheid was, maar nu is het gegrond".*

Ook belangrijk was een vaste plaats met vast materiaal .

*Jongere J.: "Het is voor mensen duidelijk wat ze kunnen verwachten. Via advertenties, flyers zijn mogelijkheden openingstijden en leiding kenbaar gemaakt."*

De rol van jongerenwerker Ali was ook belangrijk

*Jongere Y.: "Hij zorgde ervoor dat de vergadering gedisciplineerd verliep, wees op wat belangrijk was en had goede argumenten.  
"Hij was een gelijke, weet je, maar als het nodig is geeft hij leiding"*

De begeleiders hebben zelf ook veel geleerd zeggen ze. Ze hebben geleerd hoe ze jongeren konden aanpakken bijvoorbeeld door ze weg te sturen. Maar het belangrijkste is, vinden ze, dat iedereen heel bewust is geworden van de eigen en elkaars mogelijkheden maar dat ze ook kritisch zijn naar zichzelf en elkaar.

Voor de volgende drie jaar is de voortgang van het project veilig gesteld. De buurtorganisatie speelt bij deze beslissing een belangrijke rol, oordeelt Ali. Als zij een project belangrijk vindt, dan wil het stadsdeelkantoor zich wel inzetten, aldus Ali.

Dhr G.: *“Gelukkig heeft het geld van de Krajicek prijs weer mogelijkheden voor voortzetting geboden. En daarna moeten we maar weer zien”*

Dhr G vindt principieel dat je de deelnemers van het sport en spel project geen financiële bijdrage mag vragen. Het is de gemeente die verantwoordelijk is voor het geld, vindt hij. De jongens schatten in dat het project nog een paar jaar zeker door kan gaan.

*“Er zijn altijd veel talenten. De nieuwe begeleiders kunnen ook als stagiaire meelopen.”*

Zelf voelen ze zich nog sterk betrokken bij het project. Ook al hebben ze niet meer de leiding, ze komen zelf nog graag om te spelen. En och, daar buiten kunnen ze zelf ook weer van alles organiseren, vinden ze. Een buurtfeest en een voetbaltoernooi met de politie zit in de planning.

Het is een buitengewoon succesvol project. De jongens hebben er zelfs de Krajicek prijs mee gewonnen. Maar wat betekent dit succes voor de toekomstplannen voor de jonge begeleiders? Eén van de jongeren weet nog niet wat hij met zijn toekomst wil, hij zit thuis. J. heeft al veel werkervaring: telemarketing, betonwerk en nu heftruckchauffeur bij Philips. Hij zou nu wel bij de politie willen gaan werken. S. werkt ook niet. Hij zou nu graag zijn kwaliteiten die hij nu heeft leren kennen, willen inzetten bij soortgelijk werk. Maar hij heeft onvoldoende vooropleiding om bijvoorbeeld MBO welzijnswerk te gaan doen. Dit wordt als een onoverkomelijk probleem ervaren. Ali betreurt het dat er voor dit soort jongens met zoveel ervaring en kwaliteiten geen instroommogelijkheden zijn.

#### **7.4. De professional in de organisatie**

Ali werkte vanuit bestaande organisaties. In hoeverre was zijn organisatie voor hem ondersteunend? Was er ruimte om gebruik te kunnen maken van eigen verantwoordelijkheid, van eigen oordeelvermogen? Was er ruimte voor bezieling?

Het ‘Sport en Spel project’ was een risicovol project maar Ali durfde het aan om het risico nemen.

Ali: *“Grenzen worden bepaald door het inschatten van risico’s. Het inschatten van de risico’s gebeurt zowel gevoelsmatig als uit ervaring. Het is een belangrijke vaardigheid voor professionele werkers. Maar de organisatie zou ook zodanig moeten functioneren dat je het risico ook wil nemen.”*

Een belangrijke inspiratiebron van zijn professionaliteit vindt Ali in het feit hij zelf tot de doelgroep heeft behoord. Hij kent de grens.

*“Het is belangrijk dat je kan kijken naar je eigen kracht: wat kan je wel, wat kan je niet. Waar liggen je mogelijkheden? Maar ook wat is de kracht van de groep? Je weet bij voorbaat dat een groep het kan”*

Dhr G. van het leefbaarheidsteam is erg over Ali te spreken.

Dhr G.: *“Ali. is een jongen van de straat. Hij kent de hele wijk. Hij spreekt de jongens aan. Ze lopen met hem weg. Hij heeft van zijn hobby zijn werk gemaakt”.*

Hoe ervaart Ali zijn organisatie?

Ali vindt dat hij veel ruimte heeft om zijn werk op eigen wijze invulling te geven maar voelt zich daarbij niet ondersteund. In zijn organisatie wordt sinds kort met zelfsturende teams gewerkt; gecoördineerd door een teamcoach die tevens fungeert als doorgeefluik naar de unitmanager. Ali betreurt het dat de rol van teamleider verdwenen is.

*Ali: “De teamleider kent de situatie en het is prettig als er iemand is die de knoop wil doorhakken. Je hoeft dan zelf minder te dubben of schuldgevoelens te hebben.....de teamleider is dan uiteindelijk verantwoordelijk dat wij onze doelen halen”.*

Bovendien nam de teamleider veel werk uit handen zoals het bijwonen van een algemeen overleg bijvoorbeeld met politie, stadsdeelkantoor en buurtorganisaties. Nu moeten de werkers zelf naar deze overlegvormen. Maar deze zijn meestal in de ochtenden.

*Ali: “Als je dan ‘s avonds gewerkt hebt, is dit erg belastend. Nu moet je keuzes maken, waar ga je wel of niet naar toe. Zelf keuzes maken is lastig.... Een stuk onervarenheid, maar natuurlijk speelt eigen gedrevenheid ook een rol”.*

Waar eigenlijk de behoefte van Ali ligt, is niet zozeer een baas boven zich hebben maar wel een professioneel deskundige naast zich met wie je dingen kan doorpraten, met wie je risico's kan nemen en samen de verantwoordelijkheid kan delen.

