

Marcel Canoy, Sandra van Dijk, Marcel Ham (redactie)

A young child with blonde hair, wearing a pink long-sleeved shirt, is focused on pouring milk from a clear plastic bottle into a yellow plastic pitcher. The child's eyes are closed, and they have a slight smile. An adult's arm in a white shirt is visible behind the child, supporting the bottle. The scene is set in a kitchen with a granite countertop.

# Momentum voor de menselijke maat

Praktijklessen voor zorg en welzijn

## **Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken**

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

We ondersteunen en adviseren maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Movisie staat voor een maatschappij waar iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen. Waarin ook mensen in kwetsbare posities, gezien en ondersteund worden. Kijk voor meer informatie op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).

## **Colofon**

Redactie: Marcel Canoy, Sandra van Dijk en Marcel Ham

Met dank aan: Hans Alderliesten en Sifra van der Kolk

Foto's: Hollandse hoogte/ANP, cover: Robert Niedring, p. 11: Inge van Mill, p. 15: Frank Muller, p. 19: Arie Kieviet, p. 23: Hans van Rhooon, p. 27: Theo Oudenaerd, p. 32: Patricia Rehe, p. 36: Roel Burgler, p. 41: Robin Utrecht, p. 45: Robin Utrecht, p. 48: Dijkstra/Cor Salverius, p. 53: Patricia Rehe, p. 56: Rink Hof, p. 60: Kees van de Veen, p. 64: Hans Heus, p. 68: Peter van Beek.

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie & Illusie.

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: © Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

De inhoud van deze publicaties is met grote zorg samengesteld. Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

© Movisie, juni 2021



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door financiering van het ministerie van VWS.

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| <b>Voorwoord</b> door Janny Bakker-Klein   | 5  |
| <b>Inleiding</b> door Sandra van Dijk en Marcel Canoy  | 6  |
| <b>Goed luisteren en breed kijken</b>  | 10 |
| 1. Anders kijken: Responsiviteit in het sociaal domein, <i>Janny Bakker-Klein</i>  | 11 |
| 2. Jezelf zijn in plaats van je ziekte: De Sociale Benadering Dementie, <i>Anne-Mei The</i> en <i>Marcel Canoy</i>   | 15 |
| 3. Geluk en gezondheid: Een co-creatieproces met bewoners in Den Haag, <i>Wilma van der Vlegel-Brouwer</i> en <i>Jet Bussemaker</i>  | 19 |
| 4. Wat echt telt: De inwoner, niet het instrument bepaalt wat goed is, <i>René Broekroelofs</i>  | 23 |
| 5. Computer says yes: Gepersonaliseerde ondersteuning bij het aannemen van een gezonde leefstijl, <i>Sandra van Dijk</i>   | 27 |
| <b>Zo kan het ook</b>  | 31 |
| 6. Van topsport naar breedtesport: Maatschappelijke ongelukken voorkomen met de Doorbraakmethode, <i>Eelke Blokker</i>   | 32 |
| 7. Stress-sensitief werken is de menselijke maat: Het gemankeerde doenvermogen van de burger ondersteunen, <i>Nadja Jungmann</i> en <i>Tamara Madern</i>                           | 36 |
| 8. Van overleven naar leven: Voor huishoudens die vastlopen en instanties niet meer vertrouwen, <i>Catelijne Akkermans</i>   | 41 |
| 9. Je kunt geen oogdruppels toedienen vanaf de tweede etage: Wijkteams en hun worsteling met maatwerk, <i>Radboud Engbersen</i>  | 45 |
| 10. Zo gaat de Sociale Verzekeringsbank paarse krokodillen te lijf: Interview met bestuurder Coen van de Louw, <i>Marcel Canoy</i> en <i>Sandra van Dijk</i>                       | 48 |
| <b>Buiten de lijntjes kleuren</b>  | 52 |
| 11. Doe de Dinges! Het verenigen van maat en werk, <i>Duco Bannink</i> en <i>Hans Bosselaar</i>  | 53 |
| 12. Rebel with a cause: De waarde van regels breken in het belang van de burgers, <i>Bernard Bernards</i> en <i>Eduard Schmidt</i>   | 56 |
| 13. Mogen het er wat meer zijn? Ervaringswerkers in het sociaal domein, <i>Saskia Keuzenkamp</i> en <i>Ed van Hoorn</i>  | 60 |
| 14. Protocolder: Verantwoording en de menselijke maat in de zorg, <i>Xander Koolman</i> en <i>Anneke van Strien</i>  | 64 |
| 15. De Nederlander bestaat niet: De zoektocht naar de menselijke maat start bij terughoudendheid, <i>Jet Bussemaker</i> , <i>Tim 'S Jongers</i> en <i>Willemijn van der Zwaard</i> | 69 |
| <b>Synthese. Momentum voor de menselijke maat: tien lessen</b><br>door Sandra van Dijk, Marcel Canoy en Janny Bakker-Klein   | 72 |
| <b>Nawoord</b> door Sandra van Dijk, Marcel Canoy en Marcel Ham  | 77 |



# Voorwoord

‘Elke organisatie en toezichthouder moet een plan maken hoe de menselijke maat weer voorop moet komen te staan.’ Aldus premier Mark Rutte in de week van 10 mei in Nieuwsuur en in de Tweede Kamer. Hij verwees daarbij naar het werk van econoom Marcel Canoy en psycholoog Sandra van Dijk.

Mijn eerste reactie was: alweer een plan. Daar gaan we het verschil niet mee maken. Papier is geduldig. En professionals weten intussen wel hoe ze al die van bovenaf bedachte plannen vak-kundig kunnen omzeilen.

De gesprekken hierover met Marcel Canoy en Sandra van Dijk stelden me gerust. Zij voelen dezelfde urgentie als ik. In tal van sectoren in Nederland worden mensen van het kastje naar de muur gestuurd in een gekmakende bureaucratie. Ze snakken ernaar om als mens te leven en gezien te worden. Ze willen zinvolle dingen doen en relaties onderhouden. Maar ze worden gereduceerd tot hun aandoening of tot hun probleem. Zij zijn object van beleid geworden, zonder zelf echt nog het gevoel te hebben de regie te hebben.

Het stemt hoopvol dat de roep om een terugkeer naar de menselijke maat steeds vaker en steeds luider gehoord wordt, ook dwars door alle politieke partijen heen. We willen weer terug naar een meer waardegedreven, relationele benadering, waarbij het menselijke contact tussen de individuele burger en de professional het vertrekpunt is en het beleid daaraan dienend wordt. En het goede nieuws is: dat willen professionals in de uitvoering ook. We hoeven hen daarbij eigenlijk alleen nog maar te faciliteren.

In deze bundel, waar veel mensen vanuit die ambitie ook echt uit de grond van hun hart aan hebben meegewerkt, blijkt dat daarvoor al veel kennis beschikbaar is. We hoeven dus niet veel tijd te verdoen met het maken van plannen. Maar er is wel werk aan de winkel!

Om de menselijke maat echt weer voorop te zetten, zullen de burgers zélf weer aan het roer moeten komen, al dan niet met hulp van een ervaringsdeskundige, een (onafhankelijke) cliëntondersteuner of een mentor. Professionals komen dan in een andere rol. Zij gaan luisteren naar wat werkelijk voor mensen van betekenis is, om vervolgens waar nodig belemmeringen daarvoor weg te nemen of anders te ondersteunen. Dat vraagt om een heel andere manier van kijken naar de inrichting van onze systemen en naar de manier waarop we verantwoording afleggen. En dat is beslist geen sinecure. We zien op diverse plaatsen in ons land al mooie voorbeelden tot stand komen. Maar het vergt moedige professionals, maar ook dienend leiderschap om dit, samen met (organisaties van) burgers, in tal van lerende praktijken te gaan doen. Maar wat het oplevert is die inspanning meer dan waard: een beleidsuitvoering die problemen van burgers oplost in plaats van vergroot.

Janny Bakker-Klein  
Voorzitter raad van bestuur Movisie

# Inleiding

## Momentum voor de menselijke maat

Sandra van Dijk en Marcel Canoy

In 2015 werden de jeugdzorg, de langdurige zorg en werk en inkomen gedecentraliseerd. De gedachte was dat er meer maatwerk zou kunnen worden geleverd als de uitvoering dicht bij de burgers zou komen. Gemeenten kennen hun burgers beter en kunnen daarmee ook beter inschatten wat er nodig is voor wie. Door efficiëntie-denken, schaalvergroting, protocollering en automatisering was die inschatting in de verdrukking gekomen.

Er zijn goede redenen om te investeren in maatwerk dat dicht bij de burger staat. Uit wetenschappelijke inzichten en praktische ervaringen wordt steeds duidelijker dat het rendeert om goed te luisteren en breed te kijken en een aanpak of behandeling daarop af te stemmen. Bijvoorbeeld in de zorg raken begrippen als waardegedreven zorg, zelfmanagement en *shared decision making* steeds meer in zwang. En het past ook goed in een trend van emancipatie van burgers en patiënten waarbij het paternalistische denken van overheid, bestuurders en zorgverleners in de afgelopen decennia steeds meer een onwelriekende spruitjeslucht heeft gekregen.

De decentralisatie naar gemeenten was een juiste gedachte, maar met de verkeerde uitvoering. Er werd namelijk direct een stevige bezuiniging ingeboekt, terwijl dergelijke operaties in het begin altijd geld kosten voor ze renderen. Van maatwerk kwam daarom niet veel terecht. Wat ook niet hielp is dat men opereerde vanuit een normatief kader waarin zelfredzaamheid centraal staat. Op zich is er niets mis met het idee van eigen regie, maar de combinatie met een gebrek aan maatwerk had tot gevolg dat burgers die die zelfredzaamheid niet kunnen waarmaken in de kou zijn komen te staan. En toen kwam de toeslagenaffaire er overheen. Het vertrouwen van burgers in de mogelijkheden en goede wil van bestuurders om rekening te houden met de menselijke maat is broos geworden. De urgentie van het hanteren van de menselijke maat is door de toeslagenaffaire nog sterker naar boven gekomen, maar het is geen nieuw of modieus begrip. Al in 1983 schreef Donald Schön een boek met de titel 'The reflective practitioner' waarin vrijwel alle begrippen van de menselijke maat al voorkomen: de discretionaire bevoegdheden, het moeras waarin de professionals vaak op intuïtie en mensenkennis moeten varen, waardegedreven werken en participatie van betrokkenen.

En ook vandaag de dag staan we niet stil. Er wordt gewerkt aan financiering voor domein-overstijgende zorg, mensen met bepaalde vormen van kanker kunnen online beslisondersteuning raadplegen om in te schatten welke behandeling bij hen past, er is een apart programma voor gezinnen met multi-problemen, er is een unit voor complexe zorgvragen van burgers die tussen wal en schip geraken en er zijn teams om acute problemen in de jeugdzorg aan te pakken. En het Instituut voor Publieke Waarden is al meer dan tien jaar bezig met hun Doorbaakmethode. Voor u ligt een bundel met vijftien positieve voorbeelden van hoe de menselijke maat vorm kan krijgen. Je zou daarmee kunnen betogen dat er niets nieuws onder de zon is en dat we al goed bezig zijn met het leveren van maatwerk. Het is evenwel niet alleen de toeslagenaffaire die ons hardhandig met beide benen op de grond zet. De inspirerende voorbeelden in de bundel laten ook zien dat de menselijke maat vaak *ondanks* en niet *dankzij* het systeem bestaan. Het enthous



siasme om initiatieven voor de menselijke maat te ontplooiën wordt zo bekoeld. Een langetermijnvisie ontbreekt waardoor het te veel bij losse en soms kortstondige initiatieven blijft die als kralen in ons bestuurs- en zorglandschap liggen. In de volgende fase is het zaak een mooi snoer te rijgen van de kralen, want alleen zo kan meer maatschappelijk rendement uit de bestaande initiatieven worden gehaald.

Tijdens het samenstellen van deze bundel merkten we dat in alle lagen van de samenleving de urgentie gevoeld wordt om door te pakken. *Never waste a good crisis*, luidt het cliché. Laten we dat ter harte nemen. Er is nu politiek en maatschappelijk momentum om het pad van de menselijke maat verder op te gaan. In deze bundel geven we een aftrap met wat er allemaal mogelijk is en welke lessen we kunnen leren om de kralenketting glans te geven.

## Goed luisteren en breed kijken

De eerste serie artikelen zet de ontmoeting met de burger of de mens met een ziekte centraal en kent verbindende thema's. Ten eerste zien we dat bestuurders en professionals in het sociale domein en de zorg waardevol willen zijn voor de mensen voor wie ze het doen. Ten tweede zien we dat het bepalen van wat 'van waarde' is niet primair door overheidsinstanties en professionals gedaan kan worden. Wat ertoe doet is uitdrukkelijk het expertiseterrein van de burger.

De kunst van het luisteren naar die expertise van burgers of patiënten is geen nieuw fenomeen: het is geworteld in allerlei trends in de gezondheidszorg en het sociale domein. Het eerste deel van deze bundel laat ook zien dat er nog steeds een flinke omslag in het denken nodig is. Het is een 'hink-stap-sprong' van de goedwillende aanbodgestuurde opmerking 'We kunnen u dit bieden', via het vriendelijke vraaggestuurde 'Wat heeft u van ons nodig?' naar een open gesprek over 'Wat is voor u belangrijk?'.

The en Canoy beschrijven bij de Sociale Benadering Dementie dat die laatste vraag verrassende gevolgen kan hebben. Als je breder kijkt en mensen met beginnende dementie niet tot hun ziekte reduceert, wordt het zorgaanbod vaak radicaal anders en kan soms zelfs worden geschrapt. En Bakker-Klein vertelt over hoe de introductie van het begrip 'responsiviteit' professionals in de gemeente Huizen stimuleert om waarde toe te voegen voor hun inwoners. Beide bijdragen laten ook zien dat zo'n dialoog niet vanzelf op gang komt. Soms kan een instrument handig zijn om boven water te halen wat belangrijk wordt gevonden zoals Broekroelofs beschrijft met 'Wat Telt'.

We hoeven niet door te schieten in het luisteren. De menselijke maat betekent niet dat de burger tot keizer hoeft te worden gekroond. Gelijkwaardigheid is belangrijk en dat betekent ook dat de expertise en zienswijze van professionals niet naar de achtergrond mogen verdwijnen. Het gaat om het vinden van balans. Van der Vlegel-Brouwer en Bussemaker beschrijven bijvoorbeeld hoe je het beste van twee werelden boven tafel kunt krijgen: met een Community-up methode ontstond bruikbare synergie tussen professionals en bewoners van de Haagse wijken Moerwijk en Laak. En Van Dijk maakt inzichtelijk hoe technologie een makelaarsfunctie kan vervullen tussen een groot aanbod van wetenschappelijk bewezen leefstijlondersteuning en de uiteenlopende persoonlijke wensen en behoeften van een individu.

## Zo kan het ook

Het tweede deel van de bundel laat zien hoe organisaties en initiatieven erin slagen om te werken met de menselijke maat. De voorbeelden laten methodes en instrumenten zien waaruit blijkt hoe burgers en patiënten bejegend kunnen worden en waarvoor noch een nieuw systeem hoeft te komen, noch nieuwe wetten of een nieuwe toezichthouder. Ook binnen het huidige systeem, de financiering en wet- en regelgeving is te werken met de menselijke maat.

Blokker beschrijft hoe de Doorbraakmethode de gereedschapskist van professionals vult met een instrument waarmee de menselijke maat voor hen dichterbij komt en behapbaar wordt. Jungmann en Madern tonen hoe stress-sensitief werken helpt om realistische verwachtingen over kwetsbare burgers te hebben en ze niet te laten vallen op het moment dat ze verlamd worden door een crisissituatie.

In Van Overleven naar Leven brengt Akkermans in kaart hoe gezinnen met multi-problemen op een menswaardige manier worden geholpen. De bijdrage van Engbersen onderstreept het belang aan van wijkteams die bij de mensen over de drempel komen. Ten slotte vertelt Van der Louw onder meer over 'Garage de bedoeling', waar reparaties worden gedaan als de menselijke maat in de verdrukking komt, en over hoe de Sociale Verzekeringsbank omgaat met de noodzakelijke cultuurverandering.

## Buiten de lijntjes kleuren

Buiten de lijntjes kleuren, deel drie van deze bundel, is geen ode aan insubordinatie. Regels en protocollen zijn ervoor om standaardgevallen efficiënt en rechtmatig te behandelen. Er is geen principiële reden waarom protocollen strijdig zijn met de menselijke maat. Niet iedereen die een dienst van de gemeente afneemt, hoeft naar een discreet spreekkamertje gedirigeerd te worden. Niet elke burger die een herhaalrecept komt ophalen bij de apotheek is gewaarborgd bij een uitgebreide belangstellende ontmoeting. Regelmatig is de menselijke maat wel degelijk gebaat bij standaardprocedures. Maar het is belangrijk dat het professionals niet te moeilijk gemaakt wordt om af te wijken als de context daarom vraagt.

In de bestuurskundige literatuur heet buiten de lijntjes kleuren '*pro-social rule breaking*'. Schmidt en Bernards laten zien hoe verhinderd werd dat een vrouw onnodig op straat zou komen te staan door een wijkteam dat af wist te wijken van de regels. Bannink en Bosselaar introduceren de Dinges: de professional die als geen ander weet wanneer hij moet afwijken en een rol als libero vervult.

Keuzenkamp en Van Hoorn laten zien hoe organisaties anders denken en werken door ervaringsdeskundigen in te zetten en hoe dat het vertrouwen van kwetsbare burgers kan verstevigen. En dan zijn er nog de prikkels die nog te vaak sturen op eenvoudig afvinkbare procesmaten. In zijn bijdrage betogen Van Strien en Koolman dat indicatoren meer waardevolle uitkomsten moeten bevatten. Daardoor krijgen artsen een beetje meewind om ook buiten de gebaande paden te kunnen kleuren en daarmee betere zorg te leveren. Tot slot benadrukken Bussemaker, 'S Jongers en Van der Zwaard het belang van ontmoetingen voor het herkennen en onderkennen van de diversiteit van mensen en hun levensverhalen.



## Zo makkelijk gaat het niet

Ondanks alle waardevolle initiatieven laten de voorbeelden in deze bundel ook zien dat het lang niet altijd zo gemakkelijk gaat met de menselijke maat. De Doorbraakmethode is vooralsnog vooral een instrument voor de ambtelijke elite, stress-sensitief werken of Van Overleven naar Leven zijn mooie initiatieven, maar het duurt lang voordat zo'n manier van werken bij professionals en organisaties echt indaalt. De wijkteams hebben vaak te weinig tijd om echt effectief te zijn en de Garage is heel mooi, maar ook duur en vooral bruikbaar in de beginfase van een lerende organisatie.

De professional (Dinges!) moet sterk in de schoenen staan, gesteund worden door de leiding en collega's. Dat vereist een hoge standaard in de manier van werken, wat nog lang niet algemeen gangbaar is in Nederland, want afwijken kost nou eenmaal vaak tijd en leidt tot kosten op de korte termijn. Kansrijke initiatieven krijgen niet altijd de tijd om tot wasdom te komen zoals Van der Vlegel-Brouwer en Bussemaker aangeven. En ondanks bewegingen de goede kant op is het medische model nog te vaak dominant, concluderen van Strien en Koolman, en The en Canoy. En, we denken ook in hokjes en schotten en dan schiet het niet altijd op. Er is daarom nog werk aan de winkel.

## Moeilijk en mooi

In 'Hippias Major' voert Plato Socrates op die een van zijn dialogen afsluit met de uitspraak: 'Alles wat mooi is, is moeilijk.' Die uitspraak geldt ook voor de menselijke maat. Hoewel de noodzaak breed wordt gevoeld, blijkt het niet makkelijk te zijn om de menselijke maat op het schild te hijsen. Zo is werken met de menselijke maat geen ingenieuze goocheltruc: geen systeem, beslisboom of vijfstappenplan. Vaak gaat het om complexe problemen van kwetsbare doelgroepen die geen eenvoudige oplossing kennen.

De initiatieven in deze bundel laten zien wat er *wel kan*. We tonen een waaier van positieve voorbeelden die kunnen inspireren en die kunnen aanzetten tot reflectie. Waar moet je als bestuurder, cliënt- of patiëntvertegenwoordiger, beleidsmaker of zorgprofessional oog voor hebben als je hiermee aan de slag wilt? Wat is vanuit het perspectief van de burger of de cliënt cruciaal? Waar schuurt het? En hoe kunnen we het momentum dat er nu is goed benutten om de menselijke maat verder tot bloei te brengen? In de synthese proberen we een eerste antwoord te formuleren. De zoektocht naar de menselijke maat is moeilijk, maar de wat we vinden is waardevol en mooi.

Goed luisteren  
en breed kijken

# 1. Anders kijken

## Responsiviteit in het sociaal domein

Janny Bakker-Klein

Het systeem van wetten en regels is het sociaal domein zodanig gaan beheersen en begrenzen dat we daardoor vaak niet meer toekomen aan de vraag of we nog wel doen wat werkelijk voor mensen van betekenis is. Responsiviteit – inschatten wat werkelijk nodig is – kan een antwoord zijn.



## Behoeften belangrijker dan regels

Responsiviteit verwijst naar reageren, antwoord geven. Met de introductie van het concept responsiviteit bij een organisatie of gemeente gaat de professional anders dan bij vraagsturing een relatie met de vrager aan, hij wordt betrokkene. Belangrijker dan de regels is de werkelijke behoefte van iemand.

Een consulent van de gemeente Huizen vertelt: Die man is 87 jaar. Hij gaat met financiële steun van de gemeente drie keer per week naar de sauna in Almere. Hij is er hartstikke blij mee. Ik heb voor die man een taxipas geregeld. En de saunakosten vergoeden we voor een groot deel uit de bijzondere bijstand. Dat is bij elkaar veel goedkoper dan dagbesteding en hij is er gelukkiger mee. We moeten het niet in kaders doen. Als iemand eenzaam is en een hondje wil om mee te wandelen, dan wil ik best meezoeken naar een hondje.

