

ANDERS KIJKEN ANDERS DOEN & WIJKZORG

Stand van zaken juli 2016



Marie-José Driessen

Augustus 2016

Inleiding

De werkwijze Anders Kijken Anders Doen (AKAD) is ontwikkeld in 2014 in het kader van een pilot project van vier zorgaanbieders LVB (Philadelphia, Cordaan, Amsta | Karaad en Unal Zorg) ter voorbereiding op de Wmo. Vanaf januari 2016 is de werkwijze AKAD geïntroduceerd in wijkzorgnetwerken. In overleg met kwartiermakers wijkzorg is in elk stadsdeel een keuze gemaakt voor introductie. Dit bestond veelal uit een presentatie over de ontwikkeling van de werkwijze, een toelichting op de werkwijze en het uitvoeren van casuïstiekbesprekingen volgens AKAD. De casuïstiekbesprekingen zijn een aantal keer begeleid en vervolgens is ervoor gekozen om in elk wijkzorgnetwerk procesbegeleiders te scholen zodat de netwerken zelf de casuïstiekbespreking kunnen begeleiden. In deze notitie wordt de stand van zaken beschreven. Daarnaast wordt teruggekeken op een half jaar AKAD en wijkzorg.

Stand van zaken in de stadsdelen

Na de introductie van de werkwijze AKAD tijdens de wijkzorg overleggen is tijdens de daarop volgende keren geoefend met de AKAD werkwijze. Deelnemers vinden het nuttig om casuïstiek en kennis van de wijk/stadsdeel met elkaar te delen. Ook al treft men elkaar al ruim een jaar, het blijkt dat er nog steeds nieuwe mogelijkheden naar boven komen voor de deelnemers. De volgende stap die in overleg met de kwartiermakers is gezet is hoe de procesbegeleiding van "extern" naar "intern" kan gaan, zodat de wijkzorgnetwerken zelfstandig de casuïstiekbesprekingen kunnen doen.

Voor procesbegeleiders is een korte instructie ontwikkeld (zie bijlagen) en geïntroduceerd. Na de korte training gaan de procesbegeleiders zelf aan de slag met het begeleiden van casuïstiek tijdens de wijktafel.

Kwartiermakers hebben verschillende keuzes gemaakt in wie de procesbegeleiders worden:

- een aantal geïnteresseerde deelnemers van het wijkzorgnetwerk (Oost, Zuid)
- de hele groep deelnemers van het wijkzorgnetwerk (Noord, Nieuw West, Centrum)
- de trekkers van de wijkzorgnetwerken (West)

In Zuid Oost is een introductie over de AKAD werkwijze gegeven aan de S1 groep. De wijkzorgnetwerken zijn daar anders vormgegeven als in de andere stadsdelen (geen maandelijkse bijeenkomsten), in Zuid Oost zijn geen procesbegeleiders geschoold.

Het scholen van de procesbegeleiders is een leuke afsluitende stap in het AKAD project. Je merkt dat men het leuk en zinnig vindt om met elkaar gestructureerd casuïstiek te bespreken. Het eigenaarschap verschuift van "extern" naar "intern". Men gaat met elkaar leren en de werkwijze AKAD verder ontwikkelen en vormgeven.

Wijkzorg en GGZ

Samen met kwartiermakers in Oost en West is specifiek gekeken naar hoe de GGZ partijen kunnen worden aangehaakt bij wijkzorg. Er is besloten om een aantal bijeenkomsten te organiseren specifiek gericht op de GGZ partijen. De AKAD werkwijze is aangeboden en daarnaast is ingezoomd op nieuwe werkwijze GGZ, ZRM gebieden en aanbod in de stadsdelen. Uiteindelijk wordt gekeken naar hoe de GGZ kan invoegen/aanhaken bij wijkzorg. Van de bijeenkomsten is een nieuwsbrief gemaakt en breed verspreid onder GGZ partijen in Oost en West.

