



Van WIJ naar wij (2015)

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

Voorheen heette dit document een bedrijfsplan maar die jas past WIJ al lang niet meer. Niet alleen omdat WIJ intern geen bedrijf is en ook nooit is geweest, ook al rekenen en verantwoorden we nog steeds als de besten, maar ook omdat WIJ niets alleen doet en altijd op zoek is naar de sterkste combinaties. Naar werkvormen waarin het geheel meer is dan de som der delen. Klassieke bedrijfskunde past daar niet bij. Wat er wel bij past is leren en zoeken, trekken, in elke situatie op zoek naar de best passende oplossing voor die situatie, niet volgens WIJ maar volgens iedereen die ermee te maken heeft. Zo ook dit document. Geen plan maar een tussenstop. Een situatieschets van het hier en nu met vergezichten naar straks. Soms scherp, soms nog onduidelijk. Net als het gewone leven. We noemen het 'van WIJ naar wij'. Waarbij WIJ staat voor een organisatie in een bedrijfsmatige context en wij voor mensen die elkaar vinden in een ideaal waar ze samen aan bij willen dragen. Met niet meer organisatie dan daarvoor nodig is. Een beetje zoals vroeger maar dan met de kennis, inzichten en instrumenten van nu.

Inhoud

1. Terug naar de toekomst	5
2. De goede mensen helpen.....	7
3. De goede dingen doen.	11
4. De dingen goed doen: aandacht, contact, respect	14
5. Samenwerken. Delen in plaats van verdelen	15
6. Rekenschap geven.	17
7. Stand van het land	19
8. 2015 en verder.	22
Bronnen en achtergrondinformatie.....	25

1. Terug naar de toekomst

WIJ staat voor aandacht en steun, van mensen voor mensen. Iedereen die iets vraagt helpen wij met het vinden van een oplossing. Daarbij doen we zoveel mogelijk een beroep op de talenten van die vrager zelf en van zijn familieleden en bekenden. Bij WIJ werken bijna 1000 mensen waaronder ruim 900 vrijwilligers.

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

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

Van WIJ naar wij

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

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

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

Net als thuis

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

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

Het WIJ-gevoel

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

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

Anders organiseren

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

2. De goede mensen helpen

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

De goede mensen. Draaglast en draagkracht

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

Risicoprofielen

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

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

Stijgende vraag, ander aanbod

De kans op verminderde zelfredzaamheid neemt toe, aldus Nicis Institute, als er een stapeling van risico's plaatsvindt. Wij concentreren ons op de kwetsbaarste mensen. In de regel (maar niet altijd) zijn dat mensen voor wie drie of meer risicofactoren van toepassing zijn. In totaal zijn dat in Breda ongeveer 8.000 mensen.

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

Tabel 1 - Risicofactoren

Het aantal ouderen in deze groep, in Breda nu een kleine 4.000, zal in enkele jaren met bijna een kwart groeien vanwege de nieuwe, veel hogere drempels voor toelating tot intramurale zorg. Ditzelfde geldt voor andere kwetsbare mensen zoals mensen met een verstandelijke beperking of een psychiatrisch ziektebeeld. Steeds meer zullen ze op zichzelf gaan wonen of blijven wonen, en moeten ze stand zien te houden in een wereld die steeds ingewikkelder wordt. De vraag van deze mensen naar hulp en zorg aan huis zal fors groeien, zowel in volume als in complexiteit (meervoudige vragen). Het aanbod aan betaalde hulp en zorg aan huis groeit niet mee maar zal juist krimpen.

Niettemin verwachten we - door zelforganisatie en zelfbediening te bevorderen, oplossende in plaats van problematiserende werkwijzen, een groter beroep op burgers en betere samenwerking tussen organisaties - aan deze grotere vraag te kunnen voldoen.

In het kort:

◆ **Zelforganisatie en zelfbediening** - Veel zaken kunnen mensen zelf regelen en in de praktijk zien we dat ook gebeuren. Mensen doen minder een beroep op geïndiceerde zorg en zoeken alternatieven. Minder aanbod, hogere eigen bijdragen en goede how-to info kunnen veel verschil maken. De websites [Wijkwijs](#) (wegwijsinformatie) en [Zorg voor elkaar Breda](#) ondersteunen dit. Ze voorzien vooral in how-to informatie die mensen helpt zelf oplossingen te realiseren of te vinden. Bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden kunnen hier nog veel verder in komen. Denk in de trant van thuisbankieren of online een reis boeken. Eenvoudiger apparaten en processen die juist kwetsbare of minder getalenteerde mensen kunnen doorgronden, eenvoudiger taalgebruik, apps om zelf zaken te regelen zoals een app voor schuldsanering, mensen in één keer goed helpen in plaats van lang laten wachten, procesverbetering in de afhandeling van hulp- en zorgvragen, er is nog een wereld te winnen. Ingewikkeld is het niet. Het begint al met zonder voorstudie een trein kunnen nemen, of een organisatie bellen en een mens van vlees en bloed aan de telefoon krijgen in plaats van een voice. Of, als het al een voice moet zijn, eentje die per keer niet meer dan twee opties noemt, zodat ook mensen met een laag iq begrijpen wat ze moeten doen.

◆ **Oplossingsgerichte werkwijzen** zijn effectiever dan problematiserende omdat ze tot andere perspectieven, andere emoties en andere oplossingen leiden. Langzaam rijpt het besef dat een halfvol glas beter werkt dan een halfleeg glas, ook of juist in de hulpverlening¹. Alleen al de vraag wat iemand zelf het liefste wil is vaak voldoende om energie vrij te maken, en dan niet om de ideale oplossing van een professional te realiseren maar een eigen oplossing. En vervolgens te bekijken wat hij daar zelf aan wil

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

en kan doen. En welke hulpbronnen hij wil en kan inschakelen voor wat hij zelf niet kan. Het gevolg is vaak dat klanten niet alleen zelf hun problemen oplossen maar ook actie-
ver worden. Bijvoorbeeld bij het helpen van anderen of het organiseren van activiteiten.

