

Integrale wijkteams: een kwestie van kiezen

Vincent de Waal, Inge Scheijmans, Joep Binkhorst en Jean Pierre Wilken

Integrale wijkteams schieten als [paddenstoelen uit de grond](#). Gemeentebestuurders en beleidsambtenaren hebben er hoge verwachtingen van. Voordat men overgaat tot de vorming van zulke wijkteams zal er over enkele keuzes goed nagedacht moeten worden. Die zijn namelijk bepalend voor de samenstelling en het functioneren van de wijkteams.

De ontwikkeling richting meer integraal gebiedsgericht werken met wijkteams zit nog volop in de experimentele fase. De Wmo-werkplaats van Hogeschool Utrecht deed [onderzoek](#) naar de ontwikkeling van integrale wijkteams in de gemeenten Utrecht, Amersfoort, Wijk bij Duurstede, Zeist en Nieuwegein. Hieruit kwam naar voren dat bij de samenstelling van een wijkteam volgens ons een drietal vragen in samenhang met elkaar aan de orde zijn:

1. *Hoe breed?* Welke gebieden van zorg- en dienstverlening bestrijkt het team? Gaat het om het hele domein van zorg en sociale vragen en alle leeftijdsgroepen en/of doelgroepen of vindt er een toespitsing plaats? We constateren momenteel binnen de teams een grote nadruk op individuele ondersteuning met betrekking tot de wat complexere vragen. De innovatie op het terrein van collectieve arrangementen – denk aan de ondersteuning van burgerinitiatieven of de ontwikkeling van laagdrempelige wijkvoorzieningen op het terrein van cultuur of ontmoeting- moet vaak nog gestalte krijgen.
2. *Hoe ver gaan zorg en ondersteuning?* Is het team de plaats waar bepaalde zaken worden gesignaleerd en opgelost, of zit er rondom het team een schil van specialisten waarnaar doorverwezen wordt? En als er specialismen in het team nodig zijn, welke zijn dat dan? Is er zowel specialistische kennis over bepaalde zorgproblematiek en sociale problematiek nodig als kennis over wijkontwikkeling en samenlevingsopbouw?
3. *Hoe geïntegreerd?* Van organisaties wordt gevraagd om medewerkers niet langer vanuit hun eigen categoriale instelling te laten werken, maar hen – al dan niet gedetacheerd – in deze lokale teams onder te brengen. Afhankelijk van de mate van samenwerking en mandatering vraagt dit om nieuwe werkwijzen en vormen van samenwerking.

Op basis van de beantwoording van deze vragen kunnen keuzes gemaakt worden over de samenstelling van het wijkteam en over de vereiste kwaliteiten van de professionals. Het lijkt ons van belang om eerst de functies (en daarmee de breedte en diepte) vast te stellen, en op basis daarvan de samenstelling.

Het is lang niet altijd duidelijk welke functies een team dient te vervullen

Een team kan als functie crisisinterventie hebben, maar ook sociaalpedagogische en sociaalpsychiatrische zorg, gehandicaptenzorg, maatschappelijke dienstverlening, schulddienstverlening, community development of somatische zorg. Uit ons onderzoek blijkt dat lang niet altijd duidelijk is welke functies een team dient te vervullen. Daarmee worden ook de grenzen van de dienstverlening onduidelijk en de verhouding tussen wat een team zelf doet, en wanneer zij doorverwijst of samenwerking zoekt met vakspecialisten. Afhankelijk van de gekozen functies maken professionals uit hulpverlening (bijvoorbeeld de maatschappelijk werker), uit lokale zorg (bijvoorbeeld de wijkverpleegkundige), uit samenlevingsopbouw en participatie (bijvoorbeeld de opbouwwerker) én vrijwilligers deel uit van zo'n team. Men kan ook voor slechts een of twee van deze gebieden kiezen. Het team kan ook toegespitst worden op een leeftijdsgroep of doelgroep.

Verskillende teammodellen

Momenteel bestaan er verschillende prototypen van teams. In een gemeente binnen het onderzoek was gekozen voor het zogenoemde frontoffice/backoffice model, waarin een breed samengesteld team, dat vrijwel het hele sociale domein bestrijkt en verbonden is aan het Wmo-loket, functioneert als integraal team. Het team werkt ook outreachend en waar nodig wordt naar specialisten doorverwezen. In een andere gemeente kwamen we een wijkteam tegen dat vooral een netwerkoverleg was van professionals afkomstig uit verschillende organisaties. Dit team besprak met name cases en trachtte de dienstverlening aan specifieke groepen burgers op elkaar af te stemmen, maar had relatief minder binding met de betreffende wijk. De vraag is of hier niet eerder sprake is van een zorgteam dan van een wijkteam. Een derde variant was een gemeente waarin meerdere en redelijk smal samengestelde teams in een wijk werkten (bijvoorbeeld een team rondom hulpvragen van kwetsbare burgers, een breed gericht op samenlevingsvraagstukken en een rondom jeugd) en op hun eigen terrein beschikten over een mandaat om direct te kunnen handelen.

Op basis van deze verschillen onderscheiden we een drietal organisatietypen, te weten: (1) Een *samenwerkingsverband*. Dit kan de vorm hebben van een casus- of netwerkoverleg. Je kunt hier niet spreken van een team omdat er geen sprake is van een groep professionals met een gezamenlijke verantwoordelijkheid die in nauwe samenwerking dezelfde doelen nastreeft. (2) Een *geïntegreerd team*, hieraan nemen professionals deel die nog een sterke binding hebben met hun oorspronkelijke 'moederorganisatie'. Disciplines van verschillende organisaties worden geïntegreerd in een functionele eenheid, die zich richt op een specifiek geografisch gebied. En (3) een *integraal team*. Dat is een gemandateerd, zelfstandig werkend team dat op diverse terreinen beslissingsbevoegdheid heeft en werkt vanuit eenzelfde visie. De leden hebben slechts een lichte binding met hun moederorganisatie, die meer functioneel dan hiërarchisch van aard is. Het team heeft een eigen leidinggevende die functioneel/hiërarchisch verantwoording aflegt aan de gemeente en/of aan het consortium van samenwerkende instellingen.

Vakkennis, talent en de cruciale rol van teamleiders

In een werkbijeenkomst naar aanleiding van de verschijning van ons onderzoeksrapport (januari 2014) kwam naar voren dat in de integrale wijkteams professionals nodig zijn die zowel beschikken over passende vakkennis (vaak verbonden met een bepaald specialisme) als over bepaalde talenten en karaktereigenschappen. Benadrukt werd dat de beoogde ontschotting alleen gaat werken wanneer verschillende teamrollen elkaar versterken, er sprake is van onderling vertrouwen en men elkaar - en elkaars specifieke kwaliteiten - kent en waardeert. Integraal werken vereist bovendien bepaalde eigenschappen die onder meer in het *Competentieprofiel generalist* (Wijland en De Goede, 2012) genoemd worden: aanpassingsvermogen, creativiteit, coachen, conflicthantering, durf, flexibel gedrag, inlevingsvermogen, innoverend vermogen, netwerken, overtuigingskracht, samenwerken en zelfontwikkeling. In de werkbijeenkomst werd tevens de belangrijke rol van teamleiders benadrukt in deze tijd van snelle veranderingen. Zij zijn belangrijk als 'tussenpersonen' die voortdurend weten te schakelen tussen het beleidsniveau en de werkvloer. De aansturing en coaching van de integrale teams is evenwel vaak nog een onderbelichte kwestie.

Professionals steeds meer langs de lat van lokaal beleid

Het sociale wijkteam wordt gezien als organisatorische uitvalsbasis voor sociale professionals om vroegtijdig en gericht te interveniëren. Belangrijke keuzes en afwegingen komen in de toekomst meer op het bordje van deze teams te liggen. Vaststaat dat de hele frontlinie van professionals er in enkele jaren anders uit zal gaan zien. De vraag wat dit gaat betekenen voor de diverse organisaties waar nu nog uitvoerende professionals bij in dienst zijn, laat zich raden: ze zullen in toenemende mate langs de lat gelegd worden van lokaal beleid dat gericht is op overzichtelijkheid en onderlinge afstemming, burgerinitiatieven en burgerkracht, kwaliteit en effectiviteit. In de te verwachten 'lokale

herschikking' wordt de organisatie, inrichting en aansturing van de teams een belangrijke kwestie en zijn teamleiders nodig die in cocreatie met burgers en het bredere professionele veld actief bouwen aan nieuwe lokale verbanden en organisaties. De vragen die we in dit artikel behandeld hebben, en de verdere ontwikkeling van de typologie die zich aftekent, kunnen richting geven aan dit ontwikkelingsproces.

Vincent de Waal, Inge Scheijmans en Joep Binkhorst zijn als onderzoeker verbonden aan het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht. Onderzoek naar nieuwe vormen van integraal lokaal werken maakt deel uit van het programma van de Wmo-werkplaats Utrecht. Jean Pierre Wilken is lector Participatie, Zorg en Ondersteuning, en programmaleider van de Wmo-werkplaats.

Literatuur

Wijland, Y. en E. de Goede (2012), *Competentieprofiel generalist. Samenvatting*. Amsterdam: E. de Goede Training, Coaching, Mediation en Wijland Advies en Coaching <http://www.mogroep.nl/scrivo/asset.php?id=1173574>

Sprinkhuizen, A. , M. Scholte & M. Zuithof (2012), *De Generalist: de sociale professional aan de basis*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Waal, V. de, J. Binkhorst en I. Scheijmans (2014), *De ontwikkeling van nieuwe vormen van integraal wijkgericht werken. Voortgangsrapportage*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht / Wmo-werkplaats <http://www.wmowerkplaatsutrecht.nl/CmsData/documents/De%20ontw%20van%20integraal%20wijkgericht%20werken%20VdW.pdf>