Vanuit Noord en Zuid-Oost is de vraag gekomen of er na de zomer ook een AKAD introductie voor de GGZ kan worden georganiseerd.

Terugblik en overwegingen

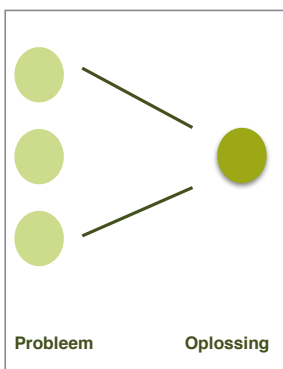
Het project AKAD en wijkzorg is in januari 2016 gestart. In korte tijd is bij 22 wijktafels de AKAD werkwijze gepresenteerd, is minimaal 3 keer bij elke wijktafel de casuïstiek begeleid met behulp van de AKAD werkwijze en de laatste maanden is aandacht besteed aan het scholen van de procesbegeleiders. In elk stadsdeel is AKAD opgepakt. In Zuid Oost is aan de S1 verpleegkundigen uitleg over de werkwijze gegeven, daar is nog geen casuïstiek begeleid of procesbegeleiders geschoold omdat de wijkzorgnetwerken daar anders georganiseerd zijn. Een eerste stap is gezet in het verschuiven van het eigenaarschap van het AKAD werken van "extern" naar "intern" en dat is een mooie stap. Men gaat met elkaar verder leren.

Wat is opgevallen in het afgelopen half jaar?

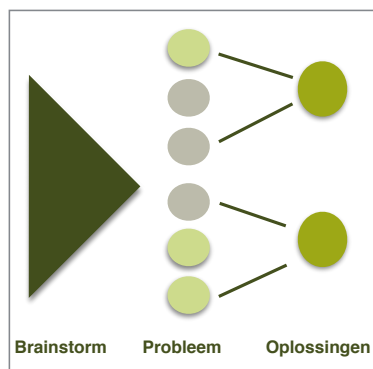
• AKAD-werken

Het AKAD gedachtengoed lijkt ook binnen wijkzorg te werken. Het komt het beste tot zijn recht in een groep waaraan zo veel mogelijk verschillende partijen deelnemen. Op deze manier komen de meest onverwachte oplossingen naar voren. Bij de wijktafels zitten veel verschillende partijen aan tafel. Er wordt

ORGANISATIE (management) DENKEN



AKAD (wijkzorgnetwerk) DENKEN



gebruik gemaakt van principes van co-creatie (zoveel mogelijk partijen nemen deel aan het bedenken van de oplossingen) en design thinking (zie plaatje). Je vergroot met elkaar je oplossingskader. Dit soort denken is belangrijk in de doorontwikkeling van wijkzorg, het gezamenlijk kijken naar en begrijpen van vragen maakt dat er ook gezamenlijk oplossingen worden bedacht. Het niet exclusief binnen de kaders van je eigen vak/organisatie hoeven te denken maakt dat er creativiteit ontstaat. De

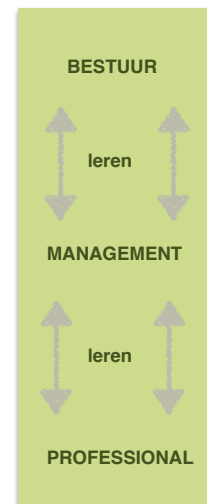
kanteling vraagt om nieuwe oplossingen, het gaat om samen leren en verbindingen leggen. Met de AKAD werkwijze kun je samen de kanteling vormgeven.

✓ Aanbeveling is om de AKAD werkwijze te gebruiken bij het leren van nieuw gedrag dat past bij een "gekantelde werkwijze".

"Het belangrijkste is dat je zelf nog meer nadenkt: Wat kan een cliënt zelf, al dan niet met behulp van zijn netwerk, doen, en wat laat ik hem of haar zelf doen of uitzoeken? Het effect is dat ik meer een positie als regisseur inneem. Dit vindt in het begin niet elke cliënt even leuk, maar het levert wel meer zelfredzaamheid op. En bewustwording bij mezelf dat cliënten veel meer zelf (kunnen) doen dan wanneer je steeds geneigd bent zaken van hen over te nemen. En uiteindelijk complimenten van en voldoening voor mijn cliënten".
ambulant begeleider Zuid Oost

• AKAD buiten het wijkzorgnetwerk

De vraag is of de deelnemers aan de wijktafel ook buiten de wijktafelbijeenkomsten werken met de AKAD werkwijze, of zij het introduceren binnen hun eigen organisatie. Om het “gekantelde werken” in de hele stad voor elkaar te krijgen is er meer nodig dan “alleen met elkaar een casus bespreken tijdens wijkzorg”. Juist door met elkaar naar wijkzorgvraagstukken te kijken door middel van casuïstiekbesprekingen maak je het nieuwe gedrag concreet; “hoe werkt wijkzorg in de praktijk?” Met elkaar geef je antwoord op deze vraag. Je leert met elkaar door te doen. Wijkzorgpartijen vinden elkaar makkelijk op inhoud, op casuïstiek. Maar hoe krijg je de beweging groter en hoe gaan de organisaties de brede kijk (breder dan de eigen organisatie) en samenwerking stimuleren. Dat vraagt om denken vanuit de Amsterdammer met een vraag en niet primair vanuit de eigen organisatie(belang). Dat is een spanningsveld.



Op alle niveaus moet geleerd en samengewerkt worden. Vanuit de ontwikkelingen binnen de LVB doelgroep kan worden geconstateerd dat dit soort processen tijd kosten. Het is belangrijk dat de bestuurders de ruimte geven voor managers en zij weer voor professionals om die omslag te maken. Gekanteld werken (soms minder uren productie) moet beloond worden. Hiervoor is geen blauwdruk te geven, maar is wel een lerende houding op alle niveau's nodig. De allianties kunnen hier in de toekomst een belangrijke rol in spelen. Kantelen is een “mindset” op alle niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Dat betekent dat er feitelijk op al deze niveaus gerichte actie moet worden ondernomen, wat moet leiden tot een gezamenlijk proces van kanteling. En uit onderzoek blijkt dat bij dit soort innovaties het proces vaak belangrijker is dan het resultaat. De allianties moeten hierin leidend zijn. De gemeente moet hierop sturen via dwang (inkoop) en verleiding (wie is de beste).

✓ Aanbeveling is om ook op het niveau van management en bestuur gericht aandacht aan de AKAD werkwijze te besteden. Wat houdt het in, wat levert het op, wat hebben professionals nodig om volgens AKAD te kunnen werken. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een workshop waarin de principes van AKAD worden toegelicht gevolgd door meer structurele bijeenkomsten waarin enerzijds wordt gekeken naar casuïstiek, voorbeelden van het AKAD werken, wat levert het op, wat is hiervoor nodig, hoe kun je dat als organisatie organiseren. Over dat laatste onderwerp kunnen de organisaties gestimuleerd worden om onderling oplossingen met elkaar te bedenken, de LVB organisaties die al wat langer ervaring hebben met de AKAD werkwijze kunnen hierin een rol spelen.

• Allianties en AKAD

Voor de allianties is het belangrijk om de stappen die tot nu toe met AKAD zijn gezet in de wijktafels door te zetten in de toekomst. Juist casuïstiekbespreking helpt bij het aanleren van nieuw gedrag en maakt concreet wat de bedoeling van de kanteling is. Hierdoor ontstaat samenwerking, leert men elkaar kennen op de inhoud. Leren begint bij doen!

Het informeren (de pitches, het voorstellen) binnen de wijktafelbijeenkomsten zou in de toekomst een minder grote rol mogen hebben (of op een andere manier vormgeven zoals bijvoorbeeld nieuwsbrief,

google drive etc). Het informeren roept een houding op van “halen”, terwijl casuïstiek meer om “brengen” gaat, er wordt een actieve rol van iedereen gevraagd. Het aanleren van een nieuwe manier van werken vraagt om een actieve rol van iedereen.

Het wijkzorgnetwerk is groot, in sommige stadsdelen wordt voor een vaste afvaardiging gekozen, in andere stadsdelen is iedereen welkom. Het doel van het wijkzorgnetwerk is niet langer primair een “samenzijn en elkaar leren kennen” maar moet veel meer gaan om “samen-werken” en dan met de insteek om nieuw aanbod te ontwikkelen met elkaar (zie verhaal cliëntenclub het Blommetje). Als dit niet het doel van het netwerk is, kom je moeilijk verder dan fase 1 (los zand) en fase 2 (re actief netwerk¹). Het succes van het wijkzorgnetwerk hangt vooral samen met het ontstaan van een teamnetwerk in plaats van een hele grote groep mensen (van buurtbewoners tot professionals) die af en toe (of eenmalig) aanschuiven. Dan moet je telkens weer opnieuw beginnen. Naast de (wijk)bijeenkomsten voor het hele netwerk, is het van belang om (“doelgroepspecifieke”)

casuïstiekbesprekingen te organiseren die een link hebben met de (wijk)bijeenkomsten.

Cliëntenclub Het Blommetje

Via AKAD LVB is er een samenwerking ontstaan met verschillende organisaties. Het eerste jaar van AKAD ging vooral over anders kijken. Het anders doen is ook wel begonnen, maar nu is het tijd om ons vooral daarop te richten. Geen woorden maar daden, zeg maar. Er was al een aantal jaren een bestaande groep van 6 cliënten, waarmee we 1 keer per week samen gingen eten. De locatie waar dat plaats vond is meerdere keren gewijzigd. Sinds begin dit jaar hebben we huis van de wijk het Blommetje als uitvalsbasis gekozen. Dit huis van de wijk ligt midden in Osdorp en is voor alle cliënten uit Osdorp goed te bereiken. Na kennis gemaakt te hebben met de medewerker participatie en activering van Combiwel zijn we de activiteit voort gaan zetten bij HvdW het Blommetje. Er wordt daar nu elke week gekookt door een vrijwilligster. De cliënten hebben daar nu al een erg goede band mee. Ik ben aanwezig bij de activiteit en cliënten kunnen ook komen met begeleidingsvragen en/of post. Momenteel is de groep van 6 cliënten zelfs met elkaar op vakantie in Nederland, fantastisch toch! De buurtbewoners die op dat moment in het HvdW komen, kennen de cliënten nu ook. De medewerker participatie en activering is vaak bij de activiteit aanwezig en houdt de cliënten op de hoogte van het aanbod bij het HvdW en de activiteiten uit de buurt. Op deze manier worden mijn cliënten erg betrokken bij de buurt. Dat komt hen ten goede, ze kunnen immers gebruik maken van het ruime aanbod. Een ambulant begeleider even stichting Philadelphia is ook twee keer met een cliënt aangeschoven bij het eten. Zo ontstaat er een samenwerking tussen professionals, maar ook een kennismaking van cliënten onderling. Ik neem het HvdW het Blommetje als basis in de wijk. Ik vind het zelf prettig om een keuze te maken en op die manier het overzicht te bewaren. Dat neemt niet weg dat geen gebruik maak van de andere HvdW in Osdorp.

Ambulant begeleider Nieuw West

✓ Aanbeveling voor de allianties is om het accent te leggen op casuïstiekbesprekingen en daarin gebruik te maken van de AKAD werkwijze. In de casuïstiekbesprekingen komen de verschillende visies en werkwijzen bij elkaar, samen wordt gekeken hoe dit anders kan. Door het delen van ervaringen wordt gezamenlijk een nieuwe betekeniswereld (netwerk) gebouwd, wordt samen een nieuwe manier van werken ontwikkeld. Van daaruit ontstaat begrip en acceptatie van de nieuwe werkwijze. “Het zijn niet organisaties die veranderen en leren, het zijn kleine gemeenschappen, groepjes, netwerkjes die veranderen en leren” (van Oss, 2003²). Dus geen blauwdruk maar ruimte voor maatwerk voor cliënten en ook voor oplossingen die binnen het stadsdeel passen.

