

Het **anders** doen om het **goede** te doen

Leidinggevenden vertellen over wat zij nodig hebben
om Responsief werken succesvol uit te rollen

rechtshulp en
sociaal domein

een project van  divosa

Overzicht van de belangrijkste uitkomsten op basis van interviews
met leidinggevenden in het kader van het Divosa-project:
'Rechtshulp en sociaal domein'

Hanneke de Bruin | toremindyou.nl

“We zijn steeds
drukker geworden
in ‘**het goed doen**’
in plaats van in
‘**het goede te doen**’.”

Anita Kraak, expert en arts Maatschappij en Ontwikkeling bij het Nederlands
Jeugdinstituut, in: De Twist, podcast van AOG School of Management

Inleiding

Jarenlang lag binnen het sociaal domein de focus op handhaven volgens wet- en regelgeving. De systeemwereld, met regels en protocollen gebaseerd op die wet- en regelgeving werd leidend; de mens en zijn context werd meer en meer ondergeschikt gemaakt aan de rigide regels van het systeem. Met de overmacht van het systeem raakte de initiële bedoeling van de publieke hulpverlening in de verdrinking. Niet langer stond de (hulpvraag van de) burger centraal, maar waren de hulpmogelijkheden binnen het systeem bepalend. Dat deze onwenselijke situatie verandering behoeft, is inmiddels geen vraag meer. Wel staat ter discussie welke veranderingen je op welke wijze moet doorvoeren om 'de bedoeling' van onder meer de Participatiewet terug in het vizier te krijgen. Een 'andere manier van werken', waarbij de mens én de bedoeling van sociale wetgeving weer centraal staan, wordt gezien als een belangrijke kans voor verbetering. Deze andere manier van werken wordt door sommigen Responsief werken genoemd. Anderen spreken over 'burger- of mensgericht werken'. 'Maatwerk' en 'de menselijke maat' worden gezien als belangrijke pijlers voor deze andere manier van werken. Om te achterhalen wat deze manier van werken inhoudt in de praktijk, zijn zeven leidinggevenden van verschillende gemeenten in het land geïnterviewd. Zij zijn bevroegd op terminologie: Wat verstaan zij onder Responsief werken? En: wat betekent deze manier van werken voor de dagelijkse praktijk? Zij zijn ook bevroegd op voorwaarden: Wat hebben zij van bestuur & management enerzijds en van professionals anderzijds nodig om Responsief werken succesvol uit te rollen en te verankeren? En andersom: wat denken leidinggevenden dat professionals respectievelijk bestuur & management van hen nodig heeft? Tot slot is de respondenten gevraagd welke drijfveren zij hebben om van Responsief werken écht werk te maken. In dit rapport zijn alleen de belangrijkste bevindingen rondom voorwaarden voor een succesvolle uitrol van Responsief werken uitgewerkt. De interviews zijn - grotendeels online - afgenomen in de maanden april en mei in 2022. Het betreft semi-gestructureerde interviews van gemiddeld 1,5 uur. Alle interviews zijn in een vast format samengevat en als verslagen teruggelegd bij de respondent ter akkoord.

Respondenten

De respondenten die geïnterviewd zijn, bekleden allen een leidinggevende positie. Sommigen zijn werkzaam als directeur, anderen als teamleider. Tussen hen bevinden zich respondenten die vooral op strategisch niveau actief bezig zijn met Responsief werken, terwijl anderen veel dichterbij de praktijk staan. Hun antwoorden zijn vanzelfsprekend gekleurd door hun functie. Desondanks zijn uit hun verhalen en antwoorden veel gemene delers te ontleden. In alle gevallen hebben zij, in de uitrol en verankering van Responsief werken, te maken met de noden en wensen van de collega's boven én onder hen. Hun tussenrol maakt het interessant om hen te bevragen op zowel organisatorisch/bestuurlijk niveau als op het niveau van de uitvoering.

Opbouw rapportage

Hierna zijn de belangrijkste bevindingen bij elkaar gezet. In het eerste deel zijn de belangrijkste terugkerende sleutelbegrippen opgesomd die respondenten hebben genoemd op de vraag naar de voorwaarden voor een succesvolle uitrol naar Responsief werken. In het tweede deel zijn de drie belangrijkste uitdagingen van leidinggevenden voor een succesvolle uitrol van Responsief werken kort uitgewerkt. Deze kunnen worden ingezet tijdens de leerkring die Divosa rondom dit thema organiseert. De bevindingen in dit rapport worden ondersteund met uitspraken van respondenten. Deze en andere uitspraken zijn terug te vinden in de interviewverslagen (niet bijgesloten).

Deel 1

A. Voorwaarden voor een succesvolle uitrol van Responsief werken genoemd door respondenten in relatie tot professionals.

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd wat zij nodig hebben van professionals (uitvoering) om Responsief werken succesvol uit te rollen (Voorwaarden 1 •). Eveneens is aan hen gevraagd wat zij denken dat professionals van hen nodig hebben (Voorwaarden 2 •). Hierina zijn de meest genoemde voorwaarden voor succes in de vorm van sleutelwoorden samengevat, waarna steeds een korte uitleg volgt, gesteund door enkele quotes uit de interviewverslagen.

Voorwaarden 1

Wat hebben leidinggevendenden nodig van professionals om Responsief werken succesvol uit te rollen?

1. Interesse

Alle respondenten noemen (oprechte) *interesse van de professional in de burger* als cruciale voorwaarde voor Responsief werken. De 'andere manier van werken' veronderstelt dat professionals *contact maken* met de burger. Dit contact is gebaseerd op *gelijkwaardigheid* tussen de professional en de burger, waarbij de professional bij voorkeur een *onbevooroordeelde houding* aanneemt.

“Als ik Responsief werken in heel weinig woorden zou samenvatten, dan is dat ‘contact’ ... actief contact leggen met de burger. ... We moeten ons inleven in de burger...”

“We kijken naar wat de inwoner nodig heeft. We beginnen niet met de rechten en plichten van de inwoner, maar zien hem/haar als collega. En starten vanuit daar het gesprek op en zoeken naar passende ondersteuning. Ons uitgangspunt is dat iedereen iets kan en niemand wordt afgeschreven.”

“We gaan in beginsel uit van de burger. Niet van het wettelijk kader. We verdiepen ons in het referentiekader van de burger. Daarom gaan we de wijk in en het gemeentehuis bewust uit.”

2. Durf

Als het gaat om durf worden verschillende termen gebruikt door respondenten. Durf gaat om *lef tonen*; om als professional *buiten de lijntjes* te durven kleuren en te durven doen (*maatwerk bieden*). Professionals moeten bij voorkeur een *kritische houding* aannemen naar zichzelf én naar het collectief. Zij moeten scherp zijn op de bedoeling en niet (alleen maar) leunen op wet- en regelgeving.

“Wat in deze gemeente gebeurt is nog niet ‘voorgedaan’. We kunnen het niet afkijken, noch zeker weten. We moeten steeds opnieuw ervaren of iets goed uitpakt, haalbaar is. Dat vraagt een flexibele aanpak; vraagt om de wil en de durf om aanpassingen door te voeren, geen heilige huisjes te hebben en alles steeds bespreekbaar te maken.”

“Stel vragen als je zoekend bent in maatwerk; heb een lerende houding ... Durf kritisch te zijn, durf te vragen als je iets niet weet. En durf ook snel aan te geven als het antwoord “nee” is. Uiteraard met een goede onderbouwing.”

3. Samen

Het 'samen doen' wordt door alle respondenten genoemd. Daarmee wordt in eerste instantie verwezen naar het *contact tussen de professional en de burger*, die samen moeten werken om tot oplossingen te komen en conflicten moeten voorkomen. Door samen te doen heb je als professional eerder door wat er speelt, wat uitleg behoeft en wat de burger nodig heeft. Anderzijds gaat 'samen doen' ook over *samenwerking met collega's en afdelingen*. Responsief werken kan volgens respondenten alleen duurzaam succesvol worden uitgerold, als het streven tot integraliteit in de praktijk tot uitvoering wordt gebracht door samenwerking tussen professionals onderling én tussen professionals en de organisatie.

"We moeten samen kijken met de burger wat er aan de hand is." "Als niet iedereen meegaat in de beweging, dan vertraagt de beweging. We willen bijvoorbeeld dat meer gemeentelijke afdelingen ook meegaan in de menselijke maat. ... Het gaat niet alleen om een goede verhouding en contact met de burger, maar ook om een goede verhouding met de clusters en je collega's."

"Het verlangt nog altijd een kritische blik van de professional. Maar we steken het dienstbaar in: we gaan het samen ontdekken en samen oplossen. Dat past voor ons binnen 'dienstbaar leiderschap'."

4. Vertrouwen

Vertrouwen is geen lichtzinnig begrip in de context van Responsief werken. Een jarenlange focus op 'handhaven' en 'boetes opleggen' heeft geleid tot een cultuur van wantrouwen: van de burger richting de overheid (die vertegenwoordigd wordt door professionals) en soms ook *van de professional naar de burger*. Binnen Responsief werken heeft de leidinggevende van de professional een 'onmiddellijke' shift in houding en gedrag nodig die feitelijk onmogelijk is. Vertrouwen wordt namelijk opgebouwd door cumulatie en herhaling van positieve ervaringen door de tijd.

Vertrouwen gaat ook over *zelfvertrouwen en vertrouwen in de organisatie*. Binnen de nieuwe manier van werken is de wet als een belangrijke steunpilaar veel minder leidend geworden in de uitvoering. Dit betekent dat er nu meer van het *zelfvertrouwen* van professionals wordt gevraagd dan voorheen, terwijl het vertrouwen in de eigen werkgever in deze tijd, met onder meer de kindertoeslagenaffaire, erg onder druk staat.

“Mensen willen graag de draai maken naar ander werken. Maar sommige mensen ‘hebben last van het verleden’. Er zijn andere tijden geweest waarin er heel sterk werd gestuurd op ‘voorkomen van instromen en duwen op uitstromen van de bijstand’. En mensen zijn qua persoonlijke en functionele integriteit soms klem komen te zitten in de tijden waarin ze hun werk hebben uitgevoerd, volgens de strikte regels van handhaving. Die mensen hebben het nodig om hierin erkend te worden. ... Professionals werken hier niet voor het geld, maar om kwetsbare medemensen verder te helpen. Die mensen hebben deze diepe erkenning van de organisatie nodig [dat wij als organisatie streng handhaven van mensen hebben gevraagd] om een stap voorwaarts te kunnen maken. Daar ligt een taak voor bestuurders. Maar ook een taak voor mij om dit met mijn team bespreekbaar te maken. Het bestuur kan mij helpen om de woorden ook echt uit te dragen in de praktijk.”

“Vertrouwen intern is ook heel belangrijk. Kunnen vertrouwen op elkaar, samenwerken, korte lijnen, uit kunnen gaan van rugdekking.”

5. Kunde

Kunde gaat over *competenties* en *vaardigheden*, over *willen leren en durven doen*. Maar ook over de tijd en ruimte krijgen om *ervaring* op te bouwen, door te doen en te *experimenteren*; door *training* te volgen en *intercollegiaal overleg* en *casuïstiekbesprekingen*.

“De Vraagbaak is speciaal opgericht voor moeilijke cases (experts, Sr juristen) die niet rechttoe rechtaan zijn, maar waarbij er maatwerk moet worden verricht. Iedereen die met een casus worstelt, kan die inbrengen in de Vraagbaak. Maar het gaat verder. Want soms wordt door professionals de menselijke maat niet herkend en wordt er geen maatwerk verricht. Die cases worden door de Vraagbaak ook uitgelicht om te bespreken. De Vraagbaak brengt ook verslag uit. De zaken worden besproken in zogenaamde Menselijke-Maatgroepjes. Daar leren we steeds weer van. Kennis geeft ook meer zekerheid over de mogelijkheden en de ruimte die benut kan worden. Casusbespreking is zeer belangrijk om van te leren.”

“Professionals hebben duidelijk ondersteuning nodig in het sensitief werken. We zijn hier al jaren mee bezig, maar we zijn er nog niet. Het blijft leren en dat is dan ook wat we doen. Zeker waar het gaat om ‘maatwerk leveren’, is het zoeken naar een balans. Maatwerk vraagt een andere manier van werken, een andere opstelling en dat levert voor de één meer problemen (onzekerheden) op dan voor de ander. Daarnaast verandert er elke dag weer wat binnen het sociaal domein. Dus er wordt veel overleg gevoerd, veel casuïstiek besproken (om steeds weer voorbeelden te zien van maatwerk, de uitvoering ervan, de twijfels, de resultaten), maar er is ook overleg over het geheel.”

Voorwaarden 2

Wat hebben professionals nodig van leidinggevenden om succesvol Responsief te werken?

1. Interesse

Volgens respondenten hebben (ook) professionals behoefte aan contact, bijvoorbeeld met collega's en leidinggevenden. Ze hebben behoefte aan inhoudelijke besprekingen over de nieuwe manier van werken en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan. Respondenten geven aan dat zij open staan voor inhoudelijke bespreking van het werk en hiertoe gesprekken entameren. Zij onderschrijven ook de behoefte van professionals om zich *gehoord en gezien te weten* door leidinggevenden.

“Het is belangrijk dat je ook met je eigen mensen contact maakt. Eropaf gaat en met je mensen in gesprek gaat, uitlegt. ... En ben ik regelmatig op kantoor aanwezig en niet alleen vanuit de thuiswerkplek aan de slag.”

“Horen en weten dat ze het goed doen. Dus als een compliment op zijn plaats is, dan mag dat ook gezegd.”

“Ik houd de balans tussen belasting en belastbaarheid in de gaten. Dat betekent dat complexe cases worden verdeeld over collega's en niet een paar mensen te veel complexe cases hebben. De werkdruk is sowieso hoog in het sociaal domein. Door corona, de energietoelagen en opvang van vluchtelingen uit Oekraïne, zijn we eigenlijk steeds overbelast. Ik houd daarom extra vinger aan de pols wat betreft deze balans.”

“Daarnaast moet ik oog houden voor de emotionele belasting van collega's. Soms wordt het voor professionals ook te veel. Dan ga ik in gesprek met die professional. Hoe is het met je? Hoe komt het dat je emotioneel zo betrokken bent op deze casus? Veel professionals zijn zich bewust dat hun besluiten consequenties hebben voor de burger. Dat is niet altijd makkelijk. Daarin wil ik ondersteunend zijn.”

2. Zekerheid

Alle respondenten benadrukken dat professionals in de nieuwe manier van werken *houvast missen*. De wet biedt veel minder dan voorheen *een kader om besluiten aan te toetsen*. De nieuwe manier van werken, waarin de 'menselijke maat' en 'maatwerk' leidende principes zijn, geeft *meer ruimte aan eigen richting en interpretatie*. Dat leidt bij professionals tot onzekerheid en stress. Respondenten geven aan dat professionals bang zijn om de verkeerde beslissing te nemen; bang zijn om in een vervelende discussie met leidinggevenden terecht te komen; bang zijn om niet *geruggesteund* te worden door de organisatie voor maatwerkbeslissingen.

"...‘Omgekeerde toets’ ontwikkeld door Stimulanz. ... bevat een stappenplan dat wordt gebruikt. Dit geeft medewerkers inzicht in de verschillende te nemen stappen en geeft zodoende ook houvast in de uitvoering. Heb ik alle stappen doorlopen? Heb ik alle disciplines betrokken? Zo te kunnen afvinken en controleren wordt door professionals prettig gevonden"

"Maatwerk is een belangrijk onderdeel van de andere manier van werken. Dat roept bij professionals en bestuurders soms weerstand op. Er is angst voor precedentwerking. Vanuit die angst blijft men doen wat men altijd deed. En dat werkt RW tegen."

"Duidelijke kaders geven zekerheid. En zekerheid is belangrijk om je werk als professional uit te voeren. "Waar zet je wat je doet tegen af? Hoe kun je het doen volgens 'de bedoeling' als veel nog aftasten is? Dat is voor veel professionals best heel lastig. Want ze hebben ook een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Wat als je het fout hebt? Zekerheid geeft meer houvast en dat is prettig als je bang om het verkeerde te doen."

3. Samen

Samenwerken met collega's is belangrijk voor professionals, vertellen de respondenten. Het gaat dan vooral om het samen bespreken van cases en dan met name de meer complexe en buitengewone cases die maatwerk verlangen. Dit is een direct gevolg van de behoefte aan zekerheid, die door Responsief werken en het wegvallen van de wet als houvast wordt opgeroepen. Leidinggevend maken om deze reden veel tijd en ruimte vrij voor professionals om onder meer *casuïstiekbesprekingen* te organiseren.

“Ineens aan menselijke maat doen na jarenlang handhaven, is helemaal niet zo makkelijk. Je moet dat ook leren, leren herkennen en kunnen uitvoeren. Daarin moeten we ondersteunen. Bijvoorbeeld via de Vraagbaak. Casuïstiekbespreking helpt hierbij zeer.”

“Als een professional klem zit, met de handen in het haar in een casus, dan kan de logische reactie zijn dat de prof zich richt op handhaving. Dan gaan we samen in gesprek. Dan zeg ik bijvoorbeeld “je vliegt het aan vanuit handhaving, maar dat is niet de bedoeling.” Ik ga dan met haar/hem mee het gesprek aan met de burger. We doen het samen en zoeken dan naar een duurzame oplossing voor de burger. En dat leidt niet alleen tot inzichten bij mij en de professional, maar ook tot begrip en begrijpen en het sensitief werken weer meer onder de knie krijgen. Het helpt ook te vertrouwen.”

“Wij doen het vooral samen. Maar organiseren van alles om deze cultuuromslag samen te maken. Er zijn werkgroepen, bouwteams. Er zijn ‘groencommissies’. We werken met een eigen visie en formuleerden leidende principes. We gaan op allerlei mogelijkheden het gesprek aan met de professionals.”

4. Vertrouwen

Als het gaat om vertrouwen binnen de perceptie van de professional, lijkt het vooral te gaan om 'veiligheid'. Om te weten dat je niet bestraft wordt voor maatwerkbeslissingen, noch voor meer gemaakte uren dan de gemiddelde tijd die staat voor de afhandeling van een casus. Vertrouwen betekent voor de professional ook *je geruggesteund weten door je leidinggevende*. En kunnen vertrouwen op een leidinggevende die Responsief werken voorleeft of anders gezegd: die *het goede voorbeeld geeft*.

“Als leidinggevende moet je het ook “voorleven”, zelf ook werken naar dat wat je wilt dat in de praktijk wordt gebracht.”

“Geen bestraffing als zaken “in het rood gaan, ... maar samen kijken wat de casus verlangt.”

“Er moet echt ruimte zijn om te experimenteren en om fouten te maken. Ook daar komt veiligheid weer om de hoek kijken (geen sancties, maar willen leren van fouten en moeilijkheden).” Dat je weet dat als je volgens die bedoeling gaat werken, je geruggesteund bent.”

5. Kunde

De nieuwe manier van werken vraagt *nieuwe vaardigheden* en *competenties* van professionals. Respondenten geven aan professionals aan te moedigen om een *lerende houding* te omarmen en geven bewust *tijd en ruimte voor training, kennisontwikkeling, intercollegiaal overleg, casuïstiek* en dergelijke, evenals voor *experimenteren*, omdat dat leidt tot leren.

“Veel oefenen aan de hand van cases [soort intervisie]. We hebben de Vraagbaak opgericht. Daarin worden steeds cases onder de loep genomen die extra aandacht nodig hebben vanuit de gedachte van Responsief werken en de menselijke maat. Die worden door de juristen van de Vraagbaak bestudeerd en dan gezamenlijk besproken. Hoe zouden we dit anders kunnen doen? Waar zit de ruimte? Waar zijn we begrensd? Welke rode vlaggen zien we? Waar kun je maatwerk leveren? Het bespreken van dergelijke cases is noodzakelijk, juist ook voor die professionals die het lastig vinden om op een andere manier te werken.”

“Een nieuwe manier van werken vraagt om nieuwe vaardigheden. Zittend personeel moet hiertoe training aangeboden krijgen (bijvoorbeeld stress-sensitief werken, intervisie), maar ze moeten ook de tijd krijgen om die kennis in praktijk te brengen. Er moet echt ruimte zijn om te experimenteren en om fouten te maken.”

B. Voorwaarden voor een succesvolle uitrol van Responsief werken genoemd door respondenten in relatie tot de organisatie/ bestuur & management

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd wat zij nodig hebben van de organisatie en hun meederen om Responsief werken succesvol uit te rollen (Voorwaarden 3 •). Eveneens is aan hen gevraagd wat zij denken dat de organisatie van hen als spil tussen bestuur en uitvoering nodig heeft (Voorwaarden 4 •). Hierna zijn de meest genoemde voorwaarden voor succes in de vorm van sleutelwoorden samengevat, waarna steeds een korte uitleg volgt, ondersteund door enkele quotes uit de interviewverslagen.

Voorwaarden 3

Wat hebben leidinggevenden nodig van bestuur & management/ organisatie om Responsief werken succesvol uit te rollen?

1. Visie & leiderschap

Respondenten geven aan dat zij vaak degenen zijn die de visie uitstippelen voor hun domein, maar dat die visie is gebaseerd op de overkoepelende visie van de gemeente, en dat het belangrijk is dat die (compromisloos) *uitgedragen wordt door bestuur & management*. Om succesvol Responsief werken uit te rollen binnen het domein van de respondenten, achten zij het van belang dat *hun visie van bovenaf wordt ondersteund, in woord en daad!* Voor het merendeel van de respondenten is *sterk leiderschap* een pré. Respondenten vinden het belangrijk dat een wethouder, directeur of bestuurder actief, gedreven en *standvastig* hun visie rondom Responsief werken ondersteunt. En dit ook naar buiten toe uitdraagt.

“We gaan voor compromisloos transformeren. Er is een heldere visie. Daar is lang en goed over nagedacht. Dus dát is wat we gaan doen. De gebruikelijke efficiëntieslag is NIET de route. Het systeem was leidend geworden. Maar als je wilt werken vanuit ‘de bedoeling’, dan moet het systeem de bedoeling ondersteunen. En dat is waar wij aan werken. Elke dag. Samen; als één man (m/v). ... en dat vraagt op alle niveaus aanpassing. ...”

“Van belang is dat er sprake is van een gedragen visie. Dat begint op bestuurlijk niveau. We hebben een krachtige, gedreven wethouder met een heldere visie, wens en kennis van zaken. Dat hij goed is ingevoerd is ook belangrijk voor het doorzetten van de visie in beleid. ... krachtig authentiek leiderschap, ambitieus en energiek”.

2. Durf

De invoering van Responsief werken is vergelijkbaar met een *gedrags- en cultuurveranderings-traject*. Verandering vereist *experimenteren* en *fouten mogen maken*. Daar is durf voor nodig. Niet alleen van professionals en leidinggevenden, maar zeer zeker ook van de organisatie als geheel. Met name omdat de uitkomst vaak nog ongewis is en de transitie veel van de organisatie als geheel vraagt: in tijd, inspanning en geld. Respondenten geven aan ruimte nodig te hebben om lef te kunnen tonen en te experimenteren.

“De veranderende organisatie vraagt veel van het personeel. Niet iedereen is in staat om mee te gaan in die veranderingen. Dat kan zijn omdat kennis en ervaring ontbreken; omdat mensen gewend zijn om het altijd zus-en-zo te doen en nu niet meer willen of kunnen meeveren. We zeggen tegen de professionals keer op keer; pak de telefoon, bel gewoon. Maar dat gebeurt zeker niet altijd. Niet iedereen kan dat, wil dat, of durft dat. Het vraagt veel van sommigen.”

“Veranderen leidt tot chaos. En dus tot onzekerheid. Maar met een heldere visie en lef kom je uit de chaos, stap voor stap door de verandering. Het bestuur moet kunnen rekenen op een standvastige houding van mij.”

3. Samen

Respondenten geven aan dat 'samen doen' voor hen ook betrekking heeft op samenwerken aan Responsief werken: *hand-in-hand met het bestuur, met de Raad, met de hele organisatie.*

Spreken met één mond. En één gezicht laten zien, wordt als relevant bestempeld.

Samen doen betekent voor respondenten ook *integraal werken, afdelingoverstijgend*. Zij kunnen dit initiëren, maar uiteindelijk hebben ze de hele organisatie nodig om integraliteit te realiseren. Dit vraagt dus iets van de organisatie als geheel. Hetgeen dat door bestuur & management moet worden voorgeleefd en geëntameerd.

“Je wilt dat RW ook aan de voorkant wordt omarmd. Dat het meegenomen wordt in de besluitvorming van W en I. Dat voordat daar een besluit genomen wordt, er gebeld wordt met de burger en ruimte is om maatwerk toe te passen. ... Maar ook wil je dat RW in beleidsvorming wordt verweven. Dat het onderdeel is van de handleidingen en de werkwijzers.”

“Bij ons hebben we de gemeenteraad altijd meegenomen op inhoud. Dat betekent dat we steeds een nieuw onderwerp dakpansgewijs uitlichten en met de raad bespreken. Dit is een zorgvuldig proces (geweest) en nog altijd onderhouden we een nauwe band. ... Dit heeft ertoe geleid dat de gemeenteraad nagenoeg alle besluiten unaniem heeft genomen. Dit is heel belangrijk. Want zo'n transformatie kan alleen als je complete politieke rugdekking hebt.”

“Je hebt vervolgens ook een bestuur en directie nodig dat gelooft in de beweging. Je moet het samen doen.”

4. Vertrouwen

Wat voor professionals lijkt te gelden, geldt ook voor de respondenten. Ook als leidinggevende heb je het nodig je *geruggesteund te voelen* door je meerdere. Dit betekent hier bijvoorbeeld dat je *niet bestraft* moet worden als je door maatwerk of experiment je budget overschrijdt en de overschrijding kunt uitleggen; het betekent ook dat je voldoende mandaat moet hebben om Responsief werken volgens de visie uit te kunnen trolen én het betekent dat *bestuurders zich publiekelijk alleen in lijn met de visie* moeten uitlaten.

“Een bestuurder moet geen publieke uitspraken gaan doen waarmee we de menselijke maat te ver oprekken en het idee van willekeur wordt gevoed.”

“Een bestuurder die zich – onder de indruk van een verhaal van een burger – laat verleiden tot een publiek uitspraak als: ‘dat gaan we voor u oplossen’, zet het werken volgens de menselijke maat wel erg onder druk.” “Het is voor mij belangrijk dat ik echt het gevoel krijg dat bestuur en directie meent wat zij zegt. Dat men durft te gaan staan voor de plannen. Dit betekent ook dat zij als één man voor de medewerkers gaan staan als er beslissingen buiten niet goed vallen. Dat de wethouder niet zelf inhoudelijk gaat antwoorden op een brief van een inwoner. Als teamleider wil ik daar vooraf overleg over hebben; wij zijn van de uitvoering en binnen de uitvoering ook van de inhoud. Dat vertrouwen heb ik nodig en de professionals net zo goed. Dat vertrouwen ervaren geeft de nodige veiligheid.”

5. Kunde

Binnen de context 'wat heeft de leidinggevende van de organisatie nodig om Responsief werken uit te rollen', betekent kunde: de *competenties en vaardigheden* van de uitvoerende professional. De nieuwe manier van werken vraagt veel van de traditionele professional. Responsief werken vraagt meer soft *skills* en veel *flexibiliteit*. Ervaren professionals die jarenlang met een focus op handhaven hebben gewerkt, zijn niet allemaal in staat om de draai naar Responsief werken te maken. Ruimte en geld voor *training* en *bijscholing* is nodig. Maar ook *vanuit personeelszaken moet een andere professional worden aangetrokken voor de uitvoering*.

“Deze gewenste ‘houding en gedrag’ is niet voor alle professionals gemakkelijk op te brengen. Veel professionals die al lang werkzaam zijn in het sociaal domein, zijn getraind om “t vlekje te zien bij de ander’. Die moeten nu anders gaan kijken naar mensen. Dat vereist een ander mensbeeld. Namelijk uitgaan van het goede bij de ander. Zien waar iemand goed in is, in plaats van de belemmeringen zien. Dat vraagt een veranderde houding die geïnternaliseerd moeten worden. Dat is voor professionals die hier vers binnenkomen veel makkelijker dan voor de ervaren consulenten. Dat is wel een uitdaging voor ons en voor de organisatie als geheel.”

“... werving van professionals op meer zachte aspecten is belangrijk. Langzittende professionals zijn daarin niet opgeleid en hebben lang op een andere manier (focus op handhaven) gewerkt. Om deze nieuwe manier van werken succesvol uit te rollen, moeten er voldoende professionals zijn die zijn uitgerust met meer zachte skills en daardoor meer durven.”

6. Tijd & Geld

De invoering van Responsief werken is niets minder dan een *gedrags- en cultuurveranderings-traject*. Niet alleen kosten dergelijke trajecten veel tijd en geld. Ook de andere manier van werken waarin *menselijke maat en maatwerk* centraal staan, kost, zeker in het begin, geld. Vernieuwen vergt tevens *experimenteren en fouten maken*... en ook dat kost geld. Met andere woorden: een succesvolle uitrol van Responsief werken vereist het nodige budget.

“Gedragsverandering kost tijd. Die moet je gegund zijn om de gewenste transitie werkelijk en volledig door te voeren.”

“Er is in de gemeente veel energie om de andere manier van werken uit te voeren, maar het blijft vaak hangen in woorden. Niet uit onwil, maar uit onwetendheid. Hoe doen we dat dan? Hoe gaan we het allemaal vormgeven? Als we daar niet de tijd aan geven die het nodig heeft, dan blijft het hangen in woorden en kunnen we niet de beweging maken die het nodig heeft. Er is een cultuurverandering nodig om RW stevig te laten landen. Dat vereist een lange adem.”

Voorwaarden 4

Wat heeft bestuur en management nodig van leidinggevenden om Responsief werken te ondersteunen?

1. Visie

De visie met betrekking tot Responsief werken moet worden *vertaald naar de praktijk*.

Bestuurders staan niet of nauwelijks in direct contact met de uitvoerende praktijk. Het is daarom aan de leidinggevenden om de visie te *concretiseren voor de professional*.

“Een leidinggevende moet het gesprek initiëren. Moet zich inzetten om de visie tussen de oren te krijgen.”

“De visie op bestuurlijk niveau uitdragen is één ding. Vervolgens moet het ook worden opgepakt door de hele organisatie. Ik heb daar ook een verantwoordelijkheid in. Het is mijn taak om de visie naar een goed integraal beleidsadvies te brengen. Maar daar heb ik echt de ondersteuning van de directie voor nodig.”

2. Verbinden: Vertalen en uitleggen

Respondenten geven aan dat zij vooral hun *tussenrol* moeten 'pakken'. Dit betekent enerzijds dat van hen wordt verwacht dat zij zich inzetten om de visie te vertalen naar de werkvloer (zie 1). Anderzijds betekent dit dat zij naar het bestuur & management moeten uitleggen wat er op de werkvloer speelt. Door beide taken goed uit te voeren, verbinden zij bestuur & management met beleid en/of uitvoering.

“Begrip voor hun besluiten en voor de ‘dingen waar zij in de uitvoering tegenaan lopen’. Wat door bestuurders wordt besloten heeft ook z’n weerslag op de werkvloer. Daar moet bij leidinggevendenden begrip voor zijn en kennis van zijn. Ik zie het als mijn taak om die kennis naar boven door te sluizen. Een voorbeeld: door de toestroom van vluchtelingen uit Oekraïne, met speciale mogelijkheden en regels, worden in de spreekkamer vragen gesteld door andere inwoners die het gevoel hebben niet dezelfde rechten en mogelijkheden te hebben. Je moet dus voor de één ander maatwerk toepassen dan voor de ander... dat rijmt niet met deze nieuwe manier van werken. De professionals willen hier begrip voor; ik moet die wens kenbaar maken naar boven en uitleggen. Dat vind ik ook heel belangrijk.”

“Er zijn natuurlijk altijd wel politiek gevoelige cases waarbij meer domeinen zijn betrokken. En er is ook altijd een grijs gebied tussen maatwerk en regelgeving. Dergelijke cases bespreek ik vooraf met de wethouder. Bijvoorbeeld om onze besluitvorming uit te leggen, om er samen over van gedachten te wisselen en om pas daarna met één gezicht naar buiten te treden. ... Het is goed dat er altijd een open weg is tussen burgers en wethouder. Dat moet ook zo zijn. Maar als een wethouder met een burger in gesprek gaat, is in principe de afspraak dat de uitvoering door de leidinggevende wordt vertegenwoordigd. We gaan samen in gesprek. Dan kun je uitleggen aan alle partijen wat de basis van een besluit is.”

Deel 2

Drie uitdagingen van leidinggevenden bij het succesvol uitrollen van Responsief werken

Uit het totaal aan interviews zijn zeker drie uitdagingen te destilleren die mogelijk als onderwerp kunnen dienen tijdens de leerkring met leidinggevenden. Dit zijn:

1. De noodzaak van wederkerigheid
2. De paradox van vrijheid versus veiligheid
3. De noodzaak van voldoende, responsief vaardig personeel

Hierna worden deze uitdagingen kort omschreven en met een aantal quotes uit de interviews ondersteund.

Nb 1)

De noodzaak van wederkerigheid

Responsief werken wordt als term door de meeste respondenten niet actief gebruikt tijdens de interviews. Daarentegen liggen termen als 'de menselijke maat', 'maatwerk' en 'burgergericht werken' bij alle respondenten in de mond bestorven. Wat bij bestudering van de interviewverslagen opvalt, is een overlap in voorwaarden. Interesse in de ander, contact maken, samenwerken met begrip voor elkaar en begrip voor elkaars mogelijkheden, vertrouwen in elkaar en op elkaar, kunnen en durven: het zijn belangrijke aspecten die horen bij Responsief werken, maar die binnen de definitie van Responsief werken vooral extern gericht zijn, ofwel gericht zijn op het contact en de samenwerking met de burger. Op basis van de interviews lijken we te mogen concluderen dat er ook onder werknemers een sterke behoefte is aan een meer mensgerichte houding, maar dan (ook) intern gericht. Ook professionals en leidinggevenden hebben behoefte aan oprecht contact, interesse van de ander ervaren, samenwerking, vertrouwen en dergelijke. Je zou kunnen zeggen dat wat Responsief werken van professionals richting burgers verlangt, even goed door professionals en leidinggevenden wordt verlangd. Deze wederkerigheid ontbreekt in de standaarddefinities van Responsief werken, waarbinnen vooral sprake is van eenrichtingsverkeer: het bedienen van de burger. De interviews doen vermoeden dat het invoegen van wederkerigheid en de vertaalslag daarvan in de praktijk, aandacht behoeft om Responsief werken succesvol en vooral duurzaam uit te kunnen rollen. Vragen die daarbij onderzocht kunnen worden zijn: Wie heeft wat en wanneer nodig? Hoe kan dat gerealiseerd en geïntegreerd worden? Wie is daarvoor verantwoordelijk?

“Het gaat niet alleen om een goede verhouding en contact met de burger, maar ook om een goede verhouding met de clusters en je collega's.”

[Het is voor professionals belangrijk] *“zich gehoord, gezien en gewaardeerd te weten door de hele organisatie. Dus als we merken dat professionals meer nodig hebben van de organisatie, moet daar ook naar geluisterd worden en moeten we daar ook mee aan de slag. Niet alleen beloven, maar ook doen.”*

“Professionals hebben het nodig dat ze weten dat je hun beweegredenen, hun besluiten snapt. En willen voelen dat je hen daarin vertrouwt, achter hen staat.”

“Cultuurverandering waarbij contact leggen, ‘gewoon in gesprek gaan’ voor mij key is. Die beweging moet **niet alleen** extern (van overheid naar burger) plaatsvinden.”

“Naar aanleiding van een verhaal in de media over een besluit van de gemeente, was iemand uit de bestuurslaag niet tevreden over de behandeling van de burger door de gemeente. En die [bestuurder] ‘moest’ hier iets mee. Met de professional die de zaak onder zich had, werd onaangekondigd een afspraak ingeschoten. Die professional schrok zich rot. Professionals hebben zelden tot nooit 1-op-1 contact met bijvoorbeeld een wethouder of raadslid. En nu moest zij uitleg komen geven. Ook ik als haar leidinggevende wist van niets. Toen heb ik contact gezocht en gevraagd wat de bedoeling was van de afspraak. Toen bleek het om een evaluatie te gaan van de zaak. **Maar zo doe je dat niet. Een bestuurder moet zich ook bewust zijn van de impact van zoiets en de stress die dat bij de professional oproept. ... De bestuurder had ook ‘gewoon even contact kunnen zoeken**, [zich moeten verplaatsen in de beleving van de ander].”

“We hebben vaak een sterke mening over wat we van de ander mogen verwachten; wat de ander moet doen. Maar het is ook belangrijk te zien wat anderen van ons verwachten en wat wij als onze rol zien. Dat is ook mijn taak.”

Nb 2)

De paradox van vrijheid versus veiligheid

In de zoektocht naar het dichten van de kloof tussen systeem- en leefwereld, is de roep om het verwerpen of in elk geval het drastisch wijzigen van de systeemwereld groot en sterk. Aangezien we enkel invloed hebben op de vormgeving van de systeemwereld, is dit verlangen gelegitimeerd. Hierbij moeten we echter niet vergeten dat systemen horen bij mensen. Ofwel: mensen zullen altijd op zoek gaan naar systemen om hun wensen en doelen te stroomlijnen. En dus leidt de omverwerping van het ene systeem uiteindelijk tot de ontwikkeling van een nieuw systeem, waarbij meestal de initiële bedoeling langzaam naar de achtergrond verdwijnt. De vraag moet daarom niet zijn: hoe verlaten we het systeem. Maar eerder: hoe houden we de bedoeling overeind in het nieuwe 'systeem', bijvoorbeeld in Responsief werken. Leidinggevendenden worstelen met deze uitdaging.

In de interviews lezen we dat professionals de meerwaarde inzien van maatwerk, dat ze een sterk verlangen hebben naar autonomie, en ruimte en vrijheid willen in de uitvoering van hun werk. Tegelijkertijd worstelen professionals met het wegvallen van de kaders waaraan zij een ferm gevoel van zekerheid en veiligheid aan ontleen (zie tabel 2, item 2).

*“Mijn collega leidinggevende illustreerde het laatst goed: als iemand aan mijn bureau komt om voor maatwerk te pleiten, zeg ik nooit nee. **Ik moedig het aan. Maar ze komen niet vaak aan mijn bureau met die reden [onzekerheid, gevoel van onveiligheid].**”*

*“Maar tegelijkertijd willen professionals ook autonomie. De vrijheid om met praktijkervaring in de praktijk te werken. **Het is zoeken naar een balans tussen vrijheid en sturing. Tussen speelruimte en regels.**”*

*“Het is nog een flinke uitdaging om als leidinggevende voldoende houvast te bieden aan professionals **en vast te houden aan dienend leiderschap.**”*

Deze paradox van vrijheid en veiligheid, van maatwerk versus wet- en regelgeving, van autonomie versus zekerheid, leidt bij leidinggevendenden uiteindelijk tot een zoektocht naar nieuwe 'gereedschappen', om het gevoel van zekerheid te waarborgen, zodat medewerkers verder kunnen. Het gevolg van deze aanpassingen is echter dat de bedoeling onder druk komt te staan. Dit wordt meermaals ter sprake gebracht tijdens de interviews.

*“Maar dat vertrouwen was te dun voor de zekerheden die we weggenomen hebben. Daar hebben de teamleiders en kwaliteitsmedewerkers nu een belangrijke rol in. Teamleiders kunnen sparren en adviseren op inhoud. En staan dicht bij de professionals dan de directie, waardoor zij gemakkelijker en praktischer kunnen bijsturen en ondersteunen. Maar het is nog zoeken. **We zoeken nu naar gereedschappen voor professionals om zekerheid te bieden, maar we willen uitdrukkelijk niet terug naar de oude situatie. Dat is nog een puzzel.**”*

... een puzzel én een glijdende schaal, want hier zijn de eerste richtlijnen reeds geformuleerd:

*“Wat professionals het meest missen in deze andere manier van werken is **zekerheid**. De professional wil **handvatten** die vertellen wat hij/zij moet doen en laten. Een heldere visie is een duidelijk denk- en werkkader, maar geeft voor professionals niet altijd voldoende handvatten om een gevoel van zekerheid over het werk en de uitvoering te bieden. Door de komst van teamleiders hopen we houvast te bieden. ... Daarnaast hebben de kwaliteitsmedewerkers de module Participatiewet ter hand genomen en herschreven binnen de visie. **Hieruit zijn richtlijnen voor professionals voortgekomen, waarin wordt benoemd wat we hier nog wel vastleggen en wat niet. Die vorm van zekerheid is helpend.** De kwaliteitsmedewerker houdt daarbij vinger aan de pols.”*

Wat aandacht behoeft in de ondersteuning van leidinggevenden, is het feit dat je met het vervangen van een oud systeem door een nieuwe manier van werken, niet het systeemdenken en -verlangen uit de mens haalt. Mensen willen consistent zijn (hebben een afkeer van willekeur); willen efficiënt zijn (niet steeds opnieuw het wiel uitvinden); en verantwoordelijk zijn (geen publiek geld verkwanselen). Deze op zichzelf 'positieve drive' van mensen, leidt onherroepelijk tot nieuwe systemen (of protocollen, richtlijnen, regels et cetera), om dit verlangen naar consistentie, efficiëntie en verantwoordelijkheid te garanderen. Daarom worden meetinstrumenten ontwikkeld om vervolgens het handelen te kunnen toetsen, zodat professionals zeker weten dat ze consistent en efficiënt werken. En zo golven we op en neer. Hoe we leidinggevenden kunnen ondersteunen in de behoefte aan het vinden van een balans tussen vrijheid en veiligheid, kan een zinvol onderwerp voor de Leerkring zijn.

Nb 3)

De noodzaak van voldoende, responsief vaardig personeel

Bij een andere manier van werken komen andere en/of nieuwe vaardigheden kijken. Zo ook bij Responsief werken. Alle respondenten geven aan dat een (klein) deel van de bestaande workforce niet over deze vaardigheden beschikt, en zelfs na omscholing niet (voldoende) mee kan in de transitie naar Responsiever werken.

*“Veel professionals die al lang werkzaam zijn in het sociaal domein, zijn getraind om ‘t vlekje te zien bij de ander’. Die moeten nu anders gaan kijken naar mensen. Dat vereist een ander mensbeeld. Namelijk, uitgaan van het goede bij de ander. Zien waar iemand goed in is, in plaats van de belemmeringen zien. Dat vraagt een veranderde houding die geïnternaliseerd moet worden. **Dat is voor professionals die hier vers binnenkomen veel makkelijker dan voor de ervaren consulenten.** Dat is wel een uitdaging voor ons en voor de organisatie als geheel.”*

*“Werving van professionals op meer zachte aspecten is belangrijk. Lang zittende professionals zijn daarin niet opgeleid en hebben lang op een andere manier (focus op handhaven) gewerkt. **Om deze nieuwe manier van werken succesvol uit te rollen, moeten er voldoende professionals zijn die zijn uitgerust met meer zachte skills en daardoor meer durven.**”*

*“Dat vraagt [van professionals] overtuigingskracht, culturele sensitiviteit en flexibiliteit. Dat had niet iedereen. **Het vraagt een bepaald DNA van de medewerker.**”*

*“Niet iedereen kan mee in deze verandering. Professionals die al jaren volgens een bepaalde manier hebben gewerkt, kunnen niet allemaal mee in het nieuwe werken. Vooral oudere professionals missen voldoende flexibiliteit om mee te veranderen. Zij willen bijvoorbeeld ook gewoon volgens de oude manier blijven werken, omdat ze dat fijner vinden. Handhavers bijvoorbeeld vinden het soms lastig om hun werkzaamheden te moeten staken. Terwijl zij juist ook plezier vinden in het onderzoeken van een situatie ten behoeve van handhaving. Dat moet je ook meenemen. Als je zegt: **‘het moet anders en jij moet mee’, dan ga je ook aan iemands identiteit zitten. Dit is een lastig proces.**”*

Naast niet kunnen, komt het dus ook voor dat professionals niet willen of met tegenzin de andere manier van werken in praktijk brengen.

*“De veranderende organisatie vraagt veel van het personeel. Niet iedereen is in staat om mee te gaan in die veranderingen. Dat kan zijn omdat kennis en ervaring ontbreken; omdat mensen gewend zijn om het altijd zus-en-zo te doen en nu **niet meer willen of kunnen meeveren**. We zeggen tegen de professionals keer op keer; pak de telefoon, bel gewoon. Maar dat gebeurt zeker niet altijd. Niet iedereen kan dat, wil dat, of durft dat. Het vraagt veel van sommigen.”*

*“Dit [maatwerkoplossing bieden] was voor enkele medewerkers **echt even slikken en ‘principes opzij zetten’**.”*

Door krapte op de arbeidsmarkt is het lastig om aan goed en voldoende personeel te komen dat in staat is tot Responsief werken. Reorganisaties binnen gemeenten helpen hier niet. Ze kunnen leiden tot verergering van het personeelsprobleem en hebben (soms?) het verlies van kennis (*‘braindrain’*) tot gevolg.

*[Het verloop van personeel heeft een verlies van tijd en informatie tot gevolg.] “We geven elk jaar trainingen aan W&I en dit jaar wilden we een vervolg geven, **maar toen bleek dat alle ambtenaren aan wie we de basistraining hadden gegeven, weg waren, of op een andere plek zaten door reorganisatie. Dan kun je niet verdiepen. En moet je steeds opnieuw beginnen.**”*

Kortom: onvoldoende (vaardig) personeel is risicovol voor het succesvol uitrollen van Responsief werken. Gemeenten hebben nauwelijks invloed op de (krapte op de) arbeidsmarkt, maar kunnen wel werken aan betere omscholing, vaardighedentraining en bijvoorbeeld een aangepast personeelsbeleid. Zijn er ook andere mogelijkheden om deze risicofactor voor succesvol Responsief werken in te perken? Dit zou een vraag kunnen zijn om te bespreken tijdens de Leerkring met leidinggevendenden. Daarbij zouden de door respondenten genoemde verbetermogelijkheden als cases gebruikt kunnen worden. Zoals de insteek om met kennis meer zekerheid te creëren:

“De Vraagbaak is speciaal opgericht voor moeilijke cases (experts, Sr juristen) die niet rechttoe rechtaan zijn, maar waarbij maatwerk moet worden verricht. Iedereen die met een casus worstelt kan die inbrengen in de Vraagbaak. ... De cases worden besproken in zogenaamde Menselijke-Maatgroepjes. Daar leren we steeds weer van. **Kennis geeft ook meer zekerheid over de mogelijkheden en de ruimte die benut kan worden.** Casusbespreking is zeer belangrijk om van te leren.”

Of door de bedoeling concreet onderdeel te maken van functioneringsgesprekken:

“In de **beoordelingscyclus van personeel** is nu ook iets overgenomen over de menselijke maat.”

Of door extra functies te creëren dicht op de professionals om hen inhoudelijk te ondersteunen:

“We hadden binnen onze organisatie een algemeen manager, een directeur en de rest bestond uit professionals. Gaandeweg moesten we constateren dat dat niet genoeg was. Professionals gaven aan dat ze inhoudelijk meer gehoord wilden worden; dat ze meer sturing op inhoud behoefden. Wij als directie stonden te veel op afstand. Dit merkten we doordat professionals hun eigen interpretatie aan de visie gingen geven. Casuïstiekbesprekingen waren onvoldoende. We hebben toen tussen de directie en de professionals een laag met drie teamleiders op inhoud ingevoegd. Die moeten de praktijk van binnenuit kennen en inhoudelijk sterk zijn. **Door deze invoeging hebben professionals nu veel laagdrempeliger een inhoudelijk aanspreekpunt. Iemand die hun taal spreekt, hun dilemma's begrijpt. ... Eveneens hebben we iemand aangesteld mét mandaat die de visie bewaakt in de uitvoering. Die persoon mag ook ingrijpen.** Zo proberen we professionals te ondersteunen, door steeds weer de visie handen en voeten te geven op hun niveau en bij hen onzekerheid weg te nemen.”

Of door professionals met verschillende (complementaire) vaardigheden aan elkaar te koppelen:

“Ik voer een soort **competentiescan** uit in mijn eigen team. Zo kan ik **koppels maken** van collega's die elkaar aanvullen en zo versterken. Ik houd de **balans tussen belasting en belastbaarheid in de gaten**. Dat betekent dat complexe cases worden verdeeld over collega's ...”

Of door professionals naar outplacement te begeleiden of te herplaatsen binnen de organisatie:

“Dat is niet voor Iedereen weggelegd. Met andere woorden: niet iedereen kan mee in de nieuwe manier van werken. Sommigen hebben bijvoorbeeld de wet als kader nodig om zich prettig te voelen in het werk, omdat dat houvast geeft. Voor wie niet mee kan, kijken we of ontwikkeling of training helpend is. Soms gaan we voor deze mensen op zoek naar een functie bij een andere sociale dienst, waar een andere manier van werken leidend is. Maar dit is een lastige kwestie: je bent blij als je personeel, goed personeel hebt en als dat bij je blijft.”

Belangrijke mededelingen tot slot

Gebruikmaken van uitspraken van respondenten ontleend aan de interviewverslagen

Alle gesprekken met leidinggevenden zijn met toestemming van de respondent op band opgenomen. De bandopnames zijn gebruikt om het template in te vullen en een verslag te realiseren met quotes van de respondent. De verslagen zijn na afronding aan de respondenten toegezonden, met het verzoek om deze op inhoud te controleren en eventuele aanpassingen of correcties kenbaar te maken. Alle verslagen zijn waar nodig aangepast op aanwijzing van de respondent. Deze verslagen zijn goedgekeurd. **De inhoud mag door Divosa worden gebruikt binnen het project “Rechtshulp en sociaal domein”**. Geen van de respondenten heeft aangegeven een geanonimiseerd verslag te wensen. Mochten de verslagen nog anderszins worden gebruikt en mochten respondenten door Divosa worden geciteerd, dan is het verzoek om de betreffende respondenten hiervan vooraf op de hoogte te brengen. Alle bandopnames zijn, na akkoord van de respondent op hun verslag, gewist.

Uitvoering van het onderzoek en interviews evenals de verslaglegging en rapportage

Het onderzoek (topic/vragenlijst, inhoudelijke formulering) is opgezet en uitgevoerd door drs Hanneke de Bruin, senior onderzoeker gespecialiseerd in gedrag bij onderzoeks- en adviesbureau To Remind You. Alle interviews zijn afgenomen door Hanneke. Zij heeft eveneens het rapport samengesteld. **Bij gebruik van of citeren uit dit onderzoek wordt bronvermelding op prijs gesteld.**

Mei 2022 - www.toremindyou.nl | <https://www.linkedin.com/in/hannekedebuin/>