De gemeente Huizen introduceerde tijdens mijn wethouderschap vanaf 2008 een nieuw begrip: responsiviteit. Veel nadrukkelijker dan bij het begrip 'vraagsturing' moest daarmee de professional in beeld komen. Bij responsiviteit gaat het om het vermogen van professionals om in te schatten wat nodig is. Dat vermogen hebben zij beslist, maar om daadwerkelijk ook te kunnen doen wat van betekenis is, verrichten zij veel 'sluikwerk'.

## Erkenning van wat voor mensen zelf van betekenis is

Professionals volgen, met andere woorden, hun eigen morele kompas als zij de stellige overtuiging hebben dat ze de mensen niet de juiste hulp kunnen bieden binnen de regels en de toegewezen tijd. Deze strategie verzoent hun eigen morele overtuiging met de officiële standaarden voor professionele competentie, en zo lukt het hen om professioneel zelfrespect en zingeving in het werk te bewaren. Professionals responsief laten werken kan hierbij helpen. Dat vraagt wel om 'ontschotter' budgetten waardoor professionals meer ruimte krijgen om te doen wat voor mensen van betekenis is.

Als de professional kan inschatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is, dan kan hij of zij belemmeringen wegnemen of op een andere manier gaan ondersteunen. Dan komen mensen zelf ook weer in beweging. Erkenning van wat voor mensen zelf van betekenis is, in hun eigen specifieke context, geeft hen hun waardigheid terug en dat is fundamenteel voor wederzijds respect.

## Het levert resultaten en inzichten op

De introductie van responsiviteit in de gemeente Huizen leverde de volgende resultaten en inzichten op:

### Werkprocessen geschrapt

Er blijkt binnen de bestaande regels veel onbenutte ruimte om gewoon te doen wat voor mensen van betekenis is. Een leidinggevende zei het zo: 'Ik denk dat de wet- en regelgeving minder erg is, minder belemmerend, dan de hele administratieve werkprocesachtige benadering die we zelf bedacht hebben. Niemand vraagt daarom. Het is niet door het rijk voorgeschreven. Als je zekerheid wilt, dan ga je die in dit soort processen zoeken.' Hij vertelde dat binnen de afdeling Maatschappelijke Ondersteuning sinds de decentralisaties maar liefst honderdvijfentwintig werkprocessen in gebruik waren genomen, die professionals moesten volgen bij het uitvoeren van hun werk. Bij de totstandkoming van het nieuwe dienstverleningsconcept – vanuit responsiviteit – konden meer dan honderd werkprocessen worden geschrapt. Veruit de meeste waren dus totaal overbodig.

### Gelijkheid zit niet in de weg

Professionals noemden zelf geen enkele keer het begrip responsiviteit als een van hun kernwaarden, maar wel waarden die daaronder liggen: zoeken naar mogelijkheden van mensen, geloven in de kracht van inwoners, oog hebben voor het verleden en het toekomstperspectief van mensen, geduld, en natuurlijk ook – zoals te verwachten in een overheidsorganisatie – gelijkheid. Als je hen doorvroeg over gelijkheid, bleken daar heel verschillende beelden achter schuil te gaan. Een professional zei: 'Het gaat om de kern hè. In de kern is iedereen gelijk. Het maakt mij niet uit waar ik tegenover zit.' Het ging hem dus niet om gelijkheid in de zin van 'iedereen gelijk behandelen', maar veel meer om het soort gelijkheid waarbij de professional de ander als mens benadert. Die onbevangenheid, het zonder oordelen het gesprek ingaan, zie ik als een onderdeel van een responsieve basishouding.

### Professionals gebruiken hun eigen ervaringen

Professionals in de uitvoering bleken een heel ander mensbeeld te hebben dan het overheersende beeld van de mens die uit is op zijn eigen profijt. Uitvoerders hanteren veel vaker een relationeel mensbeeld, met compassie en mededogen als onderliggende waarden. Dikwijls betrekken ze hun eigen persoonlijke ervaringen in hun afwegingen. Ervaringsdeskundigen kunnen in een organisatie een enorme waarde toevoegen aan dit perspectief (zie ook hoofdstuk 13 in deze bundel).

### Schotten en budgetten hoeven niet te hinderen

Mits er bestuurlijke rugdekking is hoeven professionals zich niet te laten hinderen door de schotten in de budgetten. Zo hebben professionals in Huizen bijvoorbeeld mensen die formeel onder het regime van de Wet langdurige zorg (Wlz) vallen toch extra begeleiding of huishoudelijke hulp verstrekt om een opname in een verpleeghuis te voorkomen. En zo kreeg een statushouder, van wie vrouw en kinderen (nog) zonder status bij hem woonden, toch een extra (gezins-)uitkering.

## Waar schuurt het?

Het responsieve werken in Huizen liet ook knelpunten zien:

### Eigen regie van inwoners en een ketenregisseur zijn voorwaarden

Het is verstandig de regie nadrukkelijk bij de inwoner laten. Maar om die inwoner vervolgens niet te vermalen in de bureaucratie moet er één vast aanspreekpunt zijn bij de gemeente, de zogenaamde ketenregisseur. Eigen regie van inwoners en een ketenregisseur zijn een voorwaarde voor responsief gedrag door professionals, met dien verstande, dat een ketenregisseur geen aparte persoon hoeft te zijn, maar een rol (ketenregie) die door alle professionals in de uitvoering uitgeoefend kan worden.

### Het kost tijd

Het hebben van voldoende tijd voor gesprekken met inwoners bleek uit de verhalen van professionals bijna altijd een voorwaarde voor responsiviteit. Iedere professional begreep ook dat het nodig is om efficiënt met de beperkt beschikbare tijd om te gaan.

De gesprekken tussen professionals en burgers leidden in Huizen niet tot claimgedrag en (macro-economisch gezien) al helemaal niet tot hogere kosten. Echt gaan doen wat voor mensen van betekenis is, wil zeggen dat we doen wat zij belangrijk en van betekenis vinden. En dat scheelt veel geld.

*Janny Bakker-Klein is voorzitter van de raad van bestuur van Movisie. Van 2008 tot 2017 was zij wethouder in de gemeente Huizen. Deze bijdrage is gebaseerd op haar proefschrift 'Anders kijken', een zoektocht naar responsiviteit in het sociaal domein' (2019). Een publieksvriendelijke samenvatting staat te lezen op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).*



# 2. Jezelf zijn in plaats van je ziekte

## De Sociale Benadering Dementie

Anne-Mei The en Marcel Canoy

**Aan aandacht voor dementie is al decennia geen gebrek. Maar de aandacht is lang niet altijd goed gericht. Het onderbelichte perspectief is wat mensen met dementie en hun naasten zelf belangrijk vinden voor hun kwaliteit van leven. Antropologisch onderzoek leidde tot verrassende resultaten en inzichten.**





In het verlengde van het onderzoek naar de leefwereld van dementie is de Sociale Benadering Dementie (SBD) ontwikkeld. Centraal staat de permanente wisselwerking tussen de ziekte en de leefwereld. Mensen met dementie zien dat er meer afstand tussen hen en de wereld ontstaat. Daardoor worden zij onzeker en verandert hun gedrag. Dit valt de omgeving op, waardoor de onzekerheid wordt vergroot en de mens gereduceerd wordt tot zijn ziekte. De kern van SBD is dat mensen met dementie vooral als mensen worden gezien en niet als patiënten.

## Meer sociale rollen dan die van patiënt

De prachtige film 'Intouchables' illustreert de Sociale Benadering. Het is niet dat de zwaar verlamde Philippe geen zorg nodig heeft, maar wat vergeten wordt, is dat hij er ook naar snakt als mens te leven en gezien te worden. Hij wil leuke dingen doen en relaties onderhouden. Net als alle mensen geeft hem dat zin en een levensdoel. De niet medisch geschoolde Driss laat hem voelen dat een mens altijd meer is dan zijn of haar aandoening, en dat is waar mensen met dementie ook zo'n behoefte aan hebben.

In ons antropologische onderzoek gaven mensen met dementie en hun naasten aan behoefte te hebben aan een gids door het onbekende landschap van het dagelijks leven met dementie en verwijzen daarbij naar Driss uit 'Intouchables'. Afgelopen jaren ontwikkelden we in het verlengde van deze behoefte het Sociale Benaderingsteam, bestaande uit professionals met zorg-, welzijns- en hele andere achtergronden. Een persoon met dementie wordt gematcht met een SB-teamlid die de vertrouwenspersoon wordt. Het team wordt gesteund door schillen van vrijwilligers en studenten om het netwerk te versterken.

Als persoon met dementie vecht je niet alleen met de directe fysieke gevolgen van de ziekte, maar ook met de indirecte effecten op de leefwereld. De omgeving is ervan overtuigd dat je anders bent geworden en gaat daarom anders met je om. Je krijgt alle ruimte bij het vervullen van de patiëntrol (om steeds meer patiënt te worden) en wordt daarbij gesteund. Zo niet bij de andere rollen die je in je leven hebt en waarbij je juist zo graag geholpen wilt worden. Je bent ouder, partner, vriend en hebt behoefte aan zingeving. Als je dementie krijgt, blijven al die sociale rollen belangrijk, maar ze worden overschaduwed door de nieuwe rol van dementiepatiënt waar alle aandacht naartoe gaat.

## SBD is een voorbeeld voor de menselijke maat

Uit ons onderzoek komen nieuwe inzichten over dementie naar voren. Mensen geven aan te worstelen met het gewone dagelijkse leven, met de dingen en relaties die voor hen zo waardevol zijn, en onder druk komen te staan. Ze worden in de zorg nauwelijks of niet geholpen de draad van het dagelijks leven op te pakken en raken zo verder vervreemd van wat en wie hen lief zijn. Dit wordt versterkt door de diepgewortelde overtuiging in de samenleving en zorg dat mensen met dementie ernstig zieke patiënten zijn die onmenselijken en niet meer in staat zijn tot gewoon leven en contact. Die kijk heeft invloed op de levenskwaliteit.

De SBD rust op drie pijlers die naadloos aansluiten op de menselijke maat. De benadering is gepersonifieerd en verlaat daarmee standaard behandelingen als de maat der dingen. Ten tweede is de benadering holistisch en multidisciplinair, waarbij vrijwilligers ook nadrukkelijk betrokken worden. Ten derde betreft SBD de omgeving erbij met als doel het sociale netwerk te verstevigen en de zelfredzaamheid te vergroten.

## Hoe meneer Vos een vaste bezoeker werd van het Huis van de Sociale Benadering

Het Sociale Benaderingsteam werd bij de 87-jarige meneer Vos met alzheimer ingeschakeld, omdat het 'thuis niet meer ging'. Hij verwaarloosde zichzelf, at nauwelijks en had woedeaanvallen. De burens klaagden erover dat hij steeds aanbelde. Meneer moest naar het verpleeghuis.

Het SB-teamlid werd gewaarschuwd dat Vos hem niet zou binnenlaten. Toen het SB-teamlid aanbelde, glipte de kat naar buiten. Het teamlid begon over zijn eigen kat te vertellen en zo ontstond er, eerst bij de deur en daarna aan de keukentafel, een gesprek over hun beider levens. Na een middag praten en televisiekijken was het ijs gebroken. De daaropvolgende weken stonden in het teken van kennismaken. Vos vertelde dat er vroeger altijd veel aanloop was. Waarom er niemand meer kwam begreep hij niet. Als hij een praatje met de burens wilde maken deden ze de deur niet open. Alleen eten vond hij vreselijk en hij verveelde zich. Vos vertelde over zijn leven en interesses. Samen zochten naar nieuwe invullingen van zijn leven en betrokken daarbij studenten en vrijwilligers. Ook organiseerden ze een borrel met de burens om de relaties te herstellen. Vos werd een vaste bezoeker van het Huis van de Sociale Benadering waar mensen met dementie samen kunnen komen en werd daar een graag geziene gast. Hij maakte daar vrienden en at er een paar keer in de week.

Meneer Vos voelde zich stukken beter, waardoor zijn woede-uitbarstingen en eenzaamheid verdwenen. Ook werd hij van de wachtlijst van het verpleeghuis afgehaald. Hij woonde niet alleen prettiger, maar ook ruim negen maanden langer thuis.

Toch verliep niet alles op roletjes. Er waren regelmatig wrijvingen met de 'gewone' zorg en het SB-team. De dementieverpleegkundige was in eerste instantie blij met de aandacht van het SB-team en zag hoe Vos opknapte. Maar de professional en ook de thuiszorg hadden grote moeite met de etentjes en feestjes waarbij Vos wijn dronk en later dan zeven uur 's avonds thuiskwam, wat lastig was voor de thuiszorg. Dat het team meneer naar huis bracht, loste niets op. Het was hun verantwoordelijkheid en ze kwamen checken of alles wel goed was gegaan.

Het SB-team werd beschouwd als gezelschapsmaatje dat door de dementieverpleegkundige werd ingezet, niet als een volwaardige benadering waarin de menselijke maat leidend is. Op visie waren er regelmatig aanvaringen. Bij iedere achteruitgang van Vos werd de situatie onhoudbaar en onveilig genoemd. Het was voor de zorg een uitgemaakte zaak dat het verpleeghuis het eindstation was. Voor Vos was dat een schrikbeeld. Hij wilde thuisblijven en daar sterven. Uiteindelijk is Vos opgenomen in het verpleeghuis omdat de dementieverpleegkundige de verantwoordelijkheid thuis niet meer op zich wilde nemen en is hij daar gestorven.

## Wat levert het op?

Uit social trials die op verschillende plekken in het land worden uitgerold, blijkt dat niet alleen mensen met dementie en hun naasten baat hebben bij de SBD. Uit een tussentijdse evaluatie volgt dat er twee soorten maatschappelijke baten zijn. Ten eerste zijn er duidelijk aanwijzingen dat het de zorgkosten doet dalen. Meer aandacht, toch minder geld, hoe kan dat? De menselijke maat leidt tot verminderde zorguitgaven, bijvoorbeeld door minder uitval van mantelzorgers, uitstel van opname in verpleeghuizen en substitutie van onnodig dure zorg.

Op de tweede plaats heeft SBD veelbelovende effecten op de arbeidsmarkt. Niet alleen wordt het beroep van verzorgende voor deze doelgroep aantrekkelijker, de druk wordt ook verlicht door de inzet van niet medisch geschoolden en van vrijwilligers. Daarnaast daalt het verzuim en stijgt de werktevredenheid.

## Het schuurt aan alle kanten

Ondanks de veelbelovende resultaten en het enthousiasme op zoveel plekken schuurt het aan alle kanten met de SBD. De benadering is hét voorbeeld dat als je dingen anders wilt doen in Nederland, het systeem in opstand komt. Sterker nog, juist omdat je het anders doet, wordt systeemfalen blootgelegd en worden defensieve mechanismes ontvouwd. We geven twee voorbeelden.

Ten eerste zien we het *'not invented here'*-syndroom opkomen. Vooral verpleegkundigen en hun brancheorganisaties kunnen er moeilijk aan wennen dat mensen die geen verpleegkundige zijn plotseling werkzaamheden verrichten die tot voor kort alleen door hen werden uitgevoerd. De menselijke maat? Dat doen we al! Hoe vaak we die niet horen. Alleen klopt het helaas niet. Het is een begrijpelijke kramp, maar we moet er wel doorheen.

Ten tweede staat de financiering de SBD vaak in de weg en belanden we in overbekende van-het-kastje-naar-de-muur-verhalen. De financiering van het SB-team en de schillen met studenten is een groot probleem en een serieuze bedreiging voor de trials. Inhoudelijk wordt de benadering gesteund en is er draagvlak, maar bij de realisatie geven betrokkenen aan door het systeem gehinderd te worden. Mensen die geen zorgachtergrond hebben kunnen niet in het regime van de Zorgverzekeringswet worden aangesteld, terwijl er een groot tekort aan personeel is. De investeringen vallen in de Wmo en de baten die in de Wlz vallen kunnen niet worden teruggesluisd vanwege de financiële schotten, waardoor gemeenten over onvoldoende middelen beschikken. Het leidt tot de bizarre situatie dat het gemakkelijker is om een hoogopgeleide verpleegkundige aan te stellen dan een veel goedkopere student.

En zo is de cirkel rond. De SBD wordt inhoudelijk omarmd, maar het systeem verzet zich met hand en tand, omdat het niet om kan gaan met de menselijke maat.

*Anne-Mei The is hoogleraar antropologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Marcel Canoy is hoogleraar gezondheidseconomie en dementie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.*

# 3. Geluk en gezondheid

## Een co-creatieproces met bewoners in Den Haag

Wilma van der Vlegel en Jet Bussemaker

De verschillen in levensverwachtingen tussen bevolkingsgroepen bedraagt zo'n zeven jaar. In ervaren jaren van kwaliteit van leven is het verschil zelfs vijftien tot achttien jaar. Het preventiebeleid van de afgelopen decennia is succesvol geweest, maar veel meer voor burgers die in welstand leven, dan voor mensen met bestaansonzekerheid en andere problemen. Beleid is kortom ineffectief: het vergroot verschillen in plaats van ze te verkleinen. Het beleidsantwoord: veel goed bedoelde tijdelijke projecten die zich liefst snel bewijzen. In Den Haag proberen we het anders.



In Den Haag hebben diverse organisaties in het medische en sociale domein en bewonersinitiatieven zich met elkaar verbonden in de beweging 'Gelukkig en Gezond Den Haag' (GGDH). De verschillen tussen de diverse wijken in Den Haag zijn groot als het gaat om geluk en gezondheid. GGDH focust zich op twee wijken waar geluk en gezondheid onder druk staan, Moerwijk en Laak. Uitgangspunt is dat elke inwoner van Den Haag recht heeft op een zo gezond en gelukkig mogelijk leven.

Bij de start van GGDH twee jaar geleden kwam tijdens een participatief actieonderzoek naar voren dat bewoners in de betrokken wijken weinig bezig zijn met hun gezondheid (Van der Vlegel, 2020). De stress die wordt veroorzaakt door de armoede en schulden staan voorop; net als de huizen met achterstallig onderhoud en schimmel; het grote aantal buurtbewoners met complexe problemen zoals verslaving of ggz-problematiek en de overlast die dit veroorzaakt; en het gevoel van onveiligheid en het gebrek aan perspectief. Hierdoor is er weinig ruimte om na te denken over gezondheid en leefstijl. Zorg, leefstijladvies en initiatieven sluiten hier volgens bewoners onvoldoende bij aan.

Bovendien is het een groot probleem voor bewoners, maar ook voor professionals in de wijk, dat veel beleid en voorzieningen tijdelijk zijn. Dit heeft grote impact op het vertrouwen in zorg en voorzieningen. Tijdens de eerste twee cycli van het actieonderzoek bleek dat bewoners en professionals veel ideeën hebben om de wijk te ontwikkelen en hun gezondheid te bevorderen, maar hierbij aanlopen tegen regels en belemmeringen. Hierdoor raken ze uitgeblust of haken af. Dit inzicht heeft in grote mate bijgedragen aan het anders kijken naar de positie van bewoners in beleidsontwikkeling en naar de mate waarin bewoners een échte serieuze partner zijn om samen met professionals de wijk te ontwikkelen en vorm te geven.

## Bewoners worden maximaal betrokken

Binnen GGDH wordt actief ingezet op de samenwerking tussen gezondheidszorg- en welzijnsorganisaties, omdat de oplossing van gezondheidsproblemen soms in het sociale domein ligt, of juist andersom. Dit is al een uitdaging op zich. Een andere uitdaging is om niet vóór wijken te werken, maar met de wijken en haar bewoners. Inzet van het plan van de preventiecoalitie (onderdeel van GGDH) is daarom: problemen vroeg signaleren en aanpakken, zowel individueel als voor groepen, en hierbij de leefwereld van de bewoners en de systeemwereld van organisaties dichter bij elkaar brengen

De menselijke maat betekent niet alleen dat burgers op een humane manier bejegend worden door goed samenwerkende hulpverleners, maar ook dat ze maximaal betrokken worden bij oplossingen. Binnen GGDH werd in 2019 het gesprek opgestart rondom burgerparticipatie. Hierbij bleek dat er grofweg op twee manieren naar burgerparticipatie werd gekeken (Van Aalderen & Bussemaker, 2020). Enerzijds met een bottom-up benadering waarbij burgers actief deelnemen aan het maatschappelijk leven door initiatieven te ontplooiën. Anderzijds met meer een top-down benadering waarbij organisaties burgers raadplegen en de kennis die dat oplevert vervolgens benutten bij het maken van hun beleid.

Beide benaderingen lijken echter nog onvoldoende te werken en leiden tot veel onderling onbegrip en wantrouwen. Er wordt nog onvoldoende gebruikgemaakt van de expertise en ervaringskennis van professionals en van de kennis van de wijk van de bewoners zelf. Daarom kiest GGDH voor een andere benadering. GGDH en de Preventiecoalitie zetten in Moerwijk en Laak in op het bij elkaar brengen van de wereld van bewoners en professionals, waarbij op basis van alle aan-



wezige kennis en perspectieven de dialoog wordt aangegaan en waarbij samen plannen worden gemaakt en uitgevoerd. Dit noemen we 'Community-up' (Van Hasselt, 2021). Het vraagt op het niveau van management om loslaten en ruimte geven voor het op een andere manier bereiken van gemeenschappelijke doelen. Hiermee komen de systeem- en leefwereld weer in verbinding met elkaar, waarbij alle betrokkenen zich eigenaar voelen en vertrouwen wordt hersteld.