Deze casuïstiekbesprekingen moeten begeleid worden door goed geschoolde procesbegeleiders die van “casuïstiekbespreking naar casuïstiekbespreking” gaan: “de rondfietzers” in het stadsdeel. Zij fungeren dan als een “verandermotor onder water,”³ die zorgt voor het verbinden en beschermen van alle positieve ontwikkelingen binnen de casuïstiekbesprekingen. Zij fungeren ook als coach van de wijkzorgmedewerkers zodat ze het beste uit zichzelf kunnen halen. Zij hebben het overzicht over de ontwikkelingen in de casuïstiekbesprekingen. Zij schakelen continu tussen alle verschillende partijen en overleggen. Zij signaleren

¹ Model voor netwerkvolwassenheid, effectief samenwerken in Wijkzorg. Gekanteld en geïntegreerd. (2016) Derks, R., Kurver, I., Gasseling, N., Immink, D., Gemeente Amsterdam

² Oss, van., L. (2003). De bril van de ander. In J. van den Oever & M. Otto, *Organisatiediagnostiek*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

³ Homan, T. (2013). *Het et-ceteraprincipe*. Den Haag: Academic Service.

Stand van zaken wijkzorg en AKAD

knelpunten, initiëren/ondersteunen ontwikkeling van nieuw aanbod op basis van de gesignaleerde knelpunten.

✓ Aanbeveling is om te onderzoeken op welke manier de casuïstiek het beste georganiseerd kan worden in het stadsdeel; generalistisch, specialistisch, wijkniveau, stadsdeelniveau etc.

✓ Aanbeveling voor de alliantie is om "de trektocht te faciliteren en er geen georganiseerde reis van te maken". Wierdsma (2011⁴) vergelijkt de reguliere organisaties met een "georganiseerde reis" en daarnaast een lerende netwerkorganisatie met een trektocht. Deze week verscheen een artikel van Jos van der Lans⁵ waarin hij aangeeft dat decentralisaties een avontuur zijn en juist gaan over het organiseren van verschillen. "Er is geen standaard of model dat aangeeft hoe we moeten werken en dat zal ook nooit komen. Het wiel uitvinden en zelf dingen proberen is de essentie van de hele operatie". Samenwerken en op zoek naar de mogelijkheden die de nieuwe werkelijkheid biedt. Dat vraagt dus om ruimte om, experimenteer-mogelijkheden van de mensen in het veld, zij gaan samen leren en, bijvoorbeeld ondersteund door de AKAD werkwijze, het gekanteld werken vormgeven. Daar moet je als alliantie vooral ruimte aan geven en stimuleren en niet teveel willen regelen en managen. Managen past binnen een georganiseerde reis, leiden past meer bij de trektocht en het leren van nieuw gedrag.

• **Procesbegeleiders AKAD: begeleiders van "de trektocht";**

Als afrondende stap van het AKAD en wijkzorg project is aandacht besteed aan het instrueren van procesbegeleiders om ervoor te zorgen dat de begeleiding van casuïstiek van "extern" naar "intern" gaat. Dat is veelal een eenmalige instructie geweest variërend van een paar mensen uit het wijkzorgnetwerk tot de hele groep. De aanname is dat door de hele groep te scholen, het eigenaarschap van de casuïstiekbespreking en het begeleiden ervan bij de hele groep wordt gelegd. Het bespreken van casuïstiek is dan niet afhankelijk van het feit of "de procesbegeleiders" er zijn of niet. Iedereen kan begeleiden en iedereen kan een casus inbrengen. Met elkaar worden de stappen gezet.

