



Uitvoeringsteams aan zet!

Hoe netwerkpartners in de wijken samenwerken

Drs. Christel Teekman | Hogeschool Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken



Werkplaats Sociaal Domein
Regio Zwolle

Uitvoeringsteams aan zet!

Hoe netwerkpartners in de wijken samenwerken

In opdracht van: gemeente Zwolle

Uitgevoerd door: Drs. Christel Teekman

April 2023

Viaa
Postbus 10030
8000 GA ZWOLLE
038 - 425 55 42



Dit werk valt onder een Creative Commons Naamsvermelding- GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

Woord vooraf

Het is met trots en plezier dat ik het rapport 'Uitvoeringsteams aan zet' van een voorwoord mag voorzien. In het rapport zult u lezen hoe er gezamenlijk en integraal gewerkt is vanuit vertrouwen in elkaar expertise. Hoe productief en prikkelend het is geweest om af en toe buiten de lijntjes te kijken en doen.

Ik ben ervan overtuigd dat door te werken via het instrument van de partnerschapskaart, de kwaliteit in samen leven, samen denken en samen doen zal worden verhoogd. Juist doordat we echt in gesprek zijn, stimuleren we maatwerk. En kunnen we het verschil maken.

Hetzelfde plezier wens ik u en jou toe en ik hoop dat het zal borrelen en bruisen om de volgende stap te zetten.

Jeannette Breen

Afdelingsmanager Wijk- en Beheermanagement a.i.

Inhoud

SAMENVATTING	5
HOOFDSTUK 1 WAAROM ONDERZOEK NAAR DE PARTNERSCHAPSKAART	6
1.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK	6
1.2 VOORGESCHIEDENIS	6
1.3 PARTNERSCHAPSKAART	7
1.4 HET INVULLEN EN ANALYSEREN VAN DE PARTNERSCHAPSKAART	9
1.5 CONTEXT	9
1.6 LEESWIJZER	9
HOOFDSTUK 2 DE PARTNERSCHAPSKAART ALS SAMENWERKINGSVORM	10
2.1 ACHTERGROND PARTNERSCHAPSKAART	10
2.2. STIMULEREN VAN ONDERLING LEREN IN TEAMS	10
HOOFDSTUK 3 RESULTATEN VAN DRIE PARTNERSCHAPSKAARTEN	12
3.1 STAP 1: WAARDEN	12
3.2 STAP 2: RELATIES	12
3.3 STAP 3: HANDELEN	12
3.4 STAP 4: CONDITIES	13
3.5 STAP 5: ACTIES	13
HOOFDSTUK 4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	15
4.1 AAN DE SLAG MET DE PARTNERSCHAPSKAART	15
4.2 OVERSTIJGENDE THEMAS	15
4.3 AANBEVELINGEN	16
LITERATUUR	18
BIJLAGEN	19
BIJLAGE 1	19
BIJLAGE 2	20
BIJLAGE 3	21
BIJLAGE 4	22

Samenvatting

De Partnerschapskaarten werden ingevuld door de uitvoeringsteams Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden en Assendorp- Pierik in oktober en november 2022. Het doel was om de samenwerking opnieuw met elkaar te bespreken in vijf stappen. De eerste stap bestond uit het bespreken en formuleren van waarden die professionals belangrijk vinden bij een succesvolle samenwerking, waaronder veiligheid en vertrouwen, duidelijke doelen in een integraal plan en een balans tussen fysieke en sociale vraagstukken. Stap twee en drie waren gericht op het maken van afspraken en het opbouwen van relaties met elkaar en externe partners, evenals het werken met enthousiasme, respect en out-of-the-box denken. Stap vier besprak de noodzakelijke voorwaarden voor succesvol teamwork, zoals teamondersteuning en een focus op het integrale plan en teamdoelen. Tot slot beschreef stap vijf specifieke acties die professionals en hun netwerk zouden ondernemen om bij te dragen aan de taak van de uitvoeringsteams.

De overkoepelende thema's die aan bod kwamen, waren onder meer het belang van veiligheid en vertrouwen in het team en het maken van een gezamenlijk integraal plan. Ook werd in het interprofessioneel werken ingezien dat het belangrijk is om elkaars expertise te kennen en zo nu en dan 'buiten de lijntjes' te werken.

Hoofdstuk 1 Waarom onderzoek naar de Partnerschapskaart?

Voor de zomer van 2022 namen Jenine Overgoor, assistent stadsdeelmanager van de gemeente Zwolle en Jan-Willem Bekhuis, senior opbouwwerker bij Travers Welzijn contact op met het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken met de concrete vraag om drie uitvoeringsteams in het centrum van Zwolle te begeleiden bij het invullen van de Partnerschapskaart. Jan-Willem had al eerder ervaring opgedaan met de Partnerschapskaart bij de start van de Sociale wijkteams in 2015 en dacht dat dit een goed instrument zou kunnen zijn om de integrale samenwerking in de uitvoeringsteams opnieuw op de (Partnerschaps-)kaart te zetten! De kaart zou kunnen helpen om nieuwe gezamenlijke doelen en resultaten in de wijk(en) te beschrijven en de leefbaarheid in de wijken constructief te vergroten. Met dit doel voor ogen werden plannen gemaakt om in het najaar van 2022 aan de slag te gaan met de Partnerschapskaart.

1.1 Voorgeschiedenis

Bij de komst van de Wmo-werkplaats in Zwolle (januari 2014) heeft het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken ter voorbereiding op het begeleiden van de Sociale wijkteams gezocht naar een methode waarin het interdisciplinair samenwerken vanuit zelfsturendheid en een gezamenlijk doel centraal kon staan. De methode 'Actieerprogramma' (ALP) van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN), bleek aan te sluiten bij de wensen. Dit was een instrument ontwikkeld binnen de Werkplaats Sociaal Domein Arnhem-Nijmegen. In 2014 heeft het CvSv deze methode gebruikt bij het begeleiden van een uitvoeringsteam in de Zwolse wijk Dieze (zie rapport 'Van begeleiding naar zelfsturing', Pruijm & Teekman, 2014). De uitvoeringsteams waren de voorloper van de Sociale wijkteams in Zwolle, die in 2015 van start zijn gegaan. Door de positieve ervaringen werd er in 2015 gestart met het ALP bij de vijf Sociale wijkteams in Zwolle. Het invullen van een partnerschapskaart was daar een onderdeel van. In 2016 werden de ingevulde partnerschapskaarten van zes teams uit Zwolle en Elburg geanalyseerd. Uit dit onderzoek, waarvan verslag gedaan is in het rapport 'Op de kaart gezet',

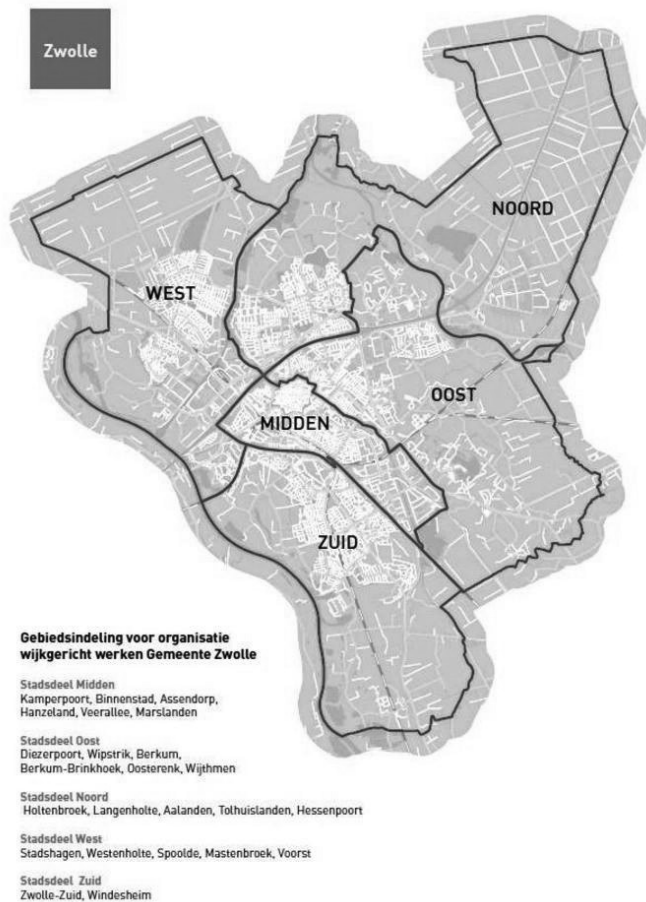
kwam naar voren dat de teams grote doelen en wensen hadden en deze ook graag uitvoerbaar wilden maken. De professionals hadden veel aandacht voor eigen kracht bij zichzelf en burgers en wilden inzetten op generalistisch werken en legden bij veel stappen de nadruk op de burger en wijk (Teekman & Pruijm, 2016).