De kaders en visie van waaruit gewerkt gaat worden binnen zijn organisatie zijn voor hem ook niet duidelijk Maar Ali verwacht dat bij het maken van werkplannen een en ander wel duidelijker zal worden.

Sinds het project genomineerd is en de krant heeft gehaald krijgt Ali veel waardering. Hij vindt echter dat andere collega's ook waardering verdienen maar dit veel te weinig krijgen.

Tot nu toe legt Ali alleen verantwoording af aan de gemeente wat betreft het onderdeel 'Sport-Spel project. Het is provinciaal geld. Voor de rest, 26 uur jongerenwerker, hoeft alleen d.m.v. een financieel jaarverslag aan het stadsdeelkantoor verantwoording afgelegd te worden. Uit zichzelf stuurde hij een evaluatieverslag naar het stadsdeelkantoor. Hij vindt dat hij hierin wel serieus wordt genomen.

Ali geeft zelf ook input aan zijn organisatie. Zo heeft hij samen met andere jongerenwerkers aangekaart dat het terugbrengen van contact uren, vooral voor de doelgroep moeilijke jongeren problemen gaat opleveren.

*Ali: “Je hebt wel medestanders nodig: Welk vrijetijdsaccommodatie zal bijvoorbeeld de jongeren een sleutel toevertrouwen? Deze jongeren hebben een eigen ruimte nodig met een eigen ingang!”*

De jongerenwerkers hebben bij elkaar gezeten en een discussiestuk gemaakt voor het management. Het probleem wordt door het management erkend.

## 8. Advisering en ondersteuning bewonersorganisatie

### 8.1. Vraagcontext

Petra was als opbouwwerker al langer betrokken bij het wijkvernieuwingsproject Oud-Woensel, en kende de buurt goed. Alleen de betrokken straten waren voor haar een blinde vlek. In de wandelgangen kwam ze in contact met de woningbouwvereniging. Deze wilde graag in het betreffende woningencomplex een huurderorganisatie en vroeg aan Petra of zij deze vanuit Welzijn Eindhoven zou willen ondersteunen.

De woningcorporatie krijgt via een mailing tien deelnemers voor de huurderorganisatie, Petra geeft informatie aan deze groep over hoe zij wil adviseren en ondersteunen en Welzijn Eindhoven gaat akkoord met de ondersteuning.

Vanuit haar professie als buurtopbouwwerker wil Petra graag ook dit deel van de buurt kennen en de woningcorporatie wil via haar 'klantbeheerder' regelmatig (tenminste twee maal per jaar) met de huurderorganisatie om de tafel om lopende zaken te bespreken.

Voor de bewoners zelf is een bewonersorganisatie een middel om met elkaar iets te delen en grip te krijgen op hun situatie. Er staat druk op de wijk wat betreft verkeer, junks en studenten.

We zien dat in het opzetten en ondersteunen van de bewonersorganisatie de behoeften van de bewoners zelf, de woningbouwcorporatie en de professional zelf samenkomen.

De professional neemt de ruimte om vanuit eigen inzicht en behoefte in te gaan op de vraag en krijgt hier vanuit de organisatie ook de accordering voor.

*“Ik had het beeld dat ik vanuit Welzijn Eindhoven met de werkwijze die ze van mij kennen deze ondersteuning kan en mag vormgeven”.*

Totdat de belangen uit elkaar gaan lopen. Nu, anderhalf jaar later, blijkt dat Wooninc. ook nog een andere agenda heeft. Zij willen de woningen waarschijnlijk plat gooien en tot nieuwbouw overgaan. Zij hoopt dit via de bewonersorganisatie soepel te kunnen laten verlopen.

De huurderorganisatie vindt de toekomstvisie van de woningbouwvereniging een bedreiging.

*“Dit vraagt veel energie van ons om de buurt te behouden. Energie die we liever steken in de verdere verbetering van de leefbaarheid en van een betere burenhulp”.*

### 8.2. Actief burgerschap organiseren

Conform de uitgangspunten die Petra in haar werken hanteert, bepalen de mensen van de bewonersorganisatie zelf hun agenda en gaan ze hun eigen netwerk opbouwen. Ze willen aan de wijk laten zien wie ze zijn, iets betekenen voor de wijk, deze verbeteren, hiertoe ook een netwerk opbouwen; in contact met politie, stadsdeelkantoor, Welzijn Eindhoven en Ergon, en activiteiten organiseren.

*“Het bepalen van die eigen agenda is essentieel. Via interventies in groepsprocessen ben ik erop gericht om van ‘moeten’ naar ‘willen en kunnen’ te komen. Bewoners om de tafel geeft een gezamenlijke binding, het ‘delen’ gaat op gang komen. Als professional ben je geïnteresseerd in deze mensen; wat voor mensen zijn dit? Hoe kun*

Op je handen zitten en ze uit de mouwen steken

Pagina 39 van 53

Fontys Hogeschool Sociale Studies

*je ondersteunen dat ze met elkaar iets kunnen, dat ze samen iets opbouwen? Welke vragen zijn voor hen zelf belangrijk? En hoe kan ik hen wegwijs maken dat ze iets voor elkaar krijgen?”*

Het is voor bewoners vaak moeilijk hun eigen agenda te bepalen want andere organisaties zoals politie en stadsdeelkantoor storten zich op hen met hun aandachtspunten. Het vasthouden van de eigen agenda t.o.v. deze andere organisaties is noodzakelijk.

*“En als opbouwwerker beïnvloed je andere organisaties vanuit je keuze voor bewoners (procesmatig, niet inhoudelijk) bijvoorbeeld met het advies om te luisteren naar bewoners en niet meteen met de eigen agenda van de organisatie te komen. Je houdt de goede contacten met politie en stadsdeelkantoor in de gaten. Je stimuleert bewoners tot contact met deze organisaties.”*

Belangrijk is dat bewoners *uitgaan van wat ze zelf kunnen*. Hierbij zijn de persoonlijke ervaringen van de bewoners, hun ideeën en creativiteit uitgangspunt. Op deze wijze wordt een eigen stijl ontwikkeld en nieuwe wegen ingeslagen.