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

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

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

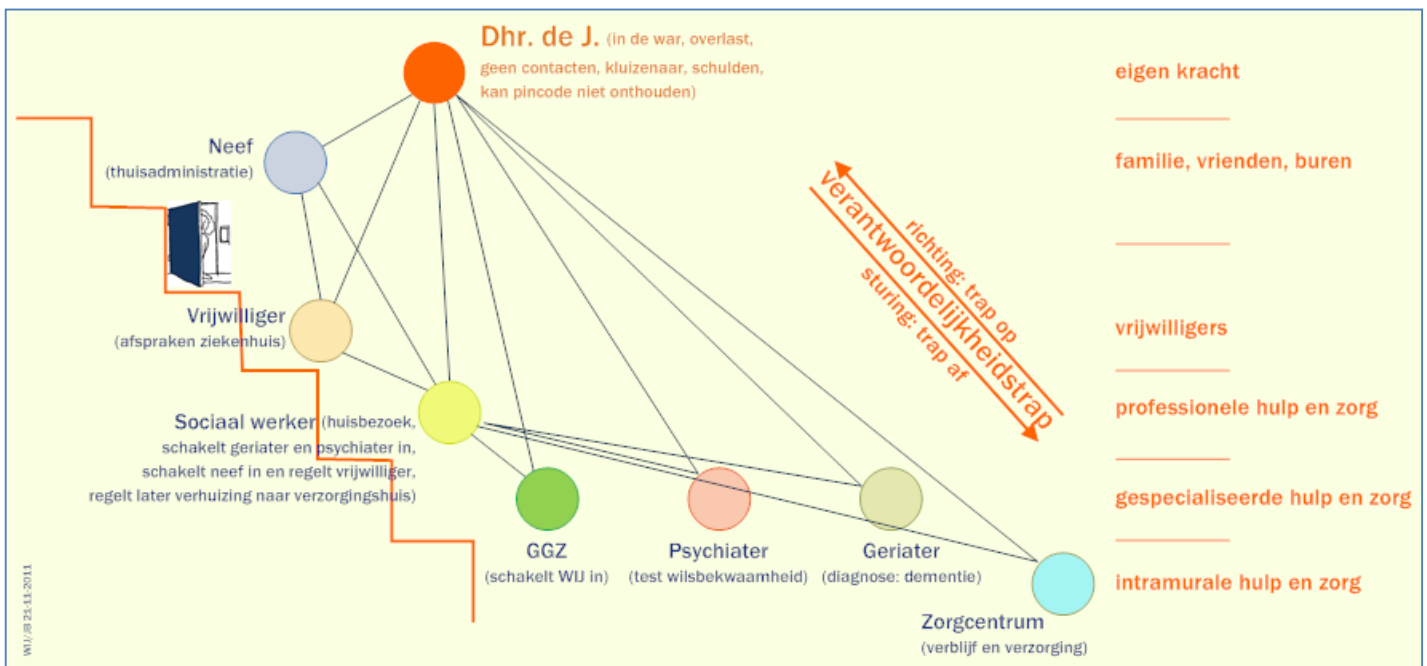
3. De goede dingen doen

De risicofactoren gebruiken we niet om klanten te selecteren. Daar is het vakmanschap van de professionals voor nodig (betaald dan wel vrijwillig, als het vakmanschap er maar is). De

inzet van de professionals is erop gericht de klanten en hun omgeving te helpen om zoveel mogelijk zichzelf en elkaar te helpen. Dat is ook wat de meeste mensen het liefste willen. Niemand zit te wachten op hulp en zorg van buiten, en als het dan toch nodig is ontvangt men die het liefst van familie, vrienden en kennissen.

Vanuit professionele optiek is dit de ideale situatie omdat de behoefte van de klant en de intentie van de professional samenvallen. Er kan worden ingezet op co-creëren. De professional doet zoveel mogelijk een beroep op de eigen

talenten van de klanten. Met succes de eigen talenten aanspreken maakt mensen sterker en gelukkiger dan afhankelijk zijn van hulp van buiten, en houdt bovendien die talenten in conditie. Waar dit onvoldoende is om zelfstandig te kunnen leven wordt een beroep gedaan op familie, vrienden en kennissen. Vaak lukt dit niet meteen omdat de meeste klanten een beperkt of geen sociaal netwerk hebben. In die gevallen helpen we de klant zijn netwerk te herstellen of te versterken.



Figuur 1 - Elke klant zijn eigen proces en zijn eigen netwerk

Figuur 1 laat een voorbeeld zien van hoe dit werkt. Het betreft de heer De J. die leeft als een kluizenaar, in de war is, schulden maakt en overlast veroorzaakt voor de buurt. De afbeelding laat zien op welke personen in de loop der tijd een beroep is gedaan om te zorgen dat de heer De J. zelfstandig kan wonen, wat hij zelf het liefste wil, op een manier die voor de omgeving, schuldeisers, familie, zeg maar alle belanghebbenden, aanvaardbaar is.

