

## Leergemeenschap Heerlen STAND-BY!

# Katalysator voor innovatie

Door samen te leren en te experimenteren tot innovatie en praktijkverbetering komen en zo de Wmo-coöperatie Heerlen STAND-BY! versterken. Dat was het doel van de leergemeenschap die in september 2018 startte. Jerôme van Dongen, die in opdracht van STAND-BY! de leergemeenschap oprichtte namens Universiteit Maastricht en Zuyd Hogeschool, blikt terug.

In september 2018 startte in de gemeente Heerlen een leergemeenschap bestaande uit vier buurtbewoners en vrijwilligers, zeven beroepskrachten (een wijkverpleegkundige, twee maatschappelijk werkers, een jeugdconsulent, een intaker, een opbouwwerker, iemand uit het expertise team), en een docent-onderzoeker. Het doel hiervan was om door samen te leren en te experimenteren tot innovatie en praktijkverbetering te komen. Verzamelde kennis en praktijkervaring zou hiermee de Wmo cooperatie STAND-BY! kunnen versterken bij diens transformatieopgave. In *Wmo Magazine* van november 2018 introduceerden we de leergemeenschap Heerlen STAND-BY!. Het is een samenwerkingsverband van een aantal zorg- en welzijnsorganisaties dat ondersteuning biedt aan alle inwoners van Heerlen. Anders gezegd: Heerlen STAND-BY! verzorgt alle Wmo-ondersteuning voor de gemeente Heerlen (zie ook [www.heerlenstandby.nl](http://www.heerlenstandby.nl)).

Nu is het tijd voor een overzicht van het proces, de concrete resultaten en stappen die er vanuit de leergemeenschap zijn gezet.

Resumerend worden er een aantal kritische succesfactoren gepresenteerd die van invloed zijn op zowel uitkomst als proces.

### Voortvarend aan de slag

Hoe zijn we te werk gegaan? Na een inspirerende aftrapbijeenkomst in september 2018 is de leergemeenschap voortvarend aan de slag gegaan. Als eerste stap werden er leervragen geïnventariseerd. Een oriënterend vooronderzoek bestaande uit gesprekken met beroepskrachten van diverse disciplines en organisaties, buurtbewoners, vrijwilligers en experts alsook observaties van verschillende overlegmomenten liet meer dan 20 mogelijk relevante thema's en bijbehorende leervragen zien. Uiteindelijk is er door de leden van de leergemeenschap op basis van de criteria urgentie, haalbaarheid, veranderbaarheid en affiniteit de keuze gemaakt voor de volgende drie thema's: Erkenning en facilitering van burgerinitiatieven; Functioneren van de sociale buurt teams (SBTs); Preventie en vroegsignalering.

Het doel van de leergemeenschap was om de Wmo-coöperatie STAND-BY! te versterken bij zijn transformatieopgave



Het centrum van Heerlen.

Na prioritering werden de deelnemers op basis van persoonlijke affiniteit en interesse onderverdeeld in een van de drie thema's. Per werkgroep werd er vervolgens een kartrekker benoemd. De drie werkgroepen kwamen in een 5-wekelijkse frequentie als geheel bij elkaar. Op uiteenlopende locaties (o.a. buurtcentra, wijkgebouwen, basisschool, inlooplocaties etc.) werd er in het pilot gebied Heerlerheide vergaderd. Dit werd bewust gedaan om enerzijds bekend te worden met de voorzieningen en mogelijkheden in de buurt en anderzijds om zelf als leergemeenschap gezien te worden. Tussendoor kwam de werkgroep in actie. Vrij snel lag er per werkgroep een plan van aanpak met een duidelijke doelstelling en concrete acties. Met actieonderzoek als onderliggende methodiek is er geprobeerd stapsgewijs verbeteringen uit te proberen, te evalueren en vervolgens te implementeren (Migchelbrink, 2007). Het samen leren en experimenteren stond hierbij centraal. Regelmatig werd er dan ook een expert of gastspreker ingevlogen om specifieke kennis gericht op de centrale thematiek te komen delen. Ook studenten van de academies verpleegkunde en ergotherapie van Zuyd Hogeschool werden op verschillende manieren in afstudeeropdrachten, minoren, vrije studie ruimte, of specifieke modules door de leergemeenschap ingezet. Een mooi voorbeeld is de module wijkgericht werken van jaar 2 van de opleiding ergotherapie. Op initiatief van de leergemeenschap zijn alle studen-