*“Kern is het opbouwen van zelfvertrouwen: ‘dit kunnen we samen’. Belangrijk is ook dat mensen het zelf leuk blijven vinden. Technische zaken bij bijvoorbeeld wijkvernieuwing of renovatie zijn niet leuk. Waar zoek je dan ondersteuning en hoe wil je als bewoners wel mee blijven praten?”*

Bewoners die in bewonersorganisaties zitten zijn kwetsbaar ten opzichte van hun achterban. Ze kunnen op alles aangesproken worden en het pisaaltje zijn. Het is voor deze bewoners een opluchting dat ze alleen hoeven doen wat ze zelf kunnen. Wel dien je als professional het contact met de achterban in de gaten te houden. Zijn zij zich bewust van het effect van hun handelen naar de overige bewoners? Om te voorkomen dat leden van bewonersorganisaties eigen baronnen worden is voortdurend terugkoppelen met de achterban essentieel.

Andere belangrijke werkprincipes zijn:

Bewoners ontwikkelen een onafhankelijke houding, eerst bepaal je wat je wilt en daarna zoek je benodigde middelen om dat doel te bereiken. Bewoners mogen hulp vragen aan andere instellingen en organisaties om hun doel te bereiken. Bewoners hoeven niet altijd succesvol te zijn, omgaan met tegenslag/ teleurstellingen hoort erbij.

*“Verder is een zekere relativering nodig. Zo nu en dan ‘ik weet het niet’ is goed, ook naar de bewoners toe.”*

Voor de professional is presentie het meest essentieel en dat de organisatie je hier ook de ruimte voor geeft. Je werkt naar een situatie waarin mensen zelf iets kunnen doen en weten wat ze aan jou als professional hebben. Je bouwt een organisatie met ze op waarin ze zelf het initiatief nemen / hebben om iets positiefs neer te zetten (Baart 2002).

*“Voor de bewoners is het belangrijk dat ze het gevoel hebben dat je er onvoorwaardelijk voor ze bent. Dat moeten ze voelen en dat voelen ze ook als dat zo is. Staan ze op eigen benen, dan kunnen ze je bereiken als ze je nodig hebben en dat doen ze ook. Mensen hebben ‘betrokkenheid’ en daar kun je ze, en zij elkaar, op aanspreken. Niet op problemen, daar worden mensen pissig van.”*

Over de ondersteuning van de professional spreekt de huurderorganisatie zich als volgt uit: Ze voelen zich zeer gesteund door de opbouwwerker en hebben veel vertrouwen in haar.

*“de band met haar is nog steeds groeiende en het wordt ook steeds leuker”.*

Ze hebben veel aan haar informatie over hoe het er in andere wijken aan toegaat. Ze zijn zich door haar bewust geworden dat ze als team bezig zijn en gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Er heeft zich een soort natuurlijk leiderschap ontwikkeld binnen de groep. Ze ervaren coaching van de opbouwwerker bij problemen in het team. Ze gaan bij elkaar en bij de opbouwwerker te rade.

*“soms hebben we ook bevestiging nodig”.*

De werkwijze van de huurderorganisatie zelf geeft het volgende beeld:

Voor hen is belangrijk dat ze in direct contact met de bewoners en vanuit de wensen en behoeften van de bewoners werken. Daarom zijn ze hun activiteiten gestart met een uitgebreide enquête in de buurt. Dit hebben ze later nog een keer herhaald toen de visie op de buurt en het toekomstperspectief in het geding kwamen. Om de betrokkenheid te vergroten zijn ze deze enquêtes zelf gaan ophalen. Communicatie over en verantwoording van hun werk gebeurt via een nieuwsbrief.

Ze betrekken uitdrukkelijk de kleine ondernemers en de middenstand van de buurt bij activiteiten en kijken welke kwaliteiten mensen in de wijk hebben (hovenier, ontwerper).

### **8.3. Evaluatie en het meten van de resultaten**

Er is sprake van succes omdat er een bewonersorganisatie is gekomen die in staat is zelf veel te doen; waarbij de professional op de achtergrond beschikbaar blijft.

Ze zijn gestart met een uitgebreide enquête onder alle bewoners naar wat deze storend vinden in de wijk en naar wat ze graag willen veranderen.

In samenwerking met veel buurtbewoners, de gemeente (stadsdeelkantoor) wordt een grote schoonmaak georganiseerd. Een nieuwsbrief zorgt voor de communicatie en een barbecue voor vrijwilligers voor het onderlinge contact.

Ze nemen deel aan het wijkvernieuwingproject ‘Oud – Woensel’. Omdat er een minister op bezoek komt die zich persoonlijk op de hoogte wil stellen van de vorderingen van een wijkvernieuwingproject houdt de huurderorganisatie een enquête onder de mensen om hun mening over de buurt aan minister, gemeente, woningbouwvereniging en projectbureau kenbaar te maken.

Meer dan 75% van de huishoudens reageert op deze enquête.

De minister krijgt enquête en een DVD over de buurt aangeboden. De buurt heeft zichzelf op de kaart gezet, geafficheerd als:

- Een kleine buurt in de luwte van het centrum
- Een van de oudste buurten van Eindhoven (1922)
- Een buurt met karakteristieke huizen en kleurrijke mensen op vele fronten.

2005 wordt afgesloten met een avondje bowlen, kerstsfeerverlichting in de wijk en een zak oliebollen voor alle huishoudens.

In april 2006 wordt de opfleuractie “Groendag” georganiseerd. In samenwerking met het stadsdeelteam maakt een ontwerper uit de buurt een ontwerp voor een plantsoentje. De hele buurt wordt er bij betrokken en het resultaat is een gemeenschappelijk gedragen buurtplantsoen.

Over een ander braakliggend terrein lopen onderhandelingen.

De huurderorganisatie is naar eigen zeggen gegroeid in zelfvertrouwen. Ze hebben geleerd te onderhandelen.

*“Ik had een jaar geleden niet gedacht dat ik in deze bewoordingen met de directie van de woningbouwvereniging zou mailen”*

Ook zijn ze gevoeliger voor een procesmatige en lobbyende aanpak geworden. Zo zeggen ze zelf over de samenwerking met instanties:

*“Je moet ze het gevoel geven dat het plan uit hun koker komt.*

Ze weten strategisch te opereren. Ze weten nu dat als de buurt initiatief toont er geld blijkt te zijn en dat ze zich blijven concentreren op deze buurt en niet grootschaliger willen gaan werken.”

#### **8.4. De professional in de organisatie.**

Centraal thema blijkt hier de aard van de werklegitimering en wat de organisatie daarin doet. Omdat het werk van Petra zich vooral achter de schermen afspeelt, is het moeilijk om zichtbaar te maken wat ze doet. Vanuit een sterke betrokkenheid en presentie werkt ze vooral procesgericht met een aantal professionele normen en uitgangspunten -zoals beschreven onder 8.2- als kompas.

De organisatie echter vraagt van haar om te laten zien wat ze doet en dat roept spanning op. De vraag naar legitimering vanuit de organisatie wordt als juist ervaren. Maar het is lastig om het procesmatig, professioneel handelen kwantitatief uit te drukken. En dat is wat de organisatie van haar vraagt.

De gemeente is opdrachtgever. Zij formuleert de vraag en de targets van de burger (bijvoorbeeld in deze wijk binnen die termijn dienen 50 vrijwilligers actief te zijn).

*“Je kunt je afvragen of dit wel zo reëel is. Als werker heb ik last van dit tellen en operationaliseren. Er spreekt gevoelsmatig een minachting uit voor het werk zoals we dat doen, waarbij vooral presentie en procesmatige interventie belangrijk zijn.”*

Welzijn Eindhoven verhoudt zich hier ambivalent toe. Enerzijds gaat ze mee met de cijfers en operationalisering, maar:

*“De cijfers geven geen goed beeld van wat je doet, waar het eigenlijk om draait. Het is een manier van verantwoorden waar je als werker niets aan hebt. Als ik met de vraag naar cijfers lastig gevallen wordt denk ik soms: ‘voor wie doe ik deze kunstjes?’”*

Anderzijds is er wel ruimte om te werken zoals we werken, maar:

*“Weet ik dat ik als werker gewaardeerd wordt? Ik hoor positieve dingen maar dat is niet gebaseerd op al die cijfers. Er is blijkbaar een tweede informatiestroom die niet expliciet is, maar die wel iets zegt over kwaliteit van werken. Daarin komt ook kritiek naar voren die onduidelijk gefundeerd is en onzeker maakt.”*

Wat moet er gebeuren? De organisatie zou naar de gemeente duidelijk moeten maken wat de werkers doen en wat ze kunnen.

*“Mijn beeld is dat de organisatie mijn werk en het waardevolle daarvan niet kan verwoorden en het ook niet naar buiten kan brengen. Zelf doe ik dat bijvoorbeeld naar het stadsdeelkantoor. Daar vertel ik hoe ik naar zaken kijk, wat ik een resultaat vind”.*

Een andere mogelijkheid is beleid maken vanuit bijvoorbeeld de evaluatie met de bewonersorganisatie. Woningcorporatie, deelkantoor en politie zijn blij met de bewonersorganisatie. En in die infrastructuur zit het ‘m.

|                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mensen moeten weer met elkaar in gesprek over hun professie. De organisatie moet ‘zijn rijkdom’ organiseren. De professional is met zijn vak bezig, waarin hij heel veel vanuit zichzelf geeft. De professional wil gezien worden in zijn werk. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*“Ik kom met verantwoording in een spagaat terecht en verkeer in een onzekere situatie. Ik werk op mijn manier. Ik heb te maken met de targets van de gemeente, de agenda van de woningcorporatie, terwijl de bewoners voor mij leading zijn. Dat zou consequenties moeten hebben ook naar mijn eigen organisatie. Dat zou structureel door de organisatie opgepakt moeten worden.  
Er is wel ruimte om zo te werken, maar dat wordt niet geëxpliciteerd. Ik kan mij niet ondergeschikt maken aan de getallen. Dat zou mij raken in het wezen van hoe ik zou willen werken. Maar de ‘dubbelheid’ maakt wel onzeker.”*

## 9. De organisatie aan het woord

In het casusonderzoek hebben we professionals en cliënten bevraagd op kenmerkende aspecten van de praktijk van actief burgerschap. Vervolgens hebben we de casuïstiek en de gesignaleerde dilemma's voorgelegd aan het management van de organisatie.

Leden van het management van Welzijn Eindhoven zijn middels een brief uitgenodigd voor een gezamenlijk gesprek over de casussen met de onderzoeksgroep. Dit hebben we gedaan aan de hand van de volgende vraagstellingen:

1. Herkent u de in de casussen geschetste actualiteit?
2. Ziet u hierbij dilemma's en zo ja, welke?
3. Geeft het uitgezette beleid van Welzijn Eindhoven antwoord op de geschetste dilemma's?

Leden van het management kregen vooraf de casussen toegestuurd met het verzoek deze ter voorbereiding van de bijeenkomst zorgvuldig door te nemen. Van Welzijn Eindhoven waren 6 personen van de staf/manager aanwezig. Daarnaast was ons casusforum present.

In paragraaf 9.1 presenteren we de belangrijkste punten die naar aanleiding van bovenstaande vragen in deze bijeenkomst door het management naar voren werden gebracht en samen met het casusforum werden bediscussieerd.

### 9.1. Resultaten van het gesprek

Een eerste belangrijke constatering is, dat het management de problematiek in de beschreven casussen herkent (vraag 1). Vervolgens worden een aantal dilemma's benoemd (vraag 2) en doorgesproken:

De resultaten kort op een rij:

#### Verantwoordelijkheid dragen

Een belangrijk vraagstuk voor het management is waar de professionele verantwoordelijkheid ophoudt en die van het management begint. Bijna alle beroepskrachten zijn HBO-ers, en je zou van hen dus eigen verantwoordelijkheid kunnen verwachten.

Uit de discussie blijkt dat professionals op HBO-niveau wel verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen maar dat ze hiervoor van de organisatie bevestiging en erkenning nodig hebben. Uit dit onderzoek blijkt dat de professional dit nu niet in voldoende mate krijgt.