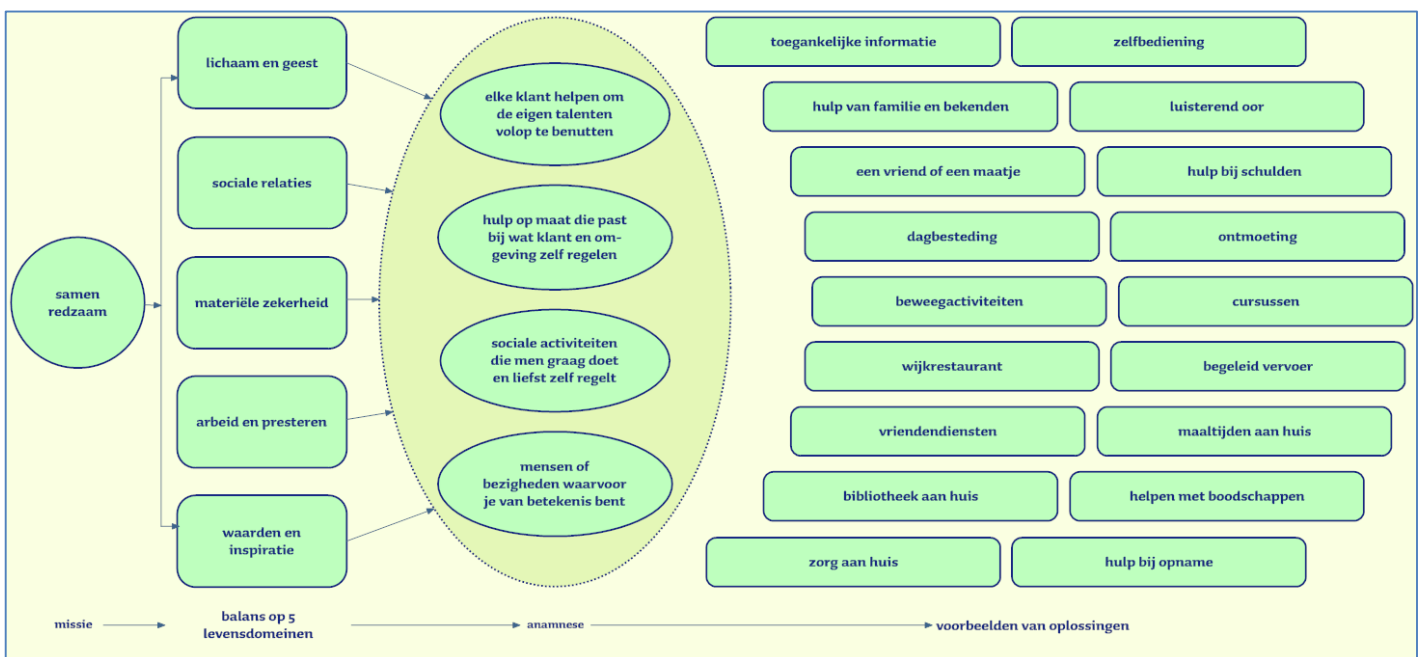
De goede vraag, de goede oplossing

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

Dat vaak een beroep kan worden gedaan op familie of kennissen is geen vanzelfsprekendheid. Soms is enige aandrang nodig. Dit geldt ook voor sommige klanten. Klanten bij wie sprake is van gedragsproblemen of verminderde eigen regie - en bij het eerste contact is dit vaak het geval - zitten niet echt te wachten op hulp. De 'vrager' is vaak niet de klant zelf maar diens familie, een corporatie, huisarts e.d. Van belang is zo'n contact met de klant te krijgen dat hij zelf actief sturing neemt over zijn eigen leven.

Preventie en vroegsignalering

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



Figuur 2 - Missie, balans op levensdomeinen en voorbeelden van oplossingen

die eenzaamheid of isolement voorkomen. Wat geldt voor hulp en zorg richting individuen en hun omgeving geldt ook voor deze activiteiten: hoe dichterbij de mensen om wie het gaat en hoe meer van die mensen zelf, hoe beter de gevonden oplossingen aansluiten bij wat zij zelf het liefste zien, hoe beter ze hun eigen talenten ontwikkelen en onderhouden, hoe meer resultaat ervan verwacht kan worden, ook in termen van tevredenheid en trots op eigen kunnen. Ook voor deze activiteiten geldt daarom dat wij ze altijd uitvoeren samen met klanten, mensen in hun omgeving, vrijwilligers, stagiaires, buurtbewoners, eigenlijk iedereen die bij wil dragen.

Een heel vraagstuk nog is dit bij preventie en signalering. Als het waar is dat activiteiten het best renderen (in termen van effect) als de mensen die het betreft ze zelf uitvoeren of er maximaal aan bijdragen, werkt preventie het best als de mensen op wie de preventie slaat die preventie zelf ter hand nemen, inclusief de trigger om dat te gaan doen. Dit is een radicaal andere invalshoek dan de gebruikelijke waarin de ‘klant’ het lijdend voorwerp van een preventieactiviteit is en het rendement vaak mager. Al werkende zoomen we hierop in en zoeken we naar werkvormen met de ‘klant’ in een actieve rol.

Steeds minder diensten en producten

‘Eigen’ oplossingen ontwikkelen we alleen als die elders (in de samenleving inclusief bedrijfsleven) niet te vinden zijn en bijna altijd gebeurt dat in samenwerking met andere organisaties. Figuur 2 laat een aantal voorbeelden van oplossingen zien en hoe deze samenhangen met de missie en met de leefsituatie van de klant.

5 Uitgangspunten

- **Samen met de klant** – Elke klant krijgt en maakt zijn eigen aanbod. Het aanbod voegt zich naar de klant (en niet andersom)
- **Onderscheidende activiteiten** – We doen geen dingen waar de samenleving al in voorziet of die anderen beter doen
- **Vrijwillig waar het kan, beroeps waar het moet** – Waarbij vrijwilliger breed wordt verstaan: iedereen die bijdraagt
- **We leveren kwaliteit** – Wat kwaliteit is staat niet in een boek maar beoordeelt de klant
- **Alleen activiteiten die renderen** – Dit zijn activiteiten die aantoonbaar bijdragen aan herstel en behoud van zelfredzaamheid

Naast het uitgangspunt dat oplossingen zoveel mogelijk in de omgeving worden gezocht gelden nog een paar andere uitgangspunten: aansluiten bij wat de klant wil en kiest (geen interventies), hulp zo min mogelijk (zelf wat zelf kan) en als het moet zoveel mogelijk uit eigen netwerk of van vrijwilligers, alleen oplossingen die in de ogen van de klant kwaliteit hebben, en alleen oplossingen die aantoonbaar helpen.