Terugkijkend heeft het instrueren van de hele groep ervoor gezorgd dat de hele groep (nogmaals) heeft gehoord over de AKAD werkwijze. Inzicht is gegeven in welke stappen worden genomen. Het is ook duidelijk dat met de instructie van de procesbegeleiders een nog maar een heel wankel basis is voor het eigenaarschap en het begeleiden van de casussen. Bij sommigen gaat het goed, anderen hebben er veel meer moeite mee. De procesbegeleiding van de casuïstiek is een cruciale rol in het aanleren van nieuw gedrag. Van de procesbegeleider vraagt het dat hij snapt en begrijpt wat het gekanteld werken inhoudt en dat hij als persoon daar ook achter staat. Het is de kunst om in de casuïstiekbespreking bij de eigen kracht van cliënt en zijn netwerk te beginnen en niet om het vraagstuk vanuit de formele zorg af te pellen. Dat is een vaardigheid die de procesbegeleiders in de casuïstiekbesprekingen inbrengen, op sturen, zij vragen ook door, zorgen ervoor dat iedereen ruimte krijgt in de bespreking, nodigen uit om samen te leren. Zij fungeren als de "verandermotor onder water" in het samen leren van de gekantelde werkwijze.

⁴ Wierdsma, A., Swierings, J., (2011) Lerend organiseren en veranderen, als meer van hetzelfde niet helpt, Noordhof Uitgevers Groningen/Houten

⁵ Lans, J. van der (2016) De decentralisatie is een avontuur. Zorg en Welzijn <https://www.zorgwelzijn.nl/Wmo/Nieuws/2016/8/De-decentralisatie-is-een-avontuur/>

✓ Aanbeveling is om een training te ontwikkelen voor procesbegeleiders en per stadsdeel een aantal procesbegeleiders op te leiden. Zij krijgen een belangrijke rol in de casuïstiekbesprekingen in de wijkzorgnetwerken. Daarnaast kan ook een meer algemene module rond het AKAD gedachtengoed worden ontwikkeld voor de “leerlijn Wmo”. Het uitgebreider beschrijven van de AKAD werkwijze is een belangrijke voorbereidende stap hierin.

✓ Aanbeveling is om de casuïstiekgroepen regelmatig te scholen op de AKAD werkwijze, dan wordt iedereen “eigenaar” van de AKAD werkwijze. Dan kan men de werkwijze ook binnen de eigen organisatie delen. De procesbegeleiders kunnen deze scholing in de casuïstiekteams verzorgen en kunnen daarbij gebruik maken van de ontwikkelde module in de leerlijn Wmo.

• De compensatiematrix

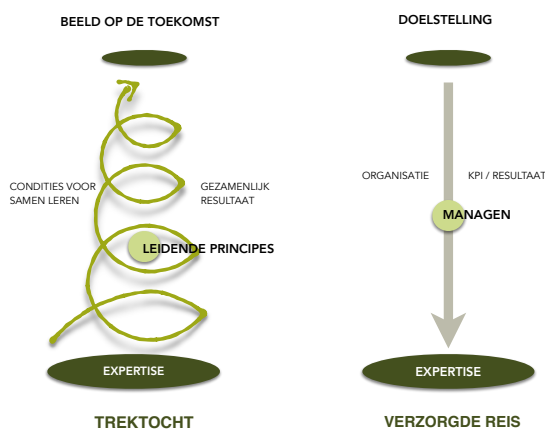
De compensatiematrix is een *hulpmiddel* bij de AKAD werkwijze. Belangrijk om de nadruk op “hulpmiddel” te leggen en niet dat het een afvinklijstje wordt. Het fungeert binnen de AKAD werkwijze als een gesprekshulpmiddel waar alle partijen die deelnemen aan het wijkzorgnetwerk in de praktijk mee uit de voeten kunnen. Regelmatig wordt gevraagd of de compensatiematrix ook in RIS komt.

✓ Aanbeveling aan de centrale stad om te onderzoeken of het mogelijk is om de compensatiematrix in RIS op te nemen, dit ter vervanging van het huidige ondersteuningsplan en ZRM score. In één overzicht is dan duidelijk voor welke oplossingen wordt gekozen van eigenkracht van de Amsterdammer tot en met de formele inzet. Dit overzicht ontbreekt tot nu toe nog er is vooral informatie over de formele inzet, terwijl wijkzorgmedewerkers ook graag willen aangeven tot welke oplossingen zij samen met hun cliënt op het informele vlak zijn gekomen. Dat geeft voor iedereen een vollediger beeld van “de kanteling”.

Tot slot

Het is een uitdaging om met elkaar de volgende stap in de ontwikkeling van de wijkzorgnetwerken te zetten, van fase 1,2 naar fase 3 en verder. De verschuiving van de regie van de kwartiermakers naar allianties is daarbij een spannende. Hoe houd je iedereen aangehaakt en speelt iedereen een gelijkwaardige rol (iedereen is even belangrijk en noodzakelijk) in het verder vormgeven van het wijkzorgnetwerk. Hoe zorgen de allianties ervoor dat het “een trektocht” wordt en geen “verzorgde reis?”

Zoals van Delden⁶ aangeeft zijn er verschillende stappen in succesvol samenwerken te onderscheiden, samenwerkingsverbanden ontstaan en groeien stapje voor stapje. Om het ingewikkelde vraagstuk, het ontwikkelen van het wijkzorgnetwerk met een nieuwe manier van (gekanteld) werken, te kunnen oplossen is het van



⁶ Delden, van., P. J. (2009). Sterke netwerken. Samenwerking in de publieke dienstverlening. Amsterdam: Van Genneep.

belang dat iedereen zich realiseert dat het werkelijk om een andere manier van werken gaat waar geen blauwdruk voor te geven is. Het is een gezamenlijke trektocht. Dat vraagt om ruimte voor professionals, zodat zij kunnen "samen-werken" voor de Amsterdammer vanuit de verwachting dat samenwerken meer oplevert dan wanneer iedereen individueel opereert; $1 + 1 = 3!$ Dat vraagt van het management om vanuit een netwerkgedachte te denken en te (bege)leiden. In het wijkzorgnetwerk gaat om het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw gedrag, om samen leren dus. Dat kan op gespannen voet staan met de belangen van en werkwijze (verzorgde reis) in de moederorganisaties.

De AKAD werkwijze kan hierbij ondersteunen. Maar wijkzorgprofessionals hebben experimenteer-/regelruimte nodig als zij met de AKAD werkwijze aan de slag gaan. Deze ruimte is nodig om met anderen het nieuwe gedrag eigen te maken. Het helpt als de eigen organisatie voor zijn wijkzorgmedewerkers op papier zet welke ruimte er is om het "anders doen" vorm te geven, de afspraken waarbinnen de trektocht plaatsvindt. Het management krijgt een andere rol, zij moeten "op hun handen kunnen zitten" en vertrouwen hebben in hun medewerkers, het proces en het samen-werken in het wijkzorgnetwerk.

In de volgende stap van de ontwikkeling van de wijkzorgnetwerken kunnen vooral procesbegeleiders de allianties ondersteunen bij het verder ontwikkelen en borgen van het "anders doen". Voor zowel allianties als procesbegeleiders die aan een dergelijk traject beginnen, gaat het er om dat zij kunnen omgaan met onzekerheid. Aan het begin is de gezamenlijke ambitie wel geformuleerd, maar er is nog geen zicht op een oplossing, de enige informatie is informatie over het proces. Pas in een latere fase is er zicht op de uitkomsten (werkt het of werkt het niet). Er is sprake van een continue afwisseling van bottomup ontwikkelen (nieuwe werkwijze) en top down ontwerpen (afspraken, borging samenwerkingsvorm), dit gaat stapje voor stapje. Dat moet een werkwijze zijn die bij je (organisatie) past.