Het management constateert een structuur die nog niet volledig is ingevuld om deze 'personeelszorg' vorm te geven en ziet dat hun medewerkers deze wel nodig hebben.

Dit dilemma van de organisatie wordt als erg lastig gezien en men constateert enige onmacht op dit vlak

Daarbij vraagt het management zich af in hoeverre werknemers zich in de organisatie niet te gemakkelijk afhankelijk opstellen.

Uit de casussen blijkt dat professionals weliswaar behoefte hebben aan bevestiging, maar dat dit niet altijd als zwakte gezien moet worden. Het zoeken van bevestiging kan ook geïnterpreteerd worden als een toetsing van de professionaliteit. Het is belangrijk om regelmatig te toetsen of je op de 'juiste' manier bezig bent; uit de casussen blijkt dat de verantwoordingssystemen die tot nu toe in omloop zijn hieraan niet voldoen.

De vraag naar bevestiging brengt kwetsbaarheid met zich mee. Hoe open en veilig is een organisatie om medewerkers die ruimte te geven?

### Verantwoording afleggen

Hier duikt een nieuw dilemma op: dat van bezieling versus verantwoording.

Een opdrachtgever c.q. de eigen organisatie vraagt van professionals om verantwoording af te leggen van hun werk. Dat verantwoording noodzakelijk is, daar is iedereen het over eens. Maar de huidige kwantitatieve meetindicatoren lijken de bezieling van waaruit de professional werkt te ondermijnen. Dit spanningsveld wordt door het management gezien. Het zal een zoektocht moeten worden hoe het werk dat de professional doet verantwoord moet worden.

Het is van het grootste belang dat de verantwoording richting management op adequate wijze gebeurt. De deskundigheid van de organisatie, hoe deze ingezet wordt en wat daar de resultaten van zijn moet zodanig zichtbaar zijn dat zowel organisatie als professional kan zeggen: “hier gaat het om”.

Daarvoor moet wel duidelijk zijn voor ieder in de organisatie wat professionaliteit betekent en hoe deze in de tijd verandert. Zo worden competenties als flexibiliteit, projectmatig en resultaatgericht werken door het management uitgedragen en vormgegeven in personeelsbeleid. De werkers in de casussen bezitten deze kwalificaties. Niet iedereen in de organisatie bezit deze kwalificaties in dezelfde mate..

### Marktgericht werken

Het management ervaart dat de vanzelfsprekendheid van financiering door de gemeente weggevallen is en dat zij door de omslag naar marktgericht werken in een concurrentiepositie terecht is gekomen. De verhoudingen zijn nog niet uitgekristalliseerd en dat brengt spanning met zich mee.

Het management wil voldoen aan de kwantitatieve criteria die door de opdrachtgever c.q. de gemeente worden gesteld, anderzijds wil zij aandacht vragen voor haar eigen visie op problematiek die zij in het uitvoerende werk in de gemeente tegenkomt.

In de overgang van de organisatie naar marktgerichtheid tekent dit spanningsveld zich extra scherp af. De marktgerichte benadering is ook voor de toekomst een gegeven. Daarom is het de opgave om op een constructieve manier met deze spanning om te gaan en daarbij als krachtig speler op de markt zichtbaar te worden. Dit vraagt van het management om interne krachten te verbinden, dwz deskundigheden en kwaliteiten te zien, te erkennen en te gebruiken. Dit vraagt van de werker een veranderende rol: naast zich te richten op de doelgroep vanuit actief burgerschap moet deze zich ook verantwoorden naar management en de opdrachtgever.

Welk beleid binnen Welzijn Eindhoven geeft antwoord op de bovengenoemde dilemma's? De volgende aanpakken worden genoemd:

- Teamcoaches krijgen opdracht om als team uit te werken wat het is om resultaatgericht te werken. Er worden trainingen ingezet om deze vakbekwaamheid te vergroten.
- Professionele kwaliteitsontwikkeling: intervisie en momenten creëren op de werkvloer om met elkaar in gesprek te gaan over hoe je je werk doet
- Er is gestart met individuele beoordelings- en voortgangsgesprekken
- Een projectgroep competentie management maakt met medewerkers functiebeschrijvingen die aansluiten op competentieprofielen

Wij constateren dat dit tools zijn die passend worden geacht binnen de huidige moderne managementopvattingen: competentie management, resultaatverantwoordelijke teams, functioneringsgesprekken op basis van de competentieprofielen. Ze worden ingezet op basis van wat de organisatie denkt nodig te hebben in relatie tot de opdrachtgever. Het is de vraag of deze maatregelen voldoende antwoord geven op bovengenoemde dilemma's

Belangrijk is om de opgebouwde professionele kennis, waaronder kennis over het stimuleren van actief burgerschap, zó te organiseren dat deze in de organisatie gebruikt en vertaald wordt in beleid en ingezet kan worden in de onderhandelingen met de opdrachtgever. Op deze manier zullen professionals zich als medewerkers verbonden voelen met de organisatie.

## 10. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk hebben we de indeling in 4 thema's zoals die in dit document steeds gehanteerd werd gehandhaafd. Dat betekent dat we ons in paragraaf 10.1 richten op conclusies en aanbeveling met betrekking tot de vraagcontext zoals die zich in de casussen voordeed. Paragraaf 10.2 kijkt wat naar wat de werkpraktijk ons leert over het organiseren van actief burgerschap, waarna paragraaf 10.3 focust op hoe je dat meet en evalueert. Tenslotte representeert paragraaf 10.4 onze gevolgtrekkingen ten aanzien van de ruimte die de organisatie biedt aan de professional om actief burgerschap te organiseren.

### 10.1. Vraagcontext

We constateren dat de vraag voor professionele interventie in alle vier de casussen gesteld wordt door anderen dan de cliënten zelf: een praktijkverpleegkundige vraagt naar een ouderenwerker, een zorginstelling naar een casemanager, een leefbaarheidsteam naar een jongerenwerker en een woningcorporatie naar een opbouwwerker.

Bij één casus komt de vraag redelijk toevallig bij de professional terecht (ouderenwerker: ik nam de telefoon op, maar dat had ook een maatschappelijk werker kunnen zijn), bij twee professionals door hun eigen netwerk (jongerenwerker en opbouwwerker) en alleen bij de casemanager gebeurde de toewijzing via het team van een regionaal centrum. In dit laatste geval is sprake van expliciet beleid van koppeling van de vraag aan een werker: toewijzing geschiedt op basis van deskundigheid en / of ruimte in de caseload.

*Bij afwezigheid van expliciet beleid leidt dit tot onzekerheid bij de professional. Er is behoefte aan kaders: Wie pakt welke vraag op met welke deskundigheid? Er is tevens behoefte aan inzicht in en zichtbaarheid van aanwezige deskundigheden binnen de organisatie.*

Om een betere koppeling tussen vraag en beschikbare deskundigheid te creëren moeten professionals zicht krijgen op elkaars deskundigheid, waar nodig teamoverstijgend. De organisatie zal hiervoor de voorwaarden moeten creëren. Zo zou bijvoorbeeld een voor iedereen toegankelijk doorverwijzingsprotocol er zorg voor kunnen dragen dat een vraag bij de 'juiste' deskundige terecht komt.

Omdat de vraag niet direct van cliënten zelf komt (en mogelijk zelfs strijdig kan zijn met zijn of haar belang) zien we bij alle casussen dat de professional met de cliënt zelf een proces aangaat om de betekenis van deze vraag in haar of zijn levenscontext duidelijk te krijgen. We zien een herinterpretatie van de vraag die de situatie van de cliënt als vertrekpunt neemt en gericht is op een probleemdefiniëring waar de cliënt eigenaar van is of wordt. Dit gebeurt middels methodie keuze ("in gesprek methode" door de ouderenwerker), behoefteonderzoek (jongerenwerker) geëxpliciteerde werkprincipes (opbouwwerker) of basisattitude (casemanager). Deze gerichtheid op empowering van de cliënt kan leiden tot strijdigheden en dilemma's in de vraagcontext.

*Bij een aantal werkers constateren we in deze een sterke behoefte aan toetsing, legitimering en het delen van verantwoordelijkheid binnen de organisatie voor deze gekozen werkwijzen. Bij de 'oude rot in het vak', die deze legitimering niet meer nodig*

*heeft, kan de vraag gesteld worden of de organisatie de professionele rijkdom van deze persoonlijke kennis voldoende overdraagbaar maakt.*

*Tenslotte is er bij de professionals behoefte aan kanalen waarlangs signalen - die zij opvangen in dit proces van vraagverduidelijking en probleemdefiniëring in het perspectief van de cliënt - een bijdrage kunnen leveren aan beleidsontwikkeling.*

De ervaren ‘oude rot’, iemand die (ook) beschikt over de benodigde competenties, kan gekoppeld worden aan werknemers die met zijn/haar ervaringskennis hun werk kunnen verrijken. Een soort meester-gezel relatie. De ‘meester’ draagt niet alleen zijn kennis over, maar er ontstaat eveneens een situatie waarin verantwoordelijkheid gedeeld wordt. Wellicht zou dit in de vorm van intervisie kunnen plaatsvinden. Ook zou de teamstructuur ruimte moeten geven om ervaringskennis te vertalen in beleid.

### **10.2. Actief burgerschap organiseren.**

In de onderzochte casuïstiek zien we dat de professionele bemoeienis niet direct en expliciet gericht is op actief burgerschap. Maar als we kijken we naar de werkomschrijving van actief burgerschap uit de eerder genoemde verkenning uit 2005 (Steyaert, Bodd et al. 2005), dan constateren we dat in alle casussen richting actief burgerschap gewerkt wordt. Dat begint al bij de eerder genoemde professionele herinterpretatie van vraag en probleem in het perspectief van de cliënt. De begeleiding en ondersteuning zijn steeds gericht op het sterker maken van de cliënten en de vergroting van de zelfredzaamheid.

Er is professionaliteit beschikbaar die ingezet kan worden voor actief burgerschap. De verschijningsvormen waarin deze zich manifesteert zijn divers als we kijken naar de onderzochte casuïstiek. Het zit in gekozen methodieken, in de onderdrukking van de hulpverlenersneiging om zaken van de cliënt over te nemen en even snel te regelen, in het werken met je hart, je in te leven en oog te hebben voor de leefwereld van de cliënt, in het activeren en gebruik maken van het netwerk van de cliënt, in erkenning en waardering geven, in ondersteuning in directe praktische zaken, in het nemen van verantwoordelijkheid, in het hebben van professionele kennis, in het inzetten van je eigen ervaring als professional, in het ondersteunen van de cliënt om zijn eigen oplossingen te organiseren en hem/haar toe te rusten met vaardigheden om dit ook te doen, in het gebruik maken van je eigen netwerk als professional, in de presentie, in het uitgaan van wat mensen zelf kunnen, in het opbouwen van zelfvertrouwen.....

*We constateren dat professionals veel behoefte hebben aan overleg over en uitwisseling van hun werkwijzen. Ze merken dat ze steeds voor keuzeprocessen staan die ze graag met elkaar willen delen: keuzes van methodische invalshoeken, keuzes over grenzen van verantwoordelijkheid, keuzes over de wijze van aanspreken van de cliënt, keuzes over hoe lang je er op welke wijze blijft...*

Naast eerdergenoemde suggesties in paragraaf 10.1 om het delen van kennis te bevorderen bevelen we aan om actief burgerschap expliciet te benoemen in de organisatiedoelstellingen en mee te nemen in intervisies, beoordelingen, functioneringsgesprekken etc.

### **10.3. Evaluatie en het meten van de resultaten**

Kijken we wat dichterbij naar actief burgerschap dan zien we diverse elementen in de beschreven resultaten van de onderhavige casussen terugkomen:

- Inzicht in eigen situatie en vergroting van het zelfoplossend vermogen van de cliënt (Mw. van Es).