ten in groepjes gekoppeld aan opbouwwerkers werkzaam voor STAND-BY!. Met concrete project- en onderzoekopdrachten zijn de studenten de verschillende buurten van Heerlen ingestuurd.

### Ondersteuning

Wat is een leergemeenschap? Een leergemeenschap biedt een ontmoetingsplek voor mensen met een gezamenlijke interesse en bij voorkeur verschillende achtergronden. De leergemeenschap is gebaseerd op het gedachtengoed van Lave en Wenger. Zij gebruiken de term Community of Practice (CoP). Een CoP wordt volgens Lave en Wenger beschreven als een groep mensen met een gezamenlijke concern of passie voor iets wat ze doen en die hun kennis en ervaring rond een bepaald thema of vakgebied delen en met elkaar leren om beter met de problemen en uitdagingen in de praktijk om te gaan. Door samen te leren en te reflecteren probeert men in een CoP tot verbetering te komen.

De leergemeenschap wordt ondersteund door Het lectoraat Wijkgerichte Zorg van Zuyd Hogeschool en door Vakgroep Huisartsgeneeskunde van de Universiteit Maastricht. Het lectoraat Wijkgerichte Zorg van Zuyd Hogeschool werkt aan de ontwikkeling, evaluatie en implementatie van nieuwe zorg- en welzijnsconcepten in wijken, ter ondersteuning van de zelfredzaamheid van kwetsbare groepen. In deze nieuwe concepten wordt ook naar de ►



rol van de gebouwde omgeving en de inzet van ondersteunende zorgtechnologie gekeken (zie ook: [www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/wijkgerichte-zorg](http://www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/wijkgerichte-zorg)).

Vakgroep Huisartsgeneeskunde van de Universiteit Maastricht behoort tot de School CAPHRI (Care and Public Health Research Institute) van het MUMC+ (de naam waaronder het academisch ziekenhuis Maastricht (azM) en de Universiteit Maastricht (UM) samenwerken). Het spectrum van hun onderzoek is net zo breed als het vakgebied Huisartsgeneeskunde. De vakgroep Huisartsgeneeskunde draagt zorg voor de verbinding tussen onderwijs, opleiding en onderzoek, inclusief zorginnovatie. Het kan gaan om preventie en leefstijl, (vroeg)diagnostiek, effectiviteit van behandelingsmethoden, palliatieve zorg en ziektebeloop (zie [www.huisartsgeneeskundemaastricht.nl](http://www.huisartsgeneeskundemaastricht.nl)).

## Resultaten

Welke concrete resultaten heeft de leergemeenschap bereikt? Verdeeld over drie werkgroepen zijn de leden van de leergemeenschap met hun leervragen gedurende de periode van een jaar aan de slag gegaan. De belangrijkste resultaten per werkgroep zijn deze:

### **Werkgroep 1 Erkenning en facilitering van burgerinitiatieven (zie ook pagina 26)**

In de huidige maatschappij wordt veel verwacht van burger- en buurtinitiatieven. Waar voorheen bij ondersteuningsvragen vrijwel direct werd doorverwezen naar professionele voorzieningen wordt tegenwoordig eerst actief gezocht naar mogelijkheden in het voorliggend veld. Erkenning en waardering van deze burgerinitiatieven die veelal door vrijwilligers worden gerund is van essentieel belang. De werkgroep is aan de slag gegaan met onderzoek naar de ondersteuning en erkenning van buurtinitiatieven. Samen met een groep studenten van de opleiding ergotherapie zijn er in het pilot gebied Heerlerheide meer dan 30 initiatieven benaderd. De studenten zijn vooraf door de werkgroep en betrokken onderzoeker geïnstrueerd over de onderzoeksaanpak en werkwijze. Initiatienemers en vrijwilligers zijn geïnterviewd. Tijdens de interviews werd er naast algemene informatie over het doel en de missie van het initiatief gevraagd naar de samenwerking, en ervaringen op gebied van erkenning, waardering, facilitering en ondersteuning. Een gezamenlijke en systematische analyse heeft een aantal concrete inzichten en verbeterpunten opgeleverd. Op basis hiervan is er een advies en bijbehorend ver-