## Eerste stappen in vertrouwen opbouwen

GGDH maakt in Moerwijk en Laak zichtbaar wat tot dusverre vaak onzichtbaar was. Veel van wat er in wijken gebeurt tussen bewoners onderling blijft vaak uit het zicht van professionals. Tevens blijft op basis van data over wijken, die met name gaan over ziekte en kosten, een beeld heersen van 'achterstandswijk', wat geen recht doet aan wat er allemaal is in de wijk en wat er goed gaat (Russell, 2017). Eerste voorbeelden van GGDH zijn een kookclub voor kinderen, een *vitality*-club voor ouderen, moedergroepen, en een training van de wijkbewoners en professionals in actieonderzoek.

Het zijn eerste stappen in het opbouwen van vertrouwen en elkaar leren zien als volwaardige gespreks- en samenwerkingspartner. Voor veel initiatieven geldt dat er ruimte nodig is om dingen voor een langere tijd uit te proberen en op een andere manier dan gebruikelijk te evalueren. Zo ontstaan nieuwe lerende verbanden; vanuit samen begrijpen, proberen, reflecteren en leren ontstaat een nieuwe beleidscyclus.

### Moeders ontmoeten

Veel moeders in de wijk bleken tijdens het participatief actieonderzoek behoefte te hebben aan elkaar ontmoeten en elkaar steunen. De geïsoleerde situatie van veel hen heeft een negatief effect op hun mentale welbevinden en daarmee op hun gezondheid. De stap naar professionele hulp is groot. Moeders willen liever eerst met elkaar contact hebben, niet alleen voor gezelligheid en afleiding, maar ook om van elkaar informatie te krijgen over hoe je dingen doet, bijvoorbeeld bij de opvoeding.

Voor moeders is dit ook een plek om te horen wat er allemaal is in de wijk. De moeders troffen elkaar in coronatijd online en gingen daarna in een buurthuis verder. Zij hadden grote behoefte om wat er in coronatijd met de wijk is gebeurd te vertellen via cultuur. Ze nodigden zelf de theaterstichting uit. Op dit moment ontwikkelt dit theater samen met de moeders een film over de wijk.

## Nog veel uitdagingen

We zijn er nog lang niet en er liggen nog vele uitdagingen. Bijvoorbeeld om kennis van onderop te ontwikkelen, gebruikmakend van co-creatie en *citizen-science*: niet zomaar informatie ophalen, maar in alle fasen van het onderzoek samen met burgers optrekken – van de vraagstelling die in co-creatie tot stand komt tot het delen en verder ontwikkelen van de resultaten. Er liggen ook uitdagingen om dat niet op projectbasis voor één of twee jaar te doen maar voor een langere termijn, zonder zich blind te staren op snel gewin. Een eerlijke kans op gezond leven vraagt moed, inzet en vooral volharding (RVS, 2021). Vandaar dat er gewerkt wordt om van Den Haag Zuidwest een lange termijn integraal Rijksprogramma te maken.

Ook dat begint met de bewoners; zij zijn bepalend voor de veerkracht in de buurt, zij weten waar onzichtbare problemen zitten en wat de vraag achter de vraag is. Maar dat zullen ze alleen delen als ze het gevoel hebben dat er iets met die informatie gebeurt. Uiteindelijk gaat dat om vertrouwen; de oplossing van de veel besproken bestuurscultuur begint hier.

*Wilma van der Vlegel is participatief actieonderzoeker en trainer, verbonden aan het SEVEN SENSES Institute. Jet Bussemaker is hoogleraar Beleid, wetenschap en maatschappelijke impact, in het bijzonder in de zorg aan de Universiteit Leiden. Zij is tevens voorzitter Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.*

### Referenties

- \* Aalderen, E. van, & Bussemaker, J. (2020). Burgerparticipatie in (gezond en gelukkig) Den Haag. *Epidemiologisch Bulletin* (55) nr. 4, 2020, p. 19-22.
- \* Hasselt, E., van (2021). *Community-up, de derde weg voor oplossingen in het sociaal domein*. Downloaden: [seven-senses.nl/community-up-de-derde-weg-voor-oplossingen-in-het-sociaal-domein/](https://seven-senses.nl/community-up-de-derde-weg-voor-oplossingen-in-het-sociaal-domein/)
- \* Russell, C. (2017). We Don't Have a Health Problem, We Have a Village Problem. Downloaden: [www.nurtureddevelopment.org/wp-content/uploads/2018/09/we-dont-have-a-health-problem-we-have-a-village-problem8259.pdf](https://www.nurtureddevelopment.org/wp-content/uploads/2018/09/we-dont-have-a-health-problem-we-have-a-village-problem8259.pdf)
- \* RVS (2021). *Een eerlijke kans op een eerlijk leven*. Den Haag. Downloaden: [www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2021/4/7/een-eerlijke-kans-op-gezond-leven](https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2021/4/7/een-eerlijke-kans-op-gezond-leven)
- \* Vlegel, W., van der (2020). *Participatief Actieonderzoek Gelukkig en Gezond Moerwijk*. Downloaden: [seven-senses.nl/project/gezond-gelukkig-den-haag/](https://seven-senses.nl/project/gezond-gelukkig-den-haag/)



# 4. Wat echt telt

De inwoner, niet het instrument bepaalt  
wat goed is

René Broekroelofs

**Te weten komen wat een inwoner echt van zijn leven vindt, is nog niet zo eenvoudig. Eindhoven en Utrecht ontwikkelden 'Wat Telt', dat meer dan de veelgebruikte Zelfredzaamheidsmatrix laat zien hoe iemand zijn leven waardeert en waar hij ondersteuning kan gebruiken.**



## Meer dan cijfers verzamelen en hulpmiddelen bestellen

Mevrouw E. (56) werd een paar jaar geleden getroffen door een beroerte. Ze bleef last houden van restverschijnselen waardoor ze aan huis gekluisterd was en depressief werd. Sinds ze via de specialistische geestelijke gezondheidszorg (ggz-e) een scooter kreeg, gaat het beter met haar. Tijd voor een evaluatie, met behulp van 'Wat Telt'.

Na wat grapjes over het bord en de fiches koos E. de leefgebieden die er voor haar toe doen, en legden zij en haar partner hun fiches neer. Aan de hand daarvan vertelde E. over veranderingen en uitdagingen in haar leven tot dan toe. Vervolgens legde haar partner haar uit wat hij ervan vond, vanuit zijn perspectief.

Aan het eind van het gesprek waren beiden opgelucht. Ze vertelden dat ze nooit meer zo intensief bij de dingen stilstonden. Tijdens het gesprek kwamen zij steeds dichterbij elkaar. Ook stelden ze zichzelf weer nieuwe doelen. Voor mij als professional: eindelijk kon ik een gesprek voeren over wat er echt toe doet voor mensen: niet slechts cijfers verzamelen en hulpmiddelen bestellen, maar ondersteuning op menselijke maat bieden.

## Metten volgens Wat Telt

Wat Telt is een eenvoudig gespreksinstrument om mensen op hun veerkracht aan te spreken. Het brengt wensen en verlangens in beeld en datgene waar mensen sterk in zijn. Het is gebaseerd op de theorie van de Canadese gedragswetenschapper Michael Ungar die stelt dat mensen een positieve groei kunnen doormaken als ze op hun veerkracht in plaats van op hun zwakte worden aangesproken. Wat Telt is een vorm van positieve gespreksvoering die gemakkelijk is toe te passen en gemeenten en uitvoeringsorganisaties informeert over het effect van hun inspanningen in het sociaal domein (Bartelink, 2013).

De focus van Wat Telt is opener dan de nu in veel gemeenten gebruikte Zelfredzaamheidsmatrix. Deze methode getuigt door het opplakken van scores per leefgebied (mobiliteit, financiën) volgens critici van te weinig respect voor de autonomie van mensen. Wat Telt is minder oordelend en gaat uit van wat iemand zelf vindt. Concreet bestaat het instrument uit een bord met balkjes. Op dat bord kunnen mensen met een fiche aangeven welke van veertien geselecteerde leefgebieden – zoals geld, sociale contacten en gezondheid – voor hen van belang zijn. Door een verdrietige smiley of een blij smiley erbij te zetten, geven ze aan hoe zij zich op het desbetreffende leefgebied voelen en of ze daar nog wat te wensen hebben. Ook de professional en de partner of mantelzorger kunnen via een fiche hun opvatting over de situatie op de door inwoner geselecteerde leefgebieden kenbaar maken. Hierna geven inwoners, zoals mevrouw E. en haar partner uit het voorbeeld, op een blocnote in eigen woorden aan met welk leefgebied zij als eerste aan de slag willen, welke doelen zij daarbij nastreven, en wanneer zij die behaald willen hebben. Vervolgens houden zij samen met de professionals, op afgesproken tijden, in de gaten of er in de afgesproken tijd daadwerkelijk iets verandert in het geselecteerde leefgebied.

## Instrument waarbij de inwoner vooropstaat

De clou van Wat Telt is dat het – anders dan bij de Zelfredzaamheidsmatrix – mensen de mogelijkheid biedt om zelf te bepalen op welk leefgebied zij hulp nodig hebben. Omdat mensen prioriteit moeten aanbrengen in de leefgebieden die zij willen aanpakken, moeten ze bovendien nadenken over een volgorde: wat is nu het belangrijkste om aan te werken?

Jeannette Telder, de grote animator van Wat Telt in de Eindhoven, wijst erop dat de menselijke maat van het instrument expliciet naar voren komt doordat de professional mensen vraagt naar hun beleving. In de meeste andere modellen wordt uitgegaan van het systeem. 'Daar moet iemand aan zus of zo voldoen om in het hokje van het model te passen, wat vaak een voorwaarde is voor deze of gene voorziening. Die normering ontbreekt ten enenmale in Wat Telt. Daar worden mensen niet in een hokje geduwd, ze gaan er immers zelf over, en krijg je niet de bizarre situatie dat mensen zeggen dat ze iets niet kunnen omdat ze "in het rode vakje zitten" of tot "de onderkant behoren". Bij Wat Telt hebben we bewust niet voor normering gekozen, we gebruiken geen cijfers, vakjes of kleuren, die mensen associëren met goed of fout. Dat is voor de professional soms misschien wat onhandig om mee te werken, maar het past wel prima bij een filosofie die ervan uitgaat dat de inwoner voorop moet staan.'

## Het is geen wondermiddel

De professionals in Eindhoven vinden het volgens Telder soms moeilijk om Wat Telt in te bedden in hun, oude en vertrouwde manier van werken. Het kost nu eenmaal tijd om je een nieuwe aanpak eigen te maken, en die tijd is er vanwege de grote caseloads niet altijd. Ook in Utrecht, de andere initiatiefnemer van Wat Telt, zijn de professionals niet allemaal even enthousiast en blijkt een cultuurverandering niet vanzelf te gaan.

Verder is Wat Telt niet meer dan een instrument om de menselijke maat toe te passen en een instrument is op zichzelf nooit voldoende. Ook de achterliggende cultuur in een organisatie en de gesprekstechnieken moeten gericht zijn op het versterken van autonomie en veerkracht. Dat betekent dat het alleen bij prudent gebruik kan bijdragen aan een betere kwaliteit van leven. Het is geen wondermiddel.

## Meer kwaliteit van leven

Jeannette Telder droomt er intussen van dat elke inwoner die dat nodig heeft met een via Wat Telt samengesteld mapje onder de haar arm naar willekeurig welke organisatie kan stappen. Om daar aan de zelf gestelde doelen op een of meer leefgebieden te werken – om de kwaliteit van zijn of haar leven te verhogen.

Voor mevrouw E. werkte het: zij verpieterde thuis en miste het contact met familie, vrienden en burens. Een scootmobiel bracht haar op tal van leefgebieden verbetering.

*René Broekroelofs is onderzoeker bij Movisie.*

## Referenties

- \* Bartelink, C. (red) (2013). *Wat werkt, motiverende gespreksvoering*. Nederlands Jeugdinstituut.
- \* Wat Telt. Downloaden: <https://instrumentwijzer.nl/wat-telt>
- \* Zelfredzaamheidsmatrix. Downloaden: [www.zelfredzaamheidsmatrix.nl](http://www.zelfredzaamheidsmatrix.nl)



# 5. Computer says yes

## Gepersonaliseerde ondersteuning bij het aannemen van een gezonde leefstijl

Sandra van Dijk

Bij woorden als data, algoritmen en artificial intelligence (AI) denken we al snel aan de 26.000 ouders die tussen de kaken van het efficiency-denken bij de belastingdienst werden vermorzeld. Daar zorgden AI en automatische risicoselectie ervoor dat de menselijke maat verloren ging. Toch kunnen technologie en het verzamelen en verbinden van data ons op verschillende manieren helpen om juist maatwerk te leveren. Een voorbeeld is het BENEFIT for all project.



Het BENEFIT for all project heeft de ambitie om gezond leven aantrekkelijk te maken (Breeman et al., 2021). Een gezonde leefstijl is belangrijk voor ons welzijn en om ziekte te voorkomen. Het is becijferd dat ongeveer twintig procent van alle ziektelast wordt veroorzaakt door een ongezonde leefstijl, zoals roken, slechte eetgewoonten en te weinig bewegen (RIVM, 2018). Om ons te ondersteunen in onze kruistocht tegen chips en bankhangen is een heuse wildgroei aan zorginitiatieven, leefstijlinterventies en apps ontstaan die maar in heel beperkte mate met elkaar verbonden zijn. Zo is vaak door de bomen het bos niet meer te zien is en is het lastig om te bepalen wat kwalitatief goed is. Daarnaast zijn losse, op zichzelf staande applicaties meestal weinig effectief. Gedragsverandering werkt veel beter als interventies en hulpmiddelen integraal met elkaar verbonden zijn.

## Leefstijlondersteuning vanuit een digitaal platform

BENEFIT for all biedt die verbinding. Samen met onder andere patiënten, zorgverleners, ondernemers, zorgverzekeraars en wetenschappers wordt aan een ecosysteem voor gezond leven gebouwd. BENEFIT is bedoeld voor iedereen, maar is oorspronkelijk ontwikkeld voor patiënten met hart- en vaatziekten. Het omvat een digitaal platform dat een veelvoud aan bewezen effectieve zelfmanagement interventies en hulpmiddelen vanuit publieke en private partijen bijeenbrengt en toegankelijk maakt. Denk hierbij aan online coaching, het zelfmonitoren van bloeddruk en applicaties voor het omgaan met stress.

BENEFIT kent bovendien een loyaliteitsprogramma dat deelnemers belooft met BENEFIT-punten voor de tijd en energie die ze spenderen aan zelfmanagement en het aannemen van een gezonde leefstijl. Zo kunnen punten worden verdiend met een bezoek aan de sportschool of het meedoen aan een stoppen-met-roken-cursus. Die punten worden vervolgens ingeruild voor gezonde producten of een cadeautje om jezelf te belonen. Dat steuntje in de rug kunnen mensen goed gebruiken, want het veranderen van gedrag is meestal niet een favoriete hobby. De eerste dagen is het nog vaak wel te doen, maar al snel knellen die nieuwe gymmen, ga je toch voor de bijl voor dat lekkere biertje en confronteert de weegschaal je meedogenloos met je eigen falen. De beloning is er pas op de langere termijn en bovendien abstract in de vorm van iets vaags als 'een goede gezondheid'.

Het BENEFIT-beloningssysteem ondersteunt de intrinsieke motivatie om gedrag te veranderen. BENEFIT helpt om te kiezen wat bij deelnemers past en belooft hen gedurende het proces van gedragsverandering. Daarnaast koppelt het alle activiteiten en geeft inzicht in hoe het met de gezondheid en het bereiken van doelen gaat. Het online platform is bijvoorbeeld verbonden met iemands elektronisch patiëntendossier en registreert data uit zelfmetingen. Door deze vervlechting van data en beslisondersteuning weten deelnemers precies waar ze staan en wat er nodig is voor een volgende stap op weg naar een gezond leven.

## Technologie, AI en menselijke maat gaan goed samen

BENEFIT for all ondersteunt deelnemers en hun zorgverleners bij het kiezen van leefstijlondersteuning die het beste past bij hun situatie en bij wat zij zelf belangrijk en prettig vinden. Bovendien worden mensen niet alleen in de spreekkamer van de dokter geholpen, maar ook in hun dagelijkse omgeving met directe beloningen voor hun inspanningen om gezond te leven. Zo wordt gezond blijven iets dat hoort bij het dagelijks leven.

## Tevreden met hulp op maat van de begeleidster van de leefstijlbijeenkomst

Tijdens of na hartrevalidatie kunnen mensen meedoen met het BENEFIT-programma dat online keuzehulp biedt bij het selecteren van begeleide of onbegeleide leefstijlondersteuning van zowel private als publieke aanbieders. Zo kunnen ze samen met hun zorgverlener kiezen wat ze prettig vinden en wat het beste bij hun unieke situatie past. Tijdens zijn hartrevalidatie participeerde Gerald bijvoorbeeld in een begeleid programma voor het aanleren van zelfregulatievaardigheden.

Hij vertelt hierover: 'Zelf eet ik niet super ongezond, maar ik heb wel last van chronische vermoeidheidsklachten die niet direct te maken hebben met mijn operatie, maar wel mijn energieniveau beïnvloeden. Ik heb al eerder gekeken naar het aanpassen van mijn voeding, maar ik vind het erg lastig omdat er zoveel verschillende invalshoeken zijn. Welke voeding sluit nu het beste bij mij persoonlijk aan? Hierbij heb ik veel hulp gehad van de begeleidster van de leefstijlbijeenkomst. Zij is erg deskundig, maar blijft heel toegankelijk met een no-nonsense aanpak. Ze zegt waar het op staat en is heel concreet, en dat bevalt me goed. Ze heeft me praktische, simpele tips gegeven waar ik veel aan heb gehad.'

Toch kan de mate van maatwerk in de nabije toekomst nog worden verbeterd, namelijk met big data-benaderingen en AI. Vaak zijn adviezen over leefstijl gebaseerd op grote gerandomiseerde studies waarin relatief homogene groepen mensen met elkaar worden vergeleken. Het is echter maar de vraag of een individuele patiënt precies dezelfde kenmerken en behoeften heeft als de groep mensen uit zo'n studie. AI kan veel fijnmaziger voorspellen wat speciaal voor een specifiek individu werkt. Dat is mogelijk doordat AI heel veel verschillende data van heterogene groepen mensen kan combineren, zoals data over persoonlijke voorkeuren, biologische metingen, psychosociale kenmerken, leefomgeving en gegevens uit gezondheidsapps. Zo kunnen we straks leefstijlondersteuning bieden die in alle opzichten is toegesneden op ieder individu. En doordat het systeem zelflerend is, wint het over tijd aan voorspellende kracht.

## Personaliseren vooral belangrijk voor kwetsbare mensen

We weten dat bij het veranderen van gezondheidsgedrag het opgeheven vingertje niet werkt. Het is belangrijk om systemen te ontwerpen die de autonomie van patiënten en burgers ondersteunen. Bovendien is langzamerhand helder dat een *one size fits all* benadering weinig effectief is. Verschillende mensen in verschillende contexten hebben nu eenmaal verschillende ondersteuning nodig. Zo blijkt uit onderzoek dat mensen met diabetes waarschijnlijk beter een mediterraan dieet of een vetarm dieet kunnen volgen, afhankelijk van de mate van resistentie tegen insuline in hun spieren of in de lever (Blanco-Rojo et al., 2016). En mensen met veel stress lijken anders te reageren op beloningen dan mensen die minder stress ervaren (Porcelli & Delgado, 2017).

Personaliseren lijkt vooral belangrijk voor relatief kwetsbare mensen, zoals mensen met een lage sociaal-economische status. Generiek ingestoken leefstijlinterventies vergroten in de regel gezondheidsverschillen, omdat ze minder passend zijn voor kwetsbare burgers en daardoor minder



aantrekkelijk en minder effectief. Kwetsbare burgers hebben er daardoor naar verhouding weinig profijt van. Samengevat is het leveren van maatwerk in leefstijlondersteuning belangrijk voor autonomie, effectiviteit en het verminderen van gezondheidsverschillen.

## Ervoor waken dat computersysteem altijd ondersteunend is

Als een computersysteem ons straks heel goed lijkt te kennen, is er een gevaar dat we meer op de computer vertrouwen dan op de menselijke blik. Patiënten en zorgverleners mogen niet het gevoel krijgen dat ze zich moeten verantwoorden als ze willen afwijken van de adviezen van een zelflerend AI-systeem. We dienen ervoor te waken dat het systeem altijd ondersteunend is aan de autonomie. Daarnaast is het natuurlijk razend ingewikkeld om zoveel data te verzamelen met respect voor privacy en die ook nog eens in een zinvolle samenhang te brengen (Van Soest et al., 2018). De paradox van technologie openbaart zich hier. In sommige gevallen lijken big data en AI vijanden van de menselijke maat, maar als het gaat om ondersteuning en ordening kan de blik van een computer prachtig maatwerk leveren.

*Sandra van Dijk is gezondheidspsycholoog bij de afdeling Gezondheids-, Medische en Neuropsychologie van de Universiteit Leiden.*

### Referenties

- \* Blanco-Rojo, R., Alcalá-Díaz, J.F., Wopereis, S., Pérez-Martínez, P., Quintana-Navarro, G.M., Marin, C., Ordoñas, J.M., Ommen, B., van, Pérez-Jiménez, F., Delgado-Lista, J., López-Miranda, J. (2016). The insulin resistance phenotype (muscle or liver) interacts with the type of diet to determine changes in disposition index after 2 years of intervention: the CORDIOPREV-DIAB randomised clinical trial. *Diabetologica*. Vol. 59 67-76.
- \* Breeman, L.D., Keesman, M., Atsma, D.E., Chavannes, N.H., Janssen, V., Gemert-Pijnen, L., van, Kemps, H., Kraaij, W., Rauwers, F., Reijnders, T., Scholte Op Reimer, W., Wentzel, J., Kraaijenhagen, R.A., Evers, A.W.M; BENEFIT consortium (2021). A multi-stakeholder approach to eHealth development: Promoting sustained healthy living among cardiovascular patients. *Int J Med Inform*. Vol. 147.
- \* Porcelli, A. J., & Delgado, M.R. (2017). Stress and Decision Making: Effects on Valuation, Learning, and Risk-taking. *Current Opinion in Behavioral Sciences*. Vol. 14 33-39.
- \* Soest J., van, Sun, C., Mussmann, O., Puts, M., Berg B., van de, Malic, A., Oppen, C., van, Towend, D., Dekker, A., Dumontier, M. (2018). Using the Personal Health Train for Automated and Privacy-Preserving Analytics on Vertically Partitioned Data. *Stud Health Technol Inform*. Vol. 247 581-585.
- \* RIVM (2021). Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018. Een gezond vooruitzicht.