1.2 Aanleiding van het onderzoek

De stad Zwolle is in vijf stadsdelen ingericht met een eigen wijkmanager, wijkregisseur en wijkmedewerker (zie figuur 1). In elk stadsdeel zijn uitvoeringsteams met als doel om op lokaal niveau aan te sluiten bij de specifieke behoeften en uitdagingen van de wijken en snelle en praktische oplossingen aan te bieden voor lokale problemen. Dit kan het verbeteren van de leefomgeving, het verhogen van de veiligheid en het ondersteunen van kwetsbare groepen betekenen. Het uiteindelijke doel is om de kwaliteit van leven voor de inwoners van de wijken in Zwolle te verbeteren (Bekhuis & Overgoor, z.d.).

De partners die samenwerken in de uitvoeringsteams zijn; Sociaal Wijkteam, Travers Welzijn, Openbaar Belang, Delta Wonen, SWZ, Politie en Gemeente Zwolle.

Jenine Overgoor is (waarnemend) Stadsdeelmanager van het stadsdeel midden en voorzitter van de drie uitvoeringsteams; Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden & Assendorp-Pierik. Elke twee jaar worden er aan de hand van het Buurt-voor-Buurt onderzoek in Zwolle wijkopgaven vastgesteld waar uitvoeringsteams mee aan de slag gaan. Zij werken integraal met elkaar samen binnen de netwerksamenwerking in de wijk(en) (J. Overgoor, persoonlijke communicatie, 8 mei 2022). Overgoor beschrijft een urgentie om aan de slag te gaan binnen de uitvoeringsteams omdat de actualiteit vaak de agenda van professionals bepaalt en ervoor zorgt dat een gezamenlijke lange termijn doel ontbreekt. Ook beschrijft zij dat vragen die er spelen in de fysieke omgeving van wijken snel de overhand neemt en sociale processen naar de achtergrond verdwijnen.



Figuur 1 Gebiedsindeling Zwolle verdeeld in 5 Stadsdelen

Voor de aanpak is het volgens Overgoor belangrijk om gezamenlijk te bepalen op welke manier er wordt samengewerkt (J. Overgoor, persoonlijke communicatie, 8 mei 2022). Zij is samen met de uitvoeringsteams op zoek gegaan naar de manier waarop er concreet naar de samenwerking gekeken kon worden. Gezien de eerdere ervaring met de Partnerschapskaart in de Sociale wijkteams en een uitvoeringsteam in de wijk Deze is de Werkplaats Sociaal Domein benaderd om mee te denken en werken aan dit proces.

1.3 Partnerschapskaart

De partnerschapskaart is een dialogisch instrument dat behulpzaam is in het bouwen aan partnerschapsrelaties in trans disciplinaire (dus gemengde) groepen. Hierbij kan gedacht worden aan burgers en professionals, patiënten en klinici, maar ook docenten en hun leidinggevendenden. Door ieders eigen beeld over een (nieuwe) samenwerking te conceptualiseren kunnen op voorhand goede afspraken gemaakt worden hoe de samenwerking als collectief wordt vormgegeven (instrument partnerschapskaart, www.Han.nl/projecten/2015/partnerschapskaart/).

Een partnerschapskaart verwoordt de wijze waarop professionals, in een (nieuw) team willen samenwerken. Een ingevulde Partnerschapskaart vormt het samenwerkingsconvenant van het team (Van Biene, 2013). Het invullen van de kaart (zie figuur 2) bestaat uit vijf stappen; deze stappen worden doorlopen door de kaart van rechts naar links in te vullen. In meerdere bijeenkomsten bepaalt het team wanneer zij als team 'succes' hebben. De zin 'De samenwerking is geslaagd als ...' helpt de professionals hierover na te denken en waarden te formuleren bij stap 1. Bij stap 2 en 3 wordt er verder gesproken over de samenwerking op het niveau van relaties aangaan en vervolgens bepalen welke handelingen hierbij passen. De volgende stap kan gezet worden als er wordt gesproken over welke voorwaarden en condities je hiervoor nodig hebt. Welke voorwaarden zijn belangrijk om succesvol te kunnen zijn als team? In de laatste stap (5) worden de acties verwoord, bij voorkeur wat elke deelnemer concreet inbrengt aan acties.

Totale galerijen door een pertheetage van HALLSOCI, SHROU, CO.
Tegels en tegelstenen van Tegelsteengalerijen, Tegels en Tegels

Tot stand gekomen door een partnerschap van HAN Sociaal, ENAGO+, CSO, Zonthelema met steun van ZonMw en Nationaal Emergentie Ouderensnet

Partnerschapskaart Gemeente Zwolle | 8

Door de partnerschapskaart in te vullen geven de professionals aan wat zij belangrijk vinden en creëren ze doelen die gezamenlijk kunnen worden nagestreefd. Tevens biedt het instrument een basis voor de samenwerking waar later in het proces bij kan worden stilgestaan. Zo kan bekeken worden of in de gestelde doelen, voorwaarden of afspraken op het gebied van samenwerking wijzigingen aangebracht dienen te worden (Teekman et al., 2015). De partnerschapskaart is gebaseerd op een beschrijvend conceptueel model van Hook (2006) over cliëntparticipatie in de zorg en is oorspronkelijk ontwikkeld in het project ‘Krachtig Clientperspectief’ van CSO/Zorgbelang in het kader van het NPO door Erik Jansen, Nynke Wilbrink, Vivianne Baur, Maarten De Wit en Tineke Abma. De Werkplaats Sociaal Domein Arnhem en Nijmegen heeft zorg gedragen voor een doorontwikkeling tot de huidige versie 2.0 (Werkplaats sociaaldomein Nijmegen, z.d.).

De Evaluatiekaart Partnerschap (zie figuur 3) is op een later moment ontwikkeld door de Werkplaats Sociaal Domein Arnhem Nijmegen. Teams konden gezamenlijk terugkijken naar de Partnerschapskaart aan de hand van een aantal evaluatieve vragen. Dezelfde stappen 1 tot en met 5 worden doorlopen om terug te kijken naar de samenwerking en (eventueel) afspraken bij te stellen.

1.4 Het invullen en analyseren van de Partnerschapskaart

De binnenstad is opgedeeld in drie uitvoeringsteams verdeeld over de gebieden Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden en Assendorp- Pierik. Deze teams houden zich bezig met opdrachten op het gebied van leefbaarheid, sociale samenhang, veiligheid en openbare ruimten.

Er waren gemiddeld tussen de zeven en twaalf personen aanwezig tijdens de geplande bijeenkomsten in de Takzaal van het stadhuis. De professionals waren tweemaal aanwezig tijdens de bijeenkomsten behalve de wijkagent. Door drukke werkzaamheden is hij eenmaal aanwezig geweest. In bijlage 1 is de aanwezigheid van deelnemers per organisatie en bijeenkomst weergegeven.