De consequentie van deze werkwijze is dat diensten en producten steeds minder relevant worden. Voorop staan de verwachting van de mensen voor wie we er willen zijn en die zijn bij iedereen anders. Geen vrijwilligersdiensten als zodanig dus, ook geen maatje-van-de-plank, maar een persoonlijke match met de ondersteuning die daarbij past.

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

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

Wat telt is de relatie die je samen hebt
Jij komt niet iets doen. Jij komt voor mij!



- Zelforganisatie
- Zelfbediening
- Co-creatie
- Aanvullen (geen overval)
- Regie – je eigen baas zijn
- Wat je wilt gedaan kunnen krijgen
- Contact met mensen zoals jij
- Nodig zijn voor een ander (wederkerigheid)

De klanten zijn hoofdzakelijk deze mensen die niet kunnen terugvallen op familie, vrienden of bekenden, terwijl de hulp en zorg die ze zoeken nou net de hulp en zorg zijn die zo'n persoonlijk netwerk biedt. Van iemand die om je geeft, die niet een dienst komt verlenen maar allereerst komt voor jou. Voor wie jij van betekenis heeft. Veel institutionele hulp en zorg staat hier ver vandaan, is afstandelijk, onpersoonlijk, inflexibel, ongrijpbaar

en onbereikbaar. Je krijgt er geen verbinding mee en geen grip op. Het maakt de mensen nog zwakker en machtelozer dan ze al zijn.

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

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

5. Samenwerken. Delen in plaats van verdelen

Consequent toepassen van deze uitgangspunten leidt ertoe dat we behalve met klanten, vrijwilligers en burgers ook steeds meer samenwerken met collega's van andere organisaties en steeds minder eigen activiteiten hebben. Denk aan platforms als [Wijkwijs](#), het preventief huisbezoek Samen sterker en [Zorg voor elkaar Breda](#). Bestuur en toezicht worden steeds meer gedeeld met alle belanghebbenden, zonder dat hier nieuwe organisaties voor nodig zijn.

De dieper liggende reden voor deze vernetwerking is simpelweg werken vanuit een ideaal. Geen enkel maatschappelijk ideaal is zo klein dat één enkele organisatie het alleen kan realiseren. Kwetsbare mensen helpen zelfstandig te blijven, en daarin slagen, lukt beter als iedereen die dat wil, ook burgers inclusief de kwetsbare want ook die hebben talenten, de kans krijgt om daar volop aan bij te dragen.

Hetzelfde geldt voor andere maatschappelijke ambities zoals jongeren helpen om een goede startkwalificatie voor de arbeidsmarkt te verwerven of het realiseren van een inclusieve samenleving waarin ook mensen met beperkingen goed kunnen leven.

Van organisaties die standalone activiteiten of producten aanbieden en uitventen zijn we onderweg naar organisaties die samenwerken om maatschappelijke ambities te realiseren, in platforms en waardenetwerken². Op dit moment is er geen enkele activiteit meer die exclusief 'van WIJ' is.

Minder traditioneel organiseren betekent ook minder traditioneel besturen. Je zou denken dat samen werken ook samen besturen impliceert en ten dele is dat ook zo, maar netwerken en gemeenschappen functioneren anders dan standalone organisaties. Zijn traditionele organisaties stabiel met een heldere structuur en hiërarchie, netwerken veranderen, hebben geen structuur en zijn bij uitstek plat. Netwerken zijn ook bij uitstek netwerken, niet van



² Zie [De toekomst is aan platforms](#).

organisaties maar van mensen. De verbinding komt er niet door een organisatie te zijn maar door gedeelde idealen waaraan ieder die dat wil mag bijdragen. Samenwerken is verbinden, elke dag opnieuw, en dat verbinden doen de mensen die bij willen dragen aan dat ideaal, ongeacht waar ze vandaan komen en of dat wel of niet een organisatie is. Er is geen zeggenschap. Taken, functies en bevoegdheden doen nauwelijks ter zake. Het bestuur komt van de mensen die bijdragen. Wie meedoet bestuurt mee, wie dat niet doet niet³.

Sturing vanuit de klant

In het werk van alledag is waarde dat wat de klanten als waarde ervaren en komt daar ook de sturing vandaan. De klanten zijn gewone mensen die hulp vragen, zelf een activiteit organiseren of meedoen aan een activiteit. De organisatie erachter is voor hen van weinig belang. Hoe minder ze ervan zien, hoe beter het is. De besturing komt van de waarde die zij zoeken. Goede hulp, een leuke activiteit, prettig bewegen.

Zo klanten goed van dienst zijn, zeker als dat in samenwerkingsverbanden gebeurt, stelt hoge eisen aan het luisterend, invoelend, schakelend, verbindend vermogen van alle medewerkers, naast vakmanschap, zelfvertrouwen en zelfrespect.

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



Spelregels

- Ieder bestuurt eigen werk en samen besturen we WIJ
- Ook niet nakomen van afspraken doen we pro-actief en expliciet
- Medewerkers vertalen de ambities van klanten in eigen ambities
- Elke activiteit van elke medewerker is terug te voeren op een echte vraag van een echte klant
- Ieder is verantwoordelijk, ook voor het werk van collega's. We spreken elkaar aan
- Vragen over ons werk beantwoorden we serieus, integer en transparant, om het even wie die vragen stelt
- Medewerkers toetsen zelf hun functioneren en verantwoorden hun inzet aan belanghebbenden (klanten, partners, financiers....)



Van de mensen zijn Van WIJ naar wij



EIGENAARSCHAP
jouw werk zie je als een persoonlijke missie, waarmee je je diep verbonden voelt, en die emotie geeft

MEESTERSCHAP
jouw vakmanschap is van topniveau en je vindt het fijn om hierin te groeien

BEKENSCHAP
jouw stakeholders zijn blij met jou, dragen bij en steunen jou door dik en dun

³ Zie [Veranderen in netwerken](#).

6. Rekenschap geven

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

Al die mensen hebben belang bij wat we presteren, zou je denken, maar de activiteiten die we hiervoor uitvoeren zijn niet exclusief van ons. Alles wat we doen doen we samen met anderen, voor een deel zelfs samen met diezelfde belanghebbenden, en dus is ook rekenschap geven iets wat we samen doen. Met andere woorden, de verantwoording verschuift naar dat wat we samen doen en samen hebben, en wordt dus eveneens gedeeld. Elk waardenetwerk, elke coproductie - denk aan een gezin met complexe problematiek, een wijkspreekuur of een gezamenlijk aanmeldpunt voor hulp en zorg - heeft in deze optiek zijn eigen governance. De belanghebbenden zijn dan alle mensen die bijdragen aan het ideaal dat met die coproductie wordt gediend of te maken hebben met de activiteiten die daarvoor worden ondernomen. Rekenschap geven is dan rekenschap geven aan, en deels samen met, deze personen.

Zeker juridisch maar ook operationeel roept dit veel vragen op die niet eenvoudig te beantwoorden zijn. Hoe werkt dit met de aansprakelijkheid bijvoorbeeld bij een professioneel wijknetwerk dat bestaat uit medewerkers van vijf, zes verschillende organisaties die bovendien veelvuldig samenwerken met klanten, mantelzorgers en vrijwilligers die formeel aan niemand iets te verantwoorden hebben? Of bij het beheer van een wijkaccommodatie als dat beheer bij de klanten, vrijwilligers en wijkbewoners is ondergebracht?

Een voordeel van de toenemende vernetwerking is dat het verantwoorden veel meer in het werk zelf gaat zitten, dagelijks, omdat mensen die samenwerken elkaar veelvuldig bevragen om tot een goede afstemming te komen. Daarnaast wordt met de toenemende informatisering alles wat we doen transparanter en kijkt de buitenwereld vanzelf meer mee dan ooit het geval is geweest. Vandaar ook de spelregel dat ieder alle vragen over zijn werk serieus, integer en transparant beantwoordt, om het even wie ze stelt. 'Zorgen voor' maakt plaats voor 'zorgen dat', ook als het om bestuur en toezicht gaat.

Toetsingskader

Een goed houvast dat zich inmiddels in de praktijk heeft bewezen biedt het [Bredase Toetsingskader](#) dat laat zien hoe goed activiteiten renderen in termen van het ideaal of de ambitie waarvoor ze worden ondernomen. We hebben het toetsingskader zelf ontwikkeld en gebruiken het sinds 2003.

Het mooiste, in ons geval, zou het zijn als we kunnen zeggen hoeveel meer en beter de mensen zichzelf en elkaar zijn gaan helpen dankzij de activiteiten die wij samen met hen, vrijwilligers,

burgers, partners uitvoeren. Of hoeveel meer zelf- of samenredzaamheid per geïnvesteerde euro dit heeft voortgebracht. Dat kan niet en dat is logisch. Onderlinge hulp en zelfredzaamheid zijn afhankelijk van veel meer factoren, om te beginnen van de inbreng van de klanten zelf en van hun omgeving.



Wat het toetsingskader wel in beeld brengt is of de ondernomen activiteiten maximaal bijdragen aan deze onderlinge hulp en grotere zelfredzaamheid. Dat gebeurt als de goede mensen worden bereikt, die mensen zelf maximaal bijdragen aan het beoogde resultaat, hierbij een beroep is gedaan op ieder die kan bijdragen (synergie), alle betrokkenen tevreden zijn met de inspanningen en het resultaat, en de kosten per bereikte persoon verdedigbaar zijn.

De praktijk wijst uit dat het toetsingskader bruikbaar is bij nagenoeg elke activiteit, zowel binnen organisaties en waardenetwerken als op casusniveau bij klanten, en goede informatie levert om tot leer- en verbeterprocessen te komen. De resultaten kunnen bovendien voor iedereen zichtbaar gemaakt worden. Besturen en rekenschap geven wordt zo een veel transparanter proces, voor alle belanghebbenden. Het dashboard van de bestuurder maakt plaats voor een scorebord voor iedereen die mee wil sturen.

De belangrijkste uitdaging is maximaal de openheid aan de dag te leggen die nodig is voor een goede toepassing van het toetsingskader en consequent de 'plek der moeite' op te zoeken, in eigen huis en in netwerken samen met anderen. De werkwijze in die gevallen is oplossingsgericht. Niet de problemen uit en te na analyseren en oplossingen hiervoor verzinnen, maar direct onderzoeken wat er wel goed werkt en dat versterken⁴.

Dit leidt ook tot nieuwe manieren van plannen en organiseren, minder voorwaarts (blauwdruk, stappenplan, reizen), meer achterwaarts (reflectie, bijstellen, trekken).

⁴ Zie [Complexe problemen oplossingsgericht te lijf](#)

7. Stand van het land

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

- ◆ **Kantelen** - Door meer zelforganisatie, werken aan oplossingen, burgerinzet en cocreatie kan de grotere en complexere vraag naar hulp en zorg goed worden opgevangen, maar de meeste instellingen, overheden en verzekeraars zijn er niet of amper mee bezig. Verzekeraars houden vast aan productgestuurde werkwijzen en marktwerking waar geen burger zich aan zal committeren. Sommige instellingen doen meer dan voorheen een beroep op vrijwilligers maar vooral om het werk gedaan te krijgen dat voorheen betaalde krachten deden, binnen de eigen systeemlogica. Voor veel mensen is dat niet genoeg. Burgers van nu, in elk geval de goed opgeleiden die veel te bieden hebben, zijn volop geïnformeerd en willen op andere, nieuwe manieren betrokken worden en anders samenwerken, op voet van gelijkheid en cocreatie.

Dat dus het aanbod en de werkwijze van instellingen en overheden bij uitstek klant-, burger-, familie-, vrijwilligervriendelijk dient te zijn en dus ook de sturing bij die klant, burger, familie en vrijwilligers vandaan komt, met alle rommeligheid die erbij hoort⁵, is een inzicht dat door nog maar weinig organisaties en professionals wordt herkend en gedeeld.

De consequenties zijn ook enorm want ze raken de kern van het organisatie zijn. Liever dan aan organisaties verbinden mensen zich aan goede doelen en aan activiteiten die daar waarachtig aan bijdragen. Voor organisaties betekent dit minder organisatie worden of meer een goede doelenorganisatie, met een ideaal, en dus afstand nemen van gangbare industriële organiseringsprincipes. Hoe beter organisaties zich daarvan los kunnen maken, hoe aantrekkelijker ze worden voor mensen die voor andere mensen van betekenis willen zijn. Waardenetwerken zoals [Zorg voor elkaar Breda](#) zijn een mooie vorm om dit voor elkaar te krijgen, juist omdat ze van niemand zijn⁶.

- ◆ **Andere hulp en zorg** - Experimenten met het label kanteling of transformatie gaan veelal over wie wat doet terwijl de essentie van de transformatie nou net is dat niet het wie maar het wat het meest verandert. Hulp en zorg zien er straks heel anders uit,

⁵ Zie [Trendrede 2015](#).

⁶ Zie [Society 3.0. Van waardeketens naar waardenetwerken](#) en [M&S Toeleg](#).

mensen gaan anders leven en samenleven, gaan meer zelf doen en meer samen doen, doen dat voor een deel nu al. Wat er aan hulp en zorg van instellingen en bedrijven komt is anders dan wat het nu is en wordt anders betaald. In hun eigen netwerken met hun sociale media regelen mensen hun eigen oplossingen, ad hoc en snel, met per keer de mensen die ze op dat moment nodig hebben. Als ze professionals, instellingen of bedrijven inschakelen zijn dat professionals, instellingen en bedrijven die ze gemakkelijk kunnen vinden, die snel reageren en die met hun aanbod goed aansluiten bij wat de mensen zelf al doen. Hulp en zorg zijn dienend. Eigen kracht of regie is geen streven maar een gegeven.

◆ **Burgerinitiatieven, corporaties, doedemocratie** - In het maatschappelijk discours is er veel aandacht voor dit soort doedemocratie maar er zit ook veel wensdenken bij: alsof het maakbaar is en alle burgers nu al volop samen op deze manier aan de gang zijn. De praktijk? Een recente quickscan van de Volkskrant⁷ naar armoede in Nederland leerde niet alleen dat die armoede toenam maar ook dat Nederland een fijn vertakt netwerk kent *"van (deels gesubsidieerde) vrijwilligersorganisaties waarop armen kunnen leunen. Voedselbanken, schuldhulpverleners, kerken, vrouwencentra, opvangplekken voor illegalen, kledingadviseurs voor minderbedeelden" [.....] Door dit wijde vangnet kunnen veel schrijnende situaties worden getemperd"*.

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

Dat is geen kwestie van inrichten maar van een open mindset, kansen zien en per keer beoordelen wat gegeven de omstandigheden de beste oplossing is. Hoe beter dit lukt, hoe meer de mensen voor elkaar kunnen betekenen. Institutionele hulp en zorg zal altijd nodig blijven maar volume en intensiteit kunnen omlaag en de systeemwereld kan kleiner. Niet uit financiële overwegingen maar omdat de mensen om wie het gaat er sterker door worden. Wie doet in eigen kracht en succesvol is kan met minder toe, wie niet succesvol is heeft een existentiële vraag te beantwoorden.

Voor de wijklocaties geldt hetzelfde. Voorzieningen in de wijk voor dagbesteding bijvoorbeeld zullen zeker nodig zijn maar solide voorbeelden van burgerinitiatieven op dit vlak die de kinderschoenen zijn ontgroeid zijn er op dit moment weinig, niet als het gaat om initiatieven waar sterke burgers zich organiseren ten faveure van de zwakke,

⁷ Zie [Het gevaar van de armoede komt van vele kanten, de hulp ook.](#)

zieke, onaangepaste of onaangename, en al helemaal niet waar die zwakke, zieke, onaangepaste of onaangename mensen zelf mee denken en mee organiseren.

Buurthuizen in zelfbeheer bijvoorbeeld waar buurtbewoners activiteiten organiseren samen met kinderen met beperkingen, lastige jeugd of kwetsbare ouderen, niet ad hoc maar systematisch, week in week uit, zijn er nauwelijks⁸. Activiteiten in dit genre worden nog volop conventioneel georganiseerd door in het beste geval groepen vrijwilligers rondom een betaalde vakkracht (of een krachtige informele leider die vaak zelf uit de sociale professie voorkomt⁹) die zorgt voor de borging van kwaliteit en continuïteit.

De uitdaging - vanuit de professie: mensen helpen zelf oplossingen te vinden - is vrijwilligers, buurtbewoners, klanten (en dit worden steeds meer de echt kwetsbare) uit te dagen zoveel mogelijk hulp en zorg daadwerkelijk in eigen hand te nemen. In de praktijk blijkt dit wonderwel te lukken en zit er veel meer talent en kracht in kwetsbare mensen dan vakmensen er met de gangbare werkwijzen uit halen¹⁰. Mooi is dat de professionals in dit van zich af organiseren vanzelf ontdekken wat hun nieuwe professionaliteit precies inhoudt en dat steeds beter omzetten in actie.

◆ **Isolement** - Terwijl de samenleving vernetwerkt en mensen steeds meer verbindingen aangaan zijn er tegelijkertijd duidelijke aanwijzingen dat ook het isolement van mensen toeneemt, in alle leeftijdsgroepen. De laatste editie van het onderzoek Life & Living¹¹ liet zien dat het aantal Nederlanders dat zegt minder echte vriendschappen te hebben, in real life, fors is toegenomen. Ambulantisering, extramuralisering en de afbouw van allerlei vormen van hulp en zorg aan huis zullen dit isolement versterken. Hulp en zorg zullen in toenemende mate uit het eigen netwerk moeten komen, precies wat deze mensen niet meer hebben, of ze moeten er zelf voor betalen. Wie geen netwerk heeft en geen geld staat er alleen voor¹².

In nog sterkere mate geldt dit voor kwetsbare mensen met een lage aaibaarheid vanwege lastig gedrag of meervoudige problematiek. Voor deze mensen is de nieuwe tijd met zijn ad hoc netwerken en snelle sociale media geen aantrekkelijke optie.

⁸ Zie [Buurtbuizen in zelfbeheer: geen zinvolle tijdsbesteding](#).

⁹ Zie de onderzoeksverslagen [Actief burgerschap. Lijnen in de literatuur](#) en [De ondernemende burger](#).

¹⁰ Zie [De oliemannetjes. Kantelen, transformeren en vakmanschap in welzijn en zorg](#).

¹¹ Zie [Connected maar vaak eenzamer dan ooit](#).

¹² Zie [Ouderen in sociaal isolement](#).

8. 2015 en verder

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

Dit zal niet voldoende zijn om alle hulp en zorg te bieden en dus is het zaak soepel samen te werken met professionals. Burgers leren de regie te nemen zonder onnodig hulp of zorg te claimen, professionals leren te dienen: uit de behandelstand, aansluiten bij wat de mensen zelf vinden dat ze nodig hebben, zonder de eigen professionaliteit uit het oog te verliezen, en vrij van organisatiebelangen en politieke druk. Daarnaast is maatschappelijk veel winst te behalen met meer zelforganisatie en zelfbediening en via sociale media en online vraagbaken zoals [Wijkwijs Breda](#).

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

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

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

- ◆ **Zorg voor elkaar Breda** - Het beste voorbeeld van een platform op deze grondslag is [Zorg voor elkaar Breda](#) waarin burgers, vrijwilligers en professionals, over de grenzen van disciplines en organisaties heen, onder één naam samenwerken aan één toegang voor alle hulp en zorg. Die toegang verloopt via drie kanalen: een website, een telefonisch aanmeldpunt, en hulp en zorg in de wijk.

Elk van de drie kanalen is ontwikkeld in een samenspel van burgers, vrijwilligers en professionals en zal zo verder evolueren. Intussen groeit de bereidheid van organisaties om zich te verbinden aan die ene naam en gaan door die ene naam de burgers door de bomen het bos weer zien. Bijzonder is dat voor deze vergaande samenwerking geen ingewikkelde

fusies of reorganisaties nodig zijn geweest en toch een duurzame en betaalbare infrastructuur ontstaat voor hulp en zorg. Met de mensen, voor de mensen.

- ◆ **Kantelen in de wijk** - De activiteiten in de wijk worden steeds meer georganiseerd en uitgevoerd door klanten, vrijwilligers en buurtbewoners. Accommodatie wordt steeds meer gevonden en gedeeld in zorgcentra en andere gebouwen. Waar dat kan stellen we buurtbewoners in staat om gratis van de gebouwen gebruik te maken, in ruil voor een bijdrage (in natura) aan onderhoud of organisatie. In de afgelopen twee, drie jaar is het gelukt deze samenwerking te realiseren zonder dat dit leidde tot een grote teruggang in bereik en bezoekersaantallen.

Positief is ook dat de accommodaties niet alleen toegankelijk bleven voor kwetsbare bewoners die er al kwamen maar de sociaal werkers erin slagen om ook andere, kwetsbare burgers te bereiken en mee te nemen in de organisatie van activiteiten. Idem dito mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met beperkingen. De wijkaccommodaties blijken een prima motor om sociaal contact met en tussen kwetsbare bewoners tot stand te brengen en aan de gang te houden.

In de komende jaren zetten we hier sterker op in. De activiteiten van sociaal werkers en maatschappelijk werkers gaan hierdoor steeds meer op elkaar lijken en zullen uiteindelijk samenvallen in een nieuwe discipline van sociale professional, generalist of i.d. Gezien de veranderingen in klanten en activiteiten zullen steeds hogere eisen aan deze professionals worden gesteld en komen ze steeds dichterbij de essentie van het vak: mensen, ook of juist de kwetsbare, helpen om op eigen benen te staan.

- ◆ **Gezondheidsbevordering en preventie** - Een actieve en gezonde leefstijl is iets wat ieder mens zelf moet regelen maar door er stelselmatig aandacht aan te besteden kan dit wel worden bevorderd. Dit is belangrijk want een actieve leefstijl met voldoende beweging en voldoende voeding - niet te veel, niet te weinig - draagt eraan bij dat mensen fitter zijn, meer contacten hebben en langer gezond en dus vrij van hulp en zorg blijven. Denk ook aan zaken als valpreventie, [passende huisvesting](#) en voorkomen of wegnemen van isolement. Personen en organisaties die op deze gebieden actief zijn brengen we bij elkaar of we zoeken ze op teneinde zoveel mogelijk de krachten te bundelen en samen te bereiken dat meer mensen gaan beantwoorden aan de landelijke beweeg- en voedingsnormen, tijdig hun woning aanpassen, zorgen voor veiligheid in hun eigen huis, en op enigerlei wijze zijn verbonden met andere mensen. Of ze daar echt werk van maken bepalen uiteindelijk die mensen zelf¹³.

¹³ Zie [Als de 'klant' geen vraag heeft. Veranderen doen mensen zelf](#).

- ◆ **Vroegsignalering** - Een van de goede resultaten van Zorg voor elkaar Breda is een sterk verbeterde samenwerking tussen maatschappelijk werk, sociaal werk, wijkverpleging en huisarts annex praktijkondersteuner. Door deze betere samenwerking en afstemming komen problemen in gezinnen eerder en integraler in beeld en wordt er sneller en effectiever hulp geboden, voordat de problemen verergeren, mensen onnodig last ervan ondervinden en hulp en zorg onnodig duur worden.

Met hetzelfde doel organiseren ouderenbonden, Humanitas, WIJ, Stib en andere organisaties onder de naam **Samen sterker** gesprekken aan huis met 75- tot 85-jarigen over hun gezondheid, leefstijl, voeding, huisvesting en sociale contacten. Tevens worden ze in deze gesprekken geïnformeerd over de voorzieningen die er zijn, mochten ze deze nodig hebben. Soms gebeurt dit meteen al als de situatie daar aanleiding toe geeft. De gesprekken worden gevoerd door getrainde vrijwilligers, wijk na wijk, zodat elke vijf jaar alle ouderen in deze leeftijdsgroep zijn bezocht, althans, diegenen die dat willen. Ongeveer twee derde van de aangeschreven ouderen is niet geïnteresseerd in een gesprek.

Goede doelen organisatie

Een van onze ambities systematisch krimpen, althans, het professionele deel van WIJ. Als onze wens is om mensen te helpen goed voor zichzelf en voor elkaar te zorgen zijn de professionals, als ze daar succesvol in zijn, daarna minder nodig. Het Wikipedia-scenario.

Jaren geleden zijn we vanuit deze gedachte gestart met een krimpscenario met de bedoeling dezelfde of betere resultaten te behalen met stap voor stap minder professionals – en zo stap voor stap te evolueren naar een goede doelen-organisatie met niet meer professionals dan strikt noodzakelijk is. Dat lukt tot dusver goed door vacatures niet automatisch in te vullen, door steeds beter met burgers, klanten, vrijwilligers samen te werken, en door faciliteiten, middelen en gebouwen met die burgers, klanten en vrijwilligers te delen.

Langs geleidelijke weg evolueert WIJ zo naar de goede doelenorganisatie die we willen worden. Terug naar de toekomst. WIJ wordt wij.

Bronnen en achtergrondinformatie

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

[Van WIJ naar wij in 2014](#) – Is een samenvatting van activiteiten en resultaten in 2014.

[Werken aan idealen en meten wat er toe doet](#) (2014) – Beschrijft het ontstaan van het [Bredase Toetsingskader](#) en de stand van zaken op dit moment. Het Toetsingskader is een instrument waarmee de waarde van sociaal werk kan worden beoordeeld, wetende dat een causaal verband tussen een interventie en een maatschappelijk effect niet te leggen is.

[Nieuw organiseren à la WIJ](#) (2014) - Is een inleiding over werken en organiseren bij WIJ. Transformeren in welzijn en zorg, is de gedachte hierbij, lukt alleen als de achterliggende organisatie mee transformeert. The medium is the message.

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

[Van meedenken naar meedoen](#) (2013) - Is het eindverslag van een project waarin Bredase instellingen zijn geprikkeld om vrijwilligersvriendelijker te worden 'vrijwillig waar het kan, betaald waar het moet' als opmaat voor de kanteling van hulp en zorg.

[Hoe je als gemeente uit de regisseurstand komt](#) (2012) - Is een artikel op [socialevraagstukken.nl](#) over vrijwilligersinzet binnen ambtelijke organisaties en de kansen die dit biedt voor burgerparticipatie.

[Alles van waarde is kansrijk](#) (2012) - Is een presentatie over organiseren in waardenetwerken en de kansen die dit biedt voor netwerksamenwerking met inbreng van belanghebbenden. Dit denken ligt ten grondslag aan de [toeleg](#) van het netwerk [M&S](#).

[Hoe blijer mensen met jou zijn, hoe meer ze met jou gaan delen](#) (2012) - Is de tekst van een inleiding op de conferentie 'Vertrouwen op de kracht van de burger'. De conferentie is de opmaat naar de presentatie van een WRR-rapport met dezelfde titel dat verschijnt in mei 2012.

[Vraagverlegenheid. Het is, het blijft, aan de slag](#) (2011) - Is het verslag van een workshop tijdens een miniconferentie over vraagverlegenheid. Wegnemen van die verlegenheid zal niet lukken, is de stelling, er zal omheen georganiseerd moeten worden.

[Welzijn in de 21e eeuw. Essay](#) (2011) - Is het verslag van een onderzoek bij zeven topbestuurders over de vraag wat zij innovatie noemen en hoe zij innoveren. De conclusie is

dat in welzijn geen innovatie plaatsvindt. Het essay sluit af met stappen die nodig zijn om wel tot innovatie te komen. Op dezelfde site staat ook een reflectie op de innovatie bij WIJ zelf.

[Welzijn in de 21e eeuw. Presentatie](#) (2011) - Gaat verder dan het essay en is een kritische reflectie op de bedrijfsvoering in welzijn, en een perspectief op heel ander welzijnswerk dat kan bestaan zonder subsidies (en anders geen recht van bestaan heeft).

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

[Oud is uit, welzijn en zorg ook](#) (2009) - Is een blog over de nieuwe generatie ouderen en hoe je daar je aanbod op kunt afstemmen.

[Van kaasstolp naar jungle. De wereld in 2020](#) (2008) - Beschrijft tien aspecten van de maatschappelijke transformatie die aan de gang is. Soortgelijke bespiegelingen, veel uitgebreider, zijn te vinden in de boeken van Bakas, in 'Mijn organisatie is een oerwoud' van Jef Staes en in 'De seizoenen van de tijdgeest' van Tom Kniesmeijer.

[Veranderen in netwerken](#) (2006) - Is de samenvatting van een onderzoek naar succes- en faalfactoren van netwerksamenwerking in wonen, welzijn en zorg. Kort door de bocht begint goed samenwerken tussen organisaties met goed samenwerken binnen organisaties. Wie dit niet voor elkaar heeft - en voor 90 procent van de organisaties is dat het geval - krijgt het extern ook niet voor elkaar.

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

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

WIJ begint bij jou



Nieuwe Prinsenkade 25
4811 VC Breda

Telefoon (076) 525 15 00

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