



Beweging naar de voorkant

Businesscase probleemgedrag

Samenvatting

Geregeld krijgen sociaal werkers van WIJ te maken met mensen met problematisch gedrag. Doorgaans komen deze mensen niet uit zichzelf maar komt het contact tot stand via netwerken waarin de sociaal werkers samen optrekken met bijvoorbeeld woonconsulenten, huisartsen of klantmanagers. Meestal is er, als problematisch gedrag aan de orde is¹, sprake van urgentie vanwege isolement, vervuiling, overlast voor omwonenden, en dergelijke. Gangbare oplossingen zijn niet voorhanden of helpen niet. Men weet zich er geen raad mee.

De agogische inbreng van de sociaal werkers, met de mensen zelf aan het stuur, blijkt in de praktijk goed te werken. Wel is hier tijd voor nodig omdat deze mensen weinig vertrouwen hebben in andere mensen en zeker in instanties en functionarissen. In kleine stappen lukt het om situaties te de-escaleren en hanteerbaar te maken. De ultieme ambitie echter dat hulp volledig overbodig wordt is in de meeste gevallen te hoog gegrepen. Ondersteuning blijft nodig. Soms wordt om die reden de klant na verloop van tijd overgedragen aan een maatwerkvoorziening, ook al is dat niet de wens van de klant, werkt het slechter en is deze ondersteuning bovendien drie tot vier keer duurder. Blijvende agogische ondersteuning zou fijner, effectiever en goedkoper zijn maar hiervoor is onvoldoende capaciteit beschikbaar. Met de toenemende vraag wordt deze situatie nijpender en zal minder gekozen worden voor de fijnere, effectievere en goedkopere oplossingen, ook al worden ze door die toenemende vraag juist relevanter.

Deze businesscase sluit af met een pilot die gaat leren hoe effectief blijvende agogische ondersteuning is in de ogen van klanten, professionals en belanghebbenden, en in welke mate hiermee duurdere zorg wordt voorkomen, verminderd en beëindigd.

1. Beweging naar de voorkant

Zorg voor elkaar Breda is een netwerk van mensen en organisaties die streven naar een zorgzame en toegankelijke stad waar de inwoners altijd kunnen rekenen op goede hulp en zorg. Dit in het besef dat de vraag naar hulp en zorg gestaag zal groeien en de zorg die we nu kennen steeds slechter te financieren en ook steeds slechter te bemensen zal

¹ Met de connotatie dat probleemgedrag meestal niet simpel is toe te schrijven aan één persoon maar altijd met meer personen te maken heeft die er samen niet uit komen.

zijn. De ondersteuning zal grotendeels van de mensen zelf moeten komen. Van elkaar, met elkaar, voor elkaar.

Dit perspectief leidt tot andere hulp en zorg dan veel mensen kennen of verwachten. Het begint met hulp- en zorgvragers zo te ondersteunen dat ook hun eigen handelingsrepertoire in beeld komt. Van consumenten worden ze producenten. Ondersteuning komt niet meer exclusief van hulp- en zorgverleners maar wordt een vorm van coproductie. Klanten, hun netwerk, vrijwilligers en professionals trekken samen op, zonder rangorde. Dit is heel anders samenwerken dan bijvoorbeeld professionals onderling doen. En het stelt andere eisen in termen van kwaliteit, zeggenschap en eigenaarschap. Het uitgangspunt is dat de klant eigenaar is van zijn eigen leven en dus ook van zijn vraag, proces en resultaat. Net zoals een professional eigenaar is van zijn inbreng. De waarde zit in wat ze samen delen.

Van begin af aan, een kleine tien jaar geleden, is de gemeente Breda een van de uitvoerende partijen in dit proces geweest. De samenwerking resulteerde de afgelopen jaren in twee pilots Beweging naar de Voorkant. Die leerden dat maatschappelijke ondersteuning fijner (voor de klant) en goedkoper (voor de financier) kan als (1) Wmo-aanvragen via het voorliggend veld binnen komen, (2) sociaal werkers en klantmanagers samen optrekken, en (3) het eigenaarschap over vraag, proces en resultaat volledig bij de klant ligt, ook of juist als deze kwetsbaar, niet aibaar of onmaatschappelijk is.

Dit is niet altijd eenvoudig omdat veel klanten in beeld komen op momenten dat ze hun zaken niet op orde hebben (of de buitenwereld dit vindt) en juist stuurkracht tekort komen. Op zulke momenten zijn ze op hun bangst om dat wat ze nog aan eigen regie hebben kwijt te raken. Dus is het zaak, voor alles, om verbinding te hebben. Want een ander kan alleen iets voor ze betekenen als zij zich veilig voelen en die ander binnen laten, in hun wereld. Effectief ben je als professional, niet in wat jij doet met die ander maar in wat die ander doet met jou.

Deze inzichten resulteerden in een businesscase voor een nieuwe klantreis Wmo waarin de klant de reiziger is. Achter de schermen trekken sociaal domein, medisch domein, zorginstellingen, gemeente en verzekeraars samen op om dit mogelijk te maken. Wat we winnen is een klant die zijn eigen keuzes maakt, zelfbewuste professionals die gaan voor de klant en voor hun vak, en een besparing van 30 tot 40 procent op geïndiceerde begeleiding en dagbesteding.

In 2021 is de nieuwe werkwijze uitgetest in Breda Noordoost en heeft dit beantwoord aan de verwachtingen. De samenwerking tussen voorliggend veld en de gemeentelijke afdeling Wmo is sterk verbeterd. Dankzij deze samenwerking en het eigenaarschap bij de klant zoeken meer mensen zelf oplossingen bij hun vragen en vinden ze die ook, vaak dichtbij zodat ze er zelf greep op hebben. Vanaf 1 januari 2022 wordt deze werkwijze in de hele stad ingevoerd.

2. De klanten

Bij nagenoeg alle mensen die zich melden bij Zorg voor elkaar Breda, direct of via intermediairs, speelt meervoudige problematiek. Ze hebben verschillende vragen tegelijk en die spelen op elkaar in. Bijvoorbeeld dementie, overbelaste mantelzorg, regieverlies en spanningen. Of verslaving, depressie, schulden en huisvesting.

Een relatief klein maar wel groeiend aantal mensen toont ernstig probleemgedrag. Denk aan vervuiling, herrie, agressie e.d. Een deel heeft die problemen al jaren en jaren. Soms gaat er een lange 'carrière' van behandeling, begeleiding en opname aan vooraf, bij verschillende organisaties, vanwege psychiatrische problematiek (ziekte) of vanwege een tekort aan levensvaardigheden dat gauw als psychiatrisch wordt gelabeld maar het niet is. Het zijn mensen die uit zichzelf niet snel hulp of zorg inschakelen en als zorgmijder² te boek staan. Een deel van deze mensen draagt het label 'uitbehandeld' wat in veel gevallen niet meer is dan een tussenstap naar een hernieuwde opname (draaideur-psychiatrie). Naast deze mensen zijn er ook andere die niet zo'n label psychiatrie hebben maar even lastig kunnen zijn.

Hieronder volgen vier voorbeelden die een indruk geven van de problematiek:

1. Mevrouw A. wordt aangemeld door een Wmo-klantmanager. *"Kun je een complexe casus oppakken waar de tweede lijn geen aansluiting mee heeft en waar de Wmo niet van weet wat ze ermee moet?"* A. is een alleenwonende vrouw van 59 jaar die is gediagnostiseerd als zwakbegaafd met een persoonlijkheidsstoornis en borderline. Haar relatie is op een crisis uitgelopen met veel ruzie, agressie, huiselijk geweld en overlast voor omwonenden. De corporatie heeft in overleg met politie, huisarts en crisisteam de partner van mevrouw een andere woning aangeboden. Mevrouw is bekend bij het Veiligheidshuis en de Reclassering en bij vele zorginstellingen waar ze klant was. Denk aan GGZ waar ze regelmatig opgenomen is geweest, Impegno, Bemoeizorg, Home Instead en andere. Behoudens de partner kent ze niemand. Een paar keer per jaar heeft mevrouw last van ernstige depressies en is ze weken lang niet tot slecht aanspreekbaar (straat-/faalangst). De sociaal werker heeft mevrouw ruim een jaar ondersteund en daarna, omdat er geen capaciteit is voor blijvende ondersteuning, de klantmanager gevraagd opnieuw maatwerkbegeleiding in te schakelen.

Bij het eerste bezoek trof de sociaal werker een verward persoon aan in een ernstig vervuild huis. De eerste bezoeken waren nodig om vertrouwen op te bouwen. Er zijn

² Met de term 'zorgmijder' wordt de oorzaak van dit gedrag bij de persoon zelf gelegd. Even goed kan worden gesteld dat de wereld van hulp en zorg niets te bieden heeft wat deze persoon van waarde vindt of waar deze zich mee gesteund voelt en zelf zijn best voor wil doen. Het motto 'de klant komt altijd van rechts' nodigt uit tot inclusieve hulp en zorg waar iedereen die het nodig heeft graag een beroep op doet.

voor haar, oprecht, zonder agenda of bijbedoeling. Mevrouw kent de benadering en werkwijzen van hulpverleners door en door. Ze is wantrouwig en vijandig en gaat in de aanval. Of gaat hulp- en zorgverleners uit de weg en krijgt daarmee het label zorgmijder. Talenten zijn bij deze complexe klant moeilijk te doorgronden en komen zeer langzaam naar boven. Zorgen voor anderen vindt ze fijn. Ook weet ze veel van ICT en kan ze daar mogelijk anderen mee helpen.