In deze rapportage zijn in totaal drie Partnerschapskaarten geanalyseerd van het:

- Uitvoeringsteam Kamperpoort
- Uitvoeringsteam Binnenstad- Marslanden
- Uitvoeringsteam Assendorp- Pierik

De kaarten zijn naast elkaar gelegd en onderworpen aan een kwalitatieve analyse. Er is per stap geanalyseerd of er overeenkomstige thema's zijn. Daarnaast is gekeken welke thema's er overstijgend terugkomen in de kaarten.

1.5 Context

Dit proces werd begeleid door Jaap Roose (docent) en Christel Teekman (onderzoeker/ docent) van Hogeschool Viaa tevens Werkplaats Sociaal Domein.

De bijeenkomsten hebben in de maanden oktober en november 2022 plaatsgevonden in de Takzaal van het Stadhuis in Zwolle. Er hebben per team twee bijeenkomsten plaatsgevonden om de Partnerschapskaart gezamenlijk in te vullen. De uitkomsten van de tweede bijeenkomst van uitvoeringsteam Kamperpoort is uitgevraagd en samengevoegd met de uitkomsten van het uitvoeringsteam Assendorp- Pierik omdat er door ziekte een aantal professionals niet aanwezig waren en het team dubbelingen in zich heeft. Alleen de professional uit het Sociale wijkteam was in deze bijeenkomst extra aanwezig.

In het voorjaar van 2023 wordt er in een derde bijeenkomst teruggekeken naar dit proces met behulp van de ‘Evaluatie Partnerschapskaart’. Deze bijeenkomst wordt niet in deze rapportage meegenomen maar later (digitaal) toegevoegd en is beschikbaar op www.viaa.nl/centrumvoorsamenlevingsvraagstukken/

1.6 Leeswijzer

Vanuit theoretisch oogpunt wordt er in hoofdstuk 2 gekeken naar de Partnerschapskaart. Hoe is de kaart tot stand gekomen en wat laten eerdere onderzoeken zien. In hoofdstuk 3 worden de resultaten beschreven die afkomstig zijn van de 3 Partnerschapskaarten uit de uitvoeringsteams Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden en Assendorp- Pierik. De conclusies en aanbevelingen worden in het laatste hoofdstuk (4) beschreven.

Hoofdstuk 2 De Partnerschapskaart als samenwerkingsvorm

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergrond van de Partnerschapskaart en vanuit theoretisch oogpunt gekeken naar de samenwerking binnen teams.

2.1 Achtergrond Partnerschapskaart

De Partnerschapskaart is een instrument ontwikkeld door medewerkers van de HAN, gebaseerd op een concept van samenwerken met cliënten van Hook (2006). Hook (2006) onderscheidt acht elementen die een belangrijke rol spelen bij het creëren van partnerschap. Deze zijn: relatie, kracht delen, gezamenlijk beslissen, cliëntautonomie, gedeelde kennis, participatie, communicatie en professionele bekwaamheid. Deze elementen leiden niet automatisch tot partnerschap. Factoren als proces en structuur zijn noodzakelijk om de elementen tot hun recht te laten komen. Dit concept is getest in geriatrische groepen waarbij de belangrijkste waarden gelijkwaardigheid, mede-eigenaarschap, diversiteit, dialoog en heldere communicatie bleken te zijn. De combinatie van actie en reflectie bleek waardevol om onderlinge betrokkenheid en doelbepaling te stimuleren (Jansen, Baur, de Wit, Wilbrink & Abma, 2015).

Zo zijn er in eerste instantie vier onderdelen van de Partnerschapskaart te onderscheiden: waarden, acties, handelen en conditionele factoren. In de geriatrische groepen die begeleid werden door de HAN kwam onder de stap 'waarden' naar voren dat men kwaliteit van leven, mede-eigenaarschap en diversiteit belangrijk vond. Bij 'relaties' werden gelijkwaardigheid, wederkerigheid en respect voor elkaars posities, rollen, verantwoordelijkheden en wensen belangrijk gevonden. Wat betreft 'handelen', daar kwamen dialoog, open en empathische houding en heldere communicatie naar voren. Leren om verbinding te maken met moeilijke groepen, correcte informatie over beschikbare faciliteiten werden als 'condities' geformuleerd (Janssen et al., 2015). Later bleek dat er iets ontbrak aan het werken met de vierde stap. Een vijfde stap was nodig om dat wat overeengekomen was ook concreet te maken. Daarom is een vijfde stap 'acties' toegevoegd.

Daarmee is men tot de Partnerschapskaart in de huidige vorm gekomen. Deze vijf onderdelen vormen de huidige vijf stappen van de Partnerschapskaart. Per stap zijn vragen geformuleerd, die de dialoog structureren. De deelnemers zijn vrij om los van de richtinggevendende vragen andere aandachtspunten per stap toe te voegen

2.2 Stimuleren van onderling leren in teams

De Partnerschapskaart is om verschillende redenen een geschikt instrument om in te zetten bij teams die bijvoorbeeld (nieuw) starten, opnieuw afspraken met elkaar willen maken of op een punt staan als team een verandering door te voeren. Zo zorgt de Partnerschapskaart voor een uitwisseling van inzichten van de deelnemers (Jansen & van Biene, 2015). Er is sprake van een gelijkwaardige deelname en het geeft een stem aan alle deelnemers uit een groep of team.

Het invullen van de Partnerschapskaart is een onderdeel van het proces om samenwerking in het team te bevorderen. Het uiteindelijke doel staat centraal en de combinatie van inhoudelijke dialoog en samenwerking op het gebied van relaties en procedures stimuleert professionals om na te denken over hoe zij hun beroep willen uitoefenen. Het werken met de kaart verbindt het 'waarom' met het 'hoe' (Jansen et al., 2015).

Uit het onderzoek van de HAN zijn interessante punten naar voren gekomen (Jansen et al., 2015);

- Iedereen had de mogelijkheid om per stap een eigen bijdrage te leveren;
- Er ontstond een dialoog door de verschillende inzichten van professionals;
- De stem van alle professionals werden democratisch verwoord door gebruik te maken van de Partnerschapskaart;
- Door gebruik te maken van de Partnerschapskaart werden professionals zich bewust van gedeelde uitgangspunten en bleek een effectief instrument om partnerschap te verwerven.

Bovenstaande punten kwamen ook naar voren tijdens het onderzoek bij het uitvoeringsteam in Dieze (Pruim & Van Til, 2014). Op basis van het in dialoog gaan met elkaar en het bewust worden van gedeelde uitgangspunten kon de kaart ingevuld worden. Tijdens het invullen van de Partnerschapskaart stelde een professional een vraag over 'instellingsbelangen'. Hoe moesten professionals, afkomstig van verschillende organisaties en samenwerkend in een wijk, omgaan met belangen die tegenstrijdig konden werken. De punten die bij stap 1 (waarden) werden genoemd zorgden ervoor dat er niet meer werd gesproken over 'belangen' maar juist over het bundelen van krachten, het elkaar aanvullen en het inzetten van eigen expertise. Het interprofessioneel samenwerken tussen professionals met uiteenlopende expertise is belangrijk omdat veel vraagstukken de kennis en kunde van een enkele professie overstijgen. Het doel is dan ook om vanuit een gemeenschappelijke visie een geïntegreerde en vernieuwende aanpak vorm te geven (de Waal, 2018). In verschillende publicaties wordt gewezen op het belang van een gezamenlijk kader als instrument om de interprofessionele samenwerking vorm te geven en voor het ontwikkelen van gemeenschappelijke taal (Vyt, 20152 , Canadian Interprofessional Health Collaborative, 20103 , Bos & van der Vinne, 20164).