- Belemmeringen ten gevolge van psychiatrische problematiek op diverse levensgebieden verminderen en zo actieve deelname aan de samenleving verbeteren (cliënten casemanagement).
- Aantal deelnemers en deelname aan activiteiten vergroten, verminderen van overlast en vergroten van kracht en verantwoordelijkheid bij begeleidende jongeren (sport en spelproject).
- Deelname aan buurtactiviteiten en binding binnen de buurt vergroten, met eigen plannen buurt op de kaart zetten en groeien in zelfvertrouwen (bewonersorganisatie)

Helderheid en eenduidigheid zijn er over deze resultaten wanneer deze subjectief en kwalitatief benoemd en verantwoord worden. Soms is dit systematisch in de werkwijze opgenomen (afsluitende evaluatie bij vijf-gesprekken methodiek; zorgplanbespreking met alle betrokkenen en teamevaluatie bij casemanagement), soms wordt het incidenteel of op het einde van een project georganiseerd (woningcorporatie, politie en stadsdeelkantoor zijn blij met de bewonersorganisatie; stadsdeelkantoor, buurtorganisatie en politie beoordelen het sport- en spelproject als erg succesvol).

De problemen beginnen wanneer kwantitatieve verantwoording wordt gevraagd. Sommige zaken zijn gemakkelijk te scoren (aantal activiteiten, deelname aan activiteiten etc.) maar bij de meeste cijfermatige verantwoordingen geven de professionals aan dat dit niet het procesmatige van de noodzakelijke werkwijze en / of de werkelijke kwaliteit van het bereikte resultaat weergeeft.

Een cijfermatige operationalisering is soms ook niet valide t.a.v. het gewenste resultaat (Bijvoorbeeld afname van contacttijd bij casemanagement als criterium voor verbetering in het maatschappelijk functioneren van de cliënt). Het wordt helemaal problematisch als de gevraagde kwantificering de feitelijke doelstelling van actief burgerschap gaat tegenwerken. (bijvoorbeeld het scoren van het aantal contacten met ouderen, waardoor de professional blijft helpen met invullen van formulieren, terwijl het gaat om inschakeling van mantelzorg om dit te doen)

*Dit dilemma tussen kwalitatieve en kwantitatieve verantwoording dient verder uitgewerkt te worden. De inbreng van de professional zelf is hierbij van eminent belang.*

Onder deze paragraaf willen we ook een ander dilemma benoemen:

*Welke middelen zet je in en tot hoever ga je teneinde actief burgerschap te realiseren?*

Uit de casus van mevrouw van Es blijkt dat zij ondanks een succesvolle afronding toch nog erg kwetsbaar is. Citaat uit de casus:

De vraag dringt zich op of je de cliënt niet in de gaten moet blijven houden: een cliënt kan immers terugvallen, of erger. En moet je niet voorkomen dat de verpleegkundige of een andere interventie (zoals in feite ook gebeurde doordat mevrouw van Es zich aansloot bij “Verlies en dan verder”) later misschien op een ‘verkeerde’ manier verder gaat met de cliënt?

Wanneer laat je als professional je cliënt los? De professional bevindt zich in een spanningsveld van enerzijds vertrouwen laten zien in zijn cliënt en zijn recht erkennen op eigen regie, anderzijds betekent professionele verantwoordelijkheid ook zorg hebben voor. De professional zal afwegingen moeten maken uit diverse mogelijkheden zoals: de cliënt

loslaten, op afstand volgen ( casus Zorg aan Huis, casus Sport en Spelproject), goed overdragen (casus mevrouw van Es).

In de casus van het Sport en Spelproject speelt nog een ander dilemma met betrekking tot het vraagstuk van hoever ga je teneinde actief burgerschap te realiseren. In dit project zijn jongerenbegeleiders uit de doelgroep zelf ingezet en zij krijgen hiervoor een vergoeding; dit om te voorkomen dat ze voor andere (vakantie)baantjes kiezen. Hun zelfvertrouwen neemt toe, ze willen verder met het geboden perspectief, maar stuiten op allerlei maatschappelijke barrières.

*Het is een buitengewoon succesvol project. De jongens hebben er zelfs de Krajicek prijs mee gewonnen. Maar wat betekent dit succes voor de toekomstplannen van de jonge begeleiders?*

Eén van de jongeren weet nog niet wat hij met zijn toekomst wil, hij zit thuis. J. heeft al veel werkervaring: telemarketing, betonwerk en nu heftruckchauffeur bij Philips. Hij zou nu wel bij de politie willen gaan werken. S. werkt ook niet. Hij zou nu graag zijn kwaliteiten die hij nu heeft leren kennen, willen inzetten bij soortgelijk werk. Maar hij heeft onvoldoende vooropleiding om bijvoorbeeld MBO welzijnswerk te gaan doen. Dit wordt als een onoverkomelijk probleem ervaren. Ali betreurt het dat er voor dit soort jongens met zoveel ervaring en kwaliteiten geen instroommogelijkheden zijn.

Het is belangrijk dat projecten, ingezet met het oog op actief burgerschap, een structurele inbedding krijgen. Succesvolle projecten die geen vervolg kennen, leveren weliswaar veel ervaringen op, maar kunnen ook tot frustraties leiden als die ervaringen maatschappelijk niet benut kunnen worden. Frustraties na succeservaringen dragen het risico in zich dat de positieve gevoelens omslaan in een antihouding. Deze jongeren verdienen ondersteuning om hun verworven kwaliteiten te kunnen inzetten in een haalbare gewenste maatschappelijke carrière.

#### **10.4. De professional in de organisatie**

We vroegen ons in paragraaf 4.4 af in welke mate de organisatie ruimte biedt voor ‘institutioneel burgerschap’, m.a.w. hoeveel ruimte er is voor professionals om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en hun eigen oordeelsvermogen aan te spreken. Een opvallend voorbeeld van dit ‘institutioneel burgerschap’ is Peter, die aangeeft dat hij soms “gewoon als medeburger tussen de mensen zit.”