Een jaar na de aanmelding is mevrouw blij met de ondersteuning van de sociaal werker. Alle stappen, het proces, de last van de omgeving zijn samen met haar doorgenomen. In haar tempo en vanuit haar beleving. Wat ze niet kan pakt ze samen met de sociaal werker op. Als zaken fout gaan kijken ze samen terug op wat er van te leren valt. Dit gaat moeizaam wegens de verstandelijke beperking maar ze blijft zo wel actief en houdt zelf de regie. Ze kijkt niet meer van een afstand naar wat er gebeurt en beseft, nu ze er zelf mee aan de gang is, dat haar problemen mede door haar toedoen zijn veroorzaakt. Wel is door dit zelf doen het tempo laag en vraagt dit veel geduld van de omwonenden. Maar er is balans, rust en aandacht.

Zonder de agogische inbreng van de sociaal werker had mevrouw niet de ondersteuning gekregen waar ze nu zo blij mee is, was ze overlast blijven veroorzaken en had opschaling vanuit Veiligheidshuis en aanpalende organisaties geleid tot een gedwongen opname. Nu is mevrouw ondersteund zonder dat er maatwerk nodig is geweest. Er is geen begeleiding ingezet, het Veiligheidshuis heeft afgeschaald en er is geen bemoeizorg ingezet. De kosten van de sociaal werker, met 2 tot 4 uur per maand circa 2.500 euro per jaar, vallen in het niet bij de kosten die anders waren gemaakt voor bemoeizorg, begeleiding, politie, Veiligheidshuis, geregeld interdisciplinair overleg e.d. Bij elkaar belopen deze kosten al gauw 10- tot 20-duizend euro per jaar, en nog veel meer als er bijvoorbeeld een behandeling of gedwongen opname bij komt.

Niet veel later is dit ook gebleken toen alsnog wel maatwerk is ingezet omdat er voor sociaal werkers geen ruimte is voor jaar in, jaar uit bieden van agogische ondersteuning. Vanaf dat moment heeft mevrouw binnen een jaar drie begeleiders (middel tot zwaar) versleten en is ze twee keer opgenomen op een gesloten afdeling. Ook is het Fact-team ingezet en is huishoudelijke verzorging ingezet.

Op de achtergrond houdt de sociaal werker nog wel contact met mevrouw maar mevrouw wil het liefst haar terug. *"Mijn droom en hartenwens is maatschappelijk werk terug"*. Wat ze feitelijk vraagt is dat ander type contact dat ervoor zorgt dat ze zich gehoord voelt, aandacht en rust ervaart, in balans is, en niet de omwonenden tot last is.

2. Meneer L. komt in beeld via een woningbouwcorporatie vanwege ernstige vervuiling van zijn huis, hoge schulden en overlast voor de omwonenden in het flatgebouw. Voor meneer zijn die zaken onbespreekbaar. Zijn gedrag kenmerkt zich door veel en aanhoudend verbaal geweld. Vloeken, tieren, schelden, dreigend spierballenvertoon en agressief non-verbaal gedoe. Van feitelijk geweld, aanraken, is geen sprake maar het is wel zo nabij dat het de verhoudingen voortdurend onder druk zet, waar meneer ook is. Begeleiding in het verleden vanuit SMO is beëindigd omdat meneer met dit gedrag niet begeleidbaar is. Het Annahuis, min of meer zijn laatste toevluchtsoord, heeft hem om dezelfde reden de toegang ontzegd. De corporatie zit er mee in haar maag vanwege de aanhoudende en terechte klachten van omwonenden waar de corporatie zelf, vanwege datzelfde gedrag, ook geen greep op krijgt. De sociaal werker is gevraagd wat hij in deze situatie kan bereiken.

Bij de kennismaking met meneer maakt deze op de sociaal werker een verwilderde en onrustige indruk. Overmatig roken en drinken in het verleden hebben hun sporen nagelaten in een afgeleefd en uitgemergeld lichaam. Hij heeft veel last van COPD maar rookt stug door, in combinatie met puffers voor lucht.

Het lukt de sociaal werker en meneer om contact met elkaar te krijgen. Er groeit snel een vertrouwensband. *"Vooral",* denkt de sociaal werker achteraf, *"doordat ik mijzelf bleef en echte interesse had in wie hij was. Ik wilde zijn verhaal horen en dat waardeerde hij".*

Op de niet te voorspellen momenten dat meneer in de andere stand schiet kapt de sociaal werker het gesprek af om een paar dagen later terug te komen en dan altijd weer welkom te zijn. *"Dan excuseerde meneer zich en pakten we de draad op waar we gebleven waren".* Die benadering waardeerde meneer zeer waardoor hij en sociaal werker *"een soort bondgenoten"* werden. De sociaal werker was tenminste eerlijk, niet bang, wel duidelijk en zat niet alleen, zoals hij het noemde, *"te zeiken over wat er allemaal fout was"*.

De toegang naar het Annahuis konden ze zo samen herstellen zodat hij er weer regelmatig naartoe kon, met vallen en opstaan. Met de burens werd de band beter toen men zag dat zijn agressieve manier van doen feitelijk een façade was met daarachter een gewoon mens. Vooral toen de buurman meeding in het aanbod van L. om tijdens zijn vakanties zijn planten te verzorgen ontdooiden de verhoudingen en werd meneer meer gedoogd in de flat. Meneer zelf kreeg voor die planten de sleutel en was daar apetrots op. Iemand die hem vertrouwde en voor wie hij van waarde was.

Meneer was altijd als de dood als er post was en een rekening betaald moest worden. In blinde paniek, woedend en tierend belde hij dan de sociaal werker, ook in de weekends. Fijn is anders maar zodra meneer uitgeraasd was zochten ze samen

meteen uit wat te doen. Stap voor stap heeft meneer met hulp van de sociaal werker zijn financiën gestabiliseerd waarna hij geen cent schuld meer heeft gemaakt.

Vanwege zijn COPD was zelf schoonmaken van de vervuilde flat geen optie. Hiervoor werd bij Thuishulp Breda een hulp gevonden die net als de sociaal werker meneer nam zoals hij was, en ook meteen vertrok als zijn gedrag daar aanleiding toe gaf. Meneer kreeg zo meer en meer vertrouwen. Gedrieën werden de vragen van meneer besproken, met de regie bij meneer zelf. Essentieel voor hem was, en hij vertelde dat ook rond, dat hij wist dat de sociaal werker hem niet zou laten vallen. Dit resulteerde in stabiliteit en in steeds minder gedragsproblemen in zijn omgeving. Diverse buurtgenoten begonnen hem zelfs leuker te vinden.

De inzet van meneer zelf, sociaal werker en schoonmaakhulp hebben geresulteerd in een tevreden klant en tevreden burens, woningbouwcorporatie en gemeente, een professional die trots is op deze casus en een gemeente die behalve de huishoudelijke hulp geen ander maatwerk heeft hoeven inzetten. Inzet van begeleiding van een zorginstelling is in deze casus niet overwogen omdat een wisseling van de wacht vermoedelijk desastreus was geweest voor het bij meneer opgebouwde vertrouwen en zijn samenwerkingsbereidheid.

Zonder de agogische inbreng van de sociaal werker zou op de 'klassieke' manier, via MASS of bemoeizorg, intensieve ondersteunende begeleiding zijn ingezet. Dit was vermoedelijk eenzijdig gebeurd en zou hebben geleid tot verzet en nog meer probleemgedrag bij meneer en dus meer overlast voor bewoners, opnieuw politie-ingrijpen en mogelijk een verhuizing. De kosten zouden 10- tot 15-duizend euro of meer per jaar hebben bedragen, zonder duidelijke vooruitgang. Het is twijfelachtig of dan de relatie van meneer met het Annahuis was hersteld en of meneer zo'n relatie met de omwonenden had opgebouwd als nu het geval is geweest. Het waren juist deze relaties, er mogen zijn, die voor meneer veelbetekenend waren.

De sociaal werker heeft gemiddeld 1 uur per maand geïnvesteerd, van 2019 tot 2021. Zijn kosten en de kosten van de huishoudelijke hulp bedroegen samen een kleine 5-duizend euro per jaar. Het netto financieel resultaat komt uit op een besparing van 5- tot 10-duizend euro op jaarbasis. Meneer is medio 2021 overleden.

3. De heer Van G., 64, is al langere tijd klant van WIJ voor de ondersteuning bij zijn thuisadministratie en allerlei regelzaken. De ondersteuning kreeg extra gewicht nadat de politie meneer had opgepakt omdat hij rondliep met een hakbijl. Die situatie is besproken in het MASS waar is afgesproken dat de sociaal werker de begeleiding voortzet vanwege de opgebouwde vertrouwensband.

Meneer heeft vaak woedeaanvallen, smijt dan met spullen en brengt vernielingen aan. Hij slaat zo hard met de vuisten op tafel dat hij hiermee een keer zijn pols heeft gebroken. Zijn gedrag is onberekenbaar. Om die reden trekken twee sociaal werkers

samen op zodat de een met aandacht naar meneer kan luisteren en de ander de post kan doornemen en kan bellen met instanties als dat nodig is. Zelf maakt hij zijn post al lange tijd niet meer open. Rekeningen stuurt hij soms door in mails met een niet mis te verstane toonzetting ("*er gaan doden vallen*") die tot snelle actie maant om escalatie voor te zijn. Zo beweegt meneer hemel en aarde als er geen geld is voor sigaretten.

Door de inzet van de sociaal werkers worden wel de vaste lasten betaald en wordt zo voorkomen dat meneer opnieuw uit huis wordt gezet (en het proces van voren af aan begint). Het huis zelf staat barstens vol spullen en is ernstig vervuild. Dit aan de orde stellen roept flinke agressie op. De familie waaronder de kinderen heeft meneer proberen bij te staan maar voelt zich machteloos.

Stabiliteit is in deze situatie het hoogst haalbare. In het verleden heeft Impegno geprobeerd meneer in de schuldsanering te krijgen maar meneer erkent zijn schulden niet en wil daarom niet in de schuldsanering. De Kredietbank wil hem graag onder beschermingsbewind maar meneer wijst dit categorisch af. Deurwaarders bedreigt hij per email. Samen met de politie bij de deur gaan staan werkt averechts. Doel van Impegno, niet van meneer, was meneer in de schuldsanering te krijgen maar omdat dit doel niet werd gehaald heeft Impegno zich teruggetrokken.

De sociaal werkers staan vaak voor een dichte deur omdat meneer nog slaapt of zijn mails alleen leest als het hem uit komt. Ze investeren samen gemiddeld 4 uur per maand om de situatie stabiel te houden. Zonder deze inbreng zou de situatie snel escaleren omdat er niemand is die vanwege een vertrouwde relatie met meneer die escalaties aan ziet komen en voor kan (en mag) zijn. Betrokkenheid van bijvoorbeeld een GGZ is niet aan de orde omdat meneer niet open staat voor behandeling.

De kosten voor sociaal werk bedragen circa 3-duizend euro. Inzet van een maatwerkvoorziening begeleiding komt neer op minstens het dubbele, als met lichte begeleiding kan worden volstaan. Vermoedelijk is dat onvoldoende en zijn de kosten beduidend hoger. Met even goed grote onzekerheid over het resultaat vanwege het extreme en onvoorspelbare gedrag van meneer.

4. Meneer D. komt in beeld via zijn woningbouwcorporatie vanwege serieuze conflicten met zijn buurtgenoten, resulterend in buurtopstandjes en soms bijna een handgemeen. De reden is geluid. De corporatie heeft het idee dat meneer, 64 jaar oud met bijbehorende woonwensen, in de verkeerde wijk woont. De buurtgenoten zijn voornamelijk jongvolwassenen die houden van harde muziek, alcohol en bijbehorend vertier en geluid dat meneer ervaart als lawaai en overlast. Hij gaat hier obsessief mee om, spreekt mensen aan op een manier die irritatie oproept en wijst kinderen scherp terecht als ze een snoeppapiertje op straat laten vallen. Tegelijk doet hij in zijn onschuld dingen die, ook omdat net hij het is die dit doet, verkeerd begrepen

worden zoals met zijn mobiel kinderen fotograferen terwijl ze aan het spelen zijn. Met als bijvangst een vermelding op een geheime site voor pedomeppers met de bedoeling meneer te molesteren. Wijkagent, woonconsulent en sociaal werker hebben dit ternauwernood kunnen voorkomen en de omgeving duidelijk kunnen maken dat de gemaakte foto's niets te maken hebben met pedofilie.

Eerder, bij zijn kennismaking met meneer, trof de sociaal werker een man die alleen een Engels dialect spreekt en daarmee amper verstaanbaar is en telefonisch helemaal niet. Nederlands lezen en schrijven kan hij niet. Meneer is een verzamelaar van prullaria en andere afgedankte rommel waardoor zijn huis altijd vol spullen staat. Gevonden spullen want geld om veel te kopen heeft hij niet. Meneer leeft al jaren van de bijstand. Hij kent geen mensen die iets voor hem willen of kunnen betekenen.

Samen met de sociaal werker heeft meneer zijn zaken op orde gebracht. Hij kon zich goed vinden in het idee, gezien zijn laaggeletterdheid, om voor de post en administratie een vrijwilliger te vragen. Schulden had hij niet, betalingsachterstanden wel. Samen met de vrijwilliger heeft hij dit op orde gebracht.

Voordat de sociaal werker in beeld kwam had de corporatie meneer aangeboden een woning in een andere wijk voor hem te willen zoeken. Ook vond de corporatie dat meneer per direct stevige professionele ondersteuning moest krijgen om zijn leven op orde te krijgen.

Meneer zelf heeft geen vraag maar een andere woning vond hij geen slecht idee. Hij wil rustig zijn eigen leven leiden zonder last te hebben van burens. De sociaal werker had zijn twijfels bij een verhuizing omdat het gedrag van meneer mee zou verhuizen. Maar omdat het meneer zelf is die beslist over zijn leven heeft hij geholpen om de verhuizing geregeld te krijgen. Meneer had met zijn overvolle huis geen idee hoe dit aan te pakken. Met een kleine lening van de Kredietbank en met hulp van sociaal werker, vrijwilliger en een klein verhuisbedrijf is het meneer gelukt om de verhuizing voor elkaar te krijgen, inclusief het leegruimen en in de oorspronkelijke staat herstellen van zijn oude, uitgeleefde woning met alle verzamelde spullen. De lening bij de Kredietbank is versneld terugbetaald.

Daarnaast is voor de nieuwe woning huishoudelijke verzorging geregeld voor alleen woonkamer, toilet en keuken omdat ook het nieuwe huis vol staat met meegenomen oude spullen. 'Droge vervuiling', in vakjargon. Vervuiling waar de GGD niks aan doet.

Dankzij de ondersteuning heeft meneer in de loop van het proces steeds meer vertrouwen gekregen in de sociaal werker en vrijwilliger en weet hij ze ook meteen te vinden als de nood aan de man is. Dat liet na de verhuizing niet lang op zich wachten want zoals de sociaal werker al verwachtte kreeg meneer in zijn nieuwe omgeving precies dezelfde problemen. En liepen ook daar de spanningen op, tot zelfs fysiek geweld aan toe. De winst was dat met het geleidelijk opgebouwde vertrouwen de

zaken beter bespreekbaar zijn geworden en de mening van sociaal werker, wijkagent en woningbouwcorporatie meer gewicht in de schaal leggen. Zo kon worden geregeld dat hij geen contact meer met burens maakt waardoor het daarna weer een paar maanden goed gaat. Inmiddels schakelen meneer en ook burens de sociaal werker al vroeg in als de spanning begint op te lopen en wordt zo escalatie tijdig voorkomen, zonder dat er politie of corporatie bij nodig zijn. Prettig voor zowel meneer als voor de burens.

Alle overleg, ook met vrijwilliger en huishoudelijk verzorgende, gebeurt samen met meneer zodat hij precies weet wat er gebeurt en hier regie op kan houden.

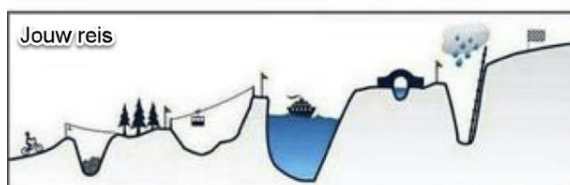
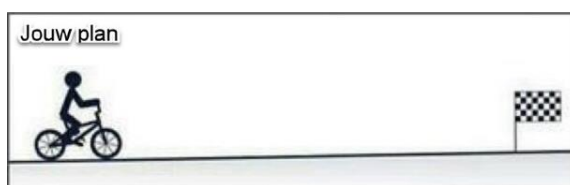
De sociaal werker investeert gemiddeld 1 uur per maand en als het nodig is korte gesprekken tussendoor. De kosten van de sociaal werker en huishoudelijke hulp bedragen samen ongeveer 5-duizend euro per jaar. Het netto financieel resultaat komt uit op een besparing van 5- tot 10-duizend euro op jaarbasis.

Zonder de samenwerking en de agogische inbreng van de sociaal werker was er naast huishoudelijke verzorging ook veel ondersteunde begeleiding ingezet. Vermoedelijk was dit onvoldoende geweest, was er meer zorg ingezet en had dit geleid tot enerzijds afhankelijkheid van de zorg en anderzijds opstandigheid, verzet en nieuwe spanningen tussen meneer en omwonenden, gevolgd door dwang en drang tegen nog hogere kosten. De kosten voor huishoudelijke verzorging, middelzware ondersteunende begeleiding en eventuele extra inzet zouden al gauw oplopen tot 15- à 20-duizend euro per jaar.

3. Inzichten

Alle vier situaties zijn bijzonder met bijzondere kenmerken maar ook zijn er overeenkomsten. Bijvoorbeeld:

- ◆ Alle vier situaties zitten vast, zonder perspectief op oplossingen waarmee alle betrokkenen tevreden zijn. In zulke situaties gangbare benaderingen werken niet.
- ◆ In alle vier gevallen is er sprake van een klant of persoon die zich niet gehoord, niet verstaan of niet begrepen voelt en daardoor stress ervaart.



Afbeelding 1 – Stuurmanskunst. Volgens plan en in het echte leven. Verwoorden wat met begeleiding bereikt moet worden, en volgens wie, is nog niet zo eenvoudig.

- ◆ In alle vier gevallen is er sprake van mensen die geen ondersteuning of begeleiding (meer) willen maar wel de sociaal werker toelaten.
- ◆ In hun gedrag zijn deze mensen niet alleen lastig (in de ogen van anderen) maar ook onvoorspelbaar en onberekenbaar. Stuurmanskunst, primair die van de persoon zelf, zit niet in een vooropgezet plan maar in het zelf greep houden op wat er anders gaat. Zie afbeelding 1.
- ◆ In alle vier situaties is sprake van omwonenden die overlast ondervinden en ook van mening zijn dat de in hun ogen verantwoordelijke instanties onvoldoende oog hebben voor hun belangen en hun werk niet goed doen.
- ◆ In alle vier situaties was het beroep op sociaal werkers het sluitstuk van een lange voorgeschiedenis met vele interventies waaronder in drie gevallen inzet van maatwerk (dat in geen van de drie situaties effectief is geweest). Sociaal werk fungeerde als laatste strohalm. Andersom was beter geweest (effectiever, goedkoper, fijner voor betrokkenen).
- ◆ In één situatie is ondanks de goede resultaten na langer dan een jaar agogische ondersteuning alsnog maatwerkwzorg ingezet vanwege de beperkte capaciteit aan sociaal werk. Binnen een paar maanden was de situatie terug bij af met als gevolg opnieuw veel ellende voor mevrouw, ernstige overlast voor omwonenden, inzet van veel en veel extra maatwerkwzorg tegen hoge kosten, en extra kosten voor inzet van politie, corporatie, Wmo en andere betrokkenen die in het voorafgaande jaar niet nodig was geweest.
- ◆ In alle vier situaties bracht de agogische aanpak van de sociaal werkers de klanten tot eigen oplossingen waarmee zij zelf, omwonenden en andere belanghebbenden tevreden waren, tegen veel lagere kosten dan die voor maatwerkinzet. Behalve in de situatie met de hakbijl is het in alle gevallen mogelijk gebleken eigenaarschap te ontwikkelen maar is daar een lange tijd voor nodig. Geen situatie kan door zonder blijvende ondersteuning (tegen vergelijkbare lage kosten).
- ◆ In alle vier situaties zou in het vervolgtraject maatwerkwzorg zijn ingezet als er geen sociaal werk voorhanden was geweest. Het is twijfelachtig of met de inzet van maatwerkwzorg een vergelijkbaar resultaat was geboekt. In de drie situaties waarin eerder in het proces wel maatwerkwzorg is ingezet was dat niet het geval. Deze inzet was overwegend gericht op normeren, handhaven en dwang en drang. Op de keper beschouwd was dit in alle vier gevallen ook de vraag aan de sociaal werkers: de persoon in kwestie in het gareel krijgen.
- ◆ Over de vier casussen samen bedroegen de kosten van agogische ondersteuning circa 7-duizend euro. Was die ondersteuning er niet geweest, dan was in alle vier situaties lichte tot middelzware begeleiding en andere zorg ingezet voor in totaal meer dan

40-duizend euro. Vermoedelijk was dat niet genoeg geweest, zoals bleek uit de eerste casus waar later alsnog maatwerk werd ingezet (en veel meer dan was voorzien).

- ◆ De genoemde casussen zijn exemplarisch voor meer (enkele tientallen) situaties met een vergelijkbaar verloop. Daarnaast zijn er enkele situaties die minder voorspoedig zijn verlopen. Een voorbeeld van zo'n casus is opgenomen in bijlage 1. De faalfactor in deze casus was eenzijdig handelen van een van de betrokken organisaties zonder enige afstemming vooraf, noch met de klant, noch met andere professionals.

4. Ander vakmanschap

De andere professionals die de sociaal werkers in deze en vergelijkbare situaties ontmoetten of die er eerder werkzaam zijn geweest zijn bijna zonder uitzondering bezig om de klant, cliënt, patiënt in een andere stand te krijgen en tot effectiever, beter, slimmer gedrag te bewegen. Dit gebeurt met de beste bedoelingen, met grote betrokkenheid en veel inzet maar in alle situaties is de klant object of lijdend voorwerp van het handelen van professionals. Subjecten veranderen, doorlopend, objecten nooit. Alle situaties laten hetzelfde beeld zien van eenrichting verkeer naar een persoon die zelf geen vraag heeft en niet beweegt, zeker niet in de richting die de professionals beogen.

Deze werkwijze, in de behandelstand, is niet bijzonder omdat dit bijna overal in het sociaal domein (en ver daar buiten, politiek inbegrepen) de dominante denk- en werkwijze is en altijd is geweest. In de voorbije jaren heeft WIJ gezocht naar werkwijzen die wat betreft gedragsverandering effectiever zijn en deze gevonden in de agogiek van weleer: mensen helpen om hun eigen oplossingen te vinden, op eigen kracht. Enerzijds beantwoordt dit aan de fundamentele behoeften van ieder mens aan autonomie, vaardigheden en verbinding, anderzijds kunnen die behoeften grotendeels door de mensen zelf worden vervuld, met hun eigen wensen, beleving en beperkingen als kompas.

De gedachte is dat mensen wel degelijk veranderen, zelfs doorlopend, maar alleen als ze dat zelf willen en zelf ook het idee hebben dat ze dat kunnen. De zoektocht en finetuning door de jaren heen naar effectieve werkwijzen resulteerde in een doorontwikkeld vakmanschap dat agogiek combineert met presentie, reablement en klantsturing. De klant staat zelf aan het stuur, onderzoekt zelf zijn vraag, focust primair op zijn talenten en die van zijn omgeving, doet zelf een beroep op hulpbronnen als dat nodig is, en deelt zelf de informatie die deze hulpbronnen nodig hebben. Voor alles is de klant de kiezende en handelende persoon die sturing geeft aan zijn eigen leven.

De agogische inbreng van de sociaal werker sluit hierbij aan: de klant in staat stellen zichzelf te helpen. Wat je zelf kunt doe je zelf, wat je niet kunt kun je leren, en voor wat

De oliemannetjes

In 2014 bracht WIJ in beeld wat de professionals toen anders deden dan 10 jaar eerder. Dat leverde onderstaande inzichten op die resulteerden in een competentieprofiel en een werkwijze voor werving, toetsing en selectie.

- ◆ **Aandacht** - We komen niet binnen met een oplossing en zeker niet met DE oplossing. Wat we wel doen is kennismaken, van mens tot mens. "U bent de eerste die bij mij komt", vertelde ooit een klant, "die mij niet komt uitleggen waar ik recht op heb maar die komt voor mij. En gewoon luistert".

Luisteren, zijn waar je bent, geen belangstelling veinzen maar deze echt hebben, aansluiten bij de klant en zijn wereld, en daarin jezelf zijn en blijven, oprecht en authentiek, is de belangrijkste succesfactor.

- ◆ **Samen** - Die oprechte belangstelling wil ook zeggen dat ze samen op onderzoek uit gaan, als gelijken. Is er een probleem? Wie vindt dat? Wie is erbij betrokken? Moet er iets aan gedaan worden? Waarom? Geen diagnose op voorhand dus, niet medicaliseren vanuit professionele standaarden en dan bij de klant komen en zien dat de diagnose echt wel klopt, maar kijken wat de klant en zijn omgeving zelf vinden en welke oplossingen, als die nodig zijn, zij reëel vinden. Moeilijk is dit als er al een voorgeschiedenis is met andere hulpverleners die wel snel medicaliseren. De kunst is daar van weg te blijven en ondanks de voorgeschiedenis toch de verbinding voorop te stellen: eerst een wij, dan aan het werk, samen.

- ◆ **Geen oplossing** - We komen niet alleen niet binnen met een oplossing, we vinden ook dat die oplossing niet van ons moet komen. Wat vindt de klant zelf dat er aan de hand is? "Wat zou jij willen? Wat zou jij daar zelf aan willen doen? Hoe ga je dat doen? Hoe lukt jou dat?" Niet met de bedoeling om zoveel mogelijk zorgkosten uit te sparen, maar vanuit de overtuiging dat oplossingen beter werken als mensen ze zelf bedenken, zelf nadenken over de haalbaarheid ervan, en ze zoveel mogelijk zelf organiseren en uitvoeren.

- ◆ **Vertrouwen** - Een voorwaarde om zo te kunnen werken is vertrouwen in de kracht van de mensen zelf. Ze kunnen veel meer dan anderen denken. Natuurlijk zijn wij er niet voor niks bij geroepen en hebben de mensen serieuze, grote problemen, en veroorzaken ze die zelfs voor een deel zelf. Maar door naar ze te luisteren en stap voor stap vertrouwen te winnen en hun talenten aan te spreken ontstaat er een situatie waarin ze kunnen laten zien dat ze zelf veel meer kunnen dan iedereen van ze verwacht.

Van bekende onderzoeken op scholen weten we dat leerlingen die bij het begin te horen krijgen dat ze goed kunnen leren betere prestaties laten zien dan kinderen die horen dat het met hen nooit wat wordt. Als je meer verwacht komt er meer uit, als je niks verwacht - en blijft helpen, steunen, overnemen - blijft hulp nodig. Het enige wat ze uiteindelijk nodig hebben is de wetenschap dat jij er voor ze bent, mochten ze er zelf niet uit komen. Bij wijze van achtervang. Die ze dan nooit nodig blijken te hebben. Met zo'n relatie is het voor een professional geen punt om zijn telefoonnummer achter te laten, inderdaad voor het geval er iets mocht zijn.

- ◆ **Geen plan** - Geen van de professionals heeft bij een klant een uitgeschreven plan, in termen van 1 gezin 1 plan 1 regisseur. Veel belangrijker dan een plan, vertelden ze, zijn geduld, doorzettingsvermogen, kansen zien en ze benutten, talenten bij mensen herkennen en aanspreken, blijven focussen op het realiseren van een oplossing waar iedereen zich goed bij voelt, en vooral samenwerking. Met de klant, zijn omgeving, belanghebbenden, andere professionals. De regie ligt dan niet bij één persoon en wordt evenmin over de schutting gegooid maar wordt gedeeld. Iedereen is aanspreekbaar op de samenhang, op het geheel, en als dat niet zo is ga je in gesprek, als volwassen mensen. Regie is iets wat je deelt, niet verdeelt. Een goede wij kun je alleen samen zijn.

- ◆ **Moed** - Een basisvereiste is lef of durf. Werken zoals wij willen betekent afstappen van gangbare en veilige routines en dus een flinke confrontatie als het 'mis' gaat. Geen bewindvoering inzetten bijvoorbeeld bij een analafete klant met een extreem laag IQ maar in plaats daarvan vertrouwen op de goede verstandhouding tussen die klant en een vrijwilliger, omdat je daarin gelooft, is bijna ongepast. Je moet van goede huize komen, wil je je hiermee staande houden tegen de kritiek van conventionele collega's die liefst alle risico's dichttimmeren met protocollen. De risico's voor de professionals, wel te verstaan, de klanten zijn er niet mee geholpen. Verantwoord risico's nemen levert veel op maar is voor professionals zeker niet de gemakkelijkste keuze.

- ◆ **Volwassen relaties** - Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid liggen niet bij de professional maar bij alle betrokkenen samen, of - als het erop aankomt - bij de klant. Die beslist wat hij wil, hoe ver hij gaat, hoe hij dat regelt. Niet omdat hij die rol krijgt toegewezen maar die rol van begin af aan heeft. Hij is zelf de **baas** over zijn eigen gedrag. Dat gedrag kan niemand anders afdwingen. De professional beslist alleen over zijn eigen inbreng: draag ik hieraan bij of niet?

Professionals en instellingen zijn hiermee veel minder eigenaar van hulp en zorg dan ze zelf vaak denken (en waar ook inspecties, protocollen en kwaliteitssystemen van uit gaan). De klant zoekt zelf een oplossing en is zelf verantwoordelijk en aanspreekbaar. Dat is radicaal anders dan in de gangbare praktijk waarin hulp- en zorgverleners alle verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid naar zich toe trekken. De enige reden om dat te doen is een klant die niet wilsbekwaam is maar dat moet dan duidelijk en juridisch zijn vastgesteld.

- ◆ **Respectvol dienen** - Deze andere werkwijze betekent voor menig professional aanvaarden dat niet alles op te lossen is. Niet koste wat kost willen helen en oplossen maar respecteren van de keuzes die klanten zelf maken en accepteren dat sommige zaken domweg niet te verhelpen zijn, hooguit te verzachten. Dat vraagt om een andere attitude van de professional: meebewegen, helpen en dienen in plaats van voordraken, ingrijpen en sturen. Uit de behandelstand dus, nagaan wat de klant reëel en haalbaar vindt, samen toetsen of dat echt zo is, en ook dan de verantwoordelijkheid bij de klant laten. Echte verantwoordelijkheid impliceert echt respect.

- ◆ **Integriteit** - Wat de professionals niet noemden, vermoedelijk omdat het vanzelf spreekt, is integriteit. Veel klanten zijn kwetsbaar en een gemakkelijk doelwit voor mensen die niet te goeder trouw zijn. Twee manieren om dit te ondervangen zijn een degelijke professionele ethiek van professionals en juist samenwerking tussen verschillende 'soorten' mensen zoals de klant, zijn omgeving, belanghebbenden, vrijwilligers en professionals. Diversiteit zorgt ervoor dat de verschillende betrokkenen elkaar bevragen waardoor gedrag over en weer transparant wordt.

Bron: De oliemannetjes. Kantelen en transformeren in welzijn en zorg.

je niet kunt leren vinden we wel een oplossing. De startvraag is altijd dezelfde: wat staat er op het spel, voor wie? Zie pagina 12 en de sheets op pagina 14.

Deze werkwijze blijkt veel overeenkomsten te hebben met het ervarend leren van Paolo Freire en de later in de VS daaruit voortgekomen strengths-based approach. *"De formule is eenvoudig",* schrijft strengths-based ontwikkelaar Dennis Saleebey. *"Mobiliseer de krachten van cliënten en stel ze in dienst van de doelen en inzichten die zij willen bereiken, en de cliënten zullen een betere kwaliteit van leven ervaren vanuit hun eigen gezichtspunt".* Vergelijk sheets 1 en 3.

In Nederland heeft deze werkwijze ingang gevonden bij een tiental organisaties in de sfeer van beschermd wonen en maatschappelijke opvang, op voorspraak van de Nij-meegse hoogleraar Judith Wolf. Zij hanteert hiervoor de termen krachtwerk en krachtgericht werken. *"Eerder lag de focus op de problemen en de ziekten",* zegt zij. *"Wij hanteren een wezenlijk ander uitgangspunt: wat wil je en wat kan je? Als je daarbij problemen tegenkomt, dan kunnen we die gezamenlijk oplossen. Dat resulteert in een heel andere manier van werken".*

Parallellen zijn er ook met positieve gezondheid, oplossingsgericht werken en positieve psychologie. In alle gevallen zit de essentie in de zuiverheid. Woorden als *focus* en *krachtgericht* leggen, bedoeld of niet (wie richt? wiens focus?), het actorschap bij de professional. Zie ook de vertaling van strengths-based in krachtgericht. Wie beslist over de werkwijze? Als het eigenaarschap over vraag, proces en resultaat bij de persoon in kwestie ligt is het die persoon.

In het beroepsonderwijs is er weinig aandacht voor deze agogische, strengths-based invulling van sociaal werk. Jonge professionals die net van school komen hebben het niet op zak en moeten het al werkende leren. Hetzelfde geldt voor oudere professionals die het vak niet op deze manier hebben geleerd of het hebben verleerd, of voor een ander vak hebben geleerd. Het is een kunde, geen kunstje. Van de nieuwe medewerkers die WIJ in de afgelopen jaren aanstelde bleek tijdens de inwerkperiode van een jaar ondanks degelijke selectie een derde de vereiste vaardigheden niet in huis te hebben en ook niet te kunnen leren.

De mensen van Krachtwerk spreken van een cultuur- en mentaliteitsverandering. *"Dat vergt tijd. De voornaamste worsteling daarbij is het afschudden van de hulpverleners-reflex. Bij Krachtwerk staat de eigen verantwoordelijkheid van mensen centraal. Zij moeten zelf aan het stuur zitten. Daar hebben hulpverleners moeite mee want het druist in tegen wat ze jaren lang hebben gedaan: hulp verlenen, helpen, de touwtjes in handen nemen. Dat zit er heel diep in bij hulpverleners".*

Het leereffect zit in de kleine dingen op microniveau. De voorbeelden in de ervaringen van WIJ liggen voor het oprapen. Belt de hulpverlener met de Kredietbank of doet de klant dat? De klant (natuurlijk?) maar wat te doen als de Kredietbank liever de hulpverle-

Dienen in plaats van sturen: de zelfsturende klant Van A naar B op de manier van B



- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Professional stuurt, klant is object, klant centraal? Professionele distantie, hiërarchie, ongelijk Dicteren, beleren, uitleggen, overrulen, dwingen Probleem, ziekte, taak, met de klant aan de slag Samen met jou zoeken wij een oplossing die past Methodieken, vaste tijden, klant inpassen in proces Regels, operators, externe sturing Over iemand in gesprek Overnemen van klanten Krijgen, consumeren, passief Professional schakelt anderen in en deelt info Kwaliteit zit in systemen en methodieken Focus op kwetsbaar en individueel Samenwerken is verdelen | <ul style="list-style-type: none"> Professional dient, klant is subject, klant in de lead! Relationele nabijheid, van mens tot mens, samen Luisteren, aandacht, leren, helpen, vragen, consent Mens, situatie, motieven, talent, de klant aan de slag Samen met ons zoek jij een oplossing die past Zelf doen, tijd die nodig is, elke klant zijn eigen proces Maatwerk, vakmensen, eigen sturing Met iemand in gesprek Overlaten aan klanten Bijdragen, zelf wat zelf kan, actief Klant schakelt anderen in en deelt info Kwaliteit is wat de klant wil en doet Focus op talent, omgeving, gemeenschap Samenwerken is delen |
|--|--|

Sheet 1 - Het andere paradigma: de zelfsturende klant (2006).

A en B sluiten elkaar uit; een beetje sturing bestaat net zo min als een beetje zwanger.

Het geheim van verbinding. Etic en emic De professional niet spelen maar zijn



- Laat zien wie jij bent, als persoon. Ben jezelf, **oprecht**, authentiek. Ga niet iemand zitten spelen (voelen mensen meteen)
- Luister, versta, ben er, met echte interesse, in **die mens** (niet in 'het' probleem). Draag je bagage op je rug
- "U bent de eerste die mij niet komt vertellen waar ik recht op hebt maar gewoon luistert. U komt **voor mij**"
- Vertrouw** de mensen. Ze kunnen veel zelf, misschien alles. Sluit daarbij aan
- Laat de klant de **ruimte** om zelf zijn vraag, talenten, hulpbronnen te onderzoeken en ontsluiten
- Laat het **eigenaarschap** over vraag, proces, resultaat bij de klant. Helemaal. Zijn leven is van hem
- Doe **gewoon**, zoals thuis.

Sheet 2 - Opbrengst onderzoek **Leren van elkaar**. Agogiek in zuivere vorm (2017).

From a deficit's approach...to a strength approach



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Person is a "case" or "diagnosis" Emphasis is on what is wrong, missing or abnormal Participant is viewed as a problem needing to be fixed; intervention is problem focused Professional is the expert concerning the individual's life Expert professional interprets the person's story to arrive at a diagnosis The expert professional develops a treatment plan A framework and vocabulary is developed to describe problems Absence of illness or dysfunction is the goal Medical model is used | <ul style="list-style-type: none"> Person is unique with talents and resources Emphasis is on strengths, resources, capabilities, aspirations, and adaptive processes Participant is viewed as potential waiting to be developed; intervention is possibility focused Individuals, families and communities are viewed as experts The professional knows the person through the person's interpretation of events and meanings Aspirations of the individual, family and communities are the focus. The work is developed in collaboration A framework and vocabulary is developed to describe strengths Well-being and high quality of life are the goals Ecological model is used |
|---|--|

Sheet 3 - De zelfsturende klant in de strengths-based approach van Saleebey (2006).

ner aan de lijn heeft? Vult de klant een formulier in of doet de professional dat? Bestuurt de klant zelf zijn klantreis of krijgt hij huiswerk? Kan dat, een MASS-overleg zonder de klant erbij? En wie beslist dat? Mag een professional een klant overrulen die wilsbekwaam is maar volgens die professional niet regievaardig? Met welke juridische grondslag? Krijgt de professional direct toegang tot de bankgegevens van de klant of is dat juist uit den boze? Maakt de klant deel uit van de appgroep waarin huisarts en andere professionals het over hem hebben?

Het zijn maar voorbeelden maar stuk voor stuk laten ze zien hoe gemakkelijk het is om de vertrouwde maar verkeerde afslag te nemen, zonder alle gedoe dat er vaak is als de goede afslag wordt gekozen, zeker bij druk van buiten om dingen op de bekende manier te blijven doen. En helemaal als die druk van formele instanties komt of van gespecialiseerde deskundigen met dito aanzien.

Wat de voorbeelden laten zien is hoe nodig en belangrijk het is om consequent te blijven denken en handelen vanuit dezelfde werkbare principes, wat de professionele en ambtelijke omgeving ook vindt. In plaats van operators die vaste werkwijzen uitvoeren vraagt dit om geïnvolveerde professionals die juist het bijzondere van elke situatie naar boven halen en waarderen, die gaan voor de klant, en die zelf deelgenoot zijn van de situaties die de klanten meemaken. Zij zijn mee op reis. Ze 'behandelen' niet maar staan zelf ook op de foto. De werkzame 'stof' is persoonlijk en authentiek contact. Er met en voor (in die volgorde) die ander zijn zoals die ander is. Mensen, niet alleen die met probleemgedrag, zijn daar gevoelig voor, vinden dit fijn, verlangen ernaar - en komen ervoor in beweging. Zenden en behandelen maakt dan plaats voor iets wat van twee kanten komt: samenwerken. En dus samen ervaren en samen groeien. Stap voor stap. Relationale nabijheid kan ingewikkeld zijn maar werken doet het zeker³.

De ultieme vorm van de hulpverlenersreflex is deze andere werkwijze 'toepassen': zogenaamd de klant in de lead maar niet zonder een vooropgezet plan dat de klant niet kent. De open, authentieke en geïnvolveerde persoon spelen in plaats van zijn. Dit voordenen en in feite buiten sluiten van de klant is de valkuil van nagenoeg elke vorm van methodisch werken omdat er geen gelijkwaardigheid is en dit eerder verzet dan eigenaarschap oproept. *The medium*, niet het wat maar de manier waarop, *is the message*. De meeste mensen waarover deze businesscase gaat zijn gepokt en gemazeld in het hulpverleningscircuit en voelen dit onmiddellijk. Samen en gelijkwaardig is het alleen als het echt samen en gelijkwaardig is, integer en gemeend, uit de behandelstand.

³ De reden is dat mensen, als ze voor een keuze staan, zich eerder laten leiden door anderen met wie ze zich verwant voelen dan door bijvoorbeeld leidinggevendenden, experts of andere 'buitenstaanders' (Morssinkhof, 47). Vandaar de grotere invloed van peers, familie, burens, ervaringsdeskundigen en paraprofessionals. En agogen die de kunst van relationeel nabij zijn verstaan.

Professionals

De oliemannetjes van de 21^e eeuw



- **Uit de behandelstand** – Deelt, dient, draagt bij waar nodig en zonder over te nemen
- **Is een mens** – Met een naam, talenten, voorliefdes – en kent ze, van zichzelf en anderen
- **Waarde** – Werkt vanuit **idealen**, vindt mensen die bij willen dragen, verbindt
- **Samen** – Co-creëert op voet van gelijkheid, **deelt in plaats van verdeelt**
- **Regie van buiten** – Van klanten, collega's en belanghebbenden (**en niet uit vak of buik**)
- **Discipline** – In denken en doen, consistent en congruent, **organiseert feedback**
- **Heeft leren leren** – Twijfelt, reflecteert, verbetert, voelt en **toetst** doorlopend
- **Is 100% verantwoordelijk** – Ook voor het werk van collega's en partners
- **Rolmodel** – Klaagt nooit, is proactief en oplossingsgericht, handelt bewust
- **Communiqueert en publiceert** – Via vakbladen, **sociale media**, presentaties
- **Beroepseer** – Is trots op zijn werk en draagt bij door als **koploper** voorop te gaan

Sheet 4 – Agogisch sociaal werk: de dienende professional

Bestuur of leiding gaat voorop, als rolmodel

De oliemannetjes van de oliemannetjes



- **Uit de bestuurderstand** – Deelt, dient, draagt bij waar nodig en zonder over te nemen
- **Is een mens** – Met een naam, talenten, voorliefdes – en kent ze, van zichzelf en anderen
- **Waarde** – Werkt vanuit **idealen**, vindt mensen die bij willen dragen, verbindt
- **Samen** – Co-creëert op voet van gelijkheid, **deelt in plaats van verdeelt**
- **Regie van buiten** – Van klanten, collega's en belanghebbenden (**en niet uit vak of buik**)
- **Discipline** – In denken en doen, consistent en congruent, **organiseert feedback**
- **Heeft leren leren** – Twijfelt, reflecteert, verbetert, voelt en **toetst** doorlopend
- **Is 100% verantwoordelijk** – Ook voor het werk van collega's en partners
- **Rolmodel** – Klaagt nooit, is proactief en oplossingsgericht, handelt bewust
- **Communiqueert en publiceert** – Via vakbladen, **sociale media**, presentaties
- **Beroepseer** – Is trots op zijn werk en draagt bij door als **koploper** voorop te gaan

Sheet 5 – Congruent denken en doen. Samen is alleen samen als het helemaal samen is.

Met de gegeven agogische werkwijze zijn de hiervoor benodigde kennis en vaardigheden voortdurend in ontwikkeling. Het is grotendeels geïnternaliseerde tacit knowledge die casus voor casus, laag voor laag wordt doorleefd en opgebouwd. $K = I \times EVA$, in de formule van Mathieu Weggeman. Kennis als de combinatie van nieuwe informatie en de ervaring, vaardigheden en attitude die er al zijn. Geen kennis uit een recept, cursus of potje dus maar kennis die met een professional mee groeit en deel uit maakt van diens stijl en persoonlijkheid. Het begint met het, niet in woord maar in gedrag, aan de klant laten van elke keuze en elke actie.

Dit verklaart waarom deze kennis niet in de vorm van geëxpliciteerde informatie overdraagbaar is. Met het expliciteren gaat de essentie verloren. Effectiever is gaan doen zoals je wilt zijn, meteen. Van a naar b op de manier van b. Vergelijk leren lopen, leren zwemmen of leren auto rijden. Of de lange tijd dat artsen in opleiding zijn. Het doen zelf en de vragen en twijfels die dat oproept zijn de beste leerstof en nodigen uit tot ervaren leren (zelf zoeken van antwoorden op de vragen die zo werken oproept) en tot dialogische werkvormen zoals action learning of delen van informatie op een interactief kennisplatform, in een omgeving die als open, kritisch en veilig wordt beleefd. Wat er geleerd wordt komt niet van een ander maar wordt voortgebracht door degene die leert.

De ervaring van WIJ is dat het andere vakmanschap, met de klant daadwerkelijk in de lead, alleen geborgd kan worden als de hele organisatie of het hele netwerk in de eigen besturing dezelfde principes hanteert en de bijbehorende cultuur en mentaliteit in ieders DNA of moreel kompas gaat zitten. Dit is de eis van congruentie. Wie doet in welzijn en gezondheid, stelde Paolo Freire, is zelf een toonbeeld van welzijn en gezondheid. In de lijn van zelfstandigheid (eigenaarschap, actorschap, mondigheid): wie doet in zelfstandigheid is zelf een toonbeeld van zelfstandigheid. Niet alleen de klant staat dan in de lead maar ook, in hun context, de vrijwilliger, professional en elke andere betrokkene. Het zijn rolmodellen. Zie de sheets op pagina 16.

Hiermee is ook gezegd dat deze werkwijze niet snel gemeengoed zal worden. Nieuw werken en traditioneel organiseren gaan niet samen. De bestuurdersreflex is minstens zo hardnekkig als de hulpverlenersreflex. Dit verklaart waarom het jaren en jaren vraagt voordat deze werkwijze diepgaand geborgd is en professionals dezelfde mondigheid aan de dag leggen die ze (hopelijk, als het agogen zijn) van hun klanten verlangen.

5. Businesscase

De vier casussen laten zien dat met de agogische benadering die in de voorbij 10, 15 jaar is ontwikkeld andere resultaten mogelijk zijn die prettiger zijn in de ogen van de klant, minder gedoe oproepen bij omwonenden en andere belanghebbenden, en minder hoeven te kosten aan maatwerkwzorg en crisisbeheersing. Dit zal niet in alle situaties met probleemgedrag het geval zijn maar veel vaker dan nu het geval is, zeker zolang het

gedrag en levensvaardigheden betreft, en gemedicaliseerde vormen daarvan, en geen ernstige verslaving of psychiatrische ziekte.

De werkwijze zal al werkende verder worden ontwikkeld. De focus zal liggen op gedragsverandering, niet in de zin van interventies om een ander te veranderen maar verandering die vanuit de mensen zelf komt. Belangrijke thema's in dit verband zijn sociaal contact, bewegen en voeding, ook of zeker bij mensen waarover deze businesscase gaat. De meesten hebben geen of weinig sociale contacten en zijn daardoor dag in dag uit op zich zelf en met zichzelf, zonder een sociale context die steunt en bijstuurt (zoals mensen dat onder elkaar doen). Het is aan de mensen zelf wat zij fijn vinden en daarvoor willen organiseren. Buurtpleinen bijvoorbeeld kunnen daar een rol in vervullen maar alleen als die buurtpleinen bij de mensen zelf vandaan komen en ze zich er samen goed bij voelen.

De druk van probleemgedrag op het voorliggend veld zal intussen blijven groeien en dat nog geruime tijd blijven doen. Uitgaande van signalen van woningbouwcorporaties zijn er in elk kwadrant van de stad nu al tientallen situaties waarin sprake is van probleemgedrag zoals dat is geïllustreerd in de vier casussen. Veel van die casussen worden nu doorgezet naar Veiligheidshuis, bemoeizorg. MASS, GGz en dergelijke en opgepakt op de traditionele manier met veel dwang en drang en tegen hoge kosten.

Dit jaar starten we met een pilot waarvoor we op 1 mei een, liefst twee agogisch onderlegde sociaal werkers aanstellen, elk voor 28 tot 32 uur per week, ter versterking van de sociaal werkers die er al zijn in Noordwest en Zuidwest. Bij een wekelijkse inzet van gemiddeld 1 tot 2 uur per klant met probleemgedrag kunnen zo per jaar 15 tot 25 klanten worden ondersteund als één extra sociaal werker wordt aangesteld en 30 tot 50 als het er twee zijn.

Omdat sociaal werkers generalisten zijn worden de nieuwe collega's geen specialisten voor mensen met probleemgedrag maar verdelen de sociaal werkers de casussen onderling zodat iedere sociaal werker beter wordt in de begeleiding en ondersteuning van deze personen. Ook in de andere kwadranten probeert elke sociaal werker twee, drie casussen op te pakken waarmee het totaal op 30 tot 40 casussen komt die anders niet opgepakt zouden worden (of 40 tot 60 als twee sociaal werkers worden aangetrokken). Met de aanname dat problematisch en onbegrepen gedrag inderdaad voorkomt in die mate die corporaties en andere belanghebbenden aangeven.

De opbrengst zal zijn: rust en balans bij klanten, omwonenden en andere belanghebbenden zoals corporaties en nutsbedrijven, minder inzet van handhaving en crisishulp, en een besparing op maatwerkkosten van 5- tot 15-duizend euro per geslaagde casus.

De ervaring in de klantreis Wmo is dat in een derde van de situaties maatwerk wordt beëindigd of verminderd. Uitgaand van die verhouding zal bij 10 tot 13 personen minder maatwerk nodig blijken als één extra agogisch onderlegde sociaal werker wordt ingezet, en bij 13 tot 20 als het er twee zijn.

In totaal zal de besparing op maatwerk uit komen op een bedrag van minstens 50- tot 195-duizend euro bij één extra sociaal werker en minstens 65- tot 300-duizend euro als het er twee zijn. De ervaring met de Beweging naar de Voorkant wijst uit dat in 80 procent van de gevallen deze besparingen drie jaar later nog steeds van toepassing zijn.

Bij de geraamde besparingen is uitgegaan van de laagste besparing per klant van 5-duizend euro wat staat voor de lichtste vorm van begeleiding. In werkelijkheid wordt in situaties als deze vaak veel meer maatwerkbegeleiding ingezet en zijn de kosten twee tot drie keer zo hoog. In die situaties zal de besparing navenant hoger zijn.

Tegenover deze besparingen staan de kosten voor de inzet van extra sociaal werk. Deze bedragen inclusief sociale lasten en overhead 80-duizend euro per jaar bij een aanstelling van 30 uur per week. Aanstelling vindt plaats voor een jaar. Uit eigen middelen kan WIJ aanstelling van 1 sociaal werker voor 1 jaar financieren. Voor een tweede sociaal werker is aanvullende financiering nodig.

Monitoring van de voortgang gebeurt op de wijze die WIJ toepaste in de Beweging naar de Voorkant. Van elke situatie wordt in beeld gebracht (zoals hierboven) wat er aan de hand is, welke hulpbronnen de klant aanboort, en welke dat zouden worden als er geen agogische ondersteuning was geweest, inclusief de gevolgen die dat zou hebben voor klant, omwonenden en andere belanghebbenden en de kosten daarvan.

De aldus verzamelde informatie geeft antwoord op de centrale vraag van deze business-case: hoe effectief een blijvende inbreng van agogisch sociaal werk is in de ogen van klanten, professionals en andere belanghebbenden, en in welke mate hiermee maatwerkzorg wordt voorkomen, verminderd en beëindigd. Ook geeft de pilot antwoorden op aanpalende vragen, bijvoorbeeld hoe vaak probleemgedrag daadwerkelijk voorkomt en of het alleen toe te schrijven is aan de bewuste personen, of er typologieën van te maken zijn, en of agogisch sociaal werk in alle gevallen even effectief is.

6. Vervolg

Dit document wordt met verzoek om een reactie verzonden naar de sociaal werkers en toezichthouders van WIJ, relevante beleidsambtenaren van de gemeente Breda, woonconsulenten die in 2021 zijn geïnterviewd, en naar de leidinggevenden en beleidsmedewerkers die de invoering van de nieuwe klantreis Wmo regelen en monitoren. Als de reacties daar aanleiding toe geven wordt het document aangepast.

WIJ/2022, John Beckers i.s.m. Ad Taks, Noor Jongenelen en Susanne Baars

Bronnen

- Amy Clotworthy en Rudi Westendorp, How can we help?, 2022.
- Ann Weick e.a., [A Strengths Perspective for Social Work Practice](#), 1989.
- Arend Ardon, Traag versnellen, 2020.
- Armand Höppener, [Psychiater: 'Geen cel voor verwarde personen maar steun'](#), 2018.
- Bauke Koekoek, De kwestie verwarde personen. Naar een andere benadering van onbegrepen gedrag, 2019.
- Charles Rapp e.a., [Principles of strengths-based policy](#), 2006.
- Dennis Saleebey, The strengths perspective in social work practice, 6th edition, 2012.
- Els Beurskens, Marije van de Linde en Andries Baart, Praktijkboek presentie, 2019.
- Gerald Morssinkhof, Gedraag je, 2012.
- Hans van Eeeken, [Van nog meer zorg is geen oplossing te verwachten](#), 2016.
- Jaap Peeters e.a., Rijnlands organiseren, 2021.
- Judith Wolf, Krachtwerk. Methodisch werken aan participatie en zelfregie, 2012.
- Jules Tielens en Maurits Verster, Bemoeizorg, 2010.
- Kristin Nuyts, [Krachtgerichte ondersteuning van sociale netwerken](#), 2017.
- Liesbeth Spies, [Zet de mensen met verward gedrag echt centraal](#), 2016.
- Lou Jagt, Van Richmond naar Reid, 2008.
- Marcel van Engelen, Marcel Ham en Peter Rensen, Bezielende interventies, 2017.
- Marcel 't Hart, [Kennismanagement gaat vanzelf als het nodig is](#), 2006.
- Mathieu Weggeman, Kennismanagement, 1997.
- Paolo Freire, Pedagogie van de onderdrukten, 1972.
- Patricia Seybold, De klantrevolutie, 2002.
- Paul Verhaeghe, Over normaliteit en andere afwijkingen, 2019.
- Petra Schaftenaar en Andries Baart, [Relatiegericht werken helpt tegen draaideur-psychiatrie](#), 2018.
- Susan Fowler, Why motivating people doesn't work, 2014.
- WIJ, [De oliemannetjes](#), 2014.
- WIJ, [Verward gedrag](#), 2016.
- WIJ, [Leren van elkaar](#), 2017.
- WIJ, [De lessen van 2019. Over regie, zakelijkheid en vakmanschap](#), 2020.

Bijlage 1. Als het anders gaat

Niet alle situaties kennen een min of meer voorspoedig verloop als de vier die in voorgaande tekst zijn beschreven. Een enkele keer loopt het anders, vaak door onvolgende of helemaal geen afstemming. Een voorbeeld hiervan is onderstaande situatie.

Mevrouw J.P. komt in beeld via de Crisisdienst (IMW). Zij en haar man leefden op zichzelf, zonder veel contact met de buitenwereld. Van een sociaal netwerk was geen sprake. Mevrouw P. raakte in paniek toen meneer werd opgenomen in een verpleeghuis vanwege dementie in een ver gevorderd stadium. Mevrouw raakte hierdoor heftig overstuurd en heeft herhaaldelijk de huisarts gebeld. Deze heeft dit signaal doorgezet naar de Crisisdienst die bij mevrouw thuis de situatie heeft bekeken en vervolgens Zorg voor elkaar Breda heeft ingeschakeld. Meneer was in de tussentijd overleden waarna mevrouw nog meer in paniek raakte. *"Zij kan het leven niet meer aan"*, meldde het Crisisteam. *"Direct ondersteuning nodig"*.

Mevrouw liet de sociaal werker toe maar ging elke verdere hulp of zorg uit de weg. Om te voorzien in structuur en dagbesteding heeft ze samen met de sociaal werker haar situatie onderzocht. Als gevolg daarvan is ze dagelijks gaan eten in Centrum Heksenwiel en is ze mee gaan doen aan een praatgroepje van het Rode Kruis. Behalve contact en afleiding voorzagen deze activiteiten ook in een goede monitoring die in dit geval nodig bleek en effectief was (zie verderop). Een budgetcoach is ingezet voor de post en er zijn drie vrijwilligers mee komen helpen met vervoer, afspraken bij de notaris en benzine leren tanken. Van de sociaal werker heeft ze boodschappen leren doen. Wekelijks sprak ze de sociaal werker en was er daarnaast ad hoc contact via Whatsapp en telefoon als er paniek was. Een woonurgentie is per direct afgegeven, zonder dat de klantmanager nader onderzoek heeft verricht (korte lijnen, vertrouwen).

De situatie werd binnen een paar weken complexer, resulterend in onder meer een suïcidepoging met opgespaarde medicijnen. Mevrouw werd gevonden nadat ze niet in het wijkrestaurant verscheen, niet reageerde op telefoontjes en whatsapp-berichten en iemand bij haar thuis is gaan kijken. Ze is kort opgenomen geweest op de PAAZ-afdeling maar de gesprekken met de psychiater beleefde ze als een 'moetje'. In zorgjargon is mevrouw een zorgmijder die hulp of zorg niet accepteert. Opschalen is onverstandig omdat dit de zaak verder onder druk zet en kan doen escaleren. Wel stelde mevrouw vertrouwen in de sociaal werker en gaf ze aan dat ze deze nodig had en niet zonder kon. Dit vertrouwen hielp om haar om haar situatie stabiel te krijgen en te houden. Daarnaast had ze wekelijks een belcontact met een psychiater maar dat ervoer ze als 'niet helpend'. Idem dito de psycholoog / wijkverpleegkundige psychiatrie die aan huis kwam en die ze de deur heeft gewezen. Wel ontving ze medicatie voor paniek en stemmingswisselingen.

Inmiddels had mevrouw een appartement geaccepteerd in Centrum Heksenwiel en werd er ook een beroep gedaan op het netwerk van mevrouw, in het bijzonder twee zussen.

Via hen werden familie en bekenden opgetrommeld om de woning tiptop in orde te maken.

Er had een indicatie kunnen worden aangevraagd voor begeleiding (middel / zwaar) en dit is ook met mevrouw besproken maar ze heeft aangegeven dit niet te wensen. Dit zou haar meer onzeker en onrustig maken, was haar inschatting.

De problematiek zelf werd hiermee niet weggenomen en werd complexer gezien de psychische aspecten vanwege het verdriet om het verlies van haar man en het daaruit volgende suïciderisico. Die poging komt er daadwerkelijk waarna ze werd opgenomen in een behandelcentrum waar werd onderzocht wat er met haar aan de hand was. De sociaal werker belde mevrouw om de dag en fungeerde als aanspreekpunt voor andere professional en voor de familie die "gillend gek" van haar werd.

Het onderzoek in het behandelcentrum leverde geen nieuwe inzichten op. In een weekend en in een tijd dat de sociaal werker met vakantie was is mevrouw uit het behandelcentrum ontslagen en thuis afgeleverd, zonder dat er met iemand contact was opgenomen om de thuiskomst voor te bereiden. Niets was geregeld en mevrouw stond er helemaal alleen voor. Het 'idee' was om te kijken hoe het zou gaan maar mevrouw zelf was over dat idee niet geïnformeerd en kwam alleen 'thuis' in een situatie waarin niets was geregeld. Geen boodschappen, geen eten, geen aanspraak. Voor mevrouw was het een situatie van alleen in een nieuw en donker huis en een toekomst zonder perspectief. Mevrouw heeft dit als verschrikkelijk ervaren. Dit wilde ze niet en ze was bang dat in die woning dit haar leven zou worden. Vervolgens is ze opgenomen in een gesloten locatie in Breda waar ze wel woont maar niet vrij is om te leven hoe ze wil en ook niet zelf de deur uit kan. Mevrouw is midden zestig, gezond, met veel verdriet maar zonder geestelijke aandoening, en ziet op tegen een 'gevangenschap' die misschien 10, 20 jaar of nog langer gaat duren. De financiering komt vanuit de WLZ.

Geschikte opvang in haar eigen woning was een betere oplossing geweest en was met de ondersteuning van sociaal werkers en vrijwilligers ter plekke, met mensen om zich heen, en misschien relatief lichte begeleiding van Home Instead of Actiefzorg bij praktische zaken, goed te organiseren geweest. Mevrouw had terug kunnen vallen op de sociaal werker die haar begeleidde en in wie ze veel vertrouwen stelt. Ze had in en rond Centrum Heksenwiel een eigen netwerkje opgebouwd, aan kunnen sluiten bij activiteiten naar eigen keuze, en zo haar draai gevonden. Dit had de stabiliteit en rust gebracht waar ze naar verlangde in plaats van de lange rij professionals die ze in een jaar tijd voorbij heeft zien trekken. "Less is more", in elk geval bij mensen die psychisch niet ziek zijn en vooral gebaat zijn bij warmte en contact.

Zonder de inzet van de sociaal werker was er in een eerder stadium, meteen na de opnames, maatwerkbegeleiding ingezet (middel / zwaar) en vermoedelijk ook dagbesteding binnen de GGZ. De kosten hadden dan 10- tot 15-duizend euro per jaar

bedragen. Nu mevrouw is opgenomen zullen de WLZ-kosten meer dan 60-duizend euro per jaar bedragen. De sociaal werker had, nadat mevrouw haar draai in haar nieuwe huis had gevonden, kunnen volstaan met maandelijks 2 tot 3 uur agogische ondersteuning voor 2-duizend euro, of - in combinatie met lichte, praktische hulp - 4-tot 5-duizend euro per jaar.



Nieuwe Prinsenkade 25
4811 VC Breda

Telefoon (076) 525 15 00

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