In het onderzoek 'Op de kaart gezet!' (Teekman & Pruim, 2016) werden 7 Partnerschapskaarten geanalyseerd en kwam het stimuleren van 'eigen kracht' op twee manieren naar voren. Vanuit het gezichtspunt van de burger om met behulp van een netwerk iemand in zijn of haar eigen kracht te zetten. Of iemand tot zijn recht te laten komen vanuit relaties onderling in het team (Teekman & Pruim, 2016). Pas als iemand in relatie staat met elkaar of met de burger kracht kan delen, is iemand in staat om in zijn 'eigen kracht' te komen (Hook, 2006).

In dit laatste onderzoek werd in meerdere Partnerschapskaarten en stappen de nadruk op de burger en de wijk gelegd. Door aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de bewoners in de wijk wilde de professionals laagdrempelig ondersteuning bieden aan bewoners in de wijk (Teekman et al., 2015).

In dit hoofdstuk werd er gekeken vanuit theoretisch oogpunt naar de Partnerschapskaart als samenwerkingsvorm. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van drie Partnerschapskaarten.

Hoofdstuk 3 Resultaten van drie Partnerschapskaarten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten beschreven van drie Partnerschapskaarten. De kaarten zijn ingevuld door de professionals die verbonden zijn aan de uitvoeringsteams Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden & Assendorp-Pierik in het centrum van Zwolle. In vijf stappen worden de uitkomsten van de Partnerschapskaart weergegeven. Per stap zijn alle antwoorden bekeken en zijn thema's gekozen die het meest terugkwamen in de kaarten. Deze thema's worden per stap (1-5) in dit hoofdstuk beschreven.

3.1 Stap 1: Waarden

De eerste stap bij het invullen van de Partnerschapskaart is het formuleren van de waarden waar het team gezamenlijk voor staat. Om de waarden te formuleren is de vraag; 'De samenwerking is geslaagd als' aan de professionals gesteld.

Top 3

1. Er is veiligheid en vertrouwen;
2. Er zijn duidelijke doelen in een integraal plan;
3. Er is balans tussen fysieke en sociale vragen.

In de uitvoeringsteams komt naar voren dat een veilige werkomgeving waar gewerkt wordt op basis van vertrouwen erg belangrijk is. Duidelijke doelen op korte en lange termijn staan bij voorkeur in een integraal plan. Het plan kan preventief werken en gedeeld worden met de wijk. Een team vindt het belangrijk om de wijk al eerder mee te laten denken met de prioritering van de korte en lange doelen. De samenwerking is geslaagd als de verwachtingen naar elkaar helder zijn en er van elkaar wordt geleerd door elkaar te zien, te kennen, informatie uit te wisselen en kennis te delen. De verhouding tussen zowel fysieke als sociale vragen vanuit het uitvoeringsteam moet in balans zijn en tijdens de overleggen (vanuit een integraal plan) aan de orde komen. Binnen twee teams wordt de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) genoemd als punt om in het belang van de inwoner te gebruiken.

3.2 Stap 2: Relaties

Het onderwerp 'samenwerking' wordt in stap 2 en stap 3 besproken aan de hand van vragen die gesteld zijn bij het onderwerp 'relaties' en 'handelen'. Op welke manier wil het uitvoeringsteams binnen de samenwerking met elkaar aan de slag gaan met onderlinge relaties, externe relaties en systeemrelaties.

Top 3

1. We kijken en luisteren actief naar de ander;
2. We zijn vindbaar, zichtbaar en toegankelijk;
3. We spreken elkaar aan, stemmen af en sturen waar nodig bij.

In de uitvoeringsteams komt naar voren dat onderlinge relaties vorm worden gegeven door elkaar te leren kennen, nieuwsgierig naar elkaar te zijn en in verbinding met elkaar te staan. In de relaties met externen wordt geïnvesteerd door anderen mee te nemen in het proces, goede werkafspraken te maken zodat een win-win situatie wordt gecreëerd. Het is duidelijk wat er onder de verantwoordelijkheid van de uitvoeringsteams wordt verstaan en welke afspraken worden nagekomen. Er wordt verbinding gelegd tussen leef- en systeemwereld en burgers en politiek zodat er vanuit de inbreng van de straat wordt gewerkt. Ambtelijk ongehoorzaam zijn mag indien nodig. De rol en functie van het uitvoeringsteams is helder want er kan worden uitgelegd wat het werk inhoudt.

3.3 Stap 3: Handelen

In deze stap staat het handelen centraal in de samenwerking met elkaar. Op welke manier willen de uitvoeringsteams hier vorm aan geven?

Top 3

1. Er wordt bevlogen, authentiek en out of the box (soms ambtelijk ongehoorzaam) gewerkt;
2. Er wordt respectvol, open, duidelijk en waardierend gecommuniceerd;
3. Er wordt gepioneerd en samen (van deskundigen) geleerd.

In de uitvoeringsteams wordt daadkrachtig en bevolgen gewerkt uitgaande van de expertise van de deelnemende professionals. Er wordt met respect en aandacht gecommuniceerd en bij voorkeur fysiek bij elkaar. Het uitvoeringsteam spreekt hun leervermogen aan door de samenwerking te evalueren zowel op proces als product niveau en door elkaar feedback te geven. Er worden deskundigen uitgenodigd om van te leren en er wordt ruimte gemaakt voor teambuilding. Het team wordt innovatief door te kijken naar good practices in de regio of landelijk en elkaar te inspireren en zich in nieuwe onderwerpen te verdiepen.

3.4 Stap 4: Conditities

Welke condities moeten aanwezig zijn om het veelal zware werk vol passie in uitvoeringsteams te kunnen doen? In deze stap staan deze voorwaarden centraal zowel wat er van mensen als wat van de omgeving wordt gevraagd.

Top 3

1. Er is een procesbewaker (helicopterview) die verbindingen legt en focus houdt op (integraal) plan en doel (evaluatie en borging);
2. Er is tijd om deel te nemen aan reguliere overleggen, met elkaar mee te lopen en elkaar beter te leren kennen;
3. We verdiepen ons op vragen uit de wijk en nemen inwoners mee langs bestaande routes (weten hoe de hazen lopen), delen kennis en onderhouden onze expertise.

Van professionals uit het uitvoeringsteams wordt gevraagd om actief mee te doen en samen naar buiten toe met 1 mond te spreken. Rollen en verwachtingen moeten naar elkaar toe helder en duidelijk zijn om goed met elkaar te kunnen communiceren. Om verbindingen te leggen op inhoud en focus te houden op het (integrale) plan en doelstelling van het team. Op basis van de wijkopgaven wil het team kartrekkerschap en deskundigheid van elkaar zien. Het kan nodig zijn om naar oplossingen te zoeken buiten de bestaande wegen.

Hiervoor is er vanuit de omgeving nodig dat er rugdekking is (van de leidinggevende) en er (binnenskamers) info wordt gedeeld (AVG) en elkaar op de hoogte brengen van veiligheidsrisico's in de wijk. Er is betrokkenheid nodig van bewoners en ketenpartners en Natascha Daenen is nodig voor de ondersteuning.

3.5 Stap 5: Acties

In de laatste stap staan de concrete acties centraal die voortkomen uit voortgaande stappen. Iedere professional heeft hier beschreven wat iemand individueel gaat doen maar ook in het uitvoeringsteam en in het netwerk in de wijk.

Top 5

1. We zijn aanwezig in de wijk en lopen met elkaar mee om van elkaar te leren;
2. We blijven de wijk om informatie vragen en laten de bewoners weten dat het uitvoeringsteam bestaat;
3. Er wordt op basis van het buurt-voor-buurt onderzoek een jaarplan en gebiedsagenda gemaakt;
4. De rollen van professionals worden samen met het proces van het uitvoeringsteam in beeld gebracht met behulp van een sociale kaart (soort van Pierik bewaarkaart);
5. Onderzoeken of het hotspot overleg onderdeel kan worden van het Uitvoeringsteam.

Bij de laatste stap hebben alle professionals van de uitvoeringsteams individueel hun eigen actie verwoord op de partnerschapskaart. Het ging bijv. over een uitje organiseren, het uitspitten van het Buurt-voor-Buurt onderzoek voor de wijkopgaven of het meedenken over de wijkdialoog 2.0. Iedereen schreef een concrete actie op de kaart en sloot daarbij aan bij de laatste stap van de Partnerschapskaart. De concrete acties die collectief werden beschreven door het Uitvoeringsteam gingen over het met elkaar meelopen, aanwezig zijn bij vergaderingen, een uitje plannen enz. Richting de wijk wil het team laten weten dat zij bestaan en informatie vragen van bewoners.

Met hele concrete individuele en collectieve acties is de gehele Partnerschapskaart ingevuld en met elkaar een commitment aangegaan om de komende twee jaar hiermee aan de slag te gaan. In het midden van 2023 is er nog eenmaal een bijeenkomst om met de evaluatiekaart aan de slag. Met de evaluatiekaart wordt er geëvalueerd op welke wijze er in het eerste half jaar met de Partnerschapskaart is gewerkt.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van drie Partnerschapskaarten gepresenteerd. In de bijlage kunt u de drie ingevulde Partnerschapskaarten vinden van het uitvoeringsteam Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden en Assendorp-Pierik (Bijlage 2-4). In het volgende hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen beschreven.

Hoofdstuk 4 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd van het begeleidingstraject met de Partnerschapskaart dat heeft plaatsgevonden binnen drie uitvoeringsteams in Zwolle centrum.

4.1 Aan de slag met de Partnerschapskaart

In totaal zijn er drie Partnerschapskaarten ingevuld met de uitvoeringsteams uit Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden en Assendorp-Pierik. Deze Partnerschapskaarten zijn ingevuld met als doel om de samenwerking binnen de uitvoeringsteams opnieuw met elkaar te bespreken aan de hand van vijf stappen.

In de eerste stap zijn de **waarden** besproken en geformuleerd wanneer de professionals de samenwerking geslaagd vonden. Op basis van de uitkomsten van de vraag; “De samenwerking is geslaagd als...” blijkt dat veiligheid en vertrouwen, duidelijke doelen in een integraal plan en een balans tussen fysieke en sociale vragen de belangrijkste waarden zijn voor de uitvoeringsteams. Het is essentieel dat er een veilige en vertrouwde werkomgeving is waarin het team samen kan werken. Duidelijke doelen en een integraal plan dragen bij aan de samenwerking waarin heldere verwachtingen, uitwisseling van informatie en kennis belangrijk is.

In de tweede en derde stap zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop de uitvoeringsteams met elkaar willen samenwerken en heel concreet **relaties** met elkaar willen aangaan en hierin willen **handelen**. Voor de onderlinge relaties is het belangrijk om elkaar te leren kennen, open en nieuwsgierig naar elkaar te zijn en in verbinding met elkaar te staan. Voor de externe relaties is het belangrijk om anderen mee te nemen in het proces, goede werkafspraken te maken en een win- win situatie te creëren.

Als het gaat om het handelen, is het belangrijk om bevlogen, respectvol en out of the box te werken. De communicatie dient open, duidelijk en waardierend te zijn. Bovendien wordt er gepioneerd en samen geleerd door deskundigen uit te nodigen en teambuilding activiteiten te organiseren. De samenwerking wordt geëvalueerd en er wordt feedback gegeven om het leervermogen aan te spreken en verder te ontwikkelen.

In de vierde stap zijn de voorwaarden besproken en beschreven welke **condities** hierin belangrijk zijn van professionals zelf maar ook van het netwerk in de omgeving. Op basis van de genoemde condities kan worden geconcludeerd dat er een sterk team en een ondersteunende omgeving nodig zijn om het werk in uitvoeringsteams succesvol uit te voeren. Hierbij is het belangrijk dat er een procesbewaker is die verbindingen legt en zorgt voor een heldere focus op het (integrale) plan en de doelstellingen van het team. Het is belangrijk dat er rugdekking is, informatie gedeeld kan worden en men elkaar op de hoogte brengt van veiligheidsrisico's in de wijk.

In de laatste stap zijn concrete **acties** beschreven van professionals en hun netwerk om bij te dragen aan de taak van de uitvoeringsteams. Uit de kaart komt naar voren dat uitvoeringsteams vastberaden zijn om samen met bewoners en andere partners in de wijk te werken aan concrete oplossingen voor de wijkopgaven. De individuele en collectieve acties die zijn beschreven in deze laatste stap zijn gericht op het vergroten van de aanwezigheid en betrokkenheid in de wijk. Het jaarplan en gebiedsagenda worden o.a. op basis van het Buurt-voor-Buurt onderzoek gemaakt en met elkaar in het voorjaar geëvalueerd door middel van de Evaluatiekaart.

4.2 Overstijgende thema's

In deze paragraaf worden vier thema's besproken die bij het bestuderen van de Partnerschapskaarten als belangrijke punten naar voren kwamen. Aan het eind van het hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven voor de uitvoeringsteams.

4.2.1 Veiligheid en Vertrouwen

De ingevulde Partnerschapskaarten laten zien dat de professionals een veilige werkomgeving en samenwerking op basis van vertrouwen belangrijk vinden. In de samenwerking willen ze hier aan werken door elkaar te leren kennen en in verbinding met elkaar te staan. Zij zien dit concreet voor zich door actief naar elkaar te luisteren en te kijken naar de ander en elkaar formeel maar ook informeel te treffen. Er is een 'uitje' met de teams georganiseerd om hiermee in 2023 te starten.

Het thema veiligheid werd meerdere keren genoemd en dan met name het uitwisselen en delen van informatie en kennis over inwoners binnen de uitvoeringsteams. De wens werd uitgesproken om de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) te gebruiken in het belang van de inwoner.

4.2.2 Integraal plan

Er is behoefte aan een integraal plan voor de uitvoeringsteams waarin komt te staan wat de gezamenlijke korte en lange termijn doelen zijn. De informatie uit o.a. de Buurt-voor-Buurt onderzoeken wordt gebruikt als vertrekpunt van een nieuwe periode van twee jaren. Het is belangrijk dat het voor iedereen duidelijk is wie er regie heeft en wat ieders rol is in het uitvoeringsteam. Op deze manier kan er eigenaarschap worden genomen door elke professional uit het team en de samenwerking (regelmatig) worden geëvalueerd. Binnen twee uitvoeringsteams werd expliciet de wijk meegenomen in het maken van het integrale plan. Bij het ene team werd er preventief gewerkt aan doelen en vonden professionals het van belang om de wijk ook mee te nemen in de prioritering van deze doelen voor hun wijk. Bij het andere team werden de korte en lange termijn doelen gedeeld met de wijk, vaak tijdens een bijeenkomst in de wijk of een artikel in een wijkkrant.

4.2.3 Elkaar (expertise) leren kennen

De professionals zien elkaar om de zes weken tijdens een overleg van het uitvoeringsteam. Op de agenda staan zowel fysieke als sociale onderwerpen uit de wijk waar met elkaar twee uren over wordt gesproken. De thema's fysiek en sociaal moeten volgens het team in balans zijn. Het lijkt voor de hand te liggen dat de professionals door de jaren heen elkaar en elkaars werkwijze wel kennen, maar wat opvalt is dat in meerdere teams er toch behoefte is om elkaars werk beter te leren kennen. Er zijn daarom concrete acties bedacht om met elkaar een dag mee te lopen, om werkzaamheden aan elkaar te presenteren en eigen expertise actief in te brengen en voor te bereiden. Het interprofessioneel samenwerken tussen professionals met uiteenlopende expertise is belangrijk omdat veel vraagstukken de kennis en kunde van een enkele professie overstijgen (de Waal, 2018). Uitspraken als 'niet lullen maar poetsen', 'fouten maken mag' en 'we spreken elkaar aan' zorgen voor een omgeving waar je mag leren en elkaar stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen.

De wisseling van professionals in de uitvoeringsteams en het niet altijd aanwezig zijn van alle samenwerkende organisaties bij vergaderingen kan er ook voor zorgen dat het niet altijd als een team wordt ervaren.

4.2.4 Buiten de lijntjes werken

Op alle Partnerschapskaarten komt de wens om 'Out of the box' en 'buiten de lijntjes' te werken binnen het uitvoeringsteam terug. Allen echter binnen een andere stap. Het uitvoeringsteam Assendorp-Pierik noemen dit bij de eerste stap waar zij de samenwerking als geslaagd ervaren als verwachtingen naar elkaar helder zijn en er eigenaarschap wordt genomen. Ook als dit soms betekent dat er 'buiten de lijntjes' gewerkt moet worden. Het uitvoeringsteam Kamperpoort noemt het 'ambtelijk ongehoorzaam zijn, indien nodig' bij de tweede stap waar zij beschrijven hoe zij zich tot de organisatie en haar kaders verhouden. Als laatste noemt het uitvoeringsteam Binnenstad- Marslanden het 'out of the box' werken bij de derde stap waar er wordt omschreven wat professionals moeten kunnen (aan competenties). Ook hier wordt genoemd dat dit soms betekent dat professionals ambtelijk ongehoorzaam moeten zijn. Opmerkelijk is het dat alle uitvoeringsteam dit punt noemen en het in deze samenstelling dikwijls nodig is om samen naar oplossingen te zoeken die vaak niet in reguliere werkzaamheden passen. Het durven pionieren met rugdekking van een leidinggevende is dan heel belangrijk om te zoeken naar constructieve win-win situaties.

4.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden vier aanbevelingen gegeven waarmee de uitvoeringsteams concreet mee aan de slag kunnen gaan.

4.3.1 Aanbeveling 1

Het is belangrijk om te werken aan een veilige en vertrouwde werkomgeving. Dit kan door elkaar beter te leren kennen en in verbinding te staan, door actief naar elkaar te luisteren en te kijken naar de ander. De AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) moet worden gebruikt in het belang van de inwoner en door de uitvoeringsteams kunnen nieuwe en werkbare afspraken hierover worden gemaakt.

4.3.2 Aanbeveling 2

Er is behoefte aan een integraal plan voor de uitvoeringsteams waarin de gezamenlijke korte- en lange termijn doelen worden beschreven. Het is belangrijk dat iedereen weet wie regie heeft en wat zijn of haar rol is in het uitvoeringsteams. Hierdoor kunnen de professionals eigenaarschap nemen en de samenwerking regelmatig evalueren. De wijk en inwoners worden bij het maken van het nieuwe integrale plan meegenomen en kunnen meedenken in de prioritering van doelen voor de wijk.

4.3.3 Aanbeveling 3

Er is behoefte om elkaars werk beter te leren kennen in een omgeving waarin verantwoordelijkheid wordt genomen, fouten mogen worden gemaakt en professionals elkaar aanspreken. Dit kan door met elkaar mee te lopen, werkzaamheden aan elkaar te presenteren en actief eigen expertise in te brengen.

4.3.4 Aanbeveling 4

Er is een wens binnen de uitvoeringsteams om samen te pionieren en om buiten de gebaande paden te denken en te handelen. Buiten de gebaande paden werken bevordert creativiteit en nieuwe ideeën en biedt de mogelijkheid om kansen en problemen in de wijk op een andere manier aan te pakken. Rugdekking van een leidinggevende is hierbij essentieel.

De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de Partnerschapskaarten die zijn ingevuld door de uitvoeringsteams Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden en Assendorp-Pierik. Er is een onderling commitment uitgesproken om binnen de uitvoeringsteams met de Partnerschapskaarten aan de slag te gaan.

Literatuurlijst

Bekhuis, J.W. & Overgoor, J. (z.d.). Versterkt Netwerk(t). Procesvoorstel voor de netwerksamenwerking op basis van wijkopgaven.

Biene, van M. (2013). Kennisbronnen teamleren. Nijmegen: Lectoraat Lokale Dienstverlening vanuit klantperspectief.

Biene, van M. (2014). ALP Sociale wijkteams voorbeeld aanpak. Nijmegen: Wmo Werkplaats.

Bos-de Groot, E. & Vinne, J.T. van der (2016). Behoeften en richtlijnen in de samenwerking onderwijs en jeugdhulp. Zwolle: Hogeschool Viaa

Canadian Interprofessional Health Collaborative (2010). A National Interprofessional Competency Framework. Vancouver: College of Health Disciplines and University of British Columbia. Geraadpleegd op 18 januari 2019. https://www.cihc.ca/files/CIHC_IPCompetencies_Feb1210.pdf

Hook, M.L. (2006). Partnering with patients: a concept ready for action. *Journal of Advanced Nursing*, 56, 133-143.

Jansen, E., Baur, V.E., de Wit, M.P.T., Wilbrink, N., & Abma T.A. (2015). Ouderen en professionals ontwerpen samenwerking als gelijkwaardige partners in zorg en welzijn. Nijmegen: Wmo Werkplaats, Nijmegen.

Jansen, E. & Van Biene, M. (2015). Co-designing collaboration: the partnership framework as a dialogical method for service user involvement in local communities. Paper presented at the European Conference of Social Work Research 2015, Ljubljana, April 22-24.

Teekman, C., Slendebroek-Meints J., Pruim, E., & Jager-Vreugdenhil, M. (2015). Uit de startblokken.....: een rapportage over de eerste maanden van de Sociale wijkteams in Zwolle en Elburg. Zwolle: Wmo werkplaatsen, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Teekman, C. & Pruim E. (2016). Op de kaart gezet! Een onderzoek naar de wijze waarop sociale professionals in teamverband (willen) samenwerken. Zwolle: Wmo werkplaatsen, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Pruim, E, & Til van, C. (2014). Van begeleiding naar zelfsturing. Een rapportage van acht maanden begeleiding van het Zwolse uitvoeringsteam 'Iedereen doet mee & organiseren van (in) formele verbanden'. Zwolle: Wmo werkplaatsen, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Vyt, A. (2015). Interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken in gezondheid en welzijn. Antwerpen/ Apeldoorn: Garant.

Waal, V. de (red.). (2018). Interprofessioneel werken en innoveren in teams. Samenwerken in nieuwe praktijken.

Bijlage 1 | Aanwezigheid deelnemers uitvoeringsteams

Uitvoeringsteam Kamperpoort	Bijeenkomst 1 Woensdag 12 oktober 2022	Bijeenkomst 2 Woensdag 9 november 2022
Sociaal wijkteam	1 persoon	1 persoon
Handhaving	3 personen	1 persoon (1 afwezig)
Wijkagent	1 persoon	(1 afwezig)
Gemeente Zwolle	2 personen	3 personen
Travers	3 personen	3 personen
Woningbouwvereniging	2 personen	1 persoon (1 afwezig)
Aanwezig	12 personen	9 personen (3 afwezig)

Tabel 1 aanwezigheid deelnemers uitvoeringsteam Kamperpoort

Uitvoeringsteam Binnenstad - Marslanden	Bijeenkomst 1 Woensdag 26 oktober 2022	Bijeenkomst 2 Woensdag 16 november 2022
Sociaal wijkteam	1 persoon	1 persoon
Handhaving	2 personen	1 persoon (1 afwezig)
Wijkagent	(1 afwezig)	(1 afwezig)
Gemeente Zwolle	3 personen	3 personen
Travers	(1 afwezig)	2 personen
Woningbouwvereniging	1 persoon	1 persoon
Aanwezig	7 personen (2 afwezig)	8 personen (2 afwezig)

Tabel 2 aanwezigheid deelnemers uitvoeringsteam Binnenstad-Marslanden

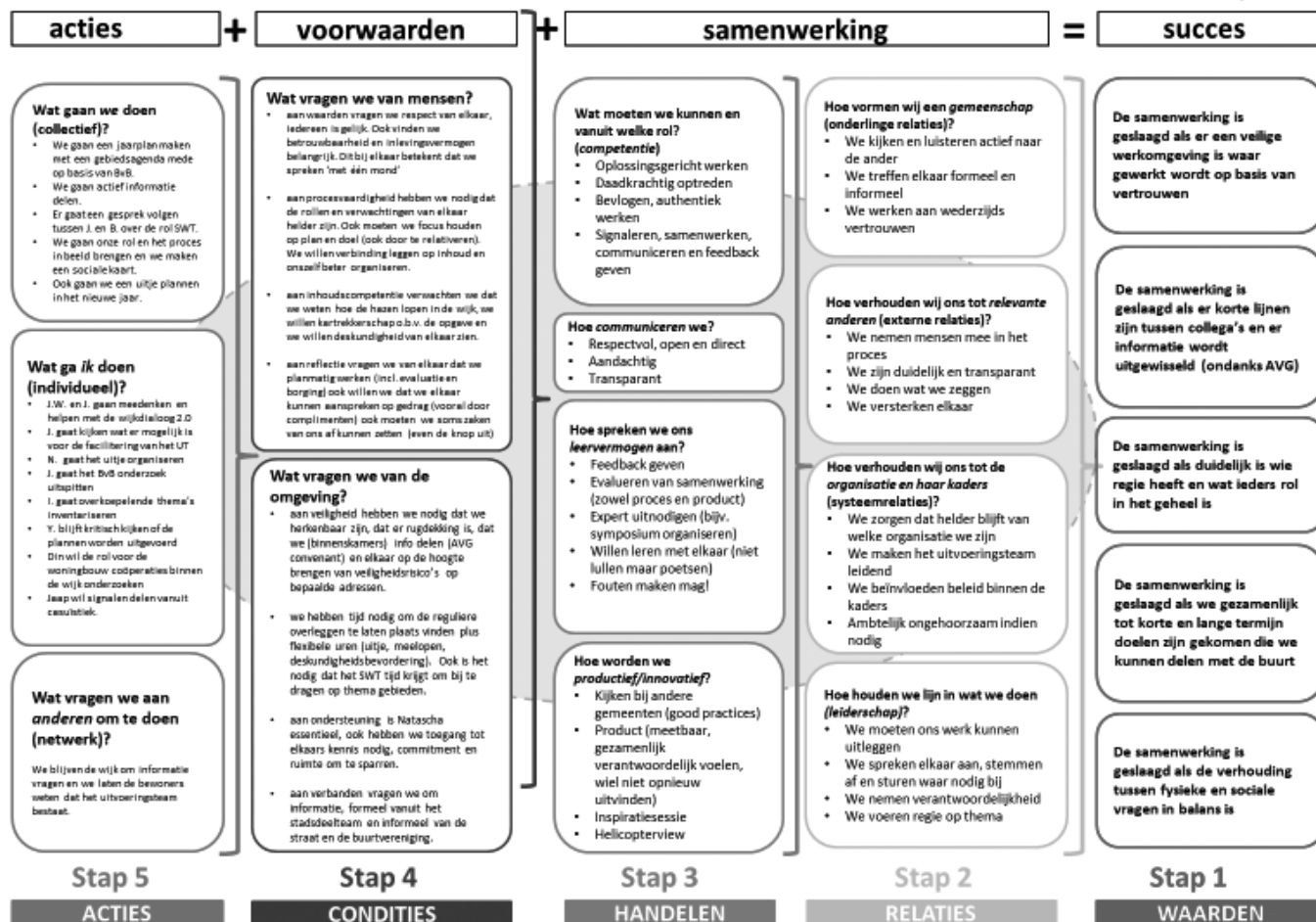
Uitvoeringsteam Assendorp - Pierik	Bijeenkomst 1 Maandag 10 oktober 2022	Bijeenkomst 2 Woensdag 2 november 2022
Sociaal wijkteam	1 persoon	(1 afwezig)
Handhaving	2 personen	2 personen
Wijkagent	(1 afwezig)	(1 afwezig)
Gemeente Zwolle	3 personen	2 personen
Travers	2 personen	2 personen
Woningbouwvereniging	1 persoon	1 persoon
Aanwezig	9 personen (1 afwezig)	7 personen (2 afwezig)

Tabel 2 aanwezigheid deelnemers uitvoeringsteam Assendorp-Pierik

Bijlage 2 | Partnerschapskaart uitvoeringsteam Kamperpoort



Partnerschapskaart Kamperpoort

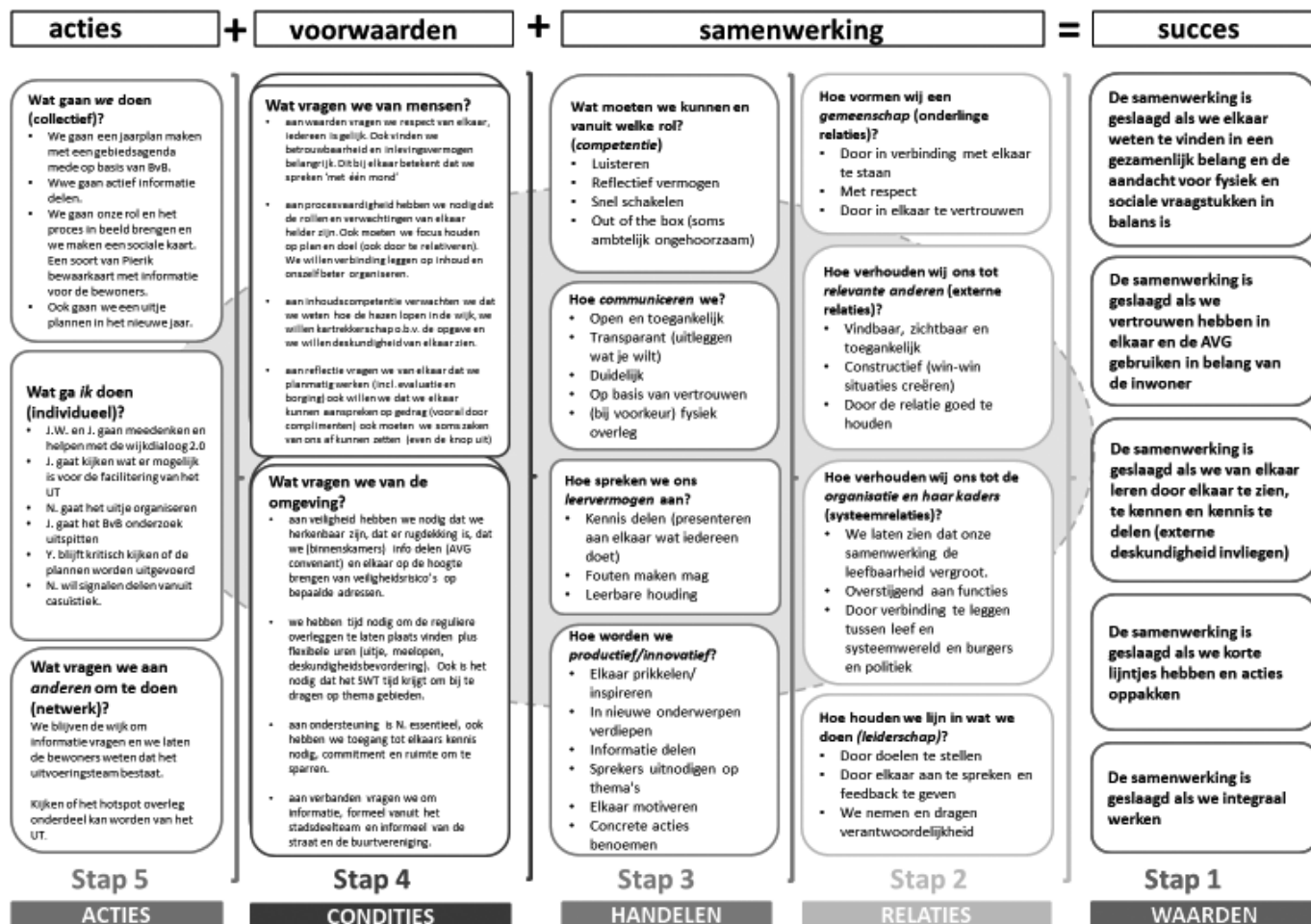


Dialoog model oorspronkelijk gebaseerd op: Hack, M.J. (2006). Partnering with patients: a concept ready for action. *Journal of Advanced Nursing*, 54, 342-342

Tot stand gekomen in een partnerschap van HAN Sociaal, EMOD+, CSO, Zorgbelang met steun van ZorgWV en Nationaal Programma Ouderenzorg. Meer info: Erik Jansen, Innovatiecentrum HAN Sociaal, erik.jansen@han.nl

Bijlage 3 | Partnerschapskaart uitvoeringsteam Binnenstad - Marslanden

Partnerschapskaart Uitvoeringsteam Binnenstad- Marslanden

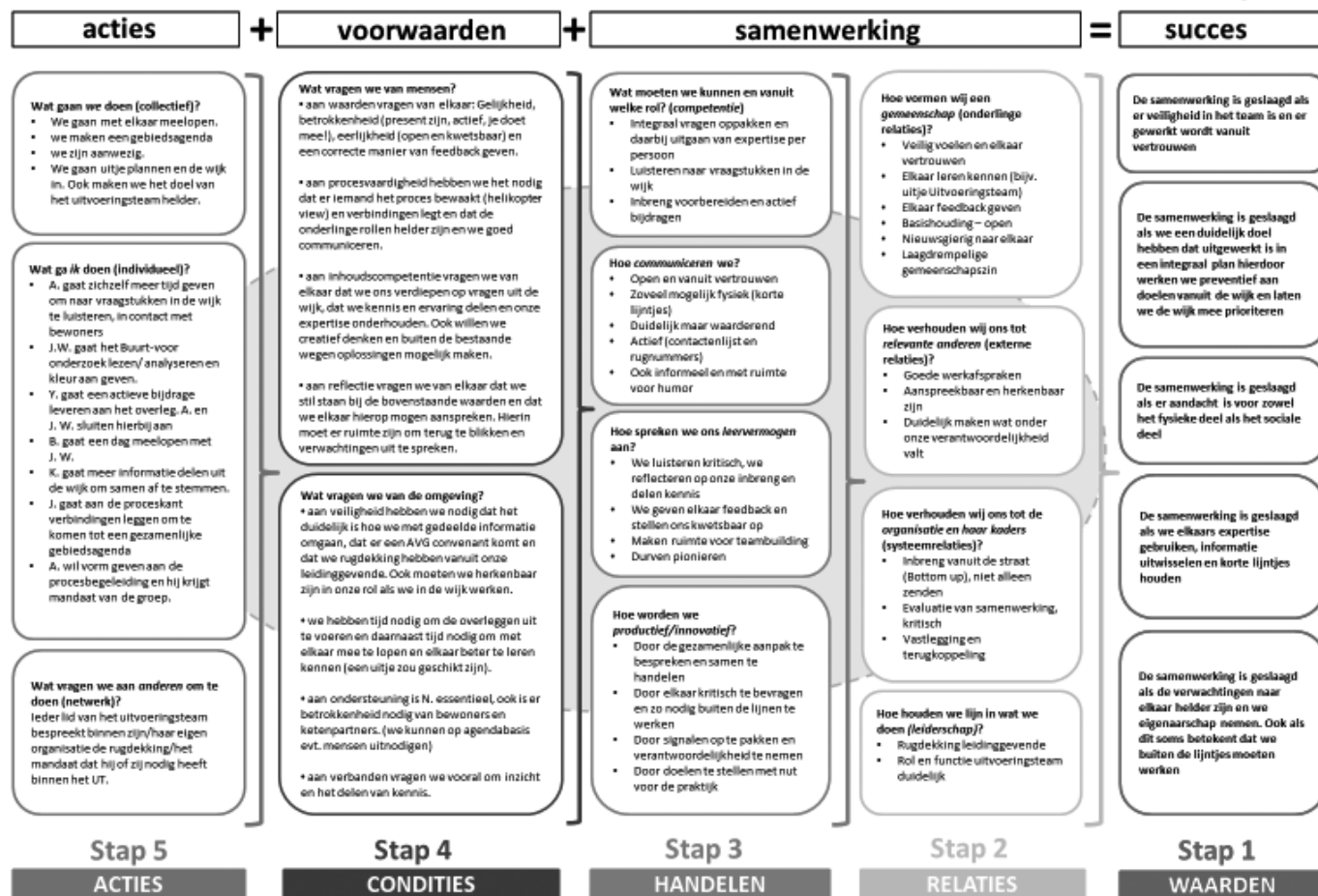


Dialoogisch model oorspronkelijk gebaseerd op: Hoek, M.L. (2006). Partnership with patients: a concept ready for action. Journal of Advanced Nursing, 54, 232-242.

Tot stand gekomen in een partnerschap van HAN Sodast, SMVO+, CSO, Zorgbelang met steun van ZorgWij en Nationaal Programma Ouderschap. Meer info: Erik Jansen, kenniscentrum HAN Sodast, erik.jansen@han.nl

Bijlage 4 | Partnerschapskaart uitvoeringsteam Assendorp - Pierik

Partnerschapskaart Uitvoeringsteam Assendorp- Pierik



Dialogisch model conceptueel gebaseerd op: Hack, M.J. (2004). Partnering with patients: a concept ready for action. *Journal of Advanced Nursing*, 44, 320-342

Tot stand gekomen in een partnerschap van HAN Sociaal, DMOO+, CBO, Zorgverleners met steun van ZorgWij en Nationaal Programma Ouderenzorg
Meer info: C. van der Vliet, HAN Sociaal, c.van.der.vliet@han.nl

De Partnerschapskaarten werden ingevuld door de uitvoeringsteams Kamperpoort, Binnenstad- Marslanden en Assendorp- Pierik in oktober en november 2022. Het doel was om de samenwerking opnieuw met elkaar te bespreken in vijf stappen. De eerste stap bestond uit het bespreken en formuleren van waarden die professionals belangrijk vinden bij een succesvolle samenwerking, waaronder veiligheid en vertrouwen, duidelijke doelen in een integraal plan en een balans tussen fysieke en sociale vraagstukken. Stap twee en drie waren gericht op het maken van afspraken en het opbouwen van relaties met elkaar en externe partners, evenals het werken met enthousiasme, respect en out-of-the-box denken. Stap vier besprak de noodzakelijke voorwaarden voor succesvol teamwork, zoals teamondersteuning en een focus op het integrale plan en teamdoelen. Tot slot beschreef stap vijf specifieke acties die professionals en hun netwerk zouden ondernemen om bij te dragen aan de taak van de uitvoeringsteams.

De overkoepelende thema's die aan bod kwamen, waren onder meer het belang van veiligheid en vertrouwen in het team en het maken van een gezamenlijk integraal plan. Ook werd in het interprofessioneel werken ingezien dat het belangrijk is om elkaars expertise te kennen en zo nu en dan 'buiten de lijntjes' te werken.

ISBN 978-90-833043-2-8



Werkplaats Sociaal Domein
Regio Zwolle