*We constateren dat in drie van de vier casussen de professionals aangeven dat ze eerder te veel dan te weinig ruimte van de organisatie krijgen om hun werk te doen. In die zin dat ze in het werken met actief burgerschap voor dilemma’s komen te staan. En om beter met die dilemma’s overweg te kunnen, verwachten ze van de organisatie kaders, visie en sturing.*

Het vraagstuk van waar de professionele verantwoording ophoudt en die van het management begint, wordt eveneens door de organisatie ervaren. Om te ontsnappen aan dit dilemma zal de organisatie een weg moeten vinden om ervaringskennis te vertalen naar kaders waarin de professional zich herkent. Maar ook professionals dienen hierin hun verantwoordelijkheid te nemen door zaken op te pakken en helder te communiceren ‘naar boven’.

Een tweede spanningsveld is al beschreven in 10.3. Het betreft het verantwoorden van de werkzaamheden van de professional.

*Werkers dienen zich veelal via kwantitatieve systemen te verantwoorden. Daarmee wordt de inhoudelijke kwaliteit van hun werk niet zichtbaar.*

Dit dilemma is niet alleen een spanningsveld tussen werker en organisatie, maar hangt ook samen met de manier waarop de opdrachtgever (gemeente) verwacht dat verantwoordingsgegevens zichtbaar gemaakt worden. Deze spagaat is alleen oplosbaar als het management in gesprek gaat met de opdrachtgever over de verantwoordingswijze. Dit discours is overigens al lang aan de gang. In onderzoek en media staat de effectiviteit van kwantitatieve verantwoording en marktgericht werken in de zorg- en welzijnssector al een aantal jaren ter discussie (zie bijvoorbeeld het werk van Evelien Tonkens). De organisatie zou zich kunnen beroepen op de door hen gebruikte argumentatie om sterker te staan ten opzichte van de gemeente.

*Het ontbreken van kaders, visies of adequate verantwoordingssystemen leidt tot onzekerheid van de professionals, maar er is meer: professionals ervaren ook gebrek aan waardering en erkenning. Zij vragen zich voortdurend af: doe ik het wel goed?*

Een deel van het verlangen naar kaders en structuur zou wel eens opgelost kunnen worden door een schouderklopje of een teamleider die zegt ‘dat het goed is’. Daar zijn geen ingrijpende reorganisaties voor nodig, maar eerder een bewustmakingsproces voor leidinggevend en verbetering van de collegialiteit op de werkvloer. Daarmee bedoelen we niet dat het een gezellige knuffelclub moet worden. Het geven van (gefundeerde) kritiek op elkaar, elkaar ter verantwoording roepen en elkaar aanspreken op zaken die niet goed lopen, hoort daar bij. Ook dat is het stimuleren van actief burgerschap op organisatieniveau.

*Ondanks bovenstaande spanningsvelden blijkt uit de casussen dat de professionals hun werk met plezier doen. Dat doen ze naar hun gevoel soms ondanks de organisatie.*

De drijfveer is niet de organisatie, maar de cliënten voor wie men werkt. Dat is op zich terecht de belangrijkste motivatie, maar organisatie en werkers horen bij elkaar. Als ze uit elkaar groeien, is dat contraproductief. Hier valt nog een hoop werk te verzetten. Een begin kan gemaakt worden door datgene te doen waar we deze paragraaf mee begonnen: het vertalen van ervaringskennis naar beleid, opdat professionals zich herkennen in de organisatie. Dan zal de identificatie van de werker met de organisatie en de kracht van de organisatie groter worden. En dit alles ten dienste van de cliënt, die uitgaande van actief burgerschap de regie zo veel mogelijk in eigen hand houdt.

## Literatuur

Baart, A. (2002). Meer gelijk dan eigen. De betekenis van de presentiebenadering voor de vermaatschappelijking. Teksten over kwartiermaken. D. Kal. Den Bosch, Actioma. **Actiomabericht 2002 / 2**: 25-52.

Bovens, M. A. P. (1992). De republiek der rechtspersonen. Over burgerschap van en binnen organisaties. Burgerschap in praktijken. Deel I, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Dijstelbloem, H., P. L. Meurs, et al. (2004). Maatschappelijke dienstverlening. Een onderzoek naar vijf sectoren. Amsterdam, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid  
Amsterdam University Press.

GGzE (1999). "In gesprek". Vijf-gesprekken-model in contact met ouderen. Eindhoven, GGzE Eindhoven, afdeling Preventie: 24.

Steyaert, J., J. Bodd, et al. (2005). Actief burgerschap. Het betere trek- en duwwerk rondom publieke dienstverlening. Eindhoven, Fontys Hogescholen.

Tonkens, E. (2004). Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector. Utrecht, NIZW.

van Houten, D. (2000). "Inclusief burgerschap en sociale rechten." Tijdschrift voor humanistiek **1**(3).

Vlaeminck, H. (2005). Het gebruik van casuïstiek in het sociaal werk. Gent, Academia Press.

## Colofon

**Uitgave:** Fontys Hogescholen

**Locatie:** Eindhoven

**Tekst:** Lilian Linders, Necla Celik, Jean Knooren en Angeliek Meijer

**Werkgroep actief burgerschap:**

Necla Celik, Fontys Hogeschool Sociale Studies  
Jean Knooren, Fontys Hogeschool Sociale Studies  
Geert van der Laan, Fontys Hogeschool Sociale Studies  
Lilian Linders, Fontys Hogeschool Sociale Studies  
Angeliek Meijer, Fontys Hogeschool Sociale Studies  
Gerard Moerkerk, Welzijn Eindhoven  
Fransa Sanders, Welzijn Eindhoven  
Ertac Tasdemir, Welzijn Eindhoven  
Heleen Venema, Welzijn Eindhoven

**Gesprekspartners vanuit Staf/management Welzijn Eindhoven**

Rina Hendriks  
Gerard Moerkerk  
Ton Siroen  
Silvia Tempelman  
Annemieke Verstraten

© 2006 - Alles uit deze uitgave mag, mits bronvermelding, worden vermenigvuldigd en openbaar gemaakt. Een digitale versie van deze uitgave is gratis te downloaden via o.a. [www.fontys.nl](http://www.fontys.nl) (Onder kennis&onderzoek, publicaties).