

STUREN OP VERANDERINGEN

VERHALEN SOCIAAL DOMEIN IN BEELD

Rapportage pilot-onderzoek
'Verandering in beeld'
Juli – december 2015

Tim Vergoossen

Onderzoeker Verandering in Beeld (VIB)

INLEIDING

Monitoring krijgt pas betekenis als het geduid wordt, als het in een perspectief geplaatst wordt. In het sociale domein is dat zeker zo. Daarom is in de Leidse monitor naast het “tellen” veel aandacht voor het “vertellen”, de kwalitatieve duiding.

Dit vertellen geven we (onder andere) vorm met het onderzoek Verandering in Beeld (VIB). Hierbij wordt er op een gestructureerde manier continu ervaringen in beeld gebracht. Dit gebeurt via de een onderzoeksmethode van sociaal wetenschapper Rick Davies, Most Significant Change genaamd. De opzet maakt het mogelijk om de cliënten en medewerkers in het sociaal domein te betrekken. Het gaat uit van verhalende bijdrages om veranderingen van het sociaal domein onmiddellijk waar te kunnen nemen en hiervan te leren. Het maakt het mogelijk om gezamenlijk de richting te bepalen waar we ons binnen het sociaal domein willen ontwikkelen.

Het doel van het onderzoek is gezamenlijk te sturen en richting te geven aan de transformatie. Met het ophalen van verhalen willen we een verandering in gang gaan zetten en intrinsiek te kunnen sturen in die verandering. Bovendien is het mogelijk om ervaringen van medewerkers en cliënten te monitoren en eventuele veranderingen te herkennen. Hierdoor bouwen we de weg naar een permanente vorm van monitoring en kan er met elkaar beter gestuurd worden op de transformatie.

In de tweede helft van 2015 is een pilot van dit onderzoek uitgevoerd en zijn we met zo’n 80 medewerkers en 35 cliënten in gesprek gegaan om de veranderingen in beeld te krijgen. In individuele sessies met cliënten en in groepsessies met medewerkers van sociale wijkteams, jeugd- en gezinsteams en klantmanagers van W&I krijgt iedereen de kans om zijn/haar persoonlijke verhaal te vertellen en aan te geven wat de grootste verandering in hun leven, werk of het leven van cliënten is geweest en wat de inzet van het team of de ingezette ondersteuning hieraan heeft bijgedragen. De focus van de verhalen ligt op de inzet van de teams. Cliënten en medewerkers kunnen hierbij zélf aangeven welke verhalen zij positief of negatief hebben ervaren.

Uit de opgehaalde verhalen zijn zes “belangrijkste verhalen” geselecteerd: vier cliëntverhalen en twee medewerkerverhalen die de transformatie anno 2015 in de gemeente Leiden vertegenwoordigen. Dit rapport is een beschrijving van zes maanden VIB-onderzoek met daarin aandacht voor hoe deze zes verhalen geselecteerd zijn, de methodiek, een kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de verhalen en een evaluatie van de werkwijze, met daarin punten van aandacht voor het vervolg van dit onderzoek.

In 2016 zal het onderzoek een vervolg krijgen waarbij de aandacht nog meer op de cliëntenverhalen komt te liggen.

INHOUD

| | |
|--|----|
| Inleiding..... | 1 |
| 1 Onderzoeksmethode..... | 3 |
| 1.1 Theorie - Most significant change | 3 |
| 1.2 Toepassing in Leiden - Verandering in Beeld..... | 4 |
| 2 Veranderingen in het Sociaal domein tweede helft 2015..... | 7 |
| 2.1 Cliëntverhaal 1 – Eigen regie kwijt zonder Pgb | 7 |
| 2.2 Cliëntverhaal 2 – Goed contact met Jgt..... | 8 |
| 2.3 Cliëntverhaal 3 - Schrijvende hulpverlening Werk & Inkomen | 9 |
| 2.4 Cliëntverhaal 4 – Intensiever contact met Jgt | 10 |
| 2.5 Medewerkerverhaal 1 – Meer ruimte als medewerker | 11 |
| 2.6 Medewerkerverhaal 2 – Verantwoordelijkheid medewerker | 11 |
| 3 De rode draad uit het totaal van de verhalen | 13 |
| 3.1 Kwantitatieve analyse cliëntverhalen..... | 13 |
| 3.2 Kwalitatieve analyse cliëntverhalen | 15 |
| 3.3 Kwantitatieve analyse medewerkerverhalen | 17 |
| 3.4 Kwalitatieve analyse medewerkerverhalen | 18 |
| 3.4.1 Sociaal Wijkteams (SWT)..... | 18 |
| 3.4.2 Jeugd- en Gezinsteam (JGT)..... | 19 |
| 4 Evaluatie en advies VIB-methode | 21 |
| 4.1 Evaluatie | 21 |
| 4.1.1 Cliëntonderzoek | 21 |
| 4.1.2 Medewerkeronderzoek..... | 22 |
| 4.2 Aandachtspunten vervolg VIB-onderzoek | 23 |
| 4.3 Conclusie Pilot VIB-onderzoek..... | 24 |

1 ONDERZOEKSMETHODE

1.1 THEORIE - MOST SIGNIFICANT CHANGE

Het Verandering In Beeld-onderzoek (VIB) is gebaseerd op de Most Significant Change-methode (MSC). Deze methode stelt de onderzoeker in staat gestructureerd verhalen te verzamelen. De kern van het proces is verhalen ophalen bij direct betrokkenen met de onderzoeksvraag: “wat is de meest belangrijke verandering?”..De methode werd in de jaren '90 door sociaal wetenschapper Rick Davies ontworpen. Hij had als taak een effectieve onderzoeksmethode op te zetten om een participatief ontwikkelingsprogramma in Bangladesh te monitoren en te evalueren. De gigantische omvang van het aantal betrokkenen (500 medewerkers, 46.000 deelnemers in 785 dorpen) dwong Davies tot het uitdenken van een eenvoudig maar effectieve monitor. De Most Significant Change-methode was zijn oplossing.

De methodiek was als volgt: deelnemers werd gevraagd wat zijn/haar belangrijkste verandering was en waarom dit zo is. Deze verhalen zijn an sich al waardevol, maar daar houdt het niet op: in een discussie met verschillende deelnemers werden meerdere verhalen gelezen waarna er één werd geselecteerd als het verhaal dat de meest significante verandering van alle verhalen toonde. Dit selectiemoment destilleert niet alleen één verhaal uit alle gekozen verhalen, maar door de selectie en motivatie legt het de onderliggende waarden en oordelen van de deelnemers bloot en krijgt de onderzoeker zicht op het achterliggende denkkader van de betrokken deelnemers, wat veel extra informatie genereert.

De meerwaarde van het onderzoek is dat op basis van terugkoppeling er gericht gestuurd kan worden onder alle betrokkenen. Het onderzoek richt op de monitoring van tussentijdse resultaten en effecten. De verhalen die opgehaald worden en vooral de motivatie voor de geselecteerde verhalen biedt een leerproces vanuit de praktijk. Omdat het niet met indicatoren werkt maar met complete verhalen, biedt het onderzoek een rijk beeld van wat er speelt.

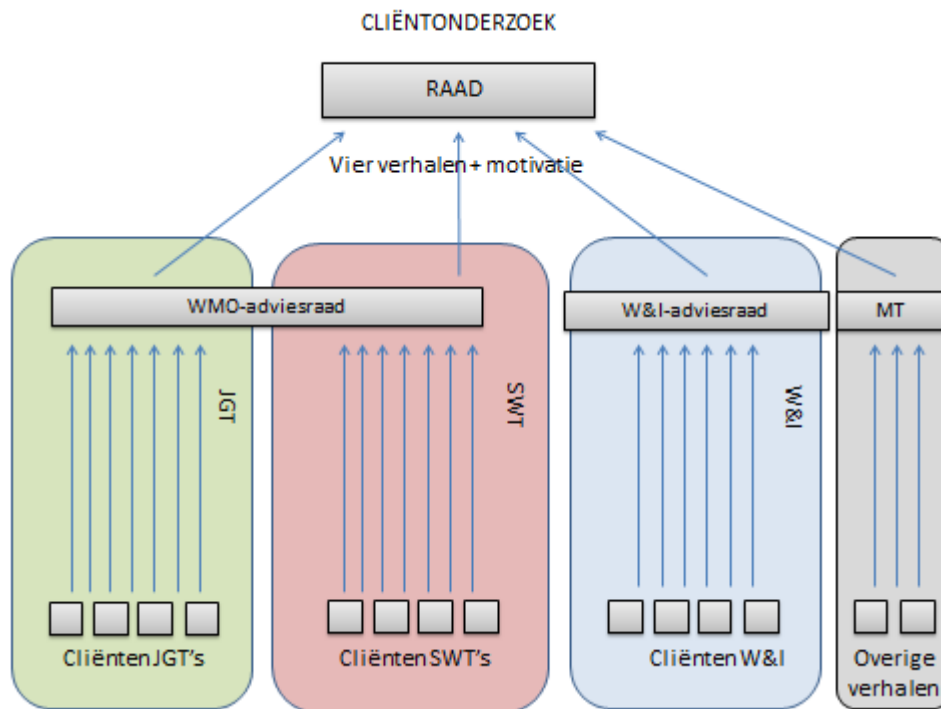
Bovendien is de onderzoeksmethode pro-actief. Het geeft actoren die hun verhaal doen daadwerkelijk het gevoel te participeren omdat ze in de verhaalselectie meedoen. Dit geeft hen energie om ook tot een gewenste verandering te komen. Bovendien brengt de methode onverwachte veranderingen snel aan het licht en kunnen er daaruit snel praktische discussies worden georganiseerd. Ook vereist de methode geen professionele vaardigheden: er hoeft slechts verteld te worden over ervaringen en gebeurtenissen die belangrijk gevonden worden door de betrokkenen.

Naast het verkrijgen van een rijk beeld van verhalen en de mogelijkheid tot sturing, is het ook mogelijk om een kwantitatieve analyse toe te passen op de resultaten. Aan de hand van steekwoorden kan er uit de opgehaalde verhalen grote lijnen uit worden gehaald.

1.2 TOEPASSING IN LEIDEN - VERANDERING IN BEELD

Om de MSC-methode effectief toe te passen in het sociaal domein in Leiden werd er een verhaalselectiestructuur vastgelegd. Omdat er binnen het sociaal domein al groepsstructuren bestaan in de Jeugd-Gezinsteam, Sociaal Wijkteams en de teams Werk & Inkomen, zijn deze drie organisatieniveaus gebruikt als startpunt.