Zo kan het ook

# 6. Van topsport naar breedtesport

Maatschappelijke ongelukken voorkomen met de Doorbraakmethode

Eelke Blokker

**Burgers die tussen wal en schip belanden of van het kastje naar de muur gestuurd worden, de kranten staan er vol mee. De Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden maakt het professionals makkelijker om maatwerk te leveren en de kwetsbare burgers te ontzien.**



## Eveline dakloos en haar baby Claire in een pleeggezin?

Eveline (21) heeft in haar nog jonge leven al heel wat te verhapstukken gehad. Ze heeft vanaf haar twaalfde in pleeggezinnen en internaten gewoond. Ze was dan ook blij toen ze achttien werd. Ze verliet het tienerhuis waar ze woonde en heeft sindsdien bij 'vrienden van vrienden' gewoond in verschillende steden. Maar sinds kort is alles anders. Eveline heeft een dochtertje gekregen: Claire. Die is nu drie maanden oud. Dat maakt het onmogelijk om op steeds een andere bank van verschillende vrienden te crashen. Dat betekent dat Eveline snel een eigen woning moet hebben. Ze heeft zich daarom gemeld bij de lokale jeugdhulpverlening en de gemeente. Die hebben voor haar geregeld dat ze een urgentieverklaring kreeg, waarmee ze sneller recht heeft op een sociale huurwoning. Dat was nog niet eenvoudig, want Eveline stond helemaal niet ingeschreven bij de gemeente. Maar ze trof een fanatieke hulpverlener en een welwillende ambtenaar. Eindelijk heb ik eens geluk, dacht Eveline.

Maar aan dat geluk kwam snel een einde toen bleek dat een urgentieverklaring nog niet betekent dat je volgende week al een huis hebt. Dat duurt zes maanden. Eveline moet zien dat ze de komende maanden ergens kan overbruggen met Claire. Maar haar adresjes zijn uitgeput. Bovendien leg je zo'n baby'tje niet zomaar ergens op de bank. Ze legt het voor aan de jeugdhulpverlener van de jeugdbescherming. Die ziet ook de noodzaak, maar heeft geen oplossing. De jeugdhulpverlener bespreekt het verhaal van Eveline met twaalf andere collega's. De uitkomst is overal hetzelfde. Als ze niet in staat is om binnen een maand een eigen plek te vinden in haar overbelaste sociale netwerk staat Eveline echt op straat.

Ze is dan niet alleen thuisloos zonder een vast adres, maar ook echt dakloos. Maar zonder Claire. Want op het moment dat Eveline niet voor een vaste stek voor zichzelf en Claire kan zorgen, wordt Claire (tijdelijk) ondergebracht in een pleeggezin. Dat zou een ramp zijn. Eveline heeft gezworen haar kindje nooit dezelfde ellende aan te doen die zij heeft meegemaakt. Bovendien vinden het wijkteam en jeugdbescherming het helemaal niet nodig om Claire en Eveline van elkaar te scheiden. Ze zien immers dat Eveline goed is voor Claire. Alleen hebben de hulpverleners geen andere oplossing voorhanden dan Claire bij haar moeder weghalen als er geen huis is over vier weken. 'We moeten wel', zeggen ze dan ook.

## De beste oplossing blijkt soms onmogelijk

De hulpverleners realiseren zich dat uithuisplaatsing heel slecht is voor Claire en Eveline. En niet alleen dat. Eén uithuisplaatsing kost de samenleving veertigduizend euro. Maar ze staan met hun rug tegen de muur. Net als Eveline en Claire. Als iemand nu een huis kan regelen voor Eveline en Claire, voor een periode van zes maanden, dan wordt er een boel persoonlijk leed bespaard voor moeder en kind en voor de belastingbetaler tienduizenden euro's. Maar de woningtoewijzing van sociale huurwoningen moet nu eenmaal volgens een bepaald patroon verlopen, anders is het oneerlijk voor anderen. De jeugdbescherming moet nu eenmaal ingrijpen als Claire op straat be-

landt, ze hebben geen andere middelen voorhanden dan het volgen van het protocol. Ondanks het protocol ziet iedereen dat Eveline een uitzondering nodig heeft om voor Claire te kunnen blijven zorgen, wat ze, op haar dakloosheid na, uitstekend kan.

De hulpverleners kunnen niet zomaar even tijdelijk een huis in de vrije sector huren voor Eveline. Of desnoods een hotel. Tachtig euro per dag voor een hotelkamer is in die maanden nog steeds stukken goedkoper dan die geveesde uithuisplaatsing. En het scheelt heel veel verdriet. Maar daarvoor is het wel nodig om Claire en Eveline te behandelen als 'ongelijke gevallen,' die maatwerk nodig hebben.

## Doorbraakmethode® om makkelijker maatwerk te leveren

De Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden (*IPW*) is een beproefde methode waarmee sociale professionals makkelijker onderbouwd maatwerk kunnen leveren in het sociaal domein. De methode zorgt ervoor dat het handelen van professionals achter de voordeur rechtstreeks is te verbinden met de impact van dat handelen op het gebied van kwaliteit van leven en maatschappelijke kosten en baten. Met expliciet oog voor de wet. Zodat maatwerk geen willekeur wordt. En Claire en Eveline dus geholpen kunnen worden op een manier die het beste bij hun situatie past, en de wethouder dat bij wijze van spreken op de markt aan andere inwoners kan uitleggen.

Maatwerkplannen die met de Doorbraakmethode gemaakt worden, bestaan uit grofweg twee onderdelen: 1) het ondersteuningsplan zelf en 2) de maatschappelijke onderbouwing van dat plan. De crux van ieder maatwerkplan is de 'doorbraak'. Een doorbraak gaat vaak gepaard met een belemmering in het systeem. Door die uit de weg te ruimen, kunnen zinvolle stappen richting het perspectief van de inwoner gezet worden. Om te laten zien dat zo'n doorbraak niet alleen een goed idee is voor het individu, maar ook in de ogen van de samenleving verstandig is, wordt ieder plan aan de hand van de 'Waardendriehoek' gewogen. De juridische legitimiteit wordt expliciet getoetst (waarde: legitimiteit), er wordt vastgesteld waarom het plan bijdraagt aan het verbeteren van het leven van de inwoner (waarde: betrokkenheid) en er wordt doorgerekend wat de maatschappelijke kosten en baten van ieder maatwerkplan zijn (waarde: rendement).

## Expliciet voor werken met de menselijke maat

De Doorbraakmethode is een allround pakket van instrumenten en activiteiten voor sociale professionals. Een belangrijk onderdeel van de methode is een digitale leeromgeving waarin zij op een makkelijke manier permanent kunnen leren. Met de Doorbraak-app kunnen frontlijnprofessionals casus voor casus, via steeds dezelfde processtappen, maatwerkplannen en gelegitimeerde uitzonderingen maken. In de app is een dashboard opgenomen waarmee in real time lokaal en landelijk te volgen is wat de maatschappelijke (financiële) impact van dat maatwerk is.

Aanvullend krijgen professionals trainingen, zijn er verschillende manieren van (analoge) ondersteuning ingebed en is er continue monitoring van gebruik, gebruikers en (maatschappelijke) effecten. De Doorbraakmethode vraagt van gemeenten een aantal relatief kleine organisatorische ingrepen om optimaal ontvankelijk te zijn voor maatwerkplannen die met de methode zijn gemaakt. Zoals de introductie van een maatwerkbudget. Ook de meeste Rijksuitvoeringsinstellingen en grote zorgverzekeraars zijn aangehaakt op de methode.

## Beter voor inwoner, professional en gemeentekas

Eenentachtig procent van de inwoners die zijn geholpen met de Doorbraakmethode ervaren een betere kwaliteit van leven en tonen meer zelfwerkzaamheid na een doorbraak (Hogeschool van Amsterdam, 2020). Sociale professionals ervaren meer autonomie, kunnen beter regie voeren en krijgen sneller draagvlak voor integrale oplossingen. Gemeenten hebben met de Doorbraakmethode een werkwijze in handen om navolgbaar en betrouwbaar maatwerk te leveren voor iedere inwoner met een meervoudige ondersteuningsvraag.

Bovendien levert de methode aantoonbaar resultaat voor de gemeentefinanciën; de gemiddelde gevalideerde maatschappelijke opbrengst per maatwerkplan is tot nu toe meer dan twintigduizend euro in het eerste jaar na interventie (EY, 2020). Vooral op het gebied van Wmo en Jeugdwet worden die opbrengsten gescoord.

## Meer professionals voor meer maatwerk graag

De maatschappelijke opbrengst kunnen we groter maken. Meer mensen gelukkiger en een betaalbaarder verzorgingsstaat. Nu is maatwerk nog teveel topsport: beperkt tot een kleine groep superprofessionals binnen de uitvoering en ambtenarij. Pas als maatwerk breedtesport wordt, bereikbaar voor alle sociale professionals, kunnen de maatschappelijke baten werkelijk worden geïncasseerd.

Voor Eveline wist een sociale professional een muizengaatje te vinden zodat zij duurzaam perspectief had in de vorm van een sociale huurwoning die bereikbaar werd, met een woonurgentie. En voor de periode die overbrugd moest worden tijdens het wachten op dat betaalbare huis werd een voor Eveline veel te dure vrijesectorhuis gehuurd met 'regelvrij budget'. Eveline blij en Claire gewoon bij haar moeder, zoals dat hoort. En de samenleving geen onnodige tienduizenden euro's armer.

*Elke Blokker is oprichter van het Instituut voor Publieke Waarden.*

### Referenties

- \* Sociaal Hospitaal: ervaren meerwaarde door deelnemers (2020). Hogeschool van Amsterdam. Downloaden: [www.hva.nl/akmi/gedeelde-content/projecten/projecten-algemeen/sociaal-hospitaal.html](http://www.hva.nl/akmi/gedeelde-content/projecten/projecten-algemeen/sociaal-hospitaal.html)
- \* SOHOS: Finale rapportage (2020). EY Accountants & Adviseurs.



# 7. Stress-sensitief werken is de menselijke maat

Het gemankeerde doenvermogen van de burger ondersteunen

Nadja Jungmann en Tamara Madern

**De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat burgers door chronische stress minder goed worden in toekomst- en doelgericht gedrag. In een poging de menselijke maat te zoeken zijn steeds meer organisaties invulling gaan geven aan stress-sensitief werken.**





## Schulden aanpakken met stress-sensitief werken in Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft een methodische aanpak van stress-sensitief werken ontwikkeld. Het aangrijpingspunt is de aanpak van schulden. Rotterdam beoogt hiermee burgers te voorzien van hulp- en dienstverlening waarin meer oog is voor de menselijke maat.

Met een nulmeting wordt in kaart gebracht in welke mate de verschillende teams daar (al) invulling aan geven. Met belevingssessies, kennismodules en trainingen worden professionals bewust gemaakt van de effecten van chronische stress en opgeleid in stress-sensitief werken. Hiermee wordt voorzien in de menselijke maat: goed luisteren en burgers ondersteunen om vanuit een holistische benadering betekenisvolle doelen te formuleren. De gemeente verschaft professionals die invulling geven aan stress-sensitief werken ondersteunende instrumenten, zoals een assessment op executieve functies, zelfscans in de vorm van een praatplaten (een document met diverse leefgebieden aan de hand waarvan gepraat kan worden met de inwoner) en andere instrumenten om inwoners te ondersteunen bij het omzetten van doelen in concrete plannen.

Om de menselijke maat echt te integreren in de dienstverlening zoekt Rotterdam ook naar manieren om ervaringsdeskundigen een stevige plek te geven bij zowel het ontwikkelen van beleid en processen als bij het opleiden van professionals.

In de afgelopen jaren is er veel wetenschappelijke kennis beschikbaar gekomen over de impact van chronische stress op gedrag. Mede dankzij de neurowetenschappen is in het sociaal domein het besef geland dat chronische stress eraan bijdraagt dat burgers minder goed worden in toekomst- en doelgericht gedrag. Wie te maken heeft met armoede, huiselijk geweld, een vechtscheiding of gezondheidsproblemen gaat vaak bij de dag leven, heeft meer moeite om in actie te komen, door te zetten en emoties en verlangens te reguleren (Babcock, 2014). Dit is een schrijnende constatering want in de beleidsontwikkeling werd er de afgelopen jaren juist steeds meer van burgers gevraagd.

Al sinds de jaren negentig vraagt de overheid steeds vaker van burgers dat zij risico's dragen, initiatief nemen, regie voeren en het eigen netwerk aanspreken bij calamiteiten (Veldheer Jonker, Van Noije, & Vrooman, 2012). Burgers en de professionals die hen bijstaan, zijn klem komen te zitten tussen eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid en de rauwe werkelijkheid van de neurowetenschappen dat deze zaken nou juist steeds minder ter beschikking staan. Burgers die onvoldoende solliciteren, stukken niet op tijd inleveren of afspraken missen, krijgen al snel het etiket van een 'niet-willer' in plaats van het vaak veel beter passende etiket van een 'niet-lukker'.

## Zes bouwstenen gericht op de menselijke maat

In een poging de menselijke maat te zoeken zijn steeds meer organisaties invulling gaan geven aan wat stress-sensitief werken is gaan heten. Het is een bejegeningwijze die haar wortels heeft in Amerikaanse programma's zoals GDPR/R, GOAL4IT!, New Haven MOMS en Mobility Mentoring (Derr & Joyce, 2020). De gemeenschappelijke deler in deze programma's en haar Nederlandse evenknieën is het besef dat doenvermogen ongelijk is verdeeld en chronische stress daar ook nog eens een flinke wissel op trekt. Stress-sensitief werken daagt organisaties en professionals uit om de ondersteuning te geven die een individuele burger nodig heeft en kent deze zes bouwstenen (Jungmann, Wesdorp & Madern, 2020a):

### 1. Instrumenten gericht op doelbereiking

Veel stress-sensitieve programma's voorzien in praatplaten die burgers uitnodigen tot een holistische analyse van de eigen situatie. Burgers worden uitgenodigd en geprikkeld om op basis van een holistische analyse zelfgekozen en betekenisvolle doelen te stellen.

### 2. Incentives

Met name in de fase waarin van de burger veel inspanningen en concessies gevraagd worden die op dat moment nog niets of weinig opleveren, worden er vaak incentives ingezet. Denk bijvoorbeeld aan de belofte van een bioscoopbon voor twee voor een jongere met schulden als hij geen sessie mist van de budgetcursus.

### 3. Coaching op executieve functies

Om het doenvermogen te versterken starten veel stress-sensitieve programma's met een assessment op executieve functies. Door in beeld te brengen waar zwakten en sterkten zitten in het executief functioneren kunnen professionals de ondersteuning bieden die nodig is om doelen te bereiken zonder dat zij van alles overnemen.

### 4. Psycho-educatie

In aanvulling op de incentives voorzien veel aanpakken ook in psycho-educatie. Door burgers voor te lichten over de impact van chronische stress op functioneren en gezondheid begrijpen ze de eigen dynamiek beter en kan de bereidheid vergroot worden om (coping) strategieën toe te passen.

### 5. Empathische en stimulerende communicatie

Bij de inzet van instrumenten, incentives, coaching en psycho-educatie leeft een sterk besef dat de kwaliteit van de gespreksvoering en schriftelijke en online communicatie ertoe doet. Als mensen bij de dag leven en als gevolg van de chronische stress al snel denken dat professionals en instanties tegen hen zijn, dan is het cruciaal dat bijvoorbeeld de brieven niet alleen op B1-niveau zijn geformuleerd maar ook dat zij empathisch en ontlokkend zijn. Datzelfde geldt voor de gesprekken.

### 6. Inrichting van ontmoetingsruimten

Stress-sensitief werken richt zich op het geheel van de dienstverlening. Dus naast de samenwerkingsrelatie ook op bijvoorbeeld de inrichting van ontmoetingsruimten. Niet langer zaken zoals veiligheid van de uitvoerende professionals centraal stellen (hoge balies, lage tl-bakken), maar een balans zoeken die veiligheid en waarden zoals gastvrijheid, klantvriendelijkheid, privacy waarborgt, zodat agressie kan worden teruggedrongen en de kans groter is dat burgers open zijn over hun worstelingen en opgaven.

Stress-sensitief werken vindt haar weg naar steeds meer organisaties. Het wordt inmiddels ingezet door tal van wijkteams maar ook door schuldhulpverlening, bij re-integratie, maatschappelijke opvang, woningcorporaties, tienermoederprojecten en vrijwilligersorganisaties. Het is een invulling van de menselijke maat. De gesprekken en coaching zijn erop gericht om burgers te ondersteunen bij het stellen van eigen wezenlijke en betekenisvolle doelen. Daarmee geeft deze manier van werken invulling aan de eerste laag van de menselijke maat, te weten goed luisteren. Ook de tweede laag van het breed kijken is te herkennen in het stress-sensitief werken. De instrumenten geven bijvoorbeeld invulling aan de door Canoy en Van Dijk genoemde zelfscan (Van Dijk & Canoy, 2021).

## Van transacties naar transformatie

Publieke dienstverlening voorziet doorgaans in losse transacties in losse trajecten: een sollicitatietraining in het kader van de re-integratie, budgetcoaching in het kader van schuldhulpverlening of een inlooppiddag in het buurtcentrum om eenzaamheid tegen te gaan. Losse transacties schuren met stress-sensitief werken dat uitnodigt tot een op transformatie gerichte ondersteuning: het oplossen van schulden of het leiden naar werk zijn geen op zichzelf staande doelen, en budgetcoaching en een sollicitatietraining geen losse transacties. Het zijn elementen in een proces van transformatie waarin het oplossen van schulden of het naar werk leiden met elkaar samenhangende middelen zijn om burgers te voorzien van bestaanszekerheid en stabiliteit.

## Het is een realistische benadering van onrealistische doelen

Het stress-sensitieve werken is nog volop in ontwikkeling. Met name in de VS zijn er onderzoeken beschikbaar die wijzen op verbeterde doelbereiking door burgers en minder uitval. In onder meer een onderzoek in de staat Washington werd in dit kader ook gevonden dat burgers dankzij de begeleiding vaker geloven dat ze niet zullen terugvallen (Washington State, 2019). In Nederland zijn enkele eerste indicatieve onderzoeken verricht. Zo blijkt uit een eerste beperkt onderzoek naar psycho-educatie dat professionals en cliënten de inzet daarvan positief waarderen (Jungmann et al., 2020b) en geven ouders die ontvangen worden in een aangepaste spreekkamer bij de jeugdgezondheidszorg in Utrecht eveneens een positieve waardering (Tonnon & Jungmann, 2020).

Stress-sensitief werken is een poging om burgers te ondersteunen bij het bereiken van de vaak onrealistische doelen en verwachtingen die de overheid van hen heeft. Het is een realistische benadering die het vaak wat gemankeerde doenvermogen van de burger als uitgangspunt neemt. Stress-sensitief werken is op de korte termijn gericht op meer burgers ondersteunen om sneller en vaker hun sociale en financiële problemen aan te pakken. Op de lange termijn heeft het ook de ambitie om beter in beeld te brengen hoe groot het gat is tussen de verwachtingen van de overheid en de mogelijkheden van burgers om op basis daarvan ook beleid en wetgeving te beïnvloeden.

*Nadja Jungmann en Tamara Madern zijn respectievelijk lector Schulden en Incasso en lector Schuldpreventie en Vroegsignalering bij het Kenniscentrum voor sociale innovatie aan de Hogeschool Utrecht.*

## Referenties

- \* Babcock, B. (2014). *Using brainscience to create new pathways out of poverty*. Boston, MA: Crittenton Women's Union.
- \* Derr & Joyce (2020). *Options for Building Coaching Practices into TANF Programs: A Comparison of Five Models*. Washington DC: Mathematica.
- \* Dijk, S., van, Canoy, M. (2021). *De menselijke maat nader beschouwd*. Downloaden: [www.socialevraagstukken.nl/de-menselijke-maat-in-perspectief/](http://www.socialevraagstukken.nl/de-menselijke-maat-in-perspectief/)
- \* Jungmann, N., Wesdorp, P., & Madern, T. (2020a). *Stress-sensitief werken in het sociale domein. Inzichten en praktische handvatten voor hulp en dienstverleners*. Nieuwegein: Bohn, Stafleu, Van Loghum.
- \* Jungmann, N., Tonnon, S., Meulen, B., van der, Dam, J. ten, Koopman-Visser, P., & Visscher, A. (2020b). *Psycho-educatie bij de aanpak van financiële problemen*. Utrecht/Zwolle: Hogeschool Utrecht/Hogeschool Windesheim.
- \* Tonnon, S., & Jungmann, N. (2020). *De impact van inrichting. Eerste verkenning van aandacht voor de inrichting van spreekkamers in Utrecht*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- \* Veldheer, V. Jonker, J-J., Noije, L., van, & Vrooman, C. (2012). *Een beroep op de burger. Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- \* Washington State (2019). *Mobility Mentoring® outcomes report 2017–2018*. Olympia, Washington State: Department of Children, Youth, and Families.

