

In de Running

Een ronde langs de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg



Drs. C. Teekman
J. Slendebroek-Meints MSc
E. Pruim MSc

Viaa-Centrum voor Samenlevingsvraagstukken, Werkplaats Sociaal Domein



IN DE RUNNING

Een ronde langs de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg

Drs. C. Teekman
J. Slendebroek-Meints MSc
E. Pruim MSc

Juni 2016



Zwolle

In de Running

Een ronde langs de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg

Uitgevoerd door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

Drs. C. Teekman

J. Slendebroek-Meints MSc

E. Pruijm MSc

De volgende docenten werkten mee in de trainingen en reflectiebijeenkomsten: Sjoerd Haga, Gerhanne van Dijk, Idelet Elbers- Munneke, Ingrid Gortemaker van Hogeschool Viaa en Margo te Roller van Hogeschool Windesheim

Juni 2016

Redactie en lay-out: J. Faber- Zijlstra

ISBN: 9789075545753

Werkplaats Sociaal Domein Zwolle

Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

Postbus 10030

8000 GA ZWOLLE

038 - 425 55 42

Alle rechten voorbehouden

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s).

Woord vooraf

Het afgelopen anderhalf jaar hebben we uitvoering gegeven aan de nieuwe zorgtaken en de nieuwe manier van werken in de sociale wijkteams. We hebben in deze tijd de continuïteit van zorg geborgd. Ik geef daarvoor graag iedereen die daaraan heeft meegewerkt een grote pluim. We hebben het samen voor elkaar gekregen!

De afgelopen tijd is ook intensief samengewerkt met het onderwijs en is de dagelijkse praktijk het onderwijs en onderzoek aan elkaar verbonden. Dit wordt onder andere gedaan via de werkplaats sociaal domein die dit onderzoek heeft gedaan. De uitkomsten helpen ons verder op weg naar ons droombeeld: de inwoner centraal. We zijn hier nog niet, het eigen maken van een nieuwe aanpak en het loslaten van de ingesleten gewoontes vraagt tijd. Toch zie ik al verschuivingen ten opzichte van anderhalf jaar geleden: het is voor inwoners duidelijker wanneer ze een beroep op het sociaal wijkteam kunnen doen.

Verder zijn voor medewerkers de organisatorische randvoorwaarden verbeterd. Daarnaast ben ik erg blij te lezen dat de professionals met heel veel plezier hun werk doen.

Er is ook nog genoeg te wensen zo blijkt ook uit dit onderzoek: Professionals zouden graag meer gebruik willen maken van de inzet van vrijwilligers in de ondersteuning aan inwoners of meer rekening houden met financiën.

Met dit onderzoek in de hand gaan we komend jaar verder op de ingeslagen weg om samen van de transitie sociaal domein een echte transformatie te maken!



Nelleke Vedelaar

Wethouder sociaal domein

Inhoud

WOORD VOORAF.....	3
SAMENVATTING	9
ABSTRACT.....	11
1 INLEIDING.....	13
1.1 SOCIALE WIJKTEAMS ALS SLEUTEL IN TRANSITIE	13
1.2 CONTEXT VAN DIT ONDERZOEKS- EN ONTWIKKELRAPPORT: WERKPLAATS SOCIAAL DOMEIN	14
1.3 SAMENWERKING ROND SOCIALE TEAMS	15
1.4 MEERJARIGE VORMGEVING LEERINFRASTRUCTUUR (2015-2018).....	15
1.5 VRAAGSTELLING	16
1.6 LEESWIJZER	16
2 THEORETISCHE VERKENNING EERDERE ONDERZOEKEN.....	17
2.1 SAMEN LEREN TEN BEHOEVE VAN INNOVATIE.....	17
2.1.1 <i>Ruimte om te experimenteren</i>	17
2.1.2 <i>Leerproces</i>	18
2.2 ONDERZOEKEN TOT NU TOE	18
2.3 DE GROTE BELOFTEN VAN DE 3-D'S.....	19
De tien beloften van de decentralisaties:	19
2.3.1 <i>Nabijheid in de wijk</i>	21
2.3.2 <i>Integraal werken als vertrekpunt</i>	22
2.3.3 <i>Anti-bureaucratisch</i>	23
2.3.4 <i>Burgers aan zet</i>	24
2.3.5 <i>Gelijkwaardige verhoudingen tussen professionals en burgers</i>	25
2.3.6 <i>Ruimte voor professionals</i>	27
2.3.7 <i>Generalistische werkwijze</i>	28
2.3.8 <i>Preventie</i>	29
2.3.9 <i>Integrale kosten-baten analyses</i>	30
2.3.10 <i>Leefwereld burgers bevrijden van juk systeemwereld</i>	31
2.4 VAN START GEGAAN	32
3 OPERATIONALISERING EN VERANTWOORDING.....	33
3.1 POPULATIE/RESPONS.....	33
3.2 PROCEDURE.....	35
3.3 MEETINSTRUMENTEN	35
3.4 ANALYSE	37
3.5 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT	37

4	RESULTATEN.....	39
4.1	DEELVRAAG 1: WELKE WERKWIJZE SLUIT HET BESTE AAN BIJ SOCIALE WIJKTEAMS OM DE ONDERLINGE SAMENWERKING GOED VORM TE GEVEN?	39
4.2	DEELVRAAG 2: WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN ZOWEL DE BEWONERS ALS DE PROFESSIONALS MET DE NIEUWE MANIER VAN WERKEN?	43
4.3	DEELVRAAG 3: IN HOEVERRE SLAGEN PROFESSIONALS ERIN OM MET DEZE WERKWIJZE EFFICIËNT EN VRAAGGERICHT ONDERSTEUNING TE GEVEN AAN DE BEWONERS VAN DE BUURT VOOR WIE ZIJ VERANTWOORDELIJK ZIJN?	46
4.3.1	<i>Transitiecompetenties</i>	48
4.4	DEELVRAAG 4: WAT ZIJN GOEDE MANIEREN VOOR DE SOCIALE WIJKTEAMS OM AAN TE SLUITEN BIJ DE EIGEN VERBANDEN VAN BEWONERS?	49
4.5	DEELVRAAG 5: WAT GEVEN PROFESSIONALS AAN DAT ZIJ AANVULLEND NODIG HEBBEN (AAN COMPETENTIES, KENNIS METHODIEKEN, VAARDIGHEDEN OM HET WERK VANUIT DE SOCIALE TEAMS VORM TE GEVEN?	50
4.5.1	<i>Transitiecompetenties</i>	50
4.5.2	<i>Antwoorden op open vraag</i>	51
4.6	DEELVRAAG 6: WAT GEVEN PROFESSIONALS AAN DAT ZIJ AANVULLEND NODIG HEBBEN AAN ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN OM HET WERK VANUIT DE SOCIALE WIJKTEAMS VORM TE GEVEN?	52
4.6.1	<i>Gesloten vragen</i>	52
4.6.2	<i>Beantwoording open vraag</i>	53
4.6.3	<i>Beleving van het werk</i>	55
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	57
5.1	CONCLUSIES	57
5.1.1	<i>Organisatorische randvoorwaarden zijn duidelijker</i>	57
5.1.2	<i>Aansluiten bij burgers valt tegen</i>	58
5.1.3	<i>Van elkaar leren</i>	59
5.1.4	<i>Wensen versus werkelijkheid</i>	59
5.1.5	<i>Werkdrukbeleving</i>	60
5.2	AANBEVELINGEN	60
5.2.1	<i>In de etalage zetten wat goed gaat</i>	60
5.2.2	<i>Sturen op waar verandering het meest gewenst is</i>	60
5.2.3	<i>Inschakelen van burgers en ervaringsdeskundigen</i>	61
5.2.4	<i>Werkdrukbeleving</i>	61
5.2.5	<i>Niet altijd wijkgericht</i>	61
5.2.6	<i>Kosten en effecten inzichtelijk maken</i>	61
5.2.7	<i>Ruimte voor professionals (aanbeveling voor gemeente Zwolle)</i>	62
	LITERATUUR	63
	BIJLAGE 1 STELLINGPAREN	67
	BIJLAGE 2 STELLINGEN BAKENS WELZIJN NIEUWE STIJL.....	69
	BIJLAGE 3 ANTWOORDEN OPEN VRAGEN ENQUÊTE	71

Figuren

Figuur 1, 14 Werkplaatsen Sociaal Domein in Nederland (bron: Wmo-wp-congres 16-10-2015)	14
Figuur 2, Drie programmaliijnen.....	15
Figuur 3, 10 beloften van de decentralisaties (bron: Nabij is beter 2, 2016).....	20
Figuur 4, Innovatieagenda van de decentralisaties (bron: Nabij is beter 1, 2015)	20
Figuur 5, Movisie	25
Figuur 6, Verdeling man/vrouw van professionals van sociale wijkteams die vragenlijst hebben ingevuld (N = 69).....	33
Figuur 7, Functies professionals in % (N=69)	34
Figuur 8, Opleidingsniveau professionals in % (N=69).....	35
Figuur 9, Mening over manieren van oplossen in het team in % (N=69).....	39
Figuur 10, Mening over doelbepaling en samenwerking binnen het team in % (N=69).....	40
Figuur 11, Visie op uiten van mening binnen sociale wijkteams in % (N=69).....	41
Figuur 12, Mening over de aanwezige kwaliteit binnen het sociale wijkteam in % (N=69).....	42
Figuur 13, Mening over Actieleren in % (N=48).....	42
Figuur 14, Verschil gedrag en attitude op verschillende stellingen (N=69)	43
Figuur 15, Mening over de toename van generalistisch werken in % (N=69)	44
Figuur 16, Mogelijkheden van de professionals om aandacht te besteden aan genoemde aspecten ten aanzien van burgers in % (N=69)	45
Figuur 17, Mening van de professionals over efficiëntie werkwijze en nieuwe manier van werken in % (N=69).....	46
Figuur 18, Gemiddelde score bakens in 2015 & 2016 (N = 66 in 2015; N=69 in 2016).....	47
Figuur 19, Bakens.....	47
Figuur 20, Mening over organisatorische kaders, taakaafbakening en bevoegdheden in % (N=69).....	52
Figuur 21, Mening over besluitvorming, aansluiten bij burger en tijdsduur registratie in % (N=69)	53
Figuur 22, Gemiddelde scores op de werkbeleving (scores van 1 (negatieve werkbeleving)-5 (positieve werkbeleving) (N = 69)	56

Tabellen

Tabel 1, Gegevens per wijkteam (N = 69)	34
Tabel 2, Verschil inzet bij lichte/zware problematiek (N = 69)	48
Tabel 3, Zelfscore van 0-10 op transitiecompetenties (N = 69)	49
Tabel 4, Verschilscore transitiecompetenties 2015 & 2016 (N = 69).....	50
Tabel 5, Zelfscore aspecten onderliggend aan bakens (N=69)	69

Samenvatting

Dit onderzoek is het vervolg op het onderzoeksrapport 'Uit de startblokken' (Teekman, Slendebroek-Meints, Pruijm & Jager-Vreugdenhil, 2015). 'Uit de startblokken' was het eerste kwantitatieve onderzoek dat het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) als Wmo-werkplaats uitbracht. Een jaar na deze 0-meting vormt dit onderzoek de 1-meting. De 1-meting vond, net als de 0-meting (in 2015), plaats bij de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg. Dit jaar niet meer onder de noemer Wmo-werkplaats: deze titel is opgevolgd door Werkplaats Sociaal Domein. De komende drie jaar mag het CvSv in Zwolle en omstreken onderzoek blijven doen naar veranderingen op het brede terrein van het sociale domein.

Bij de invoering van de decentralisatie in 2015, alsook in de aanloop daar naartoe zijn grote beloften geformuleerd (Hilhorst & van der Lans, 2016). De decentralisaties zouden onder andere moeten leiden tot meer aansluiting bij de leefwereld, meer ruimte voor een generalistische werkwijze, meer gelijkwaardigheid tussen professionals en burgers en tot meer overzichtelijkheid en kleinschaligheid. Kortom; de verwachtingen waren hooggespannen. Dit betekende een grote verantwoordelijkheid voor beleidsmakers, professionals en burgers in elke gemeente.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: **Hoe kunnen beroepskrachten binnen de sociale wijkteams op een goede manier samenwerken om mensen die dat nodig hebben efficiënt ondersteuning te bieden, aansluitend bij diens eigen vraag en eigen mogelijkheden? En hoe maken professionals daarvoor optimaal gebruik van de mogelijkheden van de eigen verbanden van burgers?**

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in zes deelvragen. De vragenlijst bevatte de volgende thema's: onderlinge samenwerking, bakens Welzijn Nieuwe Stijl, efficiënt en vraaggericht ondersteuning bieden, ervaringen van professionals met de nieuwe manier van werken, transitiecompetenties, organisatorische aspecten en werkdrukbeleving. Negenenzestig respondenten hebben de digitale vragenlijst ingevuld.

Uit deze rapportage blijkt dat het te vroeg is om te zeggen dat de beloftes van decentralisaties uitgekomen zijn. In een aantal gevallen blijkt dat de eigen verwachtingen van professionals in 2015 geen werkelijkheid zijn geworden in 2016. Zo verwachtten professionals dat zij kwaliteiten van burgers meer zouden gaan aanwenden. Dit is niet het geval gebleken. Ook in andere gevallen blijkt dat de wensen van professionals niet overeenkomen met de praktijk van alledag. Zaken als inzet van vrijwilligers en rekening houden met financiën vinden professionals belangrijk, maar passen zij niet altijd toe. Ook taakverschralling is een belangrijk aandachtspunt. Professionals vinden het belangrijk hun eigen vakinhoudelijke kennis blijvend te kunnen inzetten, maar zien dat er sprake is van behoorlijke taakverschralling.

Toch zijn er zeker positieve punten te noemen: de professionals uit Zwolle en Elburg gaan met plezier naar hun werk en hebben het gevoel zich voldoende te kunnen ontwikkelen in hun functie. Zij geven aan dat het doel van het sociale wijkteam voor hen helderder is dan in de startfase, dat de organisatorische randvoorwaarden duidelijker zijn, en dat zij tevreden zijn over de onderlinge samenwerking.

Ten opzichte van de 0-meting in 2015 zijn er een aantal zaken niet veranderd: op het gebied van de transitiecompetenties scoren de professionals zichzelf vergelijkbaar: grofweg een 7 als gemiddelde en een 8 als niveau waar zij naartoe willen groeien. Zowel bij het cijfer dat zij zichzelf inschatten als het cijfer waarnaar ze toe willen groeien is geen ontwikkeling zichtbaar. Ook in de zelfscore op het gebied van de bakens Welzijn Nieuwe Stijl is geen vooruitgang zichtbaar. Zo blijkt dat zowel bakens 4 als 5 (formeel & informeel in optimale verhouding, doordachte balans van collectief en individueel) net als in 2015 laag scoren.

De beloftes van decentralisatie zijn na een jaar nog niet ingelost. Dit komt niet alleen doordat de beloften groots geformuleerd zijn. De professionals, beleidsmakers en burgers bevinden zich in een proces dat nog jaren kan duren (Bosch, 2014). Daarom wordt aanbevolen om gezamenlijk verder te

werken om de grote verandering in ziens- en werkwijze gestalte te geven. Zo kan men zien dat een 'first order change' (oppervlakkige verandering van structuur, regels en procedures) is ingezet, maar dat de professionals nog niet toe zijn aan een 'second order change': een fundamentele verandering in overtuigingen en werkwijze (Waters, Marzano & McNulty, 2004).

Om verder stappen te zetten in dit transitieproces is inzetten op daar waar verandering het meest gevraagd wordt

evident: door meer collectief, netwerkgericht en in samenwerking met burgers te werken valt er veel winst te boeken. Aansluiten bij de burger is een must. Inzet van ervaringsdeskundigen is één van de manieren om de kloof tussen leef- en systeemwereld te verkleinen. Als professionals ruimte ervaren – zowel autonomie om zelf creatieve oplossingen te bedenken als tijd en ruimte om dit vorm te geven – is de kans groter dat zij een fundamentele toevoeging aan het ontwikkelingsproces in het sociale domein kunnen vormen.

Abstract

This study is the continuation of the research report 'Uit de startblokken' (Teekman, Slendebroek-Meints, Pruijm & Jager-Vreugdenhil, 2015). 'Uit de startblokken' was the first quantitative research that the Centre for Societal Issues (CvSv) released as "WMO werkplaats". A year after this baseline measurement, this study forms the 1-measurement. Both studies are conducted at the social teams of Zwolle and Elburg. This year no longer under the name "Wmo-werkplaats": this title was succeeded by "Workplace Social Domain" (Werkplaats Sociaal Domein). The next three years the Centre for Societal Issues will keep conducting research in the broad field of the social domain in Zwolle and surroundings.

In the run-up and during the introduction of the decentralization in 2015 rather big promises were formulated (Hilhorst & van der Lans, 2016). The decentralizations should lead, among other things, to a stronger connection with the environment, more space for a generalistic method, more equality between professionals and citizens and in general to greater clarity. In short; expectations were high. This meant a great responsibility for policy makers, professionals and citizens in each municipality.

The research question is: **how can professionals in the social support teams work together in an efficient way to support citizens who need help, in line with their questions and possibilities? How do professionals optimize the possibilities of the networks of these citizens?**

This research question has been worked out in six sub-questions. The questionnaire is composed of questions on the following topics: cooperation among professionals, beacons of New Style Social Work, efficient and demand-oriented support, experiences of professionals with the new ways of working in a social support team, pressure of work and the transition competencies. Sixty-nine respondents completed the online questionnaire.

This research shows that it is too early to say that the promises of decentralizations have come true. In some cases it appears that professionals own expectations from 2015 did not become a reality in 2016. Professionals expected that they would use qualities of citizens more. This appears to have failed. Also in other cases, it appears that the wishes of professionals do not correspond to the practice of everyday life. For example, professionals think working with volunteers and taking finance into account are important, but they do not always implement it. Thereby, task impoverishment is a major concern. Professionals find it important to be able to use their own professional knowledge permanently, but see that there is considerable task impoverishment.

Yet there are sure positive points to mention: the professionals from Zwolle and Elburg enjoy going to their work and feel that they can develop themselves enough in their function. They state that the purpose of the social district team for them is brighter than in the initial phase, the organizational conditions are more clear and that they are satisfied with the cooperation with their colleagues.

In comparison with the baseline measurement in 2015, a number of issues have not changed. Regarding the transition competencies, the professionals score themselves similarly. Roughly a 7 as mean of self-score and an 8 as level which they want to achieve. Both in the rate that they judge themselves as the level they want to achieve no development is visible. Also in the selfscore in terms of the beacons Welfare New Style no progress is visible. It appears that both beacon 4 and 5 (formally and informally in optimal ratio, thoughtful balance of collective and individual) score low, just as in 2015.

The promises of decentralization are not fulfilled after one year. This is not just because the promises are grand formulated. The professionals, policy makers and citizens find themselves in a process that could take years (Bosch, 2014).

It is therefore recommended to work further together to shape the big change in both vision and method.

To put further steps in this transition process, focus on where change is asked is evident: by working more collectively, being more network-oriented and by being more in dialogue with citizens, much can be improved. Adapting

with the citizen is a must. Deployment of experts by experience is one of the ways to reduce this gap between the livingworld and systemworld. When professionals experience space - both autonomy to devise creative solutions as time and space to give these solutions shape – it is more likely that they may form a fundamental addition to the development in the social domain.

1 Inleiding

1.1 Sociale wijkteams als sleutel in transitie

In juni 2015 bracht het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (Werkplaats Sociaal Domein) het rapport 'Uit de startblokken' uit over de eerste maanden van de sociale wijkteams in Elburg en Zwolle. In de inleiding van dit rapport keken we naar de Nederlandse samenleving in transitie: van traditionele verzorgingsstaat naar een meer activerende verzorgingsstaat. Er werd beschreven dat gemeenten zich al geruime tijd aan het voorbereiden waren op de uitbreiding van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de stelselherziening in de jeugdzorg en de Participatiewet. Vanaf januari 2015 werden gemeenten bestuurlijk en financieel verantwoordelijk. De achterliggende visie was dat gemeenten het dichtst bij de burger staan en door het decentraal werken in wijken en buurten het beste maatwerk zouden kunnen leveren en versnippering zouden kunnen tegen gaan. Het doel was om de burger weer centraal te stellen (Teekman, Slendebroek-Meints, Pruijm, & Jager-Vreugdenhil, 2015).

De komst van de sociale wijkteams in 2015 moest daarmee voor twee grote thema's de oplossing bieden. In de eerste plaats moeten de teams verkokering en bureaucratie tegen gaan door te decentraliseren en door hulpvragen integraal op te pakken en maatwerk te leveren. In de tweede plaats ging het er ook om de nieuwe verhoudingen vorm te geven tussen overheid, burgers en organisatie, waarbij het streven is dat burgers meer zelf doen, voor zichzelf en binnen (sociale) netwerken. Beide punten moeten de basis vormen voor een meer fundamentele verandering van de gehele sociale ondersteuning. Het gaat dan om een nieuwe verhouding tussen burger, lokaal bestuur en instellingen. Een andere verhouding waar sociale problematiek integraal wordt aangepakt, de kracht van burgers wordt benut en versterkt en als laatste maar niet onbelangrijk grote bezuinigingen worden doorgevoerd (Teekman e. a. , 2015).

Gemeenten stonden 1 januari 2015 voor de grote opgave om deze transitie waar te maken. Een jaar na dato is het de vraag of de nieuw gekozen structuren ook daadwerkelijk een begin van een verandering hebben gebracht en of de thema's (verkokering, bureaucratie en nieuwe verhoudingen) daadwerkelijk worden aangepakt. Begin 2015 en begin 2016 verschenen de bundels 'Nabij is beter 1' en 'Nabij is beter 2' waarin Pieter Hilhorst en Jos van der Lans hun licht lieten schijnen over de dilemma's die met de decentralisaties op het terrein van zorg, jeugd en werk op gemeenten afkwamen. Zij beschrijven in deze bundels de ervaringen met sociale wijkteams, met nieuwe combinaties van professionele en vrijwillige inzet, en nieuwe organisatievormen waarin burgers een rol van betekenis kunnen spelen. De drie centrale vragen die volgens hen spelen zijn: lukt het de professionals de leefwereld centraal te stellen? Slagen generalisten erin om maatwerk tot stand te brengen? En verandert de systeemwereld mee?

Boeiende vragen die binnen het onderzoeks- en ontwikkelproject van de werkplaats binnen de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg in de praktijk worden onderzocht. Als sociale wijkteams worden gezien als een scharnierpunt tussen leefwereld en systeemwereld en je wilt beide werelden recht doen, dan vraagt dit veel van de professional. Hebben professionals hiervoor voldoende 'in huis' en voelen zij zich competent genoeg om deze revolutionaire opdracht uit te voeren? Wat vraagt dit van samenwerking in de teams maar ook van burgers in de wijk? Weten professionals de burgers te vinden en hun netwerken te gebruiken?

Jaarlijks leggen wij deze vragen voor aan teamleiders en professionals uit Elburg en Zwolle. Vanaf volgend jaar zullen hier de professionals uit Steenwijkerland en Ommen/Hardenberg aan worden toegevoegd. Dit geeft de werkplaats de mogelijkheid om over de veranderingen in de sociale wijkteams jaarlijks te schrijven, mee te leren en dit intensief te volgen.

In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe het onderzoeks- en ontwikkelproject is voortgezet na het (kwantitatieve) onderzoek van 2015. Er wordt beschreven welke activiteiten, bijeenkomsten en onderzoeken hebben plaatsgevonden en welke opdracht is gegeven aan de werkplaatsen Sociaal Domein (voorheen Wmo-werkplaatsen). Aan het eind van dit hoofdstuk wordt er een leeswijzer gegeven voor de rest van het rapport.

1.2 Context van dit onderzoeks- en ontwikkelrapport: Werkplaats Sociaal Domein

Het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) van hogeschool Viaa heeft begin 2014 de titel Wmo-werkplaats voor de regio Zwolle gekregen, inmiddels Werkplaats Sociaal Domein. Tussen 2014 en 2015 heeft de werkplaats gewerkt aan regionale samenwerkingsverbanden van hogescholen en lectoraten, zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten, gericht op praktijkonderzoek, beroepsinnovatie en deskundigheidsbevordering op het terrein van maatschappelijke ondersteuning. Vanaf 2016-2018 gaan zij verder als werkplaats Sociaal Domein.

Volgens het rapport “Uit de steigers” (2015) waren de Wmo-werkplaatsen een succesformule waarin praktijk, onderzoek en onderwijs samenkomen. Dit gebeurde binnen regionale netwerken die samen met de lectoren een krachtig platform betekenden. In het rapport komt naar voren dat in het licht van de ontwikkelingen in het sociaal domein de Wmo-werkplaatsen een duidelijke meerwaarde hadden. Inhoudelijk richten ze zich op de thema’s die voor de gemeenten en professionals nu relevant zijn: hoe zijn de doelen van het nieuwe stelsel te vertalen naar de praktijk van professional, vrijwilliger en burger? Maar ook qua werkvorm sloten ze aan bij de ontwikkeling naar de gewenste kennisinfrastructuur. De werkplaatsen hebben zich zeer dicht op de praktijk gepositioneerd door de centrale rol die professionals spelen in de werkplaats. Op die manier lukte het om binnen de samenwerking vragen uit de praktijk centraal te stellen. Dat maakte implementatie van bevindingen of onderzoeksresultaten uit de werkplaats kansrijker.

Met name de wisselwerking tussen onderzoek, onderwijs en praktijk werd als krachtig beoordeeld.

Deze driehoek stond aan de basis van Wmo-werkplaatsen en staat nu ook aan de basis van de Werkplaatsen Sociaal Domein. Ontwikkelde kennis vindt direct zijn weg naar de professionals en het onderwijs aan (nieuwe) professionals. Vragen die vervolgens naar boven komen in de praktijk worden weer met onderzoek opgepakt.

De positieve uitkomsten van dit rapport hebben eraan bijgedragen dat de Wmo-werkplaatsen een doorstart maken tot werkplaats Sociaal Domein van 2016- 2018. Ook zal deze werkplaats het praktijkgericht onderzoek en de veranderingen in de beroepspraktijk blijven volgen met evidence- en practice-based werken in de sector zorg en welzijn. De 14 werkplaatsen in Nederland worden gefinancierd door een combinatie van een subsidie van het ministerie van VWS, bijdragen uit het werkveld en van de hogeschool zelf.



Figuur 1, 14 Werkplaatsen Sociaal Domein in Nederland (bron: Wmo-wp-congres 16-10-2015)

Het doel is te komen tot de omvorming van de huidige Wmo-werkplaatsen tot een goed functionerend en vraaggestuurd regionaal kennisnetwerk sociaal domein, waarin gewerkt wordt op basis van een door de betrokken partijen - gemeenten, instellingen, hogescholen en cliëntorganisaties - gedragen meerjarige kennisagenda.

Gemeente Zwolle is medetrekker van de werkplaats en betrokken bij de vormgeving van alle drie programmalijnen.

Op elke programmalijn werkt een medewerker van de gemeente Zwolle mee samen met onderzoekers, docenten en studenten van hogeschool Viaa. De drie programmalijnen:

Programmalijn	Hogeschool Viaa	Gemeente Zwolle
- Lokaal samenspel	Christel Teekman	Monique van Esterik
- Netwerkondersteuning	Alke Haarsma-Wisselink	Jan Willem Dollekamp
- Jeugd en onderwijs	Els Bos-de Groot	Dick Mulder

Figuur 2, Drie programmalijnen

Binnen de programmalijn ‘Lokaal samenspel’ worden nieuwe vormen van samenspel vorm gegeven, met name op wijk- en buurtniveau, waaronder de rol van sociale wijkteams (inclusief hun rol op de terreinen jeugd en participatie) en de samenwerking tussen bewoners en professionals. Zie voor meer informatie over de andere onderzoekslijnen www.viaa.nl.

1.3 Samenwerking rond sociale teams

Voor de programmalijn ‘Lokaal Samenspel’ wordt momenteel samengewerkt met de gemeenten Zwolle, Elburg, Steenwijkerland en Ommen/Hardenberg. Zij nemen deel aan een leerinfrastructuur voor leerteamcoaches van sociale wijkteams. Met de sociale wijkteams in de gemeente Zwolle is in januari 2015 een programmaraad gestart die vanaf januari 2016 is opengesteld voor andere gemeenten in de regio. Daarbij nemen naast de gemeenten en hogeschool Viaa ook deel hogeschool Windesheim en roc's Landstede en Deltion. In deze programmaraad worden veel zaken met elkaar afgestemd zoals stages, onderzoek, holing en training.

De leden van het regionaal overleg van Wmo-adviseurs IJsselland (naast Zwolle de gemeenten Raalte, Steenwijkerland, Dalfsen, Zwartewaterland, Ommen, Hardenberg, Staphorst en Kampen) overwegen momenteel intensievere deelname.

1.4 Meerjarige vormgeving leerinfrastructuur (2015-2018)

De start van de nieuwe werkplaats is voor de onderzoekers aanleiding geweest om kritisch te kijken naar de methode ‘Actieleren’ die momenteel in Zwolle en Elburg wordt aangeboden en gevolgd door middel van onderzoek.

Om nog meer te gaan werken vanuit de wensen en behoeften van professionals worden de presentaties van dit rapport in juni/juli 2016 in zes sociale (wijk)teams in Elburg en Zwolle ook gebruikt om onderzoeksthema's op te halen waar professionals de komende jaren (2016-2018) mee aan de slag willen gaan. Op deze wijze denken de onderzoekers nog beter te kunnen aansluiten bij de veranderingen en wensen op de werkvloer. In het najaar van 2016 wordt een rapport uitgebracht over deze nieuwe thema's voor de onderzoekslijn ‘Lokaal samenspel’. Er zal dan ook een overzicht worden gegeven van alle onderzoeksactiviteiten tussen 2016-2018 zoals eerder beschreven in ‘Uit de startblokken...’(Teekman e. a. , 2015).

1.5 Vraagstelling

De voorlopige vraagstelling van dit onderzoeks- en ontwikkeltraject is direct ingegeven door de praktijk, namelijk aansluitend bij de vragen die gesteld werden bij de voorbereiding en inrichting van sociale wijkteams in Elburg en Zwolle.

Hoe kunnen beroepskrachten binnen de sociale wijkteams op een goede manier samenwerken om mensen die dat nodig hebben efficiënt ondersteuning te bieden, aansluitend bij diens eigen vraag en eigen mogelijkheden? En hoe maken professionals daarvoor optimaal gebruik van de mogelijkheden van de eigen verbanden van burgers?

De hoofdvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

Deelvraag 1: Welke werkwijze sluit het beste aan bij sociale wijkteams om de onderlinge samenwerking goed vorm te geven?

Deelvraag 2: Wat zijn de ervaringen van zowel de bewoners als de professionals met de nieuwe manier van werken?

Deelvraag 3: In hoeverre slagen professionals erin om met deze werkwijze efficiënt en vraaggericht ondersteuning te geven aan de bewoners van de buurt voor wie zij verantwoordelijk zijn?

Deelvraag 4: Wat zijn goede manieren voor de sociale wijkteams om aan te sluiten bij de eigen verbanden van bewoners?

Deelvraag 5: Wat geven professionals aan dat zij aanvullend nodig hebben (aan competenties, kennis methodieken, vaardigheden) om het werk vanuit de sociale wijkteams vorm te geven?

Deelvraag 6: Wat geven professionals aan dat zij aanvullend nodig hebben aan organisatorische randvoorwaarden om het werk vanuit de sociale wijkteams vorm te geven?

1.6 Leeswijzer

In dit rapport worden de uitkomsten beschreven van de tweede (kwantitatieve) vragenlijst onder alle professionals in de plaatsen Zwolle en Elburg.

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische achtergrond van dit onderzoek weergegeven.

In hoofdstuk 3 worden de centrale begrippen verder uitgewerkt. De meetinstrumenten en de selectie van respondenten worden beschreven.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek uit januari/februari 2016 gepresenteerd en in hoofdstuk 5 worden de conclusies en aanbevelingen beschreven.

2 Theoretische verkenning eerdere onderzoeken

Centraal in het project staan de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg. Dit zijn slechts enkele van de honderden of zelfs duizenden sociale teams die de afgelopen anderhalf jaar van start zijn gegaan in veel plaatsen in Nederland. Zoals geschetst in het vorige hoofdstuk en in de rapportage uit 2015 (Teekman e. a.) staan de sociale teams voor de dubbele uitdaging om zowel te werken aan het tegengaan van bureaucratie en verkokering, als aan nieuwe verhoudingen in de samenleving. De vraag is of sociale wijkteams erin zouden slagen om zich aan de wijk te verbinden en of professionals in staat zijn om sociale netwerken in te schakelen en hoe het samenwerken met generalisten en specialisten zou gaan verlopen. Want als daar een slag in gemaakt zou worden kan er beweging komen in de ontkokering met als gevolg vermindering van bureaucratie en het centraal stellen van de burger.

Er zijn inmiddels enkele eerste opbrengsten van onderzoek naar de eerste ervaringen van de sociale teams. In dit hoofdstuk kijken we naar het debuutjaar van de sociale wijkteams in Nederland en beschrijven we hoe aan het samen leren en experimenteren gestalte is gegeven. De onderzoeken die tot nu toe binnen de werkplaats zijn geschreven zetten we naast de tien beloftes van de 3 D's (de decentralisaties in jeugdzorg, werk- en inkomen en zorg aan langdurige zieken en ouderen). Wat waren in die onderzoeken de winst- en knelpunten binnen het leer- en ontwikkeltraject rondom de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg? En wat zijn de leerpunten die we het komende jaar centraal stellen?

2.1 Samen leren ten behoeve van innovatie

In het rapport 'Uit de startblokken' (Teekman e. a. , 2015) kwam al duidelijk naar voren dat de overgang naar een nieuwe manier van werken voor alle betrokken partijen een spannend proces was. Het ging vanaf 1 januari 2015 om veranderingen die gevolgen hadden voor zowel organisatiebe-

langen als individuele belangen (RMO, 2014). Zowel organisaties als professionals in de wijk hadden te maken met verschuivende rollen ten opzichte van elkaar, van de gemeente en van inwoners. Dat had zijn invloed op alle organisaties in het sociale domein zoals loketten, zorgaanbieders, huisartsen, welzijnsinstellingen, gemeenten, gebiedscommissies of wijkraden. Het was in het afgelopen anderhalf jaar voor iedereen te merken of je nu burger, zorgverlener, specialist, docent, manager of ambtenaar was. Er kwamen berichten in de krant, burgers dienden klachten in over de besluiten die werden genomen en voor het eerst werden er keukentafelgesprekken gevoerd met hulpvragers. Gesprekken waarin de 'eigen kracht' en netwerken van burgers werden ingezet voor zover als mogelijk. In dit overgangsjaar kregen burgers het recht om de indicaties automatisch te verlengen maar het is de vraag hoe de toewijzing van indicaties zich de komende jaren verder zal ontwikkelen.

Dit soort processen heeft tijd nodig, omdat ieder opnieuw moet kijken wat zijn of haar functie is en hoe die zich verhoudt tot de ander. In een wijkteam werden de verschuivende rollen zichtbaar doordat professionals vanuit heel diverse organisaties en met heel verschillende disciplines samen zijn gaan werken. Juist binnen deze teams kreeg daarom het proces van het vinden van nieuwe rollen en onderlinge verhoudingen vorm, maar mocht er volgens de professionals meer aandacht komen voor dat proces zelf (Teekman e. a. , 2015). Dit soort kwetsbare processen vraagt om ruimte voor reflectie, voor leren en experimenteren (Steenbergen en Wittmayer, 2014)).

2.1.1 Ruimte om te experimenteren

In onderzoeken komt het leren en ruimte bieden aan experimenteren binnen sociale wijkteams vaak terug. In het artikel 'Sociale wijkteams en de lessons learned' van Annette van den Bos (2014) wordt beschreven dat de leden van wijkteams ruimte nodig hebben om met elkaar te leren werken, van elkaar te leren, en ondertussen hun eigen expertise op

peil te houden. In Zwolle zijn bijvoorbeeld duo's op pad gegaan bij huisbezoeken om daarin van elkaars zienswijze en expertise te leren.

Ook Hilhorst en van der Lans (2015) geven aan dat bij het verbeteren van de effectiviteit van sociale wijkteams het in essentie gaat om het organiseren van leerprocessen. De uitdaging is om veel meer peer-education te organiseren. Hoe leren professionals in de wijkteams van elkaars werkwijze? Hoe leren ze van elkaars ervaringen? (Hilhorst en Van der Lans, 2015).

Op de site 23leerwerkdingenindewijk.nl van Movisie kunnen professionals binnen een online leertraject leren om in de praktijk (samen) te leren (transitie competenties, Bakens Welzijn Nieuwe Stijl enz.). De professional reflecteert op eigen werk en experimenteert met nieuwe werkwijzen. Met behulp van de moderne informatietechnologie kun je toegankelijke platforms creëren om samen leren mogelijk te maken (Hilhorst & Van der Lans, 2015). Deze nieuwe manier van werken waarin het gezamenlijk leren centraal staat is echter niet iets wat je even snel kunt invoeren. De ervaring leert dat er twee tot vier jaar nodig is om een nieuwe aanpak eigen te maken (Bosch, 2014).

2.1.2 Leerproces

In de jaarlijkse onderzoeken van de werkplaats wordt daarom juist het leerproces vormgegeven met de methode Actieleren, ontwikkeld door Martha van Biene, lector van Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN). De methodiek is gebaseerd op het uitgangspunt dat professionals als individu en teams als groep met plezier en enthousiasme leren en werken, wanneer ze bewust keuzes kunnen maken (ook binnen bepaalde kaders), zich verantwoordelijk voelen en wanneer zij serieus worden genomen. Volgens Van Biene (2013) is er op het ogenblik in werksituaties veel aandacht voor bevordering van dit leervermogen: de kennis, vaardigheden en houdingen die bepalen of medewerkers, teams of organisaties goed zijn in leren.

Ook de Transitiecommissie Sociaal Domein (2016) bepleit de ontwikkeling van een nieuwe professionaliteit en een veel

grotere nadruk op het leervermogen van de sociale wijkteams. De sociale wijkteams zullen met elkaar werkenderwijs moeten leren en ontwikkelen. De teams zullen continu op zoek moeten naar een balans tussen zelf doen en overdragen aan gespecialiseerde ondersteuners. Oftewel, er is grote behoefte aan leren van en met elkaar (VNG, 2013).

2.2 Onderzoeken tot nu toe

Met het verrichten van onderzoek en de betrokkenheid van docenten en studenten in de teams volgt de Werkplaats Sociaal Domein kritisch de ontwikkeling van de sociale wijkteams om samen te leren maar ook om na te gaan of de professionals er inderdaad in slagen om op een andere manier te werken, dichtbij de burger en aansluitend aan diens sociale omgeving. Daarmee maken we zo goed mogelijk gebruik van andere onderzoeken die gelijktijdig worden uitgevoerd, om optimaal met elkaar te kunnen leren en innoveren. In verschillende onderzoeken worden knelpunten beschreven waar professionals in de wijkteams in de praktijk tegenaan liepen, maar ook juist succesfactoren.

Met name de rapportages 'Nabij is beter 1' en 'Nabij is beter 2' van Pieter Hilhorst en Jos van der Lans (2015, 2016) boden belangrijke inzichten en aanknopingspunten. Veel uitkomsten en voorbeelden uit deze rapportages zijn naast de 0-meting gelegd die door de Wmo-Werkplaats tussen februari en maart 2015 in Elburg en Zwolle werd afgenomen binnen de sociale wijkteams en waarover in juni 2015 het rapport 'Uit de startblokken' (2015) is geschreven. Hilhorst en Van der Lans beschrijven 'de beloften van de decentralisaties' en bespreken de tien belangrijkste innovatiepunten van de decentralisaties. Deze beloften en innovaties passen we in dit hoofdstuk toe op de Zwolse en Elburgse situatie. Ook zullen hier diverse recente onderzoeken worden meegenomen die over de Zwolse situatie zijn uitgebracht. Dit betreffen de onderzoeken 'menselijke maat' van Arcon & Link2control (2016), '3-D lab' van Pieter Hilhorst & Jos van der Lans (2016) en vanuit de werkplaats de meta-analyse 'Samenspel' van Jeannette Slendebroek-Meints en Christel Teekman (2016) en 'Op de kaart gezet' van Christel Teekman en Eelke Pruim (2016).

Het onderzoek van de gemeente Zwolle over de toekomst SWT volgens de methodiek Learning History en het onderzoek over de samenwerking binnen en buiten de sociale wijkteams in Zwolle door hogeschool Windesheim en hogeschool Viaa worden rond de zomer verwacht. Deze onderzoeken worden meegenomen in het volgende onderzoeksrapport dat in het najaar van 2016 wordt uitgebracht.

2.3 De grote beloften van de 3-D's

De voorzitter van de VNG schrijft in het voorwoord van de rapportage 'Afstand is beter 1' van Pieter Hilhorst en Jos van der Lans (2015) dat de operatie 'Decentralisaties in het sociaal domein' enorm was en de verantwoordelijkheid die naar de gemeenten ging per 1 januari 2015 ongekend. De vernieuwingsagenda die als grondstof diende voor de drie decentralisaties, kondigde zich volgens de voorzitter al jaren

aan. Als voorbeelden worden de Vogelaar-wijkaanpak, Achter-de-voordeur-experimenten, het programma Welzijn-nieuwe-stijl, en de kanteling genoemd. Volgens de voorzitter waren deze pogingen om op een andere manier te werken het begin van het post-1 januari 2015-tijdperk.

In al die pogingen om op een andere wijze te werken, om integraal werken mogelijk te maken, om burgers meer dan in het verleden aan het roer te zetten, zijn volgens de voorzitter van de VNG de kiemen gezaaid die in het post-1 januari 2015-tijdperk tot wasdom moesten komen. Er werden tien grote beloften van de decentralisaties genoemd die met elkaar de innovatieagenda vormden. Aan de hand van onderstaande tien beloften onderzoeken we ruim een jaar later de stand van zaken binnen de Zwolse en Elburgse sociale (wijk)teams.

De tien beloften van de decentralisaties:

- 1 De decentralisaties willen van een anonieme verzorgingsstaat een herkenbare verzorgingsstad maken, die gebaseerd is op de organisatie van **nabijheid** met het primaat op de **wijk**.
- 2 De decentralisaties hebben **integraal** werken als vertrekpunt. Het gaat niet langer om de formats van instituties, maar om het primaat van de oplossing.
- 3 De decentralisaties bevorderen snelle, heldere en zo nodig onorthodoxe oplossingen en hebben daardoor ten principale een **anti-bureaucratische signatuur**.
- 4 De decentralisaties beogen de rol van burgers te veranderen: ze zijn niet langer klanten van voorzieningen, maar **eigenaren** van (onderdelen van) de publieke zaak. Hun positie in de besluitvorming over zorg- en dienstverlening verandert van consument tot producent, van passief naar actief.
- 5 De decentralisaties geven vorm aan **andersoortige horizontale en gelijkwaardiger verhoudingen** tussen professionals en burgers/amateurs (sociale netwerken, informele zorg).
- 6 De decentralisaties bieden meer ruimte aan professionals en bevrijden deze van al te strakke protocollen en gedetailleerde verantwoordingsregimes.
- 7 De decentralisaties doorbreken de verkokering en het daarbij opknippen van problemen in door specialisten behandelbare deelproblemen. Ze maken meer ruimte voor een **generalistische werkwijze**.
- 8 De decentralisaties zorgen ervoor dat het accent, zowel in de organisatie van dienstverlening als in het professionele handelingsrepertoire, nadrukkelijk op **preventie** komt te liggen.
- 9 De decentralisaties bewerkstelligen dat de economie van de publieke sector wordt omgedraaid: preventie loont en er komen **integrale kosten-batenanalyses**. Echt integraal werken verbetert zo de dienstverlening, zet het mes in de verkoking waardoor het goedkoper kan worden (in die volgorde).

- 10 De decentralisaties zijn erop gericht de **leefwereld** van burgers te bevrijden van het juk van de systeemwereld, waardoor de krachten van de samenleving zich optimaal kunnen ontwikkelen. **Overzichtelijkheid** en **kleinschaligheid** (de menselijke maat) zijn daarvoor nieuwe ijkpunten.

Figuur 3, 10 beloften van de decentralisaties (bron: Nabij is beter 2, 2016)

PROBLEEM NU	BELOFTE 3D	ANTWOORD / METHODIEK
Afstandelijk	Nabijheid	Wijk-, buurtgericht
Verkokerd	Integraal	(Sociale) wijkteams
Expertocratie	Generalist in frontlijn	Integraal werken
Grootschaligheid	Kleinschaligheid	Wijkbudgetten /vouchers
Institutie centraal	Sociaal netwerk	Burgers besluiten
Vervreemding / onteigening	Eigenaarschap	Coöperaties
Probleemfixatie	Eigen kracht / oplossingsgericht	Nieuwe alliantie professionals en amateurs, c.q. sociaal netwerk
Verticale grootschalige organisaties	Horizontaal organiseren	Netwerkorganisaties / platforms / kleinschaligheid als organisatieprincipe
Controle / detailverantwoording	Ruimte voor professionals	Zelfcontrole / peer-to-peer
Waterbedeffecten (kosten duiken elders op)	Integrale kosten-baten-analyse	Kosten transparant maken / schuiven tussen geldstromen
Perverse prikkels	Integrale afwegingen zijn goedkoper	Populatiegebonden financiering (ook wel gebiedsbudget genoemd)
Systeemwereld dominant	Leefwereld leidend	Echte zeggenschap naar lagere niveaus brengen

Figuur 4, Innovatieagenda van de decentralisaties (bron: Nabij is beter 1, 2015)

2.3.1 Nabijheid in de wijk

Belofte: De decentralisatie zal zorgen dat de anonieme verzorgingsstaat waar burgers in eerste instantie profiteerden van alle voorzieningen wordt omgebogen naar een herkenbare verzorgingsstad waar de burgers elkaar kennen en helpen bij voorkeur in de eigen wijk en straat. Daardoor verdwijnt de afstandelijkheid en is er meer nabijheid tussen de bewoners in de wijk (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

Hillhorst & Van der Lans maken een schets van meer nabijheid in de wijk waar professionals een belangrijke functie hebben, namelijk als scharnierpunt tussen leefwereld en systeemwereld. In de systeemwereld moet verkokering doorbroken worden en in de leefwereld worden professionals ingezet om de leefwereld te veranderen. Mensen moeten meer in eigen kring oplossen en problemen klein houden door er vroeg bij te zijn (Hillhorst & Van der Lans, 2015). Professionals moeten in de wijk de systeemwereld doorbreken en ruim baan bieden aan oplossingen die mensen zelf bedenken. Ze moeten breekijzer zijn richting bureaucratie en tegelijkertijd zich terughoudend opstellen ten aanzien van de burger. Volgens Hillhorst en Van der Lans een revolutionaire opdracht.

Kuiper (2015) beschrijft dat er nu meer een beroep wordt gedaan op de kracht die in de samenleving zit. Er is meer hulp en steun in de buurt of wijk en aandacht voor de mantelzorger, vrijwilliger en sociaal burgerschap. Er staat beschreven dat burgers de plicht hebben om elkaar te helpen en om naar elkaar om te zien. Het kost volgens Kuiper (2009) wel tijd om deze mentaliteitsverandering te krijgen omdat dit verantwoordelijkheidsbesef ten opzichte van elkaar opnieuw aangeboord moet worden. Ook Hillhorst & Van der Lans pleiten voor het mobiliseren van kracht van de samenleving. Om de beloften van de decentralisatie waar te maken zou er veel meer tijd en energie gestoken moeten worden in deze kracht in plaats van het bedwingen van het systeem. Het aansluiten bij de eigen kracht van burgers blijkt over het algemeen tijdrovend en ingewikkeld te zijn. Naast dat het tijdrovend en ingewikkeld kan zijn is het ook de vraag of het altijd op wijkniveau moet plaatsvinden (Jager-Vreugdenhil, 2012). Mogelijk helpt het te onderscheiden dat het voor wijkteams belangrijk is om goed gebruik te maken van de nabijheid (je komt in de directe leefomgeving van kwetsbare groepen en van groepen met een kleine actieradius), maar dat het daarmee niet vanzelfsprekend is dat

bewoners zich ook op wijkniveau organiseren. Er is ook veel burgerkracht op heel andere niveaus georganiseerd en niet op het wijkniveau gericht of aan het wijkniveau gebonden (Jager-Vreugdenhil, 2015). In het rapport 'Betrokken wijken' (2015) constateert het Sociaal en Cultureel Planbureau dat de ervaring is dat nabijheid van de hulpverlening de hulpvraag doet toenemen en voor een aantal burgers laagdrempeliger maakt, maar dat desondanks voor sommige groepen de drempel toch te hoog is. Niet alleen de drempel kan te hoog zijn maar ook de onbekendheid met de sociale wijkteams kan ervoor zorgen dat de bewoners niet de hulp in de wijk weten te vinden. Het beeld dat naar voren kwam uit de meta-analyse van een aantal onderzoeken door studenten in vier wijken in Zwolle en Nijkerk, is dat de bekendheid van de sociale wijkteams bij de wijkbewoners in deze vier wijken meer tijd nodig heeft. Een kwart tot de helft van de burgers was bekend met sociale wijkteams bij de start van de teams begin 2015.

Hetzelfde geldt voor de diversiteit aan hulpvragen waarmee wijkbewoners bij sociale wijkteams konden aankloppen. Bewoners dachten voornamelijk dat je met vragen over wonen of (ouderen)zorg bij de sociale wijkteams terecht zou kunnen (Slendebroek-Meints & Teekman, 2016). Een ander knelpunt dat De Waal (2016) signaleert in de wijk is dat lang niet alle sociale wijkteams aandacht hebben voor het aansluiten bij burgerinitiatieven in de wijk en het betrekken van ervaringsdeskundigen en cliëntvertegenwoordigers (Waal de, 2016).

Tijd en ruimte om present te zijn in de wijk en nabijheid in de wijk te ervaren kan ervoor zorgen dat er een relatie wordt aangegaan met lastig te bereiken groepen. Dit kunnen kwetsbare personen en gezinnen zijn die ondersteuning en aandacht nodig hebben, maar die zich niet of niet zo snel met een duidelijke en overzichtelijke hulpvraag bij een loket of team melden. We zien nu dat de grote(re) nadruk op de

directe ondersteuning van huishoudens gepaard gaat met geringe aandacht voor versterking van de wijk en het bevorderen van 'buurkracht' (Teekman e. a. , 2015).

Leerwinst: De sociale wijkteams zitten in de buurt en krijgen steeds meer zicht op de (vragen uit de) wijk. Het is daarom belangrijk te werken aan herkenbaarheid en aan het bereiken van kwetsbare mensen maar het is ook van belang om aan te sluiten bij wat er is aan kracht in de samenleving ook buiten de eigen wijk- en buurtniveau.

2.3.2 *Integraal werken als vertrekpunt*

De belofte van de drie decentralisaties is dat problemen op meerdere levensdomeinen in hun samenhang worden opgepakt. Van verkokerd werken naar het meer integraal oppakken van vragen die vaak over meerdere leefgebieden reiken en waar voorheen meerdere professionals bij betrokken konden zijn. De sociale wijkteams zou een oplossing moeten bieden en zorgen voor ontschotting. Nu gaat men uit van één gezin, één aanpak en één professional. Binnen het team wordt het motto gehanteerd dat de professionals generalisten zijn voor de bewoners, maar specialist zijn binnen het team (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

De omslag naar het meer integraal werken en het aansluiten bij de burger en diens netwerken door professionals werd in het onderzoek 'Uit de startblokken' (2015) gemeten door het gebruik van de acht bakens Welzijn Nieuwe Stijl (Bussemaker, 2010). Aan het begin van 2015 kwam naar voren dat professionals uit Elburg en Zwolle de bakens vooral gebruikten waarmee de eigen kracht van de individuele burger werd gestimuleerd. Er was nog weinig sprake van aansluiting bij diens netwerken (bakken 'Formeel en informeel in optimale balans') of het ophalen van collectieve opgaven uit de wijk (bakken 'doordachte balans van collectief en individueel').

Arum en Lub (2014) komen tot dezelfde conclusie als zij schrijven dat sociale wijkteams voornamelijk worden ingezet als middel voor activering en zelfredzaamheid van burgers en in veel mindere mate worden gezien als middel om tot betere afstemming te komen tussen professionals, inzetten van sociale netwerken en voor ontschotting in het sociale domein.

Het integraal werken is geïntroduceerd als een werkwijze waarmee alle problemen opgelost konden worden, maar na anderhalf jaar komen er signalen uit het land dat niet alles naar wens verloopt. In Rotterdam blijken burgers duidelijk herkenbare plekken waar mensen terecht konden niet terug te kunnen vinden (Maatwerk, oktober 2015). Uit het onder-

zoek 'Nederlanders en de decentralisaties in het sociaal domein' (2015) komt naar voren dat de burgers de hulp van sociale wijkteams beoordeelden met een 6,7. De belangrijkste klachten die naar voren kwamen zijn dat er niet goed werd geluisterd en/of dat men niet werd geholpen. Degene die een onvoldoende gaven, vonden dat er in het team te weinig specialistische kennis voorhanden is en dat er tussen de organisaties niet goed werd samengewerkt.

Een voorbeeld uit de 3D-lab van Zwolle (Hillhorst & Van der Lans, 2016) schetst een knelpunt rond het integraal (samen)werken waarin de belofte 'één gezin, één plan, één regisseur' niet voldoende werkt doordat een generalist niets te zeggen had over bijv. de woningvoorraad in Zwolle. Er was weleens gepleit voor een quotum van woningen die de gemeente Zwolle dan zou mogen toewijzen, maar dat is door de woningcorporaties afgewezen. De generalist had in de casus alle wegen bewandeld maar bleef stuiten op de enorme wachtlijsten. Het leek dat hierdoor het hulpverleningstraject met de burger stagneerde. Hillhorst & en Van der Lans pleiten ervoor om buiten de kaders om na te denken over alternatieven bijv. dakloze jongeren bij alleenstaande ouderen een kamer te laten huren waarbij de garantie wordt gegeven dat de verhuurder geen problemen krijgt met een kostendelersnorm. Een oudere krijgt hierdoor een extra bijdrage per maand, aanspraak en contact met de huurder.

De mate waarin er ruimte is om een meer integrale werkwijze vorm te geven en diverse kennisgebieden met elkaar te verbinden blijkt een duidelijk knelpunt. In de tweede meting van Movisie onder 234 Nederlandse gemeenten staat als eerstgenoemde knelpunt: integraliteit, onderlinge afstemming om als één team tot een integrale aanpak te komen (Arum en Schoorl, 2015).

Is er voldoende zicht op wat er nodig is voor de gewenste ontschotting? Een alternatieve aanpak kan zijn om te beginnen bij de discussie over verantwoordelijkheden maar ook bij de gewenste oplossing. Kijk wat er nodig is en bedenk dan pas hoe het mogelijk gemaakt kan worden en gefinancierd kan worden. Hiermee voorkom je het risico dat sociale wijkteams op papier integraliteit uitstralen maar in de praktijk ‘meer van het zelfde’ betekenen (de Waal, 2016). Ook hier speelt de bekendheid van sociale wijkteams een belangrijke rol. Uit de meta-analyse komt in vier wijken in Zwolle en Nijkerk naar voren dat bewoners juist met onderwerpen zoals rouw en verlies, verslaving en eenzaamheid

minder bij een sociaal wijkteam aankloppen omdat zij denken dat deze teams zich meer richten op vragen rondom wonen en (ouderen) zorg (Slendebroek-Meints & Teekman, 2016). De bekendheid van sociale wijkteams moet eraan bijdragen dat wijkbewoners met alle vragen bij deze teams kunnen aankloppen en burgers hier meer van op de hoogte zijn.

Leerwinst: Informatie over de sociale wijkteams voor de burgers moet ertoe leiden dat zij weten met welke vragen zij naar een sociaal wijkteam kunnen komen. Dit zal voornamelijk via (lokale) kranten, websites, telefoon of sociale media worden gecommuniceerd. De (lokale) media zijn in de afgelopen jaren erg verzwakt wat kan leiden tot afname van de kwaliteit van de lokale democratie (Tonkens, 2016). Het is erg van belang om te onderzoeken hoe alle (doel)groepen kunnen worden meegenomen en op de hoogte worden gehouden over het bestaan en werkwijze van sociale wijkteams.

2.3.3 Anti-bureaucratisch

Belofte: De decentralisaties bevorderen snelle, heldere en zo nodige onorthodoxe oplossingen en hebben daardoor een anti-bureaucratische inslag. Zo wordt het wijkteam de oplossing voor elk probleem zonder dat gekeken is naar de voorwaarden om van sociale wijkteams daadwerkelijk een succes te maken. De radicale inzet van de wijkteams is immers een dubbele revolutie: het afbreken van de bureaucratie en het opbouwen van wat we sociale veerkracht noemen, het vermogen van mensen om met elkaar het heft in eigen hand te nemen (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

Professionals moeten een werkwijze ontwikkelen die ervoor zorgt dat zij dwars door de bureaucratie heen mensen vooruit helpen. De sociale wijkteams kunnen alleen slagen als ze in staat worden gesteld de dubbele revolutionaire opdracht waar te maken: de bureaucratie afbreken en de sociale veerkracht opbouwen (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

In het 3-D lab (2016) in Zwolle werd in een ingewikkelde casus rondom een jongen niet de werkelijkheid leidend maar de bureaucratische werkelijkheid. In plaats van te kijken hoe de hulpverlening aan deze jongen gefinancierd kon worden werd er eerst gekeken naar de regels en het bestaande aanbod.

Het effect was dat de oplossing minder aansloot bij de wensen van de ouders en het duurder uitpakte voor de gemeente Zwolle. De moeder verwoordde het als volgt: “Eén gezin, één plan, één regisseur is een hol begrip geweest, omdat de regisseur geen beslissingsmacht had.”

Elk systeem heeft gevallen die niet passen in de reguliere praktijk. De emeritus hoogleraar Herman van Gunsteren heeft daarom een pleidooi gehouden om een vluchtstrook te maken voor de uitzonderingen (2016). Uitzonderingen die in de restcategorie vallen waarin alles waarmee men geen raad weet wordt gedeponereerd. Deze restcategorie wordt benut om zicht te krijgen op de orde die buiten

heerst en waarmee de bureaucratie doorbroken kan worden.

Gezinnen met meerdere problemen ervaren volgens Steinfeld en Kruiter (2016) vaak de keerzijde van de bureaucratie. Zij hebben bijna altijd te maken met meerdere instanties die allemaal hun eigen regels hanteren. Voor dit soort situaties is volgens de schrijvers een maatwerkplan nodig dat zorgt voor een doorbraak tijdens een patstelling. In zo'n situatie is een doorbraak nodig, die niet helemaal alle regels volgt, maar die beter (en vaak goedkoper) is voor het gezin en voor de gemeente (Steinfeld & Kruiter, 2016). Hilhorst & Van der Lans (2015) schrijven tot slot dat een bu-

reaucraat in tijden van transitie kan bezwijken voor de verleidingen van controle, efficiency en effectiviteit maar ook kan blijven staan achter professionele waarden. Hans Bouterlik zegt hierover in het blad *Zorg en Welzijn* (maart 2016) dat achter de burgerkracht echte bezieling zit die we zijn kwijtgeraakt in de professionele bureaucratie van de verzorgingsstaat. Hij ziet dat de huidige focus van professionals werkzaam in het sociale domein gericht is op zorgvragen in plaats van het ondersteunen van kwetsbare mensen. En steeds minder gericht is op het samen leven.

Leerwinst: samen leren van praktijkvoorbeelden die buiten de reguliere praktijk vallen en waarbij de professional leert te kijken naar nieuwe wegen.

2.3.4 *Burgers aan zet*

Belofte: De decentralisaties beogen de rol van burgers te veranderen: ze zijn niet langer klanten van voorzieningen, maar eigenaren van (onderdelen van) de publieke zaak. Hun positie in de besluitvorming over zorg- en dienstverlening verandert van consument tot producent, van passief naar actief (Hilhorst & Van der Lans, 2015).

Bij de veranderende rol en het inzetten van burgers in de samenleving zet Tonkens (2016) vraagtekens. Zij beschrijft dat de participatie van burgers gepaard gaat met eenzijdige verantwoordelijkheidstoewijzing. Burgers worden volgens Tonkens verantwoordelijk gemaakt voor het welzijn van hun familieleden, buurtgenoten en andere leden van hun 'sociaal netwerk'. Maar willen zij dit wel? Ook geeft zij aan dat participatie vaak betekent 'meedoen' maar niet meedenken of meepraten. Zij merkt op dat vaak zeer sociaal bewogen mensen actief zijn die het goede voor hebben met mensen die het minder hebben dan zij. Als laatste geeft Tonkens aan dat burgers slecht worden voorbereid om hun nieuwe taak op te pakken. Broedplaatsen zoals bibliotheken en buurthuizen worden afgebroken in reactie op bezuinigingen van rijk naar gemeenten. De vraag wordt gesteld of burgers voldoende kennis hebben van wat een democratie is en onder welke voorwaarden een democratie kan opbloeien.

Ook de RMO en het SCP (2012) zijn kritisch over de inzet van burgers. Zij stellen de vraag of het vertrouwen in de eigen kracht van burgers niet dusdanig wordt begrensd en gecontroleerd dat het de vraag is of er daadwerkelijk is overgedra-

gen. De RMO (2013, p. 23) heeft het over schijnruimte omdat de overheid niet echt loslaat en de eigen verantwoordelijkheid van de burger wil blijven definiëren. Het zou te veel lijken op de uitvoering van een beleidsprogramma van de overheid (Verhoeven et al., 2013) waarmee de burger een beleidsinstrument wordt waarmee doelen gerealiseerd moeten worden (Bressers et al., 2015).

Het beroep doen op de eigen verantwoordelijkheid oogst ook op een andere manier kritiek: het zou te veel rieken naar de uitvoering van een beleidsprogramma. De burger wordt als het ware het ultieme beleidsinstrument. Participatie van burgers is dan een beleidsmiddel geworden om doelen te realiseren. Mantelzorg als middel om besparingen in de zorg te realiseren. Burgers dienen zich verantwoordelijk (deugdelijk) te gedragen. Het is een deugd om voor de ander te zorgen.

Volgens Meurs (2016,) ontbreekt er een goede doordenking van de gevolgen van 'minder overheid, meer samenleving'. Denk aan de verantwoordingseisen die worden gesteld aan nieuwe burgerinitiatieven. Het vertrouwen in de eigen

kracht van de burgers wordt dusdanig begrensd en gecontroleerd dat het de vraag is of er daadwerkelijk verantwoordelijkheid aan de burger is overgedragen (Transitiecommissie Sociaal Domein, 2016).

Een oplossing zou volgens Tonkens (2016) kunnen zijn dat het evenwicht tussen verantwoordelijkheid en zeggenschap vertaald moet worden naar nieuwe initiatieven om de zeggenschap van alle betrokkenen te versterken.

Dit is ook volgens Bunnik (2016) nodig bij professionals, managers, ambtenaren en bestuurders. Consequent de burger centraal stellen en keer op keer samen onderzoeken hoe de burger het beste ondersteund kan worden. Hiervoor is bereidheid nodig om maatwerk te laten prevaleren boven standaardregels. Alleen dan kun je met elkaar leren om de samenleving samen vorm te geven.

In de onderzoeken 'Nederlanders en de decentralisatie' (2016) en 'menselijke maat' (2016) komen kleine positieve punten naar voren over de inzet van burgers. In het eerste onderzoek komt naar voren dat de zelfredzaamheid van burgers iets is toegenomen met name onder mensen met Wmo gerelateerde problemen en in het tweede onderzoek geven burgers uit Zwolle aan dat zij zelf besluiten kunnen nemen en ook hun eigen mening durven te geven bij een professional van het sociale wijkteam (Arcon & Link2control, 2016).

Leerwinst: Het gaat om het vinden van een goede nieuwe verhouding tussen overheid en burger, waarbij de burger niet alleen verantwoordelijkheden worden toegeschoven, maar waarbij echt naar hen geluisterd wordt. Overheid en professionals ten dienste van burgers en niet andersom. Een goede balans tussen zeggenschap en verantwoordelijkheid.

2.3.5 Gelijkwaardige verhoudingen tussen professionals en burgers

Belofte: De decentralisaties geven vorm aan andersoortige horizontale en gelijkwaardige verhoudingen tussen professionals en burgers/amateurs (sociale netwerken en informele zorg) (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

Een van de ambities die zich met de decentralisaties over het land verspreiden, is dat er een nieuwe wisselwerking tot stand komt tussen de formele (professionele) en de informele (burgerkracht, vrijwilligers, burgerinitiatieven) zorg. Door een groter beroep te doen op de informele zorg kan het met de formele zorg een stuk minder. Deze aanname blokkeert volgens Hillhorst & Van der Lans (2015) een scherp debat over waar het werkelijk om gaat: een fundamenteel andere organisatie van zorg.

In de tweede peiling van Movisie naar de stand van zaken binnen 234 gemeenten rondom de sociale wijkteams staat een top vier van taken (zie onderstaande figuur) waaraan de sociale wijkteams nog onvoldoende toekomen (Arum en Schoorl, 2015). Als tweede taak staat het organiseren van informele netwerken en buurthulp. Professionals worden veel meer geacht om informele netwerken te organiseren als nuldelijnszorg. Dit kan echter betekenen dat dit stukje leefwereld wordt opgenomen in de systeemwereld; of dat de logica van beleid en zorgorganisaties de familiale logica overstemt (Jager-Vreugdenhil, 2012).

- | | |
|---|---|
| 1 | Het outreachend werken. (46%) |
| 2 | Het organiseren van nuldelijnszorg: informele netwerken, buurthulp. (43%) |
| 3 | Preventief werken/vroegsignalering. (38%) |
| 4 | Het ondersteunen en faciliteren van collectieve voorzieningen in de wijk. (38%) |

Figuur 5, Movisie

Ook in het rapport 'Blik op: aansluiting sociale wijkteams op informele zorg' van het Tympaaninstituut (2013) komt naar voren dat -ondanks de beste intenties- regels, afspraken en omstandigheden de samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers in de weg staan.

Uit de peiling bij gemeenten blijkt dat veel gemeenten nog onvoldoende aandacht hebben voor burgerbetrokkenheid bij sociale wijkteams (Geest van, 2013). Denk bijvoorbeeld aan een ervaringsdeskundige die bij een casus meedenkt. Van Geest adviseert om bij het organiseren van de nuldelijnszorg aandacht te besteden aan het vinden, versterken,

verbinden en verlichten van mantelzorgers en zorgvrijwilligers.

Het is volgens Hilhorst & Van der Lans (2016) een rare paradox. Het succes van een sociaal wijkteam hangt af van de sociale netwerken in de wijk, maar aan het stimuleren van die netwerken wordt minder tijd besteed. Het moet dus ook niet alleen gaan om het stimuleren van die netwerken, maar vooral ook over het aansluiten erbij als ze al goed lopen. Hierin zit de vooronderstelling dat sociale netwerken wijkgebonden zijn of moeten zijn terwijl onderzoeken van het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken laten zien dat buurten niet vanzelfsprekend sociale verbanden zijn, en dat als er wel sociale verbanden zijn, deze niet vanzelfsprekend gericht zijn op informele zorg of tussen mensen met een verstandelijke of psychiatrische beperking (Jager-Vreugdenhil, 2012, Bredewold, 2014).

Ook Meurs (2016) heeft haar bedenkingen en noemt het net als Hilhorst & Van der Lans een ingewikkelde paradox waar gemeenten zich mee geconfronteerd zien: het stimuleren van de vrijwillige inzet van burgers (Bressers, 2015). Er is volgens haar een smalle scheidslijn tussen gedwongen vrijwilligheid en eigen regie. Het is aan de gemeenten om initiatieven te ondersteunen van mensen die echt zelf iets willen, om nieuwe initiatieven te ontsluiten en variëteit toe te laten. Tegelijkertijd zijn diezelfde initiatieven en de bijbehorende participatie van burgers niet vrijblijvend, ze moeten namelijk bijdragen aan de realisatie van de doelen van de decentralisatie, in het bijzonder de bezuinigingsdoelstellingen (Meurs, 2016).

Men mag verwachten dat professionals van de sociale wijkteams burgers actief bevragen en stimuleren om iets voor een ander te betekenen en hulp in te roepen van andere mensen. Maar vooraf breng je in kaart wat er al gebeurt. Er

moet ook meer aandacht zijn om te leren omgaan met verschillen. Het managen van verschillen vraagt om een inclusieve houding om mensen erbij te houden die niet vanzelfsprekend meedoen. Daar zouden volgens Hans Boutellier in het magazine *Zorg en Welzijn* (maart, 2016) professionals in het sociaal domein mee aan de gang mogen gaan. Uit een onderzoek naar de menselijke maat in Zwolle blijkt dat 15% van de respondenten aandacht ervaart van de medewerker van het sociale wijkteam voor het versterken van het netwerk en dat de inwoner zelf van betekenis kan zijn voor iemand anders (Arcon & Link2control, 2016).

Deze betekenisverlening en gelijkwaardigheid tussen burgers en professionals komt ook terug in het onderzoek naar de wijze waarop professionals (willen) samenwerken in Elburg en Zwolle. Hierin geven professionals aan dat zij de sociale wijkteams pas geslaagd vinden als er wederkerigheid en gelijkwaardigheid is tussen de professionals en bewoners. Hiervoor willen de professionals de burger centraal zetten en naast vindbaar zijn in de wijk ook aansluiten bij de wensen en behoeften van de bewoners (Teekman & Pruim, 2016).

Leerwinst Gelijkwaardige verhoudingen krijg je alleen als er contact met elkaar is en men elkaars behoeften en wensen kent. Dit is de basis waaruit contacten met vrienden, burens en bekenden ontstaan. Alleen als er contact is kan er een relatie ontstaan waar je eventueel een beroep op kan doen voor een (ondersteunings-) vraag. Het vertrekpunt is (gelijkwaardig) contact tussen burgers en professionals maar het blijft lastig als eigenlijk de bedoeling van beleid of professionals is dat bewoners doen wat zij (professionals, beleidsmakers) willen. Het lijkt dat bewoners zich moeten aanpassen aan beleidsdoelstellingen (bijv. bezuinigingen, vormgeven van nuldelijnszorg). De vraag blijft of dat gelijkwaardig is.

2.3.6 Ruimte voor professionals

Belofte: De decentralisaties bieden meer ruimte aan professionals en bevrijden deze van al te strakke protocollen en gedetailleerde verantwoordingsregimes (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

De Transitiecommissie Sociaal Domein maakt zich in haar derde voortgangsrapportage (2016) zorgen over de beperkte ruimte die professionals krijgen om maatwerk te bieden en eigen initiatieven te ontplooiën.

Er is volgens de commissie bij teams onduidelijkheid of onbekendheid over waar oplossingen binnen de eigen invloedssfeer liggen en wat als gegeven uit wet- en regelgeving beschouwd moet worden. Er is bijvoorbeeld angst voor ‘de verkeerde beslissing’, die mogelijk gevolgen heeft voor het oordeel van de inspecties of de accountant. De (zelf) opgelegde beleidsbeperking wint het soms van de beschikbare beleidsvrijheid omdat regels meer houvast bieden dan improviseren. De onduidelijkheden en vragen over wie de doorzettingsmacht heeft en mag beslissen om uitzonderingen op de regel te maken, kwamen ook uit de concrete casussen van de 3-D lab in Zwolle naar voren (2016).

Er is volgens de transitiecommissie veel wantrouwen. De jeugdzorg vindt dat gemeenten er geen verstand van hebben en de gemeenten zijn bang dat de Jeugdzorg alleen maar hun eigen belangen behartigen. Die afspraken zijn zo complex dat wijkteams ze bijna niet kunnen uitvoeren. Als het over vertrouwen gaat, is het volgens Tonkens (2016) van groot belang om professionals niet alleen ruimte te geven, maar vooral ook heldere en consistente (niet steeds herziene) kaders, en dekking vanuit de organisatie. Ook moet het organisatorische landschap achter een sociaal wijkteam zo worden ingericht dat dit het team helpt in plaats van hindert. Organisatie en gemeente moeten samen uitvogelen hoe ze dit oplossen, maar hun probleem niet bij de professionals neerleggen.

Ook het monitoren door niet alleen de rijksoverheid en gemeenten maar ook gemeenteraadleden en/of bestuurders zorgt er volgens Tonkens (2016) voor dat de professionele ruimte van professionals wordt ondermijnd. Er moeten targets worden gehaald die los staan van de ervaringen van betrokkenen.

Wat ook mee heeft gespeeld in Elburg en Zwolle is dat de doelen van de sociale wijkteams in beperkte mate helder waren (Teekman, e. a. , 2015). Doelen die moesten zorgen dat kaders helder waren en professionals voldoende handelings- en experimenteerruimte ervoeren om buiten de gebruikelijke paden en het eigen taakgebied te denken en te handelen (Bosch, 2014). Begin vorig jaar waren volgens professionals uit Elburg en Zwolle basiszaken niet altijd in orde, het informatiesysteem werkte niet goed en ondersteunende zaken zoals het registratiesysteem gaf veel onduidelijkheden. Er waren professionals die aangaven meer tijd en ruimte nodig te hebben om goed in het sociale wijkteam te kunnen functioneren en de kanteling naar het ‘nieuwe werken’ zich eigen te maken. De RMO (2014) geeft aan dat een verandering alleen mogelijk is wanneer zorgen en fricties die de transformatie in sociale wijkteams belemmeren een duidelijke plaats krijgen in het veranderingsproces. Instellingen en professionals zouden ‘meer ruimte’ moeten krijgen om lokaal maatwerk te leveren, minder gehinderd door dictaten van bovenaf uit Den Haag of de gemeente, en met veel minder verticale, bureaucratische verantwoording. In plaats daarvan zou ‘horizontale verantwoording komen’, tussen betrokkenen onderling (Tonkens, 2016).

Uit een peiling van Movisie onder 224 gemeenten (Arum en Schoorl, 2015) blijkt dat in bijna de helft van de gemeenten het wijkteam in beheer is van de gemeente en dat deze regierol de sociale wijkteams kwetsbaar maakt. Het zorgt ervoor dat professionals hun complexe werk steeds meer in een politieke omgeving moeten uitvoeren en dit op gespannen voet kan staan met de noodzakelijke ruimte voor professionals. De 3D-lab in Zwolle komt tot drie aanbevelingen om de ruimte van professionals te vergroten (Hillhorst & Van der Lans, 2016):

- Een apart maatwerkbudget kan helpen bij het vergroten van de ruimte voor maatwerk door professionals. De sociale wijkteams in Zwolle krijgen binnenkort een maatwerkbudget. Het gaat om een bedrag van €100.000.
- Het gebruik maken van een innovatiebudget. Bij de verdeling tussen gemeente en intergemeentelijke inkoop is afgesproken dat nieuwe initiatieven bekostigd worden uit het deel van de gemeente.
- Het aanstellen van een coördinator die verantwoordelijk is voor alle uitzonderingsgevallen en de verspreiding van de kennis over de doorbraken. Iemand die kennis heeft over alle dingen die via de vluchtstrook moeten worden geregeld.

Uit alle onderzoeken komt naar voren dat er meer ruimte nodig is om professionals op een andere manier te laten werken; dichtbij de bewoners, in de wijk en aansluiten bij diens netwerken. Er is meer tijd, ruimte en budget nodig maar ook een cultuur waar het gewoon is dat er geëxperimenteerd en geïnnoveerd wordt.

Leerwinst: professionals hebben meer ruimte nodig om te experimenteren en innoveren. In Zwolle worden hiervoor budgetten en een coördinator beschikbaar gesteld. Deze coördinator moet niet gebonden zijn aan de gemeente Zwolle of moederorganisaties die vertegenwoordigd zijn in de sociale wijkteams maar vrij zijn van structuren en targets en autonoom kunnen opereren.

2.3.7 Generalistische werkwijze

Beloofte: De decentralisaties doorbreken de verkokering en het daarbij opknippen van problemen in door specialisten behandelbare deelproblemen. Ze maken meer ruimte voor een generalistische werkwijze (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

De grote nadruk op generalistisch werken en de grote verwachtingen van burgers als vrijwilligers en mantelzorgers dragen volgens Tonkens (2016) bij aan een negatief beeld van de professionele expertise. Het lid van een sociaal wijkteam moet geen specialist willen zijn maar wat voor deskundigheid heeft een generalist dan eigenlijk? Professionals zijn zich bewust van de verandering van werkzaamheden maar willen graag hun eigen expertise op peil houden. Ze willen allemaal generalistisch werken maar geen eenheidsworst worden en eigen expertise verliezen (Teekman e. a. , 2015). Bovendien bestaat er onduidelijkheid over wat generalistisch werken exact inhoudt (Pruim, 2015). Professionals zijn onzeker en dit wordt versterkt doordat ze de opdracht krijgen om veel taken die tot nu toe door betaalde krachten werden gedaan naar 'het sociale netwerk' over te hevelen.

Die zou betere hulp bieden, omdat de leden ervan minder gespecialiseerd en dus meer nabij kunnen zijn (Tonkens, 2016). Hier komt bij dat generalisten het gevoel kunnen hebben om opgezadeld te worden met de verantwoordelijkheid voor integrale plannen maar geen bevoegdheden ge-

kregen hebben om die verantwoordelijkheid waar te maken. Professionals die moeten transformeren in tijden van transitie staan voor grote uitdagingen. Ze hebben de opdracht vorm te geven aan het samenspel van formele en informele zorg terwijl tegelijkertijd de hele sector om hen heen aan het veranderen is. Professionals in Elburg en Zwolle gaven begin 2015 aan dat zij het werken binnen sociale wijkteams als een efficiënte werkwijze zagen en verwachten dat de burger tevreden zal zijn met de nieuwe manier van werken (Teekman e. a. , 2015).

In 'De kunst van het laten' constateerden Linders & Feringa (2014) dat er in de huidige transformatie van de sector zorg en welzijn een aantal opdrachten ligt voor (aankomende) professionals. Allereerst is dat het verwerven van het inzicht in wanneer, in hoeverre en hoe ze burgers kunnen 'laten' in specifieke situaties. Professionals willen er vaak meteen op af en gaan oplossen.

Ten tweede zien Linders & Feringa dat professionals ertoe neigen om snel een 'etiket' te plakken, zowel op personen als op de situatie die ze aantreffen. Het is van groot belang

dat (aankomende) professionals leren identificeren wat er aan de hand is in een gegeven situatie zonder er meteen een oordeel aan te verbinden. Ten derde signaleren zij dat rolarticulatie nodig is tussen de spelers in het veld van zorg en welzijn die geacht worden samen gestalte te geven aan 'doe-het-zelf-zorg'. Vanuit de transformatiegedachte verandert de wijze waarop ondersteuning vorm krijgt en daarmee de rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen.

In de sociologie wordt onze moderne samenleving die constant onderhevig is aan veranderingen en onvoorspelbaarheid ook wel beschreven als een risicosamenleving (Giddens, 1991; Beck, 1992). Hierin is het voor burgers (en professionals) niet langer mogelijk om vaststaande rollen te vervullen. Om zich te handhaven in een sterk veranderende wereld hebben ze sociale reflexiviteit nodig, een type communicatie dat plaatsvindt in een groep (Lichterman, 2005). Sociale reflexiviteit behelst niet alleen reflectie op het per-

soonlijk handelen, maar vooral ook op de rollen van anderen, de wijze waarop de verschillende rollen zich tot elkaar verhouden en de context waarin zij zich samen bevinden.

Als slot van deze paragraaf breekt Hans Boutellier (maart 2016, zorg en welzijn) een lans voor de sociale professional als hij aangeeft dat zij nodig zijn in onze superdiverse wereld. De professional heeft de taak om de samenleving inclusief te houden en mensen erbij te houden die niet vanzelfsprekend meedoen, die denken niet mee te mogen doen. Volgens Boutellier beseffen wij te weinig dat die taak meer noodzakelijk is geworden.

Leerwinst: Professionals moeten af van hun eigen onzekerheid over of zij een generalist of specialist zijn. Zij moeten steeds meer leren te kijken naar eigen persoonlijk handelen, maar ook naar de rollen van anderen. Deze rollen veranderen en als professionals hierbij kunnen aansluiten zal de discussie over generalist en specialist verdwijnen, omdat zij het werk doen dat op dat moment nodig is.

2.3.8 Preventie

Belofte: De decentralisatie zorgt ervoor dat het accent, zowel in de organisatie van dienstverlening als in de professionele handelingsrepertoire, nadrukkelijk op preventie komt te liggen (Hillhorst & Van der Lans, 2015).

Preventief werken, outreachend werken (zoals het bereiken van zorgmijders) en het organiseren van nuldelijnszorg (mantelzorgers en zorgvrijwilligers), zijn taken die volgens een onderzoek van Movisie bij 234 gemeenten op dit moment nog onvoldoende opgepakt en ingevuld worden. Zo wordt preventie als een van de drie belangrijkste doelstellingen genoemd door 45 procent van de gemeenten, maar tegelijk is het een van de taken waar sociale wijkteams nog niet aan toekomen (Arum en Schoorl, 2015). De invulling van deze taken vraagt van de professional om, niet gehinderd door regels en hoge werkdruk, met een duidelijk plan de buurt in te gaan.

Volgens Oude Vrielink, van der Kolk en Klok (2014) is het grootste knelpunt voor preventief werken dat er te weinig gelegenheid is om te werken vanuit presentie in de wijk. Bij een hoge werkdruk en caseload van individuele hulpvragen, is het lastig om te werken vanuit presentie in de wijk. Een

grote caseload is niet verwonderlijk als een groot deel van de sociale wijkteams naast complexe en meervoudige problematiek ook enkelvoudige hulpvragen, zoals het aanvragen van een rolstoel, oppakken. Op deze manier wordt hun takenpakket al gauw erg breed. Ook krijgen sociale wijkteams met wachtlijsten te maken (Arum en Schoorl, 2015).

Het preventief werken wordt door allerlei, veelal praktische zaken zoals regels en hoge werkdruk bemoeilijkt terwijl dit in de top drie staat bij 45 procent van de gemeenten in Nederland.

Het is van belang dat teams die in de wijk zijn gevestigd en bereikbaar zijn voor burgers zich niet laten leiden door regels en werkdruk maar met een duidelijk plan de buurt in gaan.

Leerwinst: Wat hebben professionals nodig om de bakens Welzijn Nieuwe Stijl meer in te zetten om ook preventief te kunnen werken? Tijdens een ronde langs de teams in Zwolle

en Elburg in juni/juli 2016 zullen de professionals hierover worden bevraagd. De uitkomsten komen terug in het programma van de werkplaats Sociaal Domein (2016-2018).

2.3.9 *Integrale kosten-baten analyses*

Belofte: De decentralisaties bewerkstelligen dat de economie van de publieke sector wordt omgedraaid: preventie loont en er komen integrale kosten-batenanalyses (Hilhorst & Van der Lans, 2015).

In het sociale domein is het niet gebruikelijk om te praten over geld maar toch kan zicht hebben op de kosten helpen om maatwerk te realiseren. Het nadenken over geld kan helpen om ruimte te creëren voor maatwerk. Door te laten zien dat een maatwerkoplossing goedkoper is, kan daar gemakkelijker steun voor worden verworven (Hilhorst & Van der Lans, 2015). Daarom is het ook aantrekkelijk om te kijken naar integrale kosten-batenanalyses. Voor een dergelijk kostenbewustzijn moet er natuurlijk wel zicht zijn op wat interventies kosten. Maar dat wil niet zeggen dat een maatwerkoplossing alleen is toegestaan als die goedkoper is. Het gaat in het afwegingskader van het Instituut voor Publieke Waarden ook om betrokkenheid en rechtmatigheid (Blokker, 2013). Of zoals een deelnemer aan het 3D-Lab (2016) in Zwolle zei: “Het is zaak om eerst te bedenken wat nodig is en dan pas te bedenken hoe dat mogelijk gemaakt kan worden.”

Er wordt langzaamaan veel kennis verzameld over nieuwe manieren van evalueren en het meten van effecten. Movisie schreef in 2014 het onderzoek ‘zicht op effect’ over elf werkwijzen waarin er geëvalueerd kan worden en naar effecten kan worden gekeken (Mateman & de Groot, 2014).

Een werkwijze die veel wordt gebruikt is het toerusten van de professionals zelf met evaluatieve competenties.

Niet een derde instantie (de gemeente, een evaluatiecommissie, een onderzoeksbureau enz.) en ook niet de formele toezichthouder voert de evaluatie uit maar de professionals zelf weten te reflecteren op hun eigen praktijk en leggen daar verantwoording over af.

Er is een evaluatie nodig die vertrekt vanuit het verhaal van de klant en volop de ruimte geeft aan de dialoog tussen betrokkenen (burgers, professionals, netwerk). Een evaluatie waar er niet alleen ruimte is voor de zakelijke (financiële) kant maar die ook direct bijdraagt aan de effectiviteit en het leervermogen van de professional (Kwaakernaak, 2016). Uit het onderzoek in Zwolle en Elburg kwam naar voren dat professionals open stonden en bewuster omgingen met kosten en de kosteneffectiviteit steeds meer mee namen in hun werkwijze (Teekman e.a., 2015).

Leerwinst: In Zwolle en Elburg is nog winst te behalen om een werkzame infrastructuur voor leren en werken op te zetten rondom een instrument om kosten en effecten inzichtelijk te maken. Een instrument waar de professional al doende leert en ook de burger en zijn/haar netwerk betreft.

2.3.10 Leefwereld burgers bevrijden van juk systeemwereld

Belofte: de decentralisaties zijn erop gericht de leefwereld van burgers te bevrijden van het juk van de systeemwereld, waardoor de krachten van de samenleving optimaal kunnen ontwikkelen (Hilhorst & Van der Lans, 2015).

Bij het inlossen van de beloften van de decentralisaties botsen professionals op een systeemwereld van bureaucratische bezwaren (Hilhorst & Van der Lans, 2016). Zij zien zelfs dat de systeemwereld een belemmering vormt voor de energie die uit de samenleving opborrelt. De wereld van procedures, verordeningen en rechtmatigheid houdt burgers in bedwang die iets willen ondernemen en maakt van sociale professionals pionnen op de borden van instituties en overheden (Tonkens, 2016).

De vijf belemmeringen die hieraan meewerken gaan over gevestigde belangen van instituties die zich bedreigd voelen, aversie van ambtelijke apparaten (neiging om alles te controleren en af te rekenen), zit in de inrichting van de gemeentelijke organisaties, een ontoegankelijk web van ongeschreven regels, gewoonten en werkpraktijken en stuiten vernieuwingen van buitenaf op ongeloof (Hilhorst & Van der Lans, 2016). Als oplossing tegen de belemmeringen wordt in het 3-D lab een escalatievraagbak aangedragen waar generalisten in Zwolle te rade kunnen gaan als ze tegen een systeemblokkade stuiten. Bijvoorbeeld als een collectief probleem eerst naar een individueel probleem vertaald moet worden voordat er financiering beschikbaar is of dat een probleem eerst groter gemaakt moet worden zodat er geld vrijkomt voor maatwerk (Hilhorst & Van der Lans, 2016).

Een ander punt waar de systeemwereld duidelijk naar voren komt draagt Tonkens (2016) aan als zij beschrijft dat professionals steeds meer verantwoordelijk worden voor een veel breder terrein. Zij moeten vaak zowel indiceren als helpen. Tegelijkertijd zijn kaders waarbinnen ze hun werk moeten doen, minder duidelijk. Of er gelden vele kaders tegelijk, van de verschillende terreinen en de verschillende (overgangs-) maatregelen die allemaal onder 'het sociaal domein' vallen. Keuzenkamp benoemt in Sociale vraagstukken (maart, 2015) dat tal van regelingen waarop kwetsbare burgers een

beroep kunnen doen zoals huurtoeslag, zorgtoeslag, combinatiekorting, bijzondere bijstand of kwijtschelding van gemeentebelastingen elkaar soms tegenwerken of allerlei uitzonderingsclausules kennen zodat burgers er nog geen beroep op kunnen doen. Professionals ervaren daardoor meer risico's en onzekerheden en weinig mogelijkheden om daarop invloed uit te oefenen. Zij ervaren ook weinig zeggenschap over de manier waarop ze die brede verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen. Netto blijven ze daardoor al met al achter met een gevoel van grote machteloosheid en verlatenheid (Tonkens, 2016).

Volgens Hilhorst & Van der Lans (2016) kunnen ervaringsdeskundigen de kloof tussen leef- en systeemwereld overbruggen. Ervaringsdeskundigen dwingen mensen om zich nog meer te verplaatsen in het perspectief van burgers. Zolang de burgers niet de regie in handen hebben, ligt volgens Hilhorst & Van der Lans de verleiding op paternalisme op de loer. Een ander voorbeeld waar je ook de kracht van burgers kunt inschakelen om de systeemwereld te ontcrachten is het installeren van een (deels digitaal) burgerpanel die geraadpleegd wordt bij grote beslissingen per dossier (ouderenzorg, jeugdzorg, voorzieningen voor jeugd, ggz enz.). Een selectie van dat panel burgers die als cliënt, naaste, of professional met het onderwerp te maken hebben en meedelen (Tonkens, 2016). De gedachte erachter is dat degenen die ergens het meest mee te maken hebben, daarover ook het meest te zeggen hebben. Alleen daarmee kan de leefwereld van burgers centraal komen te staan en het winnen van de systeemwereld.

Leerwinst: Er bestaat een kloof tussen leef- en systeemwereld die alleen overbrugd kan worden door burgers en ervaringsdeskundigen altijd te betrekken op momenten waar inspraak mogelijk is.

2.4 Van start gegaan

Anderhalf jaar is veel te kort om te beoordelen of de beloften van de decentralisaties zijn gelukt of in ieder geval de goede kant op wijzen. Hilhorst & Van der Lans (2016) zien na een jaar de zuigkracht van het systeem en de fixatie op individuele casussen. De samenleving dreigt op deze manier uit het oog verloren te worden. Wat volgens hen de komende jaren doorslaggevend zal zijn, is de mate waarin professionals en burgers de ruimte zullen krijgen om met elkaar in buurten, wijken en overstijgende netwerken nieuwe vormen te vinden om niet alleen professionele ondersteuning maar ook onderling solidariteit en hulpbetoon te organiseren. Hiervoor heb je niet alleen reflexieve professionals nodig maar ook assertieve burgers (Hilhorst & Van der Lans, 2016).

Meurs (2016) heeft het over de onbedoelde neveneffecten die nu al zichtbaar zijn. De decentralisaties leggen meer eigen verantwoordelijkheid bij burgers wat er toe kan leiden dat er keuzes worden gemaakt die anders zijn dan eerder verwacht, of anders uitpakken dan gehoopt. Er zal altijd sprake zijn van beleidsmakers onbedoelde neveneffecten. Soms zullen deze neveneffecten positief gewaardeerd worden en soms niet. Het feit dat er veel meer eigen initiatief tot stand wordt gebracht dan eerder verwacht, is positief te noemen. Er zijn ook negatieve effecten: vormen van uitsluiting, voorkeursbehandeling en niet te rechtvaardigen verschillen in zorgverlening en ondersteuning (Meurs, 2016).

Over vooral deze negatieve effecten van de decentralisaties staan de kranten vol. Naar aanleiding van een onderzoek naar de uitgaven voor de jeugdzorg- en Wmo-taken door de NOS en het vakblad Binnenlands bestuur wordt bericht dat gemeenten miljoenen op de plank hebben laten liggen die niet besteed zijn. Het gaat naar schatting om 310 miljoen euro. Negen van de tien gemeenten hielden geld over op

het gebied van dagbesteding, begeleiding en ondersteuning. En zes op de tien gemeenten hadden eind vorig jaar nog geld op de plank liggen voor huishoudelijke hulp (Trouw, 6 mei 2016).

Volgens staatssecretaris Van Rijn van volksgezondheid is het te vroeg om conclusies te trekken. Patiëntenverenigingen en ouderenbonden reageren echter verontwaardigd. Volgens de Anbo is het geldoverschot 'niet te verkroppen', omdat tegelijkertijd de zorg zo verschaald is en er fiks is bezuinigd op huishoudelijke hulp. Ook de FNV vindt het 'onacceptabel' dat zorggeld niet wordt uitgegeven 'terwijl tienduizenden thuiszorgmedewerkers worden ontslagen' (Trouw, 6 mei 2016).

Begin mei werd het eerste deel van Radar (9 mei, 2016) uitgezonden waarin werd gekeken naar tien jaar marktwerking in de zorg. Evelien Tonkens gaf in dit programma aan dat marktwerking ervoor heeft gezorgd dat niet meer de patiënt centraal staat maar de winst. In tien jaar tijd zijn de kosten met 45 procent gestegen. Jan Rotmans geeft in ditzelfde programma aan dat er een derde van de kosten kan worden bespaard als er in ziekenhuizen in dialoog wordt gegaan met de patiënt. Schokkende uitkomsten die veel vragen oproepen over de beloften die tien jaar geleden werden gemaakt; meer efficiëntie, meer solidariteit, meer kwaliteit, een betere prijs, innovatie en vernieuwing.

Als onderzoekers houden wij de vinger aan de pols in deze turbulente tijd waarin de uitkomsten van onderzoeken en berichtgeving ons dagelijks alert houdt. Als werkplaats staan wij met 'de voeten in de klei' en bewegen en leren wij mee met deze ontwikkelingen. In het volgende hoofdstuk ziet u de resultaten van de (kwantitatieve) vragenlijst afgenomen onder de professionals in de teams in Elburg en Zwolle in januari/februari 2016.

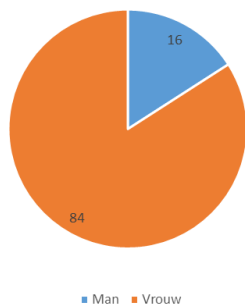
3 Operationalisering en verantwoording

Deze vragenlijst is een onderdeel van een meerjarig kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder sociale wijkteams van Zwolle en Elburg. Deze vragenlijst is digitaal uitgezet in januari 2016 onder alle sociale wijkteams van Zwolle en het sociale wijkteam van Elburg. Het gaat hierbij om een 1-meting. Begin 2015 heeft een 0-meting plaatsgevonden. De bedoeling is dat op diverse thema's de resultaten van de 1-meting vergeleken worden met resultaten van de 0-meting om eventuele veranderingen die binnen de teams plaatsvinden vanaf de start in 2015 te kunnen monitoren en beschrijven (zie verder inleiding hoofdstuk 4).

Hieronder worden de persoonskenmerken van de professionals die de vragenlijst hebben ingevuld, weergegeven. Verder worden de procedure, de meetinstrumenten, de analyse en de betrouwbaarheid & validiteit beschreven.

3.1 Populatie/respons

De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle sociale wijkteams van Zwolle en Elburg. Totaal bestaat deze populatie uit 128 personen. Daarvan hebben 69 professionals de vragenlijst in zijn geheel ingevuld. De man/vrouw-verdeling is hieronder weergegeven.



Figuur 6, Verdeling man/vrouw van professionals van sociale wijkteams die vragenlijst hebben ingevuld (N = 69)

De meesten van de professionals zijn werkzaam in Zwolle (88%). Acht professionals zijn werkzaam in Elburg. Hieronder wordt in de tabel weergegeven hoe de respons per team was, wat de gemiddelde werkervaring en de gemiddelde leeftijd is van de professionals die gereageerd hebben.

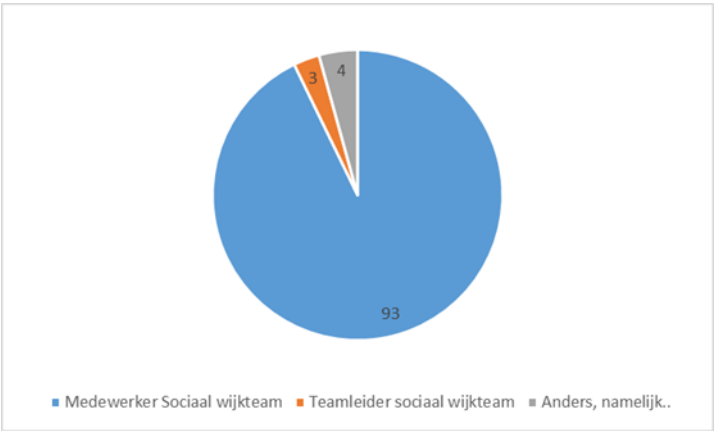
De gemiddelde leeftijd van de professionals is 41,9 jaar (SD 11,2). De jongste professional is 23 jaar, de oudste is 63 jaar. Hier is te zien dat Zwolle Oost de hoogste gemiddelde leeftijd en Elburg de laagste gemiddelde leeftijd heeft. Zwolle West heeft zowel de oudste als jongste medewerker. In Zwolle Zuid heeft men de meeste werkervaring. In Elburg het minst. De respons binnen het team was bij Elburg het hoogst (100%) en bij Zwolle Noord het laagst (13%).

In totaliteit hebben de professionals gemiddeld 13,5 jaar werkervaring. Er zijn zeven professionals met één jaar werkervaring. De professional met de meeste werkervaring is 35 jaar werkzaam in het sociaal domein.

Tabel 1, Gegevens per wijkteam (N = 69)

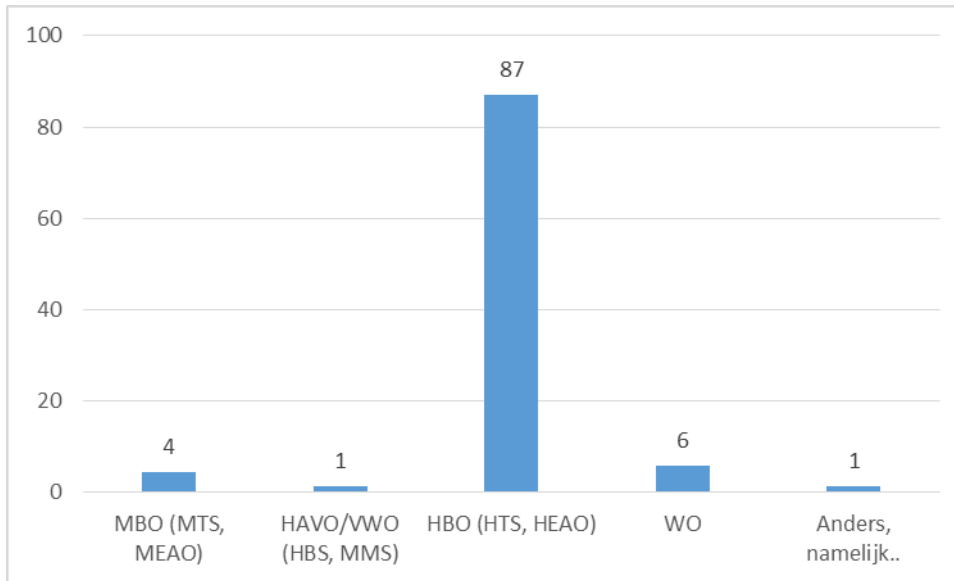
	Aantal leden wijkteam	n	% respons per team	% totaal respons	Gemiddelde werkervaring (in jaren)	Gemiddelde leeftijd (in jaren)	Leeftijdverdeling (in jaren)
Zwolle Noord	32	4	13	6	13	44	27-58
Zwolle Oost	24	9	38	13	14	46	24-58
Zwolle Zuid	22	17	77	25	17	43	27-56
Zwolle West	19	17	89	25	11	41	23-63
Zwolle Midden	23	14	61	20	14	44	34-61
Elburg	8	8	100	12	8	31	24-41
Totaal alle wijkteams	128	69	54	100	13,5	41,9	23-63

Een grote meerderheid van de respondenten is medewerker van een sociaal wijkteam. Drie procent van de professionals is teamleider. Bij de derde invuloptie werden de functies consultant, sociaal werker en wijkverpleegkundige doorgegeven. Om eenduidigheid te waarborgen worden alle respondenten in de analyses aangeduid als professionals.



Figuur 7, Functies professionals in % (N=69)

Verreweg de meeste professionals (87%) zijn HBO-geschoold. Dat is zichtbaar in figuur 3. Bij de invuloptie ‘anders, namelijk’ werd aangegeven dat er een voortgezette agogische opleiding is gevolgd.



Figuur 8, Opleidingsniveau professionals in % (N=69)

3.2 Procedure

Alle teamleiders van de sociale wijkteams van Zwolle en Elburg zijn benaderd met de vraag of ze de digitale vragenlijst willen doorsturen naar de teamleden met het vriendelijk verzoek deze vragenlijst in te vullen. Professionals hebben een maand de gelegenheid gehad om te reageren. Er hebben 84 professionals gereageerd. Vijftien professionals zijn verwijderd omdat zij de vragenlijst vroegtijdig beëindigd hadden en de vragenlijsten daardoor niet bruikbaar waren.

3.3 Meetinstrumenten

Voor het samenstellen van de vragenlijst zijn verschillende documenten en theorieën gebruikt. Zo zijn er 15 stellingen aan respondenten voorgelegd, die deels afgeleid zijn van de theorie van de groepsdynamica van Levine (1982), deels van de self-efficacy schalen ten opzichte van collega's en leidinggevenden en deels zelf geformuleerde vragen over het thema of het team zodanig is samengesteld dat alle hulpvragen te behandelen zijn. Deze laatste vragen zijn geformuleerd op verzoek van professionals die bij de terugkoppeling van de resultaten uit de 0-meting hierom hebben verzocht.

Voorbeelden zijn:

Groepsdynamica: 'Bij de start van het sociale wijkteam stond mij het doel helder voor ogen' met antwoordopties op een 5-puntsschaal van 1 (oneens) tot 5 (eens);

Self-efficacy schaal: 'Ik vind het belangrijk dat ik mijn team-leider om advies kan vragen' met antwoordopties op een 5-puntsschaal van 1 (oneens) tot 5 (eens);

Zelf geformuleerde vragen: 'Met de samenstelling van het team kunnen we alle hulpvragen behandelen' met antwoordopties op een 5-puntsschaal van 1 (oneens) tot 5 (eens).

Daarnaast zijn 24 stellingen geformuleerd die de 8 bakens bevragen, zoals 'Ik stel de vraag van de burger centraal' met 5-puntsschaal van 0 (nooit) tot 4 (altijd) (zie bijlage voor volledig overzicht van 24 stellingen).

Vervolgens is een aantal evaluatieve stellingen geformuleerd die te maken hebben met Actieleren en de nieuwe manier van werken, zoals 'Ik merk dat de methode 'Actieleren' mij helpt om met een bredere blik naar een hulpvraag te kijken' met 5-puntsschaal van 1 (oneens) tot 5 (eens) en een n. v. t. optie.

Naar aanleiding van een Canadees onderzoek (Westhues, Lafrance & Schmidt, 2001) zijn verwachtingen geformuleerd als 'Ik heb binnen het sociale wijkteam mogelijkheden om aan de volgende aspecten aandacht te besteden: belangenbehartiging voor burgers' met 5-puntsschaal van 1 (oneens) tot 5 (eens).

Verder zijn er, deels naar aanleiding van het onderzoek (Westhues e. a. 2001), 20 stellingen geformuleerd waarvan 10 stellingen gaan over de mening (attitude) ten aanzien van diverse werkaspecten en 10 stellingen over de situatie op het werk (gedrag). Elke stelling over de attitude is gekoppeld aan een stelling over gedrag, zodat er 10 stellingparen

zijn die vergeleken kunnen worden (zie bijlage. voor volledig overzicht van 10 stellingparen). Er wordt gescoord op een 5-puntsschaal van 1 (oneens) tot 5 (eens). Hiermee worden verschillen tussen attitude en gedrag of werkelijke situatie in kaart gebracht. Een voorbeeld hiervan is:

Attitude: 'Ik vind het belangrijk dat ik mijn eigen vakinhoudelijke kennis blijvend kan inzetten.'

Gedrag/werkelijke situatie: 'Er is in mijn werk sprake van taakverschraving, omdat voormalige, beroepsspecifieke taken door andere disciplines worden uitgevoerd.'

Ook zijn de transitiecompetenties op twee manieren bevraagd, namelijk in hoeverre men erover beschikt en in hoeverre men naar een bepaald niveau wil toewerken, bijvoorbeeld 'doelgericht netwerken'. De scores vonden plaats door het geven van rapportcijfers.

Op verzoek van professionals zijn er 14 vragen over de werkdrukbeleving opgenomen in deze vragenlijst die niet in de 0-meting stonden, zoals 'Ik heb te maken met achterstallige klussen' met 5-puntsschaal van 1 (oneens) tot 5 (eens). Deze vragen zijn gedestilleerd uit een uitgebreide vragenlijst met 80 vragen, die in de gehandicaptenzorg wordt gebruikt. Bij werkdruk gaat het om arbeidssituaties waarin werknemers niet of slechts met grote moeite problemen op het werk kunnen oplossen. Het kan zijn dat de problemen zelf te moeilijk zijn ('de lat wordt steeds hoger gelegd'), maar werkdruk komt vooral door het ontbreken van voldoende ondersteuning en organisatie om aan de gestelde eisen (zowel kwalitatief als kwantitatief) tegemoet te komen. Denk bijvoorbeeld aan storingen van apparatuur, onbereikbaarheid van collega's, een te laag budget, een slechte sfeer.

Werkdruk is een kenmerk van de arbeidssituatie en is één van de risico's voor werkstress. (De Sitter, 1994).

De vragenlijst besluit met 7 stellingen die deels op het nieuwe werken zijn gebaseerd, deels uit het onderzoek van Westhues, Lafrance en Schmidt (2001) komen, zoals 'Ik merk dat de taakafbakening voor medewerkers van het sociale wijkteam duidelijker is dan voorheen' met 5-puntschaal van 1 (oneens) tot eens 5 (eens).

Een tweede deel van de vragenlijst bevat vragen van Windesheim. Deze worden in een rapport van Windesheim zelf besproken.

3.4 Analyse

De resultaten zijn door middel van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS geanalyseerd. Verschillen tussen 0-meting en 1-meting is door middel van toetsing gedaan. Waar van toepassing worden deze toetsen in de voetnoot genoemd in het resultatenhoofdstuk.

3.5 Betrouwbaarheid & validiteit

Bij deze 1-meting zijn meerdere onderzoekers betrokken ter bevordering van de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid. Verder zijn experts betrokken geweest bij het bijstellen van de vragenlijst. Deze betrokkenheid heeft ervoor gezorgd dat de vragen uit de vragenlijst goed afgestemd waren op wat in

het werkveld leeft. Bij de presentatie van de resultaten van de 0-meting in mei/juni 2015 verzochten enkele professionals onderzoekers om vragen toe te voegen die zij gemist hadden, bijvoorbeeld op het gebied van volledigheid van de teams en de werkdrukbeleving. Hun verzoek is ingewilligd en zorgt ervoor dat er meer aspecten van het werken binnen de sociale wijkteams in beeld konden worden gebracht. Dit alles werkte ten gunste van het verkrijgen van betrouwbare onderzoeksresultaten en voor een goede begripsvaliditeit. Ook bevorderend voor betrouwbaarheid en validiteit is het literatuuronderzoek dat is gedaan om uitspraken uit het rapport goed te kunnen onderbouwen.

Voor een representatief beeld van de sociale wijkteams was bij een populatie van 128 professionals, een foutenmarge van 5% en een betrouwbaarheid van 95% een respons van 97 respondenten nodig. De respons was 69, zodat geconcludeerd kan worden dat resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden naar alle sociale wijkteams. Met andere woorden: de resultaten moeten iets ruimer geïnterpreteerd worden (de foutenmarge is in plaats van de wenselijke 5%, in werkelijkheid 8%, wat betekent dat scores op antwoorden 8% naar boven en naar onderen kunnen afwijken: als 70% van professionals het met een stelling eens is, kan dit afwijken tussen 62% en 78%).

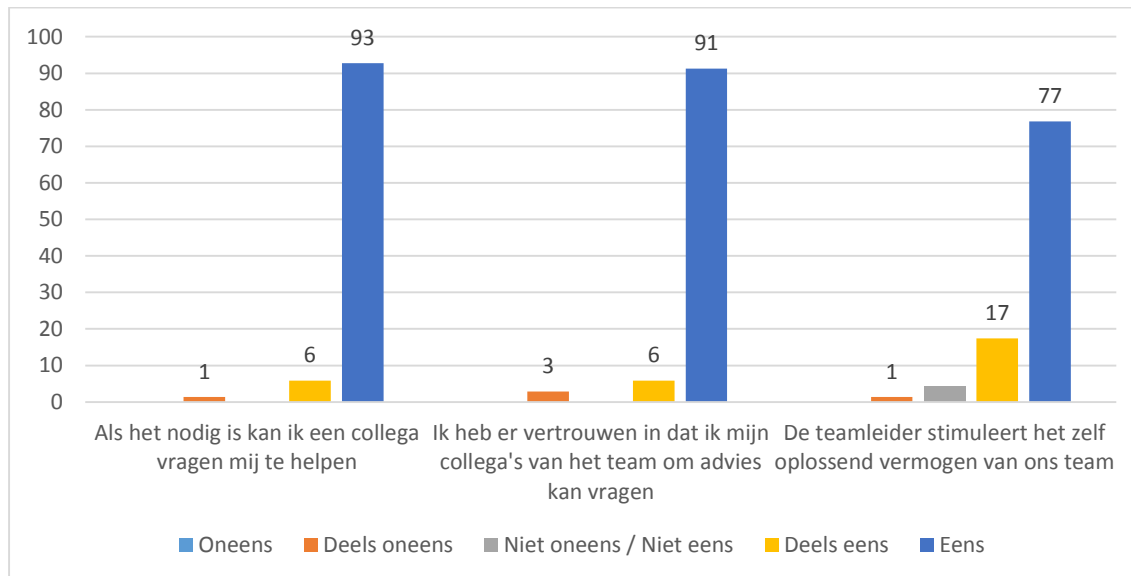
4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de vragenlijst. De resultaten worden per deelvraag weergegeven. Verder worden uitkomsten van de enquête statistisch vergeleken met uitkomsten van de enquête die in 2015 is uitgezet. Als er verschillen zijn met 2015 wordt dit beschreven. Als er niets vermeld wordt, betekent dit dat vergelijking met 2015 niet mogelijk is omdat sommige vragen in 2016 zijn gewijzigd of omdat vergelijking weinig zin heeft. Kanttekening is ook dat de groep professionals die vorig jaar de enquête heeft ingevuld niet geheel overeenkomt met de groep professionals die dit jaar de enquête heeft ingevuld.

4.1 Deelvraag 1: Welke werkwijze sluit het beste aan bij sociale wijkteams om de onderlinge samenwerking goed vorm te geven?

Om deze deelvraag te beantwoorden zijn vragen gesteld over hoe de professionals de onderlinge samenwerking persoonlijk ervaren, hoe zij aankijken tegen samenwerking op teamniveau, hoeveel ruimte er is voor onderlinge feedback en hoe zij de aanwezige competenties en vaardigheden op teamniveau inschatten. In figuur 9 en 10 wordt weergegeven hoe de professionals de samenwerking binnen het team persoonlijk ervaren.

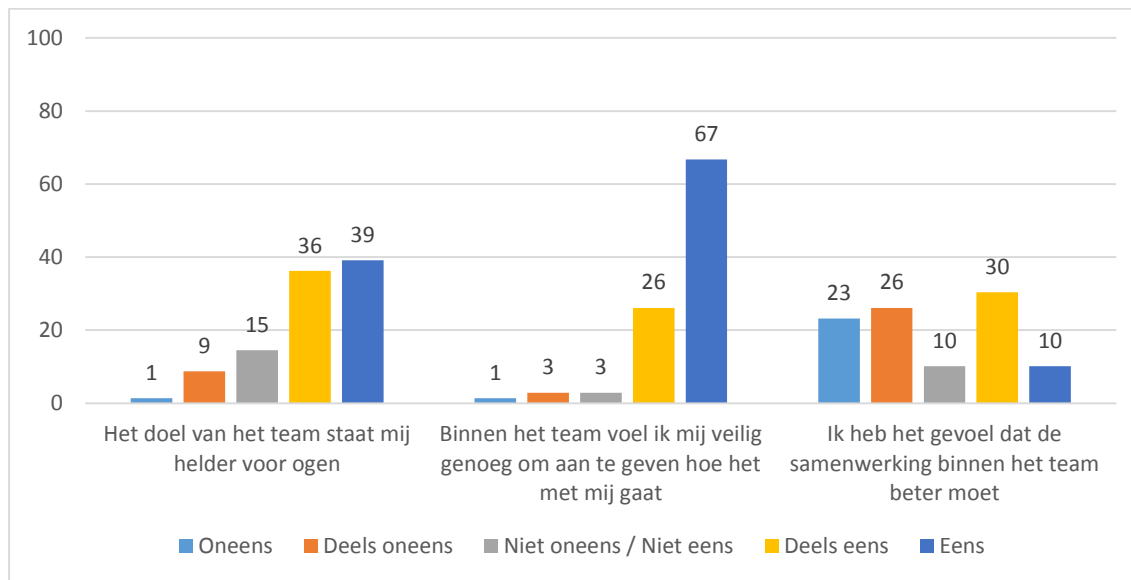
In onderstaande grafiek is zichtbaar dat veel van de professionals positief zijn over het vragen van hulp of advies aan een collega. Het zelfoplossend vermogen van de professionals wordt in veel gevallen gestimuleerd door de teamleider.



Figuur 9, Mening over manieren van oplossen in het team in % (N=69)

Twee derde van de professionals voelt zich binnen het team veilig om aan te geven hoe het met hen gaat. Bijna een derde voelt zich voldoende veilig om dit te doen. Dit is zichtbaar in figuur 5. Het doel van het team is voor 40% van de professionals duidelijk en voor ruim een derde van de professionals voor een deel duidelijk. De professionals geven aan dat het doel nu helderder voor hen is dan bij de start van de sociale wijkteams in 2015 (0-meting).¹

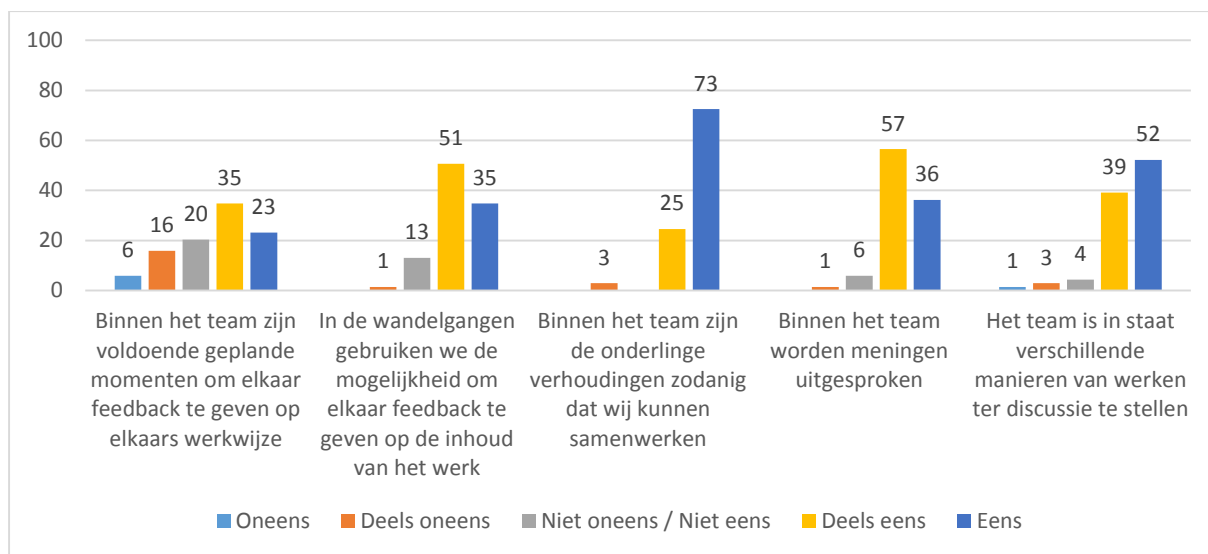
Bij de vraag of de samenwerking binnen het team beter moet, zijn de meningen heel verdeeld. Bijna 50% is het hier (deels) mee oneens, 40% geeft aan het hier (deels) mee eens te zijn.



Figuur 10, Mening over doelbepaling en samenwerking binnen het team in % (N=69)

In figuur 11 zijn vijf vragen weergegeven die over het geven van feedback en andere communicatie op teamniveau gaan. De stelling ‘de onderlinge verhoudingen binnen het team zijn zodanig dat wij kunnen samenwerken,’ scoort het meest positief. Daarna volgt de stelling ‘Het team is in staat verschillende manieren van werken ter discussie te stellen.’

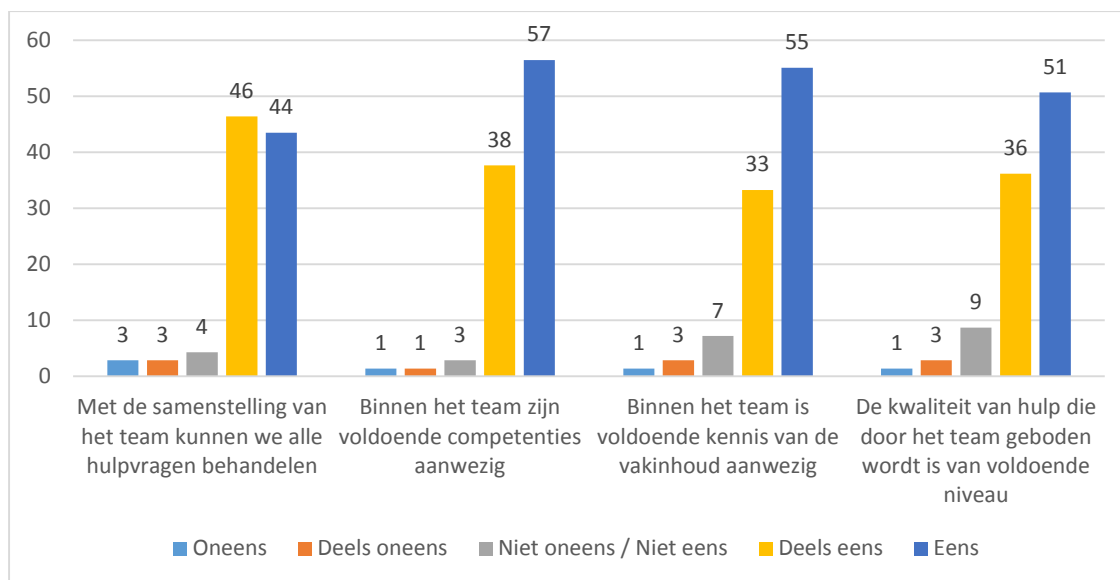
¹ p-waarde Mann-Whitney toets < .05



Figuur 11, Visie op uiten van mening binnen sociale wijkteams in % (N=69)

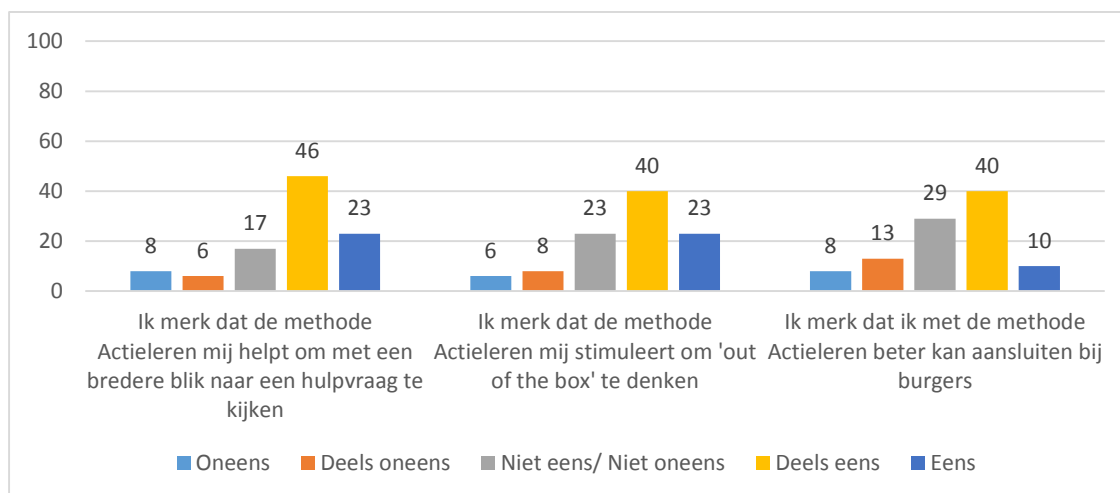
Bij de stellingen die gaan over het uitspreken van meningen en feedback geven in de wandelgangen is zichtbaar dat men niet onverdeeld heel positief is: de meeste professionals zijn het hier *deels* mee eens. Slechts een derde van de professionals is het hier helemaal mee eens. Over de stelling 'binnen het team zijn voldoende geplande momenten om elkaar feedback te geven' zijn de meningen het meest verdeeld.

In figuur 12 zijn vier stellingen met een vergelijkbare tendens weergegeven. Deze vier stellingen gaan over de aanwezige kwaliteit binnen de sociale wijkteams. Een grote meerderheid van de professionals geeft aan dat er voldoende kwaliteit aanwezig is. Hierbij dient aangetekend te worden dat relatief veel van de professionals het deels eens is met de stellingen.



Figuur 12, Mening over de aanwezige kwaliteit binnen het sociale wijkteam in % (N=69)

In figuur 13 zijn de stellingen weergegeven die rondom Actieleren geformuleerd zijn. Dertig procent van de professionals geeft aan niet met Actieleren te werken. In de grafiek zijn daarom alleen de resultaten verwerkt van professionals die wel met de methode werken.



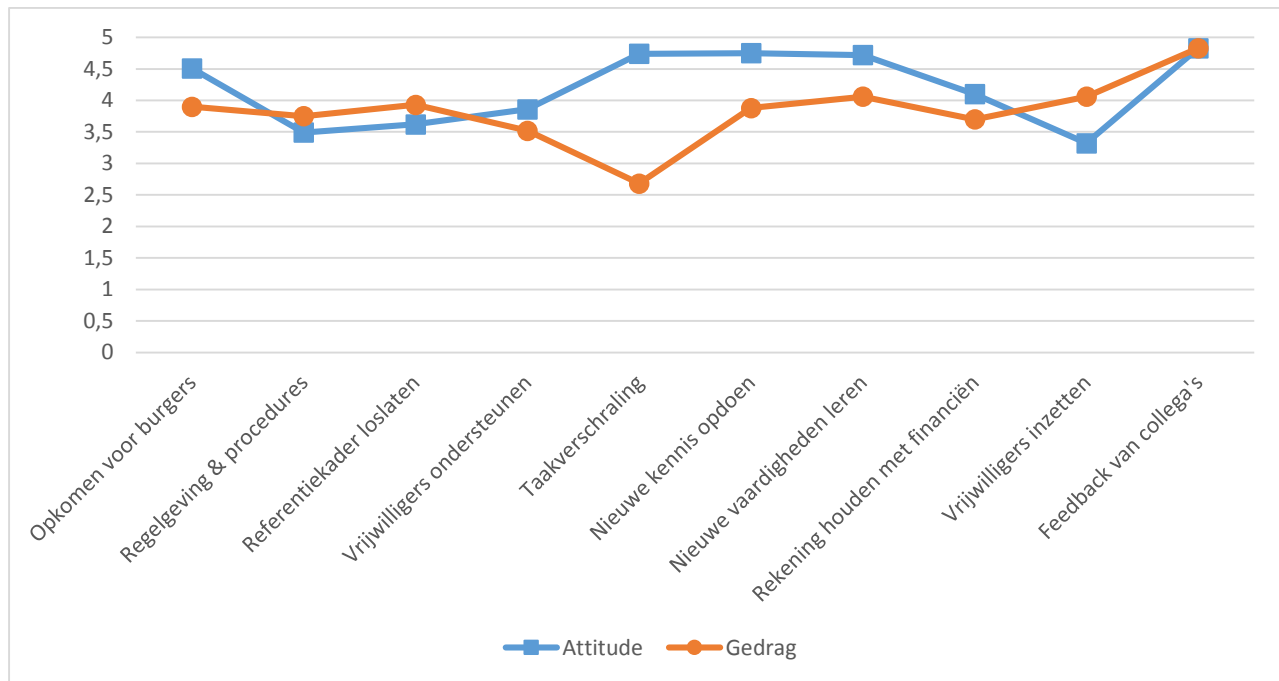
Figuur 13, Mening over Actieleren in % (N=48)

Van deze professionals die er wel mee werken is een meerderheid het (deels) eens met de stellingen. Aangezien twee stellingen anders zijn geformuleerd dan in 2015 is vergelijking hier niet op zijn plaats.

4.2 Deelvraag 2: Wat zijn de ervaringen van zowel de bewoners als de professionals met de nieuwe manier van werken?

Een jaar na de 0-meting is opnieuw gevraagd naar de nieuwe manier van werken. In de 0-meting in 2015 is voornamelijk gevraagd naar verwachtingen, de professionals waren destijds nog niet lang genoeg aan het werk in de teams om naar ervaringen te vragen. In deze 1-meting is wel gevraagd naar ervaringen.

In figuur 14 zijn de resultaten weergegeven van de gemiddelde scores op 20 stellingen die gemaakt zijn op het niveau van de situatie op het werk, 'gedrag' genoemd, ten opzichte van meningen, 'attitude' genoemd. Er zijn dus 10 stellingparen die bij elkaar horen voor wat betreft gedrag en attitude (zie hoofdstuk 3. 3 voor verdere toelichting).



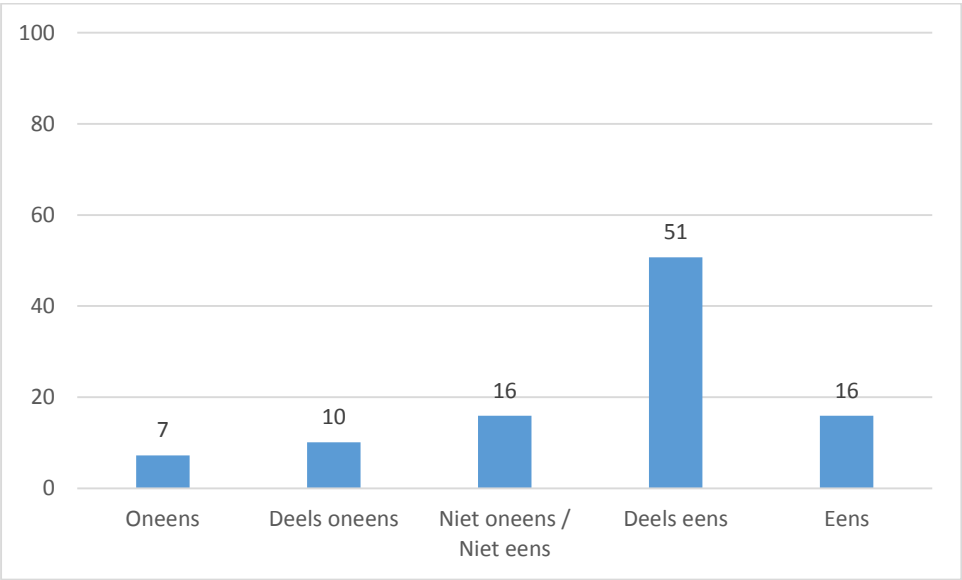
Figuur 14, Verschil gedrag en attitude op verschillende stellingen (N=69)

Er is een statistisch verschil tussen attitude en gedrag op acht van de tien aspecten gemeten. Dit betekent dat er een verschil is tussen wat professionals belangrijk vinden en hoe de situatie op het werk is. Bij zes aspecten is er in meerdere of mindere mate een kloof gemeten: wat men belangrijk vindt komen de professionals minder vaak in de werksituatie tegen. Dit geldt

voor het opkomen voor burgers, het ondersteunen van vrijwilligers, taakvershraling, nieuwe kennis en vaardigheden opdoen/leren en het rekening houden met financiën. Bij twee aspecten is juist het omgekeerde het geval: wat niet belangrijk wordt gevonden wordt in de praktijk toch vaker toegepast. Dat geldt voor ‘regelgeving en procedures’ en voor ‘inzetten van vrijwilligers’. Feedback vragen van collega’s en hun expertise gebruiken, wordt belangrijk gevonden én wordt ook vaak toegepast.

Bij de stellingen rond taakvershraling liggen gedrag en attitude het verst uit elkaar. Professionals vinden het belangrijk dat zij hun eigen vakinhoudelijke kennis blijvend kunnen inzetten, maar zien dat er sprake is van behoorlijke taakvershraling.²

In onderstaande grafiek is weergegeven hoe de professionals denken over de stelling ‘ik merk dat generalistisch werken in sociale wijkteams vaker dan voorheen plaatsvindt’.

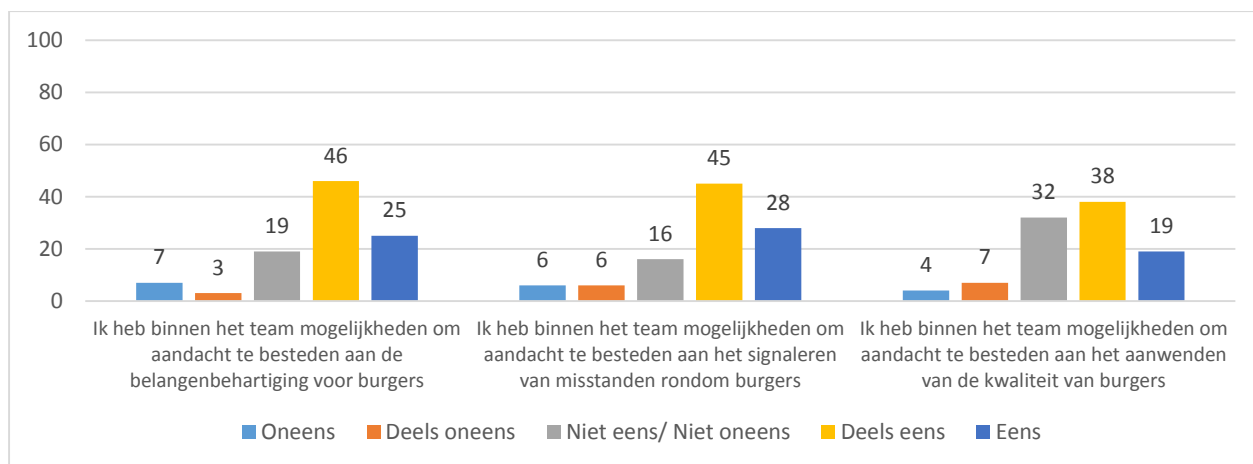


Figuur 15, Mening over de toename van generalistisch werken in % (N=69)

Twee derde van de professionals zijn het hier (deels) mee eens. De overige professionals zijn redelijk verdeeld. Dit beeld was ongeveer hetzelfde bij de 0-meting in 2015. Statistische vergelijkingen met vorig jaar laten hier geen verschillen zien.

Aan de professionals is gevraagd in hoeverre zij binnen het sociale wijkteam mogelijkheden hebben om aandacht te besteden aan de aspecten: belangenbehartiging voor burgers, het signaleren van misstanden rondom burgers en het aanwenden van de kwaliteiten van burgers. Hieronder worden de resultaten weergegeven.

² Wilcoxon signed ranks test (p-waarde < .05)



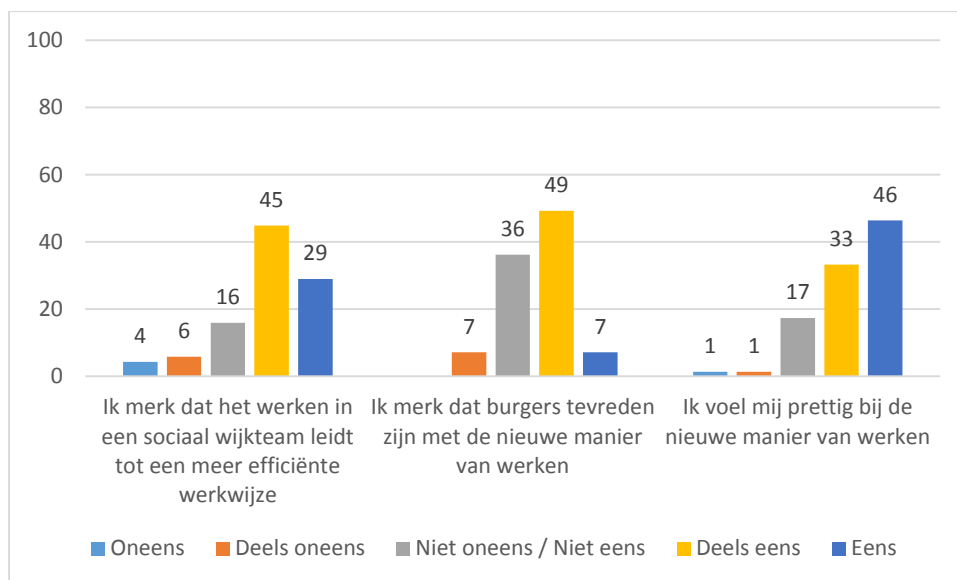
Figuur 16, Mogelijkheden van de professionals om aandacht te besteden aan genoemde aspecten ten aanzien van burgers in % (N=69)

Statistische vergelijking van deze drie stellingen over de mogelijkheden van de professionals met de verwachtingen van 2015 laten zien dat de kwaliteiten van de burgers duidelijk minder worden aangewend met wat professionals hiervan vorig jaar verwachtten. ³ Ook rond de mogelijkheden van de professionals voor het signaleren van misstanden geeft men aan dat men hier minder mogelijkheden voor heeft dan wat men ervan verwachtte in 2015. ⁴

In figuur 17 zijn stellingen weergegeven die gaan over de nieuwe manier van werken. Hier komen de verwachtingen van de professionals overeen met de praktijk (statistische vergelijkingen laten geen verschillen zien). De meeste professionals geven aan het (deels) eens te zijn met de stelling dat het werken in een sociaal wijkteam leidt tot een meer efficiënte werkwijze. Ook geven veel van de professionals aan zich prettig te voelen bij de nieuwe manier van werken.

³ Mann-Whitney toets significant (p -waarde < .000)

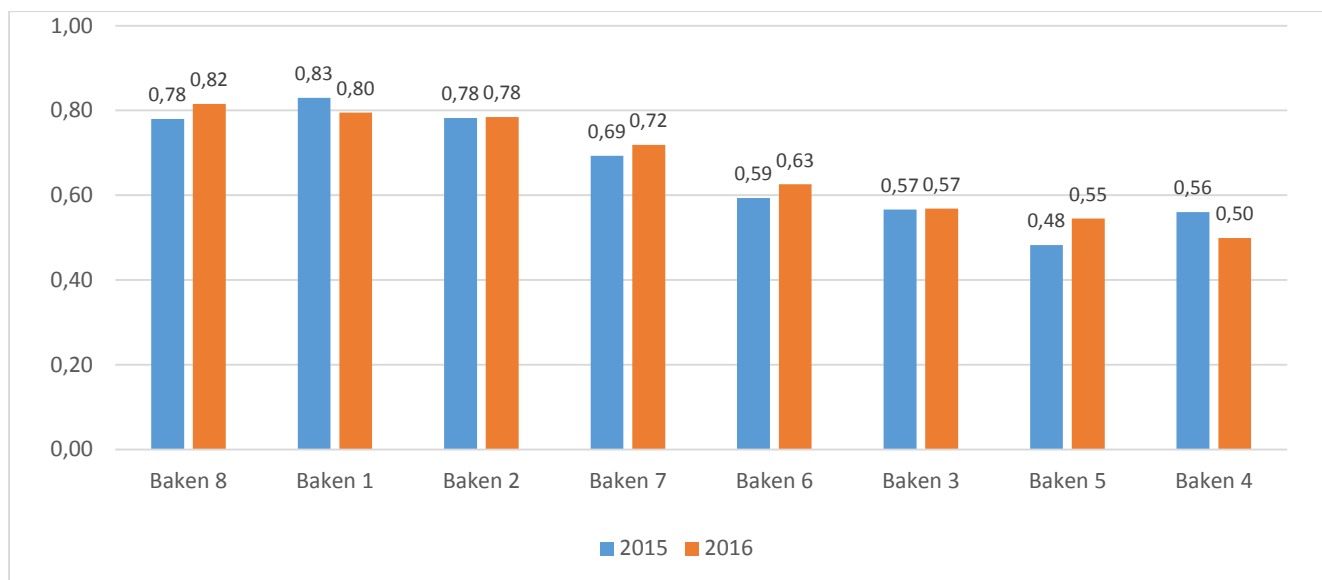
⁴ Mann-Whitney toets 1-zijdig significant (p -waarde < .1)



Figuur 17, Mening van de professionals over efficiëntie werkwijze en nieuwe manier van werken in % (N=69)

4.3 Deelvraag 3: In hoeverre slagen professionals erin om met deze werkwijze efficiënt en vraaggericht ondersteuning te geven aan de bewoners van de buurt voor wie zij verantwoordelijk zijn?

Om deze deelvraag te beantwoorden is aan de professionals gevraagd in hoeverre zij de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl toepassen in hun werk. Om dit goed te kunnen vragen zijn bij de 8 bakens 24 stellingen geformuleerd die betrekking hebben op de verschillende bakens. Op basis van de scores op deze stellingen is een gemiddelde waarde per baken berekend. De gemiddelde waarde ligt tussen de 0 (= de professional past deze baken niet toe in het werk) en de 1 (= de professional past deze baken veel toe in het werk). Een aantal stellingen is gewijzigd of iets duidelijker geformuleerd. Dit betreft de stellingen behorend bij de bakens 3, 4, 5 en 8. Gemiddeld gezien heeft dit de beantwoording op de stellingen niet beïnvloed.



Figuur 18, Gemiddelde score bakens in 2015 & 2016 (N = 66 in 2015; N=69 in 2016)

1. Gericht op de vraag achter de vraag
2. Gebaseerd op de eigen kracht van de burger
3. Direct er op af
4. Doordachte balans van collectief en individueel
5. Formeel en informeel in optimale verhouding
6. Integraal werken
7. Niet vrijblijvend, maar resultaatgericht
8. Gebaseerd op ruimte voor de professional

Figuur 19, Bakens

Bovenstaande grafiek laat zien dat bakens 4 en 5 nog steeds, net als in 2015, het minst worden toegepast in het werk van professionals. Bovendien scoren de professionals nog steeds hoog op de bakens die individueel gericht zijn (1, 2 en 8).

Ook in 2015 was dit de top-3. Het lijkt erop dat er geen grote veranderingen zijn ten opzichte van 2015. Wel is een statistisch verschil zichtbaar tussen professionals die wel en die niet met de methode Actieleren werken: professionals die hier niet

mee werken passen baken 5 ‘formeel en informeel in optimale verhouding’ minder toe dan professionals die er wel mee werken.⁵

In tabel 2 is weergegeven in hoeverre professionals het (in)formele netwerk bij lichte of zware problematiek betrekken. De professionals konden op een 5-puntsschaal (nooit tot altijd) aangeven hoe vaak zij dit deden. De resultaten zijn omgerekend naar een score van minimaal 0 en maximaal 1. Duidelijk is dat als de problematiek licht is, het formele netwerk niet snel ingezet wordt. Als de problematiek zwaar is, zijn de professionals sneller geneigd om het formele netwerk in te zetten. Verder is zichtbaar dat in geval van lichte problematiek het informele netwerk sneller ingezet wordt en professionals vaker regie bij de burger laten. Vergelijking met de gegevens van 2015 is hier alleen mogelijk voor de stelling over de regie bij de burger laten. De andere stellingen zijn op een andere manier bevraagd en daardoor niet een-op-een vergelijkbaar.

Tabel 2, Verschil inzet bij lichte/zware problematiek (N = 69)

Ik betrek in geval van zware problematiek het formele netwerk (professionals) bij een hulpvraag	0,80
Ik laat in geval van lichte problematiek de regie bij de burger	0,77
Ik betrek in geval van lichte problematiek het informele netwerk (familie, vrienden, burens) bij een hulpvraag	0,58
Ik betrek in geval van zware problematiek het informele netwerk (familie, vrienden, burens) bij een hulpvraag	0,53
Ik laat in geval van zware problematiek de regie bij de burger	0,45
Ik betrek in geval van lichte problematiek het formele netwerk (professionals) bij een hulpvraag	0,44

4.3.1 Transitiecompetenties

Aan de professionals is ook gevraagd in hoeverre zij menen over diverse transitiecompetenties te beschikken. Hiervoor konden zij een rapportcijfer (0 tot 10) geven. Tevens is aan de professionals gevraagd wat hun gewenste rapportcijfer is.

Een aantal transitiecompetenties is anders omschreven of geruild voor een andere competentie. Dit is gedaan op advies van een expert van een van de sociale wijkteams, omdat de nieuwe toegevoegde competenties meer relevant zijn in het werk van de professionals. Het gaat om de volgende:

‘Onbevangen vragen stellen’ is eruit gehaald. Hiervoor in de plaats is ‘inzetten van probleemoplossend vermogen in team’ erin gekomen.

‘Netwerken en lobbyen’ is vervangen door ‘doelgericht netwerken’.

⁵ p-waarde is .013 (Mann-Whitney toets)

Tabel 3, Zelfscore van 0-10 op transitiecompetenties (N = 69)

	Ik beschik over:	Ik wil toewerken naar:
Nieuwsgierig zijn	8,0	8,5
Analyseren van situaties/kwesties	7,7	8,4
Integraal denken	7,3	8,3
Onderzoekend vermogen gebruiken	7,4	8,3
Reflectief vermogen aanwenden	7,5	8,3
Overtuigingskracht en lef hebben	7,3	8,2
Patronen herkennen	7,2	8,2
Inzetten van probleemoplossend vermogen in team	7,1	8,1
Creativiteit aanwenden	7,1	8,1
Doelgericht netwerken	6,9	8,1
Inzicht geven in resultaten	6,8	8,0
Innoverend vermogen inzetten	6,8	7,9
Mobiliserend vermogen gebruiken	6,7	7,9
Ondernemerschap aan de dag leggen	6,3	7,6

De professionals scoren zichzelf gemiddeld een 7,1 (in 2015 een 7,3) en willen gemiddeld gezien toewerken naar een cijfer van 8,1 (in 2015 een 8,2). De professionals willen zich dit jaar gemiddeld met 1 punt verbeteren. Ook de hoogste en laagste score komen overeen met 2015: ook toen scoorden de professionals zichzelf het hoogst op nieuwsgierigheid en het laagst op ondernemerschap aan de dag leggen. Ook hier scoort het wijkgericht werken (mobiliserend vermogen gebruiken) laag.

4.4 Deelvraag 4: Wat zijn goede manieren voor de sociale wijkteams om aan te sluiten bij de eigen verbanden van bewoners?

Afgelopen jaar heeft een meta-analyse plaatsgevonden van drie studentenonderzoeken (Slendebroek-Meints & Teekman, 2016). Uit alle onderzoeken bleek dat de bekendheid met de sociale wijkteams verbeterd kan worden. Verder bleek dat niet alle onderwerpen van hulpvragen waarmee bewoners bij het sociale wijkteam terecht kunnen, bij hen bekend zijn. Bewoners verwachten veel van de sociale wijkteams en zijn zelf ook bereid zich actief in te zetten.

4.5 Deelvraag 5: Wat geven professionals aan dat zij aanvullend nodig hebben (aan competenties, kennis methodieken, vaardigheden om het werk vanuit de sociale teams vorm te geven?

Deze deelvraag wordt beantwoord aan de hand van twee bronnen:

- 1 op basis van een analyse van de scores op de transitiecompetenties en
- 2 op basis van de reacties op de open vraag 'Wat heeft u nodig om het werk vanuit het sociale wijkteam goed vorm te kunnen geven?'.

4.5.1 Transitiecompetenties

In tabel 4 zijn de verschillen tussen de cijfers 'ik beschik hierover' en 'ik wil toewerken naar' van tabel 3 weergegeven van 2015 en 2016. Hieruit wordt duidelijk dat de professionals zichzelf het meest willen verbeteren in ondernemerschap aan de dag leggen. Nieuwsgieriger worden heeft voor hen de laagste prioriteit wat verbeteren betreft, hoogstwaarschijnlijk omdat ze daarop al het hoogste scoren. De transitiecompetentie met de hoogste en laagste prioriteit in 2016 hadden ook in 2015 de hoogste en laagste prioriteit.

Tabel 4, Verschilscore transitiecompetenties 2015 & 2016 (N = 69)

	2016	2015
Ondernemerschap aan de dag leggen	1,31	1,18
Doelgericht netwerken)*	1,24	
Inzicht geven in resultaten	1,2	0,96
Innoverend vermogen inzetten	1,18	1,05
Mobiliserend vermogen gebruiken	1,15	1,08
Integraal denken	1,02	0,84
Overtuigingskracht en lef hebben	1,02	1,09
Patronen herkennen	0,98	0,97
Inzetten van probleemoplossend vermogen in team	0,97	
Creativiteit aanwenden	0,97	1,05
Onderzoekend vermogen gebruiken	0,91	1,02

	2016	2015
Reflectief vermogen aanwenden	0,78	0,74
Analyseren van situaties/kwesties	0,69	0,71
Nieuwsgierig zijn	0,45	0,53

*)professionals die niet met de methode Actieleren werken, scoren lager op de competentie 'doelgericht netwerken' dan professionals die er wel mee werken (p -waarde = . 003)

4.5.2 Antwoorden op open vraag

De antwoorden op de open vraag zijn verdeeld in negen verschillende categorieën. Vijf van deze categorieën worden bij de beantwoording van deelvraag 6 behandeld. De drie overige categorieën zijn: sociale kaart, kennis opdoen en kennis delen.

4.5.2.a Sociale kaart

In de eerste categorie 'sociale kaart' geven acht professionals in algemene zin aan dat ze meer kennis hiervan willen hebben. Er zijn twee gebieden waarop men aangeeft verdieping te willen hebben op het gebied van professionals en burgers. Enkele professionals geven aan dat ze meer contact met sociale professionals willen hebben die ook in de wijk actief zijn. Andere professionals geven aan dat ze meer verbinding met burgers uit de wijk willen maken.

"Goed leren kennen van de sociale kaart" (Zwolle Zuid).

"Inzet op collectiviteit" (Elburg).

"Betere samenwerking met netwerkpartners uit de wijk, een kortere lijn naar voorliggende voorzieningen voor alle collega's" (Zwolle Zuid).

4.5.2.b Kennis opdoen

Er zijn achttien professionals die aangeven dat zij meer kennis op willen doen. De thematiek van de kennis verschilt.

"Vakkennis/vaardigheden/deskundigheidsbevordering maar dan op maat (naar behoefte van de medewerker zelf) (Zwolle Zuid)"

"Training over (gewijzigde) wet- en regelgeving om meer kennis te hebben (Elburg)"

"Deskundigheidsbevordering op eigen expertise om daarin bij te blijven (Zwolle Zuid)"

4.5.2.c Kennis delen

Tien professionals geven aan dat zij kennis van de collega's binnen het sociale wijkteam willen opdoen. Dit kan door met elkaar mee te lopen of meer tijd te nemen voor casuïstiekbespreking.

*“Nog meer de tijd krijgen om met andere collega's mee te lopen om andere disciplines te leren kennen”
(Zwolle Oost).*

“Meer casuïstiek bespreking. (Zwolle Midden).

“Tijd voor meer uitwisseling /teambuilding” (Zwolle Midden).

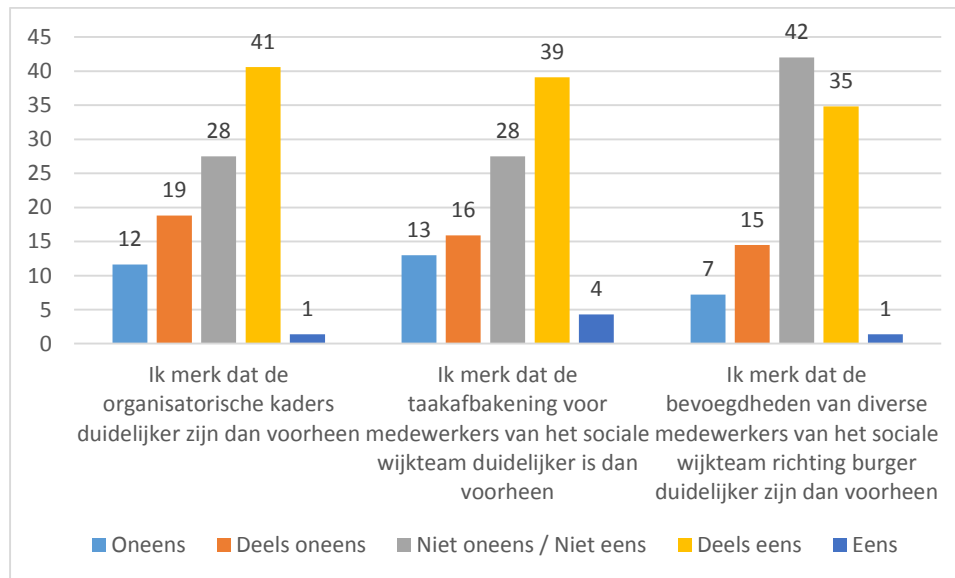
4.6 Deelvraag 6: Wat geven professionals aan dat zij aanvullend nodig hebben aan organisatorische randvoorwaarden om het werk vanuit de sociale wijkteams vorm te geven?

Deze deelvraag wordt deels beantwoord door middel van een aantal gesloten vragen en deels door middel van de open vraag die in de vragenlijst gesteld is ('Wat heeft u nodig om het werk vanuit het sociale wijkteam goed vorm te kunnen geven?').

4.6.1 Gesloten vragen

Allereerst is gevraagd of bepaalde werkzaamheden met de nieuwe manier van werken minder tijd kosten of duidelijker zijn dan voorheen (figuur 20). Bij de 0-meting was gevraagd naar de verwachtingen hieromtrent.

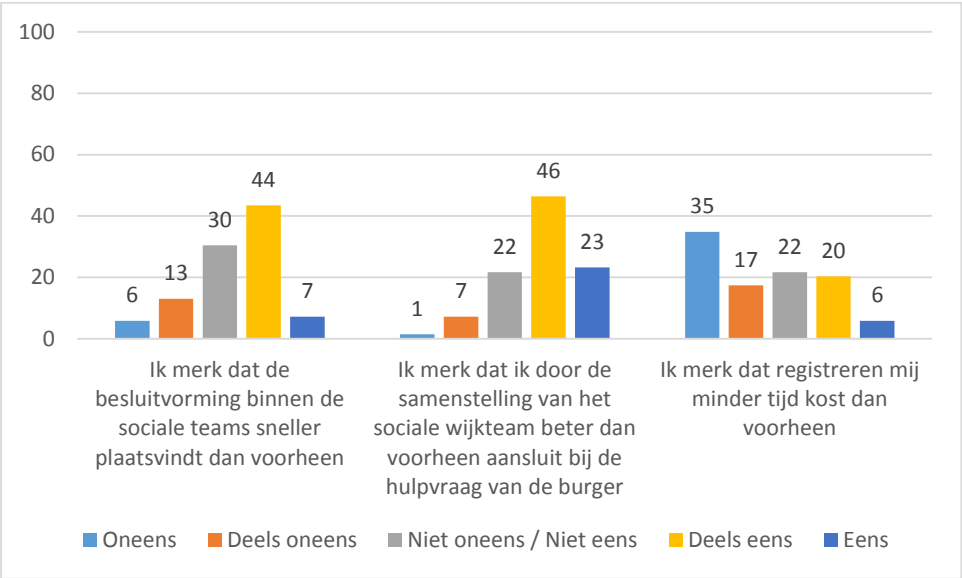
In figuur 20 is zichtbaar dat ruim een vijfde van de professionals het (deels) oneens zijn met de stellingen. Vorig jaar was dat minimaal twee vijfde van de professionals.



Figuur 20, Mening over organisatorische kaders, taakafbakening en bevoegdheden in % (N=69)

Uit statistische analyses⁶ blijkt dat professionals bij de stellingen 'ik merk dat de organisatorische kaders duidelijker zijn dan voorheen' en 'ik merk dat de taakafbakening voor medewerkers van het sociale wijkteam duidelijker is dan voorheen' vaker aangeven dat deze inderdaad duidelijker zijn dan men bij de 0-meting verwacht had.

Vorig jaar is gevraagd of de medewerkers verwachtten of er verbetering zou plaatsvinden op het gebied van snellere besluitvorming en betere aansluiting bij de burger. Dit jaar is gevraagd of dit daadwerkelijk is gebeurd. De antwoorden zijn in figuur 16 zichtbaar.



Figuur 21, Mening over besluitvorming, aansluiten bij burger en tijdsduur registratie in % (N=69)

De beantwoording op deze stellingen bij de 0-meting komt overeen met de beantwoording van dit jaar. Statistische analyses laten geen verschillen zien. Hooguit is sprake van nuanceverschillen: er is iets meer twijfel bij de vraag of men beter kan aansluiten bij de hulpvraag van de burger. Verder blijkt registreren nog steeds *niet minder* tijd te kosten dan voorheen.

4.6.2 Beantwoording open vraag

In de beantwoording van de open vraag 'Wat heeft u nodig om het werk vanuit het sociale wijkteam goed vorm te kunnen geven' kwamen veel reacties die te maken hebben met organisatorische randvoorwaarden. Deze zijn ingedeeld in zes categorieën: registratie, ICT, werkplek, duidelijkheid in aansturing, tijd en werkdruk.

⁶ Mann-Whitney toetsen

4.6.2.a Registratie

Dat registreren nog steeds veel tijd kost, komt terug in de beantwoording op de open vraag. Negen professionals maken hier melding van.

“Minder registratie en bureaucratie. Meer tijd om daadwerkelijk bij de cliënt te kunnen zijn en minder achter het bureau zitten” (Zwolle Midden).

“Minder registratie” (Zwolle Zuid).

“Minder secretariële handelingen, zodat ik effectiever kan werken. Meer tijd bij de burger, minder achter de pc” (Zwolle Zuid).

4.6.2.b ICT

Zeven professionals geven aan dat de ICT-faciliteiten niet naar behoren werken. Dit belemmert hen in het efficiënt uitoefenen van hun werk.

“Dat de randvoorwaarden om goed en snel te kunnen werken op orde zijn. Zoals een goede multifunctional. Ik kan na een jaar nog niet printen of scannen” (Zwolle Midden).

“Belangrijk voor mij is dat ict goed werkt en het registratiesysteem” (Zwolle West).

“Een computersysteem dat beter functioneert” (Zwolle Noord).

4.6.2.c Werkplek

Een andere voorwaarde die volgens een aantal professionals niet goed vervuld is, zijn de werkplekken. Acht professionals geven aan dat de werkplek voor hen niet goed is ingericht.

“Gespreksruimtes die beter toegerust zijn (het zijn nu cliëntonvriendelijke hokjes” (Zwolle Noord).

“Facilitair: uitbreiding werkruimtes” (Zwolle Zuid).

“Veilige werkplek” (Zwolle Oost).

4.6.2.d Duidelijkheid in aansturing

Er zijn dertien professionals die aangeven dat zij meer duidelijkheid in de aansturing willen hebben. Dat kan betrekking hebben op individueel niveau (inhoud van de functie), of teamniveau: ontwikkelen van visie en helderheid krijgen over inhoud van de functie van de professionals.

“Duidelijke afstemming binnen moederorganisatie en SWT over inhoud van mijn rol en wie mij daarin aanstuurt” (Zwolle West).

“Ontwikkelen van een gezamenlijke visie waar we over één of twee jaar willen staan. Hoe willen we dan maatschappelijk zijn gepositioneerd en ingebed? (Zwolle Zuid).

“Helderheid of we nu generalistisch (willen) gaan werken of dat toch iedereen taken uitvoert die het dichtst liggen bij datgene wat je voorheen deed in je eigen moederorganisatie” (Zwolle Oost).

De laatste twee categorieën hebben ook een gemeenschappelijke factor: tijd om het werk goed vorm te geven. Professionals geven aan dat zij meer tijd willen hebben.

4.6.2.e Tijd

Er zijn zeven professionals die aangeven meer tijd nodig te hebben.

“Voldoende tijd en ruimte van de moederorganisatie” (Elburg).

“Meer tijd om stil te kunnen staan bij zaken om hiervan te leren” (Zwolle Noord).

“Tijd om te bezinnen, stil te staan, in plaats van doorhollen omdat er genoeg vragen liggen/administratie die nog af moet” (Zwolle Midden).

4.6.2.f Werkdruk

Meer tijd willen hebben, heeft te maken met werkdruk. Acht professionals geven aan hier last van te hebben en zouden hier graag verbetering in zien. Zij geven daarbij aan dat de werkdruk hen belemmert om een nieuwe manier van werken aan te nemen.

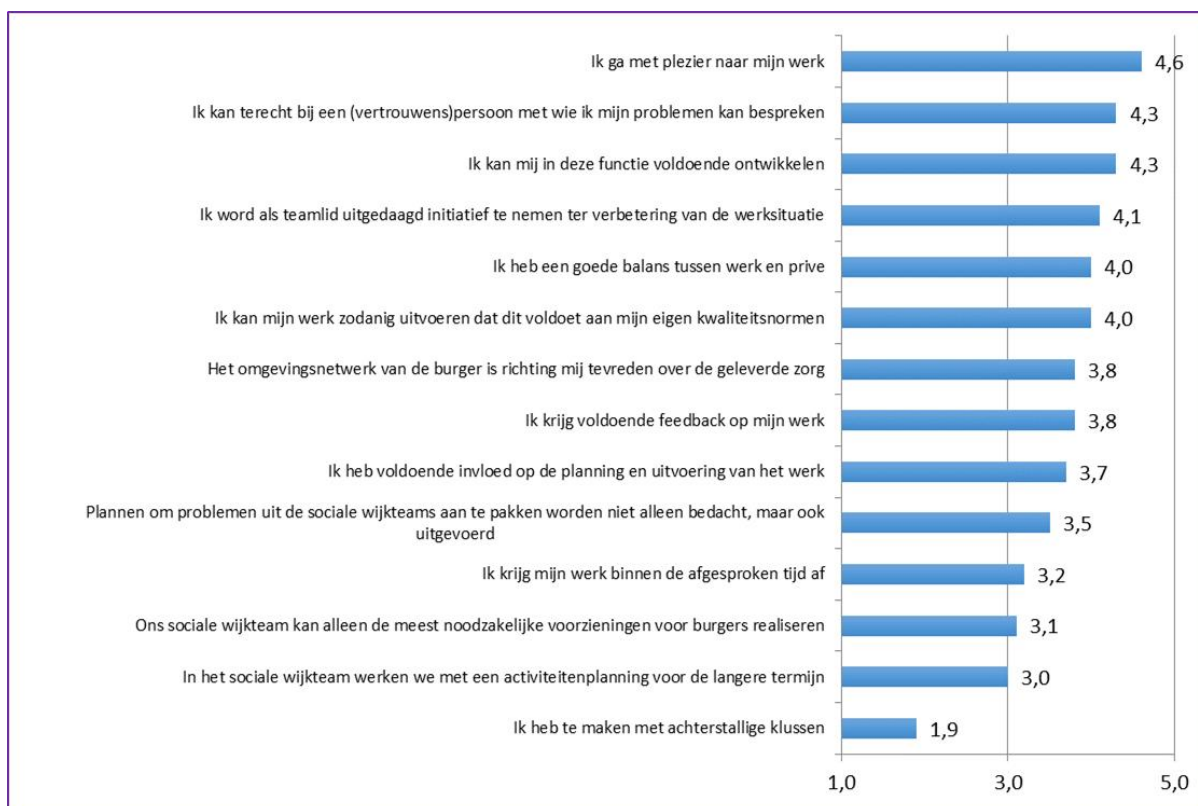
“Minder hoge werkdruk door meer uren. Zo ontstaat er ook ruimte voor verbinding met de wijk en uitvoeren van ideeën” (Zwolle Midden).

“Vooralsnog doe ik uitsluitend mijn oude werkzaamheden. Er is meer tijd nodig om je inhoudelijk op andere zaken te kunnen richten. Door de hoge werkdruk is dit nu nauwelijks mogelijk” (Zwolle Zuid).

“Niet te grote caseload zodat je kwaliteit kunt leveren en de werkdruk niet ervaart” (Zwolle Noord).

4.6.3 Beleving van het werk

In figuur 22 is weergegeven hoe professionals hun werk beleven. Een hoge score betekent dat het aspect wat genoemd wordt een positieve werkbeleving bevordert. Een lage score kan ervoor zorgen dat een negatieve werkbeleving bevordert wordt.



Figuur 22, Gemiddelde scores op de werkbeleving (scores van 1 (negatieve werkbeleving)-5 (positieve werkbeleving) (N = 69)

Zichtbaar is dat vooral het hebben van achterstallige klussen een negatieve werkbeleving bevordert. Verder geven de gemiddelden bij de stellingen die gaan over het afkrijgen van het werk binnen de afgesproken tijd, het alleen kunnen realiseren van de meest noodzakelijke voorzieningen en het (niet) werken met een activiteitenplanning voor de langere termijn reden te veronderstellen dat het werk minder positief beleefd wordt.

Positief is dat de professionals aangeven met veel plezier naar het werk te gaan, dat zij bij personen terecht kunnen om problemen te bespreken en dat zij zich voldoende kunnen ontwikkelen.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd van het tweede onderzoek dat binnen zes sociale (wijk)teams in de gemeente Zwolle en gemeente Elburg is uitgevoerd. Dit onderzoek vormt een vervolg op de 0-meting die begin 2015 heeft plaatsgevonden. Veel vragen uit dat onderzoek zijn nu opnieuw gesteld. In de volgende paragrafen zal dan ook regelmatig gerefereerd worden aan de 0-meting.

Onderstaande vraag staat centraal in dit onderzoek:

Hoe kunnen beroepskrachten binnen de sociale wijkteams op een goede manier samenwerken om mensen die dat nodig hebben efficiënt ondersteuning te bieden, aansluitend bij diens eigen vraag en mogelijkheden? En hoe maken professionals daarvoor optimaal gebruik van de mogelijkheden van eigen verbanden van burgers?

Dit hoofdstuk is opgebouwd in twee delen. Na de algehele conclusie zal het eerste deel van de conclusie worden weergegeven in vijf paragrafen met de belangrijkste thema's die vanuit het onderzoek naar voren komen. In het tweede deel worden aanbevelingen geformuleerd.

5.1 Conclusies

Algehele conclusie

In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) zijn de tien beloften van de decentralisaties zoals beschreven door Pieter Hilhorst en Jos van der Lans in de rapportages 'Nabij is beter 1 en 2' gebruikt als kapstok om de veranderingen in de teams in Zwolle en Elburg te kunnen beschrijven.

In algemene zin kan gezegd worden dat bij de start van de sociale (wijk)teams er torenhoge ambities waren om met de teams in de wijken, dicht bij de burger, aan de slag te gaan. Na een jaar komt naar voren dat de wil er is maar dat de gehoopte veranderingen door het wijkgericht werken in sociale teams nog niet terug te zien is in de uitkomsten van dit

onderzoek. Hoewel er meer duidelijkheid is voor de professionals, is er werkinhoudelijk weinig verandering zichtbaar. Zichtbaar wordt dat een 'first order change' (oppervlakkige verandering van structuur, regels en procedures) ingezet is, maar dat de professionals nog niet toe zijn aan een 'second order change': fundamentele verandering in overtuigingen en werkwijze (Waters, Marzano & McNulty, 2004).

Opvallend gegeven hierbij is dat de professionals wel tevreden zijn over zichzelf en het werken in de teams, ondanks dat de uitkomsten van het onderzoek laten zien dat er op het gebied van de inzet van informele netwerken of een collectieve aanpak in de wijk nauwelijks progressie is geboekt. Er bestaat een verschil tussen de wens van de professionals en de wijze waarop zij nu in sociale (wijk)teams werken. Dat is tevens zichtbaar in het feit dat een deel van de professionals aangeeft alleen toe te komen aan de meest noodzakelijke voorzieningen. Dat de professionals nog weinig toegekomen zijn aan verandering van hun werkwijze, mag niet verrassend genoemd worden. Dit is een proces dat jaren kan duren (Bosch, 2014). Zo bezien kunnen de verwachtingen voor volgend jaar wellicht al getemperd worden: als er sprake van een verandering zal zijn, zal deze niet schokkend groot zijn.

5.1.1 Organisatorische randvoorwaarden zijn duidelijker

Over de organisatorische randvoorwaarden is men positiever dan bij de 0-meting in 2015. Dit kan verklaard worden doordat bij de 0-meting de situatie nog erg onduidelijk was: professionals waren net gestart en basale zaken als een werkplek, WiFi en dergelijke waren nog niet geregeld. Nu is dit beter georganiseerd. Het is goed dat hier aandacht voor is geweest, want verandering is alleen mogelijk wanneer zorgen en fricties die de transformatie belemmeren in sociale wijkteams aandacht krijgen (RMO, 2014).

Ondanks de verbeteringen, maken enkele professionals in de open vragen nog steeds melding van organisatorische randvoorwaarden die verbeterd kunnen worden zoals het registeren (en het registratiesysteem), de werkplek en duidelijkheid in aansturing.

Naast praktische zaken is een heldere doelstelling belangrijk. Doelen zorgen ervoor dat kaders helder zijn, zodat professionals ruimte krijgen om hun werk vorm te geven (Bosch, 2014). Professionals geven aan dat het doel nu helderder voor hen is dan bij de start van de sociale wijkteams in 2015 (0-meting). Toch kunnen de kaders in werkelijkheid soms onduidelijk zijn: professionals hebben te maken met tal van regelingen waarop burgers een beroep kunnen doen (Keuzenkamp, 2015). Of er gelden meerdere kaders tegelijkertijd, van de verschillende terreinen en (overgangs)maatregelen die onder het sociaal domein vallen (Tonkens, 2016).

Hoewel de organisatorische randvoorwaarden voor professionals verbeterd zijn, zijn zij actief in een werkveld dat verschillende en soms tegenstrijdige werkkaders kent. Er kan zodoende nog niet gesteld worden dat de belofte (Hilhorst & Van der Lans, 2016) van een anti-bureaucratische signatuur ingelost is, maar er zijn wel verbeteringen in Zwolle en Elburg aangebracht.

5.1.2 Aansluiten bij burgers valt tegen

De professionals zijn een jaar werkzaam in de teams in Zwolle en twee jaar in Elburg. Bij de 0-meting kwam naar voren dat het werken met burgers niet tot nauwelijks plaatsvond. De professionals waren druk bezig met het opstarten van de teams, zaken als onderlinge rolverhouding en wennen aan een nieuwe werkomgeving hadden in deze fase meer prioriteit. De verwachting was destijds dat het gebruik maken van de kwaliteiten van de burgers in het komende jaar verbeteren zou. Dat is niet het geval gebleken: professionals hadden wel de wens maar uit het onderzoek komt naar voren dat zij de kwaliteiten van burgers weinig tot niet hebben ingezet.

Uit ander onderzoek is gebleken dat sociale wijkteams voornamelijk worden ingezet als middel voor activering en zelfredzaamheid van burgers en in veel mindere mate worden ingezet als middel om in te zetten bij sociale netwerken, bij burgerinitiatieven en ervaringsdeskundigen en cliëntvertegenwoordigers (Arum & Lub, 2014; de Waal, 2016; Tympaan instituut, 2015; Van Geest, 2015). De RMO (2013, p. 23) heeft het over schijnruimte omdat de overheid niet echt loslaat en de eigen verantwoordelijkheid van de burger wil blijven definiëren. Het zou teveel lijken op de uitvoering van een beleidsprogramma van de overheid (Verhoeven et al., 2013) waarmee de burger een beleidsinstrument wordt waarmee doelen gerealiseerd moeten worden (Bressers et al., 2015).

Dat is in de teams van Zwolle en Elburg niet anders. Een belangrijke conclusie in de 0-meting was dat professionals niet toekwamen aan collectief of netwerkgericht werken. In deze meting is er weinig verschil op dat gebied te zien. Bakken 4 en 5 (formeel & informeel in optimale verhouding, door-dachte balans van collectief & individueel) scoren net als in 2015 het laagst.

Dat het werken met burgers nog steeds verbetering behoeft, geven de professionals zelf ook aan. Uit de resultaten blijkt dat zij redelijk tevreden zijn over de nieuwe manier van werken, maar dat zij verwachten dat burgers hier minder tevreden over zijn. Hierin is een nuanceverschil zichtbaar met de 0-meting waarin professionals aangaven dat burgers meer tevreden zouden zijn. Professionals zijn hier waarschijnlijk door hun ervaringen met burgers anders tegenaan gaan kijken.

De inlossing van de belofte (Hilhorst & Van der Lans, 2016) dat burgers niet langer klanten van voorzieningen, maar eigenaren van de publieke zaak zijn is nog lang niet in zicht. Ook een tweede belofte, een andersoortige horizontale en gelijkwaardiger verhouding tussen professionals en burgers, heeft tijd en aandacht nodig in de teams in Zwolle en Elburg.

5.1.3 Van elkaar leren

Professionals geven op meerdere gebieden aan tevreden te zijn. Ten eerste kan genoemd worden dat zij tevreden zijn over zichzelf. De zelfscore op het gebied van de transitiecompetenties komt gemiddeld op 7,1. Ook is men tevreden over het aanwezige niveau binnen de teams: de professionals geven aan dat er voldoende kwaliteiten en vaardigheden aanwezig zijn. Professionals hebben het gevoel dat zij elkaar om hulp kunnen vragen en geven aan dat de onderlinge verhoudingen goed zijn. Tevens geven de professionals aan tevreden te zijn over de efficiëntie van hun werkwijze.

Ondanks dit positieve zelfbeeld, zien professionals ruimte om te blijven leren. Op het gebied van de transitiecompetenties wil men gemiddeld naar een 8,1 toewerken, een stijging van een punt. Opvallend is echter dat zowel het cijfer van beheersing van de transitiecompetenties, als het cijfer waar men naar toe wil werken, in een jaar nauwelijks veranderd is. Oftewel: de professionals geven aan zich te willen ontwikkelen, maar blijkbaar heeft er op het gebied van transitiecompetenties weinig ontwikkeling plaatsgevonden. Ook blijkt dat professionals die met de methode Actieleren werken een hoger cijfer geven voor de transitiecompetentie 'doelgericht netwerken'.

Professionals in Zwolle en Elburg dragen zelf verbeterpunten aan wat betreft het gezamenlijk leren. Wat betreft onderlinge samenwerking kan er volgens de professionals vooruitgang plaatsvinden in het geven van feedback aan elkaar op zowel geplande als niet-geplande momenten. Ondanks dat de teamleiders getraind zijn in de methode Actieleren wordt deze nog niet overal toegepast. Verder blijkt dat professionals die wel met de methode werken vaker baken 5 'Formeel en informeel in optimale verhouding' in hun werk toepassen.

Van elkaar leren is belangrijk. Het 'samen leren' staat niet als belofte van de decentralisatie beschreven, maar is wel een essentiële voorwaarde om vooruit te komen. Bij het verbeteren van de effectiviteit van sociale wijkteams gaat het in essentie om het organiseren van leerprocessen (Hilhorst & Van der Lans, 2015).

In veel onderzoeken komt het leren en ruimte bieden aan experimenteren binnen sociale wijkteams terug. Professionals bevinden zich in een kwetsbaar proces dat vraagt om ruimte voor reflectie, voor leren en experimenteren (Steenbergen & Wittmayer, 2014). Door gezamenlijk te reflecteren op onderling gerelateerde zaken en cliëntgebonden situaties, kunnen professionals zich ontwikkelen in hun competenties en kunnen zij nieuwe competenties verwerven (Van Biene, 2014). Leden van wijkteams hebben ruimte nodig om met elkaar te leren werken, van elkaar te leren, en onder tussen hun eigen expertise op peil te houden (Van den Bos, 2014).

5.1.4 Wensen versus werkelijkheid

Wat professionals wensen in de teams in Zwolle en Elburg komt niet altijd overeen met de praktijk van alledag. Professionals geven bijvoorbeeld aan dat zij het inzetten van vrijwilligers belangrijk vinden, maar komen hier niet altijd aan toe. Een vergelijkbare tendens is zichtbaar bij het rekening houden met financiën: zij vinden het belangrijk, maar passen dit niet altijd toe in hun werk. Naast het inzetten van vrijwilligers en de financiële afweging die professionals wensen te maken maar nog niet aan toe komen is ook taakvershraling een duidelijk aandachtspunt. Professionals vinden het belangrijk dat zij hun eigen vakinhoudelijke kennis blijvend kunnen inzetten, maar zien dat er sprake is van behoorlijke taakvershraling. Deze signalen waren bij de 0-meting in 2015 al zichtbaar maar laten nu, een jaar later, hetzelfde beeld zien.

Bovenstaande thema's komen in verschillende beloften van decentralisatie terug. Het inzetten van vrijwilligers is zichtbaar in de vierde, vijfde en tiende belofte: het veranderen van de rol van burgers, een andersoortige en gelijkwaardige verhouding tussen professionals en burgers en de leefwereld bevrijden van de systeemwereld. Het bewust zijn van financiën is zichtbaar in de negende belofte: het omdraaien van de economie van de publieke sector, waarbij integrale kosten-batenanalyses belangrijk zijn. Taakvershraling ten slotte is zichtbaar in de zevende belofte: er komt meer ruimte voor een generalistische werkwijze.

Er bestaat een te groot verschil tussen de wens van de professionals en de wijze waarop zij nu in sociale (wijk)teams werken. Dit staat de inlossing van diverse beloften van de decentralisaties in de weg.

5.1.5 *Werkdrukbeleving*

Professionals geven aan met plezier naar hun werk te gaan en het gevoel te hebben zich voldoende te kunnen ontwikkelen in hun functie. Toch geeft een aanzienlijk deel van de professionals aan te maken te hebben met achterstallige klussen. Ook in de antwoorden op de open vragen komt werkdrukbeleving veel terug. Professionals geven aan dat zij een grote caseload hebben en meer tijd nodig hebben. Daarnaast geeft een aantal professionals aan dat registratie veel tijd kost, en ook letterlijk dat de werkdruk verbeterd moet worden. Dat kan duiden op een hoge beleefde werkdruk. Dat is tevens zichtbaar in het feit dat een deel van de professionals aangeeft alleen toe te komen aan de meest noodzakelijke voorzieningen. Uit ander onderzoek wordt aangegeven dat een hoge beleefde werkdruk verklaard kan worden doordat professionals naast complexe en meervoudige problematiek ook enkelvoudige hulpvragen, zoals het aanvragen van een rolstoel, oppakken. Op deze manier wordt hun takenpakket al gauw erg breed. Ook krijgen sociale wijkteams met wachtlijsten te maken (Arum & Schoorl, 2015).

De belofte van decentralisatie (Hilhorst & Van der Lans, 2016) om professionals meer ruimte te geven en hen te bevrijden van strakke protocollen en gedetailleerde verantwoordingsregimes komt in Zwolle en Elburg volgens de professionals in de wijkteams zelf nog niet voldoende terug. Er is volgens hen meer tijd, ruimte en budget nodig maar ook een cultuur waar het gewoon is dat er geëxperimenteerd en geïnnoveerd wordt, onafhankelijk van wachtlijsten.

5.2 *Aanbevelingen*

In deze paragraaf worden aanbevelingen beschreven, behorende bij de uitkomsten van dit onderzoek. De aanbevelingen die in deze paragraaf centraal staan kunnen de sociale

wijkteams in Zwolle en Elburg verder helpen om aan de slag te gaan met de (leer- en ontwikkel)punten.

5.2.1 *In de etalage zetten wat goed gaat*

Uit dit onderzoek blijkt dat er heel veel zaken zijn die goed gaan: professionals zijn tevreden over de onderlinge samenwerking en gaan met plezier naar hun werk. Professionals dragen een grote verantwoordelijkheid in de transformatie van het sociale domein. Plezier in het werk en een goede onderlinge samenwerking is daarbij essentieel. Ook geven professionals een jaar later aan dat de doelen helderder zijn dan bij de start van de sociale wijkteams in 2015.

5.2.2 *Sturen op waar verandering het meest gewenst is*

In het sociale domein moet veel veranderen en professionals hebben daarin een sleutelrol. Het is de bedoeling dat er meer collectief, netwerkgericht en in samenspraak met burgers gewerkt wordt. Daar liggen de mogelijkheden tot kwalitatieve verbetering en tegelijkertijd bezuiniging, zo is de gedachte. Juist op deze punten is weinig verbetering zichtbaar in het eerste jaar. Aanbevolen wordt dan ook om de professionals hierin goed te ondersteunen.

Een eerste aanzet hiervoor is in het afgelopen jaar gegeven door het inzetten van de methode Actieleren in de sociale wijkteams. De reacties hierop zijn wisselend: veel teamleiders, professionals, docenten en onderzoekers geven aan hier tevreden over te zijn, maar er zijn ook betrokkenen die verbeterpunten zien. Het Actieleren is niet overal geïntegreerd in de werkwijze van de teams.

Uit dit onderzoek blijkt dat professionals die de methode Actieleren gebruiken en reflecteren op de inzet van de bakens Welzijn Nieuwe Stijl, vooral bakens vijf (formeel en informeel in optimale balans) meer inzetten dan professionals die deze methode niet gebruiken. Desondanks wordt dit bakens van alle bakens - nog steeds - het minst ingezet. Een goede reden waarom hierop de komende jaren flink ingezet moet worden. In juni 2016 presenteren we de uitkomsten van dit onderzoek in de sociale wijkteams en worden de

professionals bevraagd of de methode Actieleren aansluit bij de leerwensen van de professionals. In het najaar van 2016 wordt hierover een rapportage uitgebracht.

Een tweede aanzet tot verbetering is gegeven met de cursus Netwerkondersteuning door hogeschool Viaa, voor de professionals in Zwolle (voorjaar 2016). Professionals hebben aangegeven hier een vervolg aan te willen geven. Het vervolg van deze cursus wordt in de programmaraad van de werkplaats Sociaal Domein⁷ verder afgestemd.

5.2.3 *Inschakelen van burgers en ervaringsdeskundigen*

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat het steeds weer aansluiten bij burgers en het inschakelen van burgers en ervaringsdeskundigen belangrijk is om de kloof tussen leef- en systeemwereld te overbruggen. Dit is van belang om de krachten van de samenleving optimaal te kunnen benutten. Het inschakelen van hen moet een vast agendapunt/besprekingspunt zijn in de teams. Zo kan het team er bijvoorbeeld voor zorgen dat tijdens het bespreken van casuïstiek standaard een burger en/of ervaringsdeskundige aanwezig is of per consultatie wordt gevraagd om aanwezig te zijn. Burgers en ervaringsdeskundigen kunnen ook verder meedenken met de vierde belofte van de 3 D's (Hilhorst & Van der Lans) waar de burger aan zet is. Hoe kan dit concreet worden opgepakt. Er kan een poule van burgers/ervaringsdeskundigen worden opgezet waarvan de sociale wijkteams gebruik kunnen maken

5.2.4 *Werkdrukbeleving*

Uit dit onderzoek blijkt dat een aanzienlijk deel van de professionals aangeeft te maken te hebben met achterstallige klussen. Ook in de beantwoording van de open vragen komt werkdrukbeleving veel terug.

⁷De programmaraad wordt vorm gegeven vanuit de werkplaats Sociaal Domein en is ter ondersteuning aan de sociale wijkteams. Hierin nemen naast de gemeente Zwolle en gemeente Elburg ook een vertegenwoordiging van de sociale wijkteams plaats. Ook vertegenwoordigers van de

Een hoge beleefde werkdruk hoeft niet enkel door een veelheid aan klussen veroorzaakt te worden. Het kan ook zijn dat door stress de ervaring van de werkdruk hoger ligt dan de werkdruk zelf. Op basis van dit onderzoek kan niet geconcludeerd worden in hoeverre beide factoren een rol spelen. Aanbevolen wordt dan ook om samen met de professionals te achterhalen welke zaken invloed hebben op de werkdrukbeleving en op basis daarvan naar oplossingen te zoeken.

5.2.5 *Niet altijd wijkgericht*

Er is veel aandacht voor wijk- en buurtgericht werken in de eerste belofte (nabijheid in de wijk) van de 3-D's (Hilhorst & Van der Lans). Toch blijkt uit diverse onderzoeken dat ook vragen gesteld worden of alles in de wijk plaatsvindt en georganiseerd moet worden. Het is voor sociale wijkteams belangrijk om goed gebruik te maken van de nabijheid (je komt in de directe leefomgeving van kwetsbare groepen), maar het is hiermee niet vanzelfsprekend dat bewoners zich ook op wijkniveau organiseren. Het is belangrijk om ook aandacht te hebben voor initiatieven die door burgers al zijn ingezet en/of bij elkaar worden gebracht die niet op wijkniveau worden georganiseerd en niet aan wijkniveaus zijn verbonden.

5.2.6 *Kosten en effecten inzichtelijk maken*

In Zwolle en Elburg is nog winst te behalen om een werkzame infrastructuur voor leren en werken op te zetten rondom een instrument om kosten en effecten inzichtelijk te maken. Een instrument waar de professional al doende leert en ook de burger zijn/haar netwerk betreft. Deze aanbeveling sluit aan bij belofte negen waar naar voren komt dat preventie loont en er integrale kosten-baten analyses komen. De kennis en ervaring van andere werkplaatsen (o.a. Han-Hogeschool) in Nederland kunnen hierbij worden ingezet.

Zwolse beroepsopleidingen nemen deel; Hogeschool Viaa, Hogeschool Windesheim, het Deltion College en Landstede. Er is een gezamenlijk aanbod geformuleerd voor de Sociale wijkteams m.b.t. onderzoek en (bij)scholing.

5.2.7 Ruimte voor professionals (aanbeveling voor gemeente Zwolle)

De gemeente Zwolle heeft om meer ruimte te bieden aan professionals (zesde belofte) een maatwerkbudget en een innovatiebudget beschikbaar gesteld. Ook wordt er een coördinator aangesteld die bij uitzonderingsgevallen een doorbraak (via een vluchtstrook) kan bewerkstelligen. Dit lijkt een veelbelovende route waar in het volgend onderzoek navraag naar zal worden gedaan.

Uit dit onderzoek komen meer (onderzochte) thema's naar voren waarin de professionals van de sociale wijkteams in

Zwolle en Elburg kunnen (blijven) leren. Met de voortzetting van de werkplaats Sociaal Domein voor de periode 2016-2018 willen wij dit leerproces binnen de teams blijven volgen ten behoeve van de ontwikkelingen in het sociale domein.

Om echt aan te sluiten bij de behoefte en leerwensen van de professionals zullen wij in een ronde langs de teams in Zwolle en Elburg (juni 2016) de thema's ophalen die de komende jaren centraal zullen staan binnen de onderzoekslijn 'Lokaal samenspel'. In het najaar van 2016 zal hierover een rapport met onderzoeksactiviteiten voor de komende jaren worden gepresenteerd.

Literatuur

- ANP. (2016, 06 mei). *Zorgbudget blijft op de plank liggen*. Trouw, p. 3.
- Arum, S. van, & Lub, V. (2014). *Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten*. Beleidsonderzoek Online, februari 2014.
- Arum, S. van & Schoorl, R. (2015). *Sociale wijkteams in vogelvlucht. State of the art 2014*. Utrecht: Movisie.
- Beck, U. (1992). *Risk Society*. London: Sage.
- Biene, M. (2013). *Kennisbronnen teamleren*. Nijmegen: Lectoraat Lokale Dienstverlening vanuit klantperspectief.
- Blokker, E. (2013), 'Transformeren voor gevorderden. *Actieonderzoek Hemelse Modder Zaanstad*.
- Bosch, A. van (2014). Sociale wijkteams en the lessons learned. *Sociaal bestek*, 76(4), 10-12.
- Bredewold, F. (2014). *Lof der oppervlakkigheid*. Amsterdam: van Gennep.
- Bressers, D. , M. van der Steen & M. van Twist (2015). *Gestuurde zelfsturing. Decentralisaties en participatie in het maatschappelijk domein*. Den Haag: NSOB.
- Bunnik, S. (2016) *Transformeren, gewoon door*. Uitgeverij Swp.
- Bussemaker, J. (2010). Brief aan de Tweede Kamer. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: Den Haag.
- Doelman-van Geest, HA. (2013) *Blik op: samenspel formele en informele zorg*. Den Haag: Tympaan Instituut.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Gunsteren van, A. (2016), 'Diversiteit benutten', in: Transitiecommissie sociaal domein, *De decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont?* <http://www.transitiecommissiesociaaldomein.nl/documenten/publicaties/2016/01/21/transitiecommissie-sociaal-domein-essaybundel-spread> .
- Hertsenberg, A. (Presentator). (2016, 09 mei). Marktwerving in de zorg, wie wordt er beter van? In Radar. Geraadpleegd op 09 mei 2016, van : http://www.npo.nl/radar/09-05-2016/AT_2051693.
- Hillhorst, P. & Lans van der, J. (2015). *Nabij is beter 1, essays over de beloften van de 3 decentralisaties*. Den Haag: KING.
- Hillhorst, P. & Lans van der, J. (2016). *Nabij is beter 2, over het inlossen van de beloften van de decentralisaties*. Den Haag: KING.

Hillhorst, P. , & Lans van der, J. (2016). *3-D-Lab Zwolle: Onorthodox maatwerk*. Zwolle: gemeente Zwolle.

Jager-Vreugdenhil, M. (2015). 'De wijk in?: mogelijkheden en grenzen van wijk- en buurtgericht werken', in: *Transitie tussen hoop en vrees*. Zie: <http://www.dewijkin.nl/wp-content/uploads/2015/02/transitiestussenhoopenvrees.pdf>.

Jager-Vreugdenhil, M. (2012). *Nederland participatieland? De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Keuzenkamp, S. (2015). Onderzoek naar wijkteams komt helaas nauwelijks van de grond. In: *Sociale vraagstukken 2015 (3)*. Zie: <http://www.socialevraagstukken.nl/maak-het-niet-te-ingewikkeld/>.

Kuiper, R. (2009). *Moreel kapitaal*. Amsterdam: Buijten en Schipperheijn B. V. Uitgeverij.

Kuiper, R. (2015). *De terugkeer van het algemeen belang, privatiseringsverdriet en de toekomst van Nederland*. Amsterdam: Van Gennep.

Kwaakernaak, M. , J. Deuten, M. van Biene, W. Vos & Hamdi, A. (2016). *De effectencalculator, evalueren nieuwe stijl*. Wmo-werkplaatsen, downloaden www.wmowerkplaatsen.nl.

Lichterman, P. (2005). *Elusive Togetherness. Church Groups Trying to Bridge America's Divisions*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Linders, L. , & Feringa, D. (2014). *De Kunst van het Laten. Doe-het-zelf-zorg en rolverwarring in tijden van transitie*. Utrecht: Movisie.

Mateman, H. , & de Groot, N. (2014). *Zicht op effect, een overzicht van instrumenten om zelf het effect van je aanpak te meten*. Utrecht: Movisie.

Meurs P. L. (2015). *Verslag Lezing Pauline Meurs. Lezingencyclus De Wijzen in het Oosten van het Trendbureau Overijssel*, Zwolle 28 mei.

Meurs, P. L. (2016). 'Maatwerk én willekeur; een pleidooi voor situationele gelijkheid', in: *Transitiecommissie sociaal domein, De decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont?* Zie: <http://www.transitiecommissiesociaal domein.nl/documenten/publicaties/2016/01/21/transitiecommissie-sociaal-domein-essaybundel-spread>.

Oude Vrielink, M. J. , H. Van der & Klok, P. J. (2014). *De vormgeving van sociale (wijk)teams. Inrichting, organisatie en vraagstukken*. Uitgever:Platform31, BMC Advies en Universiteit Twente.

Peeters, P. H. (2016). Laat welzijn meer dan zorg zijn. *Zorg en Welzijn*, 14 (3), 9-10.

Pruim, E. (2015). *“Wij moeten op een andere manier gaan zorgen”. Een praktijkonderzoek naar generalistisch werken door sociale professionals*. Zwolle: Wmo Werkplaatsen, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling (2013). *Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*. Den Haag: RMO.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2014) *Leren innoveren in het sociale domein*. Den Haag: RMO.

Rapportage onderzoek Menselijke Maat Sociale Wijkteams Zwolle 2015. (2015) Borne: Arcon & Link2control.

Slendebroek- Meints, J. & C. Teekman (2016). *Samenspel. . . ?! Een onderzoek - uitgevoerd in de Wmo-werkplaats Zwolle - naar bekendheid van de sociale wijkteams onder bewoners van de wijken Diezerpoort en Stadshagen (gemeente Zwolle) en de wijken Corlaer en Nijkerkerveen (gemeente Nijkerk)*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Steenbergen, F. , & Wittmayer, J. (2014). *'Blind geloof in wijkteams vraagt om nuancering'* van web gehaald mei 2015. www.socialelevraagstukken.nl.

Steinfeld, C. & A. J. Kruiter (2016). *Het sociale wijkteam en maatwerk*. *SoziO*, 21, 28-30.

Teekman, C. ,J. Slendebroek-Meints, E. Pruijm & Jager-Vreugdenhil, M. (2015). *Uit de startblokken, de eerste maanden van de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

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

Tonkens, E. , (2016), 'Het democratisch tekort van de decentralisaties', in: Transitiecommissie sociaal domein, *De decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont?* Zie: <http://www.transitiecommissiesociaaldomein.nl/documenten/publicaties/2016/01/21/transitiecommissie-sociaal-domein-essaybundel-spread>.

Transitiecommissie Sociaal Domein (2016) *De decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont? Essays over de relatie tussen burger en bestuur* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.

VNG (2013). *Sociale wijkteams in ontwikkeling. Inrichting, aansturing en bekostiging*. Den Haag: Vereniging Nederlandse Gemeenten.

Verhoeven I. , L. Verplanke & Kampen, T. (2013). Affectief burgerschap in de verzorgingsstaat. Over de nieuwe publieke moraal. In T. Kampen, I, Verhoeven & L. Verplanke (red.), *De affectieve burger. Hoe de overheid verleidt en verplicht tot zorgzaamheid*. Van Gennep: Amsterdam.

Waal, V. de (2016), Wat knelt er in het wijkteam? in: *Sozio, vakblad voor sociale professionals en het sociale domein*, 2016 (1) 8-12.

Waters, J. T. , Marzano, R. J. & McNulty, B. (2004). Leadership That Sparks Learning. *Educational leadership* 61 ,(7), 48-51.

Overige literatuur

Deventer: Instituut voor Publieke Waarden.

Bovenkamp, H. van de & H. Vollaard (2015). *De democratische vertegenwoordiging van cliënten en patiënten bij de decentralisaties*. Beleid en Maatschappij (42) 2, pp. 102-121.

Hermans, M. & De Waard, T. (2015). *Het Programma Sociale Teams van de VNG ondersteunt gemeenten in het werken met wijkteams of andere sociale teams*. Maatwerk, 16, (2), pp 21-22.

Kanne, P., & Beerepoot, R. (2015) *De decentralisaties in het sociaal domein*’. Zie: https://www.zorgwelzijn.nl/Page-Files/31158/IOResearch_Nederlanders_en_de_decentralisaties_juni%202015.pdf.

Kanne, P. , & Beerepoot, R. (2016) *De decentralisaties in het sociaal domein*’. Zie: <http://docplayer.nl/4857215-1-meting-nederlanders-en-de-decentralisaties-in-het-sociale-domein-i-o-research.html>.

SCP (2012). *Een beroep op de burger. Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* Den Haag: SCP.

SCP (2015). *Betrokken wijken, ervaringen van bewoners en professionals met wijkverbetering in vier (voormalige) aandachts-wijken*. Den Haag: SCP.

Steen, van der, M. , J. Scherpenisse & Twist van, M. (2015). *Sedimentatie in sturing: systeem brengen in netwerkend werken*. Den Haag: NSOB.

Tonkens, E. , J. Schmidt, M. Trappenburg en Hurenkamp, M. (2015) *De Montessori-democratie, Spanningen tussen burger-participatie en de lokale politiek Amsterdam*: Amsterdam University Press.

Zunderdorp, R. , A. Herngreen en Van Viegen, P. (2015) *Uit de steigers, advies over doorontwikkeling van wmo-werkplaatsen* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Vereniging Nederlandse Gemeenten.

Internetbronnen:

www.effectencalculator.nl

www.23leerwerkdingenindewijk.nl

Bijlage 1 Stellingparen

1. Ik vind het belangrijk om burgers in kwetsbare situaties te leren hoe zij voor hun belangen kunnen opkomen
 2. Regelgeving, procedures en standaardisering vind ik nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren
 3. Ik vind het belangrijk dat ik mijn oude referentiekader (zoals ik gewend was te werken) los kan laten
 4. Ik vind het belangrijk om voldoende tijd te hebben om vrijwilligers goed toe te rusten
 5. Ik vind het belangrijk dat ik mijn eigen vakinhoudelijke kennis blijvend kan inzetten
 6. Ik vind het bij het werken in sociale wijkteams van belang dat ik nieuwe kennis opdoe
 7. Ik vind het bij het werken in sociale wijkteams van belang dat ik nieuwe vaardigheden kan leren
 8. Ik vind dat er kosteneffectieve programma's gemaakt moeten worden die aansluiten bij de vragen van de burger
 9. Vrijwilligers en mantelzorgers kunnen, mits goed gefaciliteerd, werkzaamheden overnemen van sociaal werkers
 10. Ik vind het belangrijk dat er ruimte is voor het uitwisselen van ervaringen van collega's
-
1. Ik heb in mijn werk gelegenheid me bezig te houden met het opkomen voor de belangen van de burgers in kwetsbare situaties
 2. Ik ben op de hoogte van de actuele regelgeving, procedures en standaarden
 3. Ik werk in het team op een andere manier dan ik vroeger gewend was
 4. Ik heb de vaardigheden en kennis om vrijwilligers aan te sturen en te faciliteren
 5. Er is in mijn werk sprake van taakvershraling omdat voormalige, beroeps specifieke taken door andere disciplines worden uitgevoerd
 6. Ik beschik over voldoende kennis die voor het nieuwe werken van belang is
 7. Ik beschik over voldoende vaardigheden die voor het nieuwe werken binnen het sociale wijkteam van belang zijn
 8. Ik neem het financiële kostenplaatje mee in mijn beslissingen
 9. Ik heb het afgelopen jaar gebruik gemaakt van de inzet van mantelzorgers en vrijwilligers
 10. Ik heb een beroep kunnen doen op ervaringen van collega's

Bijlage 2 Stellingen Bakens Welzijn Nieuwe Stijl

In tabel 6 zijn de aspecten die onderliggend zijn aan de score van de bakens in 2015 en 2016 weergegeven. Voor de stellingen is tussen haakjes een getal vermeld, dat verwijst naar de desbetreffende baken. De stellingen die geen vershilscore hebben zijn óf in die mate gewijzigd dat van een juiste vergelijking geen sprake kan zijn, óf zijn nieuw toegevoegd. Bij de stellingen waarbij gevraagd wordt naar betrekken van het informele netwerk en het afstemmen bij het informele netwerk is de gemiddelde score van betrekken van het familienetwerk en omgevingsnetwerk in 2015 genomen.

Tabel 5, Zelfscore aspecten onderliggend aan bakens (N=69)

	2015	2016	Vershil-score
(1) Ik stel de vraag van de burger centraal	0,83	0,86	0,03
(1) Ik breng de hulpvraag van de burger breed integraal in kaart	0,82	0,73	-0,09
(2) Ik heb een pro-actieve werkwijze	0,77	0,73	-0,04
(2) Ik sta open voor ideeën en suggesties van burgers	0,8	0,84	0,04
(3) Ik laat in geval van lichte problematiek de regie bij de burger	0,77	0,77	0,00
(3) Ik laat in geval van zware problematiek de regie bij de burger	0,47	0,45	-0,02
(3) Ik betrek in geval van lichte problematiek het informele netwerk (familie, vrienden, bureu) bij een hulpvraag	0,57	0,58	0,02
(3) Ik betrek in geval van zware problematiek het informele netwerk (familie, vrienden, bureu) bij een hulpvraag	0,52	0,53	0,01
(3) Ik betrek in geval van lichte problematiek het formele netwerk (professionals) bij een hulpvraag		0,44	
(3) Ik betrek in geval van zware problematiek het formele netwerk (professionals) bij een hulpvraag		0,80	
(3) Ik ben op de hoogte van de aanwezige talenten en kennis bij burgers in de wijk	0,33	0,41	0,08
(4) Ik pas in mijn werk vernieuwende werkwijzen toe	0,56	0,52	

	2015	2016	Vershil-score
(4) Bij een hulpvraag van een burger probeer ik bij reeds bestaande burgerinitiatieven aan te sluiten		0,57	
(4) Ik probeer hulpvragen van burgers aan elkaar te verbinden		0,41	
(5) Ik ondersteun het informele netwerk van een burger	0,51	0,49	-0,03
(5) Ik ben op de hoogte van de sociale kaart van de wijk	0,61	0,61	-0,01
(6) Ik werk samen met professionals van buiten het sociale wijkteam, indien de situatie integraal dient te worden opgepakt	0,78	0,75	-0,03
(7) Ik vind het belangrijk dat het hulpverleningsdoel van een burger realistisch en haalbaar is	0,77	0,80	0,03
(7) Het ondersteuningsplan helpt mij om resultaatgericht te werken		0,53	
(7) Ik stem het hulpverleningsdoel samen met een burger af	0,82	0,83	0,01
(6) Ik stem het hulpverleningsdoel samen met het informele netwerk (familie, vrienden, burens) van een burger af	0,40	0,45	0,05
(6) Ik stem het hulpverleningsdoel samen met het formele netwerk (professionals) van een burger af		0,68	
(8) Ik ervaar zelfstandigheid in het uitvoeren van mijn taken		0,85	
(8) Ik ervaar genoeg ruimte binnen het sociale wijkteam om zelf met ideeën en oplossingen te komen	0,78	0,79	0,01

Zichtbaar is dat de verschillen ten opzichte van 2015 minimaal zijn. Er is slechts één stelling die minimaal 0,05 verschilt ten opzichte van 2015 (ik breng de hulpvraag van de burger breed integraal in kaart). Deze stelling scoort 0,08 punt lager.

Bijlage 3 Antwoorden open vragen enquête

Registratie

Minder administratief werk rondom beschikkingen

Minder registratie en bureaucratie. Meer tijd om daadwerkelijk bij de cliënt te kunnen zijn en minder achter het bureau zitten

minder registratie

makkelijker en toegankelijker systeem

geen wachtwoorden meer, betere faciliteiten zoals secretariaat, multifunctionele printer.

Minder secretariële handelingen, zodat ik effectiever kan werken. Meer tijd bij de burger, minder achter de pc.

Tijd

Meer tijd/minder zaken

Voldoende tijd en ruimte van de moederorganisatie

Tijd

tijd

meer tijd

meer tijd om stil te kunnen staan bij zaken om hiervan te leren

tijd om te bezinnen, stil te staan, ipv doorhollen omdat er genoeg vragen liggen/administratie die nog af moet

Kennis delen

meer casuïstiek bespreking

Meer tijd om met elkaar op pad te gaan en kennis te delen

Voldoende overleg momenten

tijd deskundigheidsbevordering

tijd voor meer uitwisseling / teambuilding

Nog meer de tijd krijgen om met andere collega's mee te lopen om andere disciplines te leren kennen

Meer tijd om mee te lopen

Inzichtelijk krijgen op welke manieren collega's indiceren

Meer kennisdeling binnen het team

kennis overige onderdelen binnen SWT

Kennis opdoen

Volgende inhoudelijke, eenduidige kennis

Volgende kennis

- trainingen -

Meer kennis over de diverse gebieden zoals jeugdzorg en WMO

inhoudelijke cursussen

vakkennis/vaardigheden/deskundigheidsbevordering maar dan op maat (naar behoefte van de medewerker zelf)

scholing

Opleiding

Vakinhoudelijke scholing

Training over (gewijzigde) wet- en regelgeving om meer kennis te hebben

Deskundigheidsbevordering; jeugd

Meer duidelijkheid over regelgeving

Goed leren kennen van wet- en regelgeving en procedures. Of juist het verminderen van procedures en regeldruk en meer vrije ruimte. Dus meer werken vanuit vertrouwen dan uit verantwoording

meer PR en aandacht voor de psychosociale hulpverlening. Doordat de burger eerder hulp zoekt, voorkom je dat er "zwaardere"/meer kostbare hulp ingezet moet worden (preventie). Is een gemiste kans

methodiek sociale netwerk versterking aangeleerd krijgen tijdens een meerdaagse training gegeven door MEE (en niet zoals nu gepland is in 1 dagdeel en gegeven door een andere aanbieder)

Deskundigheidsbevordering op eigen expertise om daarin bij te blijven

meer vaardigheden

Werkdruk

Meer mensen, minder werkdruk

Minder hoge werkdruk door meer uren. Zo ontstaat er ook ruimte voor verbinding met de wijk en uitvoeren van ideeën

Kleinere teams en lagere werkdruk

Niet te grote caseload zodat je kwaliteit kunt leveren en de werkdruk niet ervaart

Vooralsnog doe ik uitsluitend mijn oude werkzaamheden. Er is meer tijd nodig om je inhoudelijk op andere zaken te kunnen richten. Door de hoge werkdruk is dit nu nauwelijks mogelijk

minder tijdsdruk

voldoende mankracht

Minder hoge tijdsdruk

Duidelijkheid in aansturing

Meer duidelijkheid over de routes die je kan nemen bij een specifieke hulpvraag

Doelstellingen voor een meer wijkgerichte aanpak (voornamelijk collectief)

Visie wat willen we precies bereiken en duidelijkheid over taken

duidelijke visie

ontwikkelen van een gezamenlijke visie waar we over 1 of 2 jaar willen staan. Hoe willen we dan maatschappelijk zijn gepositioneerd en ingebed?

Duidelijke afstemming binnen moederorganisatie en SWT over inhoud van mijn rol en wie mij daarin aanstuurt.

heldere doelen

Helderheid of we nu generalistisch (willen) gaan werken of dat toch iedereen taken uitvoert die het dichtst liggen bij datgene wat je voorheen deed in je eigen moederorganisatie

duidelijke werkproces beschrijving, duidelijkheid

Afbakening in verschillende taken voor elke medewerker

feedback teamleider

Rolverduidelijking. We lijken soms het 'afvalputje' in hulpverlening. Te maken met zware multiproblematiek

duidelijke afbakening taken

Sociale kaart

Goed leren kennen van de sociale kaart

Meer outreachend kunnen werken, wijkgericht

Netwerk van innovatie in beeld hebben

Meer zicht nog op de sociale kaart

Duidelijker sociale kaart, meer overleggen/bekendheid bij externen

inzet op collectiviteit

meer tijd om zaken te kunne begeleiden, om b.v ook het netwerk te betrekken

Betere samenwerking met netwerkpartners uit de wijk, een kortere lijn naar voorliggende voorzieningen voor alle collega's

Faciliteiten

Gebruiksvriendelijk systeem

Goede faciliteiten op het gebied van ICT

een computersysteem wat beter functioneert

Dat de randvoorwaarden om goed en snel te kunnen werken op orde zijn. Zoals een goede multifunctional. Ik kan na een jaar nog niet printen of scannen

Betere faciliteiten zoals multifunctional en sec ondersteuning backoffice minder bureaucratie

Belangrijk voor mij is dat ict goed werkt en het registratiesysteem

Verder vind ik het belangrijk dat de indicaties duidelijker /overzichtelijker in Top moet staan . Het administratief proces zou makkelijker gemaakt moeten worden

betere beheersing van agenda, door een programma dat dit ook ondersteunt en medewerker vriendelijker is

minder bureaucratie. beter system

Werkplek

Veilige werkplek

Veilige plek om te werken, verbouwing van het kantoorpand

gespreksruimtes die beter toegerust zijn (het zijn nu cliëntonvriendelijke hokjes)

Facilitair: uitbreiding werkruimtes

goed gefaciliteerde werkplekken

Betere werkruimte en meer spreekplekken

werkruimtes waar je rustiger kunt werken en kunt bellen

efficiëntere werkplekken

Overig

nog onvoldoende ervaring

Meer en betere naslag, kennisbank

Betere balans in het werk vinden m.b.t. enerzijds 'achter de computer zitten' en vergaderingen (overlegvormen) hebben en anderzijds met de client aan de slag zijn. M.a.w.: ik zou willen dat ik meer tijd kan besteden aan de client. Dus minder overlegvormen en minder registratie achter de pc

Meer inzet van medewerkers

Dat ik mijn eigen beroep voor 80 procent kan uitoefenen. Voor de andere taken meer begeleiding en kennis

Ik zou het volgende fijn vinden: * betere legitimering en profilering van psychosociale hulpverlening; * ik vind het belangrijk dat de kennisbank voldoende up to date wordt gehouden, waardoor de verzamelde kennis binnen deze databank goed als vertrekpunt kan worden genomen; * * Inbedding van verschillende kerntaken van de moederorganisaties binnen de SWT's en deze onderbrengen in de 0-uren voorzieningen waardoor er beter kan worden gekanteld. De hulpverlener moet nog steeds goede hulpverlening krijgen, terwijl we tegelijkertijd kritisch moeten kijken naar de kosten. Oftewel: niet te snel opschalen naar meer gespecialiseerde hulpverlening

Meer rust om op een andere manier met hulpvragen aan de slag te gaan

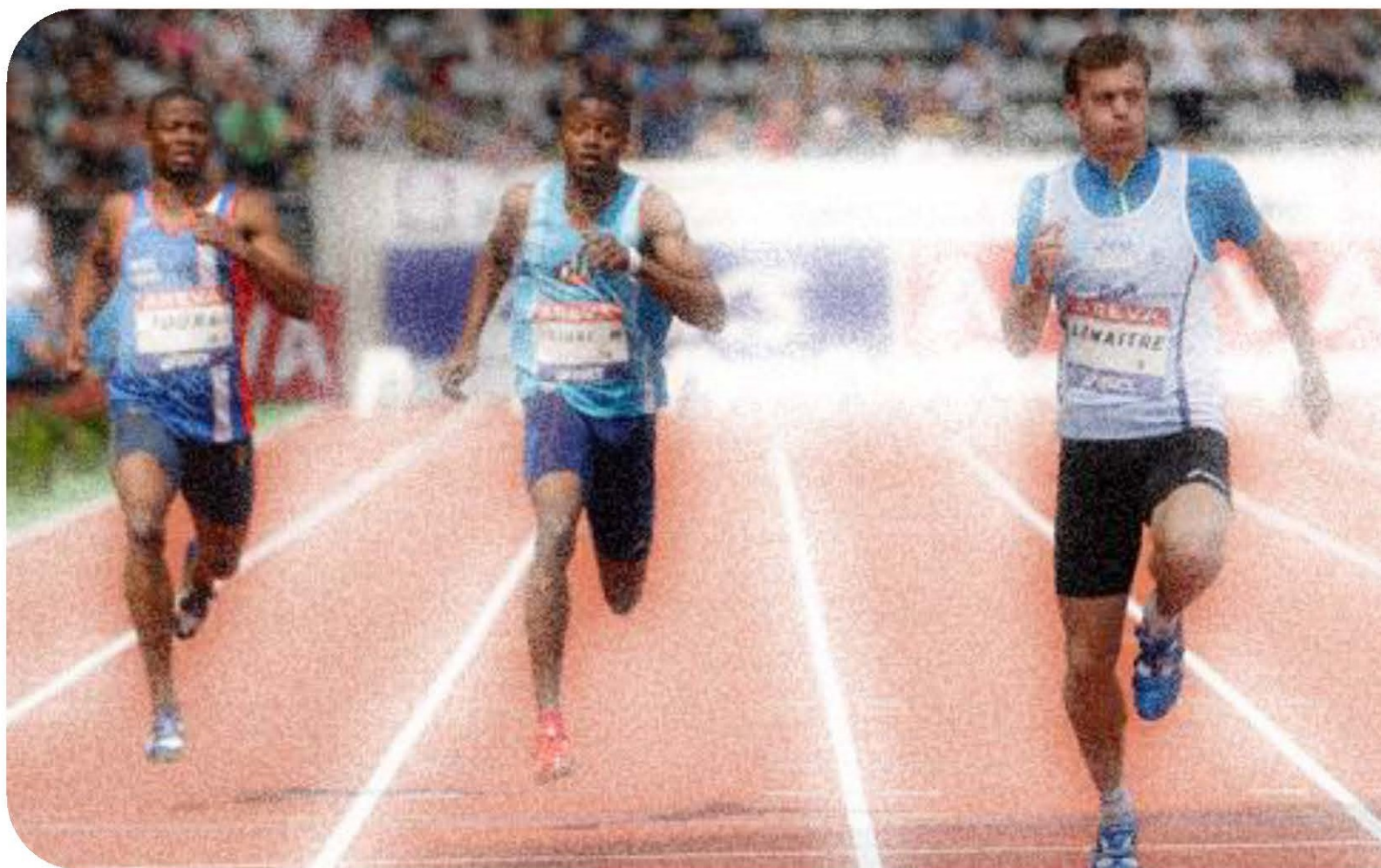
de grenzen van het generalistisch werken goed in de gaten houden

Focus

meer regelruimte

Hoge frequent mbt zakenverdeling

Minder externe overleggen



ISBN 978-90-75543-75-3



9 789075 545753 >