CLIËNTONDERZOEK

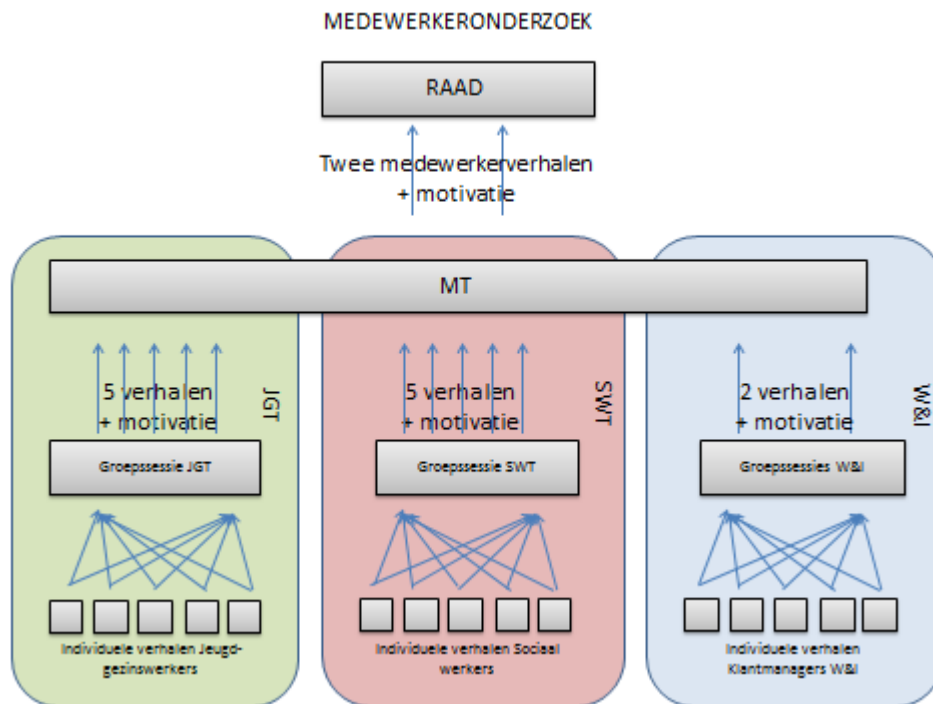


Afbeelding 1: Selectiestructuur Belangrijkste Verhaal Cliëntonderzoek

Voor de benadering van de cliënten in het sociaal domein werd in eerste instantie gekozen voor de medewerkers van de teams. Dat wil zeggen: de bedoeling was oorspronkelijk dat medewerkers zelf elk één cliënt uit zouden aandragen. Deze cliënten hadden een verhaal dat duidelijk een verandering (positief of negatief) van de transformatie in het sociaal domein benoemde. De medewerker van het team zou zelf dit interview afnemen en op band opnemen. Dit zou betekenen dat er evenveel cliëntverhalen als medewerkerverhalen opgehaald zouden worden. De reden was het creëren van een directe leerervaring voor de medewerker en meer betrokkenheid bij het onderzoek. In de praktijk bleek dit echter niet haalbaar: medewerkers waren terughoudend omdat ze bang waren dat het tijdsintensief was of kwamen terug met erg korte interviews die geen compleet beeld van de situatie vormden. Hierop werd besloten dat de onderzoeker zelf de interviews met de cliënten ging afnemen. Vanaf dat moment was het voor een medewerker voldoende om toestemming voor deelname aan een cliënt te vragen en het telefoonnummer door te geven aan de onderzoeker. Dit bracht het afnemen van cliëntverhalen in een stroomversnelling.

De opgehaalde cliëntverhalen werden vervolgens door de onderzoeker gesorteerd naar onderwerp en problematiek en voorgelegd aan voor het onderwerp relevante raden. Verhalen van cliënten met focus op Werk & Inkomen, werden besproken door de adviesraad W&I. Verhalen van mensen vanuit een sociaal wijkteam of jeugd-gezinsteam, zijn apart besproken door de WMO-adviesraad en een groep diverse verhalen werd behandeld door de teammanagers Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling. Uit deze vier sessies zijn vier cliëntverhalen geselecteerd.

MEDEWERKERONDERZOEK



Afbeelding 2: Selectiestructuur Belangrijkste Verhaal Medewerkeronderzoek

Aan de voet van de structuur, zoals die in afbeelding 1 af is te lezen, bevinden zich de medewerkers van de JGT's, SWT's en W&I. In totaal zijn er in Leiden zes JGT's: Noord, Merenwijk, Stevenshof/Mors, Bos- en Gasthuizen en Binnenstad en acht SWT's: Noord, Merenwijk, Stevenshof, Boerhaave en Station, Stevenshof, Bos- en Gasthuizen, Binnenstad en Mors. Vanwege beperkte tijd zijn vijf teams van JGT en SWT bezocht en twee teams van Werk & Inkomen, waar per zes sessie zo'n zes tot acht medewerkers uitgenodigd werden (van de 43 medewerkers in totaal).

In totaal zijn er dus in twaalf bijeenkomsten Verandering in Beeld-sessies gehouden. De structuur van de sessies was als volgt: allereerst werd de methodiek van het onderzoek kort uitgelegd. Daarna werd de vraag groepsgewijs gesteld: "Wat is volgens jou de belangrijkste verandering in je werk sinds 1 januari 2015, waarom is dít de belangrijkste verandering van allemaal en wat merkt de cliënt hiervan?". De aanwezigen kregen een kort moment om hier kort over te discussiëren en een mening te formuleren.

Na deze discussie werd van iedereen één voor één met behulp van een voicerecorder zijn/haar belangrijkste verandering opgenomen. De medewerker krijgt één tot twee minuten spreektijd en volgt de structuur: "Voor mij was de belangrijkste verandering sinds 1 januari 2015 dat Dit is voor mij de belangrijkste verandering van allemaal omdat De cliënt merkt hiervan dat" Nadat in eerste instantie de focus erg op de verandering voor de medewerkers kwam te liggen, werd er later besloten om de openingsvraag te veranderen naar "wat is de belangrijkste verandering voor de cliënt sinds 1 januari?". Op deze manier werd de focus meer verlegd naar het oorspronkelijke doel van het onderzoek: monitoren van de veranderingen voor cliënten.

De opgenomen verhalen werden vervolgens door de onderzoeker getranscribeerd en naar de medewerker teruggestuurd ter controle op fouten of onvolledigheid. In een latere sessie (idealiter een week later zodat de verhalen nog actueel waren), kregen alle aanwezigen de uitgeschreven verhalen te lezen waarna door middel van een discussie één verhaal uitgekozen werd. De onderzoeker noteerde hierbij niet alleen welk verhaal er gekozen werd, maar vooral waaróm juist dit verhaal gekozen werd. Zoals al onder het kopje oorsprong is

beschreven, kan er uit de motivatie van teams waardevolle informatie gehaald worden over wat zij van belang vinden dat onder de aandacht komt.

Op deze wijze koos elk team dus één verhaal. De twaalf gekozen verhalen werden in twee periodes aangeboden aan het MT: de teammanagers van de afdeling Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling. Per sessie kregen zij steeds zes verhalen te lezen waarna ook zij uit een discussie het volgens hen belangrijkste verhaal selecteren. Ook in deze sessie is het belangrijk dat de motivatie genoteerd wordt. De selectie van de verhalen en de motivatie werden vervolgens teruggekoppeld naar de betrokken JGT's, SWT's en klantmanagers van W&I zodat zij beter inzicht kregen over welke veranderingen de gemeente wil en verwacht te gaan zien. Op deze manier ontstond een constante terugkoppeling en verbetering van de kwaliteit van de verhalen. Via deze structuur zijn uit zo'n tachtig geïnterviewde medewerkers twee medewerkerverhalen geselecteerd.

SELECTIEMOMENT VAN HET JAAR

De vier cliëntverhalen en de twee medewerkerverhalen zijn vervolgens gepresenteerd in de commissievergadering Werk & Middelen en Onderwijs & Samenleving op 1 december. Buiten de raadsleden waren hier ook genodigden aanwezig die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek: medewerkers, cliënten, leden van de adviesraden etc. Na de presentatie van het onderzoek zijn de aanwezigen opgedeeld in vijf groepen en heeft er een laatste discussieronde plaatsgevonden. Elke groep kreeg de mogelijkheid één verhaal van de zes te selecteren als het verhaal van 2015. Deze keuze werd vervolgens door een per groepje aangestelde woordvoerder toegelicht.

2 VERANDERINGEN IN HET SOCIAAL DOMEIN TWEEDE HELFT 2015

In dit hoofdstuk zijn de zes verhalen te lezen die uit de selectierondes zijn gekozen door de teammanagers Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling, de adviesraad W&I en de WMO-adviesraad. Deze zes verhalen zijn vervolgens besproken tijdens de raadscommissievergadering van Werk & Middelen en Onderwijs & Samenleving.

Het volledige overzicht van afgenomen cliënt- en medewerkerverhalen is te vinden in de Verhalenbundel 2015.

2.1 CLIËNTVERHAAL 1 – EIGEN REGIE KWIJT ZONDER PGB

MOTIVATIE KEUZE

De WMO-adviesraad koos dit verhaal op 11/11 omdat het erg compleet is. Het illustreert iemand met een probleem die door de transformatie een duidelijke verandering in haar situatie meemaakt, namelijk het wegvallen van het PGB na een herindicatie, en sindsdien in de knel is geraakt omdat de hulpverleners (voorlopig) ontoereikend geïnformeerd zijn. Bovendien heeft iemand uit de adviesraad zelf meegemaakt dat haar zoons indicatie werd teruggedraaid na de transformatie, dus ook de herkenbaarheid sprak de adviesraad erg aan. Aangegeven wordt dat het schrijnend is dat de persoon in kwestie geen goede antwoorden krijgt op haar vragen en daardoor het vertrouwen verliest in een goede oplossing.

Daarnaast is dit verhaal ook gekozen door groep 2, 4 en 5 tijdens het selectiemoment van het jaar.

Motivatie groep 2: Het was meteen duidelijk dat er voor een cliëntverhaal gekozen wordt, omdat zij uiteindelijk centraal staan. Er werd erg getwijfeld tussen cliëntverhaal 1 en cliëntverhaal 3 omdat ze beiden een slechte ervaring hebben meegemaakt. De reden dat voor verhaal 1 is gekozen, komt doordat het lange volhouden en het zelf stappen ondernemen van de cliënt uiteindelijk haar juist opbreekt en het laat zien wat we juist niet willen. Ook staat de eigen bijdrage centraal, iets dat een politiek punt is daarom waardevol is om onder de aandacht te brengen. Verder zijn eigen kracht en zelfredzaamheid belangrijke waarden in de transformatie, maar die worden niet beloond in dit verhaal.

Motivatie groep 4: De keuze is op dit verhaal gevallen omdat het zo schrijnend was dat er lastige consequenties voor deze persoon waren omdat de transformatie nog niet goed loopt. De vraag is wel of dit verhaal representatief is, omdat enkele medewerkers zich hier niet in herkennen. Het verhaal geeft in ieder geval wel een aanknopingspunt. Er werd erg getwijfeld om toch een positief verhaal te kiezen, omdat dat motiverend werkt, maar er is uiteindelijk toch voor cliëntverhaal 1 gekozen omdat het een verandering teweeg kan brengen.

Motivatie groep 5: Het perfecte verhaal zit er niet tussen. De realiteit is dat niet alles volledig goed gaat, maar zeker ook niet volledig slecht. De waarheid ligt enigszins in het midden. Er wordt daarom sterk getwijfeld tussen een positief en een negatief verhaal. Moet de boodschap uit de keuze zijn dat er nog veel werk aan de winkel is, of moet er juist een goed voorbeeld gegeven worden? De keuze valt uiteindelijk op cliëntverhaal 1 omdat het aangeeft dat er echt nog verandering mogelijk is.

VERANDERING

“In verband met een progressieve ziekte ontvang ik al tien jaar lang persoonsgebonden budget. De grootste verandering in mijn situatie is dat ik die ben kwijtgeraakt. Doordat mijn ziekte ernstige slechthorendheid en slechthorendheid veroorzaakt, heb ik dat PGB gebruikt om een stuk vrijheid te behouden in mijn dagelijks leven. Op die manier kan ik met mijn kinderen naar de speeltuin of het zwembad en hangt niet de volledige zorg van mijn man af die een drukke baan heeft en meer dan vijf dagen per week werkt. Deze opzet heeft mij altijd goed geholpen. Natuurlijk komt die hulp van twee kanten: je krijgt er veel vrijheid voor, maar je moet veel

administratieve rompslomp onder ogen zien. Echter, in de loop der jaren leer je daarmee omgaan en dat is een mooie balans geworden. Ik ben altijd heel blij en dankbaar geweest voor het PGB.

Deze situatie veranderde toen de zorg naar de gemeente overging. In de beginperiode was de informatievoorziening wat betreft de consequenties van de verandering voor mijn concrete situatie volstrekt onduidelijk. Vooral wat de eigen bijdrage werd, was niet helder. Daar zijn mijn man en ik toen meteen achteraan gegaan. Wij zijn toen volledig verdwaald geraakt in het woud van CAK, de Sociale Verzekeringsbank en de gemeente. Toen mijn indicatie in juli dit jaar verliep en ik een herindicatie moest ontvangen, kwam het Wijkteam bij mij langs. Alle vragen waar ik antwoord op wilde, heb ik hun voorgelegd, maar ze wisten op geen één het antwoord. Soms hebben ze mij zelfs antwoorden gegeven die gewoonweg niet kloppen. Bovendien heeft het mij erg geërgerd dat hun houding weinig zakelijk was. Ik zit niet op overmatige betrokkenheid of medelijden te wachten. Zij komen om te beoordelen of ik hulp nodig heb en hoeveel. Ik wil graag antwoorden op vragen die ik heb, maar die konden ze mij niet geven.

Dat gold ook voor het CAK en de Sociale Verzekeringsbank. Niemand kon mij iets vertellen over de financiële consequenties van de transformatie. Toen ik werd geherindiceerd, ging dat wel erg makkelijk. Ik werd daar kritisch van. Ik mocht op dat moment kiezen tussen professionele of niet-professionele zorg. Toen ik vroeg wat het verschil in eigen bijdrage zou zijn, kon daar ook geen antwoord op gegeven worden. Ik heb het toen vooralsnog laten lopen, maar na de herindicatie werd mijn eigen bijdrage 560 euro per maand. Ik ben toen meteen gaan bellen en mijn vraag bij verschillende mensen neergelegd, maar pas na twee weken kreeg ik iemand aan de lijn die mij ook daadwerkelijk antwoorden kon geven. Hoe dit bedrag berekend werd en of dit herberekend kón worden, daar kon ook geen antwoord op gegeven worden. Ik besepte dat dit geen houdbare situatie was, simpelweg omdat ik meer aan eigen bijdrage dan aan mijn PGB uitgaf. Ik heb mijn PGB toen direct opgezegd. Dat is best een klap, want dat betekent verlies van vrijheid terwijl mijn slechtheid en slechthorendheid zijn toegenomen en de behoefte aan ondersteuning alleen maar groter is geworden.

Vervolgens kregen wij een brief van het CAK, waarin stond dat mijn eigen bijdrage de eerste helft van 2015 veel hoger had moeten zijn. Er volgde een ondoorzichtige berekening waarna bleek dat we maar vijf euro terugkregen van het enorme bedrag aan eigen bijdrage dat we inmiddels hadden overgemaakt. Ik was woedend. Niet alleen was de berekening onnavolgbaar, maar ook voelde ik me machteloos. Schijnbaar is het mogelijk voor een instantie om te zeggen dat dit nu eenmaal de regels zijn en ons in de steek te laten, terwijl ik alle goede bedoelingen heb.

Ik heb erg weinig vertrouwen in een goede afloop. Ik ben mijn PGB kwijt. Dat hakt er enorm in, je raakt een stuk vrijheid kwijt. Ik wil graag duidelijk maken dat de informatievoorziening dermate incoherent was, dat ik daar erg grote financiële consequenties van heb ondervonden. Als ik het niet in mijn portemonnee zou voelen, had ik het nog niet zo erg gevonden, maar spaargeld voor de studie van mijn kinderen of eventuele toekomstige behandelingen is hier aan opgegaan. Ik vind dat de gemeente in de herstructurering een coördinerende rol heeft, maar het de hele tijd verwijst naar andere instanties voor informatie waardoor het die rol bewust uit handen geeft. Dit is niet juist. Het zou veel meer de rol op zich moeten nemen zodat de informatievoorziening op die drie plekken coherent is. Het kan best gebeuren dat er in het begin wat opstartproblemen zijn, maar het kan niet zo zijn dat, wanneer het na maanden nog niet duidelijk is, de rekening bij ons komt te liggen.”

2.2 CLIËNTVERHAAL 2 – GOED CONTACT MET JGT

MOTIVATIE KEUZE

De WMO-adviesraad kiest dit verhaal omdat het, zoals alle besproken JGT-verhalen, op het eerste gezicht erg positief lijkt, maar bij de adviesraad de vraag rijst of deze persoon wel echt geholpen is. Het valt hem op dat de cliëntverhalen tot op zekere hoogte een naïviteit uitstraalt omdat deze mensen weliswaar allemaal goed

geholpen worden, maar waarschijnlijk tussen wal en schip zouden raken als het JGT niet adequaat hulp kon bieden. De reden dat juist dit verhaal is gekozen omdat de mevrouw in het verhaal aangeeft geholpen te zijn met de hulp, terwijl met de introductie van het JGT er juist een schakel tussen haar en Curium bij is gekomen. Zij is weliswaar tevreden, maar moet ze hier echt blij mee zijn?

VERANDERING

“De belangrijkste verandering in de laatste drie maanden is dat we gestart zijn met de Ik Ben Speciaal-training. Dat loopt nu via het JGT in plaats van direct via Curium, waar we ons bij een centraal persoon moesten aanmelden. Met het JGT hebben we goed en duidelijk contact. De vervolgstappen worden ook in overleg met de coördinator en de behandelaar gedaan. Ik verwacht dat dat vloeiend doorloopt. Ik denk dat mijn zoon daar goede hulp krijgt en ermee vooruit gaat. Ik vind dat het JGT daar goed mee geholpen heeft. Ik merk dat ze nog even moeten wennen aan de samenstelling van het team maar op zich gaan ze daar goed mee om. Je hebt daar eigenlijk weinig last van. Hun moeilijkheden worden niet op jouw bordje geschoven. Ze leggen uit dat ze nog een beetje moeten wennen aan de nieuwe samenstelling maar ze geven goed aan hoe ze dat denken op te lossen.”

2.3 CLIËNTVERHAAL 3 - SCHRIJNENDE HULPVERLENING WERK & INKOMEN

MOTIVATIE KEUZE

De W&I-cliëntenraad koos dit verhaal op 03/11 vanwege de herkenbaarheid en de schrijnendheid van de hulpverlening binnen de afdeling Werk & Inkomen. De leden van de raad hebben dit zelf ook meegemaakt. Alle besproken verhalen waren erg herkenbaar voor de raad, maar dit verhaal gaf de doorslag vanwege de compleetheid: zo geven leden uit de cliëntenraad aan dat ook zij ervaringen hebben gehad met een klantmanager waar je aan ondergeschikt bent. Zo gebeurt het geregeld dat papieren kwijt zijn, computers het niet doen of de houding van de klantmanager arrogant is te noemen, maar de consequentie daarvan is dat de meest kwetsbare personen hier de dupe van zijn. Zij zitten weer een maand langer zonder uitkering. Snelle en vooral objectieve hulp is daarbij van noodzaak. Dit verhaal illustreert wat er kan gebeuren als dit niet plaatsvindt.

VERANDERING

“De grootste verandering in mijn situatie is dat in een periode van veel ziekteproblemen meerdere malen mijn uitkering werd stilgezet. Ik heb mijn hele leven gewerkt. Vijf jaar geleden werkte ik bij het LUMC te Leiden. Ik heb toen besloten, omdat een 10-urencontract niet voldoende is voor het onderhoud van een alleenstaande, te solliciteren naar een andere baan. Ik ben toen aangenomen bij Philadelphia, een stichting voor verstandelijk gehandicapten. Al snel bleek dat deze organisatie op een faillissement afstevende. Het huis waar de cliënten kwamen te wonen, was nog helemaal niet af en er leek ook geen schot in te zitten. Na een tijd was het duidelijk dat er geen verbetering inzat. Ik heb toen een exitgesprek gehad. Ik heb me toen in moeten schrijven bij het UWV waarna het zo'n vier maanden duurde voordat ik mijn uitkering kreeg. Je kan je voorstellen dat mijn potje toen aardig leeg was.”

“Ik heb in die periode gewoon door gesolliciteerd. Echter, mijn aandacht werd op een gegeven moment getrokken tijdens een banenbeurs van het UWV. Daar bevond zich een organisatie die aan arbeidsbemiddeling deed voor mensen die naar Nieuw-Zeeland willen emigreren. Ik ben toen het emigratietraject gestart bij deze organisatie: de Oceania Development Group. Ik heb hier duizenden euro's van mijn spaargeld in gestoken. Wat ik toen niet wist, en het UWV schijnbaar ook niet, is dat deze organisatie frauduleus is. Ik kreeg herhaaldelijk de vraag of ik meer geld over kon maken. Ook kreeg ik een belletje uit Londen dat om een deel van mijn geld terug te krijgen, ik iemand van de ODG zelf als advocaat in moest huren. Ik heb toen onderzoek gedaan naar de organisatie en kwam erachter dat het postadres op Google Earth een bouwval is. Ik heb naar de politie gebeld

om aangifte te doen. Toen bleek dat de contactpersoon binnen die organisatie, op de zwarte lijst staat en tot op de dag van vandaag mensen voor veel geld oplicht.”

“In die periode werd ik ook nog eens ziek. Ik werd behandeld voor beginnende kanker. Zelfs in die staat ben ik bij het UWV langs blijven gaan en heb ik door gesolliciteerd. Toen ik uiteindelijk te ziek werd om te werken, werd mijn uitkering stopgezet. Met behulp van een advocaat is deze beslissing teruggedraaid en bleef ik mijn uitkering ontvangen. Twee jaar geleden ben ik naar de gemeente gegaan voor bijstand. Ook in die tijd heb ik gewoon door gesolliciteerd en aan vrijwilligerswerk gedaan. Bij mijn klantmanager heb ik eigenlijk alleen slechte ervaringen gehad. Haar houding was erg negatief, ze bekeek mijn papieren niet en ze raakte constant papieren van mij kwijt. Toen ik in die periode ook nog eens hard viel, werd mijn uitkering weer stopgezet. Mijn klantmanager bleef toen wijzen op een spaarrekening onder mijn naam en dat ik het daarvan zou moeten rooien. Deze rekening bestaat niet eens! De hele relatie met haar is toen verstoord geraakt. Af en toe had ik serieus het gevoel dat ik moedwillig werd tegengewerkt. Zij leek niet overtuigd dat ik wilde werken. Ik overweeg serieus om een klacht in te dienen. Momenteel heb ik een nieuwe klantmanager toegewezen gekregen”

“In deze periode heb ik veel hulp gehad van een vriend. Hij hielp me met het doen van boodschappen. Toen hij het op een gegeven moment niet meer aan kon zien, heeft hij het SWT Binnenstad gebeld. Zij zijn toen bij mij langs geweest. Sinds augustus ontvang ik nu thuishulp van Activite. Dat duurde in eerste instantie nog vrij lang. Ik heb meerdere malen naar het SWT moeten bellen. Uiteindelijk kreeg ik een medewerker aan de lijn waarna het geregeld is. Met de hulp van Activite ben ik erg tevreden. Ik heb een goede klik met de medewerker.”

“Mijn doel blijft uiteindelijk naar het buitenland te emigreren. Ik heb niet het gevoel dat er in Nederland nog plaats is voor intelligente 50+’ers. Ik wil me voor nu medisch laten keuren door een onafhankelijke instelling zodat niet weer onverwacht mijn bijstand wordt stopgezet. Wanneer ik me beter voel, kijk ik of er in een ander land werk voor mij is. Ik heb nooit de kantjes eraf gelopen, ik wil gewoon werken.”

2.4 CLIËNTVERHAAL 4 – INTENSIEVER CONTACT MET JGT

MOTIVATIE KEUZE

Dit verhaal is door de teammanagers PMO op 12/11 gekozen omdat uit alle behandelde verhalen dit het meest eigen kracht illustreert. Waar de meeste behandelde verhalen hier nog geen voorbeeld van geven, zien we in de laatste alinea van dit verhaal dat de hulpverleners bewust een kleine drempel houden zodat de vrouw uit het verhaal zelf stappen moet ondernemen om haar zaken geregeld te krijgen. Er wordt wel een kanttekening geplaatst bij het feit dat deze vrouw van één naar twee hulpverleners is overgegaan. Is dit nodig? Bevordert dit eigen kracht?

Daarnaast is dit verhaal ook gekozen door groep 3 tijdens het selectiemoment van het jaar. Zij wilden bewust een verhaal kiezen dat positief was, met duidelijke vorm van eigen kracht. We kozen daarom voor dit verhaal. Het is mooi om de positieve veranderingen binnen de JGT’s terug te zien komen in het verhaal: een klik met de medewerkers, snel contact, het snel kunnen schakelen, de cliënt die de controle heeft over zijn/haar behandeling.

VERANDERING

“De grootste verandering die ik sinds het begin van dit jaar heb meegemaakt, is de overgang van hulp van één medewerker naar twee medewerkers van het JGT. Ik ben in mijn puberteit zelf in de jeugdzorg beland. Toen ik 17 jaar was, ben ik zwanger geraakt. Mijn zoon heeft toen ondertoezichtstelling ontvangen. Tijdens mijn zwangerschap heb ik ook bij de crisisopvang gezeten. In die periode heb ik contact met veel verschillende instellingen gehad: het tienermoeder- en jong ouderschapstraject van Cardea, besloten training van Rentree. Toen ik 18 jaar werd, is het verhaal jeugdzorg bij mij stopgezet en heb ik via de gemeente een urgentiewoning en ambulante hulpbegeleiding ontvangen.

Sinds het begin van dit jaar is al die zorg overgegaan in het JGT. Dit betekende concreet dat de hulpverleners veranderden. Ik had er eerst één, nu twee. Met die overgang heb ik geen nare ervaringen gehad. Ik merk wel dat het contact intensiever is. Dat mag ook wel, want mijn situatie thuis is nogal veranderd: mijn ex en ik zijn uit elkaar en de omgang met mijn zoon wil nog niet helemaal vlotten. Er zijn nog heel veel dingen waar ik hulp bij nodig heb. Zo heb ik ook schulden die ik aan het afbetalen ben. Voor dat alles ontvang ik hulp van het JGT. Ik heb wekelijks contact met mijn begeleiders en maandelijks met mijn gezinsvoogd.

Wat het JGT vooral doet is de lijntjes zo strak mogelijk houden. Ik vind dat fijn, want het gaat nu goed met mij. Ten opzichte van vorig jaar heb ik dan ook meer en sneller contact met de hulpverleners. Ik kan het met hen allebei goed vinden. Ze helpen me waar nodig, maar houden ook een bepaalde drempel. Dat vind ik erg prettig. Ze gaan niet mijn grenzen over, maar hebben wel een kort lijntje waarmee ze goed bereikbaar zijn. Dit is vooral erg praktisch geweest toen mijn zoontje dit jaar overging naar speciaal onderwijs: die overgang was erg snel geregeld. Eigenlijk ben ik alleen maar positief.”

2.5 MEDEWERKERVERHAAL 1 – MEER RUIMTE ALS MEDEWERKER

MOTIVATIE VERHAAL

Dit verhaal is gekozen door de teammanagers PMO op 24/09 omdat enerzijds deze medewerker in haar verhaal het meest vanuit de ogen van de cliënt kijkt en anderzijds omdat het zowel voor- als nadelen van de transformatie illustreert. Het MT geeft aan de voorkeur te hebben bij een verhaal waar zij concreet een verschil in kunnen maken. Bij het aandachtspunt van dit verhaal, de enorme verantwoordelijkheid die ineens op de schouders van JGT-medewerkers komt te liggen, ziet het MT een mogelijkheid om te zorgen dat JGT-medewerkers het niet meer eng vinden dat er geen controlemechanisme meer is.

VERANDERING

“De grootste verandering voor mij is dat een groot deel van de kaders is weggefallen of op een andere manier in elkaar zitten met als positief effect dat we heel veel ruimte hebben als medewerker en veel maatwerk kunnen leveren. Een aandachtspunt, vind ik, is dat in het stukje veiligheid ook de kaders zijn weggefallen. Waar we vooraf konden aftikken bij een teamleider of gedragswetenschapper, moeten we dat nu binnen het team oplossen. Daarvan vind ik dat we dat met elkaar inhoudelijk wel goed kunnen, maar de vraag blijft of de veiligheid dan zeker weten gewaarborgd is. De cliënt zal hier pas iets van merken wanneer het 'mis gaat.' Dan zullen we met elkaar moeten kijken of we de juiste afwegingen hebben gemaakt. Maar moet dat niet eerder?”

2.6 MEDEWERKERVERHAAL 2 – VERANTWOORDELIJKHEID MEDEWERKER

MOTIVATIE KEUZE

Na de tweede fase kozen de teammanagers PMO dit verhaal op 05/11 omdat het een heel sterk punt naar voren brengt: hoe ga je om met zorgmijders? Schijnbaar is er de mogelijkheid voor cliënten om te freewheelen en hebben JGT-medewerkers niet genoeg middelen om mensen te dwingen hulp te aanvaarden. Het MT is van mening dat de geselecteerde medewerkerverhalen de focus moeten hebben op de invloed van de transformatie op de cliënt. Dit verhaal beantwoordt deze vraag en kijkt van de verhalen het meest door de ogen van de cliënt.

Daarnaast is dit verhaal ook gekozen door groep 1 tijdens het selectiemoment van het jaar. Ze hebben dit verhaal gekozen omdat het duidelijk maakt in welke fase we ons bevinden. Er is door de overgangssituatie nog wel verwarring waar mensen aan moeten wennen en hun weg in moeten vinden. Medewerkers vinden de verantwoordelijkheid die ze krijgen, en de vrijheid die daarbij komt, erg spannend. Elke grote verandering brengt chaos met zich mee en dat zie je in een paar andere verhalen ook terug. De vraag of de klant nu goed

geholpen wordt, is de belangrijkste toetssteen. Uit een aantal verhalen blijkt dat het nog niet altijd voldoende op orde is.

VERANDERING

“De grootste verandering voor mij is dat we nu rechtstreeks de aanmelding krijgen van de cliënt en niet meer zoals voorheen door Bureau Jeugdzorg of een andere organisatie. Daarin vind ik de grootste verandering dat je zelf moet uitzoeken wat de hulpvraag is, welke instanties daarbij betrokken zijn en wat het gezin precies wil en nodig heeft. Dat vind ik wennen, omdat het eerst anders was. Ik denk dat de cliënt dat op een positieve manier merkt, omdat hij/zij meteen een hulpverlener krijgt waarbij je goed je verhaal kan doen en daarin gehoord wordt. Daarop kan je je aansluiten.

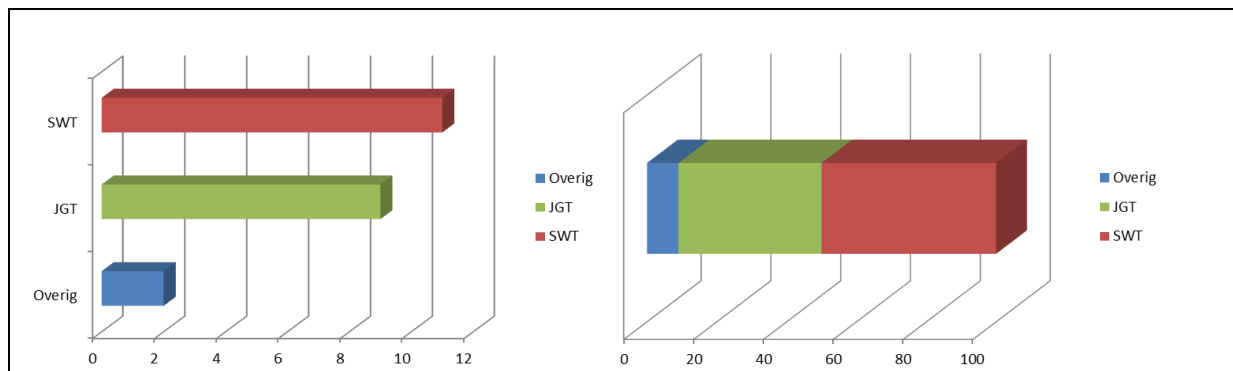
Daarnaast vind ik een grote verandering dat de verantwoordelijkheid veel groter is geworden. Die voel ik echt op mijn schouders. Voorheen was er, in ieder geval bij Cardea en de jeugdhulp, goede samenwerking met Bureau Jeugdzorg waarin je zaken soms echt samen moest doen. Die mis ik in sommige zaken echt. Dan sta je er alleen voor, of met je collega's. Dan kun je nog zo'n goede bedoelingen hebben, maar dan mis je gewoon de expertise en de pet van Bureau Jeugdzorg om wat dwingender te moeten zijn. Dat merkt de cliënt ook doordat die soms wat kan freewheelen. Zij kunnen makkelijk het contact met jou opzeggen en weer naar iemand anders gaan. Dat kan soms ook wel voor wat onrust zorgen.”

3 DE RODE DRAAD UIT HET TOTAAL VAN DE VERHALEN

Naast de selectie van de verhalen (om zo de transformatie-waarden in het sociaal domein op te halen) is onderdeel van de methodiek ook een kwantitatieve en kwalitatieve analyse uit te voeren over het geheel van de verhalen. Het volledige overzicht van cliënt- en medewerkerverhalen is te vinden in de Verhalenbundel 2015.

3.1 KWANTITATIEVE ANALYSE CLIËNTVERHALEN

Voordat we dieper ingaan op deze analyse van de cliëntverhalen, is het belangrijk te vermelden dat dit onderzoek een eerste pilot was. De hoeveelheid verhalen is te gering om harde conclusies aan te verbinden. Toch proberen we voorzichtig enkele overeenkomsten te herkennen en die nader te belichten.



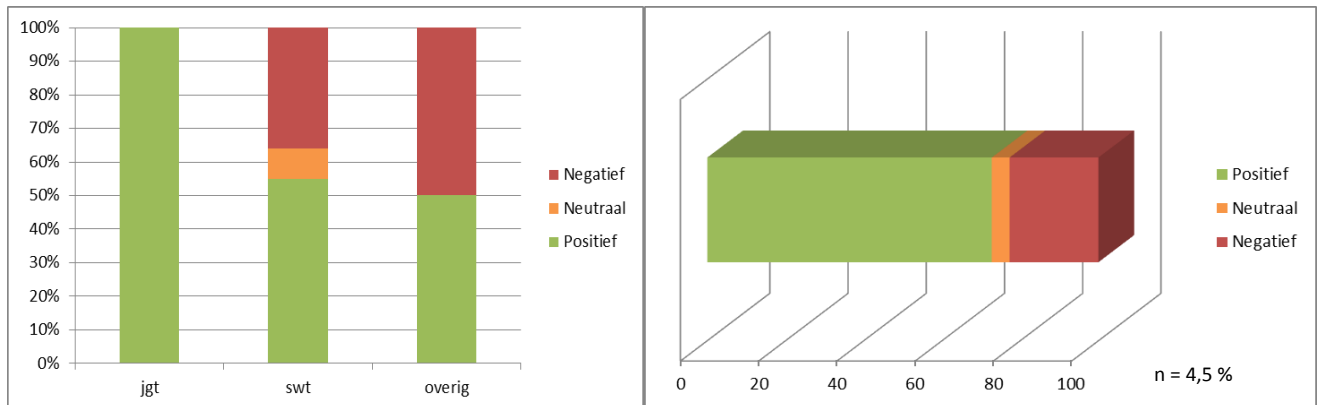
Afbeelding 3: Absolute en relatieve verdeling cliëntverhalen

Van de 35 gesproken cliënten zijn er 22 bruikbare interviews afgenomen. Met bruikbaar wordt bedoeld dat het verhaal een structuur volgt waarbij het begint met een verandering in de situatie van de cliënt. Van deze 22 verhalen zijn er 11 opgehaald bij cliënten die door sociaal werkers zijn aangereikt (50%), 9 door jeugd- en gezinswerkers (41%) en 2 via andere instanties (9%). De verdeling man-vrouw is nagenoeg gelijk, maar daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat het verhaal niet altijd is verhaald door de persoon die centraal staat in de verandering. Als we ons specifiek richten op diegene die de hulp ontvangt, staat in twaalf verhalen een vrouw centraal en in tien verhalen een man. Alle leeftijdsgroepen zijn goed vertegenwoordigd: vijf cliënten zijn jonger dan 18 jaar, drie vallen in de categorie 18-35 jaar, acht cliënten zijn tussen de 35 en 65 jaar en zes zijn ouder dan 65 jaar. Deze data worden in tabel 1 gevisualiseerd.

| | 0-18 jaar | 18-35 jaar | 35-65 jaar | 65+ jaar | Totaal |
|---------------|-----------|------------|------------|----------|-----------|
| Man | 5 | 0 | 2 | 3 | 10 |
| Vrouw | 0 | 3 | 6 | 3 | 12 |
| Totaal | 5 | 3 | 8 | 6 | 22 |

Tabel 1: Geslacht en leeftijd cliëntverhalen

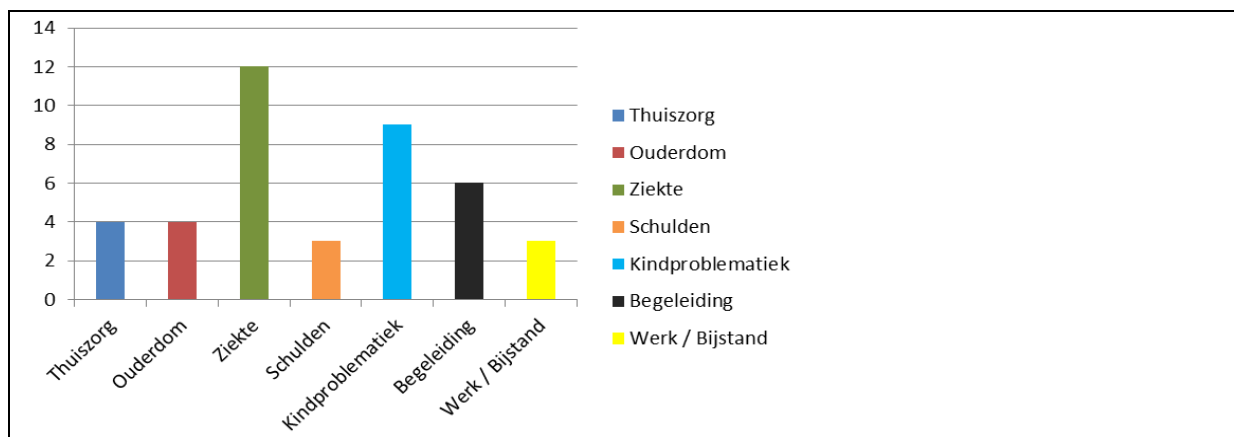
Vervolgens is gekeken of het verhaal een positieve of negatieve lading had. Dit is af te lezen uit Afbeelding 4.



Afbeelding 4: Relatieve positieve/negatieve lading cliëntverhalen, per structuur en totaal

64% van de cliëntverhalen heeft een positieve lading tegenover 23% die negatief is. Hierbij moeten twee belangrijke punten worden aangemerkt: ten eerste is een verhaal als positief aangemerkt wanneer de cliënt positief is over de hulp die het ontvangt van het team via welke hij/zij aangedragen is. Het is dus mogelijk dat de cliënt over eerder ontvangen sociale zorg ontevreden is, maar tevreden is met de hulp van het eigen wijkteam of jeugd- en gezinsteam en de verandering die hij/zij recentelijk heeft doorgemaakt. Ten tweede zijn veel cliënten aangedragen door medewerkers van SWT's en JGT's. De vraag die hun gesteld werd bij het selecteren van cliënten was om aan cliënten te denken met interessante, opvallende verhalen met een verandering. De kans is echter groot dat een medewerker een cliënt zal aandragen die positief is over het functioneren van zijn/haar sociaal werker of jeugd- en gezinswerker dan iemand die negatief is over hun werkwijze. Door in de toekomst een meer directe benadering van de cliënten na te streven, zou er een meer realistisch beeld moeten ontstaan van de lading van de cliëntverhalen.

Een ander aspect van de verhalen is het onderwerp. Er zijn enkele terugkomende onderwerpen in de verhalen. De meest voorkomende onderwerpen zijn ziekte, kindproblematiek en begeleiding in de dagelijkse omgang. In afbeelding 5 is hier een overzicht van. Ziekte en begeleiding zijn vooral thema's die bij ouderen centraal staan: zij hebben verhalen verteld over hun thuiszorgsituatie. Kindproblematiek behelst vooral mensen die hulp nodig hebben bij kinderen die op jonge leeftijd gedragsproblemen ervaren of een moeilijke puberteit meemaken. Begeleiding kan ook op deze categorie cliënten van toepassing zijn wanneer zij hulp kunnen gebruiken bij bijvoorbeeld jong ouderschap. Over deze onderwerpen wordt dieper ingegaan in de kwalitatieve analyse.



Afbeelding 5: Thema's cliëntverhalen

3.2 KWALITATIEVE ANALYSE CLIËNTVERHALEN

De cliëntverhalen tonen een erg gevarieerd beeld van problematiek en onderwerpen. Vanwege deze verscheidenheid en het aantal afgenomen interviews zal dit hoofdstuk niet afzonderlijk verhalen uit de SWT's en JGT's behandelen, maar pogen overeenkomsten te vinden en terugkerende onderwerpen uit te lichten.

Net zoals in de analyse van de medewerkerverhalen zijn er ook uit de cliëntverhalen enkele onderwerpen te halen die de verhalen in grote lijnen weten te verdelen. Deze onderwerpen zijn in het hoofdstuk kwantitatieve analyse al een keer voorbijgekomen, te weten: *Thuiszorg (4)*, *ouderdom (4)*, *ziekte (12)*, *schulden (3)*, *kindproblematiek (9)*, *begeleiding (6)* en *werk/bijstand (3)*.

THUISZORG & OUDERDOM

De verhalen die het onderwerp *thuiszorg en ouderdom* hebben, zijn gemiddeld iets negatiever dan de andere verhalen: weliswaar zijn de cliënten blij met de hulp die ze ontvangen van het wijkteam dat hen helpt, maar hier is in veel gevallen een moeizaam zorgproces aan vooraf gegaan. Zo vertellen enkele oudere cliënten dat ze weinig zelf meer kunnen en graag iemand thuis langs willen hebben die hen met kleine klusjes uit de brand helpt. Toch verloopt de aanmelding voor thuiszorg vaak langzaam en blijkt de hulp uiteindelijk erg summier. Een doel van de transformatie is van de eigen kracht van cliënten uit te gaan, wat in deze gevallen betekent dat er inzet van mantelzorgers verwacht wordt. Voor de gesproken cliënten is dit echter geen wenselijke optie: zij vinden het weliswaar fijn dat familie zich om hen bekommert, maar zij voelen zich erg bezwaard als zij zich tot hun kinderen, die vaak fulltime werken, moeten richten. Bovendien is er een specifiek verhaal waarin de cliënt geen familie heeft die de taak als mantelzorger op zich kan nemen, maar desondanks erg weinig hulp aan huis krijgt. Deze mensen zijn vaak al blij met een praatje of iemand die in ieder geval even kijkt hoe het met ze gaat. Deze gesprekken lijken de wijkteams in deze specifieke gevallen op zich te hebben genomen, wat uiteindelijk door cliënten als positief wordt ervaren. Eén cliënt (verhaal 16) geeft een concrete tip mee in gevallen van oudere cliënten die sinds de transformatie met veel meer herindicaties te maken krijgen: laat herindicaties langer gelden. De situatie van oudere mensen wordt zelden op de lange termijn beter. Besteed het geld en de arbeidskracht aan mensen die echt hulpbehoevend zijn in plaats van het herindiceren van een cliënt die niet snel zal verbeteren.

ZIEKTE EN KINDPROBLEMATIEK

Het onderwerp dat het meest terugkomt in de cliëntverhalen is *ziekte* (55%). Dit hoge aantal cliënten brengt ook een variatie in problematiek en hulpverlening met zich mee. Zo zijn er oudere cliënten die met geheugenproblemen of ouderdomskwalen kampen en aan een luisterend oor genoeg hebben, zoals hierboven beschreven. Sommige cliënten met het onderwerp *ziekte* krijgen niet via een wijkteam hulp, maar via een jeugd- en gezinsteam omdat het hier gaat over *kindproblematiek*: kinderen met psychische of dwangstoornissen. Hier wordt erg positief gereageerd op de veranderingen, zoals dat over het algemeen bij de veranderingen in de jeugd- en gezinsteams wordt verteld. De snelle lijnen, de persoonlijke benadering en het feit dat de cliënt echt in controle is over zijn/haar probleem maakt dat er snelle en adequate hulp plaatsvindt. Ook zijn mensen die met een chronische *ziekte* kampen op deze manier geholpen en klinken er positieve signalen. Wel worden er vanuit deze hoek zorgen uitgesproken over de financiële kant van langdurige *ziekte*. Cliënten uit verhalen 6 en 19 zijn beiden een groot deel van hun zelfstandigheid kwijtgeraakt omdat budgetten waar zij voorheen eigen kracht mee uit konden oefenen weggevallen zijn. Zo blijkt er veel onduidelijk over de hoogte van het PGB, alsook over de herverdeling van budgetten als die in de Wet Tegemoetkoming Chronisch Gehandicaptten (WTCG). De bureaucratie en indicaties die hiermee gepaard gaan, zijn niet taken die je moet verwachten van mensen die langdurig ziek zijn en zouden meer vanuit de gemeente zelf opgepakt moeten worden.

SCHULDEN

In gevallen van cliënten die met *schulden* kampen proberen de teams hulp te bieden in faciliterende zin. Voor veel mensen is een schuldenprobleem niet alleen een economisch probleem, maar ook een sociaal probleem. Eén cliënt (verhaal 4) geeft terecht aan dat mensen met schulden vrienden verliezen omdat zij minder uit kunnen gaan of zich een etentje kunnen veroorloven. Zij raken minder in beeld bij hun vrienden en zijn bang dat ze, wanneer ze wel bij vrienden zijn, veroordeeld worden over hun schulden. Dit is volgens de cliënten een erg onderschat probleem, omdat het vooral mentaal erg belangrijk is sterk te blijven wanneer men zich in een traject van schuldaflossing bevindt. Bovendien zijn de gesproken cliënten niet in financiële nood beland vanwege slecht financieel management, maar door overmachtssituaties. Zij bevinden zich daardoor plotsklaps in een situatie waarop zij moeilijk hebben kunnen anticiperen. Schulden lopen vervolgens snel op omdat er niet aan betalingstermijnen voldaan kan worden. Hierdoor lopen bepaalde schulden in een exorbitant exponentiële wijze op tot bedragen die een veelvoud zijn van het daadwerkelijke bedrag dat oorspronkelijk terugbetaald moest worden (één cliënt geeft aan negenmaal het verschuldigde bedrag terug te moeten betalen). Dit is iets dat meerdere cliënten aangeven als een fundamentele fout in het systeem van schuldaflossing. De hulp die medewerkers in deze gevallen hebben geboden is deels psychologische hulp en deels het verlichten van de druk op één paar schouders. Dit laatste geval wordt geïllustreerd door de cliënt in verhaal 3, die door een sociaal werkster aan een eigen woning is geholpen nadat hij lang in heeft moeten wonen bij een vriendin met puberende jongeren. Hierdoor heeft hij meer rust in zijn hoofd en is hij financieel onafhankelijker geworden. De cliënt in verhaal 4 is door zijn sociaal werkster geholpen met het schrijven van een brief waarin hij zijn hele voorgeschiedenis uitlegt. Deze brief heeft hij vervolgens meegenomen naar de rechtbank waar is besloten dat hij het traject van schuldaflossing ingaat. Zijn sociaal werkster is bovendien mee geweest naar deze rechtszaak, iets dat hij als een steun ervoer en door de rechter als een proactief signaal werd gezien.

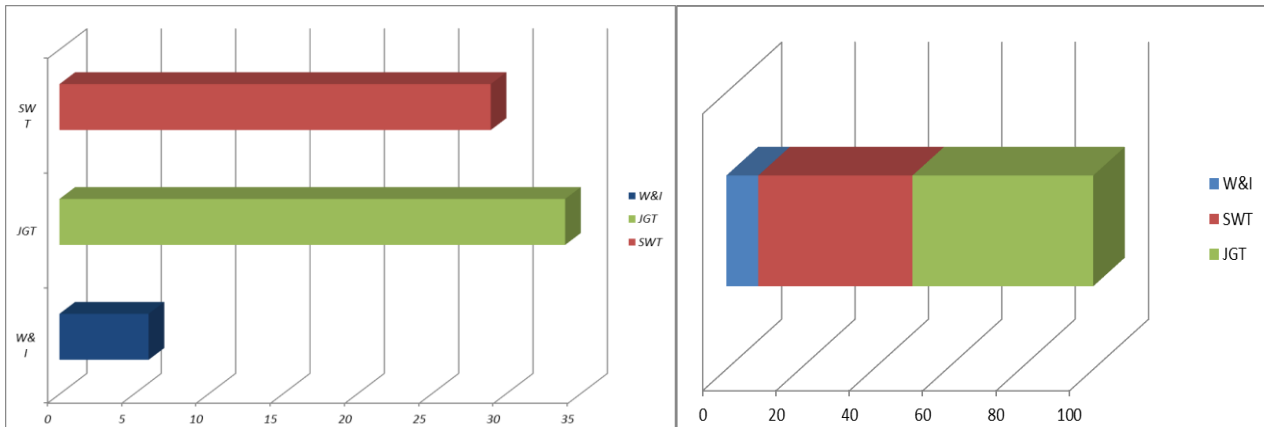
BEGELEIDING

De verhalen die het onderwerp *begeleiding* hebben, zijn erg positief. Mensen die vanuit een sociaal wijkteam aangemeld zijn, ontvangen doorgaans langere tijd begeleiding en zijn hier tevreden mee. Cliënten die *begeleiding* krijgen door een jeugd- en gezinsteam, krijgen dat meestal voor een kortere periode omdat de werkwijze is gericht op een spoedige oplossing van probleem. Zoals al in het deel *kindproblematiek* naar voren kwam, zijn cliënten hier zeer positief over.

WERK/BIJSTAND

Het onderwerp *werk/bijstand* is een punt van aandacht: de verhalen van cliënten die werkloos zijn geraakt, *schulden* hebben of om enige andere reden in het sollicitatietraject binnen het UWV of de gemeente zijn geraakt, zijn niet te spreken over deze instanties. De cliënt in verhaal 21 vertelt over een klantmanager die continu papieren kwijt was, niet op de hoogte leek te zijn van de problematiek van de cliënt en in sommige gevallen bewust de cliënt leek tegen te werken door belangrijke aanvragen te weigeren. Dit heeft zelfs geleid tot het toekennen van een nieuwe klantmanager. Ook de cliënt in verhaal 4 onderschrijft dit en noemt de relatie met zijn klantmanager slecht. Zo had hij een ervaring waarin zijn klantmanager hem vertelde “beter voor zichzelf te moeten zorgen” terwijl de klantmanager zelf een erg onverzorgd uiterlijk had. Dat straalde weinig professionaliteit uit. Bovendien is het van belang om het begrip sollicitatieplicht in de bijstand vanuit een ander perspectief te bekijken. Zo vertelt de cliënt in verhaal 4 dat hij altijd succesvol ZZP'er is geweest. Omdat hij in de schuldsanering zit, moet hij voor zijn *bijstand* solliciteren en dit aantonen aan zijn klantmanager.. Het ironische is dat deze cliënt een opdracht aangeboden heeft gekregen waarmee hij driemaal zo snel zijn schuld zou kunnen afbetalen. Echter, zolang hij zich in die schuldsanering bevindt, mag hij niet als ZZP'er aan het werk. Deze contraproductiviteit staat pal tegenover de gewenste eigen kracht die de transformatie met zich mee zou moeten brengen.

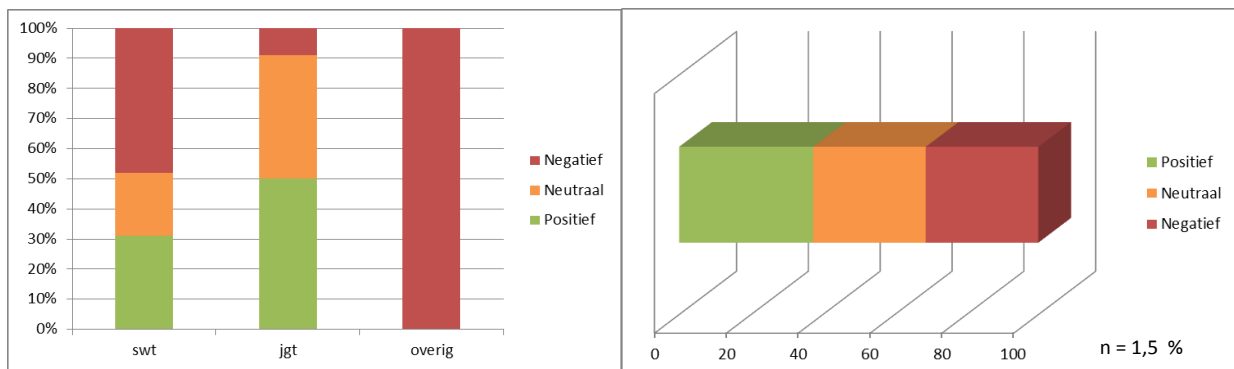
3.3 KWANTITATIEVE ANALYSE MEDEWERKERVERHALEN



Afbbeelding 6: Absolute en relatieve verdeling medewerkerverhalen

Van de 80 gesproken medewerkers zijn er 70 uitgewerkte verhalen en één groepsgewijs uitgewerkte samenvatting (Project JA). Van deze 70 verhalen zijn er 29 opgehaald bij sociaal werkers (42%), 34 door jeugd- en gezinswerkers (49%) en 6 via andere instanties (9%). Het laatste interview is afgenomen met een medewerker van Gemiva die graag haar mening over de transformatie wilde delen. Haar verhaal is opgenomen in de verhalenbundel, maar is niet opgenomen in deze grafiek omdat het niet in de SWT/JGT/W&I-structuur valt.

De lading van de medewerkerverhalen is iets minder positief. Dat is niet gek, omdat de verhalen minder gefilterd zijn. Dat wil zeggen: waar bij cliëntverhalen de medewerkers de mogelijkheid hebben om cliënten met een positief verhaal aan te dragen, heeft zo'n preselectie niet plaatsgevonden voor het afnemen van medewerkerverhalen. Uit de grafiek blijkt dat de medewerkers van de JGT's het meest tevreden zijn met de transformatie. Precies de helft had een positief verhaal. Slechts 9% sprak zich negatief uit over de veranderingen. Werknemers van de SWT's waren iets minder positief: 31% van de medewerkers was daar positief tegenover 48% negatief. De opvallende rode balk bij de verhalen van W&I lijkt onheilspellend, maar omdat de gegevens daar uit zes verhalen die tijdens één sessie opgehaald zijn (en sprake was van een grote onderlinge beïnvloeding), zijn deze getallen niet geheel representatief. Als we alle medewerkerverhalen bij elkaar bekijken, dan zijn verhalen van de medewerkers gemiddeld genomen eerder positief dan negatief over de transformatie: 37% respectievelijk 33%.



Afbbeelding 7: Relatieve tendens medewerkerverhalen, per structuur en totaal

Ook uit de medewerkerverhalen zijn enkele onderwerpen gehaald om diepere waarde uit de verhalen te halen. Dit zijn niet zoals bij de cliëntverhalen verhaalonderwerpen, maar de ene specifieke belangrijkste verandering

in de werkwijze die elke medewerker afzonderlijk aandraagt. Hierbij zijn uit de SWT-verhalen vijf veelgenoemde onderwerpen te herkennen. Ditzelfde is ook te zien in de verhalen van de JGT's. Over de betekenis van de onderwerpen zal in de kwalitatieve analyse dieper in worden gegaan. Voor nu volgt een overzicht van de onderwerpen en hun frequentie in de SWT's en JGT's:

| | Absolute frequentie | | | Relatieve frequentie |
|---------------------------------------|---------------------|-------|-----|----------------------|
| | Pos | Neutr | Neg | |
| Veranderde werkwijze (7) | 2 | 1 | 4 | 24% |
| Toename in expertise/samenwerking (6) | 4 | 2 | 0 | 21% |
| Verandering van doelgroep (5) | 2 | 2 | 1 | 17% |
| Wijziging van locatie (4) | 0 | 1 | 3 | 14% |
| Missen van backup (2) | 0 | 0 | 2 | 7% |
| ANDERE VERANDERING (5) | 1 | 0 | 4 | 17% |
| | 9 | 6 | 15 | |
| TOTAAL | 29 | | | 100% |

Tabel 2: Onderwerpen en waardering SWT-medewerkerverhalen

| | Absolute frequentie | | | Relatieve frequentie |
|--|---------------------|-------|-----|----------------------|
| | Pos | Neutr | Neg | |
| Versnelde hulprocedure (13) | 10 | 2 | 1 | 38% |
| Bredere doelgroep (6) | 0 | 5 | 1 | 17% |
| Veranderde werkwijze (5) | 1 | 3 | 1 | 15% |
| Klant is eigenaar van eigen probleem (4) | 3 | 1 | 0 | 12% |
| Toename in expertise (2) | 2 | 0 | 0 | 6% |
| ANDERE VERANDERING (4) | 1 | 3 | 0 | 12% |
| | 17 | 14 | 3 | |
| TOTAAL | 34 | | | 100% |

Tabel 3: Onderwerpen en waardering JGT-medewerkerverhalen

3.4 KWALITATIEVE ANALYSE MEDEWERKERVERHALEN

3.4.1 SOCIAAL WIJKTEAMS (SWT)

Uit de verhalen van de medewerkers van SWT's zijn vijf grootste veranderingen op te merken: een *veranderde werkwijze (7 keer genoemd)*, een *toename in expertise/samenwerking (6)*, het *missen van backup (2)*, een *wijziging van locatie (4)* en een *verandering van de doelgroep (5)*.

VERANDERDE WERKWIJZE

De *veranderde werkwijze* is waarschijnlijk de meest gevarieerde categorie uit dit vijftal. Het vaakst genoemde punt dat naar voren komt is de verandering van solistisch werk naar werk waar veel menselijk contact is. Medewerkers vinden het soms eng dat er veel verantwoordelijkheid op hun schouders komt te liggen. Zo moeten zij niet alleen wennen aan het moeten uitvoeren van indicaties en het beoordelen van zorgaanvragen, maar vinden ze het soms ook lastig dat zij alleen die beslissing moeten maken. Dit leidt tot veel overleg tussen collega's. De vraag die de gemeentelijke teammanagers Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling in een selectiesessie aandroegen is of dit niet onnodig veel overleg oplevert. De bedoeling van de wijkteams is dat de lijntjes korter worden, maar als medewerkers zich hier niet zeker bij voelen, zal er tijdverlies optreden door overleg.

TOENAME IN EXPERTISE/SAMENWERKING

Een positieve ontwikkeling die voortkomt uit de veranderde werkwijze is het tweede punt: een *toename in expertise/samenwerking*. Medewerkers geven aan zich zekerder te voelen door het werken in een team dat uit verschillende achtergronden bestaat. Er is altijd wel iemand in het team die expertise heeft over een specifiek onderwerp. In sommige verhalen wordt het overgaan naar een nieuw team nog als hinder aangevoerd, vooral uit persoonlijke en emotionele overwegingen, maar diezelfde medewerkers komen later terug op hun punt en noemen het een meerwaarde dat er betere samenwerking plaatsvindt.

Het *missen van backup* wordt door enkele medewerkers aangehaald als punt. Vooral het niet meer kunnen opereren onder de vleugels van een moederorganisatie vindt men een gemis. Een specifiek verhaal vertelt over hoe een medewerker contacten uit haar oorspronkelijke organisatie is kwijtgeraakt en het gevoel heeft cliënten niet de juiste weg te hebben gewezen. Wel geven deze medewerkers aan dat ze de expertise weer terugvinden in hun nieuwe team.

WIJZIGING VAN LOCATIE

Een *wijziging van locatie* is een fysieke verandering die genoemd wordt. Obstakel hierbij is dat veel teams aangeven dat ze in het eerste deel van 2015 veel tijd en energie in administratie en randzaken hebben moeten steken om hun teams werkend te krijgen. Vooral SWT Boerhaave, dat volledig nieuw is, zei dat ze hun hele team uit het niets op hebben op moeten bouwen. Na de zomer is dit balletje langzaam gaan rollen, maar er bestaat vrees dat hulpvragen uit het begin van het jaar inadequaat zijn behandeld. Een voorbeeld hiervan is het eerste geselecteerde cliëntenverhaal.

VERANDERING VAN DOELGROEP

Het laatste punt is de *verandering van doelgroep*. Dit sluit enigszins aan bij de *wijziging van locatie*: omdat er nu niet meer vanuit een moederorganisatie wordt gewerkt, is het de taak van medewerkers om ook andere zorgaanvragen te behandelen. Veel werkers hebben jarenlange ervaring met één specifieke doelgroep zoals ouderen met een lichamelijke beperking of probleemjongeren. De één vindt dit moeilijk maar ziet zich gesterkt in de *toename in expertise/samenwerking* uit het team, een ander ziet dit als een uitdaging. Zo is er een medewerker uit SWT Boerhaave die de verandering van doelgroep als een unieke kans ziet om nieuwe benaderingen te leren en deze verandering als positief wil omschrijven.

3.4.2 JEUGD- EN GEZINSTEAMS (JGT)

Uit de verhalen van de JGT's is een vijftal kernpunten te halen. Er is veel overlap met de medewerkers van de SWT's. Zo zijn de *brede doelgroep (6)*, een *toename van expertise (2)* en een *veranderde werkwijze (6)* oude bekenden: met als toevoeging een *versnelde hulpprocedure (13)* en *de klant als eigenaar van zijn/haar probleem (4)*.

BREDERE DOELGROEP

Waar de *brede doelgroep* op het eerste oog lijkt overeen te komen met het punt dat door de SWT's aangedragen wordt, zit het fundamentele verschil bij de JGT's erin dat nu ook ouders bij de hulpvraag betrokken worden. Veel medewerkers gaven aan gespecialiseerd te zijn in een bepaalde groep jongeren en ze eraan moeten wennen dat ze nu vanuit een gezinssituatie het probleem dienen op te lossen. Deze medewerkers geven overigens wel aan dit een positieve ontwikkeling te vinden en uit de cliëntverhalen blijkt dit ook daadwerkelijk een effectieve methode.

TOENAME IN EXPERTISE

De *toename in expertise* is te vergelijken met het punt dat door de SWT's aangedragen wordt: ook in het geval van de JGT's is er sprake van nieuwe teamsamenstellingen met medewerkers uit verschillende achtergronden en expertise. Ook in de JGT's lijkt men gretig gebruik te maken van elkaars expertise. Bovendien geven alle

JGT's aan casebesprekingen te doen waarbij alle medewerkers de ruimte krijgen om feedback te geven op het hulptraject van cliënten van andere collega's. Een *toename in expertise* wil dus zeggen dat er ook een toename in samenwerking plaatsvindt tussen de medewerkers.

VERANDERDE WERKWIJZE

De *veranderde werkwijze* is een punt waar met veel positiviteit over gesproken wordt door de medewerkers: waar veel medewerkers zich voorheen als zorgbeoordelaars voelden die gebukt gingen onder de limiet van tijdsregistratie en de dwang tot doorverwijzing, daar is er nu de ruimte tot eigen inschatting hoe lang een cliënt nodig heeft. Bovendien hoeft er niet doorverwezen te worden, maar kan er meteen met behandeling van het probleem begonnen worden.

VERSNELDE HULPPROCEDURE

Dat slaat meteen een brug naar het vierde punt: een *versnelde hulpprocedure*. Dit is een punt dat zowel door medewerkers als door cliënten herkend wordt. JGT Bos- en Gasthuizen gaf aan voor henzelf zelfs een limiet van een week te stellen tussen registratie en eerste contact met de cliënt. Uit enkele cliëntverhalen bleek dat deze snelle procedure voor cliënten soms onverwacht snel kwam. Eén cliënt vertelt dat er slechts twee dagen zat tussen het te horen krijgen van het probleem van haar zoon na een gesprek met zijn leraar en het in contact komen met de jeugd-gezinswerker.

KLANT ALS EIGENAAR VAN ZIJN/HAAR PROBLEEM

Buiten snellere hulpverlening, is het traject ook efficiënter: *de klant als eigenaar van zijn/haar probleem* onderschrijft dat. Dit is een vitaal onderdeel van de toepassing van eigen kracht in de JGT's. Zo geeft een medewerker uit JGT Bos- en Gasthuizen aan dat, waar voorheen na een hulpaanvraag een relatief voorgekauwd zorgtraject werd uitgestippeld, daar nu de samenspraak tussen medewerker en cliënt essentieel is. Uit zowel medewerker- als cliëntverhalen blijkt dat volledige transparantie, bereikbaarheid, overeenstemming en het komen met suggesties van de cliënt zelf in het te volgen hulptraject kernwaarden zijn.

4 EVALUATIE EN ADVIES VIB-METHODE

De pilot Verandering In Beeld heeft zich gericht op het verzamelen van cliënt- en medewerkerverhalen in enkele vooraf duidelijk afgebakende gebieden. Buiten het verzamelen van informatie over de veranderingen in het sociaal domein, was het ook een proefperiode voor de Most Significant Change-methodiek zoals die werd toegepast onder de naam “Verandering in Beeld”. Dit hoofdstuk heeft als doel de methodiek en de effectiviteit daarvan te evalueren in de casus van de gemeente Leiden. Verder geeft het enkele raadzame tips mee voor toekomstige uitwerking van het onderzoek voor alle instanties die geïnteresseerd zijn in de toepassing van de methodiek in een orgaan vergelijkbaar met de gemeente Leiden.

4.1 EVALUATIE

4.1.1 CLIËNTONDERZOEK

Bij de start van het onderzoek was de bedoeling om via de medewerkers in contact met de cliënten te komen. Dat wil zeggen, bij het afnemen van de medewerkerverhalen werd er uitdrukkelijk gevraagd om cliënten aan te dragen voor een interview. De instructie bij de sessies met medewerkers zou hen direct in staat moeten stellen om zelf interviews af te kunnen nemen met hun cliënten.

Dit creëerde twee moeilijkheden: Ten eerste verklaarden veel medewerkers het te druk te hebben om cliënten te interviewen. Waarschijnlijk was het bij hen niet helemaal duidelijk wat de werkelijke tijdslast van het onderzoek is. Hun werd gevraagd om bij één cliënt na een Klant in Beeldgesprek de vraag “wat is voor jou de belangrijkste situatie in de laatste drie maanden?” te stellen en de reactie hierop op te nemen met een recorder. Dit leidde bij veel medewerkers tot weinig proactiviteit om het verhaal op te nemen. Transparantie over de werkelijke tijdslast, enthousiasme over de methode en het stellen van een duidelijke deadline voor het aanleveren van cliëntverhalen is dus zeer belangrijk bij het aansturen van medewerkers.

De andere moeilijkheid was de kwaliteit van de opgehaalde verhalen. De vraag bleek te beperkt om een waardevol verhaal op te halen. Waar in de relatie medewerker-cliënt de achtergrond en het probleem van de cliënt duidelijk zijn, is het dat niet wanneer men als outsider het verhaal leest en alleen de reactie op de grootste veranderingvraag onder ogen krijgt.

Om beide problemen in één keer op te lossen, werd er gevraagd aan alle medewerkers om, bij het plannen van een vervolgspraak om per team het belangrijkste verhaal te selecteren, per medewerker een telefoonnummer van een cliënt die aan het onderzoek mee wenst te doen aan te reiken. Dit had meteen effect. De moeite van een medewerker om alleen aan de cliënt te vragen of hij/zij akkoord is met gebeld te worden door een onderzoeker was erg gering en de kwaliteit van de verhalen ging enorm omhoog omdat de onderzoeker zelf gericht verdiepende achtergrondvragen aan de cliënt kan stellen.

Omdat tegen het eind van het onderzoek werd besloten om gesprekken met medewerkers Werk & Inkomen in te perken omdat zij geen cliënten aan wisten te dragen, ontbrak hier op een gegeven moment de toegang tot de cliënten. Hierop werd besloten om een steekproef te doen onder de geregistreerde cliënten bij Werk & Inkomen en hen te bellen. Dit is echter niet het meest ideaal omdat van tevoren onbekend is of bij deze cliënten een waardevol verhaal opgehaald kan worden.

In deze fase werd het belangrijk om een verdiepende achtergrondvraag aan de vraagstelling toe te voegen. De interviews die terugkwamen van medewerkers die eigen cliënten ondervroegen, waren erg kort en weinig informatief. De vraag werd daarom deducerend gesteld. Dat wil zeggen, eerst werd de cliënt gevraagd wat überhaupt zijn/haar situatie was en vanaf welk moment het sociaal domein in beeld kwam. Op dat moment was het wél adequaat om de vraag te stellen wat de grootste verandering in de situatie van de cliënt was. Bij het uitschrijven van de verhalen, werd vervolgens wel gekozen om de grootste verandering als opening te gebruiken, zodat alle cliëntverhalen toch op een snelle wijze vergeleken kunnen worden. Het credo bij het

uitvoeren van cliëntonderzoek is daarmee dat er beter te veel gevraagd kan worden om daaruit relevante informatie te kunnen deduceren dan te rigide vasthouden aan de onderzoeksvraag. Mochten er in de toekomst cliëntverhalen afgenomen worden door medewerkers, dan is goede instructie wel zeer belangrijk. Bovendien gaat de tijdslast voor de medewerker omhoog.

4.1.2 MEDEWERKERONDERZOEK

Voor het ophalen van de medewerkerverhalen is gekozen voor de structuur van groepssessies. In eerste instantie was de gedachte om de onderzoekswijze uit te leggen aan de aanwezige medewerkers waarna zij zelf in duo's bij elkaar interviews af zouden kunnen nemen en zij ook in de toekomst zouden weten hoe verhalen afgenomen moesten worden hun cliënten. Toen er enige onduidelijkheid heerste over welke verhalen wenselijk waren hoe er doorgevraagd diende te worden, is er besloten om de verhalen één voor één af te nemen waarbij alle medewerkers ook de mogelijkheid hebben om elkaars verhaal te horen.

In de daaropvolgende sessie werd er ook voor deze werkwijze gekozen. In de eerste plaats omdat er de hoop was dat, als de wijze van interviewen en het opnemen van de samenvattingen duidelijk op de medewerkers overkomt, het voor hen ook duidelijk is hoe de interviews bij de cliënten in zijn werk zouden moeten gaan. De bedoeling was in die fase dan ook nog steeds dat de cliëntverhalen direct door medewerkers bij hun cliënten opgehaald zouden worden.

Omdat de er veel bruikbare medewerkerverhalen opgehaald werden, is er besloten door te gaan met de werkwijze zoals die zich voltrok in de eerste twee sessies. Dit wil zeggen, de onderzoeker legt de methodiek uit en stelt groepsgewijs de vraag: "Wat is voor jou de belangrijkste verandering in je werk sinds 1 januari 2015 en wat merkt de cliënt hiervan?". Vervolgens volgt er een discussie van zo'n tien minuten waarin iedereen kan zeggen wat hij/zij op deze vraag te zeggen heeft waarna iedereen één voor één in een recorder in ca. 1 à 2 minuten zijn/haar antwoord op deze vraag kan geven.

Deze werkwijze heeft voor- en nadelen. Het voordeel is dat de medewerkers snel goed duidelijk hebben wat de bedoeling is: het gebeurde zelden tot nooit dat een medewerker geen verandering had meegemaakt. Zelfs wanneer zij voor het opnemen van de verhalen niet goed wisten wat ze moesten zeggen, was zo goed als iedereen in staat een waardevol verhaal van een minuut op te nemen. Let erop: een medewerker die zegt dat hij/zij geen verandering heeft meegemaakt, is óók een verhaal. Vraag waarom deze persoon geen verandering heeft meegemaakt. Ook dit levert waardevolle informatie op!

Een ander voordeel van deze methodiek was, dat de medewerkers een goed beeld hadden van hoe zij hun cliënt moesten ondervragen. Weliswaar was de waarde van de verhalen in het geval van een (vaak veel uitgebreider) cliëntverhaal te laag met de vraagstelling zoals die oorspronkelijk geformuleerd was, maar het was duidelijk aan de vraagstelling dat de medewerkers de werkwijze begrepen hadden.

Een nadeel van de groepssessies was dat er groepsgewijs gediscussieerd werd vooraf aan het opnemen van de verhalen. Er bestaat een goede kans dat dit wederzijdse beïnvloeding veroorzaakt. Bij sommige teams kwamen veel verhalen erg overeen en was de keuze voor het belangrijkste verhaal vaak op een klein nuanceverschil bepaald. Er deed zich een specifiek geval voor bij een medewerker van JGT Stevenshof, die later aanschoof bij een groepssessie toen alle verhalen al opgenomen waren, die uiteindelijk afzonderlijk haar verhaal heeft opgenomen en een verandering had ervaren die zeer verschilde van de andere verhalen die vlak daarvoor in haar team waren opgehaald.

Na een verhaalselectiemoment met de teammanagers Maatschappelijke Ontwikkeling kwam naar voren dat veel verhalen erg gericht waren op de ervaring van de medewerkers en te weinig op die van de cliënten. Omdat het onderzoek zich vooral wenst te focussen op de veranderingen voor de cliënten, is halverwege het onderzoek besloten om de vraagstelling naar medewerkers te wijzigen in "Wat is voor de cliënten van je team

sinds 1 januari 2015 veranderd en wat merk jij dat er veranderd is in je werk?”. De vraagstelling werd hiermee als het ware omgedraaid (eerst de focus op de cliënt, dan op de medewerkers), maar de resultaten die hiermee opgehaald werden, waren meteen waardevoller en gericht op de ervaring van de cliënt. Dit onderschrijft het argument volgens Davies dat de methode de onderzoeker in staat stelt om tijdens het onderzoek te sturen en aanpassingen te doen in de op te halen verhalen.

Tijdens dezelfde verhaalselectiesessies bleek de diversiteit aan medewerkerverhalen geen negatieve rol te spelen in de keuze van het belangrijkste verhaal. Vooraf bestond er nog enige vraag of zo'n sessie niet al snel vervalt in het appels met peren vergelijken (iets dat Davies uitdrukkelijk aangeeft als iets dat niet negatief is aan de methode omdat het juist uitzonderlijke verhalen wil ophalen in plaats van het gemeenschappelijke of het meest allesomvattende verhaal). Wat er echter uit de sessies bleek, was dat er altijd een verhaal is dat eigen kracht symboliseert, dat een mogelijkheid van ingrijpen van de teammanagers vraagt, dat een ontwikkeling door de transformatie symboliseert. Tijdens de discussie werd er vaak al snel overeenkomst bereikt naar welk verschijnsel het meest de aandacht moest gaan, waarna de selectie voor een specifiek verhaal al snel gemaakt was.

4.2 AANDACHTSPUNTEN VERVOLG VIB-ONDERZOEK

Na dit onderzoek ligt er een beginnend netwerk voor het ophalen van toekomstige verhalen. Binnen de bezochte SWT's en JGT's is er duidelijk over de werkwijze en de vorm van de verhalen. Via deze medewerkers is het mogelijk in de toekomst het cliëntonderzoek voort te zetten. Wel is de kwantiteit zeker een punt van aandacht: na aandringen bij medewerkers leek het niet moeilijk te zijn om per medewerker één cliënt te vinden. Om een echt volledige poel van cliëntverhalen te krijgen is het absoluut noodzakelijk aan te dringen op deze ratio van verhalen. Een ander punt van aandacht is wie de interviewer zal zijn: de onderzoeker of de medewerker zelf? Dit rapport adviseert om de onderzoeker zelf de verhalen af te laten nemen omdat op deze manier de waarde van de verhalen gewaarborgd blijft en ook de motivatie bij medewerkers hoog blijft om cliënten aan te dragen omdat zij hier weinig tijd in hoeven te investeren. Dit kost weliswaar meer tijd voor de onderzoeker, maar als dit onderzoek over een langere periode wordt uitgevoerd dan de vijf maanden van dit onderzoek, dan is dat zeker een realistische mogelijkheid.

Bij Werk & Inkomen is er nog een inhaalslag te maken: vanwege de invoering van de wijkgerichte indeling per oktober 2015 zal er daar voor zowel medewerkers als cliënten daadwerkelijk een verandering te noteren zijn, waardoor medewerkers waarschijnlijk gemakkelijker waardevolle cliënten aan kunnen dragen voor verhalen. De steekproef van cliënten van Werk & Inkomen is een manier om daar alsnog omheen te werken, maar het is niet wenselijk omdat het vooraf niet bekend is of deze cliënten een waardevol verhaal over de transformatie hebben.

De basis die er via de JGT's en SWT's ligt, stelt de onderzoeker in staat om ook andere spelers in het sociaal domein aan het woord te laten. Cliënten uit andere zorginstellingen, verzorgingstehuizen, vormen van dagopvang en regionale zorgaanbieders kunnen een rijker beeld van het totale aanbod van sociale hulp leveren. Hier ligt de prioriteit omdat daar een netwerk opgebouwd dient te worden. In het geval van tijdgebrek kan er altijd besloten worden om de cliëntverhalen van de JGT's en SWT's door medewerkers zelf afgenomen te laten worden, maar dit is een laatste redmiddel.

Voor de cliëntverhalen tot slot een laatste, meer praktische aanbeveling. Het afnemen van verhalen gaat het best telefonisch. Het bezoeken van mensen vraagt ten eerste al om reistijd, maar houdt de cliënt in een dermate vertrouwde omgeving dat hij/zij snel geneigd is alle tijd voor een interview te nemen. De telefoon dwingt de cliënt sneller to-the-point komen. Zo duurde het gemiddelde cliëntinterview aan huis zo'n drie kwartier, waar een telefoongesprek nooit langer dan een kwartier was. Natuurlijk zijn er cliënten die slechthorend zijn of twijfels hebben bij de anonimiteit van het onderzoek waarbij het wenselijk is een gezicht te

laten zien, maar dit zijn uitzonderingen. In overleg met de medewerker die de cliënt heeft aangedragen kan het beste de wijze van benaderen worden bepaald.

Wat betreft de medewerkerverhalen ligt er al een erg stevig netwerk. Teams die al eens bezocht zijn zullen weten wat van hen verwacht wordt, wat de snelheid zeer ten goede zal komen. Wel is het waardevol om, wanneer het onderzoek over een langere periode loopt, een moment te plannen waarbij élk lid van het team aanwezig is. Per team zijn dit gemiddeld zo'n veertien man. De grootste kans dat dit lukt is tijdens het teamoverleg aan het begin van de week. Let hierbij goed op vakantieperiodes. Het is zonde en slecht voor de representativiteit als er slechts vier of vijf medewerkers aanwezig zijn. Informeer dus ook goed vooraf hoeveel mensen er aanwezig zullen zijn.

Verder is het een serieuze overweging voor de onderzoeker om medewerkgesprekken één op één te doen in plaats van groepsgewijs. Eerder werd er al verteld dat er van wederzijdse beïnvloeding sprake kan zijn. Wel kan een groepsdiscussie na het afnemen van de verhalen (dus nog vóór het daadwerkelijke kiezen van het belangrijkste verhaal van het team) erg waardevol zijn om extra informatie over het team te achterhalen.

4.3 CONCLUSIE PILOT VIB-ONDERZOEK

Het doel van de pilot *Verandering In Beeld* was een antwoord krijgen op de vraag of we middels de VIB-methode kunnen sturen op de transformatie van het sociaal domein in de gemeente Leiden. Het antwoord hierop is "ja". De methodiek heeft aangetoond dat het uit een groot aantal medewerkers, cliënten en andere spelers in het sociaal domein op een gestructureerde en overzichtelijke wijze verhalen kan ophalen. Doordat het zich beperkt tot het vragen van de belangrijkste verandering, is de informatie erg specifiek en waardevol.

Het is belangrijk aan te merken dat het onderzoek een monitor is. Dat wil zeggen, het is geen evaluatie op de transformatie, maar een methode om veranderingen te herkennen en daar meteen op in te spelen. Het is een onderzoek dat waarden kan halen waar getallen dit niet kunnen, een onderzoek dat door het aanpassen van de onderzoeksvraag of structuur continu specifieke veranderingen kan monitoren.

Het illustreert met duidelijke voorbeelden de gewenste (en ongewenste) veranderingen en laat alle betrokkenen zien wat er verandert in het sociaal domein en welke kant de verandering van het sociaal domein op moet om de transformatie te doen slagen. Door hier met alle betrokkenen het gesprek over aan te gaan kan richting aan de transformatie gegeven worden.

Dit rapport is weliswaar een terugblik op een half jaar *Verandering In Beeld*, maar moet misschien meer als aanzet voor een toekomstige, permanente monitor van de transformatie in het sociaal domein gezien worden. De contacten die gelegd zijn met medewerkers en cliënten en de aandachtspunten in de methode-evaluatie bieden de toekomstige onderzoeker een basis om van daaruit een permanente monitor op te zetten. Het is daarbij van groot belang dat het aantal cliëntverhalen verder wordt uitgebreid. Omdat het sociaal domein zo'n enorm divers toneel is, zullen meer cliëntverhalen nodig zijn om de diversiteit van de sociale hulp in de gemeente Leiden te omvatten. Met de pilot *Verandering in Beeld* is er in ieder geval alvast een tipje van de sluier opgelicht.