Leden van de leergemeenschap tijdens een bijeenkomst in het teken van eenzaamheid.

beterplan geschreven. Een aantal zaken worden al in de praktijk gebracht waaronder een bijeenkomst voor de vrijwilligers van de verschillende initiatieven uit enkele buurten. Centraal daarin staat: elkaar beter leren kennen, kennis en ervaringen uitwisselen en deskundigheidsbevordering. De resultaten van deze werkgroep worden in een separate publicatie uitvoerig toegelicht.

### **Werkgroep 2 Preventie en vroegsignalering Overgang 18-min naar 18-plus**

Er is een groep die kwetsbaar is en ondersteuning nodig heeft bij de overgang van jeugd (18-min) naar volwassenheid (18-plus). Wanneer de jongere 18 jaar wordt is deze meerderjarig. Een aantal zaken met betrekking tot onder andere huisvesting, verzekeringen en financiën moeten dan concreet geregeld worden. Voor de meeste jongeren, maar zeker voor de doelgroep kwetsbare jongeren zijn al die veranderingen, regeltjes en zaken niet te overzien. Maar ook de begeleiders van deze jongeren lijken zich onvoldoende bewust van al die regels en het belang om deze zaken goed te regelen en over te dragen. De werkgroep heeft de overgang van jongeren van 18-min naar 18-plus als speerpunt geprioriteerd. Een deel van de problemen die bij jongeren ontstaan op het gebied van financiën en huisvesting kunnen namelijk worden getackeld door tijdig zaken goed te regelen en over te dragen. De werkgroep heeft een concreet advies geschreven. In dit advies stuurt de werkgroep aan op het creëren van meer bewustwording en een warme overdracht bij de overgang 18-min naar 18-plus. Volwassenzorg zou eerder in moeten stappen en begeleiders van jongeren dienen een melding te krijgen vanuit het systeem als iemand 18 jaar gaat worden. Na de melding dient de begeleider een checklist en bijbehorende app 'Kwikstart' te introduceren bij de jongeren en diens ouders/ verzorgers. Wellicht kan er vanuit de gemeente in het jaar dat elke jongeren 18 wordt een informatiepakketje met daarin de checklist en informatie over de kwikstart app worden toegestuurd. Toepassing van de checklist en kwikstart app zou onderdeel uit moeten maken van de werkopdracht van de jongerenconsulent of begeleider. Wanneer de jongeren, en diens ouders/verzorgers en begeleider er zelf niet uitkomen moeten ze met vragen bij een steunpunt terecht kunnen. Tot slot adviseert de werkgroep om in de vorm van een pilot een steunpunt 18-min naar 18-plus op te richten. Hier kunnen mensen (jongeren, ouders, beroepskrachten) met vragen over o.a. financiën en huisvesting van de jongeren die 18 gaat worden terecht. Het steunpunt kan hulp bieden bij regelwerk (invullen formulieren, aanvragen verzekeringen enz.). Vragen die binnenkomen worden getrieerd en vervolgens opgepakt door een vrijwilliger of door een beroepskracht. Het steunpunt zou bijvoorbeeld bemand kunnen worden door mensen uit het budgetteam aangevuld met mensen die affiniteit hebben met jongeren.

### **Preventie en vroegsignalering van eenzaamheid**

Om preventie en vroegsignalering verder af te bakenen heeft de werkgroep ervoor gekozen zich te richten op het thema eenzaamheid. Binnen de gemeente Heerlen is eenzaamheid op dit moment een belangrijk thema. Heerlen behoort tot de top 16 gemeenten

## **Citaten van deelnemers**

### **Leerrendement en opbrengst**

- 'Veel van geleerd, ik heb andere beelden gekregen.'
- 'Ondanks dat ik 75 ben, leerde ik elke keer opnieuw.'
- 'Het heeft een meerwaarde om samen te werken met studenten.'
- 'Het is een winst om samen dingen te mogen ontwikkelen.'
- 'Ik heb als jonge professional ontzettend veel geleerd van de mensen die al jaren in het vak zitten.'
- 'De groep en deelname heeft me toegerust om in het buurt team stappen te zetten'
- 'Belang van de burger/cliënt stond door deelname van burgers centraal.'
- 'Het was zowel praktisch als theoretisch.'
- 'Overwinning voor mezelf.'
- 'Dit was goed voor de ontwikkeling van het gebied.'
- 'Met veel plezier gedaan.'

### **Structuur en organisatie**

- 'Er was veel structuur, we hebben concrete stappen gezet.'
- 'Pragmatisch en doelgericht.'
- 'Resultaatgericht.'
- 'Procesbegeleiding was goed.'
- 'Proces werd aan de gang gehouden.'

### **Groepsdynamiek, interactie en werkklimaat**

- 'Ik voelde me erg thuis in de groep.'
- 'Er was altijd veel begrip voor elkaar.'
- 'Leuke samenwerking en het samenspel tussen bewoners, vrijwilligers en beroepskrachten.'
- 'Prettige werkgroep, open en eerlijke sfeer.'
- 'Er was een prettige sfeer en ik heb altijd mijn mening kunnen geven.'

met het hoogste percentage eenzamen. Het rijk heeft dan ook voor Heerlen € 250.000 beschikbaar gesteld om deel te nemen aan het project één tegen eenzaamheid. Vrijwilligers en sleutelfiguren die actief zijn in buurtactiviteiten en initiatieven kunnen mogelijk een belangrijke rol spelen in de vroegsignalering en hiermee preventie van eenzaamheid. Deze vrijwilligers en sleutelfiguren komen veel burgers tegen en zijn voor velen toegankelijker dan professionele beroepskrachten. Echter zullen deze vrijwilligers en sleutelfiguren hierin wel voldoende moeten worden ondersteund en gefaciliteerd. Kennis van de verschillende dimensies van eenzaamheid, signalen, oplossingsrichtingen en wet- en regelgeving zijn bij vele vrijwilligers en sleutelfiguren vaak onbekend. Vanuit de werkgroep zijn de contouren van een trainings- en informatiebijeenkomst met aanvullende tools ontwikkeld specifiek gericht op het ondersteunen en faciliteren van vrijwilligers en sleutelfiguren. In samen- ►



**Leden van de leergemeenschap tijdens een reguliere bijeenkomst die in het teken stond van positieve gezondheid.**

werking met welzijnsorganisatie Alcander en Zuyd Hogeschool is deze training inmiddels doorontwikkeld en in de praktijk al op diverse plaatsen uitgevoerd. Een groep van 10 vrijwilligers heeft aanvullende training en ondersteuning gehad en gaat gericht op de preventie en vroegsignalering van eenzaamheid huisbezoeken bij 75+ ers doen.

### **Werkgroep 3 Functioneren van het SBT**

Vanuit STAND-BY! zijn er in de gemeente Heerlen 14 sociale buurtteams (SBTs) actief. In de SBTs werken onder andere de wijkverpleegkundige, maatschappelijk werker, ambulant begeleider, Wmo- en jeugdconsulent samen. De SBTs pakken ondersteuningsvragen met betrekking tot bijvoorbeeld werkloosheid, huiselijk geweld, psychische problemen, schulden, eenzaamheid of WMO integraal op. Door buurtgericht te werken probeert men hulp en ondersteuning nabij te organiseren. Onderzoek van de werkgroep bestaande uit diverse interviews, observaties en de

afname van een QuickScan laat concrete ontwikkel- en verbeterpunten zien. Zo blijkt er onduidelijkheid te bestaan bij de deelnemers over de visie op de (integrale) meerwaarde van het SBT en is er een gebrek aan structuur bij de overlegmomenten. Het gaat hierbij met name om het gebrek aan een agenda, overlegstructuur, adequate voorbereiding, rolverdeling en voorzitterschap. Ook de diepgang en meerwaarde van casuïstiekoverleg leek beperkt. Tot slot liet onderzoek van de werkgroep zien dat er niet of zelden wordt gereflecteerd op de onderlinge samenwerking. Op basis hiervan heeft de werkgroep een toolbox ontwikkeld en advies uitgebracht aan het management van STAND-BY!. In het advies stuurt de werkgroep aan op het benoemen van een vaste voorzitter per team die naast de rol van gespreksleider, zowel groepsprocessen als cliëntgerichtheid bewaakt. Ondersteuning van deze voorzitters is van wezenlijk belang. SBTs zijn vrij om de door de werkgroep aangereikte tools aan te passen op de eigen context. Ook het borgen van reflectiemomenten is een advies dat vanuit de werkgroep wordt geïnitieerd. De QuickScan Interprofessionele Teamsamenwerking kan hierbij een handig hulpmiddel zijn (van Dongen, 2018).

### **De ervaringen van deelnemers**

Hoe hebben de deelnemers het traject ervaren? Wat heeft deelname aan de leergemeenschap voor hen zowel persoonlijk als professioneel gebracht? En wat was de meerwaarde van de leergemeenschap? Dit waren de vragen die centraal stonden tijdens de afrondende evaluatiebijeenkomst waarin alle deelnemers de ruimte kregen om hun persoonlijke ervaringen te delen. Als highlight van het traject werd door de deelnemers de onderlinge samenwerking, verbinding en het samenspel tussen burgers, beroepskrachten en studenten genoemd. Op de concrete eindresultaten en het ontwikkelde materiaal is men ontzettend trots. De kadertekst op pagina 23 geeft ter illustratie een overzicht van een aantal persoonlijke quotes die tijdens de evaluatiebijeenkomst werden gedeeld. De quotes zijn voor het gemak onderverdeeld in de categorieën: Leerrendement en opbrengst, structuur en organisatie en groepsdynamiek en interactie. Als succesfactoren werden met name de goede samenwerking, de relevantie van de thematiek, de praktische toepasbaarheid en het rendement voor de praktijk, de kartrekkersrol en de procesbegeleiding genoemd. Communicatie en afstemming met de klankbordgroep werd als mogelijk verbeterpuntje genoemd. De belangrijkste uitdagingen die door deelnemers werden genoemd hebben te maken met de borging. Hoe zorgen we ervoor dat de ingezette positieve ontwikkeling en waardevolle samenwerking in stand blijft? En hoe zorg je ervoor de (wisselende) groep bij elkaar blijft?

### **Zeven kritische succesfactoren**

De ervaringen van de leden van de leergemeenschap Heerlen STAND-BY! aangevuld met eerdere ervaringen uit het onderzoeksproject 'Optimale Maatschappelijke Ondersteuning van Burgers' leverden zeven kritische succesfactoren op voor het werken met een leergemeenschap als katalysator voor innovatie.



1) *Investeer in gedegen vooronderzoek*

- Voer oriënterende gesprekken met betrokkenen en stakeholders om leerthema's en leervragen te genereren.
- Creëer draagvlak op alle lagen (uitvoerders, beleidsmakers, managers).
- Selecteer en betrek intrinsiek gemotiveerde burgers en beroepskrachten.

2) *Faciliteer deelnemers in tijd en ruimte*

- Geef deelnemers erkenning voor deelname.
- Zorg voor een onkostenvergoeding voor deelnemende burgers.
- Richt een klankbordgroep op van betrokken stakeholders en organisaties (consult- en disseminatiefunctie).
- Richt een stuurgroep op en borg hiermee de eindverantwoordelijkheid.

3) *Stel een competente procesbegeleider aan*

## Rollen:

- Technisch voorzitterschap (directief).
- Stimuleren lerend vermogen.
- Inspirator.
- Kwartiermaker.

## Competenties

- Affiniteit met inhoud.
- Alertheid op groepsproces en communicatieniveaus.
- Context bewustzijn (o.a. persoonlijke, organisatie, politieke en maatschappelijke contexten).
- Onderzoeksvaardigheden (eventueel, niet noodzakelijk).
- Politieke gevoeligheid.
- Kennis van leerprocessen.
- Kennis van groepsdynamica en groepsbegeleiding.

4) *Zorg voor structuur en organisatie*

- Maak duidelijke afspraken over de werkwijze, rolverdeling, planning.
- Bespreek de onderlinge verwachtingen.
- Stuur aan op het vaststellen van een concreet plan van aanpak.
- Besteed aandacht aan de PR van de leergemeenschap. Zorg voor bekendheid en publiceer de resultaten.
- Zorg voor een goede positionering van de leergemeenschap (mandaat, besluitvorming).
- Directief voorzitterschap: sturend op werkwijze & begeleiding van groepsprocessen.

5) *Geef aandacht aan de groepsdynamiek en- ontwikkeling*

vInvesteer in de onderlinge samenwerking en leer hierdoor elkaar beter te begrijpen.

- Stimuleer de gezamenlijke concern, betrokkenheid, draagvlak.
- Reflecteer periodiek op het groepsproces.

6) *Heb aandacht voor alle contextinvloeden*

- Ben je bewust van contextinvloeden en maak deze bespreekbaar.

- Breng bij start-up de diverse contexten van alle deelnemers en stakeholders in beeld.

- Bespreek hierbij behoeftes, belangen en mogelijk verborgen agenda's.

7) *Leg het eigenaarschap bij de deelnemers*

- Sluit aan bij de specifieke leervragen en ontwikkelbehoefte van de deelnemers

- Pas vormen van co-creatie en gezamenlijke besluitvorming toe

**Persoonlijk en professioneel succes**

Naar aanleiding van de evaluatie kunnen we zeggen dat de leergemeenschap Heerlen STAND-BY! een succes was zowel op persoonlijk en professioneel vlak voor de deelnemers zelf als voor de betrokken (maatschappelijke) organisaties. De leergemeenschap werd ingezet als katalysator om door samen te leren tot innovatie en verbetering van de dagelijkse praktijk te komen. Naast de hiervoor benoemde succesfactoren die met name met de structuur, organisatie en het proces te maken hebben, laat dit onderzoek zien dat het ervaren eigenaarschap van deelnemers van wezenlijk belang is. Pas wanneer deelnemers affiniteit hebben met de thematiek, zich persoonlijk betrokken voelen en baat hebben bij de resultaten van de leergemeenschap zijn ze bereid er voor de volle honderd procent voor te gaan. De procesbegeleider dient hiervoor aan te sturen op toe-eigeningsprocessen, gezamenlijke besluitvorming, en continue afstemming op de context en specifieke leervragen van de groep. ▲

Jerôme van Dongen is docent-onderzoeker Lectoraat Wijkgerichte Zorg (Zuyd Hogeschool) en onderzoeker bij de Vakgroep Huisartsgeneeskunde (Universiteit Maastricht). E-mail: jerome.vandongen@zuyd.nl.

**Referenties**

- Burhenne, K. (2018). Leergemeenschap moet burger een stem geven: In Heerlen leren ze van elkaar. *Wmo magazine* (5), november 2018
- Migchelbrink, F. (2007). Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn. SWP.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Wenger, E. (2011). *Communities of practice: A brief introduction*.
- Van Dongen, J., Goossens, W. (2018). QuickScan Interprofessionele samenwerking: Wijkteams kunnen wel wat meer reflectie gebruiken. *Wmo magazine* (1) februari 2019
- Goossens, W., Veenstra, M., Stoffers, E., van Dongen, J., & Daniels R. (2019). Doorontwikkeling wijkteams Roermond en Maastricht: Welke factoren beïnvloeden een leergemeenschap? *Wmo magazine* (3), Juni 2019