



Hoe werkt de collectieve afdeling van cliëntenbelang Amsterdam

Pauline Willems en Mireille Koomen

Januari 2023



1. Onderzoeksoopzet

Onderzoeksvragen

Dit interne onderzoek sluit aan bij het doel uit het Meerjarenbeleidsplan 2020-2023: het bundelen en benutten van onze kennis.

De onderzoeksvragen die samen met initiatiefnemers zijn opgesteld zijn:

Hoofdvraag

- Wat zijn onze kwaliteiten en wat hebben we nodig om deze optimaal in te zetten voor het belang van onze achterban?

Subvragen:

- Wat zien de beleidsmedewerkers als de belangrijkste kwaliteiten van CBA?
- Welke methoden en technieken gebruikt men hierbij?
- Wat hebben beleidsmedewerkers nodig om hun werk goed te kunnen doen?

Werkwijze

Er zijn 9 (online) interviews gehouden met in totaal 13

medewerkers van het beleidsteam. Medewerkers die samenwerken op een thema werken zijn samen geïnterviewd. Met twee medewerkers is het niet gelukt om een afspraak te maken. De werkzaamheden in Noord Holland zijn daarom niet meegenomen in dit onderzoek. Mogelijk dat zij later op de resultaten nog kunnen reageren.



2.1. Resultaten: werkwijzen



Eerste beeld van collectieve afdeling cliëntenbelang

Alle geïnterviewden is gevraagd om een foto uit te zoeken die voor hen het beste past bij de manier waarop cliëntenbelang Amsterdam de collectieve belangen behartigt (zie bijlage 1). Samenvattend komen we tot de volgende onderwerpen die zijn genoemd:

- Verbinden van mensen en ervaringen
- Op pad om ervaringen op te halen en verspreiden
- Diversiteit
- Ergens voor staan en dit aangeven
- Ingewikkeld, ontwarren, touwtrekken,
- Zelf uitzoeken, weinig toolbox of handvatten beschikbaar
- Alleen, hard werken

Deze onderwerpen worden in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt en beschreven.

Diversiteit in de afdeling

Er is een grote diversiteit in het team aanwezig zowel in de werkwijze, visie, aanpak als in persoonlijkheden. Dit zie je terug in de diversiteit aan doelen en werkwijzen.

Doelen in projecten

Er zijn twee soorten doelen die medewerkers nastreven. Binnen de twee soorten doelen zijn er utopische doelen die mogelijk nooit worden gehaald en hele concrete haalbare doelen.

1. Doelen gericht op de structuur om burgers een stem te geven:
 - Het programma is zo ingericht dat de burger in alle fases, werkgroepen en overleggen participeert, medeopdrachtgever is en er dusdanig wordt geluisterd dat beleid ook wordt aangepast a.d.v. behoefte burger.
 - Adviesraad bestaat voort in basisondersteuning & structuur (zelfsturend) met minimale ondersteuning van cliëntenbelang.
 - Op gelijke voet met formele partijen samenwerken op duurzame manier.
2. Doelen gericht op een inhoudelijke verandering:
 - Groei en erkenning voor het sportaanbod van Reva-sport goed verspreid door de stad.
 - Einde aan resultaatgericht indiceren
 - Mensen worden overgedragen naar een nieuwe zorgaanbieder zodat ze de zorg krijgen waar ze recht op hebben.
 - Een tram in A'dam die voor iedereen volledig zelfstandig te gebruiken is.

2.2. Resultaten: Werkwijzen

Werkwijzen

Elke medewerker heeft een eigen werkwijze ontwikkeld in hoe de doelen worden nagestreefd. Alle medewerkers is gevraagd om de gemaakte stappen te beschrijven in een project dat voor hen een goed beeld geeft van het werk dat zij doen.

De beschreven projecten kunnen opgedeeld worden in drie categorieën:

1. Het voeren van een lobby voor een inhoudelijke verandering
2. Het organiseren/faciliteren van een (zelfsturende) belangengroep
3. Het overbrengen van het perspectief van de cliënt op anderen.

De genoemde stappen van de eerst twee categorieën zijn samengevoegd in twee flow charts. Categorie 3 is een opsomming geworden met methoden en technieken om het perspectief van de cliënt over te brengen op anderen.

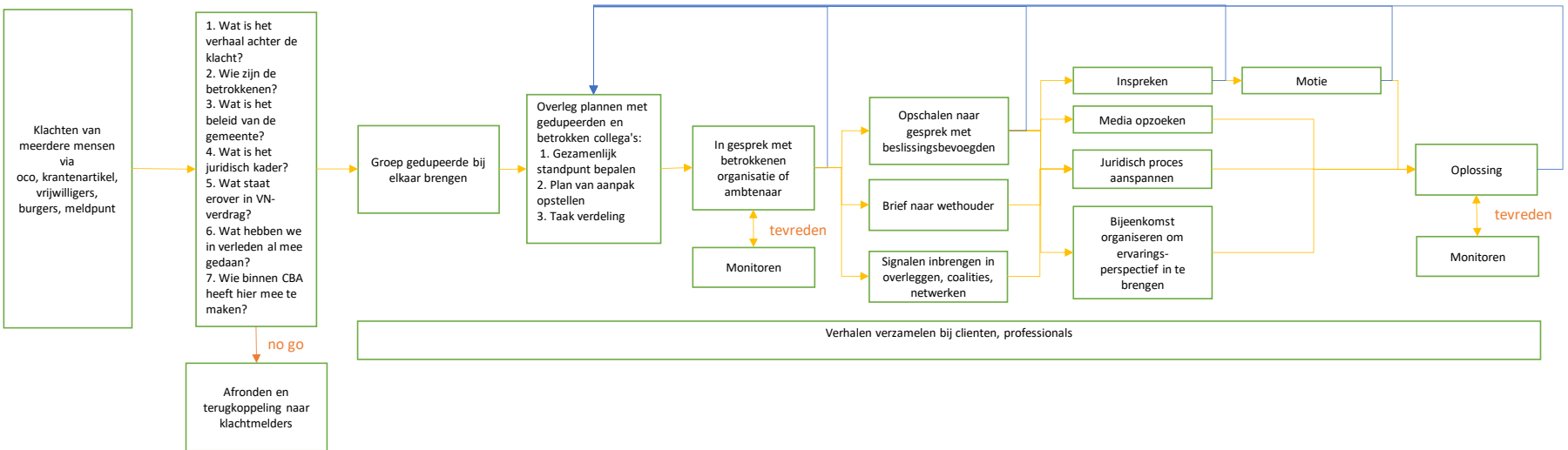
Deze flow charts kunnen verder worden uitgewerkt en beschreven om een handleiding te maken over hoe wij collectieve belangen behartigen. Ook kan het houvast geven om met elkaar in gesprek te gaan over onze werkwijzen en dilemma's die we tegen komen. Zoals bijvoorbeeld hoe kunnen

we participatie vorm geven binnen de verschillende manieren van werken. Dit verschilt namelijk heel erg per medewerker. Deze flow charts kunnen helpen om de verschillen concreet te bespreken en met elkaar in gesprek te gaan over wanneer iets wel of niet zinvol is.

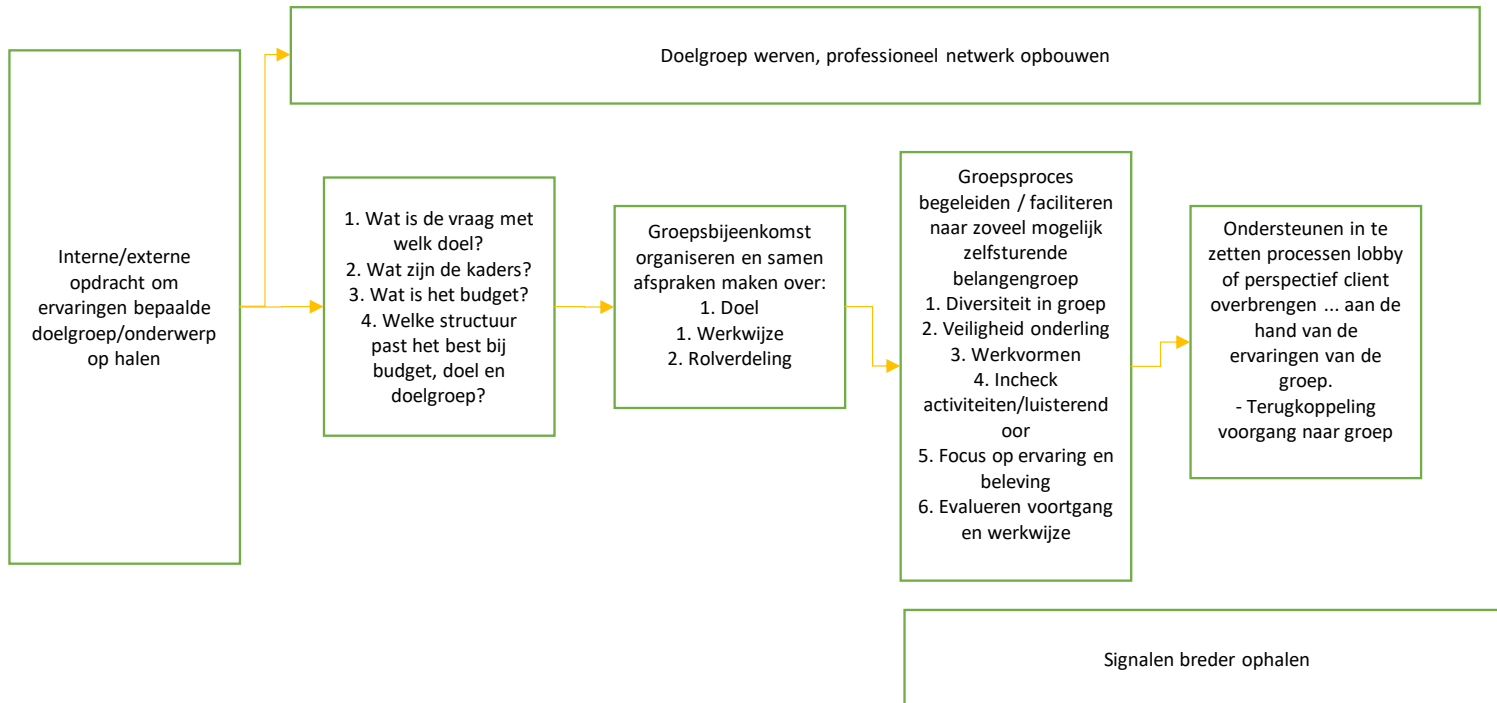
Tijdens de gesprekken hebben medewerkers kwaliteiten en aandachtspunten benoemd. Deze kwaliteiten en aandachtspunten hebben we getracht te clusteren om zo te komen tot een aantal overkoepelende kwaliteiten of aandachtspunten.

Alle hierboven genoemde elementen worden op de volgende slides uitgewerkt.

Lobby voor inhoudelijke verandering



Organiseren van (zelfsturende) belangengroep



Technieken om perspectief cliënt over te brengen



Er zijn verschillende technieken en methoden genoemd die worden gebruikt om het perspectief van de cliënt over te brengen. Dit doen we in ons werk natuurlijk continue. Deze technieken zijn specifiek genoemd voor dit doeleinde.

- Ervaringsdeskundigen geven een training of workshop over hun beleving.
- Gastlessen op MBO en HBO door ervaringsdeskundigen over hun ervaringen in de zorg
- Ov-safari's waarin mensen zelf kunnen ervaren hoe het is om met een beperking te reizen.
- Gebouwschouwen waarin ervaringsdeskundigen feedback geven over de toegankelijkheid van een gebouw
- Zorgschouw waarin cliënten, professionals en buurtgenoten met elkaar kijken naar aantrekkelijk wonen.
- Spiegelgesprekken waarin cliënten hun ervaringen terug geven over de zorg aan professionals.
- Focusgroepen waarin cliënten in een groep vertellen over hun ervaringen aan een onderzoeker.
- Onderzoek CVC waarin cliënten hun eigen leefomgeving onderzoeken en we gezamenlijk verhalen ophalen over ervaringen en behoeften van cliënten.

Kwaliteiten van collectieve belangenbehartiging



Medewerkers hebben in hun verhalen veel kwaliteiten benoemd van Cliëntenbelang Amsterdam. Waar zijn we goed in en trots op. Het is een opsomming geworden van alle kwaliteiten die zijn genoemd in de interviews. Er zijn er dus waarschijnlijk nog veel meer. Iedere medewerker heeft andere kwaliteiten. Vandaar dat sommige punten voor de ene persoon een kwaliteit is en voor de ander juist een aandachtspunt. Wij hebben deze kwaliteiten ondergebracht onder vier thema's.

1. We halen een diversiteit aan verhalen en signalen op

- We gaan pro-actief naar plekken waar onze doelgroep zich bevindt
- We hebben een professioneel netwerk opgebouwd met organisaties die met onze doelgroep werken
- We hebben goede contacten met de gemeente Amsterdam
- We krijgen een diversiteit aan signalen binnen via OCO's
- We plaatsen oproepen om klachten/signalen te melden bij ons over specifieke onderwerpen
- We hebben een uitgebreid netwerk via netwerken van onze vrijwilligers en lidorganisaties
- We faciliteren werkgroepen/bijeenkomsten waar burgers hun verhaal kunnen vertellen
- We halen verhalen en signalen op via onderzoek (inzet CvC)
- We volgen actief de media

2. We kunnen de belangen van cliënten voor het voetlicht brengen

- We hebben Platforms en werkgroepen met formele status
- We haken aan bij invloedrijke netwerken in de stad
- We worden gevraagd door de gemeente om mee te denken (bv stadsgesprekken, AV&G)
- We worden betrokken bij beleidsvorming van de gemeente.
- We rapporteren en presenteren onze onderzoeken en publiceren ze op de website
- Vrijwilligers vanuit CBA hebben zitting in commissies met formele structuur (CVC, participatieraad, ...)
- We betrekken cliëntenraden en andere belangengroepen bij onze lobby's.
- We kunnen meedoen met het politieke spel binnen relevante organisaties en de gemeente (VB: persoonlijke contacten met politici, informele lobby, inspreken, formele brief aan wethouder, media/pers, rechtszaak aanspannen)
- We organiseren bijeenkomsten en events
- We geven trainingen, workshops, schouwen, Safari's, gastlessen, e.d.

Kwaliteiten van collectieve belangenbehartiging



3. We kunnen cliënten in de lead zetten om eigen belangen te behartigen

- We faciliteren structuren waarin leden zoveel mogelijk zelf aan het roer staan.
- We sluiten aan bij initiatieven van burgers en/of actiegroepen om hen in positie te brengen en meer invloed te geven (bv: wonen, aangepast sporten)
- We nemen cliënten mee naar presentaties en bijeenkomsten om hen zelf hun verhaal te laten vertellen.
- We ondersteunen cliënten zodat zij zelf kunnen inspreken bij de gemeente.

4. We betrekken ervaringsdeskundigen in ons werk

- We stellen structureel in overleggen met gemeente en professionals de kritische vraag: hoe worden burgers hierbij betrokken?
- We nemen in onze externe gesprekken zoveel mogelijk een ervaringsdeskundigen mee die vanuit zijn ervaring spreekt.
- We doen ons werk samen met ervaringsdeskundigen.

Aandachtspunten

Naast de kwaliteiten zijn er ook aandachtspunten genoemd.

1. Grote bevoegenheid en inspanning, hoe effectief zijn we?

De medewerkers zijn bevoegen en hebben hart voor hun werk. Een ieder zet zich 100% in om het leven van de Amsterdammers te verbeteren. Naast de mooie kanten van het werk wordt het werk regelmatig als zwaar, moeilijk en taai gezien. We zitten tussen systeem- en leefwereld in. cliëntenbelang komt kijken zodra het moeilijk wordt en verschillende, tegenstrijdige belangen spelen. We kunnen dingen adresseren maar het komt niet vanzelf in beweging, laat staan dat er gemakkelijke oplossingen zijn. Dat is vaak hard ploeteren met niet altijd direct resultaat. Er wordt vaak jaren lang aan bepaalde onderwerpen gewerkt. Soms is dat ondankbaar omdat de buitenwereld niet wil luisteren of omdat het niet gelijk duidelijk is wat het oplevert, 'al dat gepraat'. Onderliggend komt de vraag dan ook vaker op hoe effectief zijn we eigenlijk? Op dit moment leeft de vraag onder medewerkers of cliëntenbelang niet activistischer mag worden. Waar komt deze wens vandaan? Welke behoefte ligt hier aan ten grondslag en welke verwachtingen worden hieraan gekoppeld? Dat zou een mooie vervolgvraag zijn om verder met elkaar uit te diepen.

2. Behoefte aan afbakening: waar zijn we wel en niet van?

Medewerkers zijn zoekende in Wie zijn we? Waar zijn we van? Waar begint ons werk? Waar eindigt onze verantwoordelijkheid? Waar richten we ons op? We doen veel verschillende dingen. Keuzes maken in wat we doen is lastig omdat alles belangrijk lijkt. Onze onderwerpen hebben invloed op het leven van onze mensen in de achterban. Kiezen betekent dat je mensen moet teleurstellen. Er wordt geen duidelijk consistente lijn en afbakening ervaren binnen het werk van de collectieve afdeling, hetgeen het maken van keuzes moeilijker maakt. Dit zorgt voor volle agenda's en het gevoel te weinig tijd te hebben om dingen goed te doen. Er is behoefte aan meer lijn en afbakening om makkelijker keuzes te kunnen maken en deze te verantwoorden en te beargumenteren.

3 Veel vrijheid, weinig gezamenlijkheid

Dit hangt ook samen met een behoefte aan meer structuur in het team. Beleidsmedewerkers en projectleiders werken alleen of met een of twee collega's aan een beleidsterrein of project. De medewerkers zijn blij met de grote mate van vrijheid die zij ervaren in hun werk. Zij kunnen hun eigen visie en koers volgen. Krijgen de ruimte om ideeën uit te werken en zelf richting te geven aan waar zij hun energie aan geven.

Aandachtspunten



Deze vrijheid wordt als zeer waardevol gezien. Het collectief als team daarentegen wordt als weinig benut ervaren. Men spreekt over eilandjes waar ieder voor zich werkt. Men mist een structuur in het team die het samenwerken, elkaars expertise benutten, uitwisselen en elkaar inspireren faciliteert.

Opvallend is dat medewerkers vooral kwaliteiten in hun eigen werk zien en minder in dat van het team in het algemeen. Men heeft het idee zelf anders te werken dan de rest van de collega's. Voor de buitenwereld is het moeilijk om te zien wat we doen maar dat is intern mogelijk net zo. Men heeft weinig zicht op elkaars doelen, werkwijzen en behaalde resultaten. Over hetgeen men wel weet van de ander is men ook vaker kritisch omdat visies, werkwijzen en doelen verschillen, het resultaat onduidelijk is of men een bepaald beeld heeft over iemand.

4. Behoeftte aan uitwisseling over aanpak en werkwijzen

Het eenduidige beeld dat men heeft over cliëntenbelang is dat er veel wordt gepraat, weinig concrete resultaten worden behaald, er een weinig diverse achterban is, er soms onvoldoende participatief wordt gewerkt en geen

duidelijke werkwijze of methoden worden gebruikt. Er is behoefte om met elkaar lijn aan te brengen in wanneer welke werkwijzen worden ingezet. Wat is ons doel? Waar staan we voor? Welke output willen we bereiken? Welk budget is er? Welke methode is dan het effectiefst? Welke dilemma's kom je tegen? Ook is er behoefte aan elkaar inspireren en van elkaar leren door het uitdiepen van overkoepelende thema's (ervaringsdeskundigheid, diversiteit, co-creatie, participatief werken, enz..). Hoe denken we hierover als team en hoe passen we dit toe in ons werk?

5. Participatieve aanpak vraagt meer tijd en ondersteuning

De kritische kijk naar de ander kwam goed tot uiting in het verschil tussen het wel of niet participatief werken. Medewerkers doen al het werk zelf, vaak zonder ondersteuning. Met name de participatieve werkwijzen kosten veel tijd. Je bent bezig met het werven van mensen, bestellen van pizza's, mensen ophalen van de bus tot het uitdenken en verdiepen in de politiek. Het werven van mensen en organisatorische werk gaat vaak ten koste van het inhoudelijke werk en de verdieping. Hierdoor komt de output onder druk te staan. Dit geeft soms frictie tussen de aanpakken die worden gehanteerd binnen cliëntenbelang.

Aandachtspunten

Een minder participatieve aanpak geeft meer tijd om je te richten op de output en politiek. Er worden dan meer zichtbare resultaten behaald, maar de vraag is of deze aanpak altijd wenselijk is; de participatieve aanpak kost meer tijd, maar geeft onze achterban wel meer ruimte om mee te denken en (zelf) doen. Wanneer kies je voor welke methode?

6. Duidelijke sturing en voldoende veiligheid

Er is behoefte aan meer sturing op impact, werkwijze, inschatting uren, monitoring en bijsturing van beoogde resultaten. Enerzijds speelt de structuur die dit faciliteert een rol. Anderzijds is ook genoemd dat de veiligheid en openheid om elkaar (kritische) vragen te stellen en kwetsbaar op te stellen niet altijd wordt ervaren. Men voelt zich snel aangevallen, is bang het niet goed te doen en durft soms geen vragen te stellen. De overleggen die er zijn worden niet door iedereen als constructief ervaren. Er is behoefte aan overleg met een duidelijk doel, structuur en concrete afspraken. Daarnaast heeft men behoefte aan steun, zowel van elkaar als van het management als het lastig wordt. Elkaar niet afvallen maar optreden als een geheel. Het is lastig om een goede balans te vinden tussen enerzijds de vrijheid en ieders 'eigenheid' als ook het vinden van een

gezamenlijkheid.

7. Meer begeleiding voor nieuwkomers

Nieuwkomers of mensen die starten met een nieuwe taak of onderwerp geven aan behoefte te hebben aan meer sturing en deskundigheidsbevordering. Zij hebben het gevoel alles zelf uit te moeten zoeken. Er is veel kennis aanwezig binnen cliëntenbelang. Deze kennis blijft binnen de eilanden maar wordt weinig overgebracht op anderen. Het is fijn als de verschillende aanpakken staan beschreven als basis over hoe je dingen aan kunt pakt. Ook helpt het als er trainingen worden gegeven zodat je handvatten krijgt hoe je je werk kunt uitvoeren. Daarnaast is genoemd dat medeverantwoordelijkheid van collega's op het vormgeven van een aanpak wordt gemist. Iedereen is bereid om mee te denken maar het blijft bij een (vluchtig) vrijblijvend advies.

Aandachtspunten



8. Verschillende percepties op diversiteit

Over diversiteit binnen cliëntenbelang wordt verschillend gedacht. Er zijn mensen die de diversiteit binnen het team erg waarderen en hier positief over zijn. Er zijn ook medewerkers die het gevoel hebben dat er onvoldoende openheid en ruimte is om anders te mogen denken en zijn. Zij vinden dat er nog veel geleerd kan worden over het omgaan met diversiteit binnen Cliëntenbelang, hoe komt diversiteit het beste tot zijn recht en hoe gaan we met elkaar om.

Tenslotte worden er vraagtekens gezet bij de diversiteit van de ervaringsdeskundigen in onze werk- of projectgroepen. Het werven van mensen is een tijdrovende klus. Met name voor de participatieve beleidsterreinen en projecten gaat een groot deel van het budget op aan werving. Sommige medewerkers komen er niet aan toe. Vaak is dan ook nog de vraag of de mensen die je uiteindelijk vindt wel divers genoeg zijn. Het helpt als je samenwerkt met een partner die werkt met de mensen die je zoekt. Ook hier kan uitwisseling helpen over: wat zijn onze concrete doelen op gebied van diversiteit? Hoe ver moet je gaan? Hoe geven we hier vorm aan in de projecten en diensten? Wat zijn effectieve methoden?

Vervolg vragen



Suggestie op basis van de aandachtspunten

1. Hoe zorgen we voor meer gezamenlijkheid met betrekking tot doelen, resultaten, werkwijzen en samenwerking, zonder dat dit teveel ten koste gaat van ons gevoel van vrijheid en autonomie ?
2. Hoe richten we onze overleggen zo in, dat zij efficiënter, veiliger, constructiever en inspirerender zijn?
3. Hoe komen we tot vaker uitwisselen van ervaringen, best practices enerzijds en dilemma's, onzekerheden anderzijds?
4. Hoe komen we tot duidelijkere afbakening en structurering van onze werkzaamheden, met meer sturing op resultaat?
5. Hoe zorgen we voor gedegen inwerken van nieuwkomers?
6. Hoe leggen we onze kennis en ervaringen vast voor elkaar zodat we hier gebruik van kunnen maken voor nieuwe projecten.

Bijlage 1: Hoe denken medewerkers over collectieve belangenbehartiging?



'De kern van mijn werk is dat ik mensen aan elkaar verbindt en aan partijen in de zorg.'



*'Het werk is **divers en veel**. Het is niet helder opgeschreven, er is geen toolbox beschikbaar. Er is heel veel maar als je het in kaart wil brengen dan moet je het eerst proberen te **ontwarren**.'*



'Het is zowel intern als extern touwtrekken. Een kluwen die ontward moet worden op casusniveau of collectief. En soms ook een kluwen omdat we amper weten van elkaar wie wat doet en wanneer.'



'De diversiteit van mensen laat het zien. We geven mensen een stem. Je kunt onafhankelijk van je beperking de top bereiken in dit gebouw.'



'Ik ga overal naar toe om onze boodschap over te brengen. Ik ga naar buiten, sleep eindeloos spullen mee, deel overal onze materialen uit.'



'Gevoel dat we (net als staken) aangeven wat we vinden, op een activistische manier.'



'Beetje grijs, niet divers. Sommige ramen bereik je, die gaan open, sommige blijven dicht. We mogen nog meer aan de ramen kloppen.'



'Je hebt veel handen nodig. Iedereen heeft goede intenties maar blijft wel zijn eigen dingetje doen. Maar de handen moeten op elkaar blijven om samen iets te bereiken.'

Bijlage 1 | : Hoe denken medewerkers over collectieve belangenbehartiging?



'Verschillende onderdelen: adviesgroep, werkgroep, professionals bijeenkomsten voegen we samen en komen tot advies. Het touw verbindt alles met elkaar.'



'Ik vind CBA niet activistisch maar het gevoel dat we ergens voor staan. Zijn ook een afspiegeling van de samenleving. Iedereen kan meedoen bij CBA'



'Onderwerpen kunnen stekelig en moeilijk te bereiken zijn maar met liefde proberen we er iets van te maken.'



'Met veel spullen, geluid, ervaring heel hard werken om die naar stadhuis te brengen. Zwaar en een beetje alleen.'



'We zijn heel praktisch, gewoon opladen die hap en gaan. Praten is soms belangrijk maar het doen en laten zien is minstens zo belangrijk.'



'Zaken naar de top proberen te laten doorsijpelen. Blijft abstractie. Je ziet de poppetjes niet echt. Mensen van buiten weten niet wat CBA is, ook voor mij en andere medewerkers.'



'Wij zijn platform voor jongeren en ouders maar laten jongeren in de lead. We investeren het meest in hun werving.'



'Beetje vermoeid in de lead op de fiets met een bak om ervaringen actief op te halen en te zoeken naar verhalen.'