# 8. Van Overleven naar Leven

Voor huishoudens die vastlopen en instanties niet meer vertrouwen

Catelijne Akkermans

**Sommige huishoudens lopen vast op meerdere levensgebieden en wantrouwen officiële instanties. Amsterdamse buurtteams werken met een aanpak die juist voor hen bedoeld is. Essentieel: veldwerkers en ervaringsdeskundigen trekken gelijkwaardig met elkaar op en sluiten aan bij wat een huishouden zelf belangrijk vindt.**



## Tandem weet van wanten

Van Overleven naar Leven (VONL) is een nieuwe aanpak voor gezinnen met verschillende problemen. Neem bijvoorbeeld A. en zijn gezin. A. werkt in wisselende diensten. Hij is getrouwd, heeft twee jonge kinderen, en schulden. Zijn chronische ziekte bemoeilijkt bewegen. Een dreigende huisuitzetting werd met hulp van zijn werkgever voorkomen. Ook trof hij regelingen met andere schuldeisers, maar het lukt niet om alle ballen in de lucht te houden. Eerder klopte A. aan bij de reguliere schuldhulpverlening. Maar omdat hij bij een aantal afspraken verstek liet gaan, werd zijn dossier gesloten. De reden dat hij niet verscheen? Hij moest invallen voor een zieke collega. Werk komt voor hem op de eerste plaats.

Allereerst legt een tandem van een ervaringswerker en een veldwerker contact met een deurwaarder en voorkomt zo inbeslagname van de auto. Nu kan A. blijven werken. De tandem maakt in twee ochtenden de administratie op orde. Het contact is een tijdlang intensief: via de mail, Whatsapp of telefonisch. Vaste afspraken zijn niet handig in verband met A.'s wisselende werktijden. De digitale communicatie verloopt soepel. Er is bij VONL altijd wel iemand bereikbaar en ze handelen snel. Dit neemt veel stress weg bij A. Na twee maanden stelt het team voor om in budgetbeheer te gaan. Eerst is A. erg terughoudend om de financiën uit handen te geven. Zodra hij toch akkoord gaat, wordt het met spoed opgestart dankzij de korte lijntjes tussen tandem en budgetbeheer. Binnen twee weken is het geregeld. Het gezin ontvangt 105 euro leefgeld per week.

A. woont met zijn gezin op een veel te kleine bovenwoning. Hij kan moeilijk traplopen en is al eens een keer met een kind van de trap gevallen. De tandem vraagt een verhuiskostenvergoeding (via de WMO) aan op medische gronden. Op grond hiervan krijgt A. een hogere status van urgentie. Na bijna anderhalf jaar krijgt zijn gezin een grotere sociale huurwoning op de begane grond aangeboden. Ook wordt de aanvraag voor toelating tot een schuldenregeling goedgekeurd.

Het resultaat? Een huisuitzetting en beslaglegging op zijn auto zijn voorkomen. Hij heeft zijn baan weten te behouden en ook zijn vrouw vond werk. De stress en gezondheidsklachten zijn bij A. niet helemaal verdwenen, maar er is veel ten goede gekeerd. Hij heeft nu een geschikte woning. De schuldregeling kan van start.

## Weer grip op eigen leven leren krijgen

Van Overleven naar Leven is een werkwijze die na een tijdje proefdraaien inmiddels is opgenomen in de Amsterdamse buurtteams. De aanpak is bedoeld voor huishoudens die vastlopen op meerdere levensgebieden en die officiële instanties vaak wantrouwen. Onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam van het lectoraat Armoede Interventies beschreven het project en laten zien hoe deze in de praktijk vorm krijgt (Akkermans & Räkera, 2021). Zij laten zien dat de ondersteuning aan gezinnen bij het oplossen van hun problemen op de volgende vier punten rust:



1. De financiële situatie stabiliseren en waar mogelijk verbeteren;
2. Urgente problemen op andere leefgebieden op orde brengen;
3. Deelnemers de regie leren voeren over hun financiële situatie, waar nodig in combinatie met een vorm van langdurige ondersteuning;
4. Aan deelnemers leren met hun problemen om te gaan en ervoor zorgen dat ze weten waar zij ondersteuning kunnen vragen.

Als dit lukt, krijgen deelnemers meer ruimte in hun hoofd en meer vertrouwen in zichzelf en instanties, waardoor zij (weer) grip op hun leven krijgen. VONL werkt outreachend, in tandems van een ervaringswerker en een veldwerker, en met een sterke nadruk op presentie zoals beschreven in de presentietheorie, dat wil zeggen, het begint met contact leggen, vertrouwen winnen en een band opbouwen (Baart, 2001). De werkwijze is niet heel minutieus vastgelegd in vastomlijnde procedures, omdat deze voor elk gezin anders zijn.

Essentieel is dat veldwerkers en ervaringsdeskundigen in gelijkwaardigheid optrekken en dat zij werken vanuit de doelen van het gezin zelf, vraaggericht en integraal. Ervaringsdeskundigen slaan een brug tussen de gezinnen en de (reguliere) hulpverlening. Juist vanwege deze brugfunctie is het belangrijk dat de ervaringswerkers voor langere tijd én betaald verbonden zijn aan VONL.

## Aansluiten bij belevingswereld van een gezin

Deze maatwerkbenadering doet recht aan de weerbaarheid en complexiteit van de problemen waarmee de gezinnen kampen. De ondersteuning richt zich op de wensen en behoeften van de gezinnen, maar verliest urgente problemen niet uit het oog. Wanneer een situatie onveilig wordt, er een huisuitzetting dreigt of als een gezin aangeeft echt niet meer verder te kunnen, dan zijn de professionals wél sturend en proactief. De praktijk laat zien dat zij op het gebied van financiën regelmatig zaken overnemen. Ze gaan dan aan de slag om stress en geldzorgen te verminderen.

Daar waar mogelijk worden de gezinnen gestimuleerd om zelf stappen te zetten. Ook al zijn deze soms klein, als er succes geboekt wordt, groeit het gevoel van controle. Samenwerking tussen het gezin en de professionals is belangrijk: samen naar een afspraak bij instanties, samen nadenken over de volgende stap. Na verloop van tijd komt de regie steeds meer bij het gezin te liggen. Dat wil niet zeggen dat gezinnen uiteindelijk alles zelf moeten kunnen, maar wel dat zij zelf doen wat binnen hun mogelijkheden ligt, en ondersteuning weten te vragen wanneer zij dat nodig hebben.

## Grote winst: financieel en kwaliteit van leven

Dat je met meer tijd ook meer bereikt, zal niemand verbazen. Dat dit meer geld kost, wekt ook geen verbazing. De grote vraag is of het maatschappelijk gezien wel een goede uitgave van overheidsgeld is. Michiel de Nooij (2021) maakte een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) volgens de daarvoor geldende richtlijnen. In een MKBA worden kosten en baten van een project vergeleken met de situatie zonder dat project (het nul-alternatief). Uit De Nooij's MKBA blijkt dat elke geïnvesteerde euro in de VONL-aanpak ruim een euro en negentig cent oplevert in vermeden kosten elders en maatschappelijke baten. Vaak zijn de echte kosten minder hoog dan ze lijken: nu veel tijd investeren, scheelt later een steeds terugkerende zorgvraag. Juist bij deze gezinnen waar veel tijd aan besteed moet worden, is de winst van het doorbreken van de impasse groot. De conclusie van de MKBA is dan ook: een aanpak als VONL is welvaartsverhogend en dus ook vanuit economisch oogpunt zinvol.

De hogeschoolonderzoekers concluderen op basis van interviews met de deelnemers dat de kwaliteit van hun leven sterk is verbeterd. Ze ervaren veel minder stress. Hoewel deelnemers vaak nog altijd weinig geld overhouden, kunnen zij (min of meer) rondkomen en is er meer overzicht en stabiliteit. Het blijft soms lastig en extra's, zoals vakanties of leuke dingen doen, zitten er niet in, en er is nog steeds financiële stress. Ook kunnen de meeste gezinnen nog wel verbetering boeken op het gebied van psychische gezondheid en vrije tijd. Al met al duidt de toegenomen algemene kwaliteit van leven er wel op dat de deelnemers er vertrouwen in hebben dat zij in de toekomst ook deze problemen uiteindelijk het hoofd kunnen bieden.

*Catelijne Akkermans is praktijkonderzoeker en verbonden aan Stichting Eropaf!.*

## **Referenties**

- \* Akkermans C. en Räkens, M. red. (2021). *Van overleven naar leven. Grip op het leven voor gezinnen met complexe problemen*. Amsterdam: SEZOVONL. Te downloaden op [www.sezo.nl/vonl](http://www.sezo.nl/vonl)
- \* Baart, A. J.(2001). *Een theorie van de presentie*. Utrecht: Lemma.
- \* Nooij, M., de (2021). *Maatschappelijke kosten-batenanalyse van Overleven naar Leven*. Amsterdam: Michiel de Nooij Economisch Onderzoek en Advies, in opdracht van de Gemeente Amsterdam/Stadsdeel Nieuw West.

# 9. Je kan geen oogdruppels toedienen vanaf de tweede etage

## Wijkteams en hun worsteling met maatwerk

Radboud Engbersen

**Na de decentralisatie van taken in het sociaal domein hebben de meeste gemeenten in 2015 wijkteams ingericht. Ze moeten cliënten op maat bedienen. De praktijk blijft helaas op veel plaatsen achter bij de beleidsidealen. Hoe komt het dat wijkteamleden er toch niet in slagen adequaat maatwerk te leveren?**



Om die vraag te beantwoorden stapte Movisie de leefwereld van wijkteamleden in. Onderzoekers schaduwden een jaar lang acht teamleden van vijf verschillende wijkteams uit drie verschillende gemeenten (Engbersen, Verweij, Buizer, Vries, & Arum, 2021). Ze waren aanwezig bij hun teambesprekingen, casus-overleggen, huisbezoeken en trainingen, gingen met ze naar partnerorganisaties en verkenden samen de wijk op de fiets. Kenmerkend aan dit 'shadowing' is dat de onderzoeker niet alleen meeloopt en registreert, maar meelopend reflecteert op zijn waarnemingen en deze direct deelt.

'Zag ik nu goed dat je ... ?' (verduidelijking). 'Klopt het dat je ....?' (interpretatie van situaties). 'Gebeurt zo iets nu vaker?' (mogelijkheden tot generalisatie). 'Hoe stel je je hierin op?' (professionele houding). Zo wordt helder wat wijkteamleden belemmert én wat helpt bij het leveren van maatwerk.

### **Maria voelt de druk van haar team om de casus af te sluiten**

Een van de cliënten van Maria is een alleenstaande vrouw met een tragisch leven van seksueel misbruik en verslaving. Ze financiert haar verslaving met prostitutie. Dat zorgt voor overlast in de straat. Als ik met Maria bij haar op huisbezoek ga, heeft ze wat schoonmaakmiddelen voor haar meegenomen. Soms neemt ze ook eten voor de kat mee ('Die kan er ook niks aan doen'), daar is een officieel budget voor, maar omdat dat haar 'teveel gedoe' is betaalt ze het af en toe uit eigen zak. De cliënt woont in een corporatiewoning die ze dreigt te verspelen bij voortdurende overlast. Maria vertelt dat ik moet oppassen haar alleen als passief slachtoffer te zien, ze is in staat instanties te bespelen.

Maria heeft met haar een vertrouwensrelatie opgebouwd, evenals met de verantwoordelijke corporatiemedewerker. Het is gelukt de cliënt onder medebewind te plaatsen. Nu probeert ze haar te motiveren richting een detox-instelling of ambulante woonbegeleiding. Ze voelt de druk van het team om de casus af te sluiten. Daar heeft ze moeite mee omdat ze bang is dat alle geboekte winst snel verspeeld zal worden, zeker omdat er wachtlijsten zijn voor de instellingen waar ze de cliënt naar toe zou willen leiden. Korte tijd later hoor ik dat Maria weggegaan is bij het wijkteam en vraag ik me af hoe het met de bewuste cliënt verder is gegaan.

*Uit: Engbersen et al., 2021.*

### **De duivel zit bij maatwerk in de details**

De wijkteams zijn er gekomen vanuit het besef dat je geen oogdruppels kunt toedienen vanaf de tweede etage. Dat is ook de ratio achter alle decentralisaties. De gemeenten bezitten de 'genius of place', kennen hun wijken. In die wijk of buurt is de meest relevante en actuele lokale kennis aanwezig.

Er zijn alleen maar gevallen, per geval moet je het bekijken. Wijkteamwerk is ook contact- én precisiewerk. Op afstand kan je niet een adequate diagnose stellen, zeker niet bij ingewikkelde gevallen, en wijkteamleden hebben in toenemende mate te maken met ingewikkelde gevallen door processen van vergrijzing, extramuralisering, individualisering en superdiversiteit. Veel cliënten kampen met fysieke beperkingen en hebben een geringe actieradius. Met hun kleine wereld moeten ze het doen.

Wijkteamleden hebben steeds vaker te maken hebben met cliënten met meervoudige problematiek. Wat te doen bij een cliënt met wie van alles aan de hand is? Daarom is er binnen wijkteams veel casusoverleg, wordt er bij huisbezoek gewerkt met het 'vier-ogen-principe' en worden wijkteamleden gestimuleerd om gebruik te maken van collega's met andere expertise. De duivel zit in de details. Alle informatie is belangrijk om tot een adequate interpretatie van de situatie te komen en om vervolgens een plan op maat te kunnen maken. Daarom is het cruciaal dat wijkteams dicht op hun cliënten zijn georganiseerd.

## Er valt nog veel te verbeteren

Het lukt vaak niet met dat maatwerk, hebben we meelopend kunnen vaststellen. Het wijkteamwerk heeft professionals dicht bij de cliënt gebracht. Ze maken contact met cliënten, zien scherp wat er aan de hand is, maar kunnen vervolgens niet de juiste remedies aanreiken, omdat de omvang van de caseload hen daarin belemmert. Ze kunnen maar beperkte tijd met hun cliënten oplopen, want de casus dient binnen een bepaalde periode afgesloten te worden. Omdat veel cliënten met meervoudige problematiek kampen is dat vaak onmogelijk.

Beleidsconcepties als het stimuleren van zelfredzaamheid, ervaren ze ook als een belemmerende factor. Veel van hun cliënten staan er alleen voor, ontberen een eigen sociaal netwerk. Wijkteamleden staan voor de keuze de casus af te schalen (naar vrijwillig initiatief en welzijnsorganisaties) dan wel op te schalen (specialistische tweedelijnszorg). Vervolgens blijken er wachtlijsten te bestaan, geven medewerkers van partnerorganisaties niet thuis en missen ze contacten in het wijknetwerk.

Het eigen team wijzigt daarbij voortdurende van samenstelling. Wijkteamwerk is ervaringswerk. Feedback van ervaren krachten is essentieel. Vertrekken die, dan verzwakt het team. Bovendien: maatwerk is gebaat bij relationele continuïteit. Cliënten hebben baat bij vertrouwde gezichten. Door personele wisselingen staat die continuïteit permanent onder druk.

Wijkteams zijn in de basis een goed idee, maar de maatschappelijke baten kunnen verhoogd worden. Dat kan door minder te focussen op doorgeschoten zelfredzaamheid en snelle personeelwisselingen terug te dringen. Versimpel ook het labyrintische speelveld waarbinnen de teams werken – te veel 'winkels'. En het zou vooral erg helpen de teams de tijd te gunnen als de context daar aanleiding toe geeft. Geef ze tijd voor ingewikkelde gevallen én tijd om werkrelaties met partnerorganisaties op te bouwen. Goedkoop is duurkoop bij kwetsbare burgers.

*Radboud Engbersen is socioloog en expert sociaal domein bij Movisie.*

## Referenties

- \* Engbersen, R., Verweij, S., Buizer, D., Vries, S. de, & Arum, S. van (2021). *Blik op het werk van José, Mehmet en andere wijkteamleden. Wat belemmert en helpt wijkteams?* Utrecht: Movisie.



# 10. Zo gaat de Sociale Verzekeringsbank paarse krokodillen te lijf

## Interview met bestuurder Coen van de Louw

Marcel Canoy en Sandra van Dijk

**De Sociale Verzekeringsbank werkt met een innovatieve manier om knelpunten voor de menselijke maat aan te pakken. Een voorbeeld is Garage de Bedoeling. Uiteenlopende medewerkers van binnen en buiten tackelen in overalls op onorthodoxe wijze een probleem. Coen van de Louw van de raad van bestuur: 'Er loert altijd een gevaar dat je voor Sinterklaas gaat spelen.'**





Coen van de Louw is lid van de raad van bestuur van de Sociale Verzekeringsbank (SVB). We spreken hem op een vrijdagochtend in een kantoortuin in Amstelveen. De menselijke maat begon voor hem al bij het reduceren van privileges van de raad van bestuur zelf. Voor hem geen grote parkeerplek, hoogpolig tapijt of een balzaal als kantoor. Het enige dat deze plek onderscheidt van een reguliere kantoortuin is de foto van zijn opa aan de muur. De menselijke maat begint en eindigt bij voorbeeldgedrag.

We komen eigenlijk langs om over Garage de Bedoeling te praten, de multidisciplinaire paarse krokodillensloper van de SVB. Tijdens het gesprek wordt de discussie veel breder getrokken.

## De SVB en de menselijke maat

Het al jaren slepende drama met het Persoonsgebonden Budget (PGB) was de trigger die bij de SVB wat knoppen heeft doen omzetten. Toenmalig staatssecretaris Martin van Rijn mocht tientallen malen in de Kamer opdraven om uit te leggen waarom de SVB er maar niet in slaagde haar zaken op orde te krijgen.

De SVB was door standaardisatie en automatisering een prototype van Mintzbergs machinebureaucratie geworden, waar protocollen en computers de menselijke maat de baas zijn. Er moest wat gebeuren. Van de Louw: 'Negentig procent van de uitvoering is gewoon routinewerk waar de protocollen prima voor zijn. Het gaat erom de tien procent op te sporen waarbij je de menselijke maat moet hanteren. Om dit te bereiken moet je medewerkers in de uitvoering motiveren en stimuleren om maatwerk te bieden in plaats van hen daarop af te rekenen. Daar zijn we na de PGB-situatie mee begonnen. Het lukt aardig, maar niet altijd. Soms horen we verhalen van mensen die van hun leidinggevendenden op hun kop krijgen omdat de tijd die besteed is aan één persoon ten koste ging van zes andere mensen die moesten wachten. Het blijkt soms moeilijk te zijn de maatschappelijke winst van maatwerk op de werkvloer te laten doorvoelen.'

## Hoe doen ze het?

De menselijke maat begint met visie. Maar die visie moet wel handen en voeten krijgen. Garage de Bedoeling is één van de manieren om maatwerk concreet te maken, het is een van de tools in de gereedschapskist van de vakmensen van de SVB. Collega's van diverse onderdelen van de SVB, alsook – indien nodig – mensen van buiten of iemand van de klantenadviesraad, ketenpartners of de vakbond gaan gehuld in heuse overalls in een garage zitten om samen een paarse krokodil te slachten. Gezamenlijk bespreken ze een individueel probleem en de mogelijke oplossingen. Door de setting met autobanden en overalls verdwijnen schotten en hiërarchieën spontaan en komt de menselijke maat vanzelf bovendrijven. Het probleem is de auto en de monteurs moet hem repareren, waardoor het team op een natuurlijke manier in de oplosmodus komt. De eigenaar van het probleem (de auto) kan een collega van de werkvloer zijn of iemand van een andere organisatie. Garage de Bedoeling wordt ingezet als iemand professionele buikpijn krijgt van een casus en de oplossing niet via reguliere kanalen gevonden kan worden.

Nieuwsgierig geworden door een filmpje op de website willen we meer te weten komen. De Garage wordt vooral ingezet als uit individuele gevallen grote problemen ontstaan, dat wil zeggen, problemen die eigenlijk niet over een individueel geval gaan, maar waarbij de casus een systeemfout blootlegt en vaak aanpassing van wet- en regelgeving nodig is.

Zo komen wij te weten dat de SVB in de Garage ervoor heeft gezorgd dat ouderen boven de vijftenzestig die wel samen zijn, maar gescheiden wonen (latrelaties) niet gekort worden op hun AOW. Dat was een hoofdpijndossier omdat de SVB in de media werd weggezet als tandenborstelteller die impertinente vragen aan onschuldige ouderen stelde.

Dit voorbeeld wordt als succes gezien, omdat het binnen een jaar tot een wetwijziging leidde. De 'tweedakenregeling' legt ook bloot dat werken met de menselijke maat helemaal niet zo simpel is. En dan hebben we het nog niet over het feit dat de wetgever er doorgaans aanzienlijk langer over doet om wet- en regelgeving aan te passen, waardoor het momentum en de energie verdwijnen bij de medewerkers die het probleem hebben aangekaart.

## Wat levert het op?

Je zou Garage de Bedoeling kunnen zien als een relatief vroege stap in de leercyclus. Als maatwerk nog niet vanzelf gaat, is de kunstmatige setting behulpzaam om mensen bewust te maken van de kracht van multidisciplinair denken en maatwerk. De volgende stap in de leercurve is om dit proces vanzelf te laten verlopen.

De Garage is inmiddels een onderdeel geworden van de cultuur bij de SVB. 'De Garage passen we minder toe, juist omdat het nu vanzelf gaat', zegt Van de Louw. Daar komt geen overall aan te pas. Ook worden de lijnmanagers aangemoedigd om hun afdelingen niet als kostencentra te runnen, want dat is dood in de pot voor maatwerk. En HRM blaast zijn partij mee door prestatie-indicatoren meer op waarde te enten dan op efficiëntie. Alles draait om cultuur, niet alleen bij de mensen op de werkvloer, maar vooral bij het lijnmanagement dat vaak is opgevoed met efficiëntie-denken, rechtmatigheid en simpele prestatie-indicatoren, ook bij de SVB.

Het levert ook op dat de huidige bewindspersonen – anders dan Martin van Rijn – de Kamer niet plat hoeven te lopen om niet uitlegbare dingen uit te leggen. Sterker nog, de SVB heeft prijzen in de wacht gesleept met hun maatwerkplannen.

## Waar schuurt het?

Van de Louw legt uit hoe maatwerk door het hele gebouw trekt. En soms ook schuurt. Betrouwbaarheid, menselijkheid en voortvarendheid zijn de sleutelwoorden voor de SVB, die met elkaar kunnen botsen. Dat dilemma zien we bijvoorbeeld bij de tweedakenregeling. Zo zijn er collega's die dit helemaal geen succes vinden. Want waarom is het eerlijk of menselijk om mensen te bevoordelen die de facto aardig wat kosten kunnen delen. De menselijke maat kan botsen met rechtmatigheid. En verschillende mensen kunnen verschillende invullingen geven aan het begrip rechtmatigheid. Maar alles afwegende is de tweedakenregeling toch een verbetering omdat ouderen niet langer hoeven te vrezen een relatie te beginnen.

Coen van de Louw zit er niet mee dat dilemma's ontstaan. 'De menselijke maat betekent niet iedereen tevredenstellen. Door de dialoog aan te gaan intern, extern en met betrokkenen, los je wel eens een probleem daadwerkelijk op, maar vaker laat je zien waar het schuurt. Dat is ook veel waard want daardoor kun je beslissingen nemen die niet alleen inhoudelijk beter zijn, maar ook gedragen worden door medewerkers en burgers.'

De Garage laat zien dat er keuzes zijn en wat de gevolgen daarvan zijn. Je kunt de motor van een auto opvoeren zodat hij sneller gaat, maar hij wordt daardoor wel onveiliger en slechter voor het milieu.

De menselijke maat kan botsen met rechtmatigheid. Als protocollen en rechtmatigheidsdenken worden verabsoluteerd, verdwijnt de menselijke maat uit zicht. Het is zaak de juiste balans te vinden. Dat kan ook betekenen dat je de menselijke maat hebt gewogen, maar toch besluit de burger niet zijn zin te geven. 'Er loert altijd een risico bij Garages dat je voor Sinterklaas gaat spelen, want uiteindelijk kun je je euro maar één keer uitgeven en kunnen andere burgers of de belastingbetaler de dupe worden als je iemand bevoordeelt. Daar moeten we scherp op blijven', aldus Van de Louw.

*Marcel Canoy is hoogleraar gezondheidseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Sandra van Dijk is sociaal psycholoog bij de afdeling Gezondheids-, Medische en Neuropsychologie van de Universiteit Leiden.*

Buiten de  
lijntjes kleuren

# 11. Doe de Dinges!

## Het verenigen van maat en werk

Duco Bannink en Hans Bosselaar

**Beleidsuitvoering gaat nog wel eens mis. We zagen het bij de toeslagenaffaire, we zien het in de jeugdzorg en we zien het op andere plekken. De redenen voor dat mislopen zijn niet altijd hetzelfde. We kijken hiervoor naar het concept maatwerk.**



## Maat opnemen en aanpak ontwerpen

Bij een werkloze (maat) jongere (maat) met schuldproblemen (maat) en een drugsverslaving (maat), doet het ertoe wie de maat opneemt en de bijpassende aanpak ontwerpt (werk). De schuldhulpverlener zal er mogelijk voor kiezen om zo snel mogelijk met schuldeisers om de tafel te gaan om schuldsanering op te starten, terwijl de jongerenwerker weet dat schulden zullen blijven ontstaan als de verslaving niet wordt aangepakt. De participatie-hulpverlener zal wellicht op scholing willen inzetten zodat de jongere betere kansen heeft.

Alle hulpverleners doen ander werk en nemen daarom een andere maat. Als de aanpakken elkaar versterken is er niet zoveel aan de hand, dan worden de maatwerkers het wel eens. Maar als dat niet zo is? Waar begin je dan?

Maatwerk is een woord dat bestaat uit twee delen, 'maat' en 'werk'. Maat gaat om kijken wat er met iemand aan de hand is, of neutraler, wat de kenmerken van een persoon zijn; werk gaat om wat je op basis van die kenmerken samen met die persoon kan of zou moeten doen. Maat vereist een goede blik op de persoon. Werk vereist een idee over de aanpak die na het nemen van de maat zou kunnen volgen. Het nemen van de maat is de taak van de professional. Het idee over wat er na het nemen van de maat moet gebeuren is dat van de beleidsmaker, al dan niet gesteund door wetenschappelijk bewijs (evidence). En, anders dan in de kleermakerij, is het opnemen van de maat een ingewikkelde aangelegenheid waarover de verschillende betrokken professionals onderling behoorlijk van mening kunnen verschillen. Met alle consequenties voor de keuze van de geëigende aanpak (het werk) van dien.

Bij de Toeslag Kinderopvang was de maat volledig voorgeschreven: het systeem schreef op basis van enkele (dubieuze) kenmerken voor hoe de maat moest worden genomen en welk werk hieruit voort diende te vloeien. Terwijl de feitelijke maat en het voorgeschreven werk bij de meeste gezinnen niet op elkaar pasten, konden de beleidsuitvoerders niks doen. Ze moesten de regels uitvoeren. Wie zich hiertegen verzette had een probleem met de beleidsmakers binnen de organisatie, die de maatvoering niet aan haar professionals over wilde laten.

Bij de jeugdzorg doet zich een ander probleem voor wat betreft maat en werk. Hier is het werk te zwak gedefinieerd: neem de maat en verzin maar een passende aanpak. Maar wat past er dan? Wat is het werk dat we moeten doen? En als je niet weet welk werk je moet doen, welke maat moet je dan eigenlijk nemen? Doen wat nodig is, is dan niet het antwoord. Een heel ruime definitie van wat het werk moet zijn, leidt tot onvoorspelbare maatvoering. Dat leidt, zo leert de praktijk, tot het bieden van te weinig complexe zorg en te veel relatief eenvoudige zorg.



## Over maat en werk

Het mag duidelijk zijn: maat en werk zijn twee verschillende dingen, die desalniettemin bij elkaar moeten komen. Maar in complexe praktijken passen ze nooit precies op elkaar. Dat kan ook niet, want werk en maat zijn geschreven in een verschillende taal. Werk is geschreven in een voorwaardelijke taal: *als* de casus er zus uitziet, doe *dan* zo (als-dan). Maat is geschreven in een definitieve taal: de casus ziet er zus uit; en daarom doe ik zo (dit *is* zus-dus ik *doe* zo).

Dat is wat je in de beleidsuitvoering doet: je kijkt naar de doelstelling en je kijkt naar de casus (dat is de persoon die steun nodig heeft) en beslist. Binnen de kaders van de doelstelling is de beslissing dus vrij, dat is belangrijk om te zien. De baas en beleidsmaker die bovenop de uitvoerders zitten, miskennen de ruimte die daar niet alleen nodig is, maar die ook in fundamentele zin bestaat. Het is niet aan de beleidsmaker, maar aan de beleidsuitvoerder, de professional om maat en werk bij elkaar te brengen.

## Dinges

We hebben veel actieonderzoek gedaan naar hoe het verenigen van maat en werk werkt. 'Dat is onze Dinges,' zei een geïnterviewde over iemand die dat proces bijzonder goed beheerst. De 'Dinges' is een beleidsuitvoerder die in de fundamenteel vrije ruimte tussen maat en werk probeert beleid uit te voeren. Zij is zich er daarbij van bewust dat ook anderen in die vrije ruimte rondlopen. Zij kan zich niet alleen verlaten op de eigen regels (het eigen werk). Zij kan zich niet uitsluitend verlaten op het eigen professionele perspectief op de casus (de eigen maat). Zij kan zich ook niet verlaten op haar baas of haar collega's uit nevenliggende domeinen.

Zij moet een eigen visie formuleren en die proberen waar te maken. Dat bedoelen we niet cynisch, want die visie kan heel goed gericht zijn op afstemming met anderen en op consensus. We bedoelen het feitelijk: de beleidsuitvoerder beweegt zich in een veld dat niet volledig gedefinieerd is, dus zij kan niet anders.

## Geef de Dinges ruimte

De Toeslagenwet gaf heel weinig ruimte aan Dinges-maat-werk, de Jeugdwet geeft weinig houvast voor Dinges-maat-werk. We doen daarom een dubbele aanbeveling. De eerste is voor de beleidsuitvoerder. Werk als een Dinges, dat kan echt niet anders. Neem je professionaliteit zeer serieus, maar realiseer je ook dat je alleen samen met anderen stappen voorwaarts kunt maken. Vraag en neem hiervoor binnen en buiten je organisatie meer erkenning en verantwoordelijkheid, al is dat soms zwaar. Maat-werk is veel moeilijker dan we denken.

De tweede aanbeveling is bedoeld voor de beleidsmaker. Maak beleid dat ruimte houdt voor de Dinges, dat kan echt niet anders. Wat dit oplevert is een beleidsuitvoering die problemen oplost in plaats van vergroot. Daar hebben we met z'n allen wat aan.

*Duco Bannink en Hans Bosselaar zijn bestuurskundigen verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam.*

# 12. Rebel with a cause

De waarde van regels breken in het belang van de burgers

Bernard Bernards en Eduard Schmidt

**De uitzondering bevestigt de regel is een paradoxale uitdrukking in onze taal. Regels zijn er niet voor niets, omdat de meeste gevallen daar baat bij hebben. Maar dan is er die uitzondering. Het moet professionals niet te moeilijk gemaakt worden met die uitzondering om te gaan.**



Sinds de decentralisaties in het sociaal domein van 2015 werken veel gemeenten met sociale wijkteams om inwoners te ondersteunen op het gebied van welzijn, zorg en gezondheid. Wijkteams kennen een integrale aanpak van problematiek en zijn bij uitstek geschikt om preventief en proactief te werken. Professionals in wijkteams hanteren daarbij een brede blik en leveren maatwerk door naar de behoeften én capaciteiten van inwoners te kijken.

Maatwerk is belangrijk omdat er vaak meerdere problemen tegelijkertijd spelen, die de situatie van elke inwoner net weer even anders maakt. Professionals lopen dikwijls tegen knellende regels aan. En de regels sluiten vaak ook niet goed op elkaar aan. Dat kan effectieve hulpverlening tegenwerken (Bernards, Van der Voet, Van der Pas, & Groeneveld, 2020). Om maatwerk te kunnen leveren, kiezen professionals in wijkteams er soms voor om regels in het voordeel van inwoners uit te leggen, regels opzij te schuiven of zelfs te breken, omdat dat meerwaarde heeft voor de inwoner en de maatschappij. In zulke gevallen spreken we in de bestuurskundige literatuur van *'pro-social rule breaking'* (Borry & Henderson, 2020).

### **Nina heeft geluk: haar complexe situatie wordt herkend**

Dat het soms nodig is om regels te breken om maatwerk te leveren, komt goed naar voren in de casus van Nina.\* Deze werd naar voren gebracht in een focusgroep in het kader van promotieonderzoek naar sociale wijkteams in de gemeente Den Haag (zie Bernards et al., 2020). Nina is achttien jaar en op straat gezet door haar moeder. Ze verblijft nu nog bij vrienden, maar ook daar gaat het niet goed. Daarnaast kampt Nina met psychische problemen. Wanneer Nina wordt aangemeld bij het wijkteam wil de professional zo snel mogelijk de hulpverlening opstarten en haar helpen aan een uitkering, zodat ze zelfstandig kan gaan wonen en een opleiding kan starten. De regels en procedures schrijven echter voor dat dakloze jongeren een vaste 'route' moeten doorlopen: eerst naar de nachtopvang, dan naar een maatschappelijke opvangvoorziening om te laten zien dat ze zelfstandig kunnen wonen, voordat zij 'beloond' worden met een uitkering en zelfstandige woonruimte. Het idee erachter is dat dit jongeren stimuleert om een baan of scholing te zoeken. Maar voor sommige jongeren, zoals die met psychische problemen, is dat even niet haalbaar: zij moeten hun leven op de rit krijgen voordat zij aan hun toekomst kunnen werken.

Professionals kunnen soms eerder zeggen dat iemand zelfstandig kan wonen dan de regels toelaten. Sterker nog, juist het helpen van jongeren die nog niet daadwerkelijk op straat of in de nachtopvang overnachten, voorkomt dat problemen verergeren en dat het hulpverleningstraject alleen maar langer wordt. Nina heeft geluk. Haar complexe situatie wordt herkend. De professional waar zij mee te maken krijgt, durft het aan om de regels en procedures opzij te schuiven en van het gebaande pad af te wijken. Zij krijgt, hoewel ze eigenlijk nog niet in aanmerking komt, een uitkering en woonruimte.

\* Gefingeerde naam

Professionals vinden pro-social rule breaking vaak ingewikkeld, omdat ze verantwoording moeten afleggen aan hun leidinggevende en vaak met tijdsdruk zitten waardoor het makkelijker is om de regels te volgen dan om af te wijken. Tegelijkertijd kan afwijken van de regels soms noodzakelijk zijn om écht maatwerk te kunnen leveren en om de decentralisaties in het sociaal domein tot volle wasdom te laten komen.

## Waarom is pro-social rule breaking de menselijke maat?

Nina's situatie is een goed voorbeeld van pro-social rule breaking. Juist wanneer Nina (lange-tijd) op straat was beland, was er kans dat haar psychische problemen zouden verergeren. Gevaren zoals verslaving en criminaliteit liggen dan op de loer. Dat is niet alleen voor Nina een probleem, maar ook voor de maatschappij. Op lange termijn zijn verslaving, dakloosheid en criminaliteit veel kostbaarder voor de maatschappij dan het op korte termijn afwijken van de regels door een uitkering en woonruimte te regelen. 'Pro-sociale' afwegingen bij de professional om bepaalde regels niet te handhaven kunnen maatschappelijk zwaar renderen.

De professional biedt maatwerk ondanks en niet dankzij het systeem. Het afwijken van de regels is binnen het sociaal domein geen sinecure. Onderzoek laat zien dat professionals die regels als overbodig en hinderlijk ervaren, meer geneigd zijn om aan pro-social rule breaking te doen (Bernards & Schmidt, 2021). Afwijken van de regels vraagt van een professional om sterk in de schoenen te staan en extra tijd te investeren om te kunnen verantwoorden waarom een bepaalde actie is gekozen. Het vraagt daarnaast leiderschap van bijvoorbeeld teamleiders of managers, om een veilige omgeving te creëren waarin afwijken van de regels, mits onderbouwd, niet direct afgestraft wordt (Schmidt, Kuipers, Groeneveld, Fraussen, Ashikali, Laterveer, & Slooff, 2019).

Wat afwijken van de regels extra lastig maakt, is dat de kosten voor het afwijken van de regels vaak op een andere plek terechtkomen dan de baten. In het geschetste voorbeeld zal een gemeente moeten bijspringen en extra kosten moeten maken op huisvestingsgebied. De baten, bijvoorbeeld minder zorgkosten, minder criminaliteit en geen verslaving, zullen juist weer bij andere afdelingen belanden. Dat betekent dat leiderschap nodig is om over de grenzen van de eigen afdeling heen te kijken en te werken.

## Afwijken minder lastig maken

Afwijken van de regel klinkt goed, maar is lastig. Hoe kunnen we voorkomen dat pro-social rule breaking leidt tot willekeur en alleen wordt toegepast als we vinden dat een burger het verdient? (vergelijk met Jilke & Tummers, 2018). Hoe kunnen publieke organisaties balanceren tussen maatwerk bieden en sober omgaan met belastinggeld? En hoe kunnen we professionals én leidinggevendenden leren dat afwijken van de regels soms noodzakelijk is voor de maatschappij? Dat publieke organisaties zoals sociale wijkteams gevraagd wordt om maatwerk te leveren, maar ook efficiënt om te gaan met belastinggeld en willekeur te voorkomen, maakt pro-social rule breaking een enorme uitdaging. Maar, zoals het voorbeeld van Nina laat zien, wel één die levens kan veranderen.

*Bernard Bernards en Eduard Schmidt werken als promovendus en universitair docent bij het Instituut Bestuurskunde en Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden.*

## Referenties

- \* Bernards, B.J.T.H. & Schmidt, J.E.T. (2021). Regels breken in het belang van de burger: van rebels leidinggevende naar rebels professional? *Beleid en Maatschappij*, 48(2), 156–173.
- \* Bernards, B., Voet, J., van der Pas, S., van der, & Groeneveld, S. (2020). Organizational Rules and Cognitive Uncertainty Among Public Professionals: A Daily Diary Study. *Review of Public Personnel Administration*, Advance Online Access.
- \* Borry, E.L., & Henderson, A.C. (2020). Patients, protocols, and prosocial behavior: Rule breaking in Frontline Health Care. *The American Review of Public Administration*, 50 (1): 45-61.
- \* Jilke, S., & Tummers, L. (2018). Which clients are deserving of help? A theoretical model and experimental test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 226-238.
- \* Schmidt, J.E.T., Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). *Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde*. Leiden: Leiden Leadership Centre.



# 13. Mogen het er wat meer zijn?

## Ervaringswerkers in het sociaal domein

Saskia Keuzenkamp en Ed van Hoorn

**Ervaringswerkers rukken op in het sociaal domein. Maar soms lijkt het wel alsof ervaringsdeskundigheid meer een onderwerp is van congressen dan dat werkers werkelijk aan de slag gaan bij organisaties. Terwijl ze toch cruciaal zijn voor het vormgeven van de menselijke maat.**





## Ervaringswerker helpt stap zetten naar schuldhulp

Ervaringswerkers die in dienst zijn bij een organisatie kunnen een bijzondere uitwerking hebben. Ze kunnen mensen tot ander gedrag brengen, waar hen dat zelf niet lukte.

Zo was er een echtpaar dat jarenlang in de schulden zat en bleef proberen daar zelf uit te komen, onder meer gevoed door gebrek aan vertrouwen in officiële instanties. De ervaringswerker die op een zeker moment bij de ondersteuning werd betrokken, heeft hen ertoe bewogen de stap naar schuldhulp te zetten. Het echtpaar vond toen dat ze dat eigenlijk veel eerder had moeten doen. De ondersteunende rol van een ervaringswerker kan bijdragen aan het gevoel beter begrepen te worden, aan toename van zelfvertrouwen onder de cliënten. 'Ik was gewoon onzelfverzekerd en zij heeft ervoor gezorgd dat dat weer terug is gekomen', vertelde een cliënt.

## Zij sluiten aan bij waar de mens staat

Steeds meer organisaties in het sociaal domein kiezen ervoor ervaringsdeskundigen in dienst te nemen. Uit hun verhalen klinkt een sterk zelfbeeld en zelfvertrouwen en een goed begrip van de bijdrage die zij als ervaringswerker leveren. Ervaringswerkers bieden hun cliënten weer hoop, er is herkenning, ze sluiten aan bij waar de cliënt staat en zijn nabij. Ze interpreteren en waarderen het gedrag van de cliënten anders dan reguliere professionals vaak doen. Ze oordelen niet en hebben geen plan dat ze moeten realiseren. Ze nemen de tijd en vermijden regels en protocollen. Ervaringswerkers kunnen de kloof dichten tussen burger en instellingen: meer leefwereld en minder systeemwereld, minder fricties tussen vraag en aanbod, een betere benutting van menselijk en financieel potentieel. Door het toevoegen van deze nieuwe kennissoort kunnen ze bijdragen aan een andere, meer verdraagzame manier van kijken naar mensen in de problemen.

Voorals mens die het vertrouwen in de overheid en hulpverleners hebben verloren, kunnen met hulp van ervaringsdeskundigen weer in een opwaartse spiraal komen. Ze voelen zich als mens gezien en geloofd, en krijgen weer vertrouwen in zichzelf en in een beter leven. Het meer benutten van ervaringskennis in het sociaal domein kan bijdragen aan betere ondersteuning van mensen die het zonder zorg en ondersteuning niet redden.

## Hoe breng je ervaringswerkers in je organisatie?

Ervaringswerkers komen steeds vaker in het vizier van publieke instellingen. Tegelijkertijd lijkt het aanstellen van betaalde ervaringswerkers te stagneren. In het rapport 'Ervaringswerk in het sociaal domein' constateren we dat goed kwartier maken van groot belang is voor organisaties die met ervaringswerkers aan de slag willen (Van Hoorn, Keuzenkamp, Van der Meulen, 2020). Een studie van het Trimbos-instituut constateert in ongeveer gelijklopende bewoordingen: 'Creëer een klimaat waarin veranderd kan worden, door nut en noodzaak van de inzet van ervaringsdeskundigheid expliciet te maken' (Van Erp, Knispel, Van Bakel, 2019).

Hoe je dat doet vroegen we aan een vijftal instellingen voor sociaal werk waar nu al zo'n dertig ervaringsdeskundigen werken. Daaruit blijkt onder andere het grote belang van een innovatieve bestuurder die het echt wil. De tweede stap is dat de bestuurder een plan maakt waarin zij de ontwikkeling in fasen en gekwantificeerd schetst. Waar wil de organisatie uitkomen over twee, vijf jaar? Wees vervolgens voorbereid op weerstand van collega's in de organisatie, zo vertellen onze gesprekspartners. Niet iedereen is op hetzelfde moment overtuigd. Ga daar begripvol mee om, maar houd wel koers. Overtuigen en argumenteren is dan de beste strategie.

Ten slotte is er nog een taak voor de durfballen, voor de organisaties die het ervaringswerk niet alleen tot het primaire proces van de organisatie willen beperken, maar ook ontvankelijk zijn voor ervaringswerkers in het middenkader. Daarmee krijgen ervaringsdeskundigen net als de gewone professional ook een carrièreperspectief.

## Wezenlijke verschillen die danig kunnen opspelen

Over de professional gesproken: tussen ervaringswerkers en professionals bestaan ook wezenlijke verschillen die in de praktijk danig kunnen opspelen. Zo hebben ervaringswerkers, anders dan professionals, geen 'waarheidscriterium' maar een 'bruikbaarheidscriterium'. Niet zij maar hun klanten bepalen of bepaalde ervaringskennis bruikbaar is. Dat kan strijdig zijn met wat de professional als juiste, 'objectieve' kennis zien. Het spreekt voor zich dat er over dit verschil van inzicht herrie in de tent kan komen.

Een ander verschil is dat professionals veelal volgens een min of meer vast stramien (moeten) werken, met standaard intakeformulieren, targets, beperkte tijd en functievoorschriften. Ervaringswerkers niet, of nog niet. Zij zoeken liever de ruimte, het niet voorgeprogrammeerde. Een laatste belangrijk verschil betreft de legitimatie. De definitie van professionalisering is dat de vakbekwaamheid redelijk gehomogeniseerd is. Dat wordt bewaakt door beroepsverenigingen, tuchtregelingen et cetera. Bij ervaringswerkers is dat niet zo. Enerzijds omdat zij 'vrije ruimte' opeisen om het onverwachte, het ongewone te doen, en anderzijds omdat hun werk niet gestandaardiseerd is en het de vraag is of dat überhaupt moet gebeuren.

## Wat ervaringsdeskundigen kunnen betekenen

Wie ervaringswerkers naar hun rol vraagt, krijgt antwoorden die je in kunt vertalen in drie belangrijke rollen: de rol van hoopverschaffer/rolmodel, de rol van bruggenbouwer tussen klant en organisatie en tussen systeem en leefwereld, en de rol van gids naar collectieve ervaringskennis. Die drie rollen vormen met elkaar een normatief model van wat *grosso modo* onder goed ervaringswerk is te verstaan.

### Hoopverschaffer

De rol van hoopverschaffer wordt alom herkend. Cliënten zien in de ervaringswerker dat het mogelijk is dat de situatie waarin zij verkeren, verandert. Zo zei een van de geïnterviewden: 'De opluchting dat ze iemand tegenkomen die redelijk is opgedroogd, daar ontlenen de mensen met wie ik werk hoop aan.'

### Bruggenbouwer

Ook de rol van brug of bruggenbouwer is veel en op tal van manieren genoemd. Ervaringswerkers leggen verbindingen met organisaties die een rol moeten vervullen in de verbetering van de positie van de cliënt. In de eigen organisatie houden ze de collega's en bestuurders een spiegel

voor om duidelijk te maken wat de ongewenste en vaak negatieve gevolgen zijn van hoe de organisatie werkt en wat beter zou werken. Overigens, organisaties zijn niet altijd bereid of in staat om in die spiegel te kijken.

### Gids naar collectieve ervaringskennis

De derde rol, die van gids naar collectieve ervaringskennis ('wij'-kennis), komt het minst uit de verf en wordt ook niet altijd begrepen. Men verwacht het bijvoorbeeld met belangenbehartiging. Maar vaak wordt het wel begrepen, en onderschrijft men het belang van het horen en gebruiken van ervaringen van anderen. Er wordt gepleit voor 'een soort ervaringskennisbank, die is er niet, dat zou fijn zijn. Ik doe het nu met de kennis van collega's, kennis die ik in mijn netwerken tegenkom, niet systematisch.'

Kortom, ze zijn er dus zeker, ervaringswerkers in het sociaal domein, ze hebben een rol te spelen, maar ze zijn er nog lang niet en ze schuren hier en daar met professionele collega's en organisaties. Er moet nog heel wat gebeuren, zeker ook binnen organisaties zelf, wil het ervaringswerk tot bloei kunnen komen.

*Saskia Keuzenkamp is wetenschappelijk directeur bij Movisie en hoogleraar Participatie en Effectiviteit aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ed van Hoorn is sociaal wetenschapper en ervaringsdeskundige.*

### Referenties

- \* Erp, N., van, Knispel, A., Bakel, M., van (2019). *Handreiking empowerment en inzet ervaringsdeskundigheid in sociale wijkteams*. Utrecht: Trimbos-instituut. Downloaden: [www.trimbos.nl/aanbod/webwinkel/product/af1679-handreiking-empowerment-en-inzet-ervaringsdeskundigheid-in-sociale-wijkteams](http://www.trimbos.nl/aanbod/webwinkel/product/af1679-handreiking-empowerment-en-inzet-ervaringsdeskundigheid-in-sociale-wijkteams)
- \* Hoorn, E., van, Keuzenkamp, S., & Meulen, M., van der (2020). *Ervaringswerk in het sociaal domein. Over pionieren en kwartier maken*. Utrecht: Movisie. Downloaden: [www.movisie.nl/publicatie/ervaringswerk-sociaal-domein](http://www.movisie.nl/publicatie/ervaringswerk-sociaal-domein)
- \* Hoorn, E., van (2021). *Bin ich wie du? Ervaringswerkers zijn geen professionals, laten we daar helder over zijn*. Downloaden: [www.socialevraagstukken.nl/bin-ich-wie-du-ervaringswerkers-zijn-geen-professionals-laten-we-daar-helder-over-zijn](http://www.socialevraagstukken.nl/bin-ich-wie-du-ervaringswerkers-zijn-geen-professionals-laten-we-daar-helder-over-zijn)

# 14. Protocolder

## Verantwoording versus de menselijke maat in de zorg

Xander Koolman en Anneke van Strien

**Protocollen hebben als doel de kwaliteit van zorg te verbeteren en dat lukt ook vaak. Toch kunnen protocollen de menselijke maat ook in weg zitten en belemmerend werken op een goede relatie tussen patiënt en zorgverlener.**



De gezondheidszorg is een zeer omvangrijke sector die bovendien grotendeels publiek wordt gefinancierd. Zo kostte de gezondheidszorg in 2019 gemiddeld 6100 euro per inwoner (ruime definitie). In 1998 was dat tegen huidige prijzen nog ongeveer 3700 euro. De verhoging van de collectieve lasten die nodig is om dit op te brengen gaat ten koste van de koopkracht die de afgelopen twee decennia achterbleef, of van andere publieke uitgaven zoals sociale zekerheid of onderwijs.

## Worden de euro's in de zorg wel goed besteed?

Alle redenen om kritisch te kijken of de euro's in de zorg goed besteed worden. Veel van de bestedingsbeslissingen worden gemaakt in de behandelkamer, tussen hulpverlener en patiënt. Hulpverleners zijn, in samenspraak met hun patiënten, de aangewezen partij om de behandelkeuzes te maken. Toch zijn de publieke doelen van de gezondheidszorg – kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid – hiermee niet altijd in veilige handen. De waarden en belangen van patiënten en hulpverleners komen immers niet vanzelf overeen met de voorkeuren van de premiebetalende samenleving.

Zo kan het zijn dat hulpverleners dit beroep gekozen hebben omdat ze graag mensen willen helpen en dat hun patiënten die hulp graag ontvangen. Daardoor verdwijnt de aandacht voor de kosten van die zorg. Zonder beheersing kan de omvang van de zorg – en daarmee de totale zorguitgaven – harder groeien dan de samenleving bereid is te betalen. Een bepaalde mate van 'gezond wantrouwen' jegens zorgaanbieders is daarmee onoverkomelijk. Dat heeft geleid tot een uitgebreid en complex stelsel van steeds gedetailleerdere verantwoording op het vlak van verrichtingen, kwaliteit en veiligheid.

Die verantwoording kan een positieve rol spelen in de geboden kwaliteit en veiligheid van zorg. Door het meten van structuur-, proces- en uitkomstindicatoren worden zorgaanbieders gedwongen meer aandacht aan specifieke processen te besteden. Duidelijk is dat de scores op de gemeten indicatoren in de loop van de tijd verbeteren, maar ook dat de extra aandacht die deze processen krijgen ten koste gaat van niet gemeten processen. Het is daardoor allerm minst evident dat de huidige manier van meten en rapporteren van kwaliteitsindicatoren per saldo leidt tot een betere algehele kwaliteit en veiligheid van zorg.

## Goede verantwoording staat goede zorg soms in de weg

Het probleem is dat kwaliteitsindicatoren veelal beperkt zijn tot zorginhoudelijke factoren die relatief gemakkelijk zijn uit te vragen en daarnaast beschikken over een hoge mate van wetenschappelijke validiteit en betrouwbaarheid. Inhoudelijk belangrijke delen van de kwaliteit van zorg verdwijnen zo naar de achtergrond. Niet gemeten is niet geweten. En kom niet aan met nog meer factoren die gemeten moeten worden. Hulpverleners ervaren dat al snel als weinig relevant en verstorend (RVS, 2019). Niet alleen vanwege de tijd en energie die deze activiteiten vragen, maar ook omdat het wantrouwen uitstraalt en bijdraagt aan de protocollering van het vak, waardoor de ruimte voor gepersonaliseerde zorg afneemt.

De verantwoordingscultus gaat ten koste van de arbeidssatisfactie, waardoor het minder aantrekkelijk wordt om te werken in de zorg, terwijl er al jaren krapte is. Daarnaast hangt arbeidssatisfactie van hulpverleners samen met patiënttevredenheid (De Simone, Planta, & Cicotto, 2018). Het mes snijdt aan twee kanten. Hulpverleners hechten waarde aan de tevredenheid van de patiënten voor wie zij zorgen en patiënten op hun beurt hechten aan een goede relatie met hulpverleners.

## Kleedjes en valincidenten

Mevrouw X is gediagnosticeerd met beginnende dementie. Zelfstandig thuis wonen lukte niet meer omdat ze regelmatig viel en dan door de burens of thuiszorg weer overeind moest worden geholpen. Ze struikelde regelmatig over haar kleedjes, maar wilde per se niet dat die verwijderd werden. Inmiddels woont mevrouw in het verpleeghuis in haar eigen appartement. En ze wil ook hier haar kleedjes weer terug, maar de regels van het huis laten dat niet toe. Het lopen van mevrouw gaat steeds slechter en ze raakt steeds meer verward. Ter preventie van een heupfractuur krijgt zij heupbeschermers aan, maar die vindt ze vervelend en probeert ze continu te verwijderen. Mevrouw zou onder begeleiding moeten lopen maar dit wil zij niet. 'Ik wil zelfstandig zijn.' In het Multidisciplinair Overleg wordt besloten die wens te respecteren en het verhoogde valrisico te accepteren.

Valincidenten bij ouderen gaan gepaard met verlies van kwaliteit van leven, levensverwachting en zorguitgaven. Preventieve maatregelen zijn daarom al snel kosteneffectief. Indicatoren zoals 'aantal valincidenten' kunnen echter aanzetten tot vrijheidsbeperking, waardoor de kwaliteit van leven afneemt. Zo ontstaat er een spanning tussen verantwoorde zorg en goede zorg. Hoewel de richtlijnen zelf grotendeels evidence based zijn en dienen bij te dragen aan de kwaliteit van bestaan, vraagt de verantwoording tijd en energie van hulpverleners. Dit gaat ten koste van de tijd die zij hebben voor de patiënt, en daarmee van de relatie. De kwaliteit van die relatie en de mogelijkheid om meer risico voor vallen te accepteren laten zich lastig meten, maar komen beide terug in de tevredenheid van de patiënt met de geboden zorg.

## Verbeteringen voor de menselijke maat

Er zijn twee verbeteringen nodig. Ten eerste beschikken zorgprofessionals over een bovengemiddelde intrinsieke motivatie om goede zorg te verlenen. Dat biedt mogelijkheden om de verantwoording daarbij te laten aansluiten en die samen met hulpverleners in te richten. Dat kan door het initiatief bij zorgverleners te leggen, primair in te steken op een lerende horizontale verantwoording gericht op de toekomst, en daarbij aan te sluiten bij dilemma's die hulpverleners tegenkomen bij het leveren van goede, toegankelijke zorg met schaarse middelen. Visitaties door collega's vanuit andere zorgaanbieders kunnen hieraan bijdragen.

Wanneer de hoge eisen aan de objectieve vergelijkbaarheid worden losgelaten, en wordt geaccepteerd dat kwaliteit van zorg op het niveau van de patiënt inherent subjectief is, dan ontstaat de ruimte om gebruik te maken van subjectieve maten van kwaliteit van zorg, zoals tevredenheid. Wanneer patiënten tevreden zijn, gaat er veel goed. Dan is de bejegening goed, dan is de overdracht veelal goed, dan is inzet van de hulpverleners voor zover de patiënt dat ziet goed, dan wordt er geluisterd naar de patiënt en worden de wensen van de patiënten betrokken in diagnose en behandeling.



Ten tweede en in het verlengde hiervan: stap één in elk protocol of elke richtlijn moet de vraag zijn of en zo ja hoe langdurig, het protocol relevant is. We zagen bij mevrouw X dat strakke valpreventie uiteindelijk ten koste ging van haar kwaliteit van leven. Het verlaten van het medische model waar nodig en kiezen voor wat ertoe doet voor patiënten is de kern van *value-based health care* en moet een standaardoptie worden in de gereedschapskist van elke dokter.

## Nog geen valide en betrouwbaar totaalbeeld

De menselijke maat leidt tot minder frustratie bij zowel patiënt als hulpverlener en tot betere zorg. Natuurlijk kan het zijn dat patiënten bepaalde delen van kwaliteit onvoldoende zien en dat de roep om meer objectieve maten van kwaliteit zal toenemen. De afgelopen jaren hebben echter duidelijk gemaakt dat de inspanningen gericht op transparantie niet hebben geleid tot een valide en betrouwbaar totaalbeeld van de kwaliteit van zorg. De verantwoording heeft wel geleid tot een forse extra administratieve inspanning en een wijze van zorg verlenen waardoor de menselijke maat verder uit beeld is geraakt.

*Xander Koolman is sectiehoofd gezondheidseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.  
Anneke van Strien is specialist ouderengeneeskunde bij Saffier in Den Haag.*

### Referenties

- \* Raad Volksgezondheid en Samenleving (2019). *Blijk van Vertrouwen; Anders verantwoord voor goede zorg*. Den Haag.
- \* Simone, S., de, Planta, A., Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction, *Applied Nursing Research*, v.39, February 2018, p. 130-140.

# 15. De Nederlander bestaat niet

De zoektocht naar de menselijke maat start bij terughoudendheid

Jet Bussemaker, Tim 'S Jongers en Willemijn van der Zwaard

**Steeds opnieuw luisteren naar de verhalen van mensen erkent dat beleid ook ongelijk kan hebben, dat een maatregel niet passend kan zijn, dat een protocol ook averechts kan werken, dat mensen eigenlijk iets nodig hebben dat niet klopt met de aannames die daarover vooraf zijn gedaan. Dat is een pleidooi voor terughoudendheid in het sturen op de menselijke maat, wetende dat die uiteindelijk pas in ontmoetingen met burgers zelf tot stand kan komen.**

Miranda



Mensen komen nog te vaak klem te zitten tussen complexe regelgeving en een onbereikbare overheid. De kwetsbare burger voorop. De Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TcU) stelt in haar eindrapport dat er in het nieuwe regeerakkoord meer aandacht moet zijn voor de uitvoerbaarheid van beleid en de menselijke maat daarin. Dat betekent 'recht doen aan de belangen van burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, wet- en regelgeving' (TcU, 2021, p. 9) en hierbij rekening houden met het doenvermogen van burgers (vergelijk: WRR, 2017). Een term die uitdrukt dat 'burgers niet alleen de wet moeten kennen, maar hem ook moeten 'kunnen': ze moeten ernaar kunnen handelen' (TcU, 2021, p. 9). Het zou niet langer de burger moeten zijn die zich in bochten moet wringen om te voldoen aan de vereisten van systemen. De zoektocht naar de menselijke maat impliceert dat systemen in plaats daarvan ontvankelijk moeten worden voor de variatie aan burgers en hun problemen. De vraag is hoe daar te komen.

### Miranda en de werkcoach die doorvraagt en luistert

Ook Miranda vraagt zich af hoe het systeem ontvankelijk kan zijn voor haar problemen als ze zich weer eens moet verantwoorden omdat de geldcoach van de gemeente haar in de stad gezien heeft. 'Het voelt als permanente controle. Ze wordt er argwanend door en ervaart stress' (RVS, 2021, p. 42). Terwijl ze niets liever wil dan van haar uitkering afkomen en helemaal op eigen benen staan. Haar levensverhaal geeft daar ook alle aanleiding toe. Van jongs af aan zorgde Miranda – als enige gezinslid zonder verstandelijke beperking – voor alle kinderen in het gezin. Er is in haar jeugd veel geweld en voortdurende spanning geweest. En niemand – niet de school, de gemeente, de wijkagent – ziet het. Tijdens haar studie wordt ze ziek, een longembolie. Maar ze wil zich bewijzen, ze wil laten zien dat ze wel deugt. Maar hoe? Miranda belandt in een depressie en krijgt suïcidale neigingen.

Dan wordt ze opgeroepen om te solliciteren. Het is de werkcoach die ze dan ontmoet die haar ziet, die eindelijk doorvraagt en zonder vooroordelen naar haar verhaal luistert. Net wanneer Miranda het wil opgeven, van jaren met hulp die ontoereikend is gebleken, is er iemand die anders denkt en doet. Het is deze werkcoach die elke week uren met haar praat en zorgt dat ze uiteindelijk een eigen veilige plek om te wonen krijgt. Het gaat nu beter met Miranda, hoewel haar gezondheid haar parten blijft spelen en corona haar sociaal isolement heeft vergroot. En ook nu nog worden haar fysieke klachten niet altijd begrepen of afgedaan met 'je moet maar afvallen'.

### Zicht krijgen op de menselijke maat

Ongeveer twintig procent van de bevolking ondervindt hinder van beleid dat is gestoeld op wantrouwen in plaats van vertrouwen, met algoritmes die bepalen wie waarvoor in aanmerking komt en automatisch gegenereerde brieven die enkel door de ontvanger nog gelezen worden (TcU, 2021). Dat beleid komt niet uit de lucht vallen. Beleid stoelt (meer of minder expliciet) op normatieve aannames en mensbeelden bij de wetgever, die van de zelfredzame en verantwoordelijke burger voorop. Die aannames werken door in alle lagen van beleid en uitvoering: van ideeën over

op wie beleid eigenlijk gericht moet zijn tot opvattingen over hoe professionals in de frontlijn hun werk moeten doen. Het punt is dat de normatieve aannames van de wetgever regelmatig mijlenver afstaan van de diversiteit aan menselijke verhalen in de realiteit. De eerste stap in de zoektocht naar de menselijke maat is er daarom in gelegen zicht te krijgen op die verhalen.

Het verhaal van Miranda staat in het boek 'Gezichten van een onzeker bestaan' dat de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) eerder dit jaar uitgaf. Voor deze bundel zijn we gaan luisteren naar vijftien levensverhalen. Dat deden we zonder vooraf bedachte vragen: niet praten over, niet praten met, maar gewoon luisteren naar. We hoorden verhalen van mensen die er al een lange reis door de verzorgingsstaat op hebben zitten. Hun verhalen staan aan de basis van het nog te verschijnen advies over bestaansonzekerheid van de RVS. Ze bieden zicht op de implicaties van beleid en regelgeving, maar ook op de ontoereikendheid van bepaalde aannames en mensbeelden. De les van 'Gezichten van een onzeker bestaan' is in ieder geval dat de menselijke maat echte ontmoeting vergt. Dat werpt een ander licht op het veelgehoorde streven naar co-creatie dat die menselijke maat dichterbij zou moeten brengen.

## Waar het schuurt: beleidsmatige zelfoverschatting

Beleid ambieert co-creatie met kwetsbare mensen om hún problemen goed (of eigenlijk: beter) aan te pakken. Dat is in beginsel een uitstekend streven. Maar het verwordt ook gemakkelijk tot een beleidsinstrument en daarmee wordt het een beleidsdoel op zich. Het op grote schaal implementeren van het keukentafelgesprek is daarvan een voorbeeld. De aanname achter een dergelijk gesprek is dat mensen direct en actief betrokken worden bij het definiëren van hun hulpvraag en de mogelijke oplossingen daarvoor. Die aanname is op zich goed, maar het gesprek wordt tegelijkertijd óók gestuurd vanuit de normatieve opvatting dat zelfredzaamheid beter is dan afhankelijkheid en dat eigen verantwoordelijkheid komt voor hulpverlening. En in die normativiteit zit de crux: hoe voer je dan nog een open gesprek? Hoe kun je dan nog luisteren naar?

Ook in de zoektocht naar de menselijke maat bestaat het risico tot beleidsmatige zelfoverschatting: de overtuiging dat de beleidswerkelijkheid volledig overeen kán komen met de realiteit van het dagelijks leven. En dat meer sturen op de menselijke maat op papier ook direct leidt tot meer menselijke maat in de praktijk. Maar de normatieve aannames en mensbeelden waarmee dit beleid wordt ingezet zijn niet vrijblijvend. Ze beïnvloeden het dagelijkse werk van professionals. Het vergt sterke professionaliteit en lef om onder normatieve druk toch de mens te blijven zien om wie het gaat – zeker als dat beeld afwijkt van de heersende norm van zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid (Van der Zwaard, nog te verschijnen).<sup>1</sup> Ga maar na: de werkcoach van Miranda ging feitelijk ver buiten zijn boekje om voor Miranda het goede te doen.

Het streven naar de menselijke maat begint daarom bij een principiële bescheidenheid: het besef dat de abstracte gevoerde discussie over de inrichting van het systeem per definitie onrecht doet aan de veelzijdige realiteit van het dagelijks leven van mensen. Co-creatie betekent daarom ook de creatie van de noodzakelijke tegenspraak (Bussemaker 2021). Steeds opnieuw luisteren naar de verhalen van mensen erkent dat beleid ook ongelijk kan hebben, dat een maatregel ook niet passend kan zijn, dat een protocol ook averechts kan werken, dat mensen eigenlijk iets nodig hebben dat níet klopt met de aannames die daarover vooraf zijn gedaan. Dat is geen pleidooi voor het afschaffen van al het beleid, al die maatregelen of alle protocollen. Het is een pleidooi

---

1 De RVS bereidt op dit moment ook een essay voor over 'de macht van mensbeelden' in de verzorgingsstaat.

voor terughoudendheid in het sturen op de menselijke maat, wetende dat die uiteindelijk pas in ontmoetingen met burgers zelf tot stand kan komen. De focus moet liggen op het ondersteunen van die ontmoetingen. Zodat dit ontmoetingen kunnen zijn waar burgers met een open vizier tegemoet getreden worden en professionals de ruimte hebben om zich een beeld te vormen van de mens die hen om hulp vraagt.

*Jet Bussemaker is voorzitter van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS). Zij is ook hoogleraar bij het LUMC en de Governance faculteit van de Universiteit Leiden. Tim 'S Jongers werkt als senior adviseur bij de RVS. Willemijn van der Zwaard is eveneens senior adviseur bij de RVS.*

## **Referenties**

- \* Bussemaker, J. (2021). *Ministerie van verbeelding. Idealen en de politiek praktijk*. Amsterdam: Balans.
- \* Tweede Kamer der Staten-Generaal (2021). *Rapport - Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties: Klem tussen balie en beleid*.
- \* Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017). *Weten is nog geen doen: Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: WRR.
- \* Zwaard, W., van der (nog te verschijnen: augustus 2021). *Omwille van fatsoen. De staat van menswaardige zorg* (proefschrift).

## Synthese

# Momentum voor de menselijke maat: tien lessen

Sandra van Dijk, Marcel Canoy, Janny Bakker-Klein

Deze bundel heeft de ambitie aan bestuurders, professionals, burgers en politici te laten zien hoe de menselijke maat vorm kan krijgen. Hoe doet je het, wat levert het op, wat zijn de knelpunten en hoe benutten we het momentum dat er nu is? Wat levert de menselijke maat op? De rijke oogst van de voorbeelden uit deze bundel kunnen worden gegroepeerd in drie categorieën.

### 1. Hogere kwaliteit dienstverlening/zorg

Omdat rekening gehouden wordt met wat door burgers en patiënten zelf van waarde wordt gevonden, zal maatwerk leiden tot meer kwaliteit en tevredenheid. Een holistische responsieve kijk waarbij niet alleen de aandoening of het probleem centraal staat, zorgt dat er efficiënter op meerdere levenssterreinen problemen worden opgelost. Nu zijn er nog te veel aparte loketten, aparte hokjes en nadruk op de dienst of het aanbod zelf, of het nu gaat om zorg, schulden, jeugd of leefstijl. Een integrale visie repareert de dijk in plaats van de gaten. Burgers voelen zich gehoord en gezien als mens, waardoor ze gemotiveerder zijn om energie te stoppen in oplossingen. Er komt minder nadruk op alles wat er niet klopt en meer nadruk op wat wel goed gaat of waar ze energie van krijgen.

### 2. Intrinsieke motivatie, arbeidsmarkt

Werken met de menselijke maat leidt niet alleen tot hogere kwaliteit voor de burger of de patiënt. Het appelleert ook aan de intrinsieke motivatie van professionals. Er bestaat geen professional die een goed gevoel krijgt bij een gezin met schulden dat onnodig uit huis wordt gezet terwijl het eigenlijk ook anders kan. Of een huisarts die zich prettig voelt als hij volgens de medische richtlijn doorverwijst naar een medisch specialist, maar eigenlijk weet dat de oorzaak van het probleem waarschijnlijk helemaal niet medisch van aard is. Integendeel, de meeste professionals krijgen 'professionele buikpijn' als de menselijke maat in de knel komt, soms leidend tot afgestomptheid, depersonalisatie en zelfs burn-outs.

Bij The en Canoy ligt de nadruk van de Sociale Benadering Dementie op het bieden van ruimte aan mensen met dementie om zichzelf te mogen zijn, met hun menselijke behoeften in plaats van alleen hun ziekte. Koolman en Van Strien voegt patiënttevredenheid toe aan de richtlijn en verhoogt daarmee de kwaliteit van zorg. De medewerkers in de casus van Bakker-Klein werden helemaal blij van responsiviteit en de Sociale Verzekeringsbank wint prijzen met hun menselijke maat. Zij laten zien hoe professionals niet in de knel hoeven te komen met hun geweten en gezonde motivatie om diensten te verlenen die ertoe doen. Dat is niet alleen goed voor de klant- of patiënttevredenheid en arbeidssatisfactie, het heeft ook indirect gunstige effecten op de arbeidsmarkt. Vooral bij de zorg is die markt nu al heel krap en dat wordt in de nabije toekomst niet beter. Werken met de menselijke maat maakt een baan in het sociale domein of de zorg leuker en meer bevredigend.



### 3. Maatschappelijke opbrengsten

Het is niet alleen zo dat professionals en burgers tevreden zijn als er maatwerk wordt geleverd, het levert zelfs materieel meer op. Maatwerk kost in de eerste periode tijd. Er is een constructieve dialoog nodig tussen professionals en burgers, experimenteren met nieuwe werkvormen die langzaam zijn beslag moeten krijgen in de reguliere systemen en belangrijk, een omslag in het denken. Dat de maatschappelijke baten op de lange termijn positief zijn, is evenwel meer dan plausibel, maar op termijn zijn er ook financieel besparingen in te boeken. Ga maar na: als kwetsbare burgers of patiënten niet alleen als een aandoening of een probleem worden gezien, worden ze eerder zelfredzaam, minder werkloos, raken ze minder snel in de schulden of kampen minder met geestelijke gezondheidsklachten. Al die omstandigheden zijn maatschappelijk zeer kostbaar, waardoor dit een investering is die zichzelf geheel terugbetaalt.

Hoewel de wetenschappelijke evidentie nog niet spijkerhard is, laat deze bundel tal van overtuigende voorbeelden voor optimisme zien. Blokker haalt met zijn doorbraakmethode al twintigduizend euro per keer binnen, Jungmann en Madern zien dat professionals en cliënten stress-sensitief werken waarderen en dat minder burgers uitvallen. Bij Bakker-Klein hield de gemeente Huizen bij het verzorgen van de Wmo-voorzieningen onder aan de streep geld over. En The en Canoy zien gunstige effecten op de kosten en de arbeidsmarkt, terwijl Van Dijk verwacht dat mensen met een lage sociaal-economische status baat hebben bij een gepersonaliseerde leefstijlinterventie waardoor preventie kan renderen. De wijkteams ten slotte zouden met meer tijd voor ingewikkelde gevallen enorm veel slagvaardiger kunnen worden. Voor de Van Overleven naar Leven-aanpak van de Amsterdamse buurtteams is het uitgerekend, en blijkt uit de MKBA, dat elke geïnvesteerde euro ruim een euro negentig oplevert in vermeden kosten elders en maatschappelijke baten.

### Knelpunten en randvoorwaarden

De bijdragen in deze bundel laten zien hoe de menselijke maat in de praktijk werkt. In vrijwel alle bijdragen zien we ook dat dit niet vanzelf gaat. In veel gevallen werkt de menselijke maat eerder ondanks dan dankzij het systeem. Vaak wordt door het streven om maatwerk te leveren een systeemfalen blootgelegd. Willen de mooie initiatieven uit deze bundel en alle andere initiatieven die er nog zijn beklijven, opbloeien en beter maatschappelijk renderen, dan moeten we oog hebben voor de belangrijkste knelpunten en randvoorwaarden.

We leggen uit waar het kan knellen aan de hand van een fictieve casus van Jamila, een medewerkster van uitvoeringsorganisatie 'Het Werkt'. De leiding van Het Werkt verkondigt sinds kort dat er volgens de menselijke maat gewerkt moet worden als daar aanleiding voor is. Met de visie in Het Werkt zit het goed. Jamila heeft een lastig geval met een meneer Bartels die zo'n puinhoop van zijn administratie heeft gemaakt dat er allerlei documenten zoek zijn en er meerdere regels en deadlines zijn overschreden. Meneer Bartels is evenwel van goede wil en het is duidelijk voor Jamila dat hij geen fraude heeft gepleegd. Haar gereedschapskist is ingezet. Ze kan aan de slag met de menselijke maat. Wat kan er misgaan?

Als eerste kan het misgaan op het laagste niveau, dat van Jamila zelf. Haar baas is nog doordeseemt met het denken in diensten en het strikt nastreven van rechtmatigheid. Haar Key Performance Indicators (KPI's) zijn nog niet aangepast aan de mooie woorden van de leiding en ze wordt afgerekend op de hoeveelheid dossiers die ze behandelt. Het vraagt wel heel veel van haar intrinsieke motivatie om daar doorheen te breken. Ondertussen wordt meneer Bartels van het kastje naar de muur gestuurd.

## Wat zeggen onze bijdragen?

Het probleem waar Jamila tegenaan loopt past bij verschillende verhalen uit deze bundel. Jamila is net zoals alle professionals intrinsiek gemotiveerd om maatwerk voor meneer Bartels te leveren, maar ze wordt er niet voor beloond. KPI's sturen het gedrag van professionals in organisaties, zoals Koolman laat zien. Veel KPI's omvatten echter procesmaten die de mate van efficiëntie vastleggen. Dat is begrijpelijk, want deze zijn vaak makkelijk te kwantificeren en efficiëntie is belangrijk om de organisatie economisch gezond te houden. Als we de menselijke maat echter waardevol vinden, dan moeten we in de KPI's vastleggen hoe en wanneer waarde wordt toegevoegd.

Het toevoegen van waarde door Jamila begint met goed luisteren en breder durven te kijken. Wie is meneer Bartels en waar loopt hij precies op vast? Zowel Jungmann en Madern als Bussemaker, 'S Jongers en Van der Zwaard laten zien dat we vaak te veel vragen van burgers. Op het moment dat ze veel stress ervaren, neemt hun zelfredzaamheid af.

The en Canoy laten zien dat breder kijken ertoe kan leiden dat blijkt dat meneer Bartels wellicht geen cursus financieel management van de gemeente hoeft te volgen, maar meer gebaat is bij een behandeling van zijn depressieve klachten. Het vraagt veel van medewerkers om zo'n open gesprek aan te gaan. Zoals 'Wat Telt' en 'BENEFIT-project' laten zien, zijn soms instrumenten of technologische ondersteuning nodig om professionals te helpen om de juiste vragen te stellen of de juiste oplossing te vinden. Of ervaringsdeskundigen. Soms kan het ook helpen om een 'Dinges' in dienst te hebben die zich senang voelt in de kleine ruimtes van het problemen oplossen.

We klimmen een treetje naar boven. De leiding van Het Werkt is tevreden met de visie, de gereedschapskist en de HRM. De medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid schieten de lucht in. Maar dan klopt Klaas van financiën op de deur. Hij heeft een vervelende mededeling. Het Werkt kampt met flinke tekorten. De baten van het werken met de menselijke maat blijken mooi voor klant en medewerker, maar verder profiteren vooral de belastingbetaler en de zorgverzekeraars. De financiering van Het Werkt is niet toegesneden op de menselijke maat. Klaas verzucht: 'We komen dit jaar tien miljoen tekort.'

## Wat leren onze bijdragen nu?

Het probleem dat Klaas aanstipt is een groot probleem voor het inpassen van de menselijke maat in de zorg en de sociale zekerheid. De menselijke maat bij mensen met vroege dementie heeft bijvoorbeeld allerlei financiële voordelen die niet altijd bij het verpleeghuis terechtkomen dat tijd en geld investeert in het leveren van maatwerk. Dat geldt voor meer voorbeelden in deze bundel. Zodra er goed geluisterd wordt, breed gekeken en pro-social rule breaking wordt toegepast zijn de maatschappelijke baten groot, maar mag de organisatie niet het haasje worden. Een oplossing die in deze bundel wordt aangedragen is de Doorbraakmethode. Het Werkt wil de Doorbraakmethode toepassen, een soort social impact bond. In zo'n bond spreek je met de opdrachtgever af dat je afgerekend wordt op het maatschappelijke resultaat ongeacht waar de baten neerslaan. Hierdoor liggen de prikkels goed en wordt het schottenprobleem opgelost. De toverwoorden van obstakels zijn schotten en cultuur. We kwamen ze in bijna alle bijdragen tegen.

## Wat nu te doen?

Maar er is meer nodig dan schotten doorbreken en de organisatiecultuur ter discussie stellen. Het risico ligt op de loer dat oplossingen worden gezocht in het aanpassen van wetten. Daarmee zijn we zo maar weer vier jaar verder en dat gaat de menselijke maat intussen niet dichterbij brengen. De overheid - zowel het rijk als de gemeenten - én de diverse publiek gefinancierde instellingen zullen daarentegen een toekomstagenda voor een echt responsieve uitvoeringspraktijk met elkaar overeen moeten komen. En die agenda dan ook op alle niveaus uitvoeren. Uit de bijdragen aan deze bundel kunnen voor zo'n toekomstagenda tien lessen en aansporingen worden benut:

### 1. Erkennen: de menselijke maat is geen willekeur

Expliciet of impliciet zit het in bijna iedere bijdrage in deze bundel: we hebben een grondwettelijk recht om in gelijke gevallen gelijk behandeld te worden. Dus het is ook een grondwettelijk recht om in ongelijke gevallen ongelijk behandeld te worden. En het kán, met minder exclusieve aandacht voor rechtmatigheid. Met een andere manier van kijken, denken en waarderen. Leidende gedachte: dé Nederlander bestaat niet.

### 2. Luisterend meebewegen

De menselijke maat betekent niet: u vraagt wij draaien. De burger is geen klant maar staat in een relationele verhouding tot de professional, de overheid. De professional laat zijn of haar mening ook niet thuis, en gaat verantwoordelijk om met schaarse middelen in de zorg en het sociale domein. Het gaat om het samen met collega's, burgers en cliënten 'responsief' zoeken naar de beste oplossing. Zo kan een probleem worden opgelost, maar vaker laat dit zoeken zien waar het schuurt. Dat is ook veel waard want daardoor kun je beslissingen nemen die niet alleen inhoudelijk beter zijn, maar ook gedragen worden door medewerkers en burgers.

### 3. Anders verantwoorden

Professionals moeten ook *in staat* worden gesteld om luisterend te werken. Veel kwaliteitsindicatoren motiveren daar nu zacht gezegd niet toe. Ze zijn vooral makkelijk op te halen en wetenschappelijk valide. Maar ze ontnemen het zicht op veel andere kwaliteiten van de publieke dienstverlening en zorg, en professionals ervaren ze ook als weinig relevant en verstorend. Ze kosten veel tijd en energie, stralen wantrouwen uit en dragen bij aan de protocollering van het vak, waardoor de ruimte voor een gepersonaliseerde benadering afneemt. Dat moet en kan anders, en deze bundel getuigt daarvan.

### 4. Regels breken

Om het goede te doen kan er veel, zonder de regels geweld aan te doen. Dat heet wel de toepassing van 'artikel 5': door de gespreide vingers van een hand zien. Vaak zijn regels die een aanpak lijken te verhinderen trouwens niet meer dan zelf gefabriceerde werkprocessen. Maar soms kan het ook echt nodig zijn van de regels af te wijken. Dat is geen sinecure en vraagt van professionals dat ze stevig in hun schoenen staan en dat ze kunnen verantwoorden wat ze anders doen. Bovendien vraagt het leiderschap van bijvoorbeeld teamleiders of managers, om een veilige omgeving te creëren waarin afwijken van de regels, mits onderbouwd, niet direct afgestraft wordt.

### 5. Ontschotten en prikkels die kloppen

Van ontschotte werkwijzen zagen we op de voorgaande bladzijden inspirerende praktijken. Een hardnekkig probleem blijft dat de baten van een succesvolle aanpak elders neerslaan. Van een besparing op de zorgkosten dankzij een gemeentelijke aanpak profiteert dan niet de gemeente of de afdeling die dat succes realiseerde. De oplossingen hiervoor zijn er, maar die vergen wel

politieke en bestuurlijke daadkracht en over de grenzen heen kijken. Hoe dan ook is het belangrijk de opbrengsten van de menselijke maat zichtbaar te maken, om te laten zien aan burgers, professionals en bestuurders wat het oplevert aan kwaliteit van zorg of diensten, kwaliteit van leven, preventie en op termijn aan geld.

## 6. Langetermijnvisie

Niets is dodelijker voor innovatie dan overspannen verwachtingen op korte termijn. Afhankelijk van de huidige cultuur binnen organisaties is een lange adem nodig om de menselijke maat te incorporeren. Geen heidagje en iedereen weer lekker aan het werk, maar duurzame cultuurverandering met alle processen van weerstand die daarbij horen. Daar is een langetermijnvisie voor nodig. Dat gaat samen met de erkenning dat er eerst geïnvesteerd moet worden en dat er pas op de langere termijn rendement is. Er mag dus niet direct een bezuiniging worden ingeboekt zoals in het verleden weleens het geval was.

## 7. Ervaringsdeskundigen

Voor het in beeld brengen van de menselijke maat zijn ervaringswerkers belangrijk. Ze bieden hun cliënten weer hoop, er is herkenning, ze sluiten aan bij waar de cliënt staat en zijn nabij. Ze interpreteren en waarderen het gedrag van de cliënten anders dan reguliere professionals vaak doen. Ze oordelen niet en hebben geen plan dat ze moeten realiseren. Ze nemen de tijd en vermijden regels en protocollen. Ervaringswerkers kunnen de kloof dichten tussen burger en instellingen: meer leefwereld en minder systeemwereld. Makkelijk is het niet altijd, hebben we gezien, maar organisaties kunnen morgen beginnen met het werven van ervaringswerkers.

## 8. Stop met de dominantie van het zorg-denken

Het is niet zo dat mensen met beperkingen geen zorg nodig hebben. Wat vergeten wordt, is dat die mensen ernaar snakken om als mens te leven en gezien te worden. Ze willen zinvolle dingen doen en relaties onderhouden. Een mens is meer dan zijn aandoening.

## 9. Geen nieuwe instrumenten of systemen meer ontwikkelen

Er is genoeg kennis en er zijn genoeg instrumenten om volgens de menselijke maat te gaan werken. In deze bundel staat een – verre van volledige – uitsnede van succesvolle manieren. We zien innovatieve methoden om verlangens van mensen in kaart te brengen en ze ook samen met hen in te vullen. Ook daarmee kunnen we morgen beginnen.

## 10. Er verdwijnt ook wat

De menselijke maat is niet iets wat er ook nog bij moet. Geen overbelasting van professionals, maar een nieuwe manier van werken waarbij geaccepteerd moet worden dat sommige zorg of diensten verdwijnen omdat ze niet voldoende van waarde zijn.

# Nawoord

Voor 'de menselijke maat' wordt overal de vlag uitgehangen. Wie wil er nu niet dat er maatwerk wordt geleverd, dat mensen in al hun veelkleurigheid gezien en gehoord worden? Wie is er voor bestuurders die alleen koeltjes de cijfers controleren? Wie juicht er niet als mensen de zorg krijgen die precies past bij wat ze nodig hebben? En wie vindt het eigenlijk geen open deur dat binnen de zorg en het sociale domein diensten moeten worden geleverd die van waarde zijn voor burgers zonder en met een aandoening? Het is allemaal van een zo grote vanzelfsprekendheid dat het vreemd is dat de menselijke maat nog niet is doorgedrongen in de vezels van al ons handelen. Het streven is mooi, maar de praktijk is weerbarstig.

Vaak wordt tegengeworpen dat maatwerk duur is. Klopt dat ook? Het eerlijke antwoord is 'ja'. Maatwerk is duur als het erbij komt als extra taak en er geen substitutie is van diensten, zorg en systemen die niet voldoende van waarde zijn. Het is duurder als er geen aandacht is voor duurzame cultuurverandering in alle lagen van een organisatie en als er niet zorgvuldig wordt geluisterd naar wat burgers en patiënten van waarde vinden. Het leidt alleen tot voldoende preventie van menselijke ellende en de daarmee gepaarde kostenbesparing als professionals in staat worden gesteld om breder te kijken en als er voldoende politieke moed is om het schottenprobleem op te lossen binnen de zorg en het sociale domein. En het is duurder als we ons blindstaren op korte-termijnkosten in plaats van lange-termijnbaten.

Het eerlijke antwoord op de vraag of maatwerk duurder is, is gelukkig ook 'nee'. Als het vizier gericht is op brede maatschappelijke baten op de langere termijn zijn er alleen maar winnaars. De burger of de patiënt wint, want hij of zij wordt beter en menswaardiger geholpen. De professional wint, want ziet dat zijn of haar werk leuker en waardevoller wordt. De bestuurder wint, want de organisatie voegt waarde toe in zorg en welzijn, tegen lagere kosten dan in het verleden. En de politicus wint het vertrouwen van de burger terug.

Deze bundel bevat vijftien verschillende verhalen van voorbeelden hoe de menselijke maat kan bloeien. De selectie is vanzelfsprekend niet uitputtend. Er zijn door het hele land honderden voorbeelden van organisaties, overheidsinstanties, zorginstellingen, professionals, vrijwilligers en burgers die de menselijke maat met heel hun hart vormgeven. De selectie is ook niet bedoeld als een presentatie van initiatieven die de toets van excellentie hebben doorstaan. Wel geven ze een breed overzicht van hoe professionals en burgers maatwerk vormgeven.

De experimenteerfase is voorbij, we weten hoe het kan en wat de randvoorwaarden zijn. Nu is het 'Momentum voor de menselijke maat'. Met wie we ook praten, iedereen snakt ernaar om in actie te komen. De menselijke maat is moeilijk, maar mooi. We kunnen haast niet wachten.

*Sandra van Dijk, Marcel Canoy en Marcel Ham*









kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken