



Universiteit
Utrecht



Op Weg naar Maatwerk

Factoren die maatwerk bevorderen of
belemmeren voor professionals bij
multiprobleemgezinnen

Masterscriptie: Melissa Bokxem

Studentnummer: 6879934

Master: Publiek Management 2023-2024

Departement: Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht

Eerste lezer: Dr. Karin Geuijen

Tweede lezer: Prof. dr. Marcel Boogers

Datum: 27 juni, 2024

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie waarin ik de gedurende de afgelopen drie maanden heb onderzocht welke factoren invloed hebben op professionals om maatwerk te leveren bij multiprobleemgezinnen. Het schrijven van deze scriptie heb ik ervaren als een prachtige afsluiting van mijn studiecarière. Mijn hele studiepad heeft zich gericht op sociale wetenschappen en management in de publieke sector, en het schrijven van mijn scriptie was een uitdagende en leerzame integratie van deze disciplines. Dit onderzoek heeft mij waardevolle inzichten gegeven in de praktijk van het werken met multiprobleemgezinnen. Het was bijzonder leerzaam om met professionals in gesprek te gaan en een beter beeld te krijgen van de dagelijkse realiteit waarmee zij te maken hebben.

Ik wil het Instituut voor Publieke Waarden (IPW), en in het bijzonder Harry Kruiter, bedanken voor de kans die zij mij hebben geboden. Hun openheid voor onze ideeën en hun ondersteuning tijdens dit proces waren enorm waardevol. Het team van het IPW stond altijd klaar om onze vragen te beantwoorden. Hun bijdrage aan het ontwikkelen van een scherp kader en het inzetten van hun netwerk voor het werven van participanten heeft dit onderzoek aanzienlijk vooruit geholpen.

Daarnaast wil ik Karin Geuijen bedanken voor haar begeleiding en steun gedurende deze periode. U bent een bevlogen en betrokken begeleider geweest, en ik waardeer uw feedback en scherpe inzichten enorm. Ten tweede wil ik Marcel Boogers bedanken voor zijn rol als tweede beoordelaar van deze scriptie.

Ook mijn medestudent Ties Küpers wil ik bedanken voor zijn steun en het meelesen van mijn werk. Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken die mij gedurende de afgelopen studiejaren hebben gesteund. Jullie aanmoediging en begrip hebben mij door de moeilijke momenten heen geholpen en maken deze prestatie mede mogelijk.

Veel leesplezier!

Melissa Bokxem

Amsterdam, juni 2024

Samenvatting

Recent onderzoek toont aan dat veel huishoudens in Nederland kampen met meerdere problemen zoals dakloosheid, jeugdhulp, armoede, schulden en psychische problemen, wat leidt tot een kwetsbare positie (van Baars, 2023; SER, 2021). De decentralisatie van de Jeugdwet, WMO en Participatiewet in 2015 had als doel om zorg dichterbij de burger te brengen en maatwerk te bevorderen. Desondanks vallen veel multiprobleemgezinnen nog vaak tussen wal en schip door bureaucratische belemmeringen en systeemcomplexiteit (Kruiter et al., 2020; 2023). Het vermogen om maatwerk te leveren aan multiprobleemgezinnen blijft een uitdaging voor professionals in en er is een groeiende noodzaak voor versterking van de professionele autonomie om effectief maatwerk te kunnen leveren (SER, 2021). De Doorbraakmethode is ontwikkeld door het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) om professionals houvast te bieden bij het leveren van maatwerk. Desondanks is er een gebrek aan inzicht in de stimulerende en belemmerende factoren voor het leveren van maatwerk. Meer inzicht in deze factoren zou de Doorbraakmethode kunnen verbeteren. De centrale onderzoeksvraag luidt: "Welke institutionele, organisatorische en individuele factoren beïnvloeden de keuzes van (wijkteam)professionals om maatwerk te leveren bij multiprobleemgezinnen?"

Voor dit kwalitatieve onderzoek zijn 16 professionals geïnterviewd die werkzaam zijn in wijkteams, in Doorbraakteams of bij het IPW. In de literatuur worden publieke professionals gekenmerkt door hun expliciete kennis, service-ideaal en autonomie (Wilensky, 1964). Het kader bespreekt ook de verandering van individueel naar organiserend professionalisme, waarbij samenwerking en multidisciplinariteit centraal staan (Noordegraaf, 2015b). Institutionele factoren zoals regelgeving, financieringsstromen en heersende maatschappelijke normen die invloed kunnen hebben op het leveren van maatwerk worden uiteengezet. Ook organisatorische factoren zoals organisatiecultuur, management en verantwoording. Als laatste spelen individuele factoren zoals motivatie en doorzettingsvermogen een rol in de literatuur op het leveren van maatwerk (Bandura, 1997; Noordegraaf et al., 2015; Bernards et al., 2023).

De bevindingen van dit onderzoek benadrukken dat professionals beperkte autonomie ervaren omdat ze rekening moeten houden met beleidskaders. Institutionele factoren zoals een negatieve visie op maatwerk, onduidelijke wetgeving en rigide financieringsstromen kunnen maatwerk belemmeren, terwijl politieke betrokkenheid en integrale verordeningen dit kunnen bevorderen. Organisatorische factoren spelen de grootste rol in de uitkomsten; het belang van een faciliterende manager, een maatwerkbudget, een cultuur van vertrouwen en samenwerking zijn cruciaal voor het leveren van maatwerk, terwijl individuele factoren zoals ervaring, proactieve houding en netwerkvaardigheden ook een significante rol spelen.

De resultaten en behoeften van professionals sluiten goed aan bij de Doorbraakmethode van het IPW. Deze methode helpt bij het legitimeren en verantwoorden van maatwerk, biedt een maatwerkbudget en kennis over wetgeving aan, en kan de expertise, het zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen van professionals vergroten. Er zijn echter verbeterpunten. Het onderzoek benadrukt de noodzaak van faciliterend leiderschap, een veilige werkomgeving en betere samenwerking tussen professionals om de Doorbraakmethode effectief te implementeren. Aanbevelingen voor de praktijk zijn om managers meer te betrekken bij het gebruik van de Doorbraakmethode, om een lerend netwerk op te zetten voor professionals om de samenwerking te bevorderen, en om de Doorbraakmethode te integreren in de opleidingen van professionals.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleem- en vraagstelling.....	9
1.2.1 Theoretische deelvragen.....	10
1.2.2 Empirische deelvragen.....	10
1.3 Relevantie.....	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	11
1.4 Leeswijzer.....	11
2. Context.....	12
2.1 Het sociale domein in Nederland.....	12
2.2 Instituut Publieke Waarden en de Doorbraakmethode.....	13
3. Theoretisch kader.....	15
3.1 Professionaliteit.....	15
3.1.1 Kenmerken van professionals.....	15
3.1.2 Transitie professionalisme.....	16
3.1.3 Professionals in het sociale domein.....	16
3.2 Maatwerk in het sociale domein.....	17
3.3 Factoren die het leveren van maatwerk beïnvloeden.....	18
3.3.1 institutionele factoren.....	18
3.3.2 Organisatorische factoren.....	21
3.3.3 individuele factoren.....	23
3.4 Conclusie.....	25
4. Methode.....	26
4.1 Onderzoeksmethode.....	26
4.2 Participanten.....	26
4.3 Operationalisatie.....	27
4.4 Dataverzameling en analyse.....	27
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	28
4.5 Ethische verantwoording.....	29
5. Resultaten.....	31
5.1 Professionaliteit.....	31
5.2 Institutionele factoren.....	32

5.2.1 Belemmerende factoren.....	32
5.2.2 Bevorderende factoren.....	34
5.3 Organisatorische factoren	36
5.3.1 Belemmerende factoren.....	36
5.3.2 Bevorderende factoren.....	38
5.4 Individuele factoren.....	41
5.4.1 Belemmerende eigenschappen.....	41
5.4.2 Bevorderende eigenschappen	42
5.5 Overige behoeften van professionals	44
6. Conclusie	46
6.1 Beantwoording deelvragen	46
6.2 Beantwoording hoofdvraag.....	47
7. Discussie	49
7.1 Reflectie op literatuur.....	49
7.1.1. Professionalisme.....	49
7.1.2 Institutionele factoren	50
7.1.3 Organisatorische factoren	51
7.1.4 Individuele factoren.....	53
7.1.5 Vergelijking resultaten en Doorbraakmethode	54
7.2 Sterke punten en limitaties	55
7.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktijk	56
Literatuur	57
Bijlage A – Operationalisatie & Topiclijst	65
Bijlage B – Informatiebrief.....	68
Bijlage C – Informed consent.....	69
Bijlage D – Codeboom	70

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Uit recent onderzoek is gebleken dat veel huishoudens in Nederland kampen met een stapeling van problemen. Deze problemen variëren van dakloosheid, uithuisplaatsing van kinderen, jeugdhulp, armoede en schulden tot psychische problemen, waardoor deze gezinnen vaak in een kwetsbare positie terechtkomen (van Baars, 2023; SER, 2021). Deze uiteenlopende reeks van problematieken vormt een aanzienlijk maatschappelijk probleem en legt een grote druk op het sociale domein in Nederland.

In 2015 heeft het sociale domein een verandering doorgemaakt waarin de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) en de Participatiewet werden gedecentraliseerd naar de gemeenten. Het doel was om regeldruk voor burgers te verminderen, zodat mensen met complexe problemen bij één loket geholpen konden worden. Hierdoor kon de zorg dichterbij de burger gebracht worden en zou er meer ruimte moeten komen om maatwerk mogelijk te maken (Minds, 2023; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2024). Dit vereist een integrale benadering waarbij er één plan gemaakt moet worden, voor één gezin, met één regisseur (De Klerk, 2023; Minds, 2023; Kromhout et al., 2020; Movisie; 2020a). Veel gemeenten zijn gaan werken met wijk- of buurtteams, een team met verschillende disciplines die op deze manier integraal samen kunnen werken. De samenstelling en werkwijze van deze wijkteams kunnen echter per gemeente verschillen, omdat gemeenten het sociale domein naar eigen inzicht mogen vormgeven. De meest voorkomende vorm is die van een breed, integraal team waar zoveel mogelijk hulpvragen binnen het wijk- of buurtteam worden opgepakt (Movisie, 2020a).

Ondanks deze inspanningen werkt de inrichting van het sociale domein voor veel huishoudens met multiproblematiek onbedoeld belemmerd, in plaats van helpend (Kruiter et al., 2020; 2023). De Nederlandse verzorgingsstaat biedt veel voorzieningen, maar soms is een uitzondering op een regel noodzakelijk voor een multiprobleemgezin om verder te komen. Bijvoorbeeld, ouders kunnen ondersteuning ontvangen vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) terwijl hun kinderen vallen onder de Jeugdwet. Dit kan tegenstrijdigheden veroorzaken in de benaderingen en prioriteiten van beide wetten. Daarnaast kan het gebeuren dat ouders een verlaging van hun uitkering ervaren wanneer hun kind 21 jaar wordt, terwijl dit kind nog intensieve zorg nodig heeft en niet zelfstandig kan wonen. Hoewel er veel voorzieningen beschikbaar zijn, vallen gezinnen met complexe problematiek vaak tussen wal en schip (Kruiter & Kellerman, 2019). Naast dat de complexiteit van het systeem en bureaucratische belemmeringen effectieve zorgverlening in de weg staan (Bos, 2020; Canoy et al., 2021), zijn er ook meer onderzoeken die benadrukken dat het niet

persé aan het systeem ligt, maar dat er geïnvesteerd moet worden in de professional om verder te denken dan de regels en het systeem (De Klerk et al, 2023; Kruiter & Kellerman, 2019).

Diverse rapporten benadrukken dan ook de noodzaak voor een versterking van de professionele autonomie van professionals in wijkteams voor betere zorg op maat bij gezinnen met meervoudige problematiek (SER, 2021; Amagir & Kremer, 2024; van der Voet & Stein, 2019). Er is behoefte aan eigenwijze professionals die de ruimte durven te nemen om maatwerk te leveren voor hun cliënt (Haarsma, 2020). Het bieden van integrale, domein-overstijgende zorg en maatwerk vraagt wel om een nieuwe werkwijze van professionals en de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Dit vereist dat zij over eigenschappen beschikken zoals creativiteit, flexibiliteit en het vermogen om buiten hun eigen zorgparadigma te denken (Putters, 2022; Berg et al., 2022). Dit sluit aan bij de visie van Noordegraaf (2015b) waarin de rol van publieke professionals evolueert naar meer verbindende en organiserende functies.

Het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) ontwikkelde in 2020 de Doorbraakmethode, die een hoopgevende strategie biedt om met deze uitdagingen om te gaan. Deze methode, gericht op het ondersteunen van multiprobleemgezinnen, biedt professionals instrumenten om maatwerk en uitzonderingen makkelijker, beter en kostenefficiënter te maken. Door gezamenlijk met het gezin doelen te stellen en actief de regie te herstellen, wordt het mogelijk om bureaucratische belemmeringen te overwinnen zonder de regels te overtreden. Dit resulteert in een duidelijker en gecoördineerder zorgaanbod, wat niet alleen leidt tot betere uitkomsten voor gezinnen maar ook aanzienlijke besparingen oplevert (IPW, 2024). Verschillende gemeenten hebben positieve ervaringen met de Doorbraakmethode. In Rotterdam bleek uit onderzoek dat professionals voorheen vooral moeite hadden met de juridische onderbouwing van maatwerk en de Doorbraakmethode heeft daar aan bijgedragen (Berg et al., 2022). In Den Haag is zelfs een speciaal Doorbraak-lab opgericht met vijftien Doorbraakcoaches, zij ondersteunen dagelijks professionals om vooruit te komen in de gemeentelijke organisatie (Samen Voor de Klant, 2022).

Veel gemeenten waar ze met de Doorbraakmethode werken hebben er positieve ervaringen mee (RTVOost, 2024; Bos; 2020; Gemeente Zwolle, z.d.). Toch blijven er verschillen heersen onder professionals. Zo blijkt uit het boek van Kruiter (A) et al. (2016, p.170) dat er verschillen zijn in hoe effectief professionals zijn in het bieden van maatwerk; sommige professionals excelleren hierin, terwijl anderen moeite hebben. Het is het IPW echter onduidelijk wat precieze factoren zijn die maatwerk leveren bij professionals beïnvloeden (H. Kruiter, persoonlijke communicatie, 20 maart 2024).

1.2 Probleem- en vraagstelling

Het vermogen om maatwerk te leveren voor multiprobleemgezinnen blijft dus een uitdaging (Joosse-Bil, 2019; Kruijter et al., 2023). Professionals in een wijkteam die maatwerk willen aanbieden, krijgen systematisch te horen dat hun verzoek voor maatwerk wordt afgewezen (Kruijter et al., 2023; Zoon et al., 2020). Factoren gerelateerd aan de individuele professional en de kenmerken van hun organisatie spelen een belangrijke rol in hun vermogen en bereidheid om maatwerk te bieden. Uit onderzoek blijkt dat één op de vijf professionals niet voldoende bekend is met de mogelijkheden voor maatwerk. Daarnaast is gebleken dat professionals verschillend reageren in uitdagende situaties, variërend van minimale actie tot het negeren of omzeilen van de wet (Oomkens et al., 2023). Bovendien worden de uitdagingen in de toepassing van maatwerk mede bepaald door institutionele factoren, zoals bestaande wet- en regelgeving, beleidskaders en de structuur van financiering (Kromhout et al., 2020).

Wijkteamprofessionals vervullen een cruciale rol bij het signaleren van problemen en het coördineren van de benodigde hulpverlening, waarbij zij geacht worden over de grenzen van hun eigen expertisegebied heen te kijken en een regiefunctie op zich te nemen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2021; Movisie, 2020b). Echter, deze functie vereist veel van wijkteamprofessionals. Zo dienen zij over de nodige kennis en vaardigheden te beschikken om effectief regie te voeren voor een gezin en alle mogelijkheden voor maatwerk binnen de wetgeving te kennen. Dit vereist dat professionals vooruitstrevend kunnen nadenken, een organiserend vermogen hebben, creatief zijn, flexibel zijn en lef hebben (VNG, 2020; Zoon et al., 2020; Haarsma, 2020). Ze staan dagelijks voor complexe uitdagingen die vragen om een specifieke toepassing van hun kennis en een vermogen om maatwerk te leveren, wat vaak moeilijk binnen vaste regels past. Voor effectieve uitvoering is individuele autonomie voor professionals noodzakelijk (Thomas & Davies, 2005; Noordegraaf 2011). Echter, professionals ervaren te weinig ruimte en kennis om hun autonomie in te zetten voor maatwerk en verder te kijken dan de standaardprocedures (Bannink & Bosselaar, 2021). Dit kan een negatief effect hebben op het gezin en kan de maatschappij geld kosten. Op dit moment is het onvoldoende inzichtelijk wat precies deze professionals stimuleert of belemmert om maatwerk te kunnen leveren aan multiprobleemgezinnen.

De onderzoeksdoelstelling is daarom om inzicht te krijgen in de belemmerende en stimulerende factoren die invloed hebben op wijkteamprofessionals om maatwerk te leveren, met als doel om een aanvulling te bieden voor de Doorbraakmethode. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke institutionele, organisatorische en individuele factoren beïnvloeden de keuzes van (wijkteam)professionals om maatwerk te leveren bij multiprobleemgezinnen?

1.2.1 Theoretische deelvragen

De theoretische deelvragen in dit onderzoek zijn:

1. Welke kenmerken hebben professionals in het sociale domein?
2. Hoe beschrijft de literatuur het concept 'maatwerk'?
3. Welke institutionele factoren beïnvloeden de keuze van professionals om maatwerk te leveren?
4. Welke organisatorische factoren hebben invloed op het vermogen van professionals om maatwerk te leveren?
5. Welke individuele factoren hebben invloed op het vermogen van professionals om maatwerk te leveren?

1.2.2 Empirische deelvragen

De empirische deelvragen van dit onderzoek zijn:

1. Hoe ervaren wijkteamprofessionals hun functie en hun positie in het leveren van maatwerk?
2. Welke institutionele factoren ervaren wijkteamprofessionals als belemmerend of bevorderend voor het leveren van maatwerk?
3. Welke organisatorische factoren ervaren wijkteamprofessionals als belemmerend of bevorderend voor het leveren van maatwerk?
4. Welke individuele factoren ervaren wijkteamprofessionals als belemmerend of bevorderend voor het leveren van maatwerk?
5. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor organisaties in het sociale domein om professionals te stimuleren en te ondersteunen om maatwerk te leveren?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op twee manieren bij aan de wetenschappelijke literatuur. Allereerst verrijkt het de bestaande literatuur over frontline professionals, zoals die in wijkteams, waarbij specifiek gekeken wordt naar hun rol bij het nemen van discretionaire beslissingen en de noodzaak van autonomie, zoals onderzocht door Lipsky (1980). Het onderzoek werpt ook licht op de veranderende rol van professionals in het sociale domein, zoals eerder besproken door Noordegraaf (2015a; 2015b). De hoge verwachtingen van professionals die in het sociale domein vooruitstrevend denken en creativiteit en moed tonen om maatwerk te leveren, vereisen nog meer onderzoek naar

hoe deze capaciteiten tot uitdrukking kunnen komen en welke factoren hierop van invloed zijn (Putters, 2022; Berg et al., 2022).

Daarnaast belicht dit onderzoek de rol van organiserende en verbindende professionals binnen publieke organisaties, waarbij er een nadruk ligt op de ervaringen van professionals zelf en wat zij nodig hebben om meer maatwerk te bieden in een organisatie waarin dit nog niet altijd gangbaar is.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan het maatschappelijke debat over de transitie en de houdbaarheid van het sociale domein. Burgers kampen regelmatig nog met lange wachtlijsten en complexe bureaucratie wanneer zij zoeken naar passende hulp. Daarnaast ervaren professionals binnen het sociale domein aanzienlijke regeldruk en een gebrek aan autonomie, wat het leveren van maatwerk bemoeilijkt (van der Voet & Stein, 2019). Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de uitdagingen en behoeften van deze professionals, met het doel om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

Daarbij is dit onderzoek van belang voor de professionele ontwikkeling binnen het sociale domein. Het draagt bij aan de verdere ontwikkeling de Doorbraakmethode, die ook beoogt de publieke dienstverlening te verbeteren. Dit onderzoek biedt inzichten in welke factoren professionals stimuleren of belemmeren in het leveren van maatwerk, hiermee zou dit onderzoek een aanvulling kunnen bieden op de bestaande Doorbraakmethode.

1.4 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat in totaal uit zeven hoofdstukken. Hierna volgt eerst een contexthoofdstuk om verdere uitleg te geven over dit onderzoek. Het doel hiervan is om onduidelijkheid over het sociale domein en de Doorbraakmethode te voorkomen, en het onderzoek in context te plaatsen. Hoofdstuk 3 presenteert een theoretisch kader met de belangrijkste concepten uit de literatuur. Belangrijke concepten zoals professionaliteit, maatwerk en alle factoren die daar invloed op kunnen hebben worden hier beschreven. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethode, evenals de kwaliteitscriteria en dataverzameling besproken. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten beschreven, die in hoofdstuk 6 worden samengevat in een conclusie. Het laatste hoofdstuk biedt een interpretatie van de resultaten door middel van een reflectie op de literatuur. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de beperkingen van dit onderzoek besproken en aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en de praktijk.

2. Context

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek uiteengezet van zowel het sociale domein in Nederland als het Instituut Publieke Waarden en hun Doorbraakmethode.

2.1 Het sociale domein in Nederland

Het sociale domein in Nederland omvat een breed spectrum aan diensten en voorzieningen die gericht zijn op het bevorderen van de participatie, zelfredzaamheid en het bieden van ondersteuning aan burgers op verschillende levensgebieden (Minds, 2023). Het sociale domein gaat van jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning tot werk en inkomen. De inrichting en verantwoordelijkheden van dit domein zijn dynamisch en maken voortdurend ontwikkelingen mee in het beleid, de maatschappelijke behoeften en politieke prioriteiten. Met de invoering van de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) en de Participatiewet in 2015, is een groot deel van de verantwoordelijkheid overgedragen van het rijk naar de gemeenten. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inrichting van het sociale domein en het bieden van zorg en ondersteuning naar de burgers. Het doel van deze decentralisatie was om de beoogde zorg en ondersteuning dichterbij de burger te brengen, om deze efficiënter, effectiever en meer op maat te maken. Er wordt gewerkt aan de realisatie van één gezin, één plan en één regisseur, met het doel versnippering tegen te gaan en op een goede manier de ondersteuning rondom een gezin te organiseren.

Ondanks de invoering en de voordelen van de decentralisatie en de integrale benadering, staan gemeenten voor grote financiële uitdagingen. De overdracht van verantwoordelijkheden ging ook gepaard met veel bezuinigingen. Dit leidt tot vandaag de dag nog tot spanningen rond de financiering van het sociale domein. Daarnaast is de waarborging van de kwaliteit en toegankelijkheid binnen het sociaal domein een aanhoudende uitdaging voor beleidsmakers, uitvoerders en burgers (Kromhout et al., 2020).

Voor een effectief functionerend sociaal domein is samenwerking tussen verschillende partijen essentieel. De complexiteit van vraagstukken en de diversiteit van behoeften onder burgers vereisen een multidisciplinaire aanpak, waarbij de kennis en expertise van verschillende velden wordt samengebracht (Hojtink et al., 2017). De meest voorkomende vorm is een integraal en breed wijkteam voor zoveel mogelijk hulpvragen, dus ook voor specialistische hulp. Er zijn verschillende vormen en de rol van de gemeente bij een wijkteam (Movisie, 2020a):

- Gemeente treedt alleen op als opdrachtgever.
- Gemeente stuurt en treedt op als werkgever van de professionals van het wijkteam.

- Gemeente is uitvoerder. Dan zijn medewerkers van bijvoorbeeld het WMO-loket of sociale dienst onderdeel van het wijkteam.

2.2 Instituut Publieke Waarden en de Doorbraakmethode

Het Instituut Publieke Waarden (IPW) streeft ernaar om via onderzoek en innovatie bij te dragen aan het verbeteren van de publieke zaak en het duurzaam oplossen van maatschappelijke problemen, met een focus op waardegedreven oplossingen. Dit realiseren zij onder andere door actieonderzoek en het ontwerpen van nieuwe oplossingen en instrumenten om uitdagingen aan te pakken (IPW | Doorbraakmethode, z.d.).

Een van deze instrumenten die het IPW heeft ontwikkeld, is de Doorbraakmethode. De methodiek vertegenwoordigt een vernieuwende aanpak binnen het sociaal domein voor professionals en gemeenten, specifiek gericht op het leveren van maatwerk bij multiprobleemgezinnen die zijn vastgelopen in het overheidssysteem. De Doorbraakmethode moedigt professionals aan om vanuit het perspectief van het gezin te denken en op basis daarvan maatwerk te leveren dat tot echte verbetering voor het gezin leidt. Volgens het IPW ligt de sleutel tot succes niet altijd in het wijzigen van de wetgeving, maar in het effectiever navigeren binnen huidige organisatiestructuren en het optimaal toepassen van de ruimte die wet- en regelgeving biedt. Daarbij is de methode ook gericht om op een snelle en kosteneffectieve manier oplossingen te bieden. Het motto van de Doorbraakmethode is: "Haal uit de bureaucratie wat erin zit" (Kruiter et al., 2020).

De Doorbraakmethode omvat diverse hulpmiddelen, zoals een digitale tool, een speciaal ontwikkelde opleiding (de Doorbraakschool), een uitgebreide handleiding (Het Grote Doorbraakboek) en een app. Deze tools ondersteunen professionals bij het maken van een snelle maatschappelijke kosten-batenanalyse voor elke maatwerkoplossing. Dit stimuleert niet alleen professionals, maar ook managers en beleidsmakers, om te reflecteren op de financiële consequenties van niet ingrijpen. De app is ook speciaal voorgeprogrammeerd met wetgeving die relevant is voor het sociaal domein, waarmee professionals snel een legaal ondersteuningsplan op kunnen stellen. Voor professionals biedt deze benadering tal van voordelen, zoals meer autonomie, versnelde behandelprocessen, concrete hulpmiddelen, de mogelijkheid om wetgeving als instrument te gebruiken en een kostenafweging te maken (Kruiter et al., 2020).

Het overkoepelende doel van de Doorbraakmethode is om stapsgewijze verandering te initiëren. Dit begint bij de uitvoerende laag van het maatwerk leveren, gevolgd door het streven naar verandering op beleidsniveau, tot uiteindelijk een systematische verandering waarin maatwerk de nieuwe standaard wordt. Dit proces is gericht op het verzamelen van waardevolle data om op lange termijn te kunnen bouwen aan een gezonde verzorgingsstaat (IPW | Doorbraakmethode, z.d.).

De Doorbraakmethode is in meerdere gemeenten toegepast. Sommige gemeenten hebben intern een eigen 'Doorbraakteam' opgezet, waarin professionals vanuit verschillende plekken in het sociale domein als experts in de Doorbraakmethode samenwerken om de moeilijkste casussen op te pakken. Daarnaast zijn er steeds meer professionals uit wijkteams of andere organisaties in het sociale domein die zich vrijwillig of in opdracht van hun organisatie aansluiten bij een training van het IPW om kennis te maken met de Doorbraakmethode en deze mogelijk toe te passen. Belangrijk voor de context, is dat niet iedere professional deze Doorbraakmethode kent, of weet hoe hij/zij deze moet toepassen. Dit betekent niet dat deze professionals niet te maken krijgen met maatwerk. Professionals interpreteren maatwerk verschillend en er zijn meerdere factoren die maatwerk leveren kan beïnvloeden.

3. Theoretisch kader

3.1 Professionaliteit

In deze paragraaf wordt uiteengezet wat de bestaande literatuur zegt over wat professionaliteit is, welke soort professionals en visies op professionalisme er heersen en welke rol autonomie daarin speelt.

3.1.1 Kenmerken van professionals

De traditionele visie op professionals, met een focus op autonomie en zelfregulatie, sluit niet meer aan bij de hedendaagse realiteit (Evetts, 2009; Noordegraaf, 2015a; Trappenburg & van Beek, 2017). Publieke professionals vertonen verschillende kenmerkende eigenschappen. Allereerst beschikken zij over een technische basis, dit bestaat uit gespecialiseerde kennis die de professional heeft opgedaan en de vaardigheden die een professional heeft ontwikkeld tijdens training en opleiding (Wilensky, 1964). Ten tweede kenmerken publieke professionals zich door hun service-ideaal, dat bestaat uit normatieve richtlijnen om de cliënt te helpen. Een professional zet zijn of haar expertise in om cliënten te behandelen volgens bepaalde standaarden en beleidsregels (Wilensky, 1964). Ten derde worden ze gekenmerkt door een mate van autonomie, die hen de vrijheid geeft om hun eigen professie vorm te geven (Wilensky, 1964; Freidson, 2001; Noordegraaf 2015a, p.132). Een kernaspect van professionele autonomie, is het recht van professionals om beslissingen te maken op basis van hun professionele kennis en waarden, zonder directe supervisie van mensen buiten hun professie (Weiss-Gal & Welbourne, 2008). Trappenburg en van Beek (2017) onderscheiden verschillende vormen van autonomie. Zij onderscheiden de autonomie om eisen te stellen waaraan professionals moeten voldoen, de mate van beslissingsbevoegdheid en de controle vanuit de professie zelf (Trappenburg & van Beek, 2017).

Professionals kunnen in verschillende mate beschikken over de bovenstaande eigenschappen. Noordegraaf (2015a) beschrijft verschillende soorten professionals die variëren in opleiding, regulatie en autonomie. Aan de ene kant van het spectrum staan de klassieke professionals zoals dokters en rechters, die zich onderscheiden door hun uitgebreide kennis en sterke professionele autonomie (Noordegraaf, 2015a). Daarnaast zijn er professionals zoals politieagenten en leraren die directe interacties hebben met burgers en die ook bezitten over een bepaalde autonomie om beslissingen te maken, ook wel *street-level* bureaucraten genoemd (Lipsky, 1980). Professionals die werkzaam zijn binnen de verzorgingsstaat, zoals wijkteamprofessionals, kunnen worden gezien als *welfare-state* professionals. Dit zijn professionals die symbool staan voor de kernwaarden van de verzorgingsstaat. Ook zijn zij de uitvoerende macht van de verzorgingsstaat, doordat zij bevoegdheden hebben om voorzieningen toe te wijzen en beleid uit te voeren (Noordegraaf, 2015a, p.125). Deze groep

professionals heeft een minder machtige positie om hun eigen capaciteiten volledig te benutten binnen een organisatie in vergelijking met klassieke professionals, die meer autonomie hebben. De *welfare-state* professional heeft in bepaalde mate vrijheid, omdat de professional toch afhankelijk is van de bureaucratische regels en beleidskaders (Hugman, 1996; Weiss-Gal & Welbourne, 2008).

3.1.2 Transitie professionalisme

Gedurende de tijd zijn er verschillende vormen van professionalisme ontstaan. Zo beschrijft Noordegraaf (2015b) dat professionalisme is verschoven van een sterke focus op individueel professionalisme naar benaderingen die rekening houden met bredere maatschappelijke en organisatorische structuren. Het ene uiterste is pure professionalisme, waarbij een professional alleen werkt aan casussen waar hij of zij veel kennis van heeft. Het andere uiterste gaat over de organiserende professional, die ook aandacht heeft voor management, verbinding en multidisciplinariteit. In deze vorm van professionalisme organiseert de professional een samenwerking met andere professionals (Noordegraaf, 2015b).

Vandaag de dag worden er andere eisen aan professionals in het sociale domein gesteld. Bij het domein-overstijgend werken is een vorm van organiserend professionalisme nodig (Noordegraaf, 2015b). De transitie van individueel professionalisme naar organiserend professionalisme, benadrukt het belang om ook te kijken naar de invloed van brede organisatorische- en institutionele structuren. Deze structuren bepalen niet alleen de context waarin professionals moeten werken, maar vormen ook de kaders waarbinnen zij moeten handelen en samenwerken. Later in dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de organisatorische en institutionele factoren die invloed hebben op het leveren van maatwerk. Eerst zal er echter gekeken worden naar de kenmerken van autonomie zoals deze van toepassing zijn voor wijkteamprofessionals.

3.1.3 Professionals in het sociale domein

Een onderdeel van de autonomie van professionals in het sociale domein is dat zij zich houden aan beroepscode, zoals die voor sociaal werkers en jeugd- en gezinsprofessionals (Steenmeijer, 2017). Dit betekent dat jeugd- en gezinsprofessionals een zekere mate van invloed hebben op de opleidingseisen en voortdurende professionele ontwikkeling. Zo kunnen ze inspraak hebben in de ontwikkeling van deze beroepscode en de richtlijnen voor de kwaliteit van zorg (Steenmeijer, 2017). De mate van beslissingsbevoegdheid wordt door Trappenburg en van Beek (2017) specifiek onderzocht bij professionals uit het sociale domein. Voor professionals in buurt- of wijkteams is er ruimte voor hun professionele oordeel, hun ervaring en de unieke omstandigheden van cliënten. Op

basis hiervan kunnen professionals de juiste interventie kiezen. Deze vorm van autonomie stelt hen technisch in staat om maatwerk te leveren en te voldoen aan de behoefte van het gezin. Daarnaast is er ook een mate waarin de beroepsgroep zelf toezicht houdt op en verantwoording aflegt over de professionele praktijken. Professionals zoals jeugdzorgwerkers, pedagogen, psychologen en maatschappelijk werkers die direct met kinderen, jongeren en hun ouders of verzorgers werken, moeten geregistreerd zijn bij de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Deze registratie vereist dat professionals een erkende opleiding hebben afgerond en zich voortdurend bijscholen om hun kennis en vaardigheden up-to-date te houden. Daarnaast moeten zij zich houden aan de beroepscode voor hun vakgebied en kunnen ze onderworpen worden aan tuchtrechtelijke maatregelen in geval van klachten (Berg et al., 2022; SKJeugd, z.d.).

3.2 Maatwerk in het sociale domein

In deze paragraaf wordt vanuit bestaande literatuur uiteengezet wat maatwerk in het sociale domein precies is en welke verschillende interpretaties er zijn van maatwerk.

In dit onderzoek wordt de term 'maatwerk' onderzocht, dat binnen het sociale domein op verschillende wijzen wordt geïnterpreteerd en toegepast. Maatwerk verwijst naar het proces waarbij diensten en interventies worden afgestemd op unieke behoeften en specifieke situaties van cliënten, in tegenstelling tot een standaardaanpak (Kromhout et al., 2020; Robbe, 2019). In sommige gevallen wordt maatwerk gezien als 'regels buigen'. Deze term verwijst naar de bereidheid om van vastgestelde regels en procedures af te wijken, een verschijnsel dat vaak voorkomt in de publieke sector (DeHart-Devis, 2007, p.893). Sekerka en Zolin (2007) beschrijven het als bewuste keuzes om regels of specificaties niet volledig na te leven, meestal met het doel de effectiviteit van het werk te verbeteren. Maynard-Moody en Musheno (2022) merken op dat bureaucraten soms kiezen voor het buigen van regels om specifieke cliënten te helpen. Morrison (2006) introduceerde 'prosociaal regelovertrekend gedrag', waarbij individuen bewust beleidslijnen overtreden om het welzijn van de organisatie of haar stakeholders te bevorderen, met als primaire motivatie het verbeteren van uitkomsten voor anderen (Bernards et al., 2023; Borry & Henderson, 2020; Morrison, 2006).

Het is belangrijk op te merken dat bij het leveren van maatwerk aan gezinnen met meervoudige problematiek professionals niet noodzakelijkerwijs regels hoeven te breken. Ze kunnen afwijken van standaardprocedures door met een andere blik naar hun werk te kijken, met als doel het welzijn van de cliënten te verbeteren (Kruiter et al., 2020).

In het sociale domein gaat maatwerk ook vaak over het doen van wat 'goed' is, wat betekent dat professionals niet alleen handelen op basis van hun expliciete kennis, maar ook hun vermogen om ethische overwegingen te integreren in hun beslissingen door moreel te doen wat 'goed' is (Kruiter & Albers, 2020; Sarti et al., 2023). Deze benadering moedigt professionals aan om verder te kijken dan vaste protocollen, vooral in complexe situaties zoals bij multiprobleemgezinnen. Professionals zoeken een slimme balans tussen regels en de ruimte om gezinnen te helpen met passende hulp. Beleidsrapporten benadrukken ook de noodzaak om de 'menselijke maat' meer centraal te stellen in het sociale domein, wat inhoudt dat er meer aandacht moet zijn voor unieke situaties van individuen en dat dienstverleners meer vrijheid en discretionaire bevoegdheid krijgen om beslissingen te nemen die aansluiten bij de behoeften van burgers (Putters, 2022).

Autonomie van professionals is cruciaal voor maatwerk. Dit stelt hen in staat om zelfstandig beslissingen te nemen die zijn afgestemd op de omstandigheden van hun cliënten. Dit kan betekenen dat ze afwijken van standaardprocedures of de regels buigen om meer passende hulp te bieden, wat ook inhoudt dat ze ethische overwegingen integreren in hun besluitvorming. Deze brede interpretatie van maatwerk, benadrukt het belang van het begrijpen van de onderliggende factoren die professionals beïnvloeden in hun keuze om maatwerk te bieden.

3.3 Factoren die het leveren van maatwerk beïnvloeden

3.3.1 institutionele factoren

In deze paragraaf wordt gekeken hoe institutionele factoren zoals regelgeving, beleid, financiering en maatschappelijke normen van invloed zijn op professionele autonomie en het bieden van maatwerk door professionals binnen het sociale domein.

Maatwerk en het gelijkheidsbeginsel

Binnen publieke en dienstverlenende organisaties worden professionals ook wel gezien als de toegangsmedewerkers die bepalen of cliënten toegang krijgen tot voorzieningen van de verzorgingsstaat (Noordegraaf, 2015a). De basis van deze besluitvorming wordt gevormd door regels en procedures, zoals door Weber (1946) beschreven, die een fundamenteel onderdeel zijn van de bureaucratie en bedoeld zijn om persoonlijke oordelen en willekeur te vermijden. Daarbij stelt het gelijkheidsbeginsel dat de overheidsvoorzieningen eerlijk en gelijk verdeeld moeten worden aan burgers. Ook Jørgensen en Bozeman (2007) benadrukken dat rechtvaardigheid en eerlijkheid fundamentele waarden zijn in de relatie tussen ambtenaren en burgers.

Deze waarden kunnen spanningen binnen de bureaucratie veroorzaken, vooral omdat ze kunnen conflicteren met de flexibiliteit die nodig is voor effectief maatwerk. Maatwerk vereist nou eenmaal een gedifferentieerde behandeling van gevallen. Zo benadrukt Meurs (2018) dat volgens de wet gelijke gevallen gelijk behandeld moeten worden. Maar, dat net zozeer, ongelijke gevallen op een gelijkmatige wijze ongelijk behandeld moeten worden. Dit vormt een deontologisch standpunt zoals Moore ook beschrijft (Moore, 2013, pp.217-218). Dit is hedendaags ook terug te zien bij uitvoeringsorganisaties zoals de Sociale Verzekeringsbank met 'Garage de bedoeling', waarin ze kijken naar de mogelijkheden van eerlijk maatwerk bieden (SVB, 2020). Maatwerk leidt dus niet tot willekeur (Kruiter et al., 2020; Meurs, 2018).

Deze dynamiek weerspiegelt de bredere maatschappelijke normen en waarden die in de loop van der tijd zijn ontwikkeld rond eerlijkheid en gelijkheid. De conflicten tussen de traditionele waarden van bureaucratie en de behoeften van maatwerk laten de uitdaging zien van het aanpassen van de samenleving aan een nieuwe benadering van publieke dienstverlening. Het zal ook tijd kosten voordat beleidskaders, regelgeving en financiering volledig zullen aansluiten bij de nieuwe benadering.

Financieringsstromen

De ondersteuning van multiprobleemgezinnen in Nederland is vastgelegd in diverse wetten, die elk eigen regels, financieringsstromen en uitvoeringsvormen kennen binnen het eigen 'schot' (Kroeze et al., 2023). Deze schotten leiden ertoe dat individuen met meerdere problemen vaak tussen wal en schip vallen (Kroeze et al., 2023). Traditioneel zijn professionals opgeleid om zich op één specifieke wet te richten, wat samenwerking voor overkoepelende doelen bemoeilijkt. Steeds meer initiatieven streven naar het 'ontschotten', het integreren, van financieringsstromen om domein-overstijgende zorg en ondersteuning te realiseren. Er zijn vele voordelen belicht van deze geïntegreerde financiering in het sociaal domein, die burgers effectiever en efficiënter zou helpen door financiering op basis van de werkelijke behoeften van de burger (Kroeze et al., 2023).

Onderzoek van Plaisier en collega's (2023) benadrukt dat de rigide scheiding in financieringsstromen niet aansluit bij de leefwereld van mensen en geven het advies dat niet alles vastgelegd moet worden in producties en output. Ook zou de segmentatie de duidelijkheid over eigenaarschap belemmeren, wat niet ten goede komt aan de ondersteuning van multiprobleemgezinnen met één aanspreekpunt (Zoon et al., 2020).

Paradigma publiek management

Maatwerk vereist in eerste instantie extra tijd en moeite. Dit zorgt ervoor dat maatwerk niet altijd als effectief, efficiënt en kostenbesparend gezien wordt. Deze principes sluiten aan bij de stroming

New Public Management (NPM), een beweging die sinds de late twintigste eeuw streeft naar het efficiënter maken van de publieke sector door het adopteren van managementpraktijken uit de private sector (Osborne, 2006). Deze benadering heeft geleid tot een transformatie in de publieke dienstverlening door de focus op meetbare resultaten, kostenbeheersing en concurrentie. Echter, dit heeft ook geleid tot verhoogde werkdruk onder publieke professionals, en een focus op outputs kan de kwaliteit van de zorg verminderen (Plaisier et al., 2023).

Afgelopen decennia verschuift het paradigma naar *New Public Governance* (NPG), als reactie op de beperkingen van NPM (Osborne, 2006). NPG promoot een meer collaboratieve, netwerkgebaseerde benadering van publiek management. Voor het sociale domein biedt NPG kansen voor multidisciplinaire samenwerking en het ontwikkelen van een holistische, op maat gemaakte zorgoplossingen, die beter aansluiten bij de complexiteit van multiprobleemgezinnen. Deze benadering stuit echter op uitdagingen rondom prestatie-indicatoren. Wijkteams die streven naar een meer geïntegreerde aanpak ondervinden dat bestaande systemen nog steeds sterk gericht zijn op prestatie-indicatoren, effectiviteit en efficiëntie (Canoy et al., 2021). Dit maakt het lastig om ruimte te bieden voor innovatie en maatwerk. Daarnaast leidt het wegnemen van financieringsgrenzen tot financiële onzekerheid en maakt politieke verantwoording een uitdaging (Kroeze et al., 2023).

Een tekort aan middelen zoals financiën en tijd kan een effectieve integrale samenwerking in de weg staan. Om werkelijk domein-overstijgend te kunnen werken met een uniform plan per gezin, is het essentieel dat er een culturele verschuiving plaatsvindt en de focus wordt aangepast (Nooteboom et al., 2021). Experts adviseren om bureaucratische belemmeringen te verminderen en het beleid flexibeler te maken. Hierdoor kunnen uitzonderingen op de regels gemaakt worden wanneer dit het welzijn van de burger ten goede komt (Oomkens et al., 2023; de Klerk et al., 2022; Canoy et al., 2021; Kromhout et al., 2020).

Institutionele factoren zoals de interactie tussen regelgeving, beleid en financiering blijken een rol te spelen in het mogelijk maken van effectief maatwerk binnen het sociale domein. Professionals staan voor de uitdaging om gelijkheid te waarborgen terwijl ze tegelijkertijd flexibiliteit moeten bieden voor persoonlijke aangepaste diensten. Vaak botsen bestaande institutionele structuren met deze doelstellingen. Deze spanningsvelden vragen om zorgvuldige heroverweging van institutionele structuren en beleidsvorming die beter aansluiten op de hedendaagse eisen van publieke dienstverlening. Daarnaast is het van belang dat er op organisatorisch niveau wordt gekeken naar de factoren die invloed hebben op professionals en het leveren van maatwerk.

3.3.2 Organisatorische factoren

In deze paragraaf wordt gekeken naar welke organisatorische factoren invloed kunnen hebben op een professional voor het leveren van maatwerk.

Organisatiecultuur

De cultuur binnen organisaties speelt een cruciale rol voor professionals om effectief maatwerk te leveren. Organisaties die teamwork en open communicatie bevorderen, blijken effectiever in het aanbieden van op maat gemaakte zorg (Vyt, 2008; Tonkens et al., 2013). Vyt (2008) benadrukt dat verschillende factoren bijdragen aan effectieve zorgplanning, waaronder een management dat openheid bevordert en een structuur die samenwerking tussen verschillende disciplines stimuleert. Ook zijn gedeelde waarden en doelen, samen met faciliterend leiderschap, essentieel voor succes.

Daarnaast tonen het onderzoek van Bernardts et al. (2023) en het werk van Moore (2013) aan dat het van belang is dat leiders een veilige omgeving creëren waarin professionals, mits goed onderbouwd, kunnen afwijken van de regels zonder dat zij hiervoor bestraft worden. Ook tonen ze aan hoe leiderschapssteun en psychologische veiligheid prosociaal regelbrekend gedrag kunnen stimuleren, wat gezien kan worden als een manier voor publieke organisaties om responsiever te zijn naar behoeften van burgers. Psychologische veiligheid zorgt ervoor dat medewerkers zich comfortabel voelen om zorgen en fouten te delen, zonder angst voor verlegenheid of mogelijke straf (Bernardts et al., 2023). Edmondson (2019) onderzoekt ook de rol van psychologische veiligheid op de werkvloer in het bevorderen van innovatie en ontwikkeling. In een veilige omgeving voelen mensen zich vrijer om zichzelf te zijn, risico's te nemen en open te zijn zonder vrees voor negatieve consequenties. Het is cruciaal dat werknemers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën te presenteren en creatieve oplossingen te zoeken voor complexe vraagstukken. Ze moeten ook vrij zijn om vragen te stellen, kennis te delen en van fouten te leren.

Het belang van een continu leerproces zowel op educatieve instellingen als op de werkplek is belangrijk om professionals goed voor te bereiden op hun verantwoordelijkheden. Werkgevers spelen een ondersteunende rol door een leeromgeving te creëren waarin professionals kunnen groeien en zich aanpassen aan veranderingen (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd, 2016). Een lerende organisatie kenmerkt zich door een gedeelde visie, leiderschap gebaseerd op ondersteuning in plaats van controle, een interne cultuur die fouten ziet als leermomenten en de nadruk legt op het ontwikkelen van lange termijn strategieën (Moore, 2013, p.390-391).

Verantwoording en coping

Het leveren van maatwerk vereist extra tijd die geïnvesteerd moet worden en de keuze voor een specifieke actie dient te worden verantwoord (Canoy et al., 2021). Deze verantwoordingsplicht kan

extra druk leggen op professionals, vooral omdat wijkteamprofessionals daarnaast ook moeten voldoen aan de registratie en tuchtrechtelijke normen van instanties zoals de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ), waardoor hun handelen onderhevig is aan professionele en ethische normen (Kwaliteitskader Jeugd, 2016). De angst voor mogelijke tuchtrechtelijke gevolgen kan leiden tot een risicomijdend gedrag, blijkt uit een evaluatierapport van de Jeugdzorg (Schackmann et al., 2020). Daarnaast kan er ook een druk vanuit de organisatie heersen om bepaalde targets of resultaten te bereiken. Dit kan werknemers ertoe aanzetten om hun discretionaire ruimte al dan niet te gebruiken. Wanneer de druk hoog is om specifieke uitkomsten te bereiken, kunnen werknemers geneigd zijn om strikter volgens de regels te handelen of juist de regels te buigen (Tummers & Bekkers, 2014).

Onderzoek toont aan dat professionals verschillend reageren op druk binnen het sociale domein, een proces dat bekend staat als coping (Tummers et al., 2015). Coping werd ook belicht in het onderzoeksrapport 'Knellende mechanismen' (Oomkens et al., 2023), waarin verschillende copingstrategieën worden beschreven die professionals hanteren onder hoge werkdruk en beperkte discretionaire ruimte, zoals het buigen van de regels voor cliënten of het rantsoeneren van diensten. Enerzijds hangt het van de organisatie af hoe zij hun professionals aansturen, anderzijds heersen er verschillen tussen professionals hoe zij hierop reageren. Noordegraaf et al. (2015) onderzochten een soortgelijk concept als coping, namelijk professioneel vermogen, in het onderwijs. Hierbij werd benadrukt dat professionals proactief moeten omgaan met complexe en veeleisende situaties. Dit vereist een actieve houding om uitdagingen aan te gaan, beslissingen te nemen en hun mening te uiten. Sarti et al. (2023) onderzochten hoe jeugdzorgprofessionals reageren in knellende situaties. Uit hun bevindingen blijkt dat jeugdzorgprofessionals hun morele kompas en persoonlijke waarden als leidraad nemen om te handelen in complexe omstandigheden.

Wanneer wijkteamprofessionals te maken hebben met complexe situaties en organisatorische druk, kunnen hun reacties variëren. Sommigen kunnen ervoor kiezen om strikt de regels te volgen, onzeker over hoe ze de extra tijd die in maatwerk is geïnvesteerd kunnen verantwoorden, en hoe ze kunnen voldoen aan professionele en ethische normen (Kruiter et al., 2023). Anderen kunnen proactief handelen, zich laten leiden door persoonlijke waarden, of besluiten om regels te buigen. Dit scala aan reacties illustreert de uitdagingen waar wijkteamprofessionals mee kampen bij het balanceren tussen regelgeving en de noodzaak voor flexibel maatwerk. Ook benadrukt deze paragraaf het belang van steun van het management en een veilige werkomgeving waar professionals risico's mogen nemen. Naast dat maatwerk aangemoedigd moet worden door de organisatie, vereist dit ook persoonlijke moed en creativiteit van de professional, zeker bij het uitvoeren van een op maat gemaakt zorgplan.

3.3.3 individuele factoren

In deze paragraaf wordt gekeken naar welke individuele factoren van een professional invloed hebben op het leveren van maatwerk, ondanks het systeem hier niet altijd voor ontworpen is.

Dynamische competenties.

Kruiter en Albers (2020) benadrukken welke eigenschappen noodzakelijk zijn om voor een professional om goed te handelen en maatwerk te leveren. Deze omvatten een scherp waarnemingsvermogen waarbij op details wordt gelet, het vermogen om goed te analyseren en hoofd- en bijzaken te onderscheiden, en creativiteit voor het bedenken van *out-of-the-box* oplossingen. Verschillende studies bevestigen het belang van deze competenties, waarbij met name vooruitstrevend denken, oplossingsgerichte creativiteit en organisatorische vaardigheden worden onderstreept (Plaisier et al., 2023; Berg et al., 2022; Edmondson, 2019; Noordegraaf 2015b; Schott et al., 2016).

Organiserend professionalisme, zoals eerder beschreven door Noordegraaf (2015b), vereist dat professionals niet alleen organisatievermogen hebben, maar ook in staat zijn verbindingen te leggen met professionals buiten hun eigen vakgebied. Dit impliceert competenties zoals effectief leiderschap, initiatief nemen, communicatieve vaardigheden, flexibiliteit om aan te passen aan veranderende omstandigheden, besluitvaardigheid, en het vermogen om te inspireren en motiveren (Rigij, 2017; Sousa & Rodrigues, 2012; Noordegraaf, 2015a; Neukrug, 2002). Alleen op deze manier kan ook interprofessionele samenwerking tot stand komen (Wei et al., 2022).

Voor een wijkteamprofessional die als regisseur optreedt voor een gezin dat maatwerk nodig heeft, is het essentieel om samenwerking met andere professionals te kunnen organiseren (KPMG, 2019). Dit vereist ook persoonlijke moed en creativiteit, zeker bij het uitvoeren van een op maat gemaakt zorgplan (Kruiter et al., 2023). Het blijft echter de vraag of professionals, naast hun expliciete kennis, ook beschikken over alle dynamische competenties die nodig zijn om deze regierol effectief te vervullen en maatwerk te bieden.

Zelfeffectiviteit

Bandura's theorie van sociaal leren (1997) benadrukt hoe zelfeffectiviteit, het geloof in eigen capaciteiten om taken succesvol uit te voeren, invloed heeft op het doorzettingsvermogen van een persoon. Dit doorzettingsvermogen is een van de expertises die essentieel is voor professionals bij het ondersteunen van multiprobleemgezinnen (Zoon et al., 2020). Bandura (1997) stelt dat mensen met een hoge mate van zelfeffectiviteit meer gemotiveerd zijn en blijven, zelfs wanneer ze geconfronteerd worden met uitdagende situaties, zoals bureaucratische obstakels die vaak voorkomen wanneer wijkteamprofessionals maatwerk proberen te leveren.

Zelfeffectiviteit beïnvloedt hoe individuen omgaan met uitdagingen en hun veerkracht. Het vergroten van zelfeffectiviteit kan leiden tot betere prestaties (Bandura, 1997). Door professionals te trainen in vaardigheden en door instrumenten te bieden die ondersteunen in het mogelijk maken van maatwerk, kan de zelfeffectiviteit groeien en zouden professionals mogelijk beter in staat zijn om maatwerk te leveren (Kruiter et al., 2020). Dit komt ook overeen met het idee dat ervaren professionals zich vaak comfortabeler voelen om discretionair te handelen, wanneer zij beter de gevolgen van hun beslissing kunnen inschatten. Nieuwe of minder ervaren professionals kunnen uit onzekerheid of gebrek aan kennis terughoudender zijn (Hupe & Buffat, 2014).

Motivatie

In het onderzoek van Noordegraaf et al. (2015) over copingstrategieën bleek dat motivatie een cruciale rol speelt bij het kiezen van een positieve copingstijl door professionals. Dit leidt tot het concept van Public Service Motivation (PSM), dat eveneens een belangrijke rol speelt bij professionals in de publieke sector (Perry & Wise, 1990). PSM beschrijft hoe individuen in de publieke sector intrinsiek gemotiveerd zijn door het verlangen om een bijdrage te leveren aan het algemeen welzijn van de maatschappij. Naast de motivatie om bij te dragen aan het algemeen welzijn, beïnvloedt PSM ook de betrokkenheid bij individuele cliënten. Publieke professionals zijn vaak meer betrokken bij hun werk en kiezen er soms voor om het belang van één individuele cliënt centraal te stellen. Dit hoeft echter op korte termijn niet altijd een vooruitgang te betekenen voor de gehele maatschappij, zoals beschreven door Moore (2013) en Bennington (2009) in hun werk over publieke waarden. Weißmüller en collega's (2022) onderzochten de relatie tussen PSM en prosociaal regelbrekend gedrag, waarbij blijkt dat professionals met een hoge PSM eerder geneigd zijn tot zulk gedrag. Daarnaast had persoonlijke positieve associatie met de cliënt hier ook een rol in. Dit suggereert ook mogelijk een duistere zijde van PSM. Bos (2022) benadrukt in zijn stuk dat het 'buiten de lijntjes kleuren' vaak al in professionals van het sociale domein zit. Daarbij speelt ook persoonlijke betrokkenheid of empathie een rol. Degenen die een sterke verbinding met hun cliënten voelen, kunnen meer geneigd zijn om regels te buigen om hen te helpen (Maynard-Moody & Musheno, 2022). Die betrokkenheid past wellicht ook in het service-ideaal van publieke professionals (Wilensky, 1964).

Bernards en collega's (2023) benadrukten hoe faciliterend leiderschap en psychologische veiligheid invloed hadden op prosociaal regelbrekend gedrag. De bevindingen van Weißmüller en collega's (2022) laten zien dat er dus ook individuele factoren zijn die hier invloed op hebben. Het heeft namelijk ook met iemands persoonlijke motivatie te maken, en met iemands doorzettingsvermogen en zelfvertrouwen (Noordegraaf et al., 2015; Bandura, 1997).

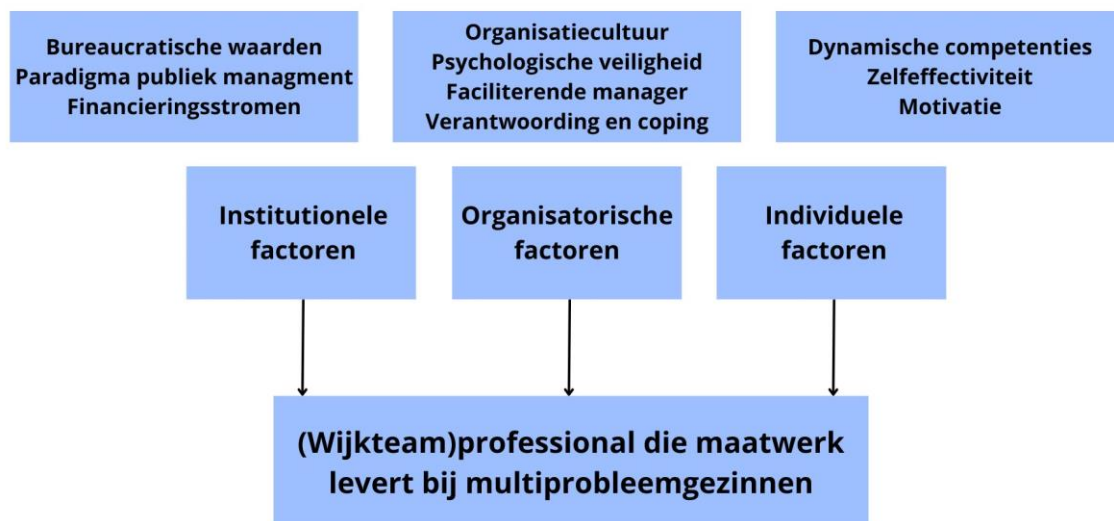
Samenvattend beïnvloeden dynamische persoonlijke eigenschappen zoals organisatorisch vermogen, creativiteit en moed de mate waarin een professional bereid is en in staat is om maatwerk te leveren. Evenals motivatie en copingstijlen van professionals.

3.4 Conclusie

Het theoretisch kader illustreert de complexiteit en de dynamiek van professionele autonomie en maatwerk binnen het sociale domein. Het onthult dat professionalisme meer is dan alleen een set vaardigheden of kennis. Het gaat ook om de flexibiliteit en creativiteit die nodig zijn om adequaat om te gaan met specifieke behoeften van cliënten, zelfs binnen de ingewikkelde structuren van bureaucratie en instituties. Hedendaagse praktijken laten zien dat professionals verder moeten kijken dan strikte regels, en dit vereist onder andere eigenschappen voor een organiserend vermogen. Ze moeten hun morele oordeel en de samenwerking over verschillende disciplines heen gebruiken om effectief maatwerk te kunnen bieden. Ook benadrukt dit het belang van een ondersteunende omgeving. Figuur 1 toont een overzicht met de verschillende factoren die invloed kunnen hebben op professionals voor het leveren van maatwerk.

Figuur 1

Overzicht factoren die invloed kunnen hebben op een wijkteamprofessional om maatwerk te leveren



4. Methode

Dit hoofdstuk behandelt de onderzoeksmethode, waaronder de werving van deelnemers. Daarnaast wordt uitgelegd hoe de data is verzameld en geanalyseerd, en er wordt ingegaan op de ethische overwegingen, evenals de validiteit en betrouwbaarheid.

4.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode, die zich richt op het begrijpen en beschrijven van sociale fenomenen vanuit het perspectief van de participanten. Deze benadering kan diepgaande informatie opleveren over de achterliggende motivaties, gedachteprocessen, ervaringen en behoeften van de onderzoeksgroep (Doorewaard et al., 2019). Het doel van kwalitatief onderzoek sluit aan op de hoofdvraag van dit onderzoek, omdat er wordt onderzocht wat de ervaringen en percepties van wijkteamprofessionals zijn.

4.2 Participanten

Er zijn in totaal 16 participanten geïnterviewd die in een wijkteam werken of hebben gewerkt en dagelijks met multiproblematiek te maken hebben. Er zijn acht professionals geïnterviewd van het Doorbraakteam, zowel in Den Haag, Terneuzen als Nijmegen. Deze professionals hebben naast ervaring in het Doorbraakteam, ook ervaring bij wijkteams. Twee van deze participanten bekleeden een managementfunctie. Er zijn vier professionals geïnterviewd die in een wijkteam bij de gemeente werken in Den Haag en Nijmegen. Daarnaast zijn er vier professionals van het IPW geïnterviewd die een achtergrond hebben bij wijkteams in verschillende gemeenten. De participanten zijn geworven met behulp van het netwerk van het IPW, waarbij diversiteit in ervaring en demografische kenmerken werd nagestreefd. Dit kan bijdragen aan een breder spectrum aan inzichten en kan een vollediger beeld geven van de problematiek (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Er werd hierbij gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproefmethoden. Een nadeel van het gebruik van een doelgerichte steekproefmethode voor het werven van deelnemers aan interviews is het risico op selectiebias (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Er is een kans dat de geworven professionals al bekend zijn met het IPW en mogelijk al interesse hebben in het onderwerp van het onderzoek, waardoor ze mogelijk al vaker maatwerk toepassen dan andere professionals. Daarnaast werd er tijdens de werving van participanten gebruik gemaakt van het eigen netwerk van de onderzoeker en werden er via het sneeuwbal effect, door participanten, andere participanten geworven (Doorewaard et al., 2019). Tabel 1 toont een overzicht van de kenmerken van de participanten.

Tabel 1*Kenmerken van participanten*

Aantal participanten	Relevantie onderzoek
8	Professionals in een Doorbraakteam werken dagelijks met de meest complexe casussen van gezinnen of burgers met meervoudige problematiek. Daarnaast zijn zij ook actief in wijkteams en ondersteunen zij regelmatig professionals in verschillende wijkteams die tegen uitdagingen aanlopen. Door deze professionals te interviewen, kunnen er inzichten verkregen worden in de uitdagingen die wijkteamprofessionals tegenkomen bij het leveren van maatwerk. Dit zal bepaalde stimulerende en belemmerende factoren blootleggen.
4	IPW-medewerkers met een achtergrond in wijkteams zijn relevant voor dit onderzoek vanwege hun uitgebreide ervaring met de Participatiewet, de WMO en de Jeugdwet. Vanuit hun rol bij het IPW werken ze samen met professionals uit het sociale domein om hen te ondersteunen en te onderwijzen over de mogelijkheden van maatwerk. Hun ervaringen kunnen waardevol zijn voor het begrijpen van de overdracht van kennis over maatwerk en de visie op maatwerk binnen deze teams.
4	Daarnaast zijn professionals uit het sociale domein geïnterviewd, zoals een sociaal casemanager, regisseur kinderopvangtoeslag (KOT) en jeugd- en gezinsprofessional. Hoewel zij niet specifiek met de Doorbraakmethode werken, komen zij dagelijks situaties tegen waarin maatwerk noodzakelijk is. Door hun verschillende organisatorische contexten, kan er inzicht verkregen worden in de obstakels die zij ervaren bij het leveren van maatwerk en wat zij nodig hebben om dit effectief te doen.

4.3 Operationalisatie

Om de inhoudsvaliditeit te waarborgen van het onderzoek, zijn er kernbegrippen en concepten uit de literatuur geoperationaliseerd om een topiclijst voor de interviews samen te stellen (Zie Bijlage A). Deze begrippen en concepten zijn geselecteerd op basis van hun relevantie en frequentie in de literatuur over het onderwerp (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De topiclijst heeft de basis gevormd voor de semigestructureerde interviews. In de topiclijst worden de begrippen ‘professionaliteit’, ‘institutionele factoren’, ‘organisatorische factoren’ en ‘persoonlijke eigenschappen’ uiteengezet.

4.4 Dataverzameling en analyse

Voor dit onderzoek zijn diepte-interviews gebruikt als methode om de data te verzamelen. Door interviews te gebruiken als methode is de onderzoeker in staat om diepgaande en gedetailleerde informatie te verkrijgen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Bovendien kan kwalitatief onderzoek via

interviews onverwachte inzichten opleveren, omdat deze onderzoeksmethode de mogelijkheid biedt om nieuwe ideeën te ontdekken (Doorewaard et al., 2019). Een nadeel van individuele diepte-interviews bij professionals, is dat er geen interactie is tussen professionals (Doorewaard et al., 2019).

De interviews vonden plaats tussen 6 mei en 5 juni 2024. Van de 16 interviews zijn er 15 online gehouden via Microsoft-Teams vanwege praktische overwegingen en geografische spreiding van de participanten. Door de interviews online te houden, konden de interviews flexibel en op korte termijn ingepland worden, waardoor er rekening gehouden werd met de drukke agenda's van de participanten. Ook namen online interviews de reistijd weg, gezien de aanzienlijke afstanden tussen locaties. Hierdoor was mogelijk om meerdere interviews op een dag te houden. Eén interview vond plaats op locatie in een vergaderruimte van de participant. Bovendien werden 12 van de 16 interviews gezamenlijk uitgevoerd met een andere onderzoeker in de vorm van duo-interviews. Vanwege de overlap tussen beide onderzoeken werd besloten om de interviews gezamenlijk te houden, waarbij de onderzoekers vooraf afspraken maakten om elkaar de ruimte te geven om door te vragen. De interviews varieerden in duur van 42 tot 80 minuten.

Naast de interviews heeft er op 23 mei 2024 een observatie plaatsgevonden van een training die het IPW gaf aan professionals. In deze training werd aan professionals uit verschillende wijkteams getoond hoe zij anders konden nadenken over het leveren van maatwerk. Deze observatie gaf een beeld van de heersende visie op maatwerk.

Na afloop zijn de interviews getranscribeerd en vervolgens gecodeerd met behulp van het programma *NVIVO14*. Tijdens het analyseren kwamen de volgende codes naar voren. Persoonlijke eigenschappen van professionals werden gekenmerkt door thema's zoals doorzettingsvermogen, creatief denken en terughoudendheid. Institutionele factoren werden gekenmerkt door thema's als visie op maatwerk, de rol van de politiek en verkokering. Ook organisatorische factoren werden gecodeerd, zoals steun van managers, het belang van maatwerkbudget, vrijheid, ruimte, tijd en cultuur. De thema's werden vervolgens opgedeeld in belemmerende en bevorderende factoren. Daarnaast werd een algemene categorie gemaakt voor overige behoeften en verbeteringen van professionals. Dit is te zien in de codeboom in Bijlage D en zal in hoofdstuk 4 verder worden toegelicht.

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere groepen of contexten (Boeiie & Bleijenbergh, 2019). Bij kwalitatieve interviews is de steekproef en de manier waarop deelnemers geworven worden vaak niet representatief genoeg om brede conclusies te trekken voor een grotere populatie. In dit onderzoek is desondanks geprobeerd om te streven naar

externe validiteit door te kijken naar de theoretische generaliseerbaarheid. Dit houdt in dat de bevindingen van dit onderzoek kunnen bijdragen aan bredere theorieën die in andere contexten kunnen worden toegepast (Patton, 2002). Ook is er gekozen om een gedetailleerde context-beschrijving toe te voegen, zodat het de lezer duidelijk is in welke context dit onderzoek gedaan is, en wie de participanten zijn, zodat anderen kunnen beoordelen of de bevindingen toepasbaar zijn op hun eigen situatie.

De betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin de resultaten reproduceerbaar zijn onder vergelijkende omstandigheden. Dit is echter lastig bij kwalitatieve methoden vanwege de invloed van de context en subjectieve interpretaties van de onderzoeker. Om de betrouwbaarheid te verbeteren, is het belangrijk om transparant te zijn over de dataverzameling en -analyse, zodat het proces duidelijk is en herhaald zou kunnen worden (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Een gedetailleerde beschrijving van alle onderzoekstappen zoals data-verzameling, de operationalisering van kernbegrippen, de samenstelling van de topiclijst en de codering, maakt het mogelijk voor anderen om het onderzoek te repliceren.

Daarnaast moet er op gelet worden dat de geïnterviewde professionals mogelijk sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven, omdat de antwoorden anders hun professionele reputatie kunnen beïnvloeden. Daarom is het belangrijk dat de interviews in een rustige en veilige setting gehouden worden, zodat de participant zich in een zo hoog mogelijke mate vrij voelt om eerlijke antwoorden te geven. Daarbij is er ook rekening gehouden met de vraagstelling, zodat daar geen subjectieve oordelen in worden gesuggereerd.

4.5 Ethische verantwoording

In dit onderzoek is er rekening gehouden worden met een aantal ethische kwesties die bij dit onderwerp en een kwalitatieve onderzoeksmethode horen. De participanten zijn daarom goed geïnformeerd over het onderzoek middels een informatiebrief (zie Bijlage B). Vervolgens hebben de participanten officiële toestemming gegeven om deel te nemen aan het onderzoek, inclusief de opname van het interview. Dit hebben de participanten gedaan door een *informed consent* te ondertekenen (zie Bijlage C) (Boeijeh & Bleijenbergh, 2019). Daarnaast is voorafgaand aan het interview deze toestemming nogmaals mondeling gevraagd en werd de start van de audio-opname aangekondigd.

Er is tijdens de interviews rekening mee gehouden dat de onderzoeker een bias kan hebben, omdat de onderzoeker dit onderzoek in opdracht uitvoert van het IPW. Het bewaren van de objectiviteit kan een uitdaging zijn, met name bij de interviews, omdat de onderzoeker de

interpretaties altijd eigen overwegingen en perspectieven mee zal nemen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Totale objectiviteit is hierdoor onmogelijk.

Omdat er professionals geïnterviewd zijn die hun percepties en ervaringen delen over een specifieke doelgroep, hun organisatie en beleid, is het van groot belang om de anonimiteit zo goed mogelijk te waarborgen. De transcripten zijn volledig geanonimiseerd. Daarnaast is de data veilig opgeslagen op een beveiligde schijf van de Universiteit van Utrecht. De interviews zullen uitsluitend gebruikt worden voor het onderzoek en na afronding direct verwijderd worden.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven uit de analyse van de semigestructureerde interviews. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in factoren die de keuze van professionals beïnvloeden om maatwerk te leveren bij multiprobleemgezinnen. De analyse heeft terugkerende thema's en sub thema's op basis van de deelvragen van dit onderzoek.

5.1 Professionaliteit

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de participanten hun professie en de bijbehorende kenmerken hebben gekarakteriseerd, evenals de veranderingen in hun rol de afgelopen jaren. Alle participanten gaven een beschrijving van hun professie en de kenmerken die daarbij hoorden zoals een vereiste opleiding, expliciete kennis, ervaringskennis en een zekere mate van autonomie. Hierdoor zijn ze vaak vrij in de uitvoering van hun werk en het indelen van hun eigen agenda. Ze moeten echter wel rekening houden met bepaalde standaarden vanuit de wet en hun beroepsidentiteit. Vooral de participanten die vaker met gezinnen en kinderen werken, zijn SKJ-geregistreerd. Hoewel deze registratie als positief wordt ervaren, beschreven vier participanten de invloed van de registratie op het handelen van een professional. Zo beschreef participant 5:

En die SKJ dat maakt ook dat mensen, door wat er gebeurd is en omdat er ook een vergrootglas natuurlijk op de jeugdzorg is komen te liggen. Zijn professionals angstiger geworden van ik, ik mag geen fouten maken, want ik kan hier ook persoonlijk op afgerekend worden. (Participant 5)

Daarnaast kwam nadrukkelijk naar voren dat multiproblematiek en multiprobleemgezinnen complexe casuïstiek betreffen omdat daar meerdere professionals, wetgeving en organisaties bij betrokken zijn. Participanten omschreven dat burgers met multiproblematiek vaak net buiten de boot vallen in het Nederlandse systeem. Zoals participant 5 opmerkte: "voor 80% van de mensen werkt het gewoon zoals we het georganiseerd hebben in Nederland. Voor 20%, misschien 15%, werkt het niet en is iets anders nodig". Dit laat zien dat professionals erkennen dat maatwerk noodzakelijk is voor multiprobleemgezinnen. Er wordt echter weinig aandacht aan maatwerk besteed tijdens de opleiding, waar de focus vooral ligt op de 80% waarvoor het systeem wel werkt. Professionals ervaren dat het hen niet wordt aangeleerd om maatwerk te leveren.

Meerdere keren werd benoemd dat deze problematiek een andere rol van professionals vereist. Participant 6 beschreef: "Normaal gesproken voelen ze zich prettig bij de koker waar hun kennis ligt. En alles daarbuiten? Ja, dat is te onbekend". Verschillende participanten gaven aan dat deze problematiek een verbindende rol vereist, waarbij een professional ook buiten de eigen professie

moet kunnen kijken. Dit wordt de laatste jaren steeds meer van professionals verwacht. Zoals participant 10 stelde: “Er wordt verwacht dat je domein-overstijgend denkt, integraal kijkt en dus ook andere partijen bij de samenwerking betreft”.

Professionals ervaren een zekere mate van autonomie om naar eigen inzicht te handelen, wat maatwerk leveren mogelijk kan maken. Niet iedere professional ervaart de volledige autonomie om te doen wat nodig is. Deze autonomie wordt enerzijds beïnvloed door eigenschappen van de professionals zelf, zoals expliciete kennis en beroepsidentiteit. Anderzijds spelen ook institutionele, organisatorische en persoonlijke factoren een rol.

5.2 Institutionele factoren

In deze paragraaf worden de belemmerende en bevorderende factoren besproken die volgens de participanten van invloed zijn op het leveren van maatwerk.

5.2.1 Belemmerende factoren

Visie op maatwerk

Bijna alle participanten merkten op dat er een bepaalde visie heerst over maatwerk binnen het sociale domein. Niet iedereen is bekend met maatwerk, en het inspelen op de individuele behoeften van een gezin is niet de norm. Er bestaat een idee dat maatwerk kan leiden tot willekeur. Zoals participant 10 benoemt, heerst er een cultuur waarin het veiliger en makkelijker is om uitzonderingen, oftewel maatwerk, af te wijzen in plaats van toe te kennen:

Dat is toch wel de cultuur, denk ik. Het is makkelijker om iets af te wijzen dan om iets toe te kennen. Dat voelt veiliger, want je wilt nooit iets doen wat verkeerd is. Als je een reden vindt om iets af te wijzen, heb je altijd gelijk. Je merkt gewoon dat de heersende cultuur het makkelijker maakt om dingen af te wijzen dan om een uitzondering te vragen, en dat zit soms heel erg in de weg. (Participant 10)

Daarnaast geven participanten aan dat zij nog steeds veel weerstand tegen maatwerk ervaren, wat volgens hen waarschijnlijk voortkomt uit het verleden en de inrichting van de verzorgingsstaat. Participant 16 merkt op: “Het zit hardnekkig in de vaten van de overheid om vanuit controle slash wantrouwen te handelen”. Ook heerst er veel weerstand in organisaties omdat het voor professionals en organisaties moeilijk is om nu ineens de omslag naar het denken in maatwerk te maken.

Participant 12 beschreef:

Wat ik vaak zie met weerstand tegen maatwerk, is dat de weerstand voortkomt uit het verleden. Dan bedoel ik alle casussen waarin mensen zijn afgewezen of waarin hulpverleners geen oplossing konden regelen voor een probleem. Als dan ineens wel van alles mogelijk is, hebben mensen daar vaak moeite mee omdat ze het dan niet rechtvaardig vinden tegenover alle mensen die in het verleden een nee hebben gehad of het moeilijk vinden tegenover de mensen die zij zelf nee hebben moeten verkopen. In plaats van naar het heden en de toekomst te kijken, lijkt het alsof mensen zich schuldig voelen tegenover het verleden. (Participant 12)

Tijdens de geobserveerde training kwam veel weerstand van professionals naar voren. Het viel op dat professionals uiteenlopende opvattingen hadden over het leveren van maatwerk en dat velen niet gewend waren om op een andere manier naar complexe casussen te kijken. Desondanks zagen veel professionals wel de noodzaak in van maatwerk leveren.

Wet- en regelgeving

Een belemmering die werd genoemd voor het leveren van maatwerk is de onduidelijkheid rondom wetgeving. Hoewel bepaalde wetten maatwerk mogelijk maken, is het voor professionals vaak onduidelijk wat precies mogelijk is. Daarnaast ontbreken soms voorzieningen voor eenvoudige oplossingen die een grote impact kunnen hebben. De financieringsstromen in veel gemeenten zijn nog gescheiden, wat volgens participant 2 de situatie bemoeilijkt: “Het is niet zo ingewikkeld, maar omdat die financieringsstromen apart zijn, wel”. Hierdoor is er minder flexibiliteit in het bieden van maatwerk.

Verder konden zes participanten voorbeelden geven waarin de vooraf ingekochte zorg een belemmering vormt voor het uitvoeren van een maatwerkplan. Soms is de ingekochte zorg niet wat iemand daadwerkelijk nodig heeft. Participant 8 illustreert deze belemmering met een voorbeeld:

Een cliënt in de WMO had zelf een sportschool gevonden die 24/7 open is, waar je individueel kan inschrijven en alleen naartoe kan gaan. De crux van het verhaal is dat de WMO zegt: 'Nee, dat kan niet, want die sportschool is geen gecontracteerde zorgaanbieder. Dus wij doen dat niet.' Het gaat om een bedrag van €550 per jaar, terwijl een alternatief traject voor dagbesteding in combinatie met andere activiteiten al snel op €800 per maand uitkomt. Dat soort dingen vormen een belemmering. (Participant 8)

Daarnaast vormt de privacywetgeving, zoals de AVG, aanzienlijke obstakels voor het delen van informatie tussen verschillende professionals, wat juist cruciaal is bij multiprobleemgezinnen. Participanten geven aan dat ze vaak niet weten wat de andere professionals al gedaan hebben voor een cliënt. Participant 6 illustreert de moeilijkheid van het delen van informatie:

Sowieso zitten we met de AVG. Vanuit de gemeente Den Haag hebben we voor het gezinsgericht werken een aantal cursussen gedaan, waaronder één over gegevensdeling. Binnen je eigen wet is het redelijk oké om gegevens te delen, maar ga je van de ene wet naar de andere, dan wordt het moeilijker. (Participant 6)

Politiek

De organisaties die maatwerk leveren bij multiprobleemgezinnen, zijn vaak politiek-gestuurde organisaties. Dit maakt dat de aandacht voor maatwerk afhankelijk is van de politiek. De mate waarin maatwerk wordt gewaardeerd, hangt af van de opvattingen van wethouders en of de gemeenteraad bijvoorbeeld budget beschikbaar stelt voor maatwerk. Wethouders kunnen ook onder druk staan om verantwoording af te leggen, bijvoorbeeld bij lange wachtlijsten of bezuinigingen, wat de ruimte voor maatwerk onzeker maakt. Een participant uitte haar zorgen over de continuïteit van het Doorbraaklab en andere vormen van maatwerk:

Als over een aantal jaar het politieke klimaat anders is en er niet meer zoveel aandacht is voor bestaanszekerheid, kan ik me zomaar indenken dat er ineens geen geld meer is voor een Doorbraaklab of voor gezinsgericht werken. Dan moeten we alles weer helemaal anders doen. Het hangt dus af van het politieke klimaat of dit belangrijk gevonden wordt of niet. (Participant 12)

Dit benadrukt dat politieke invloeden een grote belemmering kunnen vormen voor het leveren van maatwerk. Wanneer het politieke klimaat verandert, kan dit directe gevolgen hebben voor de beschikbaarheid van middelen en de prioritering van maatwerkinitiatieven.

5.2.2 Bevorderende factoren

Politieke betrokkenheid

Steun vanuit de politiek is cruciaal voor organisaties en professionals om maatwerk te kunnen leveren. Participanten geven aan dat het betrekken van politici bij casussen voordelen biedt. Zoals participant 14 opmerkt: “Wij proberen ze ook zo goed mogelijk te betrekken. Onze wethouders hebben zelf gevraagd of ze eens mogen meedoen met de casuskraaksessies of bij het oplossen van casussen”. Bovendien wordt meerdere keren benadrukt dat de manier waarop een verhaal verteld wordt, invloed heeft op de visie van de politiek en verschillende besturen over maatwerk. Participant 7 stelt: “Het is soms ook het verhaal dat je vertelt. Welke verhalen gebruik je bij welke partijen”.

Integrale verordening

Waar verkokerde wetgeving en financiering belemmerend werkten, benadrukten de participanten dat een integrale verordening juist stimulerend kan zijn voor het leveren van maatwerk. Hierbij zijn de financieringsstromingen niet meer gescheiden. Participant 14 geeft aan:

Doordat we die integrale verordening hebben, kunnen we ook makkelijker onze maatwerkplannen verdedigen en verantwoorden. ... En wat dan ook aan die integrale verordening nog wel helpt, is dat die beleidsmedewerkers ook steeds meer naar elkaar toe groeien en elkaar gaan gebruiken. (Participant 14)

Veranderende visie op maatwerk

Twaalf participanten benoemden dat zij een verschuiving zien waarbij langzaam steeds meer afdelingen een andere visie op maatwerk ontwikkelen. Participant 8 merkt op:

Het begint wel steeds meer te leven ook. Plus het feit dat er ook op veel verschillende afdelingen ook maatwerkbudgetten nu voorhanden zijn. Dus dat is ook al dat gedeelte, zeg maar om ja toch wat soepeler met dingen of ja soepeler ... dingen wat makkelijker voor mekaar te krijgen. (Participant 8)

Ook die visie dat maatwerk willekeur is, verandert langzaam. Volgens professionals ontstaat er echter een nieuwe vorm van willekeur: welke professional iemand krijgt en of die professional maatwerk herkent en bereid is de extra stap te zetten, of de casus doorgeeft aan iemand die gemotiveerd is om maatwerk te leveren. Daarom is een veranderende visie op maatwerk van belang; volgens de participanten is dit cruciaal om uiteindelijk een hele organisatie mee te nemen. In gemeenten zoals Den Haag, Terneuzen en Nijmegen kunnen complexe casussen bijvoorbeeld worden opgeschaald naar Doorbraakteams wanneer ze maatwerk vereisen. De participanten waarderen deze mogelijkheid.

Kortom, belemmerende factoren zijn onder andere een heersende cultuur van terughoudendheid, onduidelijkheden in wet- en regelgeving, gescheiden financieringsstromen en de impact van de privacywetgeving. Politieke invloeden spelen ook een cruciale rol, waarbij de mate van steun en budgetten voor maatwerk afhankelijk zijn van het politieke klimaat. Daarentegen kunnen politieke betrokkenheid, integrale verordeningen, en een veranderende visie op maatwerk bevorderend werken, waardoor professionals meer steun krijgen om maatwerk te leveren. De betrokkenheid van politici en de verschuiving naar een bredere acceptatie van maatwerk zijn essentiële stappen om een hele organisatie mee te nemen in deze verandering.

5.3 Organisatorische factoren

5.3.1 Belemmerende factoren

Afgestraft worden

Een veelvoorkomende belemmering was dat professionals werden afgestraft voor het uitvoeren van maatwerk. Acht participanten benadrukten dat dit invloed had op hun keuze om voor maatwerk te gaan. Participant 12 beschrijft een situatie die zij herkent op andere afdelingen:

Je moet eigenlijk zelf wel durven om daarin ruimte te nemen zonder dat je bang bent om afgestraft te worden. En dan moet ik zeggen dat er bij ons op de afdeling ook niet zo heel snel afgestraft zal worden, wat het voor mij in ieder geval makkelijker maakt om te denken van, nou ja, weet je ik, ik vind dat het nodig is, dus ik doe het gewoon, maar ik weet dat het op andere afdelingen wel anders is dat mensen daar echt wel op afgerekend worden en dat vormt wel gewoon een barrière. (Participant 12)

Veel participanten merkten op dat er nog steeds gestuurd wordt op cijfers en aantallen, en minder op de kwaliteit en de uitkomsten op lange termijn. Participant 2 beschrijft hoe dit gaat tussen managers en professionals: “Wat je als professional merkt is, hoeveel cases heb je opgepakt? Wat waren je doorlooptijden? En hebben we wachtlijsten? Weet je, dat zijn de dingen waar het over gaat tussen managers en professionals”. De participanten zien ook in dat het een uitdaging is om maatschappelijke impact goed te meten en te verantwoorden, en erkennen dat managers daar hoogstwaarschijnlijk ook tegenaan lopen.

Manager niet betrokken

De manager speelt volgens de participanten een grote rol in het faciliteren of belemmeren van maatwerk. Er werden verschillende punten genoemd waarop een manager belemmerend kan werken, zoals een gebrek aan betrokkenheid. Er werd een aantal keer benoemd dat professionals het gevoel hadden dat hun manager onvoldoende kennis had van de problematiek en het belang van maatwerk niet inzag. Daarnaast werden eigenschappen als starheid en het herhaaldelijk afwijzen van maatwerkplannen als belemmerend ervaren. Dit vermindert ook het vertrouwen van professionals om maatwerk uit te voeren. Participant 7 illustreert dit: “En als een teammanager maar één keer een kritische vraag stelt bijvoorbeeld, ja, is nou echt per se dat MacBook nodig? Kan je niet een goedkopere laptop aanschaffen? Dan worden medewerkers heel voorzichtig en denken ze het mag blijkbaar niet”.

Daarnaast benoemden vijf participanten dat wisselingen van directies of leidinggevenden invloed hebben op het leveren van maatwerk. Zo benoemt participant 1:

Maar op gegeven moment is er wisseling geweest van directeur en dan wordt het wel, dan merk je wel dat het allemaal wat ingewikkelder wordt weer, want die moet daar weer opnieuw meegenomen worden en die die denkt misschien ook nog niet zo en die ja, die vind het misschien ook nog spannend weer tegenover, hè? Wethouders en de raad. (Participant 1)

Moeilijkheden in samenwerking

De samenwerking met verschillende wetten, organisaties en andere professionals vormt een aanzienlijke belemmering voor het leveren van maatwerk. Volgens diverse participanten verloopt deze samenwerking niet altijd soepel, wat leidt tot veel irritaties. Domein-overstijgend werken blijkt lastig, en professionals werken vaak langs elkaar heen. Bovendien is het vaak onduidelijk wie verantwoordelijk is bij multiproblematiek, aangezien er zoveel partijen betrokken zijn die elk hun eigen visie hebben. Het verkrijgen van contact met andere professionals is eveneens een uitdaging.

Daarnaast kwam naar voren dat samenwerking met andere professionals een belemmering kan zijn voor het leveren van maatwerk. Opvallend is dat vier participanten aangeven dat vooral de samenwerking met woningbouwverenigingen vaak moeizaam verloopt. Daarnaast komt het regelmatig voor dat professionals het niet eens zijn met elkaar. Zes participanten beschrijven dat maatwerkplannen vaak niet doorgaan omdat de professionals aan tafel het niet eens kunnen worden over wat goed is voor het gezin. Participant 5 beschrijft het volgende voorbeeld over een belemmerende samenwerking:

En soms zoeken ze elkaar op, maar als er bijvoorbeeld een nee krijgen, bijvoorbeeld, nou weet ik veel, er moet een plek gezocht worden voor een kind of zo en nou de GI de gecertificeerde instelling zeggen nee, we hebben geen plek of het past hier niet. Dan wordt bijvoorbeeld niet eens de vraag gesteld, dan is dat ook een gegeven. Dus elkaars grenzen bespreken, dus de vraag stellen, joh, waarom eigenlijk niet? Of we zullen samen, kunnen we samen eens nadenken wat nou zinvol is of hoe we het wel kunnen organiseren? Die vragen worden nooit gesteld, waardoor iedereen blijft zo een beetje in zijn eigen bubbeltje zo en dan mopperen over die ander, dus ik kan allemaal van die eilandjes tekenen. (Participant 5)

Organisatiecultuur

Participanten noemden als barrière dat maatwerk niet door de hele organisatie geïmplementeerd is. Ze merkten op dat dit een aanzienlijke uitdaging is om te realiseren. De organisatiecultuur kan belemmerend werken voor het leveren van maatwerk. Sommige afdelingen zijn nog steeds gefocust op rechtmatigheid en staan niet open voor nieuwe inzichten. Participanten geven aan dat een cultuurverandering nodig is, maar erkennen dat dit tijd kost.

Maar er zijn afdelingen, daar gebeurt dat niet. Bijvoorbeeld de afdeling (...). Dat is gewoon heel jammer. Daar heb ik vroeger ook gewerkt en daar merk je gewoon dat ze ook niet geleerd wordt om anders te kijken naar een casus. Die zitten alleen op de rechtmatigheid van de uitkering. (Participant 8)

Werkdruk en personeelstekort

Twaalf participanten benadrukken dat het personeelstekort en de hoge werkdruk een belangrijke factor is die invloed heeft op het leveren van maatwerk. Hierdoor ligt de nadruk vaak op het verminderen van wachtlijsten in plaats van op maatwerk. Bovendien is het met een hoge werkdruk en personeelstekort lastiger om professionals extra kennis over maatwerk te laten opdoen en om de kennis te behouden bij personeelsverloop. Zo beschrijft participant 12: “Als je een te hoge werkdruk hebt, dan, ja, dan hoef je niet eens te beginnen aan maatwerk”.

5.3.2 Bevorderende factoren

Steun management

Alle participanten gaven expliciet aan dat de manager een belangrijke rol speelt in het faciliteren en stimuleren van maatwerk leveren. Participanten gaven aan dat een manager ruimte, vertrouwen en vrijheid moet geven aan de professionals. Participant 1 beschrijft hoe belangrijk vertrouwen is: “Ik denk gewoon vooral het vertrouwen geven dat wat zij dan daar bedenken en doen dat dat goed is en dat het ook niet erg is als het een keer misgaat, want ja garanties heb je niet”.

Dit onderstreept ook het belang van het creëren van een veilige omgeving door de manager, zodat professionals de ruimte durven te nemen. Participanten zien een veilige omgeving als een waarin de manager maatwerkplannen daadwerkelijk ondersteunt en niet achteraf stuurt op cijfers of professionals afstraft als maatwerk een keer niet lukt. Bovendien werd vaak benoemd dat het nuttig zou zijn als een manager ook inhoudelijke casuïstiek behandelt om het belang van maatwerk te begrijpen en ook op deze manier meer betrokken te blijven.

Verder werd benadrukt dat alleen ruimte geven niet voldoende is, een professional moet gestimuleerd en gefaciliteerd worden, ook op gebied van kennisontwikkeling, en de tijd krijgen om deze kennis toe te passen. Een manager moet het toepassen van maatwerk actief aanjagen. Participant 16 beschrijft:

Als je echt wil dat professionals maatwerk gaan leveren, dan moet je als management en als staf en alle lagen eigenlijk van de organisatie het goede voorbeeld daarin geven en moet je

het eigenlijk juist aanjagen, vind ik. In plaats van alleen maar de ruimte geven. (Participant 16)

Maatwerkbudget

Dertien keer werd aangehaald dat een maatwerkbudget cruciaal is om maatwerk te kunnen leveren en dat het mandaat moet liggen bij de professional om dit uit te geven. Participant 3 geeft een beschrijving hoe belangrijk zij het maatwerkbudget vindt:

Dat is echt buitengewoon noodzakelijk en dat is, dat moet echt altijd blijven, ja. Kijk, de meeste dingen kunnen we gewoon zelf. Daar hebben we voorliggende voorzieningen voor. Heel veel voorzieningen zijn gewoon adequaat, heel veel goede voorzieningen. Maar goed, je hebt van die uitzonderingen. Ja, hier is niks voor, maar er moet wel iets voor. Ja, daar is het voor, het zijn echt voor die extreme uitzonderingen, Ja, ik ben heel blij dat die geholpen kunnen worden door een maatwerkbudget. (Participant 3)

Bovendien werd benoemd dat het belangrijk is dat professionals zelfstandig het maatwerkbudget kunnen inzetten zonder dat ze daar uitgebreide verantwoording over af hoeven te leggen. Dit budget is echter niet op elke afdeling beschikbaar, en de hoogte ervan varieert. Daarnaast is het essentieel dat de organisatie professionals ondersteunt en aanmoedigt om dit budget daadwerkelijk te durven gebruiken. Een manager beschreef hoe zij een aantal jaar haar professionals moest aanjagen dat ze dit budget uit mochten geven. Een andere manager, participant 7, beschrijft dat dit ook ingewikkeld is: "Maatwerkbudget inzetten is veel ingewikkelder dan we met zijn allen denken. Omdat we vanuit een geschiedenis komen waarbij medewerkers zich moeten houden aan regels, richtlijnen en leidraden".

Samenwerking en escalatieroute

Een belangrijke factor bij maatwerk leveren, is dat een professional kan escaleren naar boven als een maatwerkplan niet lukt of er obstakels zijn. Dit wordt als bijzonder nuttig ervaren door professionals die met de Doorbraakmethode werken. De participanten merken op dat de gemeenten Nijmegen, Den Haag en Terneuzen een goed escalatiemodel hebben, waardoor professionals hulp kunnen krijgen van een Doorbraakteam als ze er zelf niet uitkomen.

Daarnaast gaven acht participanten aan dat het zeer waardevol is om samen met een andere professional op te trekken in een casus. Dit is vooral belangrijk bij multiprobleemgezinnen, waarbij verschillende invalshoeken en kennis samenkomen. Het werd als belangrijk gezien om laagdrempelig contact te kunnen en mogen leggen met anderen om te sparren. Ook werden multidisciplinaire overleggen als bevorderend beschouwd, omdat verschillende betrokkenen op de hoogte zijn van een

casus en zit er meer kennis aan tafel. Verder worden netwerkbijeenkomsten prettig ervaren door professionals. Participant 11 beschrijft het fijne van multidisciplinaire overleggen bij complexe casuïstiek:

Ik denk dat juist goed is dat je met zijn allen samen zit, gewoon hoe meer mensen, dan weet je gewoon met zijn allen veel meer dan als je op je eigen eilandje zit. Kijk, ik hoef ook niet alles van huisvesting te weten of van jeugd, daar heb ik niks mee van doen, maar doordat je bij elkaar zit kom je wel tot heel veel. Dus en wat ik ook wel mooi vind, omdat je dan de ervaringen van anderen hoort, neem jezelf ook wel weer wat mee dat je denkt, hé, dit zou misschien wel kunnen, dus je weet mensen ook sneller te vinden om te informeren. Dus ja, het heeft zeker effect. (Participant 11)

Cultuur van een lerende organisatie

Maatwerk werkt volgens de participanten alleen als het in alle lagen van de organisatie wordt geïmplementeerd, van het bestuur tot de middenmanagers en de uitvoerende professionals. Twaalf participanten geven aan dat maatwerk de gehele denkwijze van de organisatie betreft. Het moet opgenomen zijn in de jaarplannen en alle teams moeten erbij betrokken worden. Eerder werd al benoemd dat cultuurverandering tijd nodig heeft en dat maakt dit ook uitdagend.

Het belang van een cultuur waarin een lerende organisatie centraal staat, is belangrijk. Een organisatie moet niet opgeven als een maatwerkplan een keer niet lukt en het helpt als professionals onderling een binding met elkaar voelen. Participant 10:

Daarom is die cultuur zo ontzettend belangrijk voor de Doorbraakmethode van dat dat we niet zeggen altijd alles lukt en het hoeft niet altijd te lukken, Maar we gaan het gewoon proberen en We gaan ook als iets niet lukt leven dat heel veel informatie op en leren we daar heel veel van. ... en dat dat vergt weer heel veel kwaliteiten van de projectleider of van wethouder of een bestuurder die dat die dat wel blijven uitstralen. (Participant 10)

Kortom, belemmerende organisatorische factoren voor het leveren van maatwerk zijn onder andere afgestraft worden, de houding van de manager, gebrekkige samenwerking, de cultuur van de organisatie, en werkdruk. Het wordt als bevorderend beschouwd wanneer een manager de professional de nodige ruimte, ondersteuning en stimulans biedt. Daarnaast is een maatwerkbudget essentieel voor het leveren van maatwerk, en moet er een cultuur heersen waarin de organisatie zich richt op voortdurende leren en verbetering.

5.4 Individuele factoren

5.4.1 Belemmerende eigenschappen

Ervaring

Participanten gaven aan dat de factor 'ervaring' zowel een belemmering als een voordeel kan zijn bij het leveren van maatwerk. Aan de ene kant vertelden zes participanten dat het moeilijk is om maatwerk te leveren zonder enige ervaring in het werkveld, omdat het lastig is om de juiste wegen en mensen te vinden en omdat iemand dan nog niet veel ervaringskennis heeft opgedaan door casuïstiek. Dit probleem zien participanten vooral bij nieuwe collega's. Participant 5 beschrijft: "Als je nog niet weet wat die praktijk betekent, dan is het heel moeilijk om je voor te stellen dat je ook af en toe moet afwijken van wat gangbaar is". Aan de andere kant kan veel ervaring ervoor zorgen dat een professional vastgeroest raakt in oude gewoonten en moeite heeft om op een andere manier te denken. Het lijkt van de persoon zelf af te hangen of ervaring bevorderend of belemmerend werkt; sommige professionals kiezen ervoor om *out-of-the-box* te denken en hun ervaring in te zetten voor wat wel kan, terwijl andere vastgeroest lijken en blijven hangen in het verleden en wat niet kan.

Gebrek aan kennis

Negen participanten gaven aan dat er een gebrek is aan specialistische kennis over maatwerk. Niet iedereen weet wat er binnen de wet allemaal mogelijk is en waar de ruimte voor professionals ligt. Dit maakt het lastig om maatwerk te leveren. Daarnaast ervaren professionals dat ze deze kennis niet altijd aangeleerd krijgen; de focus van kennisverwerving ligt vaak op de 80% van de casussen die binnen de bestaande voorzieningen passen, zoals eerder benoemd. Vooral de kennis over wat een maatwerkplan precies kost en oplevert werd door een aantal participanten als belemmerend benoemd. Ook ontbreekt soms de kennis over waarheen je kunt escaleren of wie deze kennis wel bezit. Niet iedere professional hoeft alles zelf te weten, maar het is belangrijk om te weten waar je naar kunt escaleren, zo beschrijft participant 6: "Ik vind het niet erg als mensen het niet zelf kunnen. Ik ben al lang blij als ze zien 'hier is wel iets anders nodig, dus ga ik naar collega X of Y'."

Terughoudendheid

Acht participanten benoemden terughoudendheid als een belemmerende factor. Professionals vinden het soms moeilijk om de standaarden los te laten, en voor sommigen is dit lastig af te leren. Redenen voor deze terughoudendheid zijn onder andere dat andere collega's toch niet meewerken, omdat maatwerk leveren veel discussie oplevert, wat ertoe leidt dat professionals zich snel neerleggen bij een maatwerkplan. Bovendien kunnen ze bang zijn om fouten te maken. Er werd benoemd dat sommige participanten het fijner vinden om binnen bepaalde kaders te blijven, zodat ze geen fouten maken. Ook gebrek aan kennis zorgt voor terughoudendheid, zoals hierboven besproken.

Participant 1 zei hierover: “En dan merk je dat die collega, dat er van alles misschien wel mogelijk is, maar dat die collega dat heel moeilijk vindt omdat hij zich dan vasthoudt aan ja, aan de regels en de dingen die hij al geprobeerd heeft”.

Verschillende reacties en overtuigingen

Er werd benoemd dat sommige professionals schrikken of moeten erg wennen aan nieuwe werkwijzen voor het leveren van maatwerk. Participanten merken op dat er een overtuiging heerst dat het leveren van maatwerk altijd veel tijd kost, maar erkennen dat dit niet altijd het geval is. Daarnaast staan sommige collega's niet open voor een andere manier van werken of ze staan niet open om hulp te krijgen van collega's die het wel weten. Daarnaast vinden professionals het soms lastig of vermoeiend om voortdurend andere collega's te moeten overtuigen dat maatwerk mogelijk en noodzakelijk is. Bovendien verschilt het doorzettingsvermogen per professional, wat invloed heeft op hun bereidheid om maatwerk te leveren.

5.4.2 Bevorderende eigenschappen

Proactieve houding

Elf participanten benoemen dat persoonlijke netwerkvaardigheden en een proactieve houding in het benaderen van andere professionals cruciaal zijn om maatwerk toe te passen. Het wordt als positief ervaren wanneer een professional buiten haar eigen professe durft te denken, gemakkelijk contact maakt, snel de telefoon pakt of initiatief neemt voor een vergadering met meerdere professionals. Participant 9 merkt op: “Ik denk dat door te netwerken en met elkaar in gesprek te blijven, je die brug kleiner kunt maken”. Er wordt dus benadrukt dat dit vooral persoonlijke vaardigheden zijn van iemand, maar in de samenwerking met andere professionals moeten anderen ook open staan voor netwerken. Participant 2 voegt namelijk toe:

Je moet herkennen dat er bijvoorbeeld schuldenproblematiek zou kunnen zijn, maar je moet ook weten wie je dan moet bellen. En degene die je belt moet openstaan om mee te denken. Het gaat dus om netwerkvaardigheden, die werken natuurlijk twee kanten op. (Participant 2)

Doorzettingsvermogen en motivatie

Doorzettingsvermogen en motivatie zijn eveneens belangrijke eigenschappen, volgens zeven participanten. Zo vertellen de participanten dat zij niet snel opgeven in vergelijking met andere collega's. Ook beschrijven ze dat het ook gaat om het doorzettingsvermogen om andere professionals te overtuigen dat er maatwerk nodig is. Bovendien zijn de participanten sterk gemotiveerd om het 'juiste' te doen. Participant 2 zegt: “Een soort vasthoudendheid, rechtvaardigheidsgevoel. Degenen

die niet denken 'oh ja, iedereen doet het en ik geef maar op,' maar die niet opgeven. Dat zijn echt goede hulpverleners". Participant 14 voegt toe: "Ik geef ook niet op. Doorzettingsvermogen is hoog, en het gaat niet om mij. Het gaat om de inwoner en de kwaliteit van leven van die persoon". Door een aantal participanten wordt ook geclaimd dat dit een 'bepaalde mentaliteit' is.

Durven ruimte nemen

Acht participanten benadrukten dat 'durven' een belangrijke eigenschap is om maatwerk te realiseren. Participant 5 zegt: "Het vereist echt veel lef. Je moet echt je kop boven het maaiveld durven steken". Participant 4 voegt toe: "Ik pak die ruimte. Ik denk dat dat ook een belangrijke eigenschap is. Flexibiliteit, creativiteit en durf. Echt *out-of-the-box* denken, daar heb je durf voor nodig". Tot slot benoemden vier participanten het belang van zelfverzekerdheid. Het werd ervaren dat zelfverzekerde professionals zijn beter in staat om maatwerk te leveren en vertrouwen te wekken bij hun cliënten.

Openheid en oordeelloosheid

Openheid en oordeelloosheid zijn ook cruciaal, volgens zeven participanten. Zij benadrukten dat professionals niet moeten oordelen, niet in 'bijstandstermen' moeten denken, en open moeten staan voor nieuwe en creatieve oplossingen. Participant 1 zegt: "Ik denk wel dat je een open blik moet hebben en niet vast moet zitten aan de regels". Participant 2 voegt toe: "Eigenlijk denk ik dat het belangrijkste is dat je ook open staat voor de vraag van een ander". Ook tijdens de observatie van de training viel op dat de ene professional een meer open houding had dan de ander. Professionals met een open houding wijzen creatieve oplossingen niet direct af, maar nemen ze zonder oordeel in overweging.

Goede luister- en analyserende vaardigheden

Daarnaast benadrukken zes participanten het belang van goed luisteren en analyseren welke hulp nodig is. Door deze vaardigheden goed toe te passen en de logica van de inwoner te volgen, in plaats van de standaardlogica van de wet, kan een professional analyseren welke hulp er nodig is en het juiste maatwerk toepassen. Participant 13 zegt:

We zijn vaak vergeten om naar mensen te luisteren. Bij overleggen met multiprobleemgezinnen zaten er vaak veel professionals, maar geen ouders. ... Ouders moeten weten waar het over gaat, of zelfs het kind. Probeer goed te luisteren en leg het nog een keer uit als mensen het niet snappen. (Participant 13)

Participant 1 voegt toe: "Ik denk dat je goed moet kunnen luisteren naar wat de inwoner wil en dat je inlevingsvermogen moet hebben. En je moet het lef hebben om een plan uit te voeren dat

misschien niet is wat je normaal zou doen". In combinatie met organisatorische vaardigheden kan een professional, door goed te luisteren en te analyseren, de juiste op maat gemaakte zorg organiseren voor een multiprobleemgezin.

Er zijn verschillende persoonlijke eigenschappen die invloed kunnen hebben op het leveren van maatwerk. De mate van ervaring kan zowel positief als negatief gezien worden. Daarnaast is er een gebrek aan specialistische kennis over maatwerk, en sommige professionals vinden het moeilijk om standaarden los te laten en buiten de kaders te denken. Daarbovenop hebben overtuigingen over de tijdsintensiviteit van maatwerk en een variërend doorzettingsvermogen invloed op de bereidheid om maatwerk te leveren. Een proactieve houding, netwerkvaardigheden, doorzettingsvermogen en motivatie werden als bevorderend beschouwd. Lef en zelfverzekerdheid zijn belangrijk, zodat een professional ook de ruimte durft te nemen om zijn of haar autonomie in te zetten voor maatwerk.

5.5 Overige behoeften van professionals

Bijna alle participanten waren bekend met de Doorbraakmethode. De ervaringen zijn over het algemeen positief van de Doorbraakmethode. Zo benoemen participanten dat het een goed middel is om maatwerk te legitimeren, dat het houvast geeft en echt ruimte geeft voor uitzonderingen. Ook is bij Doorbraakteams in gemeenten het mandaat goed geregeld en is er een maatwerkbudget beschikbaar. Enkele participanten benoemden dat het ook met de Doorbraakmethode lastig is om aan te leren en tijd nodig heeft, omdat dit voor veel professionals nieuw is. Vooral het financiële component van de Doorbraakmethode kan een uitdaging zijn.

Daarnaast spreken participanten ook een aantal behoeftes uit om maatwerk te kunnen leveren, zonder persé gebruik te maken van de Doorbraakmethode, die nog niet overal zijn geïmplementeerd. Zo werd een paar keer de wens om een lerend netwerk en een platform met casuïstiek uitgesproken. Ook werd benoemd dat reflectie inbouwen en meelopen met andere professionals helpend kan zijn of vaste spreekuren met ervaren professionals uit een doorbraakteam. Dit zou allemaal bijdragen om meer professionals te overtuigen met het gedachtegoed, de samenwerking te verbeteren tussen professionals en de zichtbaarheid van maatwerk mogelijkheden te vergroten.

Tot slot toont Tabel 2 een overzicht van de gevonden resultaten.

Tabel 2*Overzicht resultaten*

Factor	Belemmerend	Bevorderend
Institutionele factoren	<ul style="list-style-type: none">- Onduidelijke wet- en regelgeving- Gescheiden financieringsstromen- Cultuur van wantrouwen- Politiek-afhankelijk	<ul style="list-style-type: none">- Politieke betrokkenheid- Integrale verordening- Veranderende visie op maatwerk
Organisatorische factoren	<ul style="list-style-type: none">- Hoge werkdruk- Gebrekkige samenwerking- Cultuur van rechtmatigheid- Afgestraft worden- Niet betrokken manager	<ul style="list-style-type: none">- Ondersteunend management- Maatwerkbudget- Lerende organisatiecultuur- Samenwerking en escalatieroute
Individuele factoren	<ul style="list-style-type: none">- Gebrek aan ervaring- Gebrek aan specialistische kennis- Terughoudendheid- Angst om fouten te maken	<ul style="list-style-type: none">- Proactieve houding- Durf en lef- Doorzettingsvermogen- Goede luister- en analyserende vaardigheden- Openheid en oordeelloosheid

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek samengevat en besproken. Daarnaast wordt het doel van het onderzoek opnieuw belicht en worden de hoofd- en deelvragen beantwoord.

Recent onderzoek toont aan dat veel huishoudens in Nederland te maken hebben met een stapeling van problemen, zoals dakloosheid, uithuisplaatsing van kinderen, armoede, schulden en psychische problemen, wat leidt tot kwetsbare posities (van Baars, 2023; SER, 2021). Ondanks de decentralisatie van de Jeugdwet, WMO en Participatiewet in 2015, die bedoeld was om zorg dichter bij de burger te brengen en maatwerk mogelijk te maken (Minds, 2023; BZK, 2024), blijven veel multiprobleemgezinnen vastlopen in bureaucratische belemmeringen (Kruiter et al., 2020; 2023). Hoewel er diverse voorzieningen zijn, vallen gezinnen met complexe problematiek vaak tussen wal en schip (Kruiter & Kellerman, 2019), en wordt benadrukt dat investeringen in professionele autonomie en vaardigheden noodzakelijk zijn (De Klerk et al., 2023). Echter, professionals ervaren te weinig ruimte en kennis om hun autonomie in te zetten voor maatwerk en verder te kijken dan de standaardprocedures (Bannink & Bosselaar, 2021). Dit onderzoek richt zich op de institutionele, organisatorische en individuele factoren die invloed hebben op een (wijkteam)professional om hun autonomie in te zetten om maatwerk te leveren. Het doel is om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op het leveren van maatwerk, of deze overeenkomen met de Doorbraakmethode, en welke behoeften van professionals verbeterd kunnen worden.

6.1 Beantwoording deelvragen

De bevindingen van dit onderzoek suggereren dat participanten hun professe karakteriseerden door te benadrukken de vereiste opleiding, kennis, ervaringskennis en een zekere mate van autonomie. Ze moeten echter wel rekening houden met standaarden uit de wet en hun beroepsidentiteit. De complexiteit van multiprobleemgezinnen vereist maatwerk, wat tijdens de opleiding onvoldoende wordt onderwezen, en professionals geven aan dat een verbindende en domein-overstijgende aanpak steeds meer van hen verwacht wordt. Professionals ervaren autonomie, maar moeten zich ook houden aan beleidskaders.

De resultaten wijzen op diverse institutionele belemmerende en bevorderende factoren die van invloed zijn op het leveren van maatwerk in het sociale domein. Belemmerende factoren zijn onder andere de heersende visie op maatwerk, onduidelijkheid rondom wetgeving, gescheiden financieringsstromen en de invloed van privacywetgeving zoals de AVG en ingekochte zorg. Politieke invloeden spelen eveneens een grote rol, waarbij steun of juist tegenwerking vanuit de politiek gevolgen kan hebben voor de mogelijkheden om maatwerk te leveren. Aan de andere kant

benadrukken de participanten dat politieke betrokkenheid, integrale verordeningen en een veranderende visie op maatwerk belangrijke bevorderende factoren zijn die het leveren van maatwerk kunnen stimuleren.

De organisatorische factoren die het leveren van maatwerk belemmeren, zijn onder andere het risico op afstraffing, de houding van de manager, gebrekkige samenwerking, de cultuur van de organisatie en werkdruk. Professionals geven aan dat een manager een cruciale rol speelt in het faciliteren van maatwerk door ruimte, vertrouwen, vrijheid en stimulans te bieden. Daarnaast is een maatwerkbudget essentieel, en de mogelijkheid om hulp te krijgen via een goed escalatiemodel. Het werken in multidisciplinaire teams en het hebben van een lerende organisatiecultuur zijn ook cruciaal. Participanten benadrukten dat maatwerk alleen effectief kan zijn als het door de hele organisatie wordt omarmd en ondersteund, van het bestuur tot de uitvoerende professionals. Deze factoren worden op hun beurt weer beïnvloed door institutionele factoren zoals wet- en regelgeving en de politiek. Ook blijkt uit de resultaten dat onafhankelijk van de organisatiecontext de persoonlijkheid van professionals een rol speelt in het leveren van maatwerk.

Ervaring kan zowel een voordeel als een belemmering zijn bij het leveren van maatwerk; nieuwe professionals missen vaak de nodige kennis en netwerkvaardigheden, terwijl ervaren professionals soms vastgeroest raken in oude gewoonten. Daarnaast is er een gebrek aan specialistische kennis over maatwerk, en sommige professionals vinden het moeilijk om standaarden los te laten en buiten de kaders te denken. Bovendien hebben overtuigingen over de tijdsintensiviteit van maatwerk en een variërend doorzettingsvermogen invloed op de bereidheid om maatwerk te leveren. Proactieve houding en netwerkvaardigheden zijn essentieel voor het toepassen van maatwerk, evenals doorzettingsvermogen en motivatie. Lef en zelfverzekerdheid zijn ook belangrijk, omdat professionals ruimte moeten durven nemen om buiten de gebruikelijke kaders te denken en te handelen. Openheid en oordeelloosheid zijn cruciaal, net als goede luister- en analysevaardigheden om de behoeften van cliënten goed te begrijpen en daarop in te spelen.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt: welke individuele, organisatorische en institutionele factoren beïnvloeden de keuzes van (wijkteam)professionals om autonoom te handelen en maatwerk te leveren bij multiprobleemgezinnen?

De conclusies met betrekking tot de hoofdvraag zijn, dat het leveren van maatwerk aan multiprobleemgezinnen beïnvloed wordt door een combinatie van institutionele, organisatorische en

individuele factoren. De resultaten lieten duidelijk zien dat organisatorische factoren het meest werden besproken tijdens de interviews en de eenmalige observatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat organisatorische factoren wellicht de grootste invloed hebben op professionals voor het leveren van maatwerk. Institutioneel gezien vormen de heersende visie op maatwerk, rigide wet- en regelgeving, gescheiden financieringsstromen en privacywetgevingen belemmeringen, terwijl politieke betrokkenheid en integrale verordeningen bevorderend kunnen werken. Deze institutionele factoren hangen samen met organisatorische factoren, omdat de heersende visie of politieke betrokkenheid de houding van managers kan beïnvloeden. Een manager die ruimte, vertrouwen en stimulans biedt, evenals een beschikbaar maatwerkbudget en een goed escalatiemodel, is essentieel voor het succes van maatwerk. Daarentegen werkt het belemmerend als er gebrekkige samenwerking is, een cultuur waarin niet geëxperimenteerd mag worden en er een hoge werkdruk heerst. Naast de organisatorische kansen om maatwerk te faciliteren en stimuleren, zijn er ook individuele factoren die bepalen of een professional maatwerk levert. Hoewel een organisatie professionals ruimte en vertrouwen kan geven, zijn er verschillen tussen professionals; sommigen blijven liever binnen bepaalde kaders denken of beschikken niet over voldoende kennis om maatwerk te leveren. Andere professionals beschikken over goed ontwikkelde netwerkvaardigheden, een proactieve houding in samenwerkingen en doorzettingsvermogen, en voeren daarom mogelijk vaker maatwerk uit. Bovendien worden openheid voor nieuwe ideeën, oordeelloosheid en goede luister- en analysevaardigheden door professionals als bevorderend beschouwd om de behoeften van cliënten effectief te begrijpen en maatwerk toe te passen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen vergeleken met de literatuur aan de hand van een aantal thema's: professionaliteit, de factoren die invloed hebben op het leveren van maatwerk, en een reflectie op de Doorbraakmethode. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en praktijk.

7.1 Reflectie op literatuur

7.1.1. *Professionalisme*

Uit de resultaten komen verschillende aspecten van professionaliteit naar voren. De participanten beschikken zowel over uitgebreide inhoudelijke- als ervaringskennis en hebben verschillende opleidingen gevolgd, zoals sociaal werk en maatschappelijke dienstverlening. Dit sluit aan bij wat Noordegraaf (2015a) en Wilensky (1964) omschrijven als een technische basis. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat deze professionals een service-ideaal hebben; hen is aangeleerd om cliënten te helpen volgens bepaalde standaarden en richtlijnen. Echter, geven de resultaten ook aan dat professionals niet specifiek getraind zijn in het leveren van maatwerk, wat aangeeft dat hun technische basis in dit opzicht wellicht minder sterk is. Verder ondersteunen de resultaten de theorie van Berg et al. (2022) dat een aantal professionals ook te maken hebben met een beroepscode en een SKJ-registratie, waarbij tuchtrechtelijke maatregelen invloed kunnen hebben op het handelen van een professional. Autonomie blijkt ook een belangrijk aspect te zijn voor professionals zodat zij vrij zijn om te handelen naar hun expertise, zoals ook blijkt uit het onderzoek van Trappenburg en van Beek (2017).

Terugblikkend op de verschillende typen professionals die Noordegraaf (2015a) omschrijft, blijken de geïnterviewde professionals overeen te komen met de *welfare-state* professionals. Deze professionals voeren wetten uit, zoals de WMO, Jeugdwet of de Participatiewet. Hoewel ze bevoegdheden hebben om voorzieningen toe te wijzen, wordt hun autonomie soms beperkt door bureaucratische regels en beleidskaders, zoals ook werd gesteld in de onderzoeken van Hugman (1996) en Weiss-Gal en Welbourne (2008).

Een uitdaging die uit de resultaten naar voren komt, is dat professionals voor multiproblematiek juist buiten de kaders moeten denken. Noordegraaf (2015b) beschrijft de 'organiserende professional', die aandacht heeft voor management, verbinding en multidisciplinariteit. Dit komt ook naar voren in de resultaten: van professionals wordt verwacht dat ze verbindend werken, buiten hun eigen professie kijken, en het belang van multidisciplinair overleg benadrukken. Deze eigenschappen komen ook overeen met de proactieve houding, die zowel in de resultaten als in het onderzoek van Noordegraaf et al. (2015), als bevorderende factor wordt beschouwd voor het leveren van maatwerk.

Echter, zijn er ook professionals die nog te veel binnen hun eigen kaders willen blijven, een vorm van 'pure professionalisme' (Noordegraaf 2015b).

De resultaten kunnen de literatuur van Noordegraaf (2015b) aanvullen door te laten zien dat organiserende professionals nog steeds met verschillende uitdagingen te maken hebben. Zo verloopt de samenwerking tussen professionals niet altijd soepel, en zijn zij vaak afhankelijk van de mate van vrijheid die zij binnen een organisatie krijgen om buiten hun eigen vakgebied te kijken.

7.1.2 Institutionele factoren

De invloed van de heersende visie op de uitvoering van het sociaal werk komt duidelijk naar voren in zowel de theorie als de resultaten van dit onderzoek. De bevindingen komen overeen met de theorieën over de herkomst van de verzorgingsstaat, waarbij rechtvaardigheid vaak boven maatwerk wordt gesteld. Volgens Weber (1946) en Jørgensen en Bozeman (2007) zijn rechtvaardigheid en eerlijkheid fundamentele waarden in de relatie tussen ambtenaren en burgers. De resultaten laten zien dat op sommige afdelingen nog steeds een sterke focus ligt op rechtvaardigheid. Vanwege deze sterke focus op rechtvaardigheid, houden ze strikt vast aan regels en wetgeving, zonder verder te kijken naar de geest van de wet. De resultaten laten zien dat de visie op maatwerk aan het veranderen is. Maatwerk wordt steeds meer gezien als noodzakelijk voor complexe problematiek en dat er ook legitiem maatwerk geleverd kan worden, waardoor willekeur vermeden kan worden. Dit sluit aan bij de eerder besproken bevindingen van Kruiter et al. (2020) en Meurs (2018). Toch blijft er in de praktijk soms willekeur bestaan over welke professional men treft, wat leidt tot variatie in de toepassing van maatwerk.

Daarnaast laten de resultaten zien dat rigide financieringsstromen invloed kunnen hebben op de mogelijkheden voor maatwerk. Dit komt overeen met het onderzoek van Kroeze et al. (2023), waaruit blijkt dat multiprobleemgezinnen vaak tussen wal en schip vallen vanwege gescheiden financieringsstromen. Het paradigma van NPM kan een cruciale rol spelen bij het leveren van maatwerk, omdat dit paradigma richt zich op efficiëntie, kostenbeheersing en meetbare resultaten, wat vaak resulteert in rigide financieringsstromen door een kwantitatieve focus op prestaties (Osborne, 2006). Plaisier en collega's (2023) benadrukken dat de huidige financieringsstructuren niet aansluiten bij de behoeften van deze burgers en gezinnen. De resultaten bevestigen dit en voegen toe dat deze burgers en gezinnen moeilijk in standaardhokjes te plaatsen zijn en juist een domein-overstijgende aanpak vereisen.

Daarentegen promoot NPG een meer collaboratieve, netwerkgebaseerde benadering van publiek management. Dit paradigma kan juist kansen bieden voor maatwerk door de multidisciplinaire samenwerking te bevorderen. Echter, de overgang naar NPG stuit op uitdagingen zoals de behoefte

aan meer flexibele beleidskaders en het overwinnen van rigide financieringsstromen. Het politieke klimaat speelt hierbij een aanzienlijke rol in hoe maatwerk wordt gezien en toegepast. Beleidsveranderingen en politieke besluitvorming kunnen de focus verschuiven tussen een strikte naleving van regels en een meer flexibele, op maat gesneden benadering. Deze politieke invloed bepaalt mede hoe professionals ervaren dat ze hun werk kunnen en mogen uitvoeren, en welke middelen beschikbaar zijn voor maatwerkoplossingen. Dit wordt ook bevestigd in verschillende onderzoeken die uitwijzen dat beleid flexibeler gemaakt moet worden voor het welzijn van de burger (Oomkens et al., 2023; de Klerk et al., 2022; Canoy et al., 2021; Kromhout et al., 2020).

Een opvallende uitkomst is dat de wijze waarop de positieve visie op maatwerk wordt overgebracht, van groot belang is. Het gaat om welk verhaal wordt verteld, hoe het wordt verteld en aan wie het wordt verteld. Dit speelt een rol bij het overtuigen van publieke organisaties en (politieke) besturen, maar ook bij het overtuigen van collega's. Dit kan geassocieerd worden met het concept framing, dat Stone (2012) onderstreept als een fundamenteel onderdeel van politieke besluitvorming en beleidsanalyse. Stone legt uit hoe verhalen krachtige middelen zijn voor framing. Verhalen helpen beleidsmakers en belangengroepen om complexe problemen begrijpelijk en overtuigend te maken. De resultaten voegen toe aan de literatuur dat het gebruik van verhalen en framing ook kan werken onder professionals zelf. Zo geven een aantal professionals aan het lastig te vinden om andere professionals te overtuigen van maatwerk. Stone laat zien dat de manier waarop problemen en oplossingen worden gepresenteerd, de percepties en reacties van het publiek en beleidsmakers kan beïnvloeden (Stone, 2012). Framing is daarmee een krachtig instrument op zowel institutioneel, organisatorisch en individueel niveau, zoals ook bleek in de resultaten.

7.1.3 Organisatorische factoren

Wat aansluit bij de institutionele factoren, is de organisatorische factor 'verantwoording afleggen', die in zekere mate invloed heeft op het leveren van maatwerk. De resultaten laten zien dat organisaties nog steeds sterk sturen op aantallen en cijfers, zoals doorlooptijden en het kostenplaatje. Net zoals de wetgeving en financieringsstromen, komt dit waarschijnlijk voort uit het paradigma van NPM (Osborne, 2006). Dit onderzoek benadrukt dat professionals zich niet altijd vrij voelen om maatwerk te leveren, omdat ze worden beoordeeld op kwantitatieve in plaats van kwalitatieve prestaties. De resultaten illustreren het dilemma dat Moore (2013) ook beschrijft met betrekking tot de complexiteit van prestatie-meting van maatschappelijke uitkomsten. Hij stelt dat maatschappelijke uitkomsten, in tegenstelling tot *outputs*, vaak moeilijk te kwantificeren zijn omdat ze betrekking hebben op bredere sociale effecten en langetermijnveranderingen. Dit wordt ook weerspiegeld in het gebruik van een maatwerkbudget, dat volgens de resultaten essentieel is voor het leveren van maatwerk. Dit budget is domein-overstijgend en vereist geen verantwoording, wat de druk op korte

termijn kwantitatieve prestaties kan verminderen. Hoewel een maatwerkbudget op korte termijn mogelijk geen direct voordeel oplevert voor het algemeen belang, kan het op lange termijn leiden tot lagere maatschappelijke kosten omdat gezinnen sneller geholpen worden.

Daarnaast is steun van het management en een juiste organisatiecultuur van groot belang. Dit komt overeen met het onderzoek van Bernards et al. (2023), waarin wordt aangetoond dat leiderschapssteun en psychologische veiligheid professionals kunnen stimuleren om buiten de standaarden te denken. Hiervoor moet er een cultuur heersen waarin fouten gemaakt mogen worden zonder angst voor straf. Ook de participanten, van wie de manager zorgde voor een veilige cultuur binnen de organisatie, voelden zich vrij om maatwerk te leveren en dat bespreekbaar te maken. De cultuur dat er fouten gemaakt mogen worden, komt ook overeen met het concept 'lerende organisatie' van Moore (2013). Net zoals Vyt (2008) al had onderzocht, is faciliterend leiderschap essentieel voor het aanbieden van op maat gemaakte zorg. Edmondson (2019) benadrukt eveneens dat het cruciaal is dat werknemers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën en creatieve oplossingen te presenteren. Dit kwam ook naar voren in de resultaten. In het theoretisch kader werd rekening gehouden met coping mechanismen die werknemers hanteren bij ervaren druk vanuit de organisatie, en de neiging om als reactie hierop strikter de regels te volgen of juist buiten de regels te treden (Tummers & Bekkers, 2014). Echter, uit de resultaten bleek dat druk voornamelijk werd gezien als een belemmering voor het leveren van maatwerk.

Uit de resultaten bleek ook dat de samenwerking met andere professionals niet altijd goed verliep en een barrière vormde. Dit kwam eerder niet heel sterk naar voren uit het literatuuronderzoek. Aanvullende verklaringen voor deze resultaten kunnen verder toegelicht worden aan de hand van het onderzoek van Wei et al. (2022). Dit onderzoek identificeert op verschillende niveaus de faciliterende en belemmerende factoren voor interprofessionele samenwerking. Faciliterende factoren omvatten onder andere een ondersteunende organisatiestructuur, steun vanuit de organisatie voor samenwerking, duidelijkheid over rollen binnen teams, gezamenlijke doelstellingen, wederzijds vertrouwen, goede communicatie en gemeenschappelijke waarden. Barrières voor interprofessionele samenwerkingen waren bijvoorbeeld beperkte middelen, tijdsdruk, uiteenlopende filosofieën, ineffectieve informatievoorziening, verschillende perspectieven op taken en gebrek aan scholing (Wei et al., 2022). Uit de resultaten bleek dat samenwerkingen vaak moeizaam verlopen omdat professionals langs elkaar heen werken en moeite hebben met informatiedeling door de AVG-wetgeving, wat wijst op ineffectieve informatievoorziening. Daarnaast hadden partijen vaak niet dezelfde visie, wat duidt op uiteenlopende filosofieën en doelstellingen. Desondanks werden in dit onderzoek multidisciplinaire overleggen en netwerkbijeenkomsten als positief ervaren. Deze zouden inderdaad bevorderend kunnen zijn voor wederzijds vertrouwen,

goede communicatie en kennisdeling (Wei et al., 2022). Eerder werd door Hoijtink et al. (2017) onderzocht hoe belangrijk multidisciplinaire samenwerking is binnen het huidige sociale domein. De resultaten laten zien dat professionals dit ook erkennen als een belangrijk aspect, maar ervaren niet alle professionals dat deze samenwerking goed verloopt. De resultaten bieden een toevoeging op de literatuur dat de visie op maatwerk niet alleen binnen de lage van een organisatie moet heersen, maar ook bij de partijen waarmee bij multiprobleemgezinnen samengewerkt moet worden.

Wat opviel, is dat de verhoudingen tussen professional en managers aanzienlijk onder spanning konden liggen. Dit is te verklaren aan de hand van Noordegraaf (2015a, p.134), die uitlegt waarom het moeilijk kan zijn om professionals te managen. Eén van de discussiepunten is namelijk de vraag of een manager inhoudelijke kennis moet hebben van de praktijk of niet. Volgens Noordegraaf (2015a, p.134) kan het voor managers zonder inhoudelijke kennis moeilijk zijn om de professionele waarden te respecteren en de autonomie van professionals te behouden. Uit de resultaten bleek namelijk dat een manager met inhoudelijke kennis beter betrokken zou zijn bij de werkvloer en het belang van maatwerk beter zou begrijpen. Dit kan een waardevolle aanvulling zijn voor de Doorbraakmethode, aangezien deze zich in eerste instantie alleen maar richt op het gebruik door uitsluitend uitvoerende professionals en niet op managers.

7.1.4 Individuele factoren

De kenmerken van professionals in het algemeen blijken uit de resultaten ook nauw verbonden te zijn met persoonlijke vaardigheden die professionals nodig hebben om maatwerk te leveren. Eigenschappen zoals doorzettingsvermogen, intrinsieke motivatie, betrokken zijn en die 'extra stap' willen zetten, kunnen vergeleken worden met de technische basis, het service-ideaal en de autonomie van professionals in het sociale domein. Echter, deze idealen verschillen vaak per professional en botsen regelmatig met de realiteit op de werkvloer. Professionals willen wellicht het doorzettingsvermogen hebben, maar weten niet altijd hoe ze dit moeten toepassen of worden niet voldoende gestimuleerd door hun managers om door te zetten.

De resultaten bevestigen veel theorieën over de persoonlijke eigenschappen die professionals nodig hebben om maatwerk te leveren. Eerder onderzoek toonde aan dat één op de vijf professionals niet voldoende bekend is met de mogelijkheden voor maatwerk (Oomkens et al., 2023), wat ook in de resultaten naar voren komt als een belemmerende factor. Publieke Service Motivatie (PSM) en persoonlijke betrokkenheid, zoals beschreven door Perry en Wise (1990) en Maynard-Moody en Musheno (2022), komen sterk naar voren in de resultaten als bevorderende factoren voor het leveren van maatwerk. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat nieuwe of minder ervaren professionals door onzekerheid of gebrek aan kennis terughoudender kunnen zijn, wat Hupe en Buffat (2014) ook

bevestigden. Echter, juist zeer ervaren professionals kunnen vastgeroest zijn in het oude service-ideaal dat gericht is op rechtvaardigheid.

Eigenschappen als goed kunnen analyseren, *out-of-the-box* denken, creativiteit en moed werden ook bevestigd in de resultaten (Kruiter et al., 2023; Kruiter & Albers, 2020). Deze eigenschappen kunnen wel beïnvloed worden door steun van het management of de heersende visie op maatwerk in de maatschappij.

7.1.5 Vergelijking resultaten en Doorbraakmethode

De resultaten en behoeften van professionals vertonen op veel punten overeenkomsten met de Doorbraakmethode die door het IPW is ontwikkeld. Uit de resultaten blijkt het legitimeren en verantwoorden van maatwerk helpt bij de toepassing ervan. De Doorbraakmethode probeert maatwerk in cijfers uit te drukken en het maatschappelijk rendement aan te tonen, wat aansluit bij de behoefte van NPM (Osborne, 2006). Op deze manier sluit de Doorbraakmethode beter aan bij prestatiemeting wat, uit de resultaten, nog steeds sterk aanwezig is in organisaties. Dit sluit ook aan bij het meten van maatschappelijke uitkomsten (Moore, 2013). Bovendien bevordert het gebruik van de methode het vermogen om goed naar de cliënt te luisteren, wat de betrokkenheid bevordert. Daarnaast biedt de Doorbraakmethode een maatwerkbudget, wat als cruciaal werd ervaren door professionals. Deze methode biedt ook kennis over waar binnen de wet ruimte is voor maatwerk, wat de expertise van professionals vergroot en hen ondersteunt in het leveren van maatwerk (Kruiter et al., 2020). Het vergroten van de expertise van professionals versterkt hun technische basis (Wilensky, 1964) en kan volgens Bandura (1997) ook hun zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen bevorderen om maatwerk toe te passen (Zoon et al., 2020).

Naast de positieve bevindingen zijn er enkele uitdagingen en mogelijke verbeteringen benoemd in dit onderzoek wat betreft de Doorbraakmethode. Het is belangrijk dat de positieve visie op maatwerk en de Doorbraakmethode door de hele organisatie wordt gedragen, dus ook bij managers. Dit hangt samen met faciliterend leiderschap en een veilige omgeving, waardoor professionals zich comfortabeler voelen om *out-of-the-box* te denken, en niet afgestraft worden als zij risico's nemen (Bernards et al., 2023; Edmonson, 2019). Dit is een onderdeel van een lerende organisatie (Moore, 2013). Daar komt bij dat een manager ook betrokken moet worden, zelf casussen moet oppakken en met maatwerk moet werken. De resultaten laten zien dat hier meer behoefte naar is, wat ook past bij de punten die Noordegraaf (2015a) aankaart over obstakels tussen managers en professionals. Een van de redenen waarom professionals moeilijk te managen zijn, is omdat managers vaak niet dezelfde inhoudelijke kennis hebben als professionals. Door managers meer te betrekken bij trainingen en de visie van de Doorbraakmethode, kan dit obstakel verminderd worden.

Hoewel de Doorbraakmethode al beter aansluit bij prestatiemeting door het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken, wordt deze nog niet door de hele organisatie of alle besturen erkend als een legitiem middel voor het leveren van maatwerk; dit zou nog verder verspreid moeten worden. Daarnaast geven professionals aan behoefte te hebben aan een lerend netwerk en een platform met casuïstiek. Dit zou de samenwerking tussen professionals kunnen bevorderen en de methode verder kunnen verbeteren (Wei et al., 2022). Een dergelijk platform zou professionals ook helpen sneller ervaringskennis op te bouwen door te leren van elkaars ervaringen (Wilensky, 1964). Verder ervaren professionals dat het aanvankelijk lastig is om met deze methode te werken en dat het tijd kost om deze aan te leren. Daarom wordt voorgesteld om de Doorbraakmethode al tijdens de opleiding te integreren.

7.2 Sterke punten en limitaties

Een sterk punt van dit onderzoek is dat het gebruik van kwalitatief onderzoek rijke, gedetailleerde data oplevert. Interviews bieden participanten de mogelijkheid om vrijuit te spreken, zonder directe sturing door de onderzoeker, wat kan leiden tot nieuwe inzichten. Daarnaast zijn er verschillende professionals geïnterviewd, wat bijdraagt aan een breed scala aan inzichten en perspectieven.

Er zijn echter ook enkele limitaties. De generaliseerbaarheid en representativiteit van dit onderzoek zijn beperkt, aangezien er slechts 16 interviews zijn afgenomen. Dit maakt het moeilijk om de resultaten te generaliseren, en het is belangrijk om voorzichtig te zijn bij het interpreteren van de resultaten. Daarnaast zijn de participanten werkzaam in verschillende gemeenten waar het beleid per gemeente verschillend is. Mogelijk heeft dit invloed op de factoren die van belang zijn voor het leveren van maatwerk. Daarnaast zijn professionals geïnterviewd die werkzaam zijn bij het IPW, en alle participanten waren al bekend met de Doorbraakmethode, wat eventuele bias kan veroorzaken. Deze bias houdt in dat deze professionals al voorstander zijn van maatwerk leveren en persoonlijk minder of geen weerstand ervaren tegen maatwerk in vergelijking met andere professionals. Het kan zijn dat tijdens de werving van participanten, juist die professionals zijn geselecteerd die neigen naar het leveren van maatwerk en hier ook goed in zijn. Deze bias kan ook voortkomen uit het feit dat het onderzoek in opdracht van het IPW is uitgevoerd.

Een andere mogelijke beperking is dat 12 van de 16 interviews als duo-interviews zijn gehouden, waarbij één participant samen met een andere onderzoeker geïnterviewd is. Mogelijk zou er andere data verkregen zijn als alle interviews individueel waren afgenomen, omdat er ook data is verkregen die niet direct van toepassing was op deze onderzoeksvraag. Ook kan het zijn dat één onderzoeker meer de overhand had in een gesprek.

Tot slot, omdat het onderzoek zich richt op multiprobleemgezinnen, is het moeilijk om de focus te leggen op één bepaalde wet of één professional in dezelfde functie. Multiprobleemgezinnen raken veel verschillende aspecten in het sociale domein aan. De ene professional heeft bijvoorbeeld meer kennis over uithuisplaatsing, terwijl de ander meer weet over de jeugdwet, de WMO of de participatiewet. Dit kan de consistentie van de data beïnvloeden.

7.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktijk

De conclusie van dit onderzoek toont aan dat het leveren van maatwerk aan multiprobleemgezinnen beïnvloed wordt door een combinatie van institutionele, organisatorische en individuele factoren, waarbij de organisatorische factoren het meest voorkwamen in de resultaten. De bestaande Doorbraakmethode van het IPW sluit in veel opzichten aan bij de behoeften van professionals, toch zijn er ook punten die verbetering behoeven. Vervolgonderzoek en de praktijk zou zich kunnen focussen op het opzetten en het onderzoeken van een lerend netwerk, wat de samenwerking en kennisdeling tussen professionals kan bevorderen. Daarnaast het is belangrijk om de rol van management verder te onderzoeken en hoe zij gestimuleerd worden om een andere visie uit te dragen binnen organisaties. De Doorbraakmethode zou zich ook verder kunnen inzetten op het trainen van middenmanagers, om zo meer betrokkenheid te stimuleren en maatwerk in alle lagen van de organisatie te implementeren. Verder onderzoek naar het meten van maatschappelijke uitkomsten en hoe publieke organisaties daarop kunnen sturen, is eveneens van belang. Tot slot zou onderzoek naar de integratie van de Doorbraakmethode in professionele opleidingen waardevolle inzichten kunnen bieden om de bekendheid, toepassing en effectiviteit van deze methode te vergroten. Deze suggesties voor vervolgonderzoek en de praktijk kunnen bijdragen aan het versterken van de capaciteit van professionals om effectief maatwerk te leveren en zo beter in te spelen op de complexe behoeften van multiprobleemgezinnen.

Literatuur

- Amagir, A. & Kremer, M. (2024, 19 januari). Handreikingen voor beleid: drie actielijnen voor meer bestaanszekerheid. Geraadpleegd op 25 maart 2024 van <https://www.socialevraagstukken.nl/handreikingen-voor-beleid-drie-actielijnen-voor-meer-bestaanszekerheid/>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control.
- Bannink, D., & Bosselaar, H. (2021). Doe de Dinges! Het verenigen van maat en werk. In *Momentum voor de menselijke maat: Praktijklessen voor zorg en welzijn* (blz. 53-55). Movisie.
- Bennington, J. (2009), Creating the Public In Order To Create Public Value?. *International Journal of Public Administration*, 32 (3-4), 232-249, DOI: 10.1080/01900690902749578
- Berg, J., van Wijngaarden, J. & Oldenhof, L. (2022, december). *Los maken wat vast zit. Evaluatie van het PRIO programma, gericht op het helpen van kwetsbare Rotterdammers die vastlopen in het systeem*. Erasmus School of Health Policy & Management.
- Bernards, B., Schmidt, E., & Groeneveld, S. (2024). Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. *Public Administration*, 1–19. <https://doi.org/10.1111/padm.12976>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (3e druk). Boomuitgevers.
- Borry, E.L., & Henderson, A.C. (2020). Patients, protocols, and prosocial behavior: Rule breaking in Frontline Health Care. *The American Review of Public Administration*, 50 (1): 45-61.
- Bos, C. (2020, 30 november). *Doorbraakmethode geeft sociaal werkers en gemeenten zicht op beter maatwerk*. Sociaal Werk Nederland. Geraadpleegd op 3 april 2024 van <https://www.sociaalwerknederland.nl/actueel/nieuws/9383-doorbraakmethode-geeft-sociaal-werkers-en-gemeenten-zicht-op-beter-maatwerk>
- Canoy, M., van Dijk, S., & Ham, M. (2021). Momentum voor de menselijke maat. *Movisie*.
- DeHart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review*, 67(5), 892-903. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00776.x>

- De Klerk, M., Eggink, E., Plaisier, I. & Sadiraj, K. (2023). *Zicht op zorgen. Kerncijfers over de problemen, hulpbronnen, leefsituatie en ondersteuning van mensen in het sociaal domein*. Den Haag: SCP.
- Doorewaard, H., Kil, A., en Ven, A. van de. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: Een praktische handleiding* (2de Druk). Amsterdam: Boom Lemma.
- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Evetts, J. (2009). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative sociology*, 8(2), 247-266.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism. The third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Gemeente Zwolle. (z.d.). *Meer rust dankzij doorbraakmethode*. Geraadpleegd op 24 april 2024 van <https://www.zwolle.nl/meer-rust-dankzij-doorbraakmethode>
- Haarsma, L. (2020). Meer ruimte voor de professional. *In vakblad sociaal werk* #6. Geraadpleegd op 3 april van <https://link-springer-com.proxy.library.uu.nl/content/pdf/10.1007/s12459-020-0840-z.pdf?pdf=core>
- Hoijtink, M., Jager-Vreugdenhil, M., & de Jonge, E. (2017). 'Goed werk' in sociale wijkteams. In E. Jansen, A. Sprinkhuizen, L. V., & V. de Waal (editors), *Kwesties en keuzes in wijkgericht werken* (blz. 30-37).
- Hugman, R. (1996). Professionalization in social work: The challenge of diversity. *International Social Work*, 39(2), 131-147.
- Hupe, P., & Buffat, A. (2014). A public service gap: Capturing contexts in a comparative approach of street-level bureaucracy. *Public Management Review*, 16(4), 548-569.
- IPW | Doorbraakmethode. (z.d.). IPW's Doorbraakmethode. Geraadpleegd op 10 april 2024 van <https://www.doorbraakmethode.nl/>
- Joose-Bil, H., Teisman, G., Verschoor, S., & van Buuren, A. (2019). Wanneer vele handen het werk niet lichter maken. <https://repub.eur.nl/pub/115748/Wanneer-vele-handen-het-werk-niet-lichter-maken.-Erasmus-Universiteit-Rotterdam-maart-2019.pdf>

- Jørgensen, T. B., Bozeman, B. (2007). 'Public Values: an inventory'. *Administration & Society*. **39** (3), 354–381. doi:10.1177/0095399707300703
- KPMG. (2019, november). Basisfuncties lokale teams.
<https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=17901&m=1573480031&action=file.download>
- Kroeze, R., de Nooijer, A., Frencken, M. & Niessen, I. (2023). *Van schotten naar verbinding: ontschotte financiering in en rondom het sociaal domein*. Utrecht: AnderssonElffersFelix.
<https://www.zonmw.nl/sites/zonmw/files/2024-01/Eindrapport-onderzoek-naar-ontschotte-financiering-in-en-rondom-het-sociaal-domein.pdf>
- Kromhout, M., Van Echtelt, P. & Feijten, P. (2020). *Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Kruiter, A. & Albers, S. (2020). *Doen wat goed is. Pleidooi voor praktische wijsheid in het sociale domein*. Amsterdam: van Genneep.
- Kruiter, A., Bredewold, F., & Ham, M. (2016). *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt: Kroniek van de verandering*. Amsterdam: Van Genneep.
- Kruiter, H. & Kellerman, F. (2019). *Stapelingsproblematiek in het sociale domein*. Instituut Publieke Waarde, Utrecht.
- Kruiter, H., Meiberg, S. & Albers, S. (2023). *Mag niet bestaat niet. Doorbreek defensieve routines, help mensen beter*. Utrecht: Instituut Publieke Waarde.
- Kruiter, H., Westerveen, E., Lüschen, M., Blokker, E., Wesselink, T., Meiberg, S., Munneke, J., Van den Enden, T., Albers, S., & Meijaard, N. (2020). *Het grote doorbraakboek: uit de ellende met eersteklas maatwerk*. Drukmotief.
- Stichting Kwaliteitsregister Jeugd. (2016). *Kwaliteitskader Jeugd*.
<https://informatiebank.skjeugd.nl/wp-content/uploads/2022/08/kwaliteitskader-Jeugd.pdf>
- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundations.
- Maynard-Moody, S. W., & Musheno, M. C. (2022). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front*

- lines of public service*. University of Michigan Press.
- Meurs, P. (2018, 4 december). *Van 'ieder het gelijke' naar 'ieder het zijne' geven*. Geraadpleegd op 12 april 2024 van <https://www.socialevraagstukken.nl/van-ieder-het-gelijke-naar-ieder-het-zijne-geven/>
- Minds, M. (2023, 27 november). *Sociaal domein: WMO, Participatiewet en Jeugdwet*. Stimulansz. <https://www.stimulansz.nl/sociaal-domein/>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2024, 11 april). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2021, 3 maart). *De regisseur*. Regie Sociaal Domein | Toezicht Sociaal Domein. <https://www.toezichtsociaaldomein.nl/onderzoeken-en-instrumenten/regie-sociaal-domein/regisseur>.
- Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28. doi: 10.1177/0149206305277790.
- Movisie. (2020a, 24 december). *Wijkteams: inrichting en positionering sociale wijkteams*. Movisie. <https://www.movisie.nl/artikel/wijkteams-inrichting-positionering-sociale-wijkteams#:~:text=Er%20zijn%20verschillende%20organisatievormen%20van,kennis%20van%20buiten%20het%20team>.
- Movisie. (2020b), <https://www.movisie.nl/artikel/wijkteams-wie-regisseur>
- Neukrug, E. (2002). *Skills and techniques for human service professionals*. (2e editie). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Noordegraaf, M. (2011). Risky Business: How Professionals and Professional Fields (Must) Deal with Organizational Issues. *Organization Studies*, 32(10), 1349 – 371. <https://doi.org/10.1177/0170840611416748>
- Noordegraaf, M. (2015a) *Public Management. Performance, Professionalism, Politics*. Basingstoke:

Palgrave McMillan.

Noordegraaf, M. (2015b). Hybrid professionalism and beyond:(New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of professions and organization*, 2(2), 187-206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>

Noordegraaf, M., Van Loon, N., Heerema, M., & Weggemans, M. (2015). Professioneel vermogen in het primair onderwijs. Over hoe leerkrachten betekenisvolle en vitale bijdragen (kunnen) leveren aan onderwijskwaliteit. *Utrecht: Universiteit Utrecht*.
https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/eindrapport-413-13-003-Thema-3_Professioneel-vermogen-in-het-PO-Noordegraaf-ea.pdf

Nooteboom, L. A., Mulder, E. A., Kuiper, C. H., Colins, O. F., & Vermeiren, R. R. (2021). Towards integrated youth care: a systematic review of facilitators and barriers for professionals. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 48, 88-105.

Osborne, S. P. (2006). The new Public Governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
<https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Oomkens, R., van Geuns, R. C., Jungmann, N., van der Schors, A., Muda, J., van der Meulen, B., Schiffelers, M.-J., & Kuiper, M. (2023). *Knellende Mechanismen: Het signaleren, agenderen en opvolgen van knellende mechanismen in de gemeenten Amsterdam, Almere en Utrecht*. <https://schuldenenincasso.nl/rapport-knellende-situaties-signaleren-agenderen-en-opvolgen/>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.

Plaisier, I., Schyns, P., Kadrouch-Outmany, K., Schotel, A.L., & de Klerk, M. (2023). *Gezien, gehoord en geholpen willen worden. Ervaringsverhalen uit het sociaal domein over gemiste ondersteuning*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Putters, K. (2022). *Essay de menselijke staat*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Rigii, G. P. (2017). Leadership qualities and service delivery: a critical review of literature. *Saudi*

Journal of Business and Management Studies, 2, 643-653.

Robbe, T. Behandel ons ongelijk. *Zorg Welzijn* 25, 9 (2019).

<https://doi.org/10.1007/s41185-019-0262-8>

RTVOost. (2018, 5 juni). *Almelo hoopt miljoenen te besparen bij aanpak probleemgezinnen*. RTVOost.

Geraadpleegd op 24 april 2024 van <https://www.rtvoost.nl/nieuws/293098/almelo-hoopt-miljoenen-te-besparen-bij-aanpak-probleemgezinnen>

Samen voor de Klant. (2022, maart). *Praktijkvoorbeeld: werkzoekendendienstverlening,*

samenwerking in de keten en tussen domeinen, multiproblematiek. Regio: haaglanden.

Geraadpleegd op 10 april 2024 van

https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/10_Praktijkverhaal_De_Doorbraakmethode_T.pdf

Sarti, A., van Zelm, R., Egberts, I., Coppoolse, R. & Houweling, L. (2024). Praktische wijsheid van de

jeugdprofessional ontrafeld: hoe de professional in het complexe jeugddomein tot handelen komt. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice – 2024 – Volume 33, Issue 1, pp. 4–23*. <http://doi.org/10.18352/jsi.781>

Schackmann, L. R., Sankatsing, V. D. V., de Boer, R., Bruning, M. R., & Friele, R. D. (2020). *Evaluatie 5 jaar tuchtrecht in de jeugdzorg*. NIVEL.

Schott, C., van Kleef, D., & Noordegraaf, M. (2016). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583–610. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/14719037.2015.1016094>

Sekerka, L. E., & Zolin, R. (2007). Rule-bending: Can prudential judgment affect rule compliance and values in the workplace? *Public Integrity*, 9(3), 225-243.

SER. (2021). *Jeugdzorg: van systemen naar mensen*. SER.

Sousa, L., & Rodrigues, S. (2012). The collaborative professional: towards empowering vulnerable families. *Journal of Social Work Practice*, 26(4), 411–425. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/02650533.2012.668878>

Sociale Verzekeringsbank (2020, 25 september). *Garage de bedoeling | Over de SVB | SVB*.

<https://www.svb.nl/nl/over-de-svb/wie-zijn-we/garage-de-bedoeling>

Steenmeijer, J. (2017). *Beroepsnormen voor de beroepsvariant Jeugd- en Gezinsprofessional*.

Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk (BPSW).

https://bpsw.nl/app/uploads/Beroepscode_Jeugd_Gezinsprofessional-web.pdf

Thomas, R. & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-Politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, vol. 26, nr 5.

Tonkens, E., Hoijtink, M., & Gulikers, H. (2013). Democratizing social work: From New Public Management to democratic professionalism. *Professionals under pressure: The reconfiguration of professional work in changing public services*, 161-178.

Trappenburg, M., & van Beek, G. (2019). 'My profession is gone': how social workers experience de-professionalization in the Netherlands. *European Journal of Social Work*, 22(4), 676–689.
<https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/13691457.2017.1399255>

Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527-547.

Tummers, L. G., Bekkers, V. J. J. M., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *International Journal* (in review).

VNG. (2020, 18 november). *Anders denken, lef hebben, niet loslaten*. Geraadpleegd op 13 juni 2024 van <https://vng.nl/artikelen/anders-denken-lef-hebben-niet-loslaten>

Vyt, A. (2008). Interprofessional and transdisciplinary teamwork in health care. *Diabetes/metabolism research and reviews*, 24(S1), S106-S109.

Weber, M. (1946). Bureaucracy. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of public administration* (6th ed., pp. 43–48). Forth Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers, 2007

Weißmüller, K. S., De Waele, L., & van Witteloostuijn, A. (2022). Public service motivation and prosocial rule-breaking: An international vignettes study in Belgium, Germany, and The Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 258-286.

- Wei, H., Horns, P., Sears, S. F., Huang, K., Smith, C. M., & Wei, T. L. (2022). A systematic meta-review of systematic reviews about interprofessional collaboration: facilitators, barriers, and outcomes. *Journal of Interprofessional Care*, 36(5), 735-749.
- Weiss-Gal, I., & Welbourne, P. (2008). The professionalisation of social work: a cross-national exploration. *International journal of social welfare*, 17(4), 281-290.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone?. *American journal of sociology*, 70(2), 137-158.
- Van Baars, L. (2023, 30 mei). *Geld, opvoeding, werk: bij 130.000 gezinnen stapelen de problemen zich op*. De Trouw. Geraadpleegd op 3 april van <https://www.trouw.nl/binnenland/geld-opvoeding-werk-bij-130-000-gezinnen-stapelen-de-problemen-zich-op~bfc03b90/?referrer=https://www.google.com/>
- Van Der Voet, J. & Stein, S. (2019, 16 oktober). *Jeugdzorgprofessionals ervaren minder impact van hun werk en onverminderde bureaucratie*. <https://www.socialevraagstukken.nl/jeugdzorgwerkers-ervaren-minder-impact-van-hun-werk-en-onverminderde-bureaucratie/>
- Zoon, M., van Rooijen, K. & Berg-Le Clerq, T. (2020). *Wat werkt in de hulp aan gezinnen met meervoudige en complexe problemen?* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Bijlage A – Operationalisatie & Topiclijst

Onderwerp	Thema's	Items / open voorbeeldvragen
Professional	Werkzaamheden	Wat houdt uw functie precies in?
	Veranderingen	Hoe staat uw functie in relatie tot multiprobleemgezinnen? Wat is uw visie op uw professie?
Autonomie en maatwerk	Ervaren autonomie	Ervaart u veranderingen in uw functie als wijkteamprofessional? Hoe definieert u maatwerk binnen jouw praktijk in het sociale domein?
	Beslissingsbevoegdheid	Loopt u daarin wel eens tegen belemmeringen aan? Hoe gaat u daarmee om?
	Afwijken van standaardprocedures	In welke situaties vindt u het noodzakelijk om van standaardprocedures af te wijken? Wat is de reden waarom u dit wel/niet doet?
Institutionele factoren	Paradigma PM	In welke mate ervaart u voldoende autonomie om uw werk goed te doen? Hoe beïnvloeden regelgeving en beleid uw vermogen om maatwerk te leveren?
	Financieringsstromen	In welke mate ervaart u dat de huidige financieringsstromen uw werk ondersteunen of belemmeren in het leveren van maatwerk?
	SKJ-registratie	In hoeverre beïnvloedt uw professionele registratie uw dagelijkse werkzaamheden? Hoe draagt het naleven van uw beroepscode bij aan uw professionele praktijk? Ervaart u dat maatwerk wordt beschouwd als een belangrijke waarde in de samenleving?
Organisatorische factoren	Organisatiecultuur	Zijn er specifieke organisatorische of beleidsmatige beperkingen die uw vermogen om autonoom te handelen beïnvloeden?
	Steun management	In welke mate ondersteunt of beperkt de cultuur binnen deze organisatie het leveren van maatwerk?
	Psychologische veiligheid	Welke rol speelt het management binnen deze organisatie bij het faciliteren van maatwerk? Hoe comfortabel voelt u zich om in de organisatie te benadrukken dat er maatwerk nodig is in bepaalde situaties?

Individuele factoren	Doorzettingsvermogen	Welke persoonlijke vaardigheden vindt u essentieel om effectief maatwerk te kunnen bieden?
	Creatief denken	
	Zelfvertrouwen	Welke specifieke kennis of competenties heeft u ontwikkeld die bijdragen aan uw vermogen om maatwerk te leveren?
	Durven	
	Kennis	Hoe gaat u om met professionele en ethische dilemma's die u tegenkomt bij het leveren van maatwerk? Hoe gaat u om met feedback of kritiek op de maatwerkoplossingen die u voorstelt of implementeert? . Hoe beïnvloedt uw geloof in uw eigen capaciteiten uw benadering van maatwerk? Wat motiveert u het meest in uw werk met multiprobleemgezinnen? Hoe gaat u om met de druk van bureaucratische beperkingen terwijl u streeft naar het leveren van maatwerk?

Functie

1. Wat houdt uw functie precies in?
2. Hoe staat uw functie in relatie tot multiprobleemgezinnen?
3. Wat is uw leeftijd?
4. Ervaart u veranderingen in uw functie als wijkteamprofessional?

Autonomie en maatwerk

5. Hoe definieert u maatwerk binnen jouw praktijk in het sociale domein?
6. Loopt u daarin wel eens tegen belemmeringen aan? Hoe gaat u daarmee om?
7. In welke situaties vindt u het noodzakelijk om van standaardprocedures af te wijken? Wat is de reden waarom u dit wel/niet doet?
8. In welke mate ervaart u voldoende autonomie om uw werk goed te doen?
9. Wat maakt dat u dat zo ervaart? / Wat mist u?
10. Hoe gaat u om met de beslissingsbevoegdheid die u heeft binnen uw rol?
11. Kunt u een situatie beschrijven waarin u moest kiezen tussen het volgen van standaardprocedures en het aanpassen aan de unieke behoeften van het gezin?

Institutionele factoren:

12. Hoe beïnvloeden regelgeving en beleid uw vermogen om maatwerk te leveren?
13. In welke mate ervaart u dat de huidige financieringsstromen uw werk ondersteunen of belemmeren in het leveren van maatwerk?
14. In hoeverre beïnvloedt uw professionele registratie uw dagelijkse werkzaamheden?
15. Hoe draagt het naleven van uw beroepscode bij aan uw professionele praktijk?
16. Ervaart u dat maatwerk wordt beschouwd als een belangrijke waarde in de samenleving?

Organisatorische factoren:

17. Zijn er specifieke organisatorische of beleidsmatige beperkingen die uw vermogen om autonoom te handelen beïnvloeden?
18. In welke mate ondersteunt of beperkt de cultuur binnen deze organisatie het leveren van maatwerk?
19. Welke rol speelt het management binnen deze organisatie bij het faciliteren van maatwerk?
20. Hoe comfortabel voelt u zich om in de organisatie te benadrukken dat er maatwerk nodig is in bepaalde situaties?
21. Welke uitdagingen komt u tegen in het organiseren van multidisciplinaire samenwerking en hoe gaat u hiermee om?

Individuele factoren:

22. Welke persoonlijke vaardigheden vindt u essentieel om effectief maatwerk te kunnen bieden?
23. Welke specifieke kennis of competenties heeft u ontwikkeld die bijdragen aan uw vermogen om maatwerk te leveren?
24. Hoe gaat u om met professionele en ethische dilemma's die u tegenkomt bij het leveren van maatwerk?
25. Hoe gaat u om met feedback of kritiek op de maatwerkoplossingen die u voorstelt of implementeert?
26. Hoe beïnvloedt uw geloof in uw eigen capaciteiten uw benadering van maatwerk?
27. Wat motiveert u het meest in uw werk met multiprobleemgezinnen?
28. Hoe gaat u om met de druk van bureaucratische beperkingen terwijl u streeft naar het leveren van maatwerk?

Afsluiting:

29. Wat zou u nodig hebben om beter maatwerk te kunnen leveren bij gezinnen?



Bijlage B – Informatiebrief

Informatiebrief <semigestructureerd interview>

Titel onderzoek: Maatwerk leveren bij gezinnen met meervoudige problematiek. Ervaringen van wijkteamprofessionals over stimulerende en belemmerende factoren.

Naam onderzoeker: Melissa Bokxem

Naam begeleidster: Karin Geuijen

Introductie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een master-studente in samenwerking met Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen en het Instituut Publieke Waarden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt ten allen tijden uw deelname beëindigen zonder consequenties. Middels deze brief wil ik u informeren over het onderzoek en welke vragen u kunt verwachten. Ik zou u willen vragen om deze informatie rustig door te nemen voordat u een beslissing maakt. Neem gerust contact op via het e-mailadres onderaan deze brief als u nog vragen heeft.

Achtergrondinformatie

Er zijn steeds meer gezinnen die kampen met meervoudige problematiek en die vastlopen in het bureaucratische systeem. Niet alleen burgers lopen vast, ook voor professionals is het een uitdaging om op maat gemaakte zorg te kunnen aanbieden aan hun cliënten. Wijkteamprofessionals spelen een belangrijke rol in het identificeren van problemen en het coördineren van noodzakelijke hulpverlening en het bieden van maatwerk per gezin. Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de stimulerende en belemmerende factoren die van invloed zijn op de autonomie van professionals in het sociale domein bij het leveren van maatwerk. De resultaten kunnen helpen om de Doorbraakmethode te verbeteren, een strategie gericht op het ondersteunen van multiprobleemgezinnen middels gebruik van maatwerk.

Wat wordt er van u als participant verwacht?

Uw participatie aan dit onderzoek zou een waardevolle bijdrage kunnen zijn op maatschappelijk en wetenschappelijk niveau. U zal door de onderzoeker geïnterviewd worden in een semigestructureerd diepte-interview. Het interview zal ongeveer 40 - 60 minuten duren. Tijdens uw deelname wordt er van u verwacht dat u de vragen beantwoordt vanuit uw eigen ervaringen en percepties.

Vertrouwelijkheid van gegevens

De data van dit onderzoek wordt veilig opgeslagen op een beveiligde schijf van de Universiteit van Utrecht. Alle data wordt direct geanonimiseerd en wordt verwijderd na het onderzoek. Mocht u een functie hebben waarin er een kleine kans bestaat dat u traceerbaar bent. Dan krijgt u de mogelijkheid om het rapport te lezen en eventueel informatie terug te trekken.

Ik wil u vragen om op basis van de gegeven informatie een persoonlijke afweging te maken voor deelname aan dit onderzoek.

Voor vragen kunt u terecht bij:

Melissa Bokxem (m.c.bokxem@students.uu.nl)



Informed consent

Titel onderzoek: Maatwerk leveren bij gezinnen met meervoudige problematiek. Ervaringen van wijkteamprofessionals over stimulerende en belemmerende factoren.

Naam onderzoeker: Melissa Boksem

Naam begeleider: Karin Geuijen

Doel van het onderzoek:

Er zijn steeds meer gezinnen die kampen met meervoudige problematiek en die vastlopen in het bureaucratische systeem. Niet alleen burgers lopen vast, ook voor professionals is het een uitdaging om op maat gemaakte zorg te kunnen aanbieden aan hun cliënten. Wijkteamprofessionals spelen een belangrijke rol in het identificeren van problemen en het coördineren van noodzakelijke hulpverlening en het bieden van maatwerk per gezin. Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de stimulerende en belemmerende factoren die van invloed zijn op de autonomie van professionals in het sociale domein bij het leveren van maatwerk. De resultaten kunnen helpen om de Doorbraakmethode te verbeteren, een strategie gericht op het ondersteunen van multiprobleemgezinnen middels gebruik van maatwerk.

Uw medewerking:

De gegevens van mijn onderzoek worden verzameld via interviews die zorgvuldig zullen worden behandeld. Dat betekent dat de gegevens anoniem worden verwerkt. Mocht er, vanwege uw functie, een kleine kans bestaan dat u traceerbaar bent. Dan krijgt u de mogelijkheid om eventuele informatie terug te trekken. Tijdens het interview heeft u altijd de mogelijkheid om een vraag niet te beantwoorden, een pauze te nemen of te stoppen. Indien u dit wenst (zie hieronder) kan ik u tevens het uiteindelijke onderzoeksverslag of de samenvatting daarvan toesturen.

Door dit document te ondertekenen geeft u te kennen dat u akkoord gaat met uw deelname aan dit onderzoek, evenals de audio-opname van het interview. Ook na ondertekening kunt u nog altijd afzien van uw medewerking. Uw deelname wordt echter zeer op prijs gesteld!

Ik geef toestemming voor deelname aan dit onderzoek,

Plaats:

Onderzoeker:

Handtekening:

Plaats:

Datum:

Hieronder aankruisen wat van toepassing is:

- Ik wil het complete onderzoeksverslag ontvangen.
- Ik wil alleen de samenvatting van het onderzoek ontvangen.
- Ik hoef niets achteraf niets te ontvangen over het onderzoek.

Indien u een van de eerste twee hokjes heeft aangekruist: hoe wilt u het document ontvangen?

- Per e-mail, op het volgende e-mailadres:

Bijlage D – Codeboom

The screenshot shows a code tree application with a menu bar (File, Home, Import, Create, Explore, Share, Modules) and a toolbar with icons for Clipboard, Item, Organize, Query, Visualize, Code, Autocode, Range Code, Uncode, Case Classification, File Classification, and Workspace. The main area displays a table of code items.

Name	Files	References	Created on	Create	Modified on	Modifi
0 - Professionaliteit	0	0	5/27/2024 2:53 PM	MB	5/27/2024 2:53 PM	MB
1 - Persoonlijke factoren	0	0	5/27/2024 1:11 PM	MB	6/1/2024 6:56 PM	MB
2 - Functie	10	18	5/10/2024 10:16 AM	MB	5/31/2024 11:25 AM	MB
3 - Institutionele factoren	0	0	6/1/2024 5:45 PM	MB	6/1/2024 5:45 PM	MB
4 - Organisatorische factoren	0	0	5/27/2024 3:17 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
5 - Doorbraakmethode en lab	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
6 - Verbeteringen en oplossingen	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB

Search Project:

MB 866 Items

The screenshot shows a detailed view of the code tree application. The table lists individual code items under their parent categories.

Name	Files	References	Created on	Create	Modified on	Modifi
0 - Professionaliteit	0	0	5/27/2024 2:53 PM	MB	5/27/2024 2:53 PM	MB
Autonomie	0	0	5/28/2024 8:37 AM	MB	5/28/2024 8:37 AM	MB
Doen wat nodig is	0	0	5/27/2024 2:54 PM	MB	5/27/2024 2:54 PM	MB
Eigenschappen professionaliteit	0	0	5/28/2024 8:35 AM	MB	5/28/2024 8:35 AM	MB
Kennis	0	0	5/28/2024 8:29 AM	MB	5/28/2024 8:30 AM	MB
Ontwikkeling professionaliteit	0	0	5/28/2024 8:28 AM	MB	5/28/2024 8:28 AM	MB
1 - Persoonlijke factoren	0	0	5/27/2024 1:11 PM	MB	6/1/2024 6:56 PM	MB
Belemmerende individuele factoren	0	0	5/28/2024 8:45 AM	MB	5/28/2024 8:45 AM	MB
Ervaring	0	0	6/1/2024 6:35 PM	MB	6/1/2024 6:35 PM	MB
Gebrek kennis	0	0	6/1/2024 6:36 PM	MB	6/1/2024 6:36 PM	MB
Geen motivatie	0	0	6/1/2024 6:38 PM	MB	6/1/2024 6:38 PM	MB
Terughoudend	0	0	6/1/2024 6:36 PM	MB	6/1/2024 6:36 PM	MB
Bevorderende individuele factoren	0	0	5/28/2024 8:39 AM	MB	5/28/2024 8:39 AM	MB
(pro-actief) Netwerken	0	0	6/1/2024 6:50 PM	MB	6/1/2024 6:50 PM	MB
Activistische kenmerken	1	1	5/21/2024 11:55 AM	MB	5/21/2024 11:55 AM	MB
Bepaalde mentaliteit	1	1	5/21/2024 12:19 PM	MB	5/21/2024 12:19 PM	MB
Betrokken	1	1	5/21/2024 10:38 AM	MB	5/21/2024 10:38 AM	MB
Creatief denken	1	1	5/29/2024 1:11 PM	MB	5/29/2024 1:11 PM	MB
Disciplinerend en motivatie	0	0	6/1/2024 6:51 PM	MB	6/1/2024 6:51 PM	MB

Search Project:

MB 866 Items

File Home Import Create Explore Share Modules NL Dutch (Netherlands)

Clipboard Item Organize Query Visualize Code Autocode Range Code Uncode Case Classification File Classification Workspace

Search Project

Name	Files	References	Created on	Create	Modified on	Modifi
Terughoudend	0	0	6/1/2024 6:36 PM	MB	6/1/2024 6:36 PM	MB
Bevorderende individuele factoren	0	0	5/28/2024 8:39 AM	MB	5/28/2024 8:39 AM	MB
(pro-actief) Netwerken	0	0	6/1/2024 6:50 PM	MB	6/1/2024 6:50 PM	MB
Activistische kenmerken	1	1	5/21/2024 11:55 AM	MB	5/21/2024 11:55 AM	MB
Bepaalde mentaliteit	1	1	5/21/2024 12:19 PM	MB	5/21/2024 12:19 PM	MB
Betrokken	1	1	5/21/2024 10:38 AM	MB	5/21/2024 10:38 AM	MB
Creatief denken	1	1	5/29/2024 1:11 PM	MB	5/29/2024 1:11 PM	MB
Doorzettingsvermogen en motivatie	0	0	6/1/2024 6:51 PM	MB	6/1/2024 6:51 PM	MB
Durven en ruimte nemen	1	1	5/31/2024 9:11 AM	MB	5/31/2024 9:11 AM	MB
Ervaring werkveld	1	1	5/21/2024 10:36 AM	MB	5/21/2024 10:36 AM	MB
Gunfactor kan een rol spelen in maatw	1	1	5/27/2024 12:40 PM	MB	5/27/2024 12:40 PM	MB
Kennis en nieuwsgierigheid	1	1	5/31/2024 9:12 AM	MB	5/31/2024 9:12 AM	MB
Luisteren en analyseren	0	0	6/1/2024 7:03 PM	MB	6/1/2024 7:03 PM	MB
Open blik hebben	1	1	5/13/2024 2:35 PM	MB	5/13/2024 2:35 PM	MB
Zelfverzekering uitstralen	1	1	5/21/2024 2:31 PM	MB	5/21/2024 2:31 PM	MB
Reacties	0	0	5/28/2024 9:09 AM	MB	5/28/2024 9:09 AM	MB
2 - Functie	10	18	5/10/2024 10:16 AM	MB	5/31/2024 11:25 AM	MB
3 - Institutionele factoren	0	0	6/1/2024 5:45 PM	MB	6/1/2024 5:45 PM	MB
4 - Organisatorische factoren	0	0	5/27/2024 3:17 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB

MB 866 Items

File Home Import Create Explore Share Modules NL Dutch (Netherlands)

Clipboard Item Organize Query Visualize Code Autocode Range Code Uncode Case Classification File Classification Workspace

Search Project

Name	Files	References	Created on	Create	Modified on	Modifi
0 - Professionaliteit	0	0	5/27/2024 2:53 PM	MB	5/27/2024 2:53 PM	MB
1 - Persoonlijke factoren	0	0	5/27/2024 1:11 PM	MB	6/1/2024 6:56 PM	MB
2 - Functie	10	18	5/10/2024 10:16 AM	MB	5/31/2024 11:25 AM	MB
3 - Institutionele factoren	0	0	6/1/2024 5:45 PM	MB	6/1/2024 5:45 PM	MB
10 - Visie maatwerk	0	0	5/27/2024 2:12 PM	MB	5/27/2024 2:12 PM	MB
Belemmerende visie	0	0	6/6/2024 10:31 AM	MB	6/6/2024 10:31 AM	MB
Bevorderende verandering	0	0	6/6/2024 10:18 AM	MB	6/6/2024 10:18 AM	MB
15 - Wet en regelgeving	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	5/27/2024 2:13 PM	MB
Belemmerend	0	0	6/6/2024 11:13 AM	MB	6/6/2024 11:13 AM	MB
Bevorderend	0	0	6/7/2024 11:33 AM	MB	6/7/2024 11:33 AM	MB
6 - Politiek	0	0	5/27/2024 2:12 PM	MB	5/27/2024 2:12 PM	MB
Belemmerend	0	0	6/6/2024 10:09 AM	MB	6/6/2024 10:09 AM	MB
Bevorderend	0	0	6/6/2024 10:09 AM	MB	6/6/2024 10:09 AM	MB
4 - Organisatorische factoren	0	0	5/27/2024 3:17 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
5 - Doorbraakmethode en lab	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
6 - Verbeteringen en oplossingen	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB

MB 866 Items

Name	Files	References	Created on	Create	Modified on	Modifi
4 - Organisatorische factoren	0	0	5/27/2024 3:17 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
0 - Bevorderend	0	0	6/6/2024 3:51 PM	MB	6/6/2024 3:51 PM	MB
1 - Steun management	0	0	5/27/2024 2:11 PM	MB	6/4/2024 8:37 AM	MB
2 - Maatwerkbudget	0	0	5/27/2024 2:12 PM	MB	6/4/2024 8:37 AM	MB
3 - Verantwoording	0	0	6/6/2024 3:57 PM	MB	6/6/2024 4:16 PM	MB
4 - Escalatierroute	0	0	5/27/2024 2:11 PM	MB	5/27/2024 2:11 PM	MB
5 - Alle lagen organisatie	0	0	6/3/2024 3:17 PM	MB	6/4/2024 8:52 AM	MB
6 - Mandaat	0	0	5/27/2024 3:41 PM	MB	6/6/2024 4:21 PM	MB
7 - Cultuur organisatie	0	0	5/27/2024 2:58 PM	MB	6/4/2024 9:11 AM	MB
8 - Samenwerken	0	0	6/14/2024 3:01 PM	MB	6/14/2024 3:01 PM	MB
1 - Barrières	0	0	5/28/2024 12:42 PM	MB	6/6/2024 4:18 PM	MB
1 - Werkdruk en tekort	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	6/6/2024 3:42 PM	MB
2 - Afgestraft worden	0	0	6/4/2024 8:55 AM	MB	6/4/2024 9:43 AM	MB
3 - Manager	0	0	6/4/2024 8:56 AM	MB	6/4/2024 8:56 AM	MB
5 - Structuur	0	0	6/6/2024 3:48 PM	MB	6/6/2024 3:48 PM	MB
6 - Cultuur	0	0	6/6/2024 4:23 PM	MB	6/6/2024 4:26 PM	MB
7 - Samenwerking	0	0	6/14/2024 3:02 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
5 - Doorbraakmethode en lab	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB

Name	Files	References	Created on	Create	Modified on	Modifi
3 - Institutionele factoren	0	0	6/1/2024 5:45 PM	MB	6/1/2024 5:45 PM	MB
4 - Organisatorische factoren	0	0	5/27/2024 3:17 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
5 - Doorbraakmethode en lab	0	0	5/27/2024 2:13 PM	MB	6/14/2024 3:02 PM	MB
Positief over DBM	0	0	6/1/2024 5:31 PM	MB	6/1/2024 5:31 PM	MB
1,5 jaar coach en daarna opvolging	1	1	5/24/2024 3:30 PM	MB	5/24/2024 3:30 PM	MB
4 keer per jaar kennissessies	1	1	5/23/2024 7:39 PM	MB	5/23/2024 7:39 PM	MB
Als DB coach belangrijk dat je visie uitd	1	1	5/28/2024 3:50 PM	MB	5/28/2024 3:50 PM	MB
Bij DBL niet gekeken naar goed of fout	1	1	5/24/2024 12:21 PM	MB	5/24/2024 12:21 PM	MB
Bij doorbraaklab mandaat tot 5000	1	1	5/24/2024 12:10 PM	MB	5/24/2024 12:10 PM	MB
DBM geeft houvast	1	1	5/21/2024 11:45 AM	MB	5/21/2024 11:45 AM	MB
DBM helpt om voor iedereen maatwerk	1	1	5/10/2024 10:28 AM	MB	5/10/2024 10:28 AM	MB
DBM is een middel om verantwoord af	1	1	5/29/2024 11:36 AM	MB	5/29/2024 11:36 AM	MB
DBM maakt het makkelijker om dingen	1	1	5/10/2024 10:26 AM	MB	5/10/2024 10:26 AM	MB
Door de DBM is er veel mogelijk en te	1	1	5/10/2024 10:21 AM	MB	5/10/2024 10:21 AM	MB
Doorbraak gaat over meer dan maatwe	1	1	5/13/2024 3:18 PM	MB	5/13/2024 3:18 PM	MB
Doorbraakmethode was een verademin	1	1	5/10/2024 10:18 AM	MB	5/10/2024 10:18 AM	MB
Fijn dat de DBM uitzonderingen laat zie	1	1	5/13/2024 3:36 PM	MB	5/13/2024 3:36 PM	MB
Gebruik van de Doorbraakmethode	1	1	5/10/2024 10:13 AM	MB	5/10/2024 10:13 AM	MB