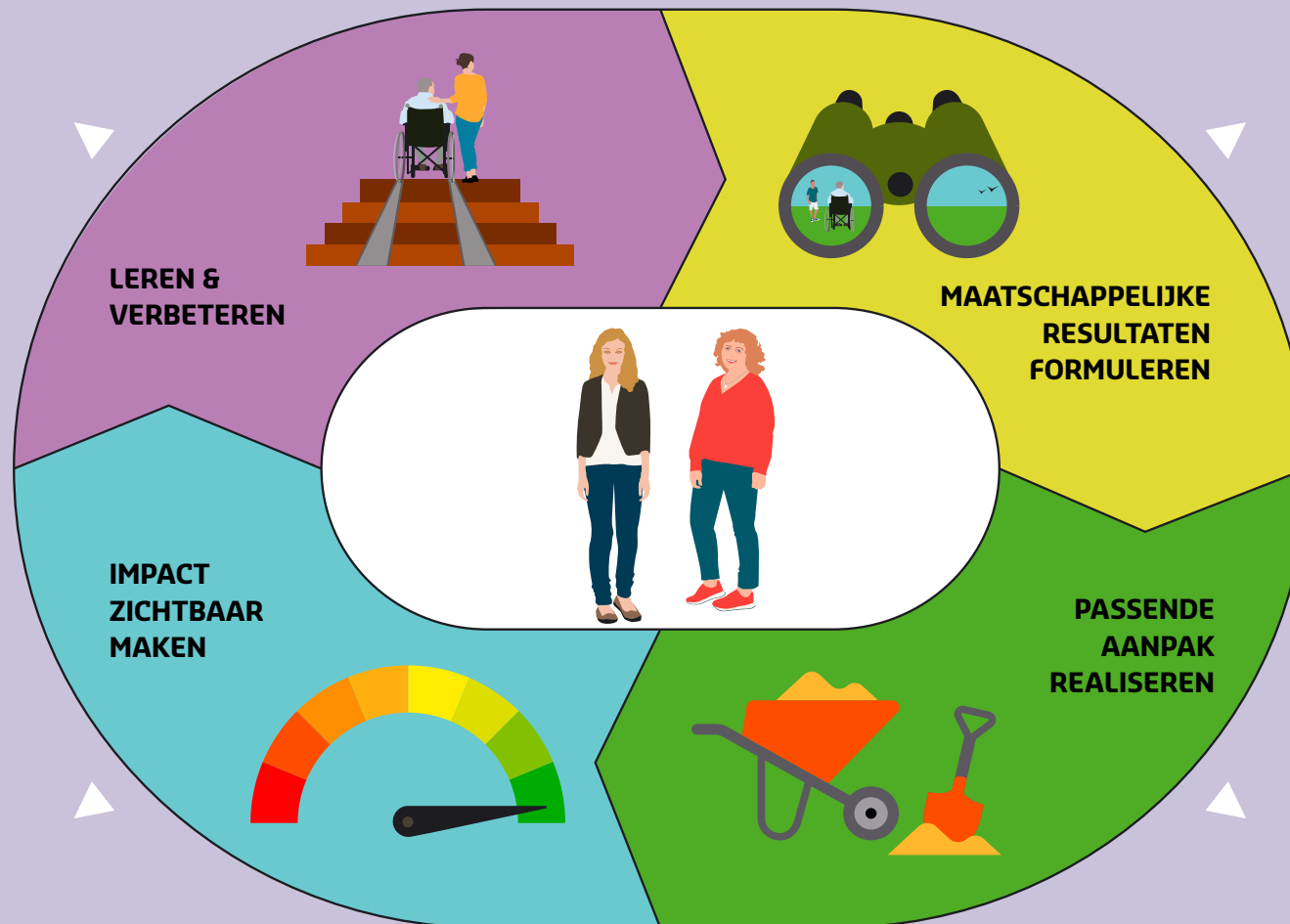


# INWONER CENTRAAL

bij werken aan kwaliteit en outcome

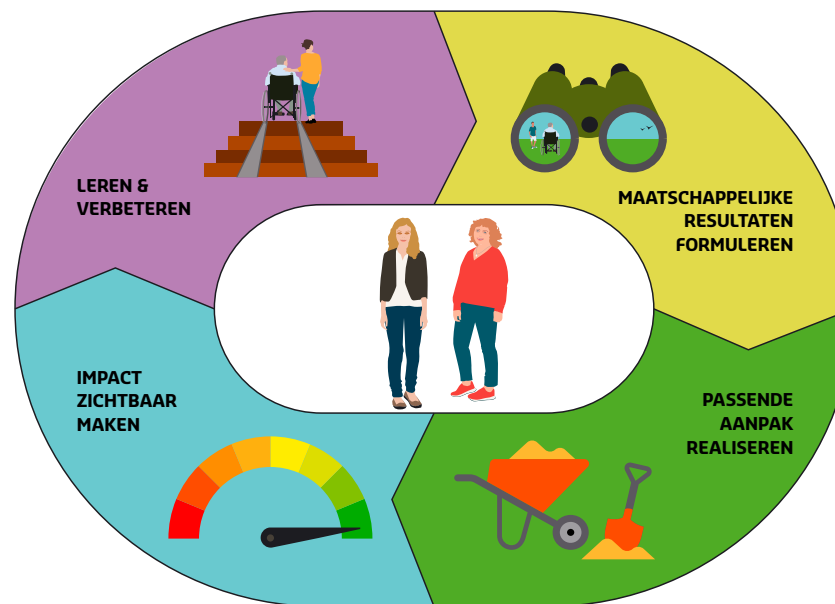


# INLEIDING

Steeds meer gemeenten willen systematisch en cyclisch werken aan kwaliteit en gewenste maatschappelijke resultaten, oftewel outcome. Om dat te kunnen doen, formuleer je als gemeente beleidsdoelen, gewenste resultaten en zet je activiteiten in waarmee je die kunt realiseren. Door dit samen met inwoners en maatschappelijke partners, zoals aanbieders, vrijwilligersorganisaties, buurtinitiatieven, te doen, kom je dichterbij de essentie van wat je met elkaar wilt bereiken en creëer je draagvlak. Vervolgens volg en maak je zichtbaar hoe die activiteiten bijdragen aan de doelen en resultaten. Zo kom je erachter of dit inderdaad de juiste activiteiten zijn, wat de effecten zijn van het gevoerde beleid en waar je kunt bijsturen. Zo kunnen gemeenten, samen met inwoners en maatschappelijke partners leren en verbeteren. Door hier anderen uit de gemeentelijke organisatie bij te betrekken word je als gemeente een lerende organisatie, zowel op ambtelijk, bestuurlijk als politiek niveau.

## De Kwaliteit- en outcomecyclus.

Dit systematisch en cyclisch denken en werken aan kwaliteit en outcome heeft Movisie visueel gemaakt met deze afbeelding, de *Kwaliteit- en outcomecyclus*. Deze kent zijn oorsprong in de publicatie 'Op weg naar outcomegericht werken', waarin we beschrijven hoe je als gemeente met allerlei partners aan maatschappelijke resultaten kunt werken en hoe je weet en meet of je op de goede weg bent. In deze nieuwe publicatie ontwikkelen we de Kwaliteit- en outcomecyclus door met de inwoner als middelpunt.



## Waarom staat in de cyclus de inwoner centraal?

Als het gaat om werken aan kwaliteit en outcome in gemeenten, dan gaat het uiteindelijk om de vraag: worden onze inwoners er beter van? En als je dat als gemeente wilt weten, zal je bij je inwoners zelf te rade moeten gaan. Wat beschouwen zij als succes of 'goed'? Wat zijn hun ervaringen met het beleid en de dienstverlening, helpt het en hoe zou het beter kunnen? Door inwoners te betrekken bij de ontwikkeling, uitvoering en verbetering van beleid en dienstverlening kun je als gemeente flinke vooruitgang boeken in het werken aan kwaliteit en de gewenste outcome. Sterker nog, de ervaring leert dat door inwoners hierbij actief te betrekken, je de gewenste outcome veel concreter kunt formuleren en je activiteiten en oplossingen krijgt aangereikt, die je in eerste instantie niet had bedacht.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4

## Wat zijn de vier centrale vragen in de Kwaliteit en outcomecyclus?

Als je de inwoner centraal wilt stellen in het werken aan kwaliteit en outcome, kun je je als gemeente samen met je maatschappelijke partners en inwoners vier vragen stellen, die overeen komen met de vier delen van de Kwaliteit- en outcomecyclus:

1. Maatschappelijke resultaten formuleren: hoe gaat het met onze inwoners en wat willen we realiseren?
2. Passende aanpak realiseren: met welke inzet kunnen we samen de gewenste resultaten bij en met onze inwoners realiseren?
3. Impact zichtbaar maken: worden onze inwoners er beter van en hoe komen we daar achter?
4. Leren & verbeteren: wat leren we hiervan en hoe kunnen onze inwoners er maatschappelijk profijt van hebben?

Om met elkaar te kunnen werken aan kwaliteit en outcome is het belangrijk dat de onderdelen met elkaar samenhangen, dat de cyclus draait en wordt afgemaakt en weer opnieuw wordt gestart. Met de inwoner als uitgangspunt en als mede-betrokkene komt er een *flow* in die cyclus, waardoor je ook concreet aan de slag kunt met maatschappelijke resultaten, deze kunt volgen en kan leren en verbeteren. En dat betekent niet dat je inwoners overal bij hoeft te betrekken, maar je zult merken dat het op bepaalde momenten heel relevant is.



## QUOTE

**GEMEENTE ZWIJNDRECHT** Door de gesprekken met inwoners word je gedwongen uit het systeem te stappen. Wat als het jezelf treft en je het niet meer trekt in het dagelijks leven? De menselijke maat komt door het betrekken van inwoners weer terug. Het brengt je terug tot de essentie en de urgentie. Wat je wilt voor jezelf, wil je ook voor een ander. Het begint en het eindigt bij de inwoner.

# LEESWIJZER

Om meer zicht te krijgen op hoe je de inwoner centraal kunt stellen bij het werken aan kwaliteit en outcome hebben we gesprekken gevoerd met diverse gemeenten, waaronder gemeenten die betrokken zijn bij de VNG werkgroep Kwaliteit en toezicht en bij het programma PJ&J (Professionalisering Jeugdhulp & Jeugdbescherming). Zij hebben ons verteld over hoe zij werken aan kwaliteit en outcome in hun gemeente, hoe zij daarbij de inwoner centraal stellen en wat hen dat oplevert aan meerwaarde, maar ook aan dilemma's. Hiervoor onze grote dank!

De praktijkvoorbeelden, vragen en tips van deze gemeenten, vind je terug in deze publicatie, evenals onze eigen kennis op het terrein van Kwaliteit & Outcome en Cliëntenparticipatie. We hebben dit geordend langs de vier onderdelen van de Kwaliteit- en outcomecyclus, maar vanzelfsprekend hangen ze met elkaar samen.

Wat je tenslotte aan de voorkant met inwoners als gewenste maatschappelijke resultaten formuleert (deel 1: [Maatschappelijke resultaten formuleren](#)) is bepalend voor wat een passende aanpak is (deel 2: [Passende aanpak realiseren](#)) en wat je aan de achterkant wilt meten (deel 3: [Impact zichtbaar maken](#)) en hoe je daarvan samen met inwoners kunt leren en verbeteren (deel 4: [Leren & verbeteren](#)).

Door op een van de delen van de cyclus te klikken kun je meer lezen over het betreffende onderdeel en kun je doorklikken naar meer informatie en praktijkvoorbeelden. Door de tekst heen vind je voorbeelden, tips en praktijkervaringen van diverse gemeenten.



quotes uit interviews met gemeenten



voorbeelden



adviezen & tips

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

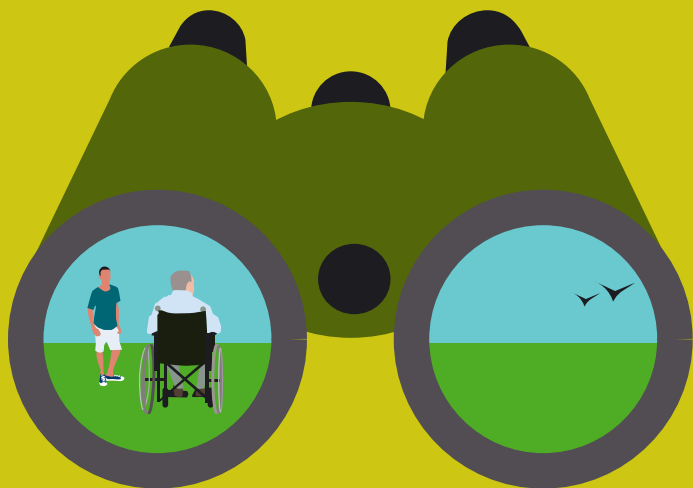
passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4

# DEEL 1

## MAATSCHAPPELIJKE RESULTATEN FORMULEREN



### HOE GAAT HET MET ONZE INWONERS EN WAT WILLEN WE REALISEREN?

Waar doe je het voor? Voor gemeenten die de inwoner centraal stellen in het werken aan kwaliteit en outcome, is het antwoord: de inwoner en zijn of haar welzijn. Dat is de drijfveer, de bedoeling, het maatschappelijke resultaat.



QUOTE

**GEMEENTE EINDHOVEN** Vanwege de benodigde bezuinigingen komt het accent meer te liggen op kostenbeheersing. Maar het maatschappelijk resultaat is de belangrijkste motor, het is je stip op de horizon, dat is waar je het voor doet, je maatschappelijke opdracht.

#### Hoe formuleer je het gewenste maatschappelijke resultaat?

Diverse monitors en onderzoeken, enquêtes, gebiedsscans en wijk-gesprekken geven op een aantal kenmerken inzicht in de staat van de stad, het dorp of de wijk. Dit kunnen feitelijke kenmerken zijn zoals het aantal uitkeringsgerechtigden, maar ook belevingskenmerken

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4



## ADVIES VAN COLLEGA'S

### GEMEENTE HAARLEMMERMEER

Sluit aan bij iets waar mensen al bij betrokken zijn: bijvoorbeeld bij een wijkavond over een nieuwe speeltuin en neem daarin dan een thema uit het sociaal domein mee. Woon je fijn in je wijk, dat is een thema dat dichtbij ligt en dat inwoners interesseert. Doelgroepen kun je ook bereiken via bijvoorbeeld de kerk, wijkcentra, inlooppunten, sportclubs, sociaal makelaar, e.d.

zoals het gevoel van veiligheid. Je meet op gezette tijden de 'temperatuur'. Hieruit komen ook vraagstukken naar voren die om een aanpak vragen. Wat speelt er, zijn er bepaalde groepen die buiten de boot vallen of is er in bepaalde wijken meer eenzaamheid of armoede dan in andere wijken? En waar gaat het bijvoorbeeld mis in de integrale aanpak? En hoe komt dat? Betrek ook inwoners en hun perspectief bij het beantwoorden van deze vragen. Wat er bijvoorbeeld speelt in armoedesituaties weten inwoners die daar zelf middenin zitten vaak

het best. Benut hun ervaringen als een aanvullende bron van kennis waarmee je samen een betere probleemanalyse kunt maken. Vanuit deze analyse kun je met elkaar een aantal gewenste maatschappelijke resultaten formuleren: 'Over drie jaar willen we dat ...'

### Welke soorten maatschappelijke resultaten kun je onderscheiden?

Als we gemeenten vragen naar de maatschappelijke resultaten die zij willen realiseren, dan zien we in hoofdlijnen twee varianten. Gemeenten kunnen maatschappelijke resultaten formuleren die gaan over een positieve uitkomst bij hun inwoners, zoals meer kwaliteit van leven, een veilige stad, minder eenzaamheid en armoede, naar vermogen meedoen in de samenleving. Maar daarnaast kunnen ze ook inzoomen op resultaten die gaan over de kwaliteit van het ondersteuningsproces. Is de ondersteuning integraal, passend en flexibel? Voelen inwoners zich serieus genomen en hebben ze zoveel mogelijk zelf de regie? De kwaliteit van het ondersteuningsproces wordt belangrijker naarmate mensen langduriger afhankelijk zijn van hulp en ondersteuning (zie verder bij Passende aanpak).

### Naar welke resultaten kijk je, individueel of gemeentebreed?

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor zowel de resultaten bij een individuele inwoner als bij de hele bevolking. Je streeft er als gemeente naar dat een oudere die nauwelijks het huis uitkomt en zich eenzaam voelt dankzij ondersteuning weer meer kan participeren en mensen ontmoet. Tegelijkertijd streef je ernaar dat gemeentebreed de eenzaamheid onder ouderen vermindert.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4

In het geval van de oudere meneer of mevrouw zul je na enige tijd waarschijnlijk verandering zien. Bij de cijfers op het niveau van stad of dorp is die verandering lastiger te zien. Daarin zie je vaak op de kortere termijn weinig beweging, omdat bijvoorbeeld aan de ene kant ouderen minder eenzaam worden, maar aan de andere kant er ook weer eenzame ouderen bij komen. Daarnaast is de mate waarin inwoners van een stad zich eenzaam voelen of meer participeren ook onderhevig aan ontwikkelingen buiten het sociaal domein zoals een economische crisis.

Dit biedt een gemeente daarom op de korte termijn minder sturingsmogelijkheden. Sommige gemeenten kiezen er daarom voor om de impact op samenlevingsniveau eens in de drie jaar te meten. Resultaten op het niveau van de individuele inwoner, specifiek cliënten van een bepaalde voorziening of doelgroep, bieden een gemeente vaak meer sturingsmogelijkheden. Hebben cliënten van het sociaal wijkteam hun doelen op het terrein van financiën, participatie, relaties, etc. kunnen realiseren, kunnen ze zelf weer verder en is hun kwaliteit van leven verbeterd of gestabiliseerd? Informatie hierover biedt mogelijkheden om te leren en bij te sturen. Als een wijkteam bij het merendeel van haar cliënten heeft bijgedragen aan meer kwaliteit van leven, dan kunnen we nog niet stellen dat de kwaliteit van leven op het niveau van de gehele bevolking is verbeterd. De optelsom van de individuele resultaten is niet hetzelfde als het maatschappelijke resultaat, maar het draagt er natuurlijk wel aan bij. Het Kwaliteitskompas dat Nji, Vilans en Movisie hanteren geeft dit onderscheid in outcome op samenlevingsniveau en op voorzieningenniveau helder weer.



## QUOTE

**GEMEENTE HAARLEMMERMEER** Om in beeld te krijgen hoe het met onze inwoners gaat, gebruiken we de Schijf van vijf over de kwaliteit van leven op vijf leefgebieden. Per leefgebied zijn er maximaal drie indicatoren die een beeld geven van hoe het met onze inwoners gaat. Maar zaken als gezondheid veranderen niet van jaar tot jaar. Dus zijn we ook op zoek gegaan naar andere indicatoren, waar je meer beweging van zwaar naar licht, naar de sociale basis, in kunt zien, zoals zorggebruik. Dat wilden we ook in kaart brengen, ook zal zegt het niet echt iets over hoe het met mensen gaat. Om daar meer zicht op te krijgen zetten we ook in op zicht op cliëntervaringen en op de outcome van voorzieningen, zoals de geharmoniseerde outcome-indicatoren voor de jeugdhulp die de VNG, Nji en brancheorganisaties ontwikkelen.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4

### Hoe operationaliseer je doelen in cocreatie?

In gesprek met inwoners, vrijwilligers en professionals kun je erachter komen hoe het gaat met inwoners in een bepaalde wijk en welke vraagstukken er spelen. Ook lukt het beter om samen met hen abstracte doelen concreter te maken: wat betekent een veilige stad, een integrale aanpak, meer participatie, geluk of kwaliteit van leven? Hoe zien inwoners de toekomst van hun stad, dorp, wijk of buurt? Abstracte beleidstermen en maatschappelijke resultaten waar iedereen iets anders onder kan verstaan, krijgen door de inbreng van inwoners een concretere invulling en zijn daardoor vaak makkelijker te volgen en te meten.

### Hoe werk je naar outcome-indicatoren toe?

Naast het formuleren van maatschappelijke resultaten zet je als gemeente in dit onderdeel ook de stap naar het formuleren van indicatoren: waaraan kun je straks afzien/meten dat je de gewenste resultaten of de beoogde verandering realiseert? Indicatoren uit bestaande monitors en onderzoeken komen vaak voort uit de behoefte aan verantwoording en controle: laten zien dat je doet wat je hebt afgesproken binnen de verschillende beleidsterreinen.

Gemeenten willen de stap maken naar indicatoren die voortkomen uit de gewenste resultaten en een integraler beeld geven. We zien dan ook dat indicatoren van verschillende beleidsterreinen of leefgebieden steeds vaker met elkaar gecombineerd worden om een completer beeld te krijgen. Zo konden gemeenten en wijkteams in de periode van economische crisis zien dat in bepaalde nieuwbouwwijken de financiële problemen toesloegen, dit spanning gaf in gezinnen en de meldingen van huiselijk geweld toenamen. Deze kennis maakt het mogelijk om ondersteuning gericht en integraler in te zetten.



QUOTE

**GEMEENTE ZAASTAD** Het gaat om een kanteling. Je gaat niet meteen met een beleidsnotitie aan de slag, maar inventariseert eerst wat inwoners of een specifieke doelgroep belangrijk vinden. Samen bepaal je wanneer het beleid en de dienstverlening goed is. Waar moeten we als gemeente op letten als het om huishoudelijke hulp, vervoer of mantelzorg gaat?

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4



Naast cijfers over output, zoals aantallen cliënten en het zorggebruik, vragen gemeenten steeds meer naar de ervaring van inwoners. Ook over de ervaren effecten van inwoners kun je cijfers verzamelen, bijvoorbeeld via stellingen en schaalvragen (van 0 tot 10). Daarnaast verzamelen steeds meer gemeenten ervaringsverhalen om van te leren en de cijfers beter te kunnen duiden. Het gaat over meetbare en merkbare verschijnselen, over cijfers en verhalen.

Als je bijvoorbeeld streeft naar langer zelfstandig wonen van ouderen in de wijk, dan het is het aantal ouderen dat zelfstandig woont of in een verzorgingshuis een indicator. Maar dat is niet het hele verhaal, want als de zelfstandig wonende ouderen zich maar ternauwernood kunnen redden en vereenzamen, zul je als gemeente niet tevreden zijn. Dus ook de kwaliteit van leven die deze ouderen ervaren is een belangrijke indicator. Lees hierover meer in [deel 3: Impact zichtbaar maken](#). In [Op weg naar outcomegericht werken](#) van Movisie lees je hoe je in cocreatie met inwoners en maatschappelijke partners outcome-indicatoren kunt ontwikkelen.



## QUOTE

**GEMEENTE AMSTERDAM** Bij beleidsontwikkeling willen we verschillende perspectieven meenemen, ook van verschillende inwoners/cliënten. Dat maakt beleid realistischer. We zijn ook opnieuw bewust dat iedereen met een eigen bril kijkt naar de wereld en dat het daarom zo belangrijk is ook andere perspectieven te betrekken.” “Wat aankomt en blijft hangen zijn de verhalen. Amsterdammers die vertellen aan de gemeente hoe hun leven eruit ziet en welke plek de ondersteuning vanuit de Wmo inneemt. Daarnaast luisteren. Het motiveert om beleid en realisatie daarvan met partners in de stad steeds verder te verbeteren.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren **1**

passende aanpak  
realiseren **2**

impact zichtbaar  
maken **3**

leren &  
verbeteren **4**

# DEEL 2

## PASSENDE AANPAK REALISEREN



### MET WELKE INZET KUNNEN WE SAMEN DE GEWENSTE RESULTATEN BIJ EN MET ONZE INWONERS REALISEREN?

Als je samen met je maatschappelijke partners en inwoners hebt geformuleerd wat de gewenste maatschappelijke resultaten zijn, bedenk je vervolgens met elkaar wat de meest passende aanpak is. Welke inzet van activiteiten en middelen gaat ons helpen om die resultaten te realiseren? Zetten we aanpakken in waarvan we weten dat ze bijdragen aan de gewenste maatschappelijke resultaten? En als dat (nog) niet bekend is, waarom vermoeden we dat die aanpakken dit effect hebben? Wat vinden inwoners een passende aanpak? Want inwoners weten vaak zelf heel goed wat voor hun situatie een goede oplossing zou zijn.

#### Hoe maak je de stap van gewenste resultaten naar passende activiteiten?

Nog veel gemeenten nemen deze stap op basis van allerlei aannames in plaats van bestaande kennis en onderzoek te benutten en goede analyses te maken van de huidige situatie en oorzaken en gevolgen. Hoe kom je erachter welke activiteiten bijdragen aan de gewenste maatschappelijke resultaten? Daarvoor moet je als gemeente de kennis en inzet van inwoners, ervaringsdeskundigen en professionals meer benutten. Zowel bij het bedenken als bij het uitvoeren van de gewenste aanpak.

In gezamenlijke sessies van gemeente, inwoners en professionals breng je alle aanwezige kennis bij elkaar. Naast deze praktijk- en ervaringskennis, is er ook nog wetenschappelijke kennis beschikbaar over wat werkt. In de [Wat werkt bij-dossiers van Movisie](#) vind je alle informatie over effectieve interventies en werkzame bestanddelen bij de aanpak van bijvoorbeeld eenzaamheid, armoede of participatie.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4



## 4 TIPS VAN COLLEGA'S

### GEMEENTE ZAASTAD

- Maak er een project van en betrek ambtenaren die het leuk vinden om met ouderen, mantelzorgers, mensen met een beperking, jongeren, etc. te praten. Er moet chemie zijn en je moet je goed kunnen verplaatsen. Let op die vaardigheden.
- Bedenk vooraf goed wat je wilt. Gaat het om informatie ophalen of om samen verbeterpunten te formuleren? Maar nog meer, laat zien wat je ermee gedaan hebt!
- Ga naar buiten, sluit aan bij oploopjes, koffie-uurtjes van cliënten bij voorzieningen, huiskameroverleggen, etc.
- Maak er capaciteit voor vrij. Communicatie met en het betrekken van inwoners is niet iets wat je er zomaar even bij doet.

Via zo'n dossier krijg je snel een goed zicht op passende aanpakken, activiteiten en interventies.

### Hoe realiseer je met elkaar verandering?

Om maatschappelijke resultaten te realiseren moet je activiteiten en oplossingen inzetten, waarvan je met elkaar veronderstelt dat ze daaraan bijdragen.

In feite formuleer je met elkaar een verandertheorie:

**a. als we X en Y doen, dan veronderstellen we dat we Z als uitkomst krijgen.**

**b. we veronderstellen dat omdat ....**

Door deze verandertheorie met elkaar in beeld te brengen, maak je helder of je de juiste dingen doet die kunnen bijdragen aan de gewenste maatschappelijke resultaten of de beoogde verandering. Je haalt zo de vaak onbesproken veronderstellingen naar boven. Zijn deze veronderstellingen vervolgens nog te onduidelijk, of zijn er verschillen van mening over wat bepaalde aanpakken (X en Y) opleveren (Z), dan kun je dat verder onderzoeken en/of andere aanpakken inzetten. De Wat Werkt bij-dossiers en de databank effectieve sociale interventies helpen je daarbij. Benut vooral ook de ervaringskennis van inwoners. Zij weten vaak wat de goede oplossingen voor hun hulpvragen zijn.

### Wat zijn de kernwaarden voor je hulp en ondersteuning?

Door met elkaar concrete, maatschappelijke resultaten te formuleren, kun je als gemeente gaan leren en sturen op de inhoud, de uitkomst. Daarnaast kun je leren en sturen op de aanpak. Je kunt een aantal kernwaarden of leidende principes vaststellen, waarlangs je de hulp en ondersteuning inricht en die richting geven aan hoe je deze aanpak met elkaar wilt volgen. Zo'n 'meetlat' kan je als gemeente samen met bijvoorbeeld de gemeenteraad vaststellen.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4



## HOE HAARLEM MET KERNWAARDEN WERKT

Gemeente Haarlem heeft samen met cliënten kernwaarden verwoord en in beeld gebracht. Denk aan waarden als 'Luister naar me', 'Zie mijn talenten' of 'Oordeel niet over me'. Deze waarden zijn geïnspireerd op de kernwaarden van orthopedagogisch behandelinstuut Koraal De la Salle. Met een mini-tentoonstelling en 'memorykaartjes' brengt Haarlem de kernwaarden onder de aandacht en maakt deze onderwerp van gesprek. Geen nieuwe methode, maar iets om altijd in je achterhoofd te hebben. De gemeente stelt zich de volgende vragen: wat betekent het werken gebaseerd op kernwaarden voor de samenwerking met onze inwoners, voor de relatie met de aanbieders en voor de wijze waarop we werken met onze collega's intern en in de regio? Meer informatie vind je op .....link volgt (site PPJ en VNG)



## QUOTE

**GEMEENTE UTRECHT** Onze leidende principes zijn:

- **eigen verantwoordelijkheid, keuzevrijheid en wederkerigheid;**
- **ruimte voor professionals;**
- **normaliseren en uitgaan van mogelijkheden;**
- **hoogwaardige generalistische professionals aan de voorkant;**
- **eenvoudig systeem, minder bureaucratie;**
- **de veiligheid van het kind vormt altijd de ondergrens.**

Kernwaarden, bijvoorbeeld 'minder bureaucratie', geven richting aan *monitoring*, het zichtbaar maken van de resultaten. Wanneer je met elkaar uitkomt op een grote set van indicatoren met een fors registratiesysteem, dan voldoe je niet aan de waarde 'minder bureaucratie'. In dat geval streef je eerder naar minder indicatoren, dan naar meer. Het gebruik van zo'n kernwaarde als meetlat houd je scherp.

### Hoe kan inkoop helpen bij het sturen op kwaliteit?

Met behulp van inkoop en contractmanagement kun je als gemeente sturen op de kwaliteit van de uitkomst en de aanpak. Dit doe je door de juiste activiteiten in te kopen en door bijvoorbeeld samenwerking tussen uitvoeringsorganisaties te stimuleren en de inwoners keuzevrijheid te bieden. Het ene inkoopmodel en wijze van bekostiging draagt daar meer aan bij dan het andere. Lees hierover de notitie Inkoop en bekostiging als kwaliteitsinstrumenten van Movisie of de rapportage populatiebekostiging van de NDSO. Daarnaast kun je een aantal kernwaarden en principes in de inkoop- en kwaliteitscriteria van aanbieders meenemen. Denk aan

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1passende aanpak  
realiseren 2impact zichtbaar  
maken 3leren &  
verbeteren 4

deskundigheid van de professionals, ruimte voor eigen regie en focus op mogelijkheden. Stel daarnaast samen met inwoners, cliënten en ervaringsdeskundigen kwaliteitscriteria op waaraan aanbieders moeten voldoen. Deze kunnen gaan over de aanpak, maar ook over het resultaat waaraan die aanpak moet bijdragen. Zo staat participatie bijvoorbeeld hoog op de lijst van gewenste resultaten vanuit het perspectief van de cliënt. Zie ook de publicatie Zo werkt u aan kwaliteit in de Wmo van Movisie.

### Hoe creëer je een optimaal samenspel van formeel en informeel, individueel en collectief?

De set van activiteiten die bijdragen aan het gewenste maatschappelijke resultaat, zoals de participatie van mensen met een beperking, is vaak een mix van individuele en collectieve activiteiten en van formele en informele hulp en ondersteuning, zoals van vrijwilligersorganisaties, buurtinitiatieven en zorgcoöperaties. Met inkoop en subsidiëring kun je als gemeente invloed uitoefenen op het formele aanbod aan zorg, ondersteuning en participatie. Maar ook op informele initiatieven, hulp en ondersteuning. Bijvoorbeeld door budget te ‘verleggen’ naar vrijwilligersorganisaties, burgerinitiatieven en/of verenigingen. Het is zinvol om in beeld te krijgen welke informele activiteiten een bijdrage leveren aan het beoogde maatschappelijk effect en onder welke omstandigheden dit het beste lukt. Vragen die hierbij kunnen opkomen zijn: hoe kun je deze activiteiten en initiatieven faciliteren en ondersteunen zonder het over te nemen? Hoe maak je de informele bijdrage zichtbaar? Hoe ga je om met een nieuwe systematiek als Right to Challenge, en kun je ook kwaliteitseisen aan deze initiatieven stellen? Hetzelfde geldt voor collectieve activiteiten. De bijdrage van individuele activiteiten aan gewenste resultaten is makkelijker te meten dan de bijdrage van collectieve activiteiten, maar dit wil niet zeggen dat die bijdrage er niet is.



QUOTE

**GEMEENTE NIJMEGEN** We hebben bij de voorbereidingen van onze nieuwe aanbestedingsprocedure samen met aanbieders en cliënten- (organisaties) gesprekken gevoerd waarbij we aan de gebruikers ook gevraagd hebben hoe zij het voor zich zien, hoe de gemeente het beste kon gaan aanbesteden, welke producten daarin dan van belang zijn en of ze zich daarin herkenden.



QUOTE

**GEMEENTE EINDHOVEN** Eigen regie is bij ons een leidend principe. Eigen regie betekent onder meer dat de informatie over kwaliteit van hulp en ondersteuning ook voor de inwoner beschikbaar en dus laagdrempelig moet zijn. Dit hebben we vertaald in de tool Steunwijzer en een systeemkeuze waarbij aan de keukentafel de generalist en inwoner samen de vraag en de oplossing bepalen en waar ook voor evt. maatwerkvoorzieningen wordt gekozen.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4



## HOE GEMEENTE ZWIJNDRECHT IN HET JEUGDDOMEIN MET ERVARINGSWERKERS WERKT

In het Jeugd domein worden inwoners bij de uitvoering betrokken. Ouders worden als ervaringswerkers gekoppeld aan jeugdprofessionals. Zij gaan met deze professionals het gesprek aan over hoe je ouders en hun kinderen bejegt e.d. Professionals consulteren deze ouders/ ervaringsdeskundigen, nemen hen mee naar gesprekken met cliënten en ze worden ingezet bij deskundigheidsbevordering. Een jeugdprofessional: "Mijn ervaringen zijn erg positief. Zij heeft de contacten en ik sluit af en toe aan. De klik met het gezin is erg fijn."



## QUOTE

**GEMEENTE HAARLEMMERMEER** Onze gebiedsgerichte aanpak heet Meer voor Elkaar in de Buurt en is gericht op het werken vanuit specifieke wijkambities. We zijn in onze wijk Overbos gestart met een wijkfoto om de wijk beter in beeld te brengen. We hebben een presentatie gemaakt over het aanbod in de wijk, het zorggebruik en de kwaliteit van leven onder wijkbewoners aan de hand van de schijf van vijf. Dat beeld hebben we met professionals en vrijwilligers besproken. Samen hebben we prioriteiten gesteld, zodat er een programma voor die wijk ontstond. Ook bewoners kunnen bijdragen aan de ambities. Bijvoorbeeld om de gezondheid van volwassenen te verbeteren bood een Chinese aan om avonden te verzorgen over gezond chinees koken. Ook is er elke maand een netwerklunch van een uurtje voor professionals en vrijwilligers in de wijk, soms bij een van de aanbieders, om activiteiten op elkaar af te stemmen of hiaten in het aanbod op te vullen. Inmiddels doen we Meer voor Elkaar in de Buurt ook in vier andere wijken.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1passende aanpak  
realiseren 2impact zichtbaar  
maken 3leren &  
verbeteren 4

# DEEL 3

## IMPACT ZICHTBAAR MAKEN



### WELKE OPBRENGSTEN ERVAREN INWONERS EN HOE KOMEN WE DAAR ACHTER?

Hoe weet je of de aanpakken en activiteiten die je als gemeente hebt ingekocht of zelf aanbiedt ook de beoogde effecten hebben en wat vinden inwoners er van? Wat zijn hun ervaringen met de zorg en ondersteuning die ze ontvangen? Steeds meer gemeenten willen weten of ze een positieve beweging maken richting de gewenste maatschappelijke resultaten. Draagt datgene wat ze met maatschappelijke partners doen bij aan hun maatschappelijke resultaten, aan de gewenste afname van eenzaamheid of aan de gewenste participatie onder mensen met beperkingen? Is hun beleid en hun inzet effectief en besteden ze het publieke geld aan de juiste zaken? Om antwoord op deze vragen te krijgen, zijn alleen cijfers niet genoeg.

#### Hoe kun je cijfers beter duiden?

Een voorbeeld. Een van de gewenste effecten van beleid is dat kinderen naar het regulier onderwijs gaan in plaats van het speciaal onderwijs. Dat kun je bijvoorbeeld aflezen aan het percentage kinderen dat naar het regulier dan wel het speciaal onderwijs gaat. Maar dit cijfer op zich zegt nog niet genoeg. Want het gaat er niet alleen om dat meer kinderen naar het regulier onderwijs gaan. Het is ook de bedoeling dat ze zich veilig en op hun plek voelen en zich goed kunnen ontwikkelen. Het cijfer moet dus aangevuld worden met ervaringen van deze kinderen over aspecten als veiligheid, kunnen meedoen en je kunnen ontplooiën. Pas dan kun je met elkaar meer betekenis geven aan de cijfers en deze beter duiden.

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4

## TIP VAN COLLEGA'S



### GEMEENTE ZWIJNDRECHT

Werk meer met ervaringswerkers. Benut de kennis en kracht van jongeren en laat hen aan de slag gaan als bijv. ervaringswerker met vergoeding en erkenning.

### Welke instrumenten kunnen je hierbij helpen?

Voor het interpreteren en begrijpen van outcome-indicatoren heb je vaak een combinatie nodig van cijfers en verhalen, van tellen en vertellen. Dat geeft een rijker beeld van de beweging richting gewenste maatschappelijke resultaten. Verhalen bieden meer inzicht en verdieping en vullen de cijfers aan. We zien dan ook een doorontwikkeling van meetinstrumenten die daarbij passen en meer kwalitatief zijn, zoals storytelling en andere narratieve methoden, zoals grootschalig luisteren, waarin unieke, individuele verhalen van grote groepen mensen worden verzameld. Maar ook bijvoorbeeld Veerkrachtmeting en Most Significant Change (MSC) en de verhalenbundel die daaruit is voortgekomen. Vilans heeft het gebruik van narratieve methoden en 'probe kits' getest. *Probe kits* zijn pakketjes met voorwerpen en opdrachten die mensen inspireren en helpen hun waarden, gevoelens en gedachten te verwoorden. Lees meer in de bijbehorende publicatie.

Op voorzieningenniveau zijn er nieuwe instrumenten die meer uitgaan van de beleving van cliënten. Wijkteams hanteren instrumenten als

Wat Telt of de Menselijke maat: waar ervaart de cliënt dat het goed en minder goed gaat en ervaart hij/zij verbetering door de inzet? Ook op het zichtbaar maken van de impact op kwaliteit van leven of positieve gezondheid zijn interessante ontwikkelingen gaande, zie hiervoor bijvoorbeeld mijnkwaliteitvanleven.nl van de Patiëntenfederatie Nederland en de de benadering van positieve gezondheid van Vilans. Uiteenlopende instrumenten om op voorzieningenniveau de effecten zichtbaar te maken vind je in de Instrumentwijzer.

### Hoe breng je cliëntervaringen in beeld?

De verplichte cliëntervaringsonderzoeken (CEO) voor de Wmo en de Jeugdwet is een van de manieren om zicht te krijgen op de ervaringen van cliënten met de hulp en ondersteuning die zij ontvangen. Tegelijkertijd biedt het slechts een globaal inzicht, maar dat kan wel aanleiding zijn om je via kwalitatief onderzoek te verdiepen in bijvoorbeeld de ervaringen met de toegang. Dit kan bijvoorbeeld met onderzoeksmethoden zoals Klantreizen. Ook is het verplichte CEO voor gemeenten een katalysator om naar andere, meer passende manieren van cliëntervaringsonderzoek op zoek te gaan. Er is een trend om instrumenten te ontwikkelen die cliëntervaringen meer continu en directer na een klantbezoek meten (*realtime*). Voorbeelden hiervan zijn Ervaringswijzer van de gemeente Utrecht, Net Promotor Scale in de gemeente Rotterdam (zie kader pag 17), en de Steunwijzer van de gemeente Eindhoven. Deze instrumenten maken het beter mogelijk om te leren van de resultaten en vervolgens het beleid en de uitvoering te verbeteren.

### Hoe kunnen inwoners hierbij helpen?

Gemeenten kunnen ervaringen ophalen bij inwoners, maar inwoners kunnen daar zelf ook een rol in spelen, bijvoorbeeld als lekeninspекteur of als mede-onderzoeker of *peer*. Dit noemen we ook wel *citizen science*, waarbij het gaat over de rol die inwoners/cliënten zelf in de uitvoering van onderzoek en monitoring kunnen vervullen. Citizen sci-

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4





### NET PROMOTOR SCORE VOOR DE PUBLIEKE SECTOR (NPS)

De NPS-methode is een combinatie van een gesloten en een open vraagstelling met de nadruk op het laatste. De methode is simpel.

De vraagstelling ziet er voor de publieke sector als volgt uit:

- In hoeverre verwacht u - op een schaal van 0 (zeker niet) tot 10 (zeer zeker) - dat u tegen een vriend, familielid of kennis positief praat over uw ervaring met de dienstverlening waarvan u gebruik heeft gemaakt?
- Waarom geeft u deze score?
- Wat zou er beter kunnen?
- Mogen we eventueel contact met u opnemen voor een toelichting op uw reactie?
- Zo ja, wat is uw telefoonnummer?



### QUOTE

**GEMEENTE NIJMEGEN** **Jeugd is een groep die moeilijk te bereiken is voor een gemeente. In Nijmegen hebben we Jimmys.nl waar jongeren terecht kunnen met vragen en ideeën. We zijn nu van plan om dat door te ontwikkelen tot een STIP, een adviespunt, waar mogelijk jongeren ook mee willen denken met de gemeente.**

ence is bijvoorbeeld van belang om toegang tot bepaalde doelgroepen te krijgen. Bij jongeren bijvoorbeeld bij wie peeronderzoek goed werkt: jongeren vertellen liever hun ervaringen aan andere jongeren met dezelfde ervaring of achtergrond. Dit is juist een doelgroep die de gemeente vaak moeilijk kan bereiken. Een voorbeeld hiervan is Adviesvangers.

### Hoe kun je bestaande en nieuwe instrumenten in samenhang benutten?

Op allerlei plekken en via diverse instrumenten en onderzoeken worden binnen een gemeente data opgehaald over output, ervaringen en effecten van beleid. Denk aan bestaande instrumenten zoals toezicht, advies- en cliëntenraden, klachteninventarisatie- en analyse, focusgroepen, gebiedscans en panelgesprekken, maar ook de GGD-monitor en landelijke data vanuit het CBS, de SCP-rapportage sociaal domein en www.waarstaatjegemeente.nl.

Regelmatig komt het voor dat de verschillende afdelingen dit niet van elkaar weten. Uitdaging is om die onderzoeken en data te

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1passende aanpak  
realiseren 2impact zichtbaar  
maken 3leren &  
verbeteren 4



DOETINCHEM

Adviesvangers

In Doetinchem gingen 'Adviesvangers' aan de slag om tips en adviezen op te halen over hulpverlening aan mensen met financiële problemen.

Adviesvangers zijn mensen die (na een training) zelf creatieve brainstormsessies kunnen begeleiden om ideeën en wensen te verzamelen. Peer-to-peer contact staat in de sessie centraal. Met deze methode halen ervaringsdeskundige Adviesvangers, via een brainstorm, ideeën voor nog betere ondersteuning op uit de doelgroep waar ze ook zelf toe behoren. Jongeren voor jongeren, ouderen voor ouderen etc. De laagdrempeligheid van het peer-to-peer faciliteren, draagt bij tot verrassende oplossingen en ideeën. De methode zorgt ervoor dat de deelnemers zich gehoord voelen en dat er na afloop van een sessie een gezamenlijk gedragen top 5 van aanbevelingen ligt.



QUOTE

GEMEENTE EINDHOVEN **WIJ-Eindhoven is voor haar cliëntervaringsonderzoek op zoek naar sociaal betrokken inwoners die interviews willen afnemen bij medebewoners die ondersteuning van WIJ hebben ontvangen.**

bundelen en opnieuw tegen het licht te houden van de gewenste maatschappelijke resultaten. Zie deel 1: Maatschappelijke resultaten formuleren. Welke onderzoeken en data zeggen daar iets over? Die kun je behouden. En welke onderzoeken niet? Daar kun je mogelijk mee stoppen en waar nodig vervangen met iets nieuws. Hiermee voorkom je dat je vanuit verschillende afdelingen dezelfde dingen vraagt aan inwoners in plaats van dat je bestaande onderzoeken beter benut en aanvult met nieuwe of alternatieve onderzoeken. Door de resultaten van deze bestaande en nieuwe onderzoeken in samenhang met elkaar te bekijken, is het mogelijk een integraal beeld te krijgen van de staat van je stad of dorp en de effecten van bepaald beleid. VNG Realisatie geeft inzicht in hoe gemeenten op verschillende manieren met deze monitoring bezig zijn. Dit maakt het makkelijker de stap te zetten naar leren en verbeteren. Lees hierover verder in deel 4: Leren & verbeteren.

Hoe doe je aan verwachtingsmanagement?

Als je inwoners betreft en bevraagt, bepaal dan van tevoren met elkaar wat je uit het contact wilt halen en wat je met de uitkomsten wilt doen. Maak ook duidelijk of het gaat om informatie over vraagstukken die op korte termijn voor inwoners verandering moeten

inleiding

maatschappelijke resultaten formuleren 1

passende aanpak realiseren 2

impact zichtbaar maken 3

leren & verbeteren 4



## QUOTE

**GEMEENTE ZAASTAD** **Inwoners willen we bij toezicht betrekken als klankbord, ook als het gaat om de inhoud van het toezichthoudend kader. Maar ook kijken we naar betrokkenheid van inwoners in het team van de toezichthouder en bijvoorbeeld de mogelijkheden van lekeninspecteurs.**

brengen of ben je bezig ervaringen te verzamelen over zaken waarvan verandering pas op lange termijn te zien is? Wat kunnen inwoners verwachten? En wanneer krijgen ze terugkoppeling, of kunnen ze bij het gehele proces betrokken blijven, ook bij het duiden en leren van de cijfers en verhalen? In het 'lemniscaat ervaringskennis in beleid' zie je voorbeelden van hoe je ervaringskennis van inwoners optimaal kunt benutten en hoe de verschillende fases (van ervaringen verzamelen tot het geven van terugkoppeling) kunnen verlopen.

### **Wat vraagt deze aanpak van ambtenaren?**

De inwoner centraal stellen bij beleid en uitvoering vraagt om een andere manier van werken van ambtenaren. Een ambtenaar maakt het beleid niet meer achter zijn of haar bureau, maar in co-creatie met inwoners. Deze nieuwe manier van werken vraagt dat je telkens en opnieuw weer toetst hoe je beleid uitpakt in de praktijk. Dit vraagt van ambtenaren dat ze netwerken opbouwen met inwoners en specifieke doelgroepen, dat ze de wijk ingaan in gesprek gaan met inwoners, hier tijd voor krijgen en voor nemen. Ook om te voorkomen dat je niet alleen de *usual suspects* spreekt.



## QUOTE

**GEMEENTE HEUSDEN** **De gemeente Heusden werkt met de Wijkatlas (buurtmonitor). Daarbij maak je eerst een soort van 'foto' via bijvoorbeeld een enquête, Dit kan een nulmeting zijn van bijvoorbeeld de ervaringen van inwoners met de zorg en hun omgeving. Over de tijd heen kun je dat steeds herhalen, elk jaar of om de twee jaar. Uit al die grafieken, cijfers en beelden (de 'foto's') kun je een soort lijn trekken over de jaren heen, wat opeens veel meer zegt dan bijv. één keer zo'n meting doen. De gemeente Heusden is voortdurend bezig om te kijken hoe ze dromen van inwoners mee waar kunnen maken, hoe ze alles wat ze ophalen aan resultaten en ervaringen van inwoners kunnen terugkoppelen en kunnen verwerken in hun eigen beleid.**

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren **1**

passende aanpak  
realiseren **2**

impact zichtbaar  
maken **3**

leren &  
verbeteren **4**

Dat gesprek is niet altijd even gemakkelijk, maar daar zijn ook tools voor, zoals Praat met mij, een gereedschapskist om in gesprek te komen met mensen met een verstandelijke beperking. Kunst daarbij is om elkaar goed te verstaan. In de Waaier medezeggenschap LVB vind je 11 inspirerende voorbeelden hoe je mensen met een beperking in het gemeentelijk beleidsproces kunt betrekken. Meer instrumenten vind je in de databank van ParticipatieKompas.

De 'taal' en begrippen uit de leefwereld van mensen sluiten niet altijd direct aan bij de beleidstaal, die je als ambtenaar hanteert. Hierdoor is het niet altijd direct duidelijk hoe en waar de input van inwoners past binnen het beleid. Meer over de open *mindset*, nieuwsgierigheid en luisterende houding die hiervoor nodig zijn en de gemeente als lerende organisatie vind je in deel 4: Leren & verbeteren.

### Hoe maak je de bijdrage van preventieve en collectieve activiteiten zichtbaar?

Bij de formulering van maatschappelijke resultaten en het zichtbaar maken daarvan ligt de focus vooralsnog op maatwerkvoorzieningen. Gemeenten en aanbieders ontwikkelen allerlei meetinstrumenten om de bijdrage van bijvoorbeeld een sociaal wijkteam zichtbaar te maken. Sommige gemeenten kiezen daarvoor de Zelfredzaamheidsmatrix (ZRM), anderen ontwikkelen zelf een instrument, zoals Eindhoven en Utrecht die samen met Movisie Wat Telt hebben ontwikkeld. Maar het is nog een grote vraag hoe je de bijdrage van preventieve en collectieve activiteiten aan maatschappelijke resultaten zichtbaar maakt. Er zijn wel al een aantal interessante initiatieven op dit vlak, zoals het effectenplein en de lokale festivals der verantwoording.



## QUOTE

**GEMEENTE ZAAANSTAD** **De gemeente Zaanstad werkt nauw samen met ervaringsdeskundigen, zoals mensen met een ggz-achtergrond. Zij brengen in de overleggen hun ervaringen in en hebben een andere, meer directe manier van communiceren. Dit werkt goed, het houdt mensen wakker! Ook hebben we binnen Zaanstad een seniorenraad die verschillende wijkteams hebben 'geadopteerd' om vinger aan de pols te houden. Daarnaast proberen we te zoeken naar inwoners die ervaring, maar ook tijd hebben. Bijvoorbeeld ex-mantelzorgers. Zij hebben ervaringen met mantelzorg die waardevol zijn om mee te nemen in het beleid en zij zijn niet meer belast met mantelzorgtaken en hebben dus meer tijd beschikbaar om eventueel te participeren.**

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren **1**

passende aanpak  
realiseren **2**

impact zichtbaar  
maken **3**

leren &  
verbeteren **4**

# DEEL 4 LEREN & VERBETEREN



## WAT LEER JE HIERVAN EN HOE KUNNEN INWONERS ER PROFIJT VAN HEBBEN?

Onderzoek, de inzet van meetinstrumenten en het verzamelen van ervaringen leveren een veelheid aan gegevens op, maar wat vertellen die gegevens ons? Maak je als gemeente een positieve beweging richting de gewenste maatschappelijke resultaten? Door deze cijfers en verhalen samen met inwoners en maatschappelijke partners te duiden kun je samen leren en zoeken naar manieren en activiteiten die de aanpak en het beleid verder verbeteren.

### Hoe leer je binnen de kwaliteit- en outcomecyclus?

Leren vindt eigenlijk plaats in alle delen van de kwaliteit- en outcomecyclus, dus niet alleen in dit laatste onderdeel. Als je als gemeente wilt leren van en samen met inwoners, dan begint dat met luisteren naar wat goed en niet goed gaat, ervaringen verzamelen en samen zoeken naar wat werkt (deel 3: Impact zichtbaar maken). Het organiseren van dit soort 'feedbackloops' en 'gesprekken met inwoners' maakt het mogelijk de uitkomsten van het huidige beleid en de gekozen aanpak (deel 2: Passende aanpak realiseren) te spiegelen en waar nodig bij te stellen. Dit zorgt voor een beter begrip, gerichte (verbeter)acties en beleid en een aanpak die beter is afgestemd op de resultaten die je met elkaar wilt realiseren (deel 1: Maatschappelijke opdracht formuleren)

### Hoe organiseer je feedback voor beter beleid?

De acties die je als gemeente kunt organiseren om te leren van en met inwoners en hun praktijkverhalen liggen op meerdere niveaus en zijn oplopend qua intensiteit. Soms gaat het vooral om het raadplegen van inwoners, maar om samen te leren en te verbeteren ga je een

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4

stap verder en werk je samen met inwoners of zijn zij de adviseurs. Zo zorg je voor meerdere *feedbackloops*, die gemeenten, samen met hun inwoners en maatschappelijke partners aanwijzingen geven voor beter beleid gericht op het realiseren van de gewenste maatschappelijke resultaten. Drie voorbeelden van zulke acties:

1. Als gemeente kun je inwoners één op één vragen naar hun signaal of klacht, als een kans om van te leren. Soms krijg je als ambtenaar een ervaringsverhaal cadeau, dat je aan kunt grijpen om van te leren en beleid en uitvoering bij te stellen. Een voorbeeld is het ervaringsverhaal van Syts. Ook kun je aan de hand van casuïstiek met elkaar in gesprek gaan over hoe het in de praktijk verloopt en hoe het beter kan. Soms leidt dit tot aanpassingen in de uitvoering, soms vraagt het om een structurele bijstelling van het beleid. Een mooi voorbeeld zijn de Dialogotafels in Friesland.
2. Gemeenten kunnen ook in gesprek gaan met een groep inwoners. Bijvoorbeeld door deelnemers tijdens en na de uitvoering van een bestaande of nieuwe aanpak te vragen wat hun ervaring is en wat verbeteringsuggesties zijn: waar draagt de aanpak aan bij, ervaren deelnemers het gewenste effect en wat zou beter kunnen? Of door in gesprek te gaan met inwoners over wat er speelt in hun wijk, wat nodig is om prettig te kunnen wonen en leven en hoe je dat nog beter met elkaar kunt realiseren. Vervolgens ga je samen prioriteiten stellen, actieplannen maken en deze uitvoeren.
3. Daarnaast kunnen gemeenten inwoners ook uitnodigen om samen verhalen en cijfers te bespreken en hier gezamenlijk betekenis aan toe te kennen. Bekijk de resultaten van cliëntervaringsonderzoeken, rapportages van toezichthouders, verhalen en andere onderzoeken in samenhang met elkaar (zie deel 3: Impact zichtbaar maken).

Wat vertellen de gegevens? Welke patronen zie je? Door de werkelijkheid samen te verkennen en te begrijpen, ontwikkel je in cocreatie inzichten en oplossingen die dichterbij de behoeften van inwoners staan. Dit kun je doen voor een specifiek thema, maar ook op het niveau van een wijk, dorp of stad.



QUOTE

**GEMEENTE EINDHOVEN** In Eindhoven leren we samen aan verschillende tafels. Net als in onze visie is aan die tafels de leidraad dat de inwoner centraal staat. In dat licht willen we met elkaar leren aan de hand van de informatie die beschikbaar is:

- maatwerktafel om escalatie van situaties in het leven van inwoners te voorkomen
- casuïstiektafel waar situaties worden besproken waarbij de aanpak die hoort bij de transformatie en regie bij de inwoner nog onvoldoende uit de verf komt of juist heel goed uit de verf komt (in het kader van 'wat kunnen we hiervan leren?')

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren 1

passende aanpak  
realiseren 2

impact zichtbaar  
maken 3

leren &  
verbeteren 4



## QUOTE

**GEMEENTE HAARLEMMERMEER** **Het begint bij goed luisteren en echt willen horen wat de inwoner zegt.**

### Hoe wordt een gemeente een lerende organisatie?

Door systematisch te monitoren of je je als gemeente in de richting van de beoogde resultaten beweegt en door daarbij inwonerfeedback structureel te betrekken, ontwikkel je een lerende organisatie. Als de gemeente kritische inwoners, medewerkers en maatschappelijke partners positief waardeert en verwelkomt, ontstaat er een lerende cultuur. De gemeente stimuleert dan een cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden om van te leren. Het vraagt moed om het gesprek met inwoners zonder vooropgezette oordelen aan te gaan, door te vragen, je kwetsbaar op te stellen en te erkennen dat je iets niet goed weet of dat iets niet goed is gegaan. De beleving van inwoners en professionals maak je inzichtelijk en hierop acteer je systematisch. Op basis van feedback regel je als gemeente verbeteringen en je koppelt hierover terug. Zo ontstaat een leerproces, waarin je 1. met elkaar maatschappelijke resultaten formuleert, 2. aan de slag gaat met passende activiteiten, 3. de impact van die aanpak zichtbaar maakt met behulp van cijfers en verhalen en 4. hiervan leert en weer verbetert. Korte periodes met meerdere concrete acties helpen om beweging te creëren en verbeteringen als vanzelfsprekend onderdeel te gaan zien van het werk. Het stimuleert dat je blijft leren en verbeteren.



## QUOTE

**GEMEENTE UTRECHT** **Via multidisciplinaire kenniskringen Jeugd en Volwassenen leren gemeente en samenwerkingspartners met elkaar. Een datateam van de gemeente legt verschillende data van de gemeente en partners bij elkaar, ingedeeld naar buurtteamgebieden. Vervolgens bekijken we met elkaar wat die informatie in samenhang met elkaar laat zien over een gebied. Door deze kenniskringen leren mensen elkaar beter kennen, ontstaat er ruimte en vertrouwen om samen te leren en kunnen we elkaars informatie benutten om gericht aan de slag te gaan. Naast de kenniskringen hebben we ook de dataklooidagen. Op zo'n dag hebben we een beginvraag vanuit bijvoorbeeld beleidsafdelingen, control of de partners uit de stad, waar data mogelijk iets in kunnen betekenen. Datamensen gaan hier dan vervolgens een dag stoeien met data om uiteindelijk met een (deel van het) antwoord terug te komen. Bijvoorbeeld een vraag die gaat over zicht op cliëntpaden: is er sprake van zorgrecidive, stapeling, terugkeer?**

inleiding

maatschappelijke resultaten formuleren **1**

passende aanpak realiseren **2**

impact zichtbaar maken **3**

leren & verbeteren **4**



## ACTIELEREN: OM TE BLIJVEN LEREN EN VERBETEREN MET INWONERS

Een manier om met inwoners samen te werken en te leren aan een vraagstuk én actie te ondernemen is via Actieleren. De Werkplaats Sociaal Domein van de HAN laat hier zien hoe Actieleren in zijn werk gaat. Het is een continu proces van leren en reflecteren, met als doel iets (beter) gedaan te krijgen. Uitgangspunt is een praktijksituatie waarover deelnemers in dialoog gaan. Door open vragen te stellen haal je het niet weten en de twijfel over een kwestie naar boven en denk je daarover door. Een leercoach bewaakt het proces en de structuur. Bij werken en leren in actie-leergroepen geldt: niet je functie is van belang, maar je inbreng. En om die reden zijn inwoners uit de wijk die hun inzet tonen en kennisdelen van even grote waarde als bestuurders of uitvoerende professionals. Deze aanpak richt zich op het doen en biedt door reflectie concrete inzichten die direct toepasbaar zijn, ook voor andere situaties. Het motiveert om aan lastige casussen te werken, hier verder mee te komen en de gezamenlijke inzichten op een hoger niveau te tillen. Het stimuleert om ervaringen en opvattingen te delen en tegen het licht te houden. Je stelt je kwetsbaar op. De deelnemers ontwikkelen met behulp van de dialoogmethode relevante vaardigheden die voor hun werk steeds belangrijker worden, zoals coachen, goed luisteren, open vragen stellen en aannames gezamenlijk wegen. Ze worden zich bewust van de valkuil om te snel adviezen te geven. Ook in contact met inwoners. Gaandeweg maken zij zich deze vaardigheden steeds meer eigen en wordt het vanzelfsprekend dat je vragen stelt bij praktijksituaties, overdenkt welke onzekerheden in het geding zijn en wat de actie is die kan worden uitgetoetst.

VOORBEELD



QUOTE

**GEMEENTE NIJMEGEN** *Prioriteer, maak keuzes. Maak eerst je leercyclus af en begin dan pas weer aan wat nieuws als dat nodig is. En bedenk daarbij wat direct effect heeft en wat tijd nodig heeft.*

### Hoe maak je de cyclus af?

Om profijt te halen uit ingezette acties die bedoeld zijn om maatschappelijke resultaten te behalen, is het belangrijk om de cyclus helemaal te doorlopen voordat je met nieuwe acties start. In het algemeen maken we meer plannen dan dat we verbeterpunten doorvoeren. Hoeveel energie steek je in het 'rond maken' van de cyclus en verzamelen van ervaringen?

Grijp je kans om werkelijk tot een betere aanpak en beleid te komen. Hoe concreter de acties en ambities zijn geformuleerd, hoe gericht gewerkt kan worden aan verbeteringen. En hoe eenvoudiger het monitoren van de voortgang wordt. Het mogen uitproberen van nieuwe, soms experimentele acties vraagt om rugdekking. Er zitten risico's aan, waar bestuurders soms niet in mee willen gaan. En dit vragen inwoners en professionals nu juist weer wel van ambtenaren. Dat levert spanning op, waarbij je ruimte moet zien te creëren voor experimenten, voor leren en verbeteren en het vertrouwen moet zien te winnen. Een wethouder die een vraagstuk in de gemeente ziet escaleren, wil dat je dit snel oplost. Zo kan je samenspraak met inwoners en professionals en een grondige verkenning van het vraagstuk danig onder druk komen te staan.

inleiding

maatschappelijke resultaten formuleren 1

passende aanpak realiseren 2

impact zichtbaar maken 3

leren & verbeteren 4





## 3 TIPS

### GEMEENTE ZWIJNDRECHT

- Begin bij de koplopers: mensen die er echt iets mee willen, zowel inwoners als ambtenaren en professionals.
- Heb voldoende tijd en energie.
- Pak het kleinschalig aan. Begin geen grote trajecten en leg niet van tevoren alles vast. Heb ruimte om dingen te laten ontstaan en om te zoeken samen met inwoners.

Om te kunnen leren en verbeteren en de cyclus af te maken vraagt dit van de omgeving (je manager, je team, je wethouder) dat zij je aanpak waarderen en uitdagen. En dat je verbetervoorstellen mag doen, die bijdragen aan meer impact en maatschappelijke resultaten. Deze factoren bepalen het 'leerklimaat' binnen een gemeente en stimuleren of frustreren dat een gemeente leert van verbeteracties en inwoners.

### Hoe ga je om met leren en verantwoorden?

De transformatie verloopt als een zoektocht. Niemand weet precies waar het naar toe moet en wat hierbij werkt: 'het onzekere weten'. Dit geza-



## QUOTE

**GEMEENTE ROTTERDAM** **Kwaliteit betekent: sturen op resultaat zodanig dat je voldoet aan de wensen en eisen van klanten en andere belanghebbenden. Hiervoor zijn 2 speerpunten van belang: dat de organisatie lerend is en dat de organisatie de klant centraal stelt. Het is belangrijk om de kwaliteitscyclus rond te krijgen. Plan & Do lukt altijd wel maar de Check & Act-fase zijn lastig. Eigenlijk gaat het dan om tijd te nemen om te reflecteren op je werk en de doelstellingen (Check) zodat je je kan bijsturen (Act). Je zet hiervoor allerlei kwaliteitsinstrumenten in zoals audits, klanttevredenheidsonderzoek. Zo zou je ook naar de gegevens moeten kijken: eerst kijken en signaleren uit de gegevens. Daarna de diepte in met gesprekken.**

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren **1**

passende aanpak  
realiseren **2**

impact zichtbaar  
maken **3**

leren &  
verbeteren **4**

menlijke zoek- en leerproces verhoudt zich slecht tot de wijze waarop veel gemeenten hun inkoopcontracten opstellen, hun begroting opmaken en na verloop van (relatief korte) tijd om verantwoording vragen. Leren vraagt om transparantie en openheid, om een langere termijncyclus. Verantwoorden en afrekenen werken dit tegen, spelen zich op kortere termijn af. Door de 'inkoop- en begrotingscyclus' word je als het ware in een kortetermijncyclus geduwd, terwijl je je met je projecten in een leren en verbetercyclus bevindt. Het helpt wanneer je leren en verantwoorden scheidt in twee verschillende arena's. Een waar je met maatschappelijke partners leert en een waar je met partners verantwoording aflegt, in plaats van dit door elkaar te laten lopen. Aanbieders weten dat er ook momenten zijn van verantwoording op basis van de registratiegegevens, maar doe dit niet aan de tafels waar geleerd wordt. Wat ook helpt is de politiek mee te nemen in het werken aan kwaliteit en outcome door in het proces samen maatschappelijke resultaten en leidende principes te formuleren. Dan kunnen verantwoorden en leren meer naar elkaar groeien. Samen definiëren wat en hoe je het volgt, geeft begrip, gezamenlijkheid en eigenaarschap.



## QUOTE

**GEMEENTE AMSTERDAM** **Veel beleidsmakers willen ook graag doeners zijn. Realisatie is inderdaad erg belangrijk. Maar tijd voor reflectie is nodig om open te staan voor nieuwe vraagstukken en om uit de comfortzone te stappen. Die tijd moeten we ook maken, ook al is dat soms moeilijk vanwege de doelstellingen en de termijnen waarbinnen besluitvorming binnen een gemeente moet plaatsvinden.**

inleiding

maatschappelijke  
resultaten  
formuleren **1**

passende aanpak  
realiseren **2**

impact zichtbaar  
maken **3**

leren &  
verbeteren **4**

## Colofon

Auteurs: Karin Sok, Annelies Kooiman, Shahrzad Nourozi  
Eindredactie: Paul van Yperen, Afdeling Communicatie  
Vormgeving: ontwerp bureau Suggestie & Illusie

Februari 2018

© Movisie

Bestellen: [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

Deze publicatie is tot stand gekomen met subsidie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en met steun van het Programma Professionalisering Jeugdhulp en Jeugdbescherming (PJ&J), gefinancierd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).



## Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Onze activiteiten zijn georganiseerd in vier actuele programma's: effectiviteit en vakmanschap, zelfredzaamheid, participatie, veiligheid en huiselijk/seksueel geweld.

We investeren in de kracht en de onderlinge verbinding van burgers. We doen dit door maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven te ondersteunen, te adviseren en met hen samen te werken. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen. Kijk voor meer informatie op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken