

Uit de startblokken

de eerste maanden van de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg



Drs. C. Teekman

J. Slendebroek-Meints MSc

E. Pruim MSc

Dr. Ir. M. Jager- Vreugdenhil

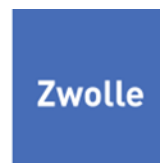
Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

UIT DE STARTBLOKKEN...

de eerste maanden van de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg

Drs. C. Teekman
J. Slendebroek-Meints MSc
E. Pruim MSc
Dr. Ir. M. Jager- Vreugdenhil

Juni 2015



Uit de startblokken ...

de eerste maanden van de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg

Uitgevoerd door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

Drs. C. Teekman

J. Slendebroek-Meints MSc

E. Pruim MSc

Dr. Ir. M. Jager- Vreugdenhil

De volgende docenten werkten mee in de trainingen en reflectiebijeenkomsten:

Sjoerd Haga, Beatrijs Dijkman- Dijkstra, Gerhanne van Dijk, Idelet Elbers- Munneke, Ingrid Gortemaker en Monica Hanekamp van Hogeschool Viaa en Mieke Veerman en Margo te Roller van Hogeschool Windesheim

Juni 2015

Redactie en lay-out: J. Faber- Zijlstra

ISBN 9 789075 545715

Wmo-werkplaats 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 eerste half jaar is achter de rug. Vanaf 1 januari 2015 is het zorgstelsel in Nederland fundamenteel veranderd. Gemeenten zijn verantwoordelijk geworden voor veel ondersteunings- en zorgtaken. In Zwolle is, net als in veel andere gemeenten, de uitvoering van deze taken in een sociaal wijkteam belegd. We stonden voor de grote uitdaging om deze taken en verantwoordelijkheden goed vorm te geven en dat tegelijkertijd met minder geld te doen. Met als doel dat inwoners die hulp en ondersteuning krijgen die bij hen past, waarin zij centraal staan en niet de regeltjes en procedures.

Ik ben ontzettend trots op de mensen die dit afgelopen half jaar in het wijkteam aan de slag zijn gegaan. Het is voor hen een hectische periode geweest met een nieuwe omgeving, met nieuwe collega's en een nieuwe werkwijze. Het is niet altijd even makkelijk, maar ik ontmoet louter enthousiaste mensen die met passie hun werk uit voeren en met hart en ziel voor onze inwoners aan het werk zijn. Professionals die de voordelen zien, ook durven af te wijken van de zo vertrouwde structuren en in de praktijk zien dat het effect heeft. Dat inwoners op maat hulp en ondersteuning krijgen, al dan niet geholpen door hun eigen sociale contacten. Medewerkers die realistisch zijn en weten dat een dergelijke grote verandering niet van de ene op de andere dag staat, dat hier tijd voor nodig is om gaandeweg te leren wat de beste methode is.

Dit onderzoek van het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken van hogeschool Viaa ondersteunt dit en laat zien dat onze medewerkers ambitieus zijn en willen leren. En dat is van groot belang om de ontwikkelingen en nieuwe taken op een goede manier uit te kunnen voeren. We werken daarom samen met hogescholen en ROC's om dit leerproces onder juiste condities uit te voeren. Het onderzoek geeft ons inzicht in de ontwikkeling van de sociale wijkteams het afgelopen half jaar en doet aanbevelingen voor de toekomst zodat we de wijkteams nog beter kunnen laten functioneren.

Nelleke Vedelaar,
Wethouder gemeente



Inhoud

WOORD VOORAF.....	5
INHOUD.....	7
FIGUREN	9
SAMENVATTING	11
ABSTRACT	13
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	15
1.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK	16
1.2 VOORGESCHIEDENIS: PILOT DIEZE	16
1.3 OPZET ONDERZOEKS- EN ONTWIKKELTRAJECT	17
1.3.1 <i>Leerinfrastructuur</i>	17
1.3.2 <i>Meerjarig onderzoek</i>	18
1.3.3 <i>Thematisch studentonderzoek naar bewonersperspectief</i>	18
1.4 VRAAGSTELLING	20
1.5 LEESWIJZER	21
HOOFDSTUK 2 THEORETISCHE ONDERBOUWING.....	23
INLEIDING	23
2.1 VERKOKERING EN BUREAUCRATIE	24
2.2. HOE KUNNEN PROFESSIONALS AANSLUITEN BIJ DE EIGEN KRACHT EN NETWERKEN VAN BURGERS?	25
2.3. SAMEN LEREN TEN BEHOEVE VAN INNOVATIE.....	27
2.4 SITUATIESCHETS DEELNEMENDE SOCIALE WIJKTEAMS.....	28
2.5 KENNIS DELEN EN VERDUBBELEN IN SOCIALE (WIJK) TEAMS	32
HOOFDSTUK 3 ACTIE LEER PROGRAMMA (ALP)	33
INLEIDING	33
3.1 UITGANGSPUNTEN ALP	33
3.2 INSTRUMENTEN ALP	34
3.2.1 <i>Partnerschapskaart</i>	34
3.2.2 <i>Casusleren</i>	35
3.2.3 <i>Bakens Welzijn Nieuwe Stijl</i>	36
3.2.4 <i>Kantelbox</i>	37
3.2.5 <i>Effectencalculator</i>	38
3.2.6 <i>Transitie- en transformatiecompetenties</i>	38
3.3 COMPETENTIES VAN PROFESSIONALS OP TEAM- EN WIJKNIVEAU	39
HOOFDSTUK 4 OPERATIONALISERING EN VERANTWOORDING	41
INLEIDING	41
4.1 CENTRALE BEGRIPPEN	41

4.1.1	<i>Beroepskrachten</i>	41
4.1.2	<i>Sociale wijkteams</i>	41
4.1.3	<i>Samenwerking /Teamontwikkeling</i>	41
4.1.4	<i>Vraaggerichte ondersteuning</i>	42
4.1.5	<i>Aansluiten bij sociale verbanden van burgers</i>	42
4.2	MEETINSTRUMENTEN	42
4.3	SELECTIE RESPONDENTEN	43
HOOFDSTUK 5	RESULTATEN	45
5.1	DEELVRAAG 1: WELKE WERKWIJZE SLUIT HET BESTE AAN BIJ SOCIALE WIJKTEAMS OM DE ONDERLINGE SAMENWERKING GOED VORM TE GEVEN?	46
5.2	DEELVRAAG 2: WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN ZOWEL DE BEWONERS ALS DE PROFESSIONALS MET DE NIEUWE MANIER VAN WERKEN?	51
5.3	DEELVRAAG 3: IN HOEVERRE SLAGEN PROFESSIONALS ERIN OM MET DEZE WERKWIJZE EFFICIËNT EN VRAAGGERICHT ONDERSTEUNING TE GEVEN AAN DE BEWONERS VAN DE BUURT WAARVOOR ZIJ VERANTWOORDELIJK ZIJN?	58
5.4	WAT ZIJN GOEDE MANIEREN VOOR DE SOCIALE WIJKTEAMS OM AAN TE SLUITEN BIJ DE EIGEN VERBANDEN VAN BEWONERS?	61
5.5	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?	61
5.6	DEELVRAAG 6: WAT GEVEN PROFESSIONALS AAN DAT ZIJ AANVULLEND NODIG HEBBEN AAN ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN OM HET WERK VANUIT DE SOCIALE WIJKTEAMS VORM TE GEVEN?	64
HOOFDSTUK 6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	67
6.1	SAMENWERKING	67
6.2	VERKOKERING DOORBROKEN EN BURGER CENTRAAL?	68
6.3	WIJZE WAAROP PROFESSIONALS LEREN	69
6.4	VERANDERING VAN TAAK	69
6.5	RANDVOORWAARDEN IN SOCIALE WIJKTEAMS	70
6.6	WAT HEBBEN PROFESSIONALS NODIG?	70
6.7	ALGEHELE CONCLUSIE	71
6.8	AANBEVELINGEN	71
LITERATUURLIJST		73
OVERIGE LITERATUUR:		75
BIJLAGEN		77
TABEL 10 ZELFSCORE ASPECTEN ONDERLIGGEND AAN BAKENS		77
TABEL 11 INDRIJK FASEN GROEPSDYNAMICA		78
ANTWOORDEN OPEN VRAGEN ENQUÊTE.		79
REFLECTOR BAKENS WELZIJN NIEUWE STIJL (WNS)		84
REFLECTOR TRANSITIE EN TRANSFORMATIE COMPETENTIES		86

Figuren

FIGUUR 1. PLANNING TRAINING ACTIE LEREN	17	FIGUUR 23. INDRUK GROEPSDYNAMICA ZWOLLE- CENTRUM (N=8)	49
FIGUUR 2. LEERINFRASTRUCTUUR ACTIE LEREN	18	FIGUUR 24. INDRUK GROEPSDYNAMICA ELBURG (N=6)	49
FIGUUR 3. OVERZICHT ONDERZOEK WMO-WERKPLAATS	19	FIGUUR 25. VERWACHTINGEN M.B.T. DE NIEUWE MANIER VAN WERKEN (N=66).....	52
FIGUUR 4. OPZET SOCIALE WIJKTAMS ZWOLLE	29	FIGUUR 26. LOSLATEN REFERENTIEKADER EN BELANG VAN OPDOEN KENNIS EN VAARDIGHEDEN (N=66).....	53
FIGUUR 5. ELBURG, TEAM DOE'TH - NETWERKBENADERING.....	30	FIGUUR 27. VERWACHTING BEZIT KENNIS EN VAARDIGHEDEN VOOR NIEUWE WERKEN (N=66)	53
FIGUUR 6. UITLEG VOOR BEWONERS VAN ZWOLLE EN ELBURG OVER DE SOCIALE TEAMS	30	FIGUUR 28. STELLINGEN RONDOM INZET VRIJWILLIGERS (N=66)	54
FIGUUR 7. ROL GEMEENTEN TEN OPZICHT VAN BURGERS (TRANSITIEBUREAU Wmo, 2014)	31	FIGUUR 29. WERKEN MET BURGERS (N=66)	54
FIGUUR 8. UITGANGSPUNTEN GEMEENTE ELBURG	33	FIGUUR 30. VERWACHTING INZET RICHTING BURGERS (N=66).....	55
FIGUUR 9. PARTNERSCHAPSKAART	35	FIGUUR 31. VERWACHTING OVER TOENAME VAN GENERALISTISCH WERKEN (N=66).....	55
FIGUUR 10. DIALOOGKAART.....	36	FIGUUR 32. VERWACHTING M.B.T. TAAKVERSCHRALING (N=66)	56
FIGUUR 11. ACTIEKAART	36	FIGUUR 33. MEENEMEN FINANCIËLE KOSTENPLAATJE IN BESLISSINGEN (N=66).....	56
FIGUUR 12. BAKENS WELZIJN NIEUWE STIJL (BUSSEMAKER, 2010; VWS, WELZIJN NIEUWE STIJL, 2011)	37	FIGUUR 34. IK BEN ACTIEF BEZIG ME DE METHODE 'ACTIE LEREN' EIGEN TE MAKEN (N=66)	57
FIGUUR 13. REFLECTOR BAKENS WELZIJN NIEUWE STIJL (HAN- HOGESCHOOL, WMO-WERKPLAATS)	37	FIGUUR 35. VERWACHTINGEN M.B.T. ACTIE-LEREN (N=66).....	57
FIGUUR 14. KANTELBOX (HAN HOGESCHOOL, WMO-WERKPLAATS).....	38	FIGUUR 36. BAKENS WELZIJN NIEUWE STIJL	58
FIGUUR 15. VOORBEELD VAN ÉÉN BAKEN REFLECTOR BAKENS WELZIJN NIEUWE STIJL & TRANSITIE- EN TRANSFORMATIECOMPETENTIES (HAN- HOGESCHOOL)	39	FIGUUR 37. ZELFSCORE M.B.T. BAKENS (N=66)	59
FIGUUR 16. MODEL VAN TEAMONTWIKKELING (LEVINE, 1982)	42	FIGUUR 38. REGELGEVING, PROCEDURES EN STANDAARDISERING IS NODIG OM WERK GOED UIT TE KUNNEN VOEREN (N=66)	64
FIGUUR 17. VERDELING GESLACHT PROFESSIONALS.....	45	FIGUUR 39. VERWACHTING OF REGISTREREN MINDER TIJD DAN VOORHEEN GAAT KOSTEN	65
FIGUUR 18. FUNCTIES VAN PROFESSIONALS	46	FIGUUR 40. VERWACHTINGEN OP ORGANISATORISCH GEBIED (N=66)	65
FIGUUR 19. INDRUK GROEPSDYNAMICA ZWOLLE-NOORD (N=17).....	47	FIGUUR 41. VERWACHTINGEN BETREFFENDE BESLUITVORMING EN AANSLUITING (N=66)	66
FIGUUR 20. INDRUK GROEPSDYNAMICA ZWOLLE-OOST (N=10).....	47		
FIGUUR 21. INDRUK GROEPSDYNAMICA ZWOLLE-ZUID (N=9).....	48		
FIGUUR 22. INDRUK GROEPSDYNAMICA ZWOLLE-WEST (N=8)	48		

Samenvatting

De Nederlandse samenleving is in transitie van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. Dit is zichtbaar in drie decentralisaties per 1 januari 2015. Gemeenten hebben met de Participatiewet, de overheveling van de Jeugdzorg en de nieuwe Wmo 2015 de verantwoordelijkheid gekregen om binnen het sociaal domein integraal maatwerk aan burgers te bieden.

De komst van sociale wijkteams moet voor twee grote thema's oplossingen bieden. In de eerste plaats moet het verkokering en bureaucratie tegengaan door hulpvragen integraal op te pakken en maatwerk te leveren. In de tweede plaats moet het de nieuwe verhoudingen tussen overheid, burgers en organisaties vormgeven, waarbij het streven is dat burgers meer zelf hulp organiseren en daarbij een beroep doen op hun sociale netwerken.

Dit tweede deelrapport is onderdeel van het onderzoeks- en ontwikkelproject waarin het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) als Wmo-werkplaats samen met professionals werkt aan de ontwikkeling van nieuwe manieren van werken in sociale wijkteams. Het geeft de resultaten weer van het kwantitatieve onderzoek dat zich richtte op de startfase (nulmeting) van de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg.

De hoofdvraag luidde: *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 was uitgewerkt in zes deelvragen. De vragenlijst bevatte de volgende thema's: groepsdynamica, Bakens Welzijn Nieuwe Stijl, efficiënt en vraaggericht ondersteuning bieden, ervaringen van professionals met de nieuwe manier van werken, transitiecompetenties en organisatorische aspecten. Zesenzestig respondenten hebben de digitale vragenlijst ingevuld.

Uit de resultaten blijkt dat de samenwerking binnen de sociale wijkteams goed verloopt. Wel zijn er in de beginfase veel onduidelijkheden, maar er is voldoende mogelijkheid collega's of teamleider om hulp of advies te vragen.

Professionals geven aan dat zij in het werken met het informele netwerk ruimte zien om zich verder terug te trekken en zaken over te laten aan vrijwilligers, maar in de huidige werksituatie is dit nog niet duidelijk zichtbaar. Professionals maken namelijk vooral gebruik van de bakens die op de individuele burger gericht zijn. Als het om afstemming met het informele netwerk gaat, blijkt dat hier veel minder op ingezet wordt, met name bij zware problematiek. Ook bij stellingen over actie leren wordt dit beeld bevestigd: professionals geven aan meer over competenties te beschikken die bij individuele hulpvragen horen dan over competenties die nodig zijn voor het inzetten op de netwerkomgeving. Professionals willen graag leren om deze competenties te verbeteren.

Door het generalistisch werken zijn professionals bang dat taakvershraling zal plaatsvinden. Over een aantal randvoorwaarden, zoals organisatorische kaders, taakafbakening en bevoegdheden, zijn professionals ook wat minder positief: ze verwachten hierin nog niet zoveel verbetering ten opzichte van de vroegere werkwijze. Wel verwachten zij dat besluitvorming sneller zal plaatsvinden dan voorheen en dat

er kosteneffectiever gewerkt kan worden. Ook verwacht ruim 80% met de nieuwe werkwijze beter te kunnen aansluiten bij de hulpvraag van de burger.

Aanbevolen wordt het samenwerkingsdoel scherp te stellen en hierbij de partnerschapskaart in te zetten. Verder is het van belang dat professionals alle bakens WNS inzetten: de methode Actie leren is daarbij een goed hulpmiddel. Ook

dient er aandacht te zijn voor het gevaar van taakverschraling. Daarom is het van belang goed aan te sluiten bij de (scholings)wensen van professionals. De uitkomsten van dit onderzoek worden meegenomen om een trainingsaanbod op maat te maken. Tot slot, ontwikkelingen zullen gevolgd worden, zodat over een jaar een tweede kwantitatieve meting kan plaatsvinden.

Abstract

Dutch society is in transition from a welfare state to a participation society. Three decentralizations are effected from January 1st, 2015: the Participation law, the transformation of the youth care system and the new Social support act. The local governments is given the responsibility to offer the citizens integral support in the social domain. In order to do so, social support teams are formed ('sociale teams': geographically bound, multidisciplinary social care and support teams).

The purpose of the formation of social support teams is:

- 1) to counter fragmentation and bureaucracy with an integral support program,
- 2) to shape new relations between the local governments citizens and organizations, where the aim is that citizens organize help by exploiting their own informal networks increasingly.

This report is part of a research and development project where the Centre for Societal Issues as 'Wmo Werkplaats' ('Social support enterprise') cooperates with professionals to develop new ways of working in the social support teams. It presents the results of a quantitative survey (baseline measurement) focused on the formation phase of the Social area teams in Zwolle en Elburg.

The research question was: 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: group dynamics, 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 and the transition competencies.

Sixty-six respondents filled out the questionnaire. The results show that social support teams cooperate well. However, in the forming phase professionals have to cope with many ambiguities, but they indicate that they have enough possibilities to ask colleagues or team leaders for help or advice.

Professionals indicate that they identify opportunities to withdraw and leave tasks to volunteers (networks of citizens), but these opportunities seem not to be exploited fully yet. They apply some of the beacons New Style Social Work well, namely the ones focused on the individual citizens. Other beacons involving working with informal networks are not used well. Professionals do not exploit the opportunities of social networks fully yet, especially not in case of more severe problems. These results have been confirmed by other outcomes related to action learning: professionals indicate possessing skills required for individual help questions more often than skills required for activating networks of citizens. Professionals are willing to develop these skills.

Working as generalists, professionals fear doing less satisfying work, due to the interdisciplinarity in the teams. In addition, they are less positive about several facilitating conditions, such as setting organizational boundaries, redefining tasks and authorities. They do not expect improvements in these areas yet compared to the former situation. On the other hand, they expect a faster decision-making and a more cost effective working area. In addition, more than 80% of the professionals expect a better handling of the request for help by citizens.

It is recommended to focus the common objective of cooperation by making use of the partnership card. In addition, it is important for professionals to use all beacons New Style Social Work. The action learning method provides proper tools that encourage them to do so.

Attention is needed to the fear of professionals of doing less satisfying work. Therefore, it is important to meet the (training) needs of professionals. Outcomes of this research are

used to compose a training offer. Finally, developments will be monitored, in order to be able to organize a second quantitative measurement next year.

Hoofdstuk 1 Inleiding

De Nederlandse samenleving is in transitie. De traditionele verzorgingsstaat wordt omgevormd naar een meer activerende verzorgingsstaat. Sinds eind jaren zeventig begonnen vragen op te komen over de houdbaarheid van de verzorgingsstaat (De Haan & Duijvendak, 2002). Deze vragen werden ingegeven door de toenemende kosten en de groeiende bureaucratie, maar ook werden er vraagtekens gezet bij de toenemende overheidsbemoeienis in het privéleven van burgers (Tonkens, 1999). Zou een toenemende overheidsbemoeienis de betrokkenheid van burgers ten opzichte van elkaar niet doen afnemen met zwakke gemeenschappen tot gevolg? Zou de verzorgingsstaat de natuurlijke zorgpatronen van mensen niet verwaarlozen? (Kampen et al., 2013). Als reactie op de toenemende kritiek zette de overheid begin jaren tachtig bezuinigingen in, onder andere op de uitgaven van de Ziektewet en de WAO, de bijstand, de AOW en de AWBZ (Kampen et al., 2013:11-12). Daarnaast werd er sinds de jaren negentig ingezet op activering (Newman & Tonkens, 2011) en ‘vermaatschappelijking’ (Kwekkeboom, 2010).

Deze ontwikkelingen, gepaard gaande met extra bezuinigingen, zetten de komende jaren fors door met de verdere decentralisatie van de AWBZ naar de nieuwe Wmo vanaf 1 januari 2015. De gedachte achter de overheveling van taken is dat gemeenten maatwerk kunnen leveren en versnippering kunnen tegengaan omdat zij als overheidslaag het dichtst bij de burger staan.

Maar er speelt meer. Kabinet én gemeenten ambiëren niet alleen de overdracht van taken, maar ook een fundamentele verandering van de sociale ondersteuning. Het gaat om een nieuwe rolverdeling tussen burgers, lokaal bestuur en instellingen, waarbij de kracht van burgers wordt benut en versterkt, sociale problematiek integraal wordt aangepakt en aanzienlijke bezuinigingen worden gerealiseerd. Zo wordt het vormen van sociale wijkteams omschreven als: ‘een logische volgende stap in het verbeteren van het stelsel’, ‘een kans om het anders en beter te doen’ of ‘een manier om de leefwereld van inwoners centraal te stellen’

(Oude Vrielink, 2014). Gemeenten staan voor de grote opgave om deze transitie waar te maken.

Een belangrijk onderdeel van deze transitie wordt in de praktijk gevormd door de sociale wijkteams. Op wijk-, buurt- of dorpsniveau zijn er in de meeste gemeenten sociale teams opgericht (sociale wijkteams, gebiedsteams, uitvoeringsteams, buurtteams). Deze teams vormen een herkenbare eenheid waarbinnen de samenwerking vorm moet krijgen. Het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) van hogeschool Viaa begeleidt de sociale wijkteams in Zwolle en enkele teams op de Veluwe aan de hand van de methode ‘Actie leren’, waarmee de professionals in de teams in staat worden gesteld zelf lerend hun werk vorm te geven en zo hun werkwijze ‘spelenderwijs’ te ontwikkelen. Naast de begeleiding van de teams wordt door middel van onderzoek de ontwikkeling van competenties van professionals gevolgd. Bovendien wordt onderzoek gedaan naar de aansluiting van de wijkteams bij de eigen verbanden van bewoners. In dit rapport worden resultaten van de eerste maanden van dit onderzoeks- en ontwikkelproject gepresenteerd.

In een onderzoeks- en ontwikkelproject werken professionals samen met onderzoekers, docenten en studenten van Viaa in de praktijk aan een concrete methodiek (Jager-Vreugdenhil, Van Til-Teekman, & Slendebroek-Meints, 2012). Het is daarmee een vorm van praktijkgericht onderzoek, vergelijkbaar met aanpakken zoals ontwikkeld bij andere lectoraten die praktijkgericht onderzoek in het hbo vormgeven: ‘onderzoek waarvan de vraagstelling wordt ingegeven door de beroepspraktijk en waarvan de opgedane kennis direct kan bijdragen aan die beroepspraktijk’ (Andriessen, 2014).

Deze aanpak wordt bij voorkeur door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) gehanteerd, omdat het een antwoord biedt op praktijkvragen van het werkveld en tegelijkertijd docenten en studenten de gelegenheid geeft mee te leren met de ontwikkelingen in het werkveld. De nieuw

opgedane kennis wordt rechtstreeks teruggebracht in het curriculum van de opleidingen van de Academie Social Work en Theologie van Hogeschool Viaa.

In dit hoofdstuk zal worden beschreven wat de aanleiding is voor dit onderzoeks- en ontwikkelproject, hoe het is vormgegeven en wat de onderzoeksvraag is. Aan het eind van het hoofdstuk wordt een leeswijzer gegeven voor de rest van het rapport.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) van hogeschool Viaa heeft begin 2014 de titel Wmo-werkplaats voor de regio Zwolle gekregen. Wmo-werkplaatsen zijn regionale samenwerkingsverbanden van hogescholen en lectoraten, zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten, gericht op praktijkonderzoek, beroepsinnovatie en deskundigheidsbevordering op het terrein van maatschappelijke ondersteuning. De Wmo-werkplaats verbindt praktijkgericht onderzoek en beroepspraktijk en bevordert het evidence- en practice-based werken in de sector zorg en welzijn. De werkplaatsen worden gefinancierd door een combinatie van bijdragen uit het werkveld en van Viaa zelf met een subsidie van het ministerie van VWS (www.wmowerkplaatsen.nl).

In de Wmo-werkplaats van Viaa staan twee thema's (onderzoekslijnen) centraal:

- Netwerkondersteuning en wederkerigheid
- Lokale samenwerking

Vanuit de onderzoekslijn 'Lokale samenwerking' is het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) in gesprek gegaan met een aantal organisaties en gemeenten op de Veluwe en de gemeente Zwolle. Zowel organisaties als gemeenten waren geïnteresseerd in de methode 'Actie leren', een methode die vanaf 2012 is ontwikkeld door dr. Martha van Biene, lector bij HAN-hogeschool, tevens Wmo-werkplaatshouder. De methode sloot aan bij de vragen die er bestonden over het samen werken en samen leren in een (startend) team en het ontwikkelen en volgen van competenties van professionals aan de hand van de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (Bussemaker, 2010, VWS, 2011)).

Deze gesprekken hebben ertoe geleid dat in 2014 één van de uitvoeringsteams in de Zwolse wijk Dieze is begeleid (april-december 2014) met de methode 'Actie leren'. In het najaar van 2014 is de eerste cursus 'Leercoach van Sociale wijkteams' gestart voor teamleiders van de gemeente Elburg en professionals verbonden aan de organisatie Stimenz in Apeldoorn, Oldebroek en Putten. In januari/februari 2015 is deze cursus gegeven aan de teamleiders van de sociale wijkteams in Zwolle. Na deze training is de methode 'Actie leren' in de sociale wijkteams in gebruik genomen. De planning is om met nieuwe aanvragen van gemeenten na de zomer een derde cursus 'Leercoach van Sociale wijkteams' te starten.

1.2 Voorgeschiedenis: pilot Dieze

Voor het samen leren en onderzoeken kreeg Wmo-werkplaats Zwolle via Hanneke Valkeman, wijkmanager stadsdeel Oost, de kans om vanaf april 2014 het uitvoeringsteam met de wijkopgaven: 'Iedereen doet mee & organiseren van (in)formele verbanden' te begeleiden met de methode 'Actie leren'. Begin 2014 heeft de gemeente Zwolle besloten te gaan werken met uitvoeringsteams. Deze uitvoeringsteams zijn ingericht rondom 'wijkopgaven'. In de gemeente Zwolle wordt tweejaarlijks onderzoek gedaan naar de leefbaarheid in de verschillende wijken en buurten. Uit de resultaten van dit Buurt-voor-Buurt-onderzoek worden wijkopgaven geformuleerd (gemeente Zwolle, 2014). Deze beschrijven concrete problemen die prioriteit moeten krijgen in de specifieke wijk. Wijkopgaven kunnen liggen op het gebied van leefbaarheid, veiligheid en welzijn.

Met het formeren van de uitvoeringsteams had de gemeente Zwolle voor ogen het sociale domein te ontkokeren (Beleidsnota gemeente Zwolle: Uitvoeringsprogramma Diensten in en aan Huis/Sociale Wijkteams, 2014).

Om de samenwerking tussen de verschillende organisaties te bewerkstelligen namen er dertien professionals en twee stagiaires van negen verschillende organisaties deel aan het uitvoeringsteam. De negen organisaties waren: Buurtzorg, stichting Focus, Frion, De Kern, MEE, RIBW, Sozawe gemeente Zwolle, Travers Welzijn en Wijz.

In december 2014 concludeerden wij (CvSv) in het rapport ['Van begeleiding naar zelfsturing'](#) dat het uitvoeringsteam veel had opgeleverd. Niet alleen hadden de professionals – ook buiten de bijeenkomsten om – veel meer contact, maar er is middels het actieleren ook veel aandacht geweest voor het 'nieuwe werken' volgens de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl. De begeleiding heeft niet alleen voor de professionals veel opgeleverd. De ervaringen van de begeleiding en de uitkomsten van de evaluatie zijn door hogeschool Viaa meegenomen in de training 'Leercoach van sociale wijkteams'. De pilot in de Zwolse wijk Dieze had als gevolg dat het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) vanaf november 2014 de teamleiders van de Veluwe en vanaf januari 2015 de teamleiders van de sociale wijkteams in Zwolle begeleiden met de methode 'Actie leren'.

De methode sluit aan bij de vraag van de gemeenten/organisaties om startende teams te begeleiden in het samen leren en het ontwikkelen van de juiste competenties die aansluiten bij het nieuwe werken volgens de Bakens Welzijn Nieuw Stijl.

Cursus 'Leercoach van Sociale (wijk) Teams



Veluwe start november 2014

Zwolle start januari 2015

Verwachting derde training na de zomer 2015

Figuur 1. Planning training Actie leren

1.3 Opzet onderzoeks- en ontwikkeltraject

Het onderzoeks- en ontwikkeltraject bestaat uit een aantal componenten die met elkaar samenhangen. De basis wordt gevormd door de regionale leerinfrastructuur, waarin de teamleiders van de deelnemende wijkteams maandelijks met elkaar leren over de manier waarop zij met hun teams hun werkwijze ontwikkelen. Tegelijkertijd wordt in de betrokken wijken of dorpen (meerjarig) kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar de werkwijze in de praktijk, aangevuld met thematisch onderzoek door studenten in specifieke wijken of dorpen. De resultaten van dit onderzoek worden teruggekoppeld binnen de leerinfrastructuur. Hieronder wordt eerst beschreven hoe de leerinfrastructuur is ingericht en daarna hoe het onderzoek is opgezet.

1.3.1 Leerinfrastructuur

De training 'Leercoach van sociale wijkteams' (kortweg 'training Leerteamcoach') wordt aangeboden ten behoeve van bestaande sociale wijkteams of sociale wijkteams in oprichting. Met de training Leerteamcoach krijgt de teamleider of –coach concrete instrumenten in handen om de samenwerking in het team op een constructieve en effectieve manier vorm te geven. Na de training worden met de getrainde coaches maandelijkse reflectiebijeenkomsten georganiseerd, begeleid door docenten Social Work van de hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim met deskundigheid op het gebied van supervisie en (groeps)begeleiding. Daarmee wordt een start gemaakt met een leerinfrastructuur voor leerteamcoaches.

In de maandelijkse reflectiebijeenkomsten wordt het tijdens de training geleerde opgefrist en worden praktijkervaringen uitgewisseld. Vragen die tijdens de reflectiebijeenkomsten naar voren komen over bijvoorbeeld (bij)scholing kunnen snel worden opgepakt en worden uitgezet in de sociale wijkteams. De leercoaches kunnen in de praktijk gebruik maken van een poule van deskundige docenten van hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim om vragen te stellen, praktijksituaties door te spreken of in de sociale wijkteams mee te laten lopen. Op het moment van schrijven van dit rapport wordt nog gesproken over het inzetten van de effectencalculator of effectenster als aanvulling op het actieleren van

de deelnemende wijkteams. Het biedt een goede mogelijkheid voor professionals in de wijkteams om de effecten van hun eigen werkwijze inzichtelijk te maken.

De effectencalculator wordt al succesvol ingezet in andere regio's waar het actieleren wordt toegepast vanuit Wmo-werkplaats Arnhem-Nijmegen.

Leerinfrastructuur

Actie leren met sociale wijkteams:

- Cursus 'Leercoach van sociale wijkteams'
- Maandelijkse reflectiebijeenkomsten voor leerteamcoaches.
- Poule van docenten Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim die inzetbaar zijn bij vragen in teams
- Training professionals om effecten van werkwijze te leren
- Bijscholing

Figuur 2. Leerinfrastructuur Actie leren

De wijze waarop professionals samen leren in het Sociale wijkteam komt aan de orde in hoofdstuk 3.

1.3.2 Meerjarig onderzoek

De leerinfrastructuur wordt ondersteund met meerjarig kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek richt zich op de ontwikkeling van competenties, methodieken, kennis en effecten van de werkwijze van professionals die vanuit sociale wijkteams werken. Het kwantitatief onderzoek wordt jaarlijks in januari/februari uitgezet in de vorm van een digitale vragenlijst onder alle professionals in de sociale wijkteams. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit het analyseren van de gegevens die de leden van de sociale wijkteams zelf hebben ingevuld in diverse instrumenten welke in de methode 'Actie leren' worden aangeboden:

- Partnerschapskaart;
- Casusleren aan de hand van reflector Bakens Welzijn Nieuwe Stijl;
- Kantelbox;
- Gedragsprofiel transitieprofessional aan de hand van reflector Transitie- en transformatie competenties (naar jaar 2015);
- Effectencalculator of effectenster om effecten van werkwijze inzichtelijk te maken.

1.3.3 Thematisch studentonderzoek naar bewonersperspectief

Studenten van de Academie Social Work en Theologie worden ingezet bij het verrichten van onderzoek. Elk jaar zullen diverse 4^e-jaars studentengroepen van hogeschool Viaa onderzoek verrichten. Dit zullen onderzoeken zijn naar het perspectief van de burger ten aanzien van de sociale wijkteams in de wijken of dorpen waar de deelnemende sociale wijkteams actief zijn.

Het exacte thema van deze onderzoeken zal in overleg met de sociale wijkteams worden vastgesteld. In het schooljaar 2014-2015 zijn de bewoners van de wijken Dieze en Stads-hagen bevraagd. In het schooljaar 2015-2016 zullen andere woonwijken van Zwolle onderzocht worden.

Jaarlijks zullen onderzoekers van het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken een meta-analyse uitvoeren van de studentenonderzoeken.

Onderzoek

Kwantitatief: jaarlijkse (digitale) vragenlijst onder professionals/teamleiders;

Kwalitatief: instrumenten (partnerschapskaart, reflector Bakens Welzijn Nieuwe Stijl, Kantelbox en Transitie- en transformatie competenties) worden (jaarlijks) geanalyseerd

Thematisch onderzoek studenten (kwalitatief en/of kwantitatief): Jaarlijks enkele 4^e-jaars studentengroepen die in verschillende wijken onderzoek doen onder wijkbewoners naar hun ervaring met het sociale wijkteam, en/of naar andere specifieke thema's, aangedragen door wijkteams.

Figuur 3. Overzicht onderzoek Wmo-werkplaats

In tabel 1 worden de 6 deelonderzoeken die gepland staan tussen 2014- 2017 in onderzoeksactiviteiten, producten en tijd, verder toegelicht.

Dit rapport betreft deelonderzoek 2 waar de professionals van de Sociale (wijk) teams jaarlijks worden bevraagd met

een (kwantitatieve) vragenlijst. In dit onderzoek is voornamelijk gevraagd naar verwachtingen. Het onderzoek wordt gezien als een 0-meting. Volgend jaar zal er veel meer gevraagd kunnen worden naar ervaringen van professionals in sociale wijkteams.

Tabel 1 Overzicht onderzoeksactiviteiten

Deelonderzoeken	Onderzoeksactiviteiten	Onderzoek	Deelvragen	Resultaat	Tijd
1	Pilot Deze	Kwalitatief	Deelvraag 1	- Rapport: "Van begeleiding naar zelfsturing	April-december 2014
2	Vragenlijst onder professionals Sociale wijkteams (jaarlijks)	Kwantitatief	Deelvraag 2 Deelvraag 3 Deelvraag 5 Deelvraag 6	- Rapport: "Uit de startblokken..."	Juni 2015 Juni 2016 Juni 2017
3/4/5	Analyse instrumenten methode 'Actie leren'	Kwalitatief	Deelvraag 3	- Rapport over partnerschapskaarten in SWT Zwolle /Velluwe: "Samenwerking in Sociale wijkteams..." - Jaarlijkse rapportage overige instrumenten - Reflector Bakens Welzijn Nieuwe Stijl - Kantelbox	Jaarlijks in sept. 2015 2016 2017 Jaarlijks in januari 2015 2016 2017

Tabel 1 Overzicht onderzoeksactiviteiten

Deelonderzoeken	Onderzoeksactiviteiten	Onderzoek	Deelvragen	Resultaat	Tijd
				- Reflector transitie- en transformatiecompetenties	Jaarlijks in najaar 2015 2016 2017
				- Rapportages effectencalculator - Effectencalculator (start najaar 2015?)	
	4 ^e -jaars studentenonderzoeken	Kwantitatief en kwalitatief	Deelvraag 4	Rapport per onderzoek Perspectief van de burger t.a.v. SWT in de wijken Dieze en Stads- hagen (Zwolle) Idem in andere wijken	Jaarlijks in mei 2015 2016 2017
	2 ^e -jaars studentenonderzoeken	Kwalitatief	Nieuwe vragen uit SWT's	Vragen vanuit de SWT's worden opgepakt (meerdere kleine onderzoeken)	Jaarlijks in april 2015 2016 2017
6	Meta-analyse van de resultaten van de verschillende studentenonderzoeken binnen SWT's in Zwolle e.o. door onderzoeker CvSv	Kwalitatief (meta—analyse)	Diverse	- Jaarlijkse rapportages	Jaarlijks in oktober 2015 2016 2017

1.4 Vraagstelling

De voorlopige hoofdvraag 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 de regio Zwolle.

Met het schrijven van zes rapporten rond onderzoeken tussen 2014-2017, verdeeld over kwantitatief en kwalitatief onderzoek, onder professionals en burgers, met medewerking van studenten, docenten en onderzoekers, wordt de volgende vraag beantwoord:

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 waarvoor 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?

In dit rapport (juni, 2015) worden de eerste uitkomsten beschreven van de eerste (kwantitatieve) vragenlijst onder alle professionals in de plaatsen Zwolle en Elburg. De medewerkers van Stimenz hebben in Apeldoorn, Putten en Oldebroek geen vragenlijst kunnen uitzetten.

1.5 Leeswijzer

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

In hoofdstuk 3 worden de leerinfrastructuur en instrumenten van (kwalitatief en kwantitatief) onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk 4 worden de centrale begrippen verder uitgewerkt. De meetinstrumenten en de selectie van respondenten worden beschreven.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het (kwantitatieve) onderzoek uit januari/februari 2015 gepresenteerd en in

hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen beschreven.

Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk wordt een theoretische onderbouwing gegeven over de veranderingen in de samenleving die hebben geleid tot het ontstaan van sociale wijkteams. Zijn deze teams de oplossing voor de ontkokering en het inzetten van de eigen kracht van burgers in sociale netwerken?

Inleiding

De Nederlandse samenleving is in transitie: van traditionele verzorgingsstaat naar een meer activerende verzorgingsstaat. Al geruime tijd bereiden gemeenten zich voor op de uitbreiding van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de stelselherziening in de jeugdzorg en de Participatiewet. Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten bestuurlijk en financieel verantwoordelijk voor werk en inkomen, jeugdzorg en extramurale begeleiding van burgers met een beperking. De achterliggende visie is dat de gemeente het dichtst bij de burger zou staan en het beste maatwerk zou kunnen leveren omdat zij haar burgers kent en weet te bereiken. Hiermee moet verkokering en bureaucratie worden voorkomen. Door decentraal te werken zou meer maatwerk geleverd kunnen worden. Sociale teams moeten hierin een sleutelrol spelen. Vraag is of ze die verwachting waar kunnen maken.

Gegeven is dat er overal in het land al sociale wijkteams in allerlei vormen opgericht zijn. De indruk zou kunnen ontstaan dat daarmee al een grote verandering is bewerkstelligd: het sociale domein is hiermee toch anders georganiseerd dan voorheen. Maar de vraag is of met de nieuw gekozen structuren ook daadwerkelijk anders gewerkt wordt en of de problemen waarvoor de sociale teams als oplossing worden gezien, daadwerkelijk worden aangepakt. In feite moet de echte verandering nog plaatsvinden. Het is dus niet verwonderlijk dat de sociale teams met wie dit onderzoeken en ontwikkelproject is gestart (de teams van gemeente Zwolle en Elburg en de professionals werkzaam binnen Stimenz) vragen hadden over de wijze waarop professionals binnen sociale wijkteams het beste met elkaar kunnen samenwerken. Er is nog maar weinig ervaring met het werken

vanuit de wijk waarbij meerdere disciplines en organisaties betrokken zijn. Er is ook nog niet veel onderzoek gedaan naar de opgedane ervaringen. Tegelijkertijd zien gemeenten de teams als de oplossing voor de verkokering in de aanpak van sociale problematiek. En niet alleen moeten ze verandering brengen in de organisatie van het sociale domein, maar ook in de manier van werken van professionals. Van Arum en Lub (2014) hebben onderzoek gedaan naar de verwachtingen van beleidsmakers rondom de inzet van sociale wijkteams, op basis van een analyse van 32 gemeentelijke beleidsnota's. Zij concluderen dat gemeenten de sociale wijkteams voornamelijk willen inzetten als middel voor activering en zelfredzaamheid van burgers. De teams worden dus gezien als middel om vanuit de eigen kracht van mensen oplossingen te genereren.

Het gaat dus niet alleen om het vormgeven van de overdracht van taken naar de gemeente en het integraal werken van professionals waar de sociale wijkteams vorm aan moeten geven. Het gaat ook om een nieuwe rolverdeling tussen burgers, stadsbestuur en instellingen, waarbij de kracht van burgers wordt benut en versterkt, sociale problematiek integraal wordt aangepakt én aanzienlijke bezuinigingen worden gerealiseerd (oude Vrieling, 2014). De komst van sociale wijkteams moet daarmee voor twee grote thema's de oplossing bieden. In de eerste plaats moeten de teams verkokering en bureaucratie tegengaan door te decentraliseren en door hulpvragen integraal op te pakken en maatwerk (vraaggericht) te leveren. In de tweede plaats gaat 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. Maar wat komt daarvan terecht in de praktijk? Kunnen professionals in de nieuwe context van de wijkteams inderdaad de verkokering doorbreken en aansluiten bij de burger en diens sociale omgeving?

Na een paar maanden ervaring met sociale wijkteams in het hele land worden er ook al kritische vragen gesteld. Van den Bosch (2014) heeft in het artikel "Sociale Wijkteams en de

lessons learned” een overzicht gemaakt van de resultaten uit de beschikbare studies en komt tot kritische kanttekeningen. Recente titels op socialevraagstukken.nl spreken boekdelen: “Blind geloof in wijkteams vraagt om nuancering” (Steenbergen en Wittmayer, 23 april 2014) en “Wensdenken over wijkteams kan een illusie worden” (Van der Lans, 30 juni 2014). Deze publicaties roepen op om kritisch te blijven ten aanzien van sociale wijkteams en ruimte in te bouwen voor onderzoek en leren.

Dit onderzoeks- en ontwikkelproject wil een bijdrage leveren aan de ontwikkeling door enerzijds met professionals in de wijkteams te zoeken naar concrete handvatten voor samenwerking. Tegelijkertijd volgen we met onderzoek kritisch de ontwikkeling van de sociale wijkteams om na te gaan of ze er inderdaad in slagen om op een andere manier te werken, dicht bij de burger en aansluitend bij diens sociale omgeving. We gaan eerst nader in op de twee beschreven uitdagingen waar de sociale teams voor staan, om vervolgens na te gaan of de sociale wijkteams de oplossing hiervoor zijn of dat er meer nodig is om deze complexe uitdaging aan te gaan.

2.1 Verkokering en bureaucratie

Het sociale domein is in de voorbije decennia om verschillende redenen steeds meer verkokerd. Verkokering betekent een gebrekkige samenwerking tussen verschillende sectoren en actoren die zich met een probleem bezig houden (RMO, 2008). Daarmee wordt verkokering vooral gepresenteerd als een negatieve term: het wijst op een gebrek van een systeem. In positieve zin geformuleerd heeft het sociale domein zich in de loop van de jaren gespecialiseerd. Er is een heel divers aanbod voorzieningen en daarbij behorende organisaties en beleidsvelden, om aan te kunnen sluiten bij de grote diversiteit in de huidige sociale problematiek. De negatieve uitleg van verkokering is volgens Schillemans (2008) uiteen te zetten in vier problemen: versnippering van taken en bevoegdheden, gebrekkige coördinatie en afstemming, gebrekkige samenwerking tussen organisaties en falende communicatie. Het eerste probleem, versnippering van taken en bevoegdheden, is dubbel te interpreteren. Versnippering heeft een negatieve klank, terwijl verdeling dat niet heeft.

Tegelijkertijd is een versnippering dan wel verdeling van taken en bevoegdheden onvermijdelijk. Het probleem van versnippering is dat professionals die in aparte kokers werkzaam zijn geen doorzettingsmacht hebben. Geen van hen heeft de mogelijkheid om problemen werkelijk integraal aan te pakken (Hilhorst & van der Lans, 2014). Het tweede probleem - gebrekkige coördinatie en afstemming - heeft te maken met het verschijnsel dat verschillende beleidsgebieden met een probleem te maken hebben, maar dat deze niet op elkaar afgestemd zijn of worden gecoördineerd. Dit tweede probleem loopt over in het derde probleem: organisaties zijn door de verkokerde aansturing minder geneigd tot samenwerking en meer geneigd tot een sterke afbakening van hun eigen taak. Het gevolg hiervan is dat er nog meer verkokering ontstaat. Hiermee wordt ook het vierde probleem zichtbaar: falende communicatie (Kiewik, Gijzel & Franken, 2012). Doordat organisaties niet veel samenwerken is men niet geneigd veel te communiceren.

Schillemans laat hiermee zien dat differentiatie van taken een negatieve uitwerking heeft op de inrichting van organisaties en hun onderlinge samenwerking. De RMO laat nog een andere dimensie zien: de differentiatie is gepaard gegaan met een toename van regels die de toewijzing van de diverse categorieën van zorg in goede banen moesten leiden via rationele indicatiestellingen. Een dergelijke bureaucratie is erop gericht voorzieningen op een efficiënte manier toe te wijzen op basis van gelijke behandeling. Dat heeft echter een belangrijke keerzijde. Juist deze regels en categorieën leiden tot een manier van denken die weinig ruimte laat voor oplossingen buiten de bekende categorisering van vraag en aanbod. De RMO stelt zelfs dat categorische differentiatie schadelijk is voor de zelfredzaamheid van de samenleving, omdat maatwerkoplossingen tot gevolg hebben dat eigen connecties, netwerken, kwaliteiten en financiën onbenut blijven (RMO, 2014).

De sociale teams worden gezien als een manier om verkokering te doorbreken. Bewust worden professionals uit diverse disciplines bij elkaar in één team gezet om een duidelijke structuur te bieden waarin coördinatie en afstemming plaatsvindt en om zo integraal werken mogelijk te maken.

De vraag waar dit onderzoek op ingaat, is wat de eerste ervaringen van de professionals zijn met het daadwerkelijk samenwerken in één team. Weten ze elkaar inderdaad te vinden? Functioneren ze al als een team? Weten ze samen al integraal te werken en kunnen ze samen beter maatwerk bieden aan wijkbewoners? Of blijft de oude categorisering van vraag en aanbod de professionals in de weg staan om de eigen mogelijkheden en netwerken van wijkbewoners te benutten?

2.2. Hoe kunnen professionals aansluiten bij de eigen kracht en netwerken van burgers?

Daarmee is het verband gelegd met het tweede grote thema waarvoor sociale wijkteams een oplossing moeten bieden: de aansluiting bij de eigen kracht en netwerken van burgers. Deze teams kunnen alleen een succes worden als ze optimaal aansluiten bij de burger, maar de vraag is hoe professionals deze aansluiting kunnen vinden. Het gaat daarbij om twee verschillende dingen: het aanspreken van de eigen kracht van mensen die ondersteuning vragen, en het aansluiten bij sociale verbanden of netwerken waar mensen deel van uitmaken. Het aanspreken van de eigen kracht van mensen kan worden gezien als een manier om een onnodig beroep op (dure) voorzieningen te verminderen, maar kan ook belangrijke effecten hebben op het zelfvertrouwen en de eigenwaarde van mensen. Uitgaan van mogelijkheden van mensen, in plaats van uitgaan van hun beperkingen, maakt dat mensen zich meer volwaardig voelen deelnemen aan de samenleving. Verhoeven en Tonkens (2013) benadrukken echter dat dit wel werkt voor mensen die een sterk sociaal netwerk hebben en die alleen tijdelijk hulp nodig hebben, maar juist waar dat sociale netwerk ontbreekt en mensen structurelere ondersteuning nodig hebben, voelt het als een verlies van 'eigen kracht' wanneer zij een beroep 'moeten' doen op hun sociale netwerk. Dat neemt niet weg dat er veel te winnen is in situaties waarin professionele hulp bij voorbaat wordt gezien als de beste oplossing voor een hulpvraag. Het belang van aansluiten bij sociale verbanden of netwerken blijkt uit diverse eigen onderzoeken van het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv), waarin de voordelen zichtbaar worden van werkwijzen waarin de professional niet uitgaat van het eigen aan-

bod, maar juist aansluiting tracht te zoeken bij de verbanden van burgers zelf (Jager-Vreugdenhil, 2012; Bredewold, 2014). In het onderzoek 'Jij + Ik = Wij' (Jager-Vreugdenhil e.a., 2011) heeft het CvSv samen met professionals van het RIBW en Travers onderzocht hoe de professionals zich kunnen verbinden aan de wijk en de wensen van de bewoners. Van daaruit werd een gezamenlijke werkwijze ontwikkeld. In deze werkwijze staan concrete tips over hoe de verbinding met de verbanden van burgers kunnen plaatsvinden:

- Samen met werkers van verschillende organisaties werken vanuit de wens van bewoners;
- Het doen met wat er is in de wijk: wat kunnen en willen bewoners, welke locaties zijn er, welke andere mogelijkheden zijn er wel en welke niet? Wat er niet is, moet je ook niet zelf willen maken;
- De tijd nemen om elkaar te ontmoeten en te leren kennen. Alles staat en valt met goodwill naar elkaar toe;
- Steeds stilstaan bij het proces: bedenken waarom je doet wat je doet, en of je dat wel moet doen. Maar ook achteraf stilstaan en samen genieten van het resultaat dat je als werkers en wijkbewoners tot stand hebt gebracht! (p. 39)

Uit bovenstaande aanwijzingen komen drie thema's naar voren: ontschotting, aansluiten bij de bewoners en reflectie. Ten eerste zijn ontschotting en doorbreken van instellingsbelangen een belangrijke voorwaarde voor het samenwerken in de wijk. Deze samenwerking wordt ook 'open professionalisering' genoemd (Boer & Van der Lans, 2013). Professionals moeten niet langer vanuit disciplines werken, maar openstaan voor de buitenwereld, voor andere deskundigheden en voor de inbreng van burgers. De professionals komen van verschillende organisaties, maar hebben wel een gezamenlijk doel: betekenisvol contact tussen mensen met en zonder beperkingen bewerkstelligen zodat er verbanden ontstaan waarop teruggevallen kan worden.

De vraag is dan ook cruciaal of de professionals in de sociale teams wel tot een gezamenlijk doel komen en of dat mensen in de wijk inderdaad stimuleert om zelf ook vorm te geven aan onderlinge ondersteuning. Dit contact tussen bewoners komt, op grond van onderzochte projecten in Zwolle-

Zuid, beter tot stand wanneer ook professionals daarin samen optrekken, een gezamenlijkheid doel hebben. Tegelijkertijd is het van belang dat dit realistische doelen zijn. Het is te gemakkelijk te verwachten dat als mensen elkaar maar tegenkomen als wijkgenoten, ze elkaar ook wel zullen helpen. In de praktijk blijkt dat niet zo vanzelfsprekend te zijn (Jager-Vreugdenhil, 2012, Bredewold, 2014). Professionals zijn daarin nodig, bijvoorbeeld door in te zetten op lichte, oppervlakkige contacten tussen bewoners met en zonder beperkingen, met duidelijke, afgebakende rollen (Bredewold, 2014).

Als voldaan wordt aan de belangrijke voorwaarde van gezamenlijkheid, is de volgende vraag of professionals ook daadwerkelijk weten aan te sluiten bij de verbanden van bewoners zelf. Van belang bij de aansluiting is dat professionals niet de cliënt en zijn systeem bij de interventie betrekken, maar net andersom: de interventie laten aansluiten bij wat de burger kan. Niet het instellingsbelang moet voorop staan, maar de behoeften, problemen én krachten van burgers en hun netwerken (Boer & Van der Lans, 2013). Het streven om burgers meer centraal te stellen, werd ook in de 'oude' Wmo 2007 al benoemd. Maar in de eerste jaren na invoering is op dat gebied nog niet veel winst behaald (Lub e.a., 2010; RMO, 2011). Het samenhangend lokaal beleid was er wel met instellingen en instellingen onderling, maar niet met burgers. Burgers werden niet als partner benaderd. De Boer en Van der Lans omschrijven het als volgt: "Het dominante model bleef daarbij echter dat van de dienstverlening: u, cliënt, heeft een probleem en wij gaan dat met u oplossen (2011, p.20). Voor sociale professionals was het kennelijk moeilijk om zich een andere manier van werken aan te meten. Een gerelateerde valkuil is dat professionals redeneren vanuit de oplossingsmogelijkheden van de professionals zelf (hun aanbod), en daarmee niet daadwerkelijk meedenken vanuit de wijkbewoners zelf, hun logica en motivatie. Het meedoen van bewoners is van wezenlijk belang, maar volgens Jager-Vreugdenhil (2013) alleen als het aansluit bij de intrinsieke motivatie van burgers. Verhoeven en Ham (2010) schrijven over crowding out citizenship oftewel verdringing van burgerschap wanneer burgers hun drijfveer om zich vrijwillig in te zetten voor het welzijn van anderen in de civil society laten varen doordat het niet langer aansluit bij wat burgers zelf willen in hun eigen verbanden. Het is nu

de vraag of in de sociale teams de nieuwe manier van werken wél uit de verf komt.

Een instrument dat vanuit beleidsmakers is geïntroduceerd om daadwerkelijk een nieuwe werkstijl vorm te geven, is 'Welzijn Nieuwe Stijl'. Dit stimuleringsprogramma dat oorspronkelijk liep van 2010 tot 2012 had het nieuwe werken geconcretiseerd in acht bakens (Bussemaker, 2010). Deze bakens zijn inmiddels overal in het sociale domein bekend en worden ook in de sociale teams gebruikt.

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

Box 1. Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (Bussemaker, 2010)

In deze 'bakens Welzijn Nieuwe Stijl' is zichtbaar dat in de nieuwe stijl van werken gelijktijdig ingezet wordt op verandering op de twee hierboven genoemde thema's. Het doorbreken van verkokering wordt vooral verwoord met de termen 'integraal werken', 'ruimte voor de professional' en 'resultaatgericht'. Het aansluiten bij de eigen kracht van de burger is in de eerste twee bakens beschreven. Het aansluiten bij sociale verbanden en netwerken komt vooral tot uiting in het baken 'formeel en informeel in optimale verhouding'. Een nieuwe manier van werken ontstaat echter niet door het formuleren van nieuwe principes op papier alleen. Daarvoor is eerst nodig dat professionals zich daadwerkelijk een nieuwe werkstijl eigen maken. Daarom richt dit onderzoeks- en ontwikkelproject zich ook expliciet op het leerproces van de professionals in de sociale wijkteams. Het gaat er om welke keuzes zij in de praktijk maken en hoe ze daar op

reflecteren. Dit wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

Samengevat kan gesteld worden dat uit onderzoek blijkt dat het van belang is dat professionals vanuit gezamenlijkheid aansluiten bij de verbanden van burgers zelf. Verkokering doorbreken is dus een eerst voorwaarde, daarna komt het er ook op aan dat de verkregen ruimte en samenwerking aangewend wordt om de aansluiting met bewoners goed vorm te geven. Hiermee kunnen zij verdringing van burgerschap voorkomen. Stilstaan bij het proces is nodig voor professionals omdat de verandering complex is. Daarom zal in het onderzoek ook gericht aandacht zijn voor de vraag hoe professionals samen leren.

2.3. Samen leren ten behoeve van innovatie

Wat is er nodig om zowel de verkokering tegen te gaan en samen integraal te werken alsook om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de netwerken en eigen verbanden van burgers in de wijk? De overgang naar een nieuwe manier van werken is voor alle betrokkenen een spannend proces, want het gaat om veranderingen die gevolgen kunnen hebben voor zowel organisatiebelangen als individuele belangen (RMO, 2014). Zowel organisaties als professionals in de wijk hebben te maken met verschuivende rollen ten opzichte van elkaar, van de gemeente en van inwoners. Dat heeft invloed op organisaties als loketten, zorgaanbieders, huisartsen, welzijnsinstellingen, gemeenten, gebiedscommissies of wijkraden. En dat merken individuen als bewoners, zorgverleners, specialisten, docenten, managers, ambtenaren en directeuren. 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 worden de verschuivende rollen zichtbaar doordat professionals vanuit heel diverse organisaties en met heel verschillende disciplines elkaar ontmoeten. Juist binnen deze teams krijgt daarom het proces van het vinden van nieuwe rollen en onderlinge verhoudingen vorm. Daarom is het van belang dat men elkaar in het wijkteam kan vertrouwen en elkaar wat durft te gunnen. Dit soort kwetsbare processen vraagt om ruimte voor reflectie, voor leren en experimenteren (Steenbergen en Wittmayer,

2014). Vlaar (2014) raadt daarom aan om met alle betrokken partijen het proces open te houden en zo weinig mogelijk vast te leggen in functieprofielen en protocollen. Daarbij hoort dat de gemeente een sociaal wijkteam de tijd geeft zich te bewijzen en zichzelf te organiseren vanuit de uitvoer en vraag in de wijk. Veel hangt af van wat de professionals ervan weten te maken. Er zal een stevig beroep worden gedaan op hun flexibiliteit en vakmanschap. Goed kunnen samenwerken vereist inzicht in ieders persoonlijke en gemeenschappelijke kwaliteiten, in de eigen en collectieve deskundigheid en in de grenzen hiervan, stelt Vlaar (2014). In dit onderzoeks- en ontwikkelproject wordt daarom ook gevolgd hoe de teams zichzelf organiseren en hoe zij reflecteren.

In veel onderzoeken komt het leren en ruimte om te experimenteren terug: er is alleen helderheid en veiligheid voor professionals als er duidelijke afspraken en kaders zijn. Alleen dankzij de kaders hebben professionals handelings- en experimenteerruimte: het mandaat om buiten de gebruikelijke paden en het eigen taakgebied te denken en te handelen (Bosch, 2014). Heldere en inspirerende doelen over wat het oplevert voor de burger en maatschappij stimuleert de creativiteit en zorgt voor meer innovatie (VNG, 2013). De sociale wijkteams zullen met elkaar werkenderwijs moeten leren en ontwikkelen. Sociale wijkteam 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). De professionals in sociale wijkteams hebben ruimte nodig om met elkaar te leren werken, van elkaar te leren, en ondertussen hun eigen expertise op peil te houden (Bosch, 2014). Er is op het ogenblik in werksituaties veel aandacht voor bevordering van leervermogen: de kennis, vaardigheden en houdingen die bepalen of medewerkers, teams of organisaties goed zijn in leren (Biene, 2013).

In dit onderzoek wordt daarom juist het leerproces gevolgd, en wordt ook gebruik gemaakt van een werkwijze waarin het samen en van elkaar leren centraal staat. Hierin wordt aangesloten bij de methode 'Actie leren', ontwikkeld door lector Martha van Biene 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. Met behulp van het Actie Leer Programma (ALP) leren de professionals in de sociale wijkteams de complexe uitdaging aan te gaan om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de netwerken en verbanden van burgers in een omgeving waar verkokering en bureaucratie wordt tegengegaan. Het ALP is met name gericht op het leerproces; de professionals geven als team gezamenlijk de inhoud vorm. Het ALP zelf is dus niet een methodiek voor professionals om aan te sluiten bij burgers, of om verkokering te doorbreken. Wel is het een werkwijze om voortdurend in de ontwikkeling van de werkwijze van de nieuwe teams samen te reflecteren op het bereiken van gezamenlijk gestelde doelen. Het vormt daarmee dus niet een oplossing, maar wel een basis van waaruit professionals kunnen leren om samen oplossingen te vinden. In dit onderzoek wordt nagegaan of dat tot de gewenste resultaten leidt: of professionals erin slagen domeinoverstijgend samen te werken, en of ze in de praktijk erin slagen aan te sluiten bij bewoners.

Deze tijd vraagt van professionals dat zij steeds vaker in staat zijn zelfstandig en met elkaar nieuwe kennis, houdingen en vaardigheden te verwerven. Kennis veroudert snel en er zijn zoveel veranderende eisen, dat mensen op alle niveaus in staat moeten zijn om te leren. (Biene, 2013)

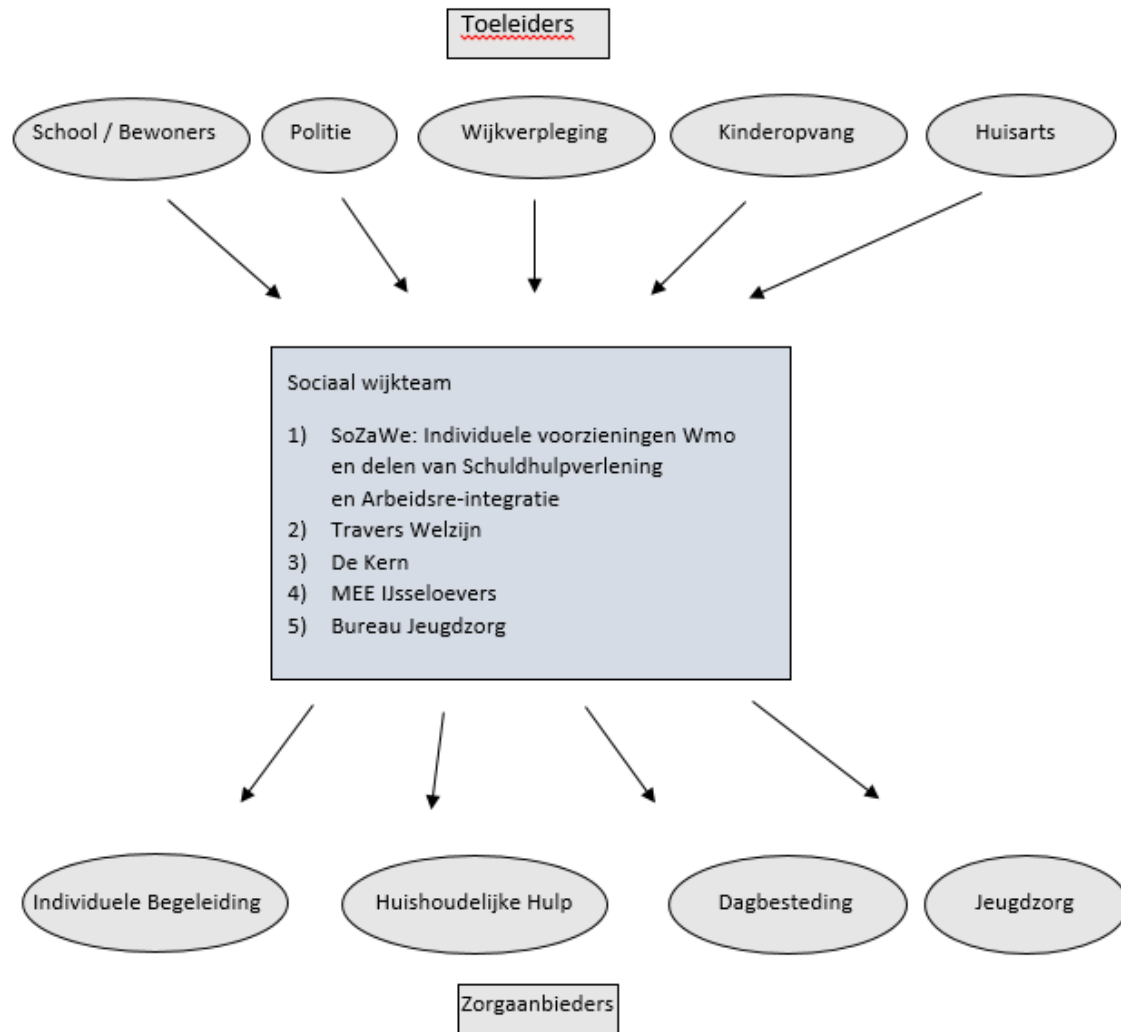
2.4 Situatieschets deelnemende sociale wijkteams

In dit onderzoeks- en ontwikkelproject wordt deelgenomen door alle sociale wijkteams van gemeente Zwolle, het wijkteam van Elburg, en enkele professionals van Stimenz die deelnemen in de sociale teams in Apeldoorn, Putten en Oldebroek.

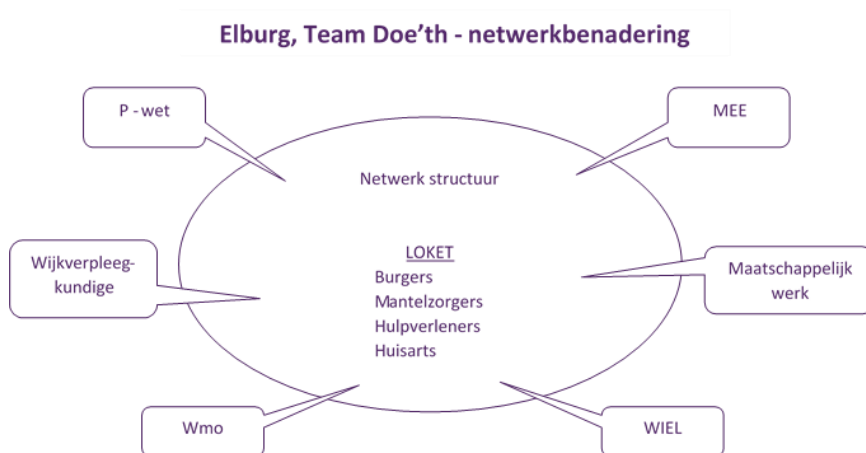
Gemeente Zwolle besloot begin 2014 te gaan werken met uitvoeringsteams. Deze uitvoeringsteams kunnen worden beschouwd als voorlopers van de huidige sociale wijkteams.

Ze werden ingericht rondom wijkopgaven: inhoudelijke uitdagingen die specifiek golden voor deze wijk en waaraan gericht gewerkt moest worden door de daarvoor samengestelde uitvoeringsteams. De wijkopgaven op het gebied van leefbaarheid, veiligheid en welzijn waren gebaseerd op de uitkomsten van het tweejaarlijks Buurt-voor-Buurt-onderzoek van Gemeente Zwolle, gericht op de leefbaarheid in de verschillende wijken en buurten (gemeente Zwolle, 2014).

Met het formeren van de uitvoeringsteams had de gemeente Zwolle voor ogen het sociale domein te ontkokeren (Beleidsnota gemeente Zwolle: Uitvoeringsprogramma Diensten in en aan Huis/Sociale Wijkteams, 2014). In eerste instantie waren uitvoeringsteams de enige door de gemeente samengestelde teams. Uit de onderhandelingen van het nieuwe college in Zwolle is ervoor gekozen om per 1 januari 2015 naast de uitvoeringsteams ook sociale wijkteams in te stellen. Er is voor gekozen om een aantal partijen in het sociale wijkteam ('de kern') te laten plaatsnemen en een aantal in een 'schil' daar omheen. Dit betekent in de praktijk dat een aantal organisaties die in 2014 plaats hadden in het uitvoeringsteam per 1 januari 2015 niet meer in het sociale wijkteam zitten. Voor het uitvoeringsteam 'Iedereen doet mee & Organiseren van (in)formele verbanden' betekent het bijvoorbeeld dat de wijkverpleegkundige buiten het sociaal wijkteam plaatsneemt. Per 1 januari 2015 bestaat de kern van de sociale teams uit vier organisaties die eerder deel uitmaakten van de uitvoeringsteams, te weten Travers, De Kern, MEE en gemeente Zwolle, samen met Jeugdzorg. De vier overige partijen die eerder wel in het uitvoeringsteam deelnamen nemen als zorgaanbieder een plaats in 'de schil' in: Stichting Focus, Frion, RIBW en Wijz. Ondanks deze ingrijpende wijziging is er wel voor gekozen om de uitvoeringsteams in 2015 door te laten lopen in een andere samenstelling. De wijkdialogen die in februari 2015 hebben plaatsgevonden zullen verder uitwijzen hoe deze (nieuwe) uitvoeringsteams in de wijken worden ingezet. De opzet voor sociale wijkteams per 1 januari 2015 ziet er als volgt uit (Gemeente Zwolle, 2014):



Figuur 4. Opzet sociale wijkteams Zwolle



Figuur 5. Elburg, Team Doe'th - netwerkbenadering

Voor bewoners die ondersteuning nodig hebben moeten de sociale wijkteams de toegang tot de nodige ondersteuning en voorzieningen gaan vormen. Inwoners kunnen met vragen terecht bij het sociale wijkteam, dat hun vraag breed bekijkt en integraal naar alle leefgebieden moet kijken (Gemeente Zwolle, 2014). Er zijn vijf sociale wijkteams gestart in vijf stadsdelen van Zwolle: Noord, Zuid, West, Oost en Centrum.

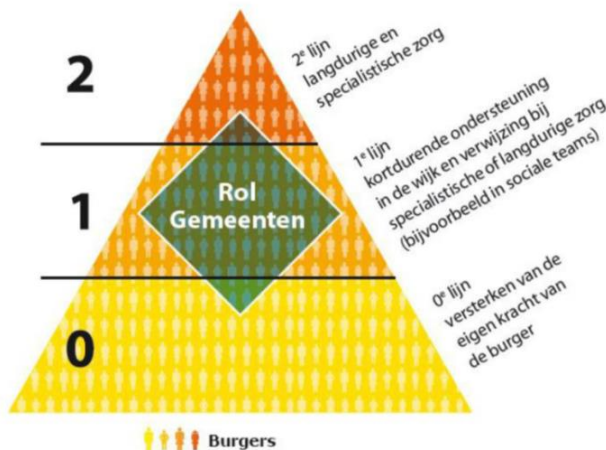
In de gemeente Elburg is sinds 2014 een sociaal team (team Doe'th) gestart. In dit team werken zeven professionals vanuit zorg en welzijn samen. Samen zorgen zij voor de juiste ondersteuning en voor een goede onderlinge afstemming. De gemeente Elburg organiseert toegang tot Team Doe'th via meerdere kanalen. Burgers, mantelzorgers, hulpverleners en huisartsen vinden de toegang via het al 8 jaar functionerende loket, fysiek vorm gegeven buiten de gemeentemuren.

Sociale(wijk)teams Zwolle Heeft u hulp nodig bij dagelijkse dingen in en om het huis, bij het vinden van werk of bij opvoeden en opgroeien? Heeft u moeite om zelf te koken, te douchen, het huis schoon te houden of op pad te gaan? Valt de zorg voor een naaste u zwaar? Heeft u vragen over het opvoeden van uw kind? Of heeft u hulp nodig bij het vinden van werk? Dan kunt u in Zwolle altijd ergens terecht. U kunt contact opnemen met het Sociaal Wijkteam. Loop gerust eens binnen voor een persoonlijk gesprek. Bellen of mailen kan natuurlijk ook. www.swtzwolle.nl	Wanneer naar Team Doe'th in Elburg? Team Doe'th ondersteunt inwoners die er zelf (tijdelijk) niet uitkomen. Bijvoorbeeld, een huisarts merkt dat één van zijn patiënten lichamelijk snel achteruit gaat, niet meer voor zichzelf kan zorgen en vereenzaamt. Soms is er ondersteuning in de huishouding nodig, of kan iemand zich niet goed meer verplaatsen in huis. Hoe komt u in contact met Team Doe'th? Het team is bereikbaar via loket Doe'th. U kunt op maandag tot en met donderdag tussen 10.00 en 12.00 uur binnen lopen in 't Huiken, Lange Wijden 33a 8081 VS Elburg, telefoon 0525-682211, e-mail doeth@elburg.nl. www.elburg.nl
--	---

Figuur 6. Uitleg voor bewoners van Zwolle en Elburg over de sociale teams

De gemeente Zwolle heeft voor de vijf stadsdelen teamleiders aangesteld die sturen op de ondersteuningsbehoefte van burgers en een team van professionals begeleiden. De teams bestaan uit zestien tot wel zeventig professionals afhankelijk van de grootte en de problematiek in de wijk. Zij bieden alle ondersteuningsvormen, met uitzondering van zeer specialistische ondersteuning. De specialistische ondersteuning wordt geboden door organisaties die werkzaam zijn in de schil erom heen.

Zowel bij de gemeente Zwolle als de gemeente Elburg wordt de ondersteuning aan burgers aangeboden vanuit het vertrekpunt 'één huishouden, één plan en bij voorkeur één ondersteuner'. De sociale wijkteams opereren in de wereld van zorg en ondersteuning. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen nulde-, eerste- en tweedelijns zorg. Streven van de gemeenten is dat zoveel mogelijk vragen van bewoners worden opgelost in de onderste laag van de piramide, de 'nuldelijn'. Daar zou 85% van alle vragen beantwoord moeten kunnen worden, zodat veel minder vragen overblijven in de eerste en tweede lijn (respectievelijk 15 en 5%).



Figuur 7. Rol gemeenten ten opzicht van burgers (Transitiebureau Wmo, 2014)

De sociale teams verlenen zelf voornamelijk ondersteuning in de nulde lijn en meestal ook de eerstelijnszorg. De twee-

delijnszorg wordt door meer gespecialiseerde partijen gegeven. Sociale wijkteams vervullen een rol in de verwijzing naar meer complexe ondersteuning die ze zelf niet leveren. Het is van belang dat met de partijen waarnaar wordt doorverwezen een goede afstemming en communicatie plaatsvindt. In dit onderzoeks- en ontwikkelproject ligt de focus op de samenwerking binnen de sociale teams. Wel wordt hier opgemerkt dat het voor de sociale teams van groot belang is de samenwerking met andere partijen buiten het team ook goed vorm te geven. De VNG (2013) stelt het zo voor dat de sociale wijkteams de spil moeten gaan vormen in de doorverwijzing naar specialistische (2e lijns) zorg, en dat ze sterk moeten zijn in het verbinden van organisaties binnen de 1e lijn. Maar het vraagt veel afstemming en overleg om dat daadwerkelijk tot stand te brengen. De onderlinge verhoudingen tussen wijkteam en andere partijen zijn nog niet direct bij inrichting van de sociale teams helder. De gemeente kan besluiten dat het wijkteam een volwaardige poortwachtersrol is, vergelijkbaar met wat de huisarts voor de medisch-specialistische zorg doet. Voor bewoners zijn er dan meerdere partijen die voor hen een toegang tot zorg en ondersteuning vormen. Een andere belangrijke 'poortwachter' is de 1e lijn basisgezondheidszorg, met name de huisartsen en praktijkondersteuners, en de 1e lijn 'care', de wijkverpleegkundige. Zij leveren op hun terreinen ook basisondersteuning.

Het is van belang dat de sociale wijkteams met hen samenwerken om zo daadwerkelijk integrale ondersteuning te kunnen bieden aan bewoners. Daarnaast is verbinding nodig met andere partijen waarmee bewoners te maken hebben, zoals de wijkagent en de woningcorporatie. Hiervoor zijn werkafspraken nodig van de sociale teams met alle partijen over samenwerking, hoe overlap te voorkomen en toeleiding te optimaliseren. Alleen samenwerking binnen de sociale teams is dus nog niet voldoende. Om daadwerkelijk verkokering en bureaucratie te verminderen zal ook goede afstemming nodig zijn tussen de sociale wijkteams en de andere partijen in de wijk.

2.5 Kennis delen en verdubbelen in sociale (wijk) teams

Samengevat staan de sociale wijkteams voor een grote opgave. Ze moeten op een andere manier gaan samenwerken om verkokering te doorbreken en met bewoners aan de slag gaan om met hen een goed antwoord te vinden op hun ondersteuningsvragen. Zowel de samenwerking onderling als de nieuwe verhoudingen met de wijkbewoners betekenen een omslag in hun werkwijze. Dat betekent innovaties op meerdere vlakken tegelijkertijd. Juist daarom is het belangrijk dat er ruimte ingebouwd wordt voor onderzoek en leren.

Voor dit onderzoeks- en ontwikkelproject is ervoor gekozen de professionals in hun leerproces te ondersteunen door het aanbieden van de methodiek 'actie leren', in het Actie Leer Programma (ALP). Met dit programma leren teams hoe

zij gezamenlijk nieuwe informatie kunnen opnemen en verwerken om hun taken bij snel veranderende zorg- en ondersteuningsvragen te kunnen blijven vervullen. In de methodiek is aandacht voor het belang dat professionals opgebouwde kennis en zekerheden loslaten, omdat gewoontevorming tussen professionals ervoor zorgt dat het leervermogen binnen teams stagneert. Deze gewoontevorming kan daadwerkelijke innovatie in de weg staan (Pruim, 2015). Met actie leren wordt dit patroon doorbroken. Vanuit dialoog wordt er betekenis gegeven aan thema's en vraagstukken. Professionals leren de dialoog aangaan, waarbij ze vragen stellen en doorvragen. Professionals reflecteren op eigen werk en op de resultaten die dit opbrengt. Daarbij staat de burger centraal (Biene, 2013). Kortom, kennis delen en verdubbelen binnen sociale wijkteams is eigen aan het leertraject 'actie leren' waarmee het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken vanuit haar Wmo-werkplaats de teams in Zwolle e.o. begeleidt. In het volgende hoofdstuk worden het ALP en de daarin gebruikte instrumenten nader toegelicht.

Hoofdstuk 3 Actie Leer Programma (ALP)

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over het Actie Leer Programma (ALP) dat in Zwolle e.o. wordt gebruikt in de sociale wijkteams.

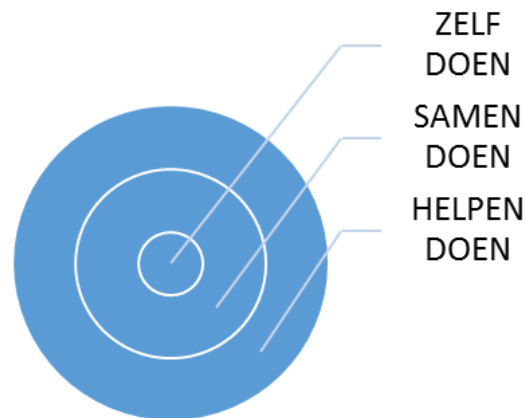
3.1 Uitgangspunten ALP

Bij actieleren zijn de dagelijkse praktijken van de teams leidend om de werkwijze Welzijn Nieuwe Stijl eigen te maken. In het ALP wordt specifiek aandacht geschonken aan 'de klantvraag' en hoe deze vraag integraal te ondersteunen vanuit nieuwe werkwijzen. Kenmerken van actieleren zijn (Dries, M., & Biene, M., 2015):

- nadruk op leren door te doen (learning by doing);
- nadruk op teamleren (collectieve (wijk) leeropgaven;
- actieleren vindt plaats a) aan de hand van thema's die b) met het team worden vastgesteld en c) aansluiten bij het Wmo-beleid en de wijkprogrammering;
- er wordt uitgegaan van dialogisch werken;
- andere betrokkenen uit diverse netwerken dragen bij ofwel kunnen op verzoek deelnemen;
- professionals ontwikkelen eigen regel- en stuurcapaciteit;
- professionals nemen (team)besluiten;
- het betreft gestuurd leren: leden van een sociaal wijkteam hebben een individuele en gezamenlijke leeropdracht.

Van het team wordt reflectievermogen gevraagd om aan bovenstaande kenmerken te voldoen. Doel is om het team te laten functioneren als een reflectief netwerk. Binnen dit netwerk werken professionals samen met burgers, instituties en elkaar om aan de doelen van de wijk te werken. Zij bespreken en analyseren de doelen van de sociale wijkteams, geven daar betekenis aan en ondernemen hierin actie. Werkenderwijs komen zij tot oplossingen, nieuwe inzichten en nieuwe systemen (Van Biene, 2013).

Het teamleren is echter niet alleen voor de professionals nuttig. Het lijkt dat juist burgers kunnen profiteren van beter toegeruste professionals omdat zij kwalitatief betere dienstverlening ontvangen omdat de professionals voortdurend gestimuleerd wordt aan te sluiten bij de actuele situatie. De komende jaren zal onderzoek vanuit het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken dat moeten uitwijzen. Het doel van teamleren sluit volledig aan bij het doel van de gemeente Zwolle: bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling, autonomie en zelfregie van burgers. En bij de uitgangspunten van de gemeente Elburg waar zij proberen om samen met burgers en externe partners ervoor te zorgen dat de cirkel van 'helpen doen' verkleind wordt en dat 'zelf doen' en 'samen doen' groter worden met behulp van het sociale team Doe'th.



Figuur 8. Uitgangspunten gemeente Elburg

Naast dat de methode inhoudelijk goed aansluit bij de Zwolse en Veluwe situatie, kwamen uit gesprekken met direct betrokkenen uit Arnhem en Nijmegen positieve gebruikservaringen naar voren.

Dit werd in 2014 tijdens de evaluatie beaamd door de 13 professionals die meededen in de 9 maanden durende pilot in de Zwolse wijk Dieze.

3.2 Instrumenten ALP

De instrumenten die binnen de methode ALP in de Sociale (wijk) teams worden gebruikt zijn:

- Partnerschapskaart
- Casusleren
- Bakens Welzijn Nieuw Stijl (inclusief reflector)
- Kantelbox
- Effectencalculator
- Transitie- en transformatie competenties

De instrumenten worden hieronder in het kort toegelicht. Een uitgebreide beschrijving van de instrumenten is terug te lezen in het rapport “Van begeleiding naar zelfsturing” (Pruim & van Til, 2014)

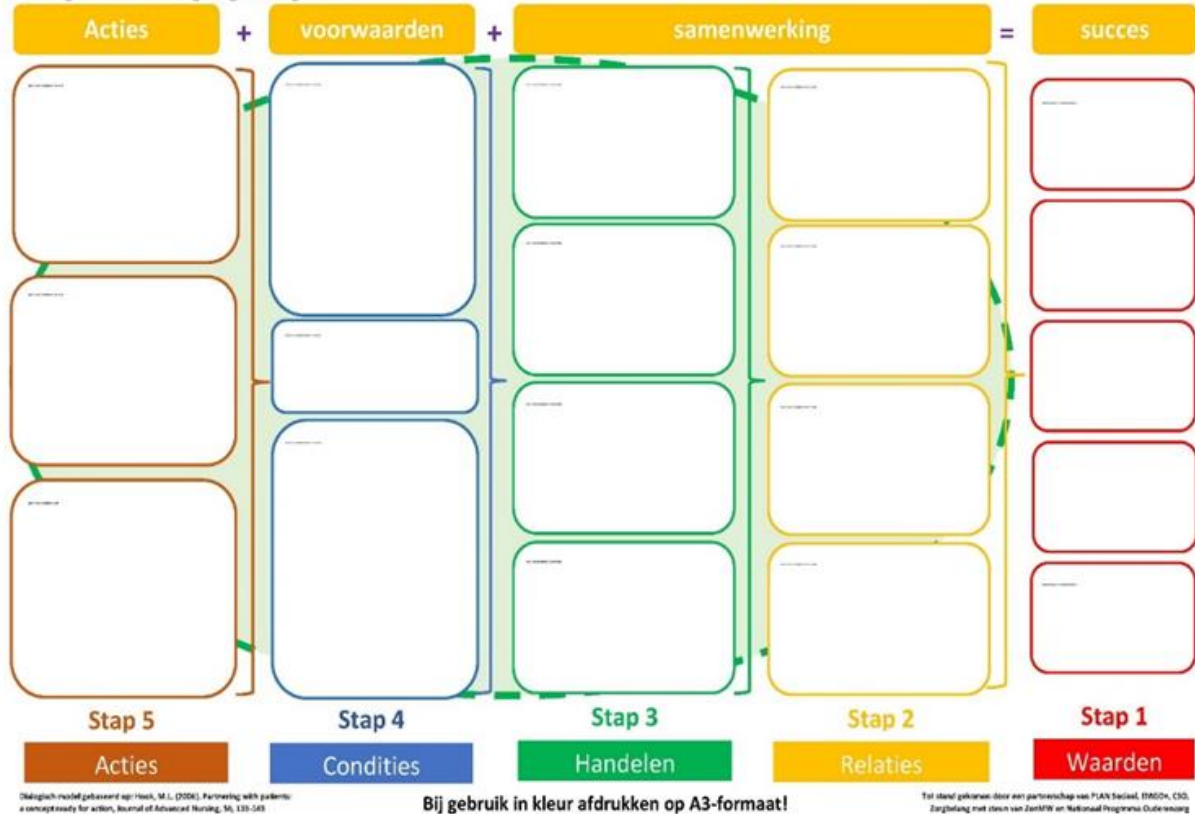
3.2.1 Partnerschapskaart

Bij de start van de sociale wijkteams is er voor gekozen om gebruik te maken van de partnerschapskaart. Met deze kaart verwoorden de professionals van de teams hoe zij willen samenwerken, welke voorwaarden zij hiervoor nodig hebben en wat zij hiervoor willen doen (acties). Deze drie thema's gelden als succesfactoren: als de acties, voorwaarden en samenwerking goed verlopen, kan het team succesvol zijn.

Een ingevulde partnerschapskaart vormt het samenwerkingsconvenant van het team (Van Biene, 2013). Het invullen van de partnerschapskaart bestaat uit vijf stappen. De partnerschapskaart wordt van rechts naar links ingevuld. De eerste stap is het bepalen welke waarden van belang zijn binnen het sociale wijkteam. Aan professionals werd gevraagd om de volgende zin af te maken: “Ik vind het sociaal wijkteam succesvol als...” Hierna wordt de samenwerking in twee stappen besproken. Eerst wordt gesproken over de relaties, vervolgens welke handelingen hierbij passen. Hierna wordt bij de vierde stap gesproken over condities. Welke voorwaarden zijn belangrijk om succesvol te kunnen zijn als team? Tenslotte wordt afgesproken welke acties het team wil koppelen aan voorgaande stappen. Door voorafgaand aan een project de partnerschapskaart in te vullen, wordt de zienswijze van de leden in beeld gebracht en kunnen de leden daarover in gesprek gaan. Zo kunnen op voorhand afspraken gemaakt worden over het vormgeven van de samenwerking (Van Biene, 2013).

Door de partnerschapskaart in te vullen geven de professionals aan wat zij belangrijk vinden en creëren ze doelen die gezamenlijk kunnen worden nagestreefd. Tevens biedt het instrument een basis voor de samenwerking waar later in het proces bij stilgestaan kan worden. Zo kan bekeken worden of in de gestelde doelen, voorwaarden of afspraken op het gebied van samenwerking wijzigingen aangebracht dienen te worden. De partnerschapskaarten van de teams in Zwolle en Elburg worden jaarlijks bestudeerd om overeenkomsten en verschillen te beschrijven en het proces van samenwerken te volgen.

Wat vragen we van de omgeving als het gaat om?



Figuur 9. Partnerschapskaart

3.2.2 Casusleren

Het casusleren in de sociale wijkteams vindt plaats volgens de Reflectieve Team Methode (RTM). De methode geeft professionals praktische handvatten om casuïstiek te bespreken. Het casusleren is de basis om de professionals in de volgende stappen te laten reflecteren op de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl en de vragen uit de Kantelbox te kunnen beantwoorden (zie paragraaf 3.2.3 en 3.2.4). Uiteindelijk

doel is om een casus binnen acht minuten te bespreken. De casus wordt besproken volgens een vast stappenplan:

1. De inbrenger geeft een korte samenvatting van zijn casus;
2. De inbrenger formuleert een reflectievraag (wat wil hij weten van zijn teamleden);
3. De teamleden schrijven in één minuut - ieder voor zich - hun bevindingen/antwoorden/ideeën op de dialoogkaart (of schrijfblok);

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

Figuur 12. Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (Bussemaker, 2010; VWS, Welzijn Nieuwe Stijl, 2011)

De reflector Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (zie figuur 13) wordt gebruikt om de professional te laten reflecteren op de wijze waarop zij n.a.v. de casuïstiek inbreng heeft gehandeld. Welke bakens zijn er gebruikt en welke competenties van 'de nieuwe professional' zijn hierbij ingezet. In de rechterkolom staan de competenties die behoren bij de 8 bakens. Op jaarbasis worden er gemiddeld 100 reflectoren vanuit de teams bestudeerd om te onderzoeken en te volgen of professionals de Bakens (meer gaan) gebruiken en welke bakens onderbelicht blijven.

NR	Bakens Welzijn Nieuwe Stijl	Welke bakens herken je vanuit het professioneel handelingsperspectief in het verhaal? Welke houdingsaspecten vallen op?	Competenties van 'de nieuwe sociale professional'
1.	Gericht op de vraag achter de vraag <i>Omslag van aanbod- naar vraag-gericht werken</i>		Stelt de vraag van de burger centraal Vraagt door Analyseert
2.	Direct er op af <i>Voor hen die de weg naar de ondersteuning niet weten te vinden</i>		Is proactief Is betrokken en toegankelijk Is handelingsgericht

Figuur 13. Reflector Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (HAN-Hogeschool, Wmo-werkplaats)

3.2.4 Kantelbox

Door kantelboxen in te vullen worden professionals in staat gesteld om inzicht te krijgen in de mate waarin hun interventies bij cliënten in overeenstemming zijn met de andere manier van werken volgens Welzijn Nieuwe Stijl. Ook biedt het systematisch werken met kantelboxen een alternatieve manier van registreren, namelijk registreren op basis van betekenisvolle informatie over de interventie in plaats van op basis van kengetallen en structurele gegevens.

Daarmee wordt als het ware ook 'gekanteld' van registratiesysteem naar reflexief systeem (Van Biene, 2013). De kantelbox kan worden ingezet na een casusbespreking. Nadat de casusinbrenger aan de hand van de adviezen die uit de casusbespreking voortkomen aan het werk gaat, kan in een latere bijeenkomst teruggekoppeld worden middels de kantelbox. De professional wordt gevraagd een reflector (zie figuur 13) en een kantelbox (zie figuur 14) in te vullen naar aanleiding van een casus dat eerder is ingebracht.

Op deze manier wordt gevolgd of de professionals ‘kantelen’ in de nieuwe manier van werken.

Naam sociaal werker	
Wat heb je aangetroffen	
Wat heb je ermee gedaan	
Wat was jouw toegevoegde waarde	

Figuur 14. Kantelbox (HAN hogeschool, Wmo-werkplaats)

3.2.5 Effectencalculator

Op het moment van schrijven van dit rapport wordt nog gesproken over het inzetten van de effectencalculator of effectenster als aanvulling op het actieleren van de deelnemende wijkteams. De calculator helpt om de effecten van de inzet van professionals en burgers te meten. Met de effectencalculator kan getoetst worden of de aanpak van professionals en burgers tot maatschappelijk meerwaarde en economische voordelen leidt (Meere, Hamdi & Deuten, 2013). De effectencalculator wordt al succesvol toegepast in andere regio's waar het actieleren wordt toegepast vanuit Wmo-werkplaats Arnhem-Nijmegen.

3.2.6 Transitie- en transformatiecompetenties

Uit onderzoek blijkt dat effectieve transitieprofessionals beschikken over een aantal generieke basisvaardigheden én over enkele competenties die specifiek passen bij transities (Movisie, 2012; VWS, Welzijn Nieuwe Stijl, 2011; Andringa en Weterings, 2006). Relationale basiscompetenties zijn belangrijk als ook ‘domein specifieke vakkennis’: kennis van het veld, van de sector in combinatie met kennis van transitieprocessen. We zien dat in transitieprocessen competenties nodig zijn gericht op processen, maar ook moeten er beslissingen worden genomen, stappen gezet en deadlines gehaald. Het is van belang om in te schatten wanneer er ruimte nodig is voor het proces en wanneer er knopen doorgehakt moeten worden (Andringa & Weterings, 2008).

Andringa en Wetering (2008) hebben een competentiecahier geschreven waarin zes competentieclusters centraal staan die specifiek van belang zijn voor transitie-initiatieven.

1. **patronen herkennen** – hardnekkige, complexe problemen ontrafelen en onderliggende structuren en mechanismen zichtbaar maken;
2. **heroriënteren** – ontwikkelen van vernieuwende toekomstvisie;
3. **experimenteren** – realisatie van systeem innovatieve experimenten, onder meer door vernieuwende netwerken en handelingsbekwame allianties te vormen;
4. **verankeren en opschalen** – verankering van lessons learned in andere experimenten en in relevante netwerken en subsystemen;
5. **monitoren** – al doende observeren en ondersteunen bij reflectie op en leren uit de eigen praktijk in wisselwerking met de externe dynamiek;
6. **transitiemanagement** – overzien van het gehele proces in combinatie met de inhoud. Kunnen bepalen welke stappen moeten worden genomen, welke inhoudelijke vragen daarbij horen en welke methoden en technieken daarbij passen. Kunnen inzien en aanvoelen wanneer het kader ter discussie moet worden gesteld, en wanneer dat niet nodig is.

Door de competenties in termen van gedrag te beschrijven ontstaat een gedragsprofiel van een transitieprofessional waar de HAN-hogeschool (Wmo-werkplaats), in combinatie met de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl, een reflector van heeft

gemaakt (zie figuur 15). In de bijlage is een complete reflector opgenomen. In de reflector worden de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl, de transitie- en transformatiecompetenties in één document gescoord door de professionals.

In het najaar van 2015 zullen de transitie- en transformatiecompetenties worden geïntroduceerd in de sociale wijkteams. De professionals hebben voor zichzelf deze competenties alvast gescoord in de (kwantitatieve) vragenlijst van februari 2015. De uitkomsten van die score komen terug in dit onderzoek.

NR ba- ken	Transitiecompetenties: 1. Patronen herkennen 2. Heroriënteren 3. Experimenteren 4. Verankeren en opschalen 5. Monitoren 6. Transitie managen	Bakens Welzijn Nieuwe Stijl: Welke bakens herken je in de casus/wijksituatie? Transformatiecompetenties: Welke transformatiecompetenties zijn ingezet in deze casus/wijksituatie? Transitiecompetenties: Welke transitiecompetentie(s) bespraken jullie op teamniveau? Omcirkel de transitiecompetentie(s)
	1. Gericht op de vraag achter de vraag <i>Omslag van aanbod naar vraaggericht werken</i> Transformatie competentie: Stelt de vraag van de burger centraal Vraagt door Analyseert	Welk(e) bak(en)s herken je in de casus/wijksituatie? Welke transformatiecompetenties zijn ingezet in deze casus/wijksituatie? Welke transitiecompetentie(s) bespraken jullie op teamniveau? 1 2 3 4 5 6

Figuur 15. Voorbeeld van één baken Reflector Bakens Welzijn Nieuwe Stijl & transitie- en transformatiecompetenties (HAN-Hogeschool).

3.3 Competenties van professionals op team- en wijkniveau

In bovenstaande reflector komt naar voren dat er een integrale aanpak nodig is op zowel team- als op wijk/casus niveau. Beide zijn nodig om samen te leren in de wijk en in de teams en elkaar een stap vooruit te helpen. De taak van pro-

fessionals uit het sociale wijkteam is het bevorderen van sociale binding in de wijk en de aanpak van (complexe) sociale problemen. Met het plan één gezin, één plan, één hulpverlener is de professional een generalist die kan terugvallen op een team bestaande uit hulpverleners met verschillende specialisaties. Dit is anders dan de meer probleemgerichte en daardoor meer gefragmenteerde aanpak die bestond.

De gemeente Zwolle schrijft in de nota 'Iedereen telt mee', uitvoeringsprogramma sociale wijkteams (mei 2014) dat zij vanuit bestaande organisaties generalisten werven en dat de professionals op het gebied van maatschappelijk werk, opvoedondersteuning, cliëntondersteuning, welzijnswerk en onderdelen van arbeidsintegratie, schuldhulpverlening en wmo- individuele voorzieningen zelf verantwoordelijk zijn voor het verwerven van competenties. Deze hulp moet zo lang als nodig en zo kort als mogelijk aangeboden worden (Gemeente Zwolle, 2014). Alleen wanneer het nodig is, wordt specialistische hulp van buiten het team ingeschakeld. In de gemeente Elburg worden de nodige specialistische kennis/expertise geborgd in werkafspraken, afgestemd op de vraag van het team.

Een definitie van generalistisch werken wordt gegeven door Scholte, Sprinkhuizen & Zuithof (2012): "Een generalist is iemand die verbindt tussen de leefwereld van de burgers en de institutionele wereld, maar ook tussen professionals onderling en de burgers onderling, met een sterke nadruk op empowerment. Iemand die van alle markten thuis is, die niet perse heel diepgravende kennis heeft, maar over een breed arsenaal aan kennis beschikt om 'eerste hulp' te kunnen bieden" (Scholten, Sprinkhuizen & Zuithof, 2012, p. 6).

Deze werkwijze is voor veel professionals nieuw. Hoewel enkele professionals in hun werkzaamheden breed georiënteerd zijn, verwachten zij dat zij zichzelf moeten doorontwikkelen om meer generalistisch te kunnen werken (Pruim,

2015). Om deze doorontwikkeling plaats te laten vinden is een cultuuromslag in het denken van de professional noodzakelijk (2013, Sociale wijkteams in ontwikkeling, inrichting, sturing en bekostiging, VNG). Professionals geven aan dat zij hierin graag getraind willen worden. Hiermee wordt niet alleen ontwikkeling op de juiste competenties bewerkstelligd, maar wordt ook antwoord gegeven op vragen als: Wie voert de regie, hoe voorkom je concurrentie en hoe leer je van elkaar? En hoe weet je van elkaar wie wat doet (Jager-Vreugdenhil, 2014).

Met het aanbieden van het Actie Leer Programma met alle bijbehorende tools en instrumenten denkt het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) de competentie-ontwikkeling van de professionals in sociale wijkteams de komende jaren te kunnen (blijven) volgen en ondersteunen met begeleiding en scholing om de volgende onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden:

Slagen professionals erin om met deze werkwijze efficiënt en vraaggericht ondersteuning te geven aan de bewoners van de buurt waarvoor zij verantwoordelijk zijn?

Begin 2016 zal het rapport met hierin een beschrijving van het ALP programma en de gebruikte (kwalitatieve) instrumenten worden geschreven.

Hoofdstuk 4 Operationalisering en verantwoording

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf naar aanleiding van de literatuurstudie ingegaan op de centrale begrippen die een rol spelen bij het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Aansluitend worden de meetinstrumenten beschreven en de selectie van de respondenten.

4.1 Centrale begrippen

De volgende begrippen zullen toegelicht worden: beroepskrachten, sociale wijkteams, samenwerking/teamontwikkeling, ondersteuning, eigen vraag en mogelijkheden, aansluiten bij verbanden van burgers en werkwijze.

4.1.1 Beroepskrachten

Een beroepskracht is een persoon die beroepshalve een betaalde functie vervult binnen het (hogere) sociaalagogische domein waarin een interdisciplinair overzicht over complexe hulpverleningsvraagstukken nodig is en waar binnen het vakgebied zorg wordt gedragen voor een hoge professionele standaard (Baumfalk, 2008).

4.1.2 Sociale wijkteams

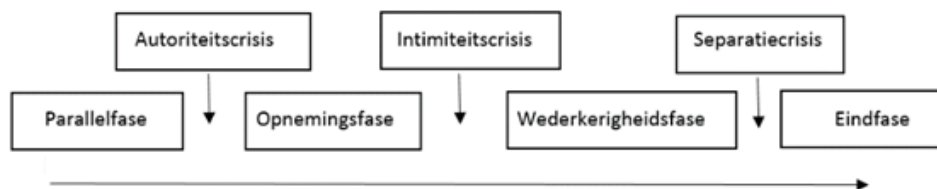
Een sociaal wijkteam is een integraal multidisciplinair team dat zich richt op bewoners met vragen en problemen. Deze vragen en problemen kunnen alle levensdomeinen betreffen, waaronder wonen, welzijn, zorg, opvoeden, daginvulling, inkomensongelijkheid en leefbaarheid.

Het doel van de inzet van het sociale wijkteam is om bewoners zo optimaal mogelijk te laten participeren en zo zelfredzaam mogelijk te laten worden. Naast het beantwoorden van vragen en het oplossen van problemen, kijkt het team naar kansen en mogelijkheden van de inzet van bewoners voor de wijk (gemeente Zwolle, ontwerp sociale wijkteams, 2014).

4.1.3 Samenwerking /Teamontwikkeling

Het 'actie leren' is een adequate methodiek om de verschillende fasen van groepsontwikkeling (Levine, 1982; Remmerswaal 2007) efficiënt te doorlopen. Elk team maakt verschillende ontwikkelingen door. Uitgangspunt van deze theorie is dat er sprake is van een positieve contactgroei tussen mensen als zij elkaar blijven zien. Ook de professionals binnen sociale wijkteams groeien naar elkaar toe en vormen langzamerhand een cohesieve groep. Het uiteindelijke doel is om een zelfsturend team te organiseren. Groepsvorming wordt beïnvloed door de mate waarin de teamleider/coördinator erin slaagt om op gepaste wijze gezag en invloed van zichzelf aan de groepsleden over te dragen. Ontwikkeling van groepen loopt parallel aan die van individuen. Deze ontwikkeling wordt gekenmerkt door een toenemende autonomie in denken en gedrag (Remmerswaal, 2007).

In het model van Levine zijn er vier ontwikkelingsfasen: de parallelfase, de opnemingsfase, de wederkerigheidsfase en de eindfase. Het bereiken van een nieuwe fase in de ontwikkeling wordt voorafgegaan door een 'crisis'. Tussen de vier ontwikkelingsfasen bevinden zich zodoende drie crises: de autoriteitscrisis, de intimiteitscrisis en de separatiecrisis.



Figuur 16. Model van teamontwikkeling (Levine, 1982)

4.1.4 Vraaggerichte ondersteuning

Het doel van vraaggericht werken is de dienstverlening te laten aansluiten bij de individuele ondersteuningsvraag. Dit vraagt een vraaggerichte houding van de professionals. Dat betekent onder meer, in het dagelijkse werk goed luisteren naar signalen en vragen van de cliënten, te kijken naar hun relaties, contacten en omgeving. De ondersteuning wordt hierop afgestemd en vormt de basis van het handelen. Vraaggericht werken is geen doel op zich en geen methodiek. Vraaggericht werken draagt er toe bij dat de bewoner/cliënt in staat is om naar eigen inzicht op een eigen wijze deel te nemen aan de samenleving. Hiervoor is een omslag nodig in het 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' (Limpt, 2013).

4.1.5 Aansluiten bij sociale verbanden van burgers

Binnen dit onderzoek staan de manieren centraal voor de sociale wijkteams om aan te sluiten bij de eigen verbanden van de bewoners. Daaronder wordt verstaan "de sociale netwerken van mensen, de hoeveelheid en kwaliteit van de hulpbronnen die door middel van deze contacten beschikbaar (kunnen) komen en het vermogen van mensen om uit hun contacten individuele of collectieve voordelen te halen" (Zwaard, 2013).

4.2 Meetinstrumenten

Voor het samenstellen van de (kwantitatieve) vragenlijst zijn verschillende documenten en theorieën gebruikt:

Groepsdynamica

Er zijn 24 stellingen aan respondenten voorgelegd, die deels afgeleid zijn van de theorie van de groepsdynamica van Levine (1982) en deels van de self-efficacy-schalen ten opzichte van collega's en leidinggevend. Twaalf stellingen vragen naar de huidige situatie omtrent groepsdynamica en 12 stellingen over wat respondenten als wenselijke situatie beschouwen, zoals de stelling 'Bij de start van het sociale wijkteam stond mij het doel helder voor ogen' met antwoordopties op een 5-puntsschaal van 0 (oneens) tot 4 (eens) en de stelling 'Ik vind het belangrijk dat ik mijn teamleider om advies kan vragen' met dezelfde antwoordopties.

Bakens Welzijn Nieuwe Stijl

In 2010 is met de invoering van de bakens Welzijn Nieuwe Stijl (Bussemaker, 2010) aangegeven dat de burger meer centraal moet staan. Dat komt met name terug in baken 2, 3, 4 en 5. In de nulmeting in januari willen wij inschatten in hoeverre de professionals het werken volgens deze bakens zich al eigen hebben gemaakt dan wel in hoeverre de professionals verwachten het zich eigen te kunnen maken.

Er zijn 21 stellingen geformuleerd die de 8 bakens bevragen, zoals 'Ik stel de vraag van de burger centraal' met 5-puntsschaal van nooit (0) tot altijd (4).

Efficiënt en vraaggericht ondersteuning geven met nieuwe methode

Vervolgens wordt een aantal evaluatieve stellingen geformuleerd die te maken hebben met actie leren en de nieuwe manier van werken, zoals 'Ik ben actief bezig mij de methode 'Actie leren' van het sociale wijkteam eigen te maken' met 5-puntsschaal van oneens (0) tot eens (4). Er is hier ook

gevraagd naar baken 1, 6 en 7 met stellingen over of professionals gericht zijn op de vraag achter de vraag, of ze integraal werken en niet vrijblijvend maar resultaatgericht werken.

Ervaringen professionals met nieuwe manier van werken

Naar aanleiding van een Canadees onderzoek (Westhues, Lafrance & Schmidt, 2001) zijn verwachtingen geformuleerd als 'Ik verwacht dat ik binnen het sociale wijkteam mogelijkheden heb om aan de volgende aspecten aandacht te besteden: belangenbehartiging voor burgers' met 5-puntsschaal oneens (0) tot eens (4).

Transitie- en transformatiecompetenties

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 'onbevangen vragen stellen'. De scores vonden plaats door het geven van rapportcijfers.

Wat hebben professionals aanvullend nodig

Er zijn vervolgens vragen gesteld over de organisatie van het werk. Deze vragen zijn deels uit het onderzoek van Westhues, Lafrance en Schmidt (2001) gedestilleerd. In de eerste plaats zijn er vragen gesteld in hoeverre zij in het sociale wijkteam met diverse aspecten te maken hebben en in de tweede plaats wat hun verwachtingen hierin zijn/attitude

hierin is voor de nabije toekomst, zoals 'Ik verwacht dat er in mijn werk sprake is van taakvershraling omdat voormalige beroepsspecifieke taken door andere disciplines worden uitgevoerd' met 5-puntsschaal oneens (0) tot eens (4).

De vragenlijst besluit met 7 stellingen die deels op basis van het nieuwe werken zijn gebaseerd, deels uit het onderzoek van Westhues, Lafrance en Schmidt (2001) komen, zoals 'Ik verwacht dat de taakafbakening voor medewerkers van het sociale wijkteam duidelijker is dan voorheen' met 5-puntsschaal van helemaal mee oneens (0) tot helemaal mee eens (4).

4.3 Selectie respondenten

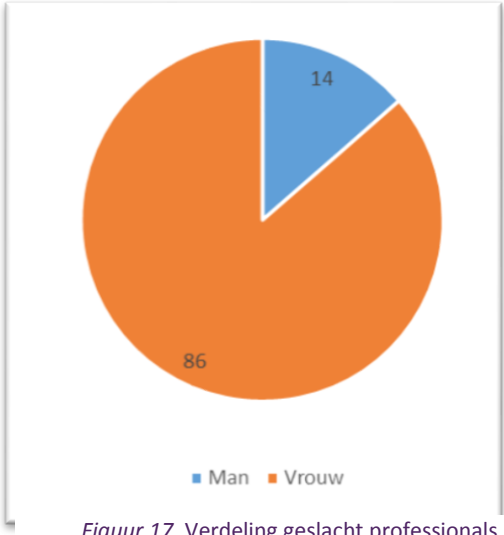
De teamleiders/coaches en professionals van de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg zijn de respondenten in dit meerjarige kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek. Ook zullen de bewoners (steekproef) van de wijken in Zwolle worden bevraagd door 4^e-jaars studenten Social Work en Theologie.

In hoofdstuk 5 staan de resultaten centraal van de eerste (kwantitatieve) vragenlijst die onder de professionals in de gemeenten Zwolle en Elburg is uitgezet tussen februari en maart 2015. Gezien de start van de teams in januari 2015 kon er dit jaar alleen naar verwachtingen worden gevraagd. In de komende jaren wordt er jaarlijks naar ervaringen van professionals in de sociale wijkteams gevraagd.

Hoofdstuk 5 Resultaten

De vragenlijst is digitaal uitgezet in februari 2015. Professionals hebben vijf weken gehad om te reageren. Er hebben 77 professionals gereageerd. Daarvan zijn er 66 meegenomen in de uiteindelijke analyse. Elf professionals zijn verwijderd omdat zij de vragenlijst vroegtijdig beëindigd hadden. De man/vrouw verdeling is in onderstaand taartdiagram weergegeven.

De gemiddelde leeftijd is 44,5 jaar (SD 10,8) De jongste respondent is 24 jaar, de oudste is 66 jaar. De 66 professionals zijn verdeeld over acht teams. De meeste professionals zijn werkzaam in Zwolle (85 procent). Zeven professionals zijn werkzaam in Elburg. Twee professionals zijn werkzaam in Wezep/Oldebroek en één respondent is werkzaam in Apeldoorn.

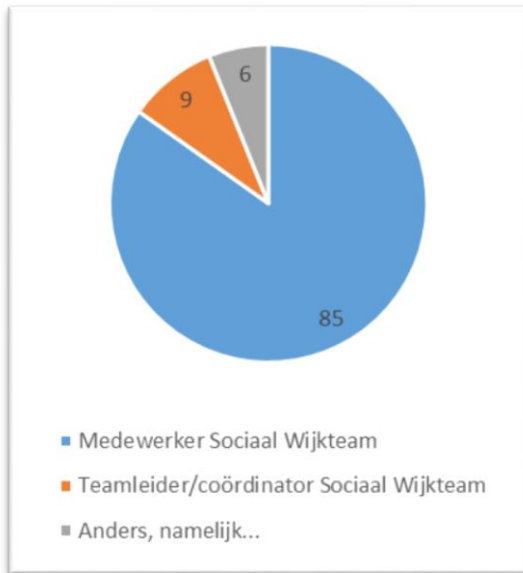


Figuur 17. Verdeling geslacht professionals.

Tabel 2 Gegevens per wijkteam (N = 66)						
	Aantal leden wijkteam	n	% totaal respons	Gemiddelde werk- ervaring (in jaren)	Gemiddelde leef- tijd (in jaren)	Leeftijdsverde- ling (in jaren)
Zwolle-noord	26	18	27	18	44	30-56
Zwolle-oost	21	11	17	14	44	33-61
Zwolle-zuid	21	10	15	15	43	26-57
Zwolle-west	21	9	14	10	47	24-62
Zwolle Midden	16	8	12	12	48	29-61
Elburg		7	11	11	38	27-51
Apeldoorn		2	3			
Wezep/Oldebroek		1	2			

In tabel 2 zijn een aantal basisgegevens per wijkteam weer-gegeven. Hier is te zien dat Zwolle-Centrum de hoogste ge-middelde leeftijd en Elburg de jongste gemiddelde leeftijd heeft. Zwolle-West heeft de jongste medewerkers en in Zwolle-Oost en Zwolle-Centrum werken de oudste mede-werkers. In Zwolle-Noord heeft men de meeste werkerva-ring. In Elburg het minst. Van de wijkteams Apeldoorn en Wezep-Oldebroek zijn de berekeningen niet meegenomen in de tabel, gezien hun n te klein was om tot relevante uit-spraken te komen.

In totaliteit hebben de professionals gemiddeld 14 jaar werkervaring. Er zijn drie professionals met minder dan een jaar werkervaring. De respondent met de meeste werkerva-ring is 34 jaar werkzaam in het sociaal domein.



Figuur 18. Functies van professionals

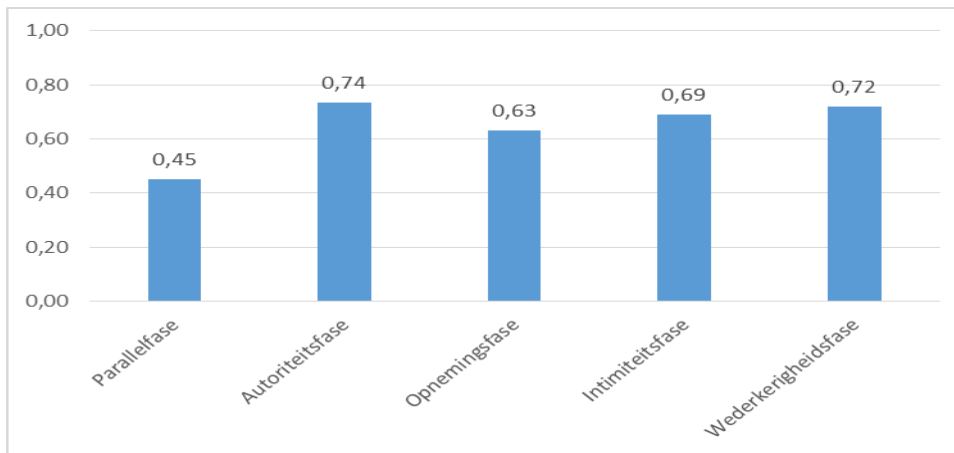
85% van de professionals heeft als functie medewerker soci-aal wijkteam. 9% is teamleider. De overige 6% is algemeen maatschappelijk werker, werkbegeleider, inhoudelijk onder-steuner of wijkverpleegkundige.

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

Deze deelvraag is beantwoord in de rapportage ‘van bege-leiding naar zelfsturing’ (Pruim & van Til, 2014). Daarin wordt toegelicht dat ervoor gekozen is om uit te gaan van de methode ‘actie-leren’. Wel kan hier gerapporteerd wor-den over hoe de professionals de onderlinge samenwerking vormgeven. Aan medewerkers is gevraagd zichzelf te scoren op verschillende aspecten van groepsdynamica (Remmers-waal, 2011). Elke fase van groepsdynamica is op basis van één of meerdere variabelen gescoord. Bij meerdere stellin-gen van een fase is de gemiddelde score over deze stellin-gen genomen. Het totaaloverzicht van variabelen die ten grondslag liggen is weergegeven in de bijlage tabel 11.

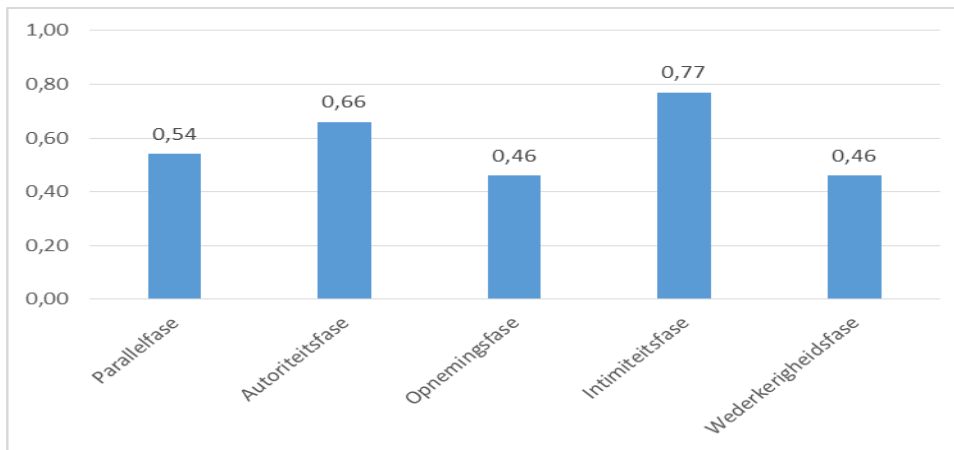
De verwachting vooraf was dat de teams hoog zouden sco-ren op de eerdere fasen en lager zouden scoren op de latere fasen, gezien de teams nog niet lang samenwerken. Deze verwachting is niet uitgekomen. Op basis van deze analyse kan niet volledig ingeschat worden in welke fase een team zich bevindt. Wel kan het als indicatie gebruikt worden.

Alleen medewerkers hebben deze vragen beantwoord, niet de teamleiders. Dat verklaart waarom de N van enkele wijk-teams lager ligt dan in tabel 2.



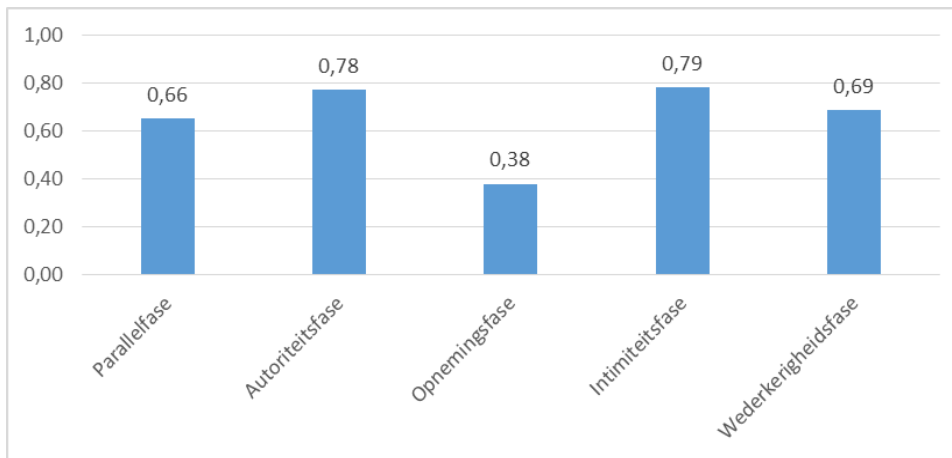
Figuur 19. Indruk groepsdynamica Zwolle-Noord (N=17)

Zwolle-noord scoort het laagst op de parallelfase en het hoogst op de opnemingsfase. De lage score op de parallelfase wordt met name verklaard doordat medewerkers ervoeren weinig ruimte te hebben om elkaar te leren kennen. De hoge score op de opnemingsfase wordt verklaard doordat medewerkers aangeven het niet belangrijk te vinden dat het mogelijk is om subgroepen te laten ontstaan.



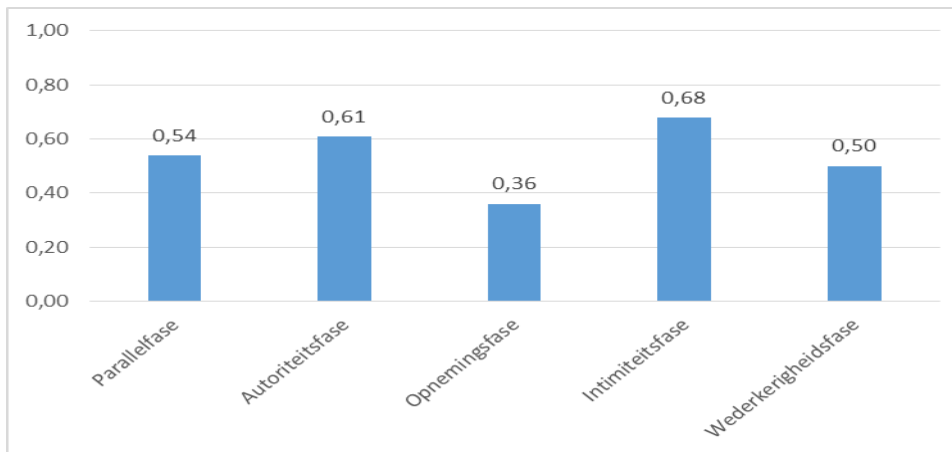
Figuur 20. Indruk groepsdynamica Zwolle-Oost (N=10)

Zwolle-oost heeft de laagste score op de wederkerigheidsfase. Dit team heeft op de overige fasen geen opvallend hoge of lage score.



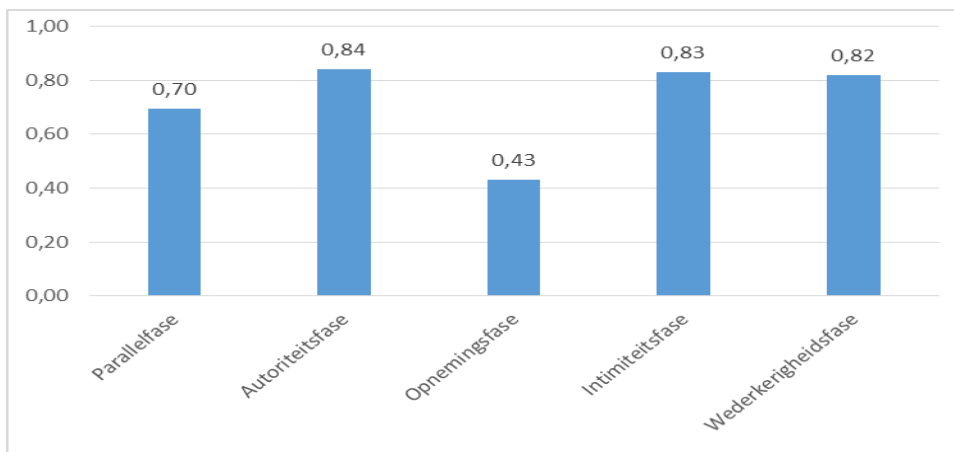
Figuur 21. Indruk groepsdynamica Zwolle-Zuid (N=9)

Zwolle-zuid heeft net als Zwolle-oost weinig afwijkingen van het gemiddelde. Sterker nog, ze vertonen vergeleken met de andere teams een gemiddeld beeld voor alle fasen.



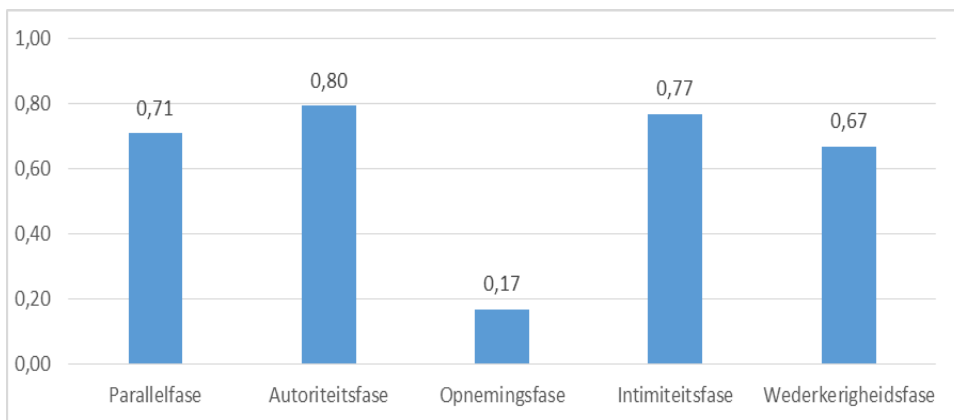
Figuur 22. Indruk groepsdynamica Zwolle-West (N=8)

Zwolle-west scoort relatief hoog op de verschillende fasen. In de parallelfase en autoriteitsfase scoren zij 0,1 punt hoger dan het gemiddelde. In geen van de fasen behaalt dit wijkteam de laagste score.



Figuur 23. Indruk groepsdynamica Zwolle- Centrum (N=8)

Zwolle-centrum scoort relatief hoog ten opzichte van de overige teams. Wat betreft de parallelfase scoort het team samen met Elburg het hoogst. Ook in drie andere fasen, te weten de autoriteitsfase, intimiteitsfase en wederkerigheidsfase scoort Zwolle-centrum het hoogst. Met name de hoge score op de laatste fase is verrassend (gemeten met de stelling dat de samenwerking als vanzelf gaat). De hoge scores op vier van de vijf fasen en de lage score op de opnemingsfase is een indicatie dat men in dit team op een prettige manier samenwerkt.



Figuur 24. Indruk groepsdynamica Elburg (N=6)

Elburg scoort op twee punten heel positief: ze ervoeren een prettige start van het SWT en zij merkten nauwelijks dat er subgroepen ontstonden.

In algemene zin kan gesteld worden dat de opnemingsfase opvallend laag scoort ten opzichte van de overige fasen. De

intimiteitsfase scoort gemiddeld het hoogst. De variabelen die hieraan ten grondslag liggen zijn 'ik voel mij veilig om

aan te geven hoe het gaat’ en ‘meningsverschillen kunnen worden uitgesproken’.

Naast dat aan medewerkers gevraagd is de samenwerking in het team in te schatten, is hen ook gevraagd hoe belangrijk men de verschillende aspecten van samenwerking vindt. Medewerkers konden antwoorden op een 5-puntsschaal (oneens-eens). De resultaten zijn omgerekend in een score van 0 tot 1. In tabel 3 is zichtbaar dat praktisch overal een hoge score uitkomt. Een uitzondering vormt de variabele ‘ik vind het belangrijk dat het mogelijk is subgroepen te vormen’. Medewerkers vinden dit niet alleen relatief onbelangrijk, zij hebben tevens aangegeven dat er in de praktijk weinig subgroepen ontstaan. Deze uitslag hoeft dus niet als problematisch gezien te worden: de medewerkers scoren hier wellicht laag op, maar vinden het tevens in mindere mate belangrijk. De overige stellingen scoren allen rond 0,9. Alleen het uitspreken van meningsverschillen scoort iets lager, namelijk 0,82.

Tabel 3 Belang van samenwerking (N=58)		
<u>Parallelfase</u>		
Start SWT doel helder		0,91
Vormen SWT ruimte leren kennen		0,9
<u>Autoriteitsfase</u>		
Ruimte zelf ideeën en oplossingen		0,92
Aanspreken op ieders gedrag		0,88

Tabel 3 Belang van samenwerking (N=58)		
<u>Opnemingsfase</u>		
Ik merk dat er subgroepen ontstaan		0,63
<u>Intimiteitsfase</u>		
Veilig aangeven hoe het gaat		0,92
Meningsverschillen uitgesproken		0,82
<u>Wederkerigheidsfase</u>		
Samenwerken gaat als vanzelf		0,95
<u>Totaal gemiddelde</u>		0,88

Naast de variabelen die ten grondslag liggen aan de verschillende fasen van groepsdynamica is de medewerkers vier stellingen voorgelegd die gebaseerd zijn op een interpersoonlijke self-efficacy schaal (Brouwers & Tomic, 2011). Deze schaal meet in hoeverre medewerkers zich capabel voelen om advies of hulp te vragen van collega’s of leidinggevenden. Op deze stellingen is zeer hoog gescoord. Er is zelfs een aantal keer de maximale score van 1 zichtbaar. Dat houdt in dat alle leden van het wijkteam het volledig eens waren met de stelling. In geen van de teams heeft men moeite met collega’s om hulp of advies vragen, of problemen met de teamleider te bespreken. Deze stellingen scoren gemiddeld respectievelijk 0,95 en 0,94 en 0,93.

Tabel 4 Score stellingen op basis van interpersoonlijke self-efficacychaal (N=58)

	Zw Noord	Zw Oost	Zw Zuid	Zw West	Zw Centrum	Elburg	Tot. gem.
Collega hulp vragen	0,91	1	0,93	0,92	0,95	1	0,95
Collega advies vragen	0,91	1	0,93	0,86	0,93	1	0,94
Teamleider advies vragen	0,88	1	0,94	0,78	0,98	1	0,93
Problemen bespreken teamleider	0,81	1	0,94	0,75	0,95	0,92	0,9

Ook bij deze stellingen is naast het bevragen naar de actuele situatie, ook gevraagd naar hoe belangrijk de medewerkers het vinden. Hier zijn tevens hoge scores zichtbaar. De verschillen in scores van de teams kan veroorzaakt zijn doordat de respons in sommige teams laag was. Alleen het aan een teamleider om advies vragen scoort iets lager, namelijk 0,83.

Tabel 5 Belang van stellingen o.b.v. interpersoonlijke self-efficacychaal (N=58)

Ik vind het belangrijk dat ik een collega om hulp vragen	0,96
Ik vind het belangrijk dat ik een collega om advies kan vragen	0,95
Ik vind het belangrijk dat ik een teamleider om advies kan vragen	0,83
Ik vind het belangrijk dat het mogelijk is om problemen te bespreken met mijn teamleider	0,94

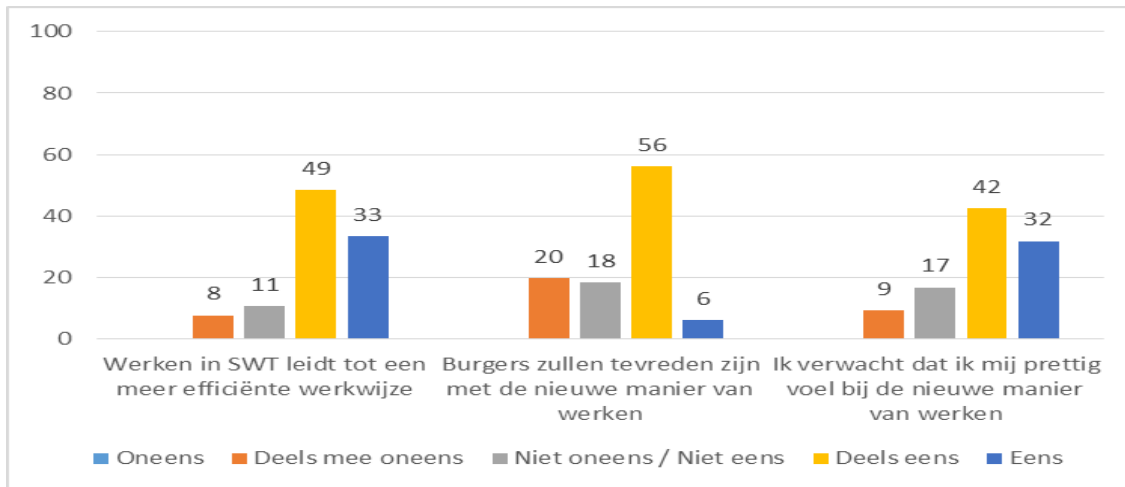
5.2 Deelvraag 2: wat zijn de ervaringen van zowel de bewoners als de professionals met de nieuwe manier van werken?

Aan professionals is gevraagd naar wat zij verwachten van de nieuwe manier van werken. Er zijn verschillende deelaspecten bevraagd. Deze deelvraag is voor dit onderzoek geherformuleerd. Een eerste wijziging betreft het woord 'ervaringen'. Het is op dit moment te vroeg om naar ervaringen te vragen. Daarom is in de vragenlijst gevraagd naar verwachtingen. Over een jaar kunnen de professionals wel gevraagd worden naar ervaringen.

Daarnaast vormen professionals het onderwerp van dit onderzoek. De bewoners zijn bevraagd in een ander onderzoek van het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken. Dit onderzoek wordt medio 2015 uitgebracht.

De resultaten van deze deelvraag zijn onderverdeeld in subcategorieën. Eerst worden een aantal algemene verwachtingen gepresenteerd. Vervolgens wordt stilgestaan bij kennis en vaardigheden, vrijwilligers, werken met burgers, generalistisch werken en kosteneffectiviteit. Tot slot staat actie leren centraal. Actie leren is een methode waarmee professionals ondersteund worden bij het aanleren van de nieuwe manier van werken.

Algemene verwachtingen

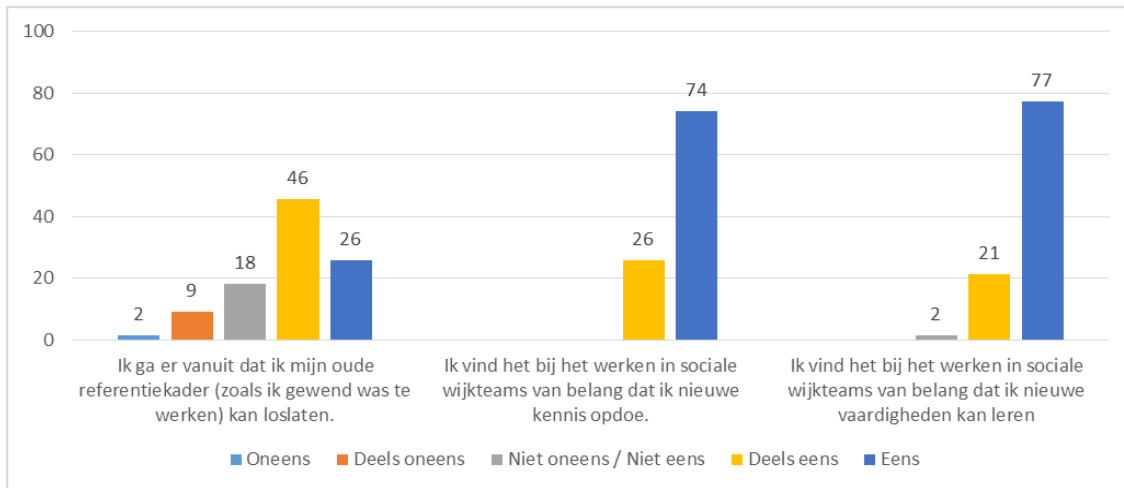


Figuur 25. Verwachtingen m.b.t. de nieuwe manier van werken (N=66)

Aan professionals is gevraagd wat zij verwachten van het werken in een sociaal wijkteam en wat zij verwachten van de nieuwe manier van werken. De professionals hebben grote verwachtingen van het werken in het sociale wijkteam: een derde denkt dat het leidt tot een efficiëntere werkwijze. Ongeveer de helft is het hier deels mee eens. Ongeveer 80% is het er (deels) dat het leidt tot een efficiëntere werkwijze. Minder dan 20% is het hier (deels) mee oneens, geen van de professionals heeft aangegeven het hier volledig mee eens te zijn. Of de nieuwe manier van werken

ook tot tevredenheid bij burgers leidt, is men minder positief. 20% van de professionals is het hier deels mee oneens. 60% is het hier (deels) mee eens. 42% van de werknemers denkt deels dat hij of zij zich prettig zal voelen bij de nieuwe manier van werken. 32% is het hier volledig mee eens. Hoewel professionals verwachten zelf meer tevreden over het nieuwe werken te zijn dan burger, kan samenvattend gesteld worden dat de professionals positief vooruit kijken: bij elke stelling is minimaal 60% het (deels) eens.

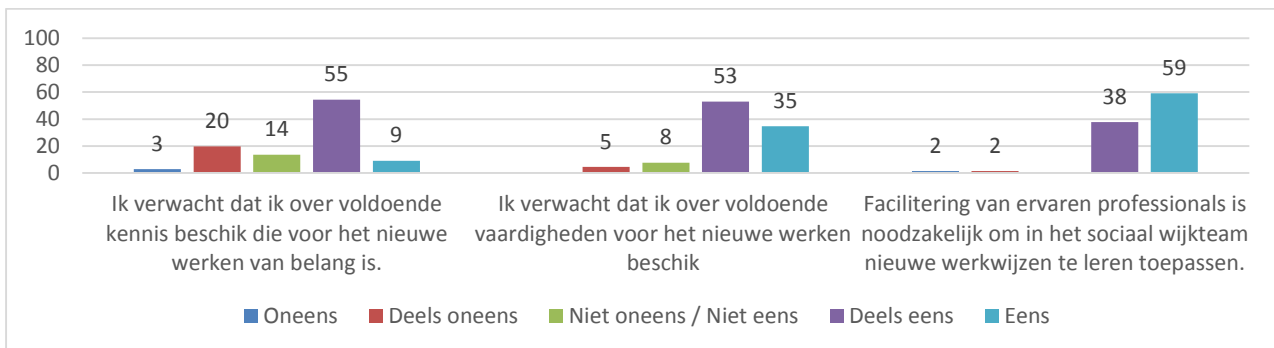
Kennis en vaardigheden



Figuur 26. Loslaten referentiekader en belang van opdoen kennis en vaardigheden (N=66)

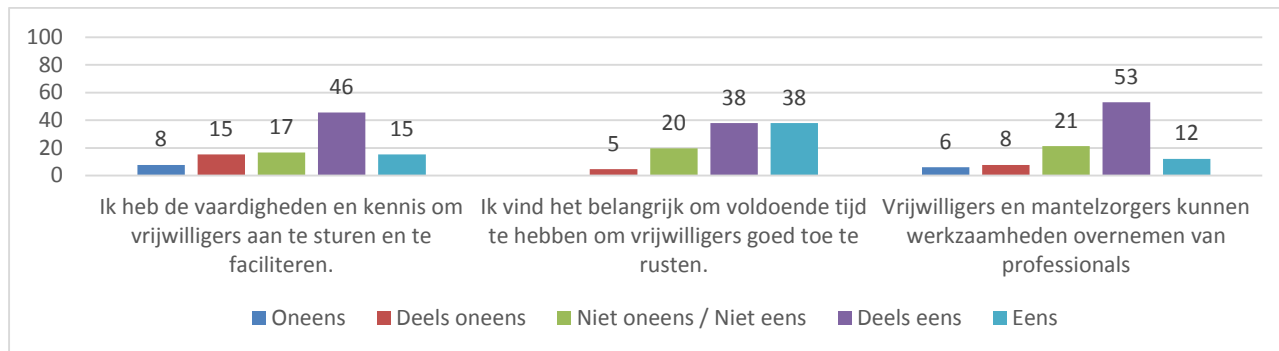
Bijna de helft van de professionals verwacht deels het eigen referentiekader los te kunnen laten. Ongeveer een kwart is het hier volledig mee eens. Aansluitend bij het loslaten van het oude referentiekader past het aannemen van nieuwe kennis en vaardigheden. De professionals geven aan dat zij hier zeer veel waarde aan hechten, bij beide stellingen geeft ongeveer driekwart van de professionals aan het volledig met de stelling eens te zijn. Alle professionals hebben aangegeven dat ze het belangrijk vinden om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen..

Uit figuur 26 blijkt dat de professionals zichzelf capabel achten om volgens de nieuwe manier te gaan werken. Opvallend is dat één op de vijf professionals deels denkt niet voldoende kennis te hebben, terwijl slechts een minieme minderheid denkt niet voldoende vaardigheden te hebben. Dit is in overeenstemming met het hoge cijfer dat de professionals zichzelf geven op het beschikken over de verschillende transitiecompetenties.



Figuur 27. Verwachting bezit kennis en vaardigheden voor nieuwe werken (N=66)

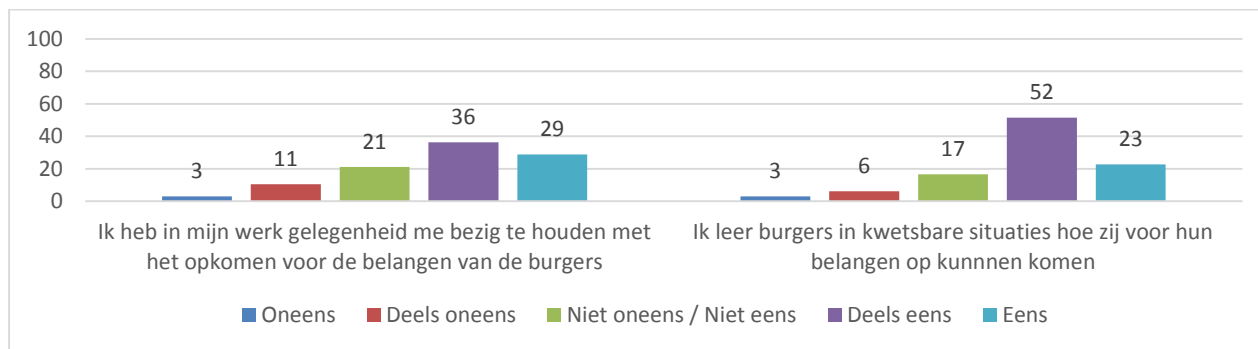
Vrijwilligers



Figuur 28. Stellingen rondom inzet vrijwilligers (N=66)

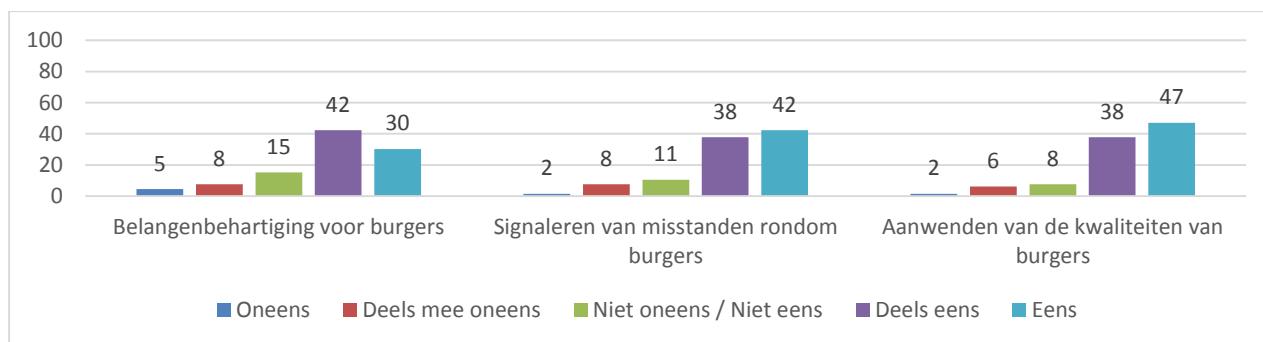
Bijna een kwart van de professionals vindt dat hij/zij te weinig vaardigheden heeft om vrijwilligers aan te sturen en te faciliteren. Men vindt het wel belangrijk hier tijd voor te krijgen, 38% geeft aan het deels eens te zijn met de stelling. Evenveel professionals geven aan het hier volledig mee eens te zijn. Opvallend is dat veel professionals het ermee eens zijn dat vrijwilligers en mantelzorgers, mits goed gefaciliteerd, werkzaamheden van hen over kunnen nemen. 53% is het hiermee deels eens, terwijl 12% het er helemaal mee eens is.

Werken met burgers



Figuur 29. Werken met burgers (N=66)

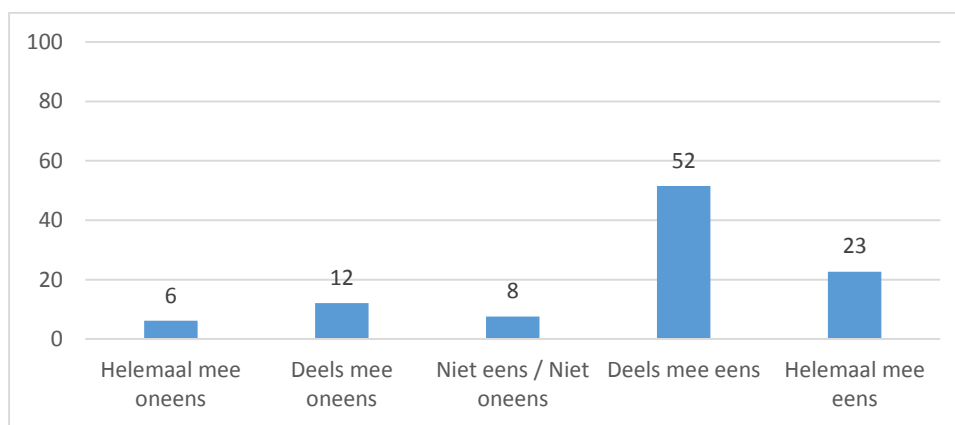
Uit figuur 29 blijkt dat de meningen wat verdeeld zijn over de vraag of men gelegenheid heeft om op te komen voor de belangen van burgers (linker grafiek in figuur 29). De balans is wel overwegend positief, zij het minder duidelijk positief als bij veel andere stellingen. De verdeling is vergelijkbaar met de grafiek aan de rechterzijde in figuur 29, waar weergegeven wordt in hoeverre de professionals van mening zijn dat zij burgers leren voor hun belangen op te komen. Daar is men iets positiever, er zijn er met name meer mensen deels mee eens.



Figuur 30. Verwachting inzet richting burgers (N=66)

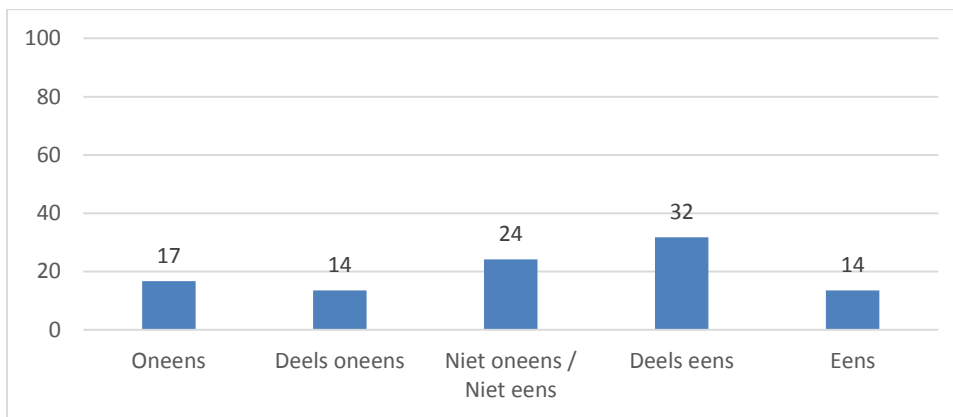
In figuur 30 is te zien dat de professionals overwegend positief zijn. Met elke stelling is minimaal 70% van de professionals het (deels) eens. Wat betreft de eerste stelling is de verdeling iets minder sterk: iets minder professionals zijn het geheel eens met de stelling en meer professionals maken geen keuze.

Generalistisch werken



Figuur 31. Verwachting over toename van generalistisch werken (N=66)

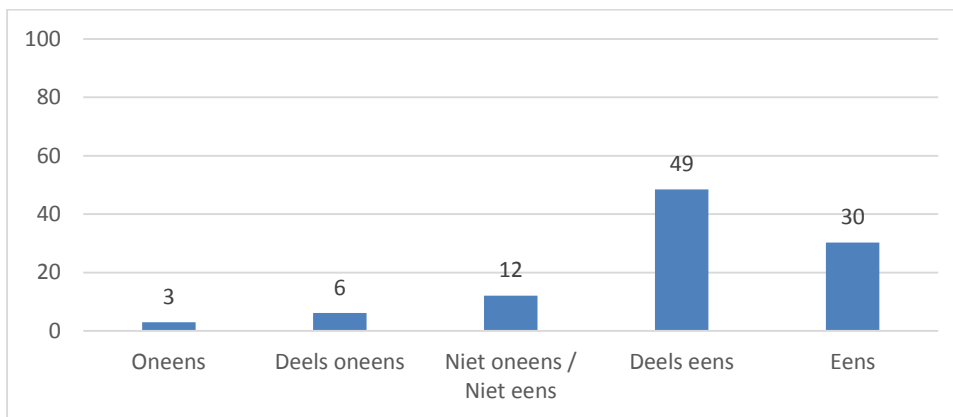
Uit figuur 31 blijkt dat de professionals verwachten dat generalistisch werken vaker plaats gaat vinden dan voorheen. Maar liefst 3 op de 4 professionals is het hier (deels) mee eens.



Figuur 32. Verwachting m.b.t. taakvershraling (N=66)

Een mogelijk neveneffect van generalistisch werken is taakvershraling. In figuur 32 is weergegeven of professionals verwachten of hier sprake van zal zijn. Hier is te zien dat de professionals redelijk verdeeld zijn. Een kwart neemt geen stelling. Een derde is het deels eens en 14% is het volledig eens. 17% van de professionals is het geheel oneens en 14% is het deels eens.

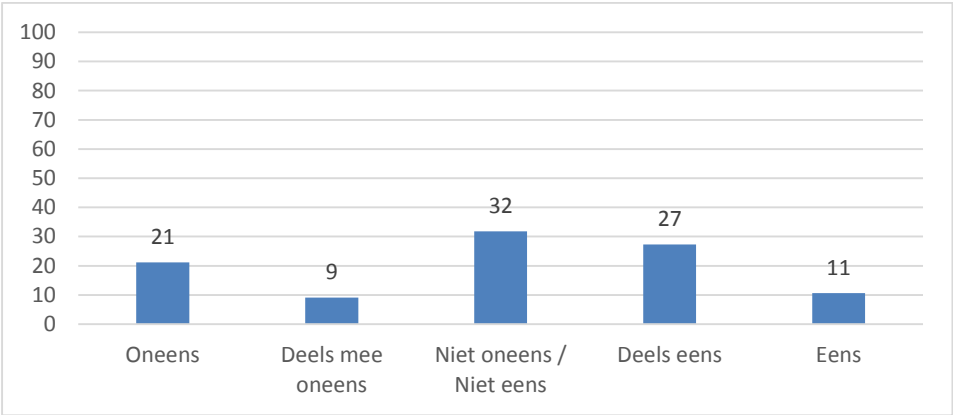
Kosteneffectiviteit



Figuur 33. Meenemen financiële kostenplaatje in beslissingen (N=66)

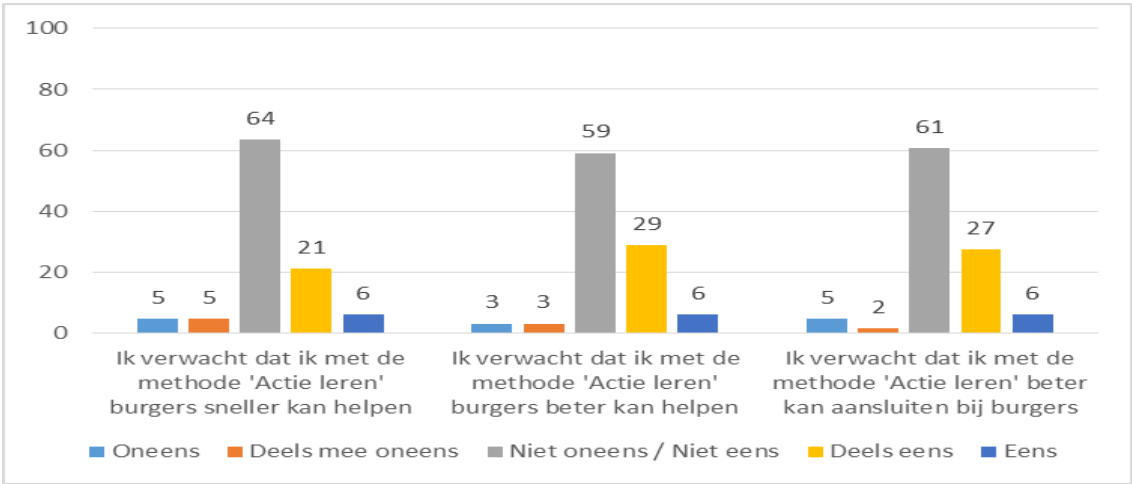
Het werken in een sociaal wijkteam betekent ook werken in een werkveld waar sprake is van bezuinigingen. Dat heeft invloed op het werken. Professionals geven aan dat zij kostenbewust handelen. Slechts 3% geeft aan geen rekening met de kosten te houden. Zes procent geeft aan hier deels mee rekening te houden. Twaalf procent neemt geen stelling. Ongeveer de helft geeft aan hier deels mee rekening te houden. Drie op de tien professionals is het volledig eens met de stelling.

Actie leren



Figuur 34. Ik ben actief bezig me de methode 'Actie leren' eigen te maken (N=66)

Figuur 34 vormt de uitkomst van de antwoorden op de stelling 'Ik ben actief bezig mij de methode 'Actie-leren' van het sociaal wijkteam eigen te maken.' Grofweg 40% is het hier (deels) mee eens. 30% is hier niet geheel over uit en de overige 30% is het hier (deels) mee oneens.



Figuur 35. Verwachtingen m.b.t. Actie-leren (N=66)

Uit figuur 35 blijkt dat de professionals vooral nog niet weten of de methode Actie leren hen gaat helpen om hun werkwijze te verbeteren. Van hen die het wel weten is de meerderheid positief.

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

Er is aan de professionals gevraagd om op 22 stellingen te reageren. Elke stelling bevroeg een aspect dat ten grondslag ligt aan één van de bakens Welzijn Nieuwe Stijl (zie tabel 10 bijlage voor volledig overzicht). Op deze manier is in beeld gebracht hoe de professionals zichzelf scoren op deze bakens.

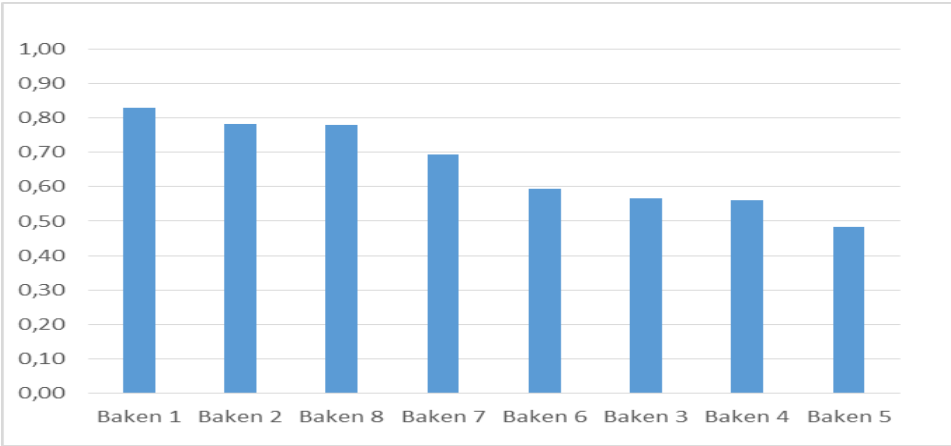
In figuur 37 en tabel 6 is zichtbaar hoe de professionals zichzelf scoren. De minimale score is 0, de maximale score is 1.

Tabel 6 Gemiddelde score bakens	
Baken 1	0,83
Baken 2	0,78
Baken 8	0,78
Baken 7	0,69
Baken 6	0,59
Baken 3	0,57
Baken 4	0,56
Baken 5	0,48

Er zijn vier bakens die hoger dan 0,6 scoren en er zijn vier bakens die lager dan 0,6 scoren. Opvallend is dat de twee bakens die het hoogst scoren beiden individueel gericht zijn. De bakens die lager scoren dan 0,6 zijn integraal werken, direct er op af, formeel en informeel en informeel in optimale verhouding en doordachte balans van collectief en individueel. Het valt op dat deze competenties niet individueel-gericht zijn.

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

Figuur 36. Bakens Welzijn Nieuwe Stijl



Figuur 37. Zelfscore m.b.t. bakens (N=66)

Een aantal bakens is opgebouwd uit de stellingen in tabel 7. De professionals konden op een 5-puntsschaal (nooit tot altijd) aangeven hoe vaak zij bepaalde aspecten toepasten. De resultaten zijn omgerekend naar een score van minimaal 0 en maximaal 1. In tabel 7 is zichtbaar dat – begrijpelijk – hoe zwaarder de problematiek is, hoe minder snel men geneigd is het informele netwerk te betrekken. Daarnaast is men niet snel geneigd het omgevingsnetwerk (wijk, buurt, straat) bij de hulpvraag te betrekken. Dit is wederom een aanwijzing dat de professionals sterker individueel gericht zijn. Het is voor hen nog niet vanzelfsprekend om wijkgericht danwel omgevingsgericht te werken.

Tabel 7 Verschil inzet bij lichte/zware problematiek (N=66)

(6) Ik betrek in geval van lichte problematiek het familienetwerk bij een hulpvraag	0,66
(6) Ik betrek in geval van zware problematiek het familienetwerk bij een hulpvraag	0,63
(3) Ik laat in geval van lichte problematiek de regie bij de burger	0,77
(3) Ik laat in geval van zware problematiek de regie bij de burger	0,47
(3) Ik betrek in geval van lichte problematiek het omgevingsnetwerk (wijk, buurt, straat) bij een hulpvraag	0,47
(3) Ik betrek in geval van zware problematiek het omgevingsnetwerk (wijk, buurt, straat) bij een hulpvraag	0,41

Transitiecompetenties

Naast de bevraging naar de bakens, is aan professionals ook gevraagd in hoeverre zij vinden over diverse transitiecompetenties te beschikken. Hiervoor konden zij een rapportcijfer (0 tot 10) geven. Tevens is de professionals gevraagd wat hun gewenste rapportcijfer is.

Tabel 8 Zelfscore transitiecompetenties (N=66)

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

Over het algemeen kan gezegd worden dat de professionals zichzelf vrij hoog scoren: gemiddeld scoren zij zichzelf over alle competenties een 7,3. Zij zijn ook in te schatten als ambitieus: ze willen gemiddeld toewerken naar een rapportcijfer van 8,2. Gemiddeld willen de professionals zich met 0,9 punt verbeteren. Slechts één competentie scoort lager dan een 7, dat is het beschikken over ondernemerschap. De competentie die het hoogst gescoord wordt, nieuwsgierig zijn, scoort in zowel hoog als huidig niveau als gewenst niveau. Net als bij de bakens wordt een competentie waarbij het wijkgerichte van professionals naar voren komt, het mobiliserend vermogen gebruiken, laag gescoord.

Hierboven is beschreven dat professionals een rapportcijfer hebben gegeven voor de mate waarin ze beschikken over de verschillende transitiecompetenties (tabel 8). Dit rapportcijfer is vergeleken met de mate waarin professionals via een score op de 22 stellingen aangaven in hoeverre zij werken volgens de 8 bakens (zie tabel 10 bijlage). Dit betekent dat is gekeken in hoeverre professionals bij het werken volgens de 8 bakens de transitiecompetenties inzetten.

Van de volgende stellingen bleek dat hiervoor geen beroep wordt gedaan op de transitiecompetenties:

1. Ik stel de vraag van de burger centraal;
2. Ik laat in geval van zware problematiek de regie bij de burger;
3. Ik ben op de hoogte van de aanwezige talenten en kennis bij burgers in de wijk;
4. Ik vind het belangrijk dat het hulpverleningsdoel van een burger realistisch en haalbaar is;
5. Ik stem het hulpverleningsdoel met het familienetwerk van de burger af.

Zolang de professionals aangeven wel met deze stellingen te werken is er niets aan de hand. Maar voor de stellingen 3 en 5 geldt dat deze weinig worden toegepast. Het is mogelijk dat hiervoor andere competenties of vaardigheden nodig zijn dan de transitiecompetenties die in dit onderzoek bevraagd worden en/of die gewoonlijk in het werk gebruikt worden.

Ook zijn professionals die een hoger cijfer voor hun transitiecompetenties gaven vergeleken met professionals die een lager cijfer gaven. Deze twee groepen zijn vergeleken in de mate waarin zij werken volgens de 8 bakens, gemeten door middel van de eerder genoemde 22 stellingen. Hieruit bleek dat professionals met een hoger cijfer vaker aangaven dat zij werkten volgens de 8 bakens. Dit geldt voor een hoger cijfer op de volgende competenties:

- a. Ondernemerschap aan de dag leggen (hogere score op 14 stellingen over bakens);
- b. Creativiteit aanwenden (hogere score op negen stellingen over bakens);
- c. Netwerken en lobbyen (hogere score op acht stellingen over bakens);
- d. Onderzoekend vermogen gebruiken (hogere score op zeven stellingen over bakens);
- e. Reflectief vermogen aanwenden (hogere score op zeven stellingen over bakens).

Bij een hoog cijfer op deze transitiecompetenties is dit minder problematisch. Maar bij een laag cijfer kan dit betekenen dat professionals extra training nodig hebben ten aanzien van deze transitiecompetentie. Dit geldt met name

voor 'ondernemerschap aan de dag leggen'. Misschien is het daarom ook niet verwonderlijk dat professionals de wens hebben uitgesproken hierin het meest te willen groeien (tabel 9).

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

Jaarlijks zullen enkele 4e-jaars studentengroepen in verschillende wijken onderzoek doen onder wijkbewoners naar hun ervaring met het sociale wijkteam, en/of naar andere specifieke thema's, aangedragen door wijkteams.

5.5 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?)

In de beantwoording van deelvraag 2 is weergegeven hoe de professionals zichzelf scoren op het gebied van de transitiecompetenties. Daar kwam uit naar voren dat de professionals zichzelf vrij hoog inschatten, maar ook ambitieus zijn: ze willen zichzelf gemiddeld met bijna een punt per competentie verbeteren. In tabel 9 zijn de verschillen tussen zelfscore van het huidige niveau en het gewenste niveau weergegeven. Daaruit kan afgeleid worden op welke competenties de professionals zich willen ontwikkelen. De professionals willen zich het meeste ontwikkelen op ondernemerschap. Daarna volgen overtuigingskracht en lef hebben, en mobiliserend vermogen gebruiken. In de beantwoording van deelvraag 2 bleek dat de professionals zichzelf voornamelijk laag scoren op de bakens die te maken hebben met een bredere blik dan alleen het contact met de burger alleen.

Uit het feit dat zij mobiliserend vermogen als derde hebben gescoord blijkt dat zij deze competentie belangrijk vinden om te verbeteren. De professionals willen zich het minst verbeteren in nieuwsgierig zijn. Dit is begrijpelijk, gezien de zelfscore van het huidige niveau bij deze competentie het hoogst is. De twee andere competenties waar de professionals zich relatief weinig willen verbeteren zijn onbevangen

vragen stellen en het analyseren van situaties/kwesties. Ook dit is begrijpelijk, gezien deze competenties op de zelfscorelijst respectievelijk als tweede en derde eindigen.

Tabel 9 Verschilscore transitiecompetenties

	Verschilscore
Ondernemerschap aan de dag leggen	1,18
Overtuigingskracht en lef hebben	1,09
Mobiliserend vermogen gebruiken	1,08
Innoverend vermogen inzetten	1,05
Creativiteit aanwenden	1,05
Onderzoekend vermogen gebruiken	1,02
Patronen herkennen	0,97
Inzicht geven in resultaten	0,96
Netwerken en lobbyen	0,88
Integraal denken	0,84
Reflectief vermogen aanwenden	0,74
Analyseren van situaties/kwesties	0,71
Onbevangen vragen stellen	0,68
Nieuwsgierig zijn	0,53

Aan professionals is gevraagd antwoord te geven op een open vraag: 'Wat heeft u nodig om het werk vanuit het sociale wijkteam goed vorm te kunnen geven?'. De antwoorden zijn geordend aan de hand van zeven thema's: tijd en ruimte, faciliteiten, samenwerking, kennis, duidelijkheid, coaching/training, overig. Het thema faciliteiten wordt in de beantwoording van deelvraag 6 behandeld, omdat dit onder organisatorische randvoorwaarden valt. In dit hoofdstuk wordt een selectie van de antwoorden weergegeven. Een overzicht van alle antwoorden is in de bijlage weergegeven.

Tijd en ruimte

Zeventien professionals hebben geantwoord dat zij tijd en/of ruimte nodig hebben om goed in het sociale wijkteam te kunnen functioneren. Een aantal van hen noemt dat zij dit nodig hebben om de kanteling vorm te kunnen geven.

Voldoende tijd/ruimte om de kanteling te kunnen maken. Dit is niet mogelijk als we overladen worden met Wmo-vragen (Medewerker).

Ontwikkelruimte om de kanteling vorm te kunnen gaan geven (Medewerker).

Op dit moment ervaar ik de werkdruk als grote belemmering in het kantelen (Medewerker).

Eén van de professionals noemt dat het belangrijk is om buiten de kaders te kunnen handelen. Dat is een directe koppeling naar baken 8, ruimte voor de professional. In de beantwoording van deelvraag 2 is naar voren gekomen dat dit baken als derde van de acht scoorde. Gemiddeld genomen scoort dit baken dus goed, maar een aantal professionals vraagt meer ruimte.

Ruimte om buiten de kaders te kunnen handelen (Teamleider).

Samenwerking

Zeven professionals reageerden dat zij een goede samenwerking nodig hadden.

Een team dat zich met elkaar gezamenlijk verantwoordelijk voelt en elkaar beter maakt. Zodat er optimaal gebruik kan worden gemaakt van elkaars expertises (Medewerker).

Goede samenwerking, integraal werken, doelen helder hebben, concrete stappen zetten om doelen te bereiken, vertrouwen in elkaar hebben en in elkaars expertise, gevoelige vragen durven bespreken met elkaar op inhoud, in het proces ondersteund worden (Medewerker).

Kennis

Vijftien professionals noemden dat zij meer kennis nodig hebben.

Gedegen kennis van de nieuwe taak die niemand van ons beheerst: indiceren van individuele begeleiding, tijd zodat samenwerking en kennis delen vanzelfsprekender wordt (Medewerker).

Het opdoen van kennis op de verschillende disciplines. bijvoorbeeld op gebied van Wmo en participatie (Medewerker).

Deskundigheidsbevordering met betrekking tot de nieuwe taakvelden (Medewerker).

Opvallend is dat één van de professionals noemt dat niemand het indiceren van individuele begeleiding beheerst. Indien dit werkelijk zo is, is het belangrijk dat de medewerkers van het sociaal wijkteam zich hierin ontwikkelen.

Duidelijkheid

Elf professionals hebben aangegeven duidelijkheid nodig te hebben.

Daarnaast heldere kaders: wat wel, wat niet? Taken en verantwoordelijkheden tweede schil moeten duidelijk zijn (Medewerker).

duidelijke communicatie van boven naar beneden. duidelijke werkprocessen, snel oppakken van signalen vanuit de mwd SWT (Medewerker).

Opvallend is dat dit enigszins tegenstrijdig kan zijn met de ruimte die professionals nodig zeggen te hebben. Een van de professionals benoemt dit spanningsveld.

Bepaalde mate van structuur (kaders vanuit gemeente) en daarnaast een mate van vrijheid/bewegingsruimte om samen tot vernieuwingen/oplossingen te komen (Medewerker).

Coaching/training

Een aantal professionals noemt dat zij een bepaalde vorm van coaching, training of ondersteuning nodig heeft. Dat kan zijn op het gebied van de eerder genoemde kennis of samenwerking, maar ook op andere gebieden.

Kennisvergroting door middel van training/voorlichting (ook kennisoverdracht vanuit collega's) in eigen vakgebied maar vooral op andere gebieden (Medewerker).

Begeleiding op betrekkningsniveau, meer aandacht voor de onderlinge verhoudingen e.d. (Medewerker).

Tijd, coaching (werkbegeleiding) trainingen/opleiding in verdieping niet allerlei voorlichtingen workshops maar echt verdieping (Medewerker).

Overig

Tenslotte zijn er een aantal antwoorden gegeven die niet in bovenstaande categorieën passen. Een aantal daarvan worden hieronder weergegeven.

Wat het werk in het sociale wijkteam zal vergemakkelijken is een betere afstemming binnen de ketens. SWT, AO, CT, enz. Ik hoop dat er onderling eenduidigheid gecreëerd gaat worden (Medewerker).

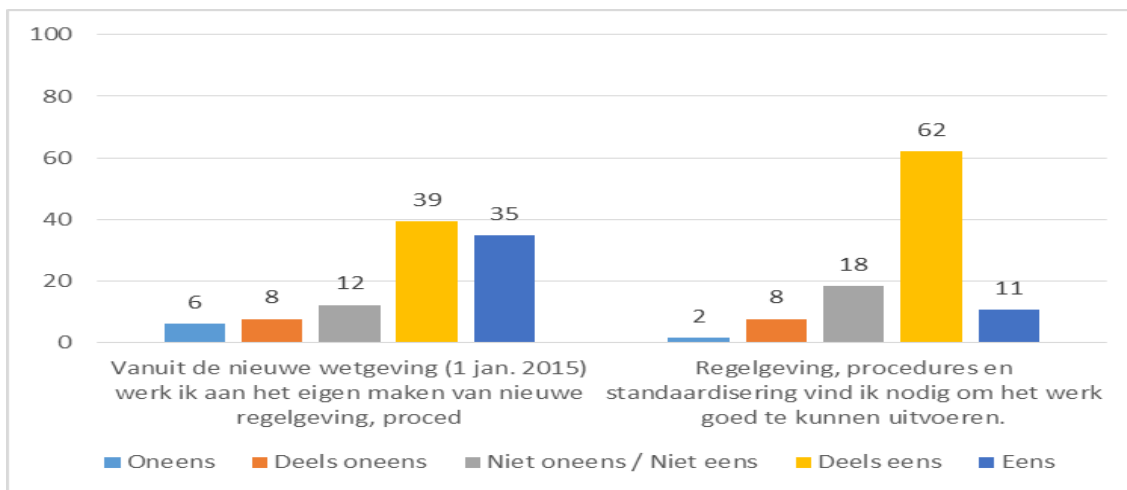
Minder stroperigheid binnen de gemeente: gemeente moet ook out of the box, wij niet alleen! (Medewerker).

Vertrouwen (Medewerker).

Breed gedragen acceptatie dat werken vanuit ieders specifieke achtergrond altijd van belang blijft (Medewerker).

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

Om deze deelvraag goed te kunnen beantwoorden is het belangrijk om eerst te kijken naar hoe belangrijk professionals organisatorische randvoorwaarden vinden.



Figuur 38. Regelgeving, procedures en standaardisering is nodig om werk goed uit te kunnen voeren (N=66)

Uit figuur 38 blijkt dat 74% het (deels) eens is met de stelling dat zij werken aan het eigen maken van nieuwe regelgeving, procedures en standaardisering. Een vergelijkbaar percentage is het (deels) eens is met de stelling dat regelgeving, procedures en standaardisering belangrijk is. Een belangrijk verschil is echter de mate waarin men dit belangrijk vindt. Meer mensen geven aan het volledig eens te zijn met de eerste stelling dan de tweede stelling.

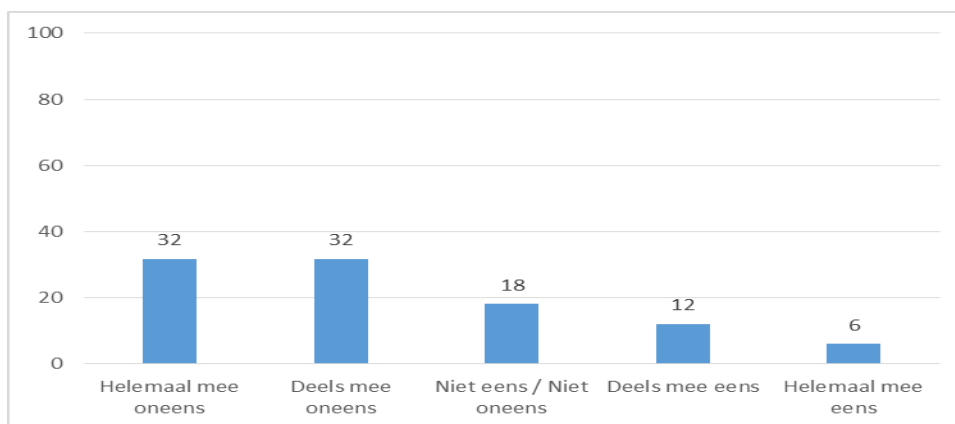
Uit de open vraag die gesteld is in de vragenlijst, kwam een aantal reacties dat te maken heeft met organisatorische randvoorwaarden. Een selectie van de reacties is hieronder weergegeven.

Basiszaken waren niet op orde (Medewerker).

Een goed werkend informatiesysteem, minder technische belemmeringen (Medewerker).

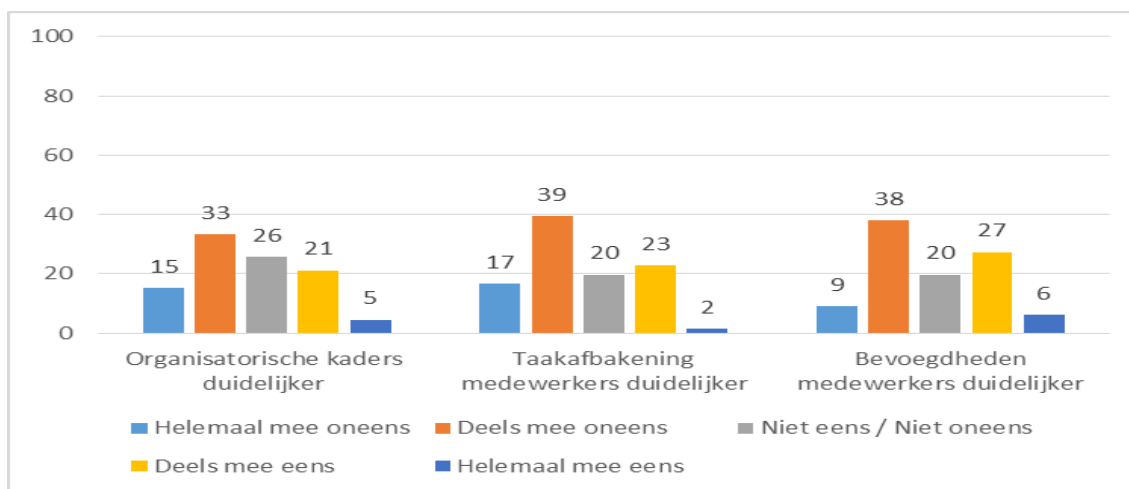
Dat met name ondersteunende zaken goed lopen, zoals het registratie systeem (Medewerker).

Qua faciliteiten noemen de professionals dat met name het registratiesysteem verbetering behoeft. Professionals verwachten hier geen verbetering in. In figuur 39 is zichtbaar dat slechts 18% er (deels) mee eens is dat registreren minder tijd gaat kosten dan voorheen.



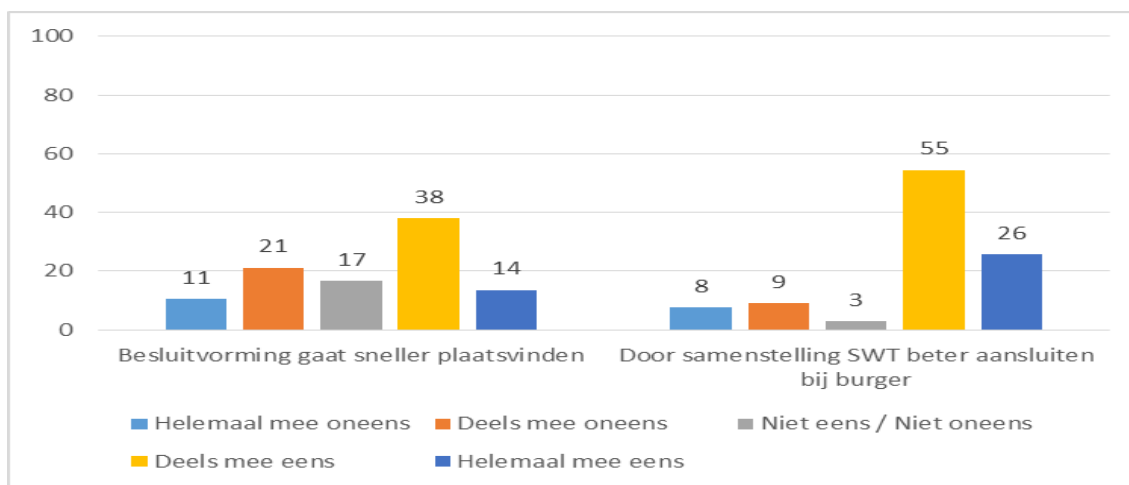
Figuur 39. Verwachting of registreren minder tijd dan voorheen gaat kosten

Er is aan de professionals meer gevraagd op organisatorisch gebied. In figuur 40 is weergegeven hoe de professionals denken over organisatorische kaders, taakafbakening en duidelijkheid omtrent bevoegdheden.



Figuur 40. Verwachtingen op organisatorisch gebied (N=66)

Uit figuur 40 valt op te maken dat de professionals redelijk verdeeld zijn wat betreft verwachtingen op organisatorisch gebied. Per stelling is minimaal 25% het (deels) eens. Minimaal 20% neemt geen stelling. Rond de helft is het (gedeeltelijk) oneens met de stelling.



Figuur 41. Verwachtingen betreffende besluitvorming en aansluiting (N=66)

De professionals zijn vrij positief wat betreft de verwachting dat besluitvorming sneller plaats gaat vinden. Minder dan een derde verwacht dat besluitvorming sneller dan voorheen plaats gaat vinden. Tweeënvijftig procent is het hiermee (deels) eens, 17% neemt geen stelling. Wat betreft het beter aansluiten bij de burger, ook hier zijn de professionals positief. Maar liefst 81% is het (deels) eens met de stelling dat door de samenstelling van het sociale wijkteam men beter kan aansluiten bij de burger. Zeventien procent is het hier (deels) mee oneens en drie procent neemt geen stelling.

Samenvattend kan gesteld worden dat de professionals wat meer verdeeld zijn als het aankomt op organisatorische voorwaarden. Bij de drie stellingen zichtbaar in figuur 40, reageert de helft van de professionals (deels) negatief. Bij de overige drie stellingen reageert de meerderheid (deels) positief.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd van het eerste onderzoek dat binnen zes sociale wijkteams in de gemeente Zwolle en gemeente Elburg begin dit jaar is uitgevoerd. Dit zijn de resultaten van deelonderzoek 2 in het onderzoeks- en ontwikkeltraject (2014-2017) waar onderstaande hoofdvraag centraal staat:

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?

Dit hoofdstuk bestaat uit acht paragrafen. Eerst wordt de onderlinge samenwerking beschreven. Daarna wordt stilgestaan bij het toepassen van de bakens Welzijn Nieuwe Stijl door professionals, de wijze waarop zij leren en hoe zij omgaan met de verandering van hun taak, waaronder ook specifiek de vraag of zij weten aan te sluiten bij bewoners en hun sociale verbanden. Vervolgens is er aandacht voor organisatorische randvoorwaarden en voor wat de professionals aangeven nodig te hebben. Tenslotte wordt er een samenvattende conclusie geformuleerd en een vijftal aanbevelingen gegeven.

6.1 Samenwerking

De sociale wijkteams zijn opgericht om verkokering te doorbreken, door professionals uit diverse disciplines bij elkaar in één team te plaatsen zodat onderlinge coördinatie en afstemming gemakkelijk wordt gemaakt.

In dit onderzoek is nagegaan wat de eerste ervaringen zijn in Elburg en Zwolle: functioneren de professionals daadwerkelijk als een team? Uit dit onderzoek komt naar voren dat professionals aangeven dat zij zeer veel waarde hechten aan onderlinge samenwerking in de sociale wijkteams. De samenwerking en teamontwikkeling aan de hand van de fasen

van Levine (Levine, 1982; Remmerswaal, 2007) laten zien dat de respondenten laag scoren op indicatoren die kenmerkend zijn voor de eerste fase. Dat betekent dat ze nog niet veel aandacht geven aan deze eerste fase van groepsvorming waarin kennismaking met elkaar centraal staat. Wat hierin meespeelde is dat in de eerste maanden van het jaar de professionals heel erg op zoek waren naar de manier waarop zou kunnen worden samengewerkt in de teams. Er is veel aandacht gegaan naar voornamelijk praktische zaken zoals een werkplek, computer en het proces van aanmelding van hulpvragen en het registreren in het systeem dat moeizaam verliep. Dit wordt bevestigd door een aantal respondenten die aangeven dat dit de dagelijkse praktijk was in de Zwolse sociale wijkteams. Ook hebben professionals weinig ruimte ervaren om elkaar te leren kennen binnen de sociale wijkteams in de eerste maanden van het jaar. Wat daarin kan meespelen is dat het doel bij de start van de sociale wijkteams voor veel professionals in beperkte mate helder was. Welke weg slaan we in en hoe gaan wij dit als team met elkaar oppakken. Zij geven aan dat de onduidelijkheden omtrent randvoorwaarden hen heeft belet om de onderlinge samenwerking goed vorm te geven. Dit terwijl duidelijke afspraken en kaders essentieel zijn om te komen tot samenwerking. Alleen dankzij de kaders en afspraken hebben professionals handelings- en experimenteeruimte, die de speelruimte bepalen van het mandaat om buiten de gebruikelijke paden en het eigen taakgebied te denken en te handelen (Bosch, 2014). Het team in de gemeente Elburg is in 2014 van start gegaan, waardoor zij de vragen behorende bij een 'startend' team al eerder hebben doorlopen: vragen over wie de ander is en welke omgangsregels er gelden, maar ook over praktische zaken zoals de verdeling van werk en het bereikbaar zijn voor burgers. De medewerkers uit Elburg geven aan veel ruimte voor eigen ideeën en oplossingen te hebben om werkzaamheden vorm te geven.

Een oorzaak voor het verschil tussen de teams in Zwolle en dat in Elburg, kan zijn dat het team in Elburg eerder is gestart en de bestaande structuur (loketfunctie) heeft behouden die teruggaat naar 2007. De professionals werken al

vele jaren samen en alleen de wijkverpleegkundige en consulent werk en inkomen zijn nieuw waardoor het teamproces al verder gevorderd is. Een andere oorzaak kan liggen in de overzichtelijkheid van het Elburgse team, dat namelijk maar uit zeven personen bestaat. De Zwolse teams bestaan uit zestien tot wel 26 personen per team terwijl de maximale groepsgrootte om de methode 'Actie leren' goed in te zetten uit 8- 10 personen bestaat (Dries, 2015). Het is daarmee mogelijk dat de 'teams' te groot zijn om daadwerkelijk door de professionals als team ervaren te worden, of ook te groot om als team te functioneren.

Een andere verklaring is dat in de Zwolse teams nog veel onduidelijk is. Het is evident dat er in de startfase van een team veel onduidelijkheid wordt ervaren. Een ieder moet opnieuw ondervinden wat zijn of haar functie is, en hoe die zich verhoudt tot de ander (Witmayer, 2014), en de wijk leren kennen waarin hij werkzaam is. Benadrukt moet worden dat het doorlopen van het groepsproces in elk team anders zal zijn en nooit een lineaire lijn laat zien maar altijd iteratief zal plaatsvinden. Professionals van alle teams hebben aangegeven dat zij zich gemakkelijk tot een collega of teamleider kunnen wenden voor hulp of advies en vinden dat de onderlinge samenwerking goed verloopt. Het is de vraag of dit betekent dat de teams werkelijk een positieve contact-groei doormaken of dat de onderlinge samenwerking met name gericht is op praktische zaken.

De vragen aan de professionals binnen de sociale wijkteams die betrekking hebben op hun ervaringen met de interne en externe samenwerking (1e en 2e lijn) worden meegenomen in een te verwachten onderzoek in samenwerking met Hogeschool Windesheim. VNG (2013) noemt in een onderzoek dat onvoldoende samenwerking tussen de 1e en 2e lijn professionals als een knelpunt wordt ervaren waardoor burgers tussen wal en schip vallen. Ook is er het risico van onvoldoende afbakening tussen de verschillende partijen die binnen en buiten het sociale wijkteam werkzaam zijn waardoor ondersteuning mogelijk dubbel geleverd wordt (VNG, 2013).

6.2 Verkokering doorbroken en burger centraal?

De gedachte achter de overheveling van taken van de overheid naar de gemeente is dat gemeenten maatwerk kunnen

leveren en versnippering kunnen tegengaan, omdat zij als overheidslaag het dichtst bij de burger staan. Het doel was om de burger meer centraal te stellen. De acht bakens behorende bij Welzijn Nieuwe Stijl moesten ervoor zorgen dat professionals concrete handvatten kregen om de omslag naar het 'nieuwe' werken vorm te geven. Een omslag waar zowel het integraal werken als het aansluiten bij de burger en diens netwerken voorop staat. Door het werken in de wijk, dicht bij de burgers zou het een natuurlijk gegeven zijn om vragen van burgers gezamenlijk op te pakken. Uit dit onderzoek komt echter naar voren dat de bakens die door professionals het meest worden gebruikt vooral gericht zijn op het in de eigen kracht zetten van de individuele burger, maar dat er nog weinig sprake is van aansluiting bij zijn netwerken. Bij het baken gericht op de (informele) netwerken ('formeel en informeel in optimale verhouding') wordt door de respondenten laag gescoord. Ook wordt nog weinig gebruik gemaakt van meer collectieve oplossingen (bakens 'doordachte balans van collectief en individueel'). De winst die er behaald moet worden om in de wijk samen te werken, er op af te gaan en waar nodig collectieve (hulp)vragen op te pakken wordt nu niet gerealiseerd doordat de professionals vrij individueel gericht blijven werken. 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.

Daarmee komt de nieuwe rolverdeling die de overheid en gemeenten ambiëren nog niet uit de verf. De kracht van burgers wordt nauwelijks benut en versterkt, (sociale) problematiek wordt moeizaam integraal aangepakt en aanzienlijke bezuinigingen worden niet gerealiseerd. Het is van belang om bij het vormen van sociale wijkteams de leefwereld van inwoners centraal te stellen (Oude Vrielink, 2014) en hierbij aan te sluiten.

Dat betekent dat de professional niet uitgaat van de eigen praktijk, maar juist aansluiting tracht te zoeken bij de verbanden van burgers zelf (Jager-Vreugdenhil, 2012; Brede-wold 2014). Het is niet zo dat de respondenten nog helemaal niet bezig zijn met het betrekken van het informele

netwerk, maar dit onderzoek laat zien dat het nu slechts af en toe en vooral bij lichte problematiek gedaan wordt. Hoe zwaarder de problematiek, hoe minder snel men geneigd is het informele netwerk te betrekken. Dit is een bevestiging van de uitkomst van het onderzoek van Pruim (2015). Door professionals goed te ondersteunen, wordt de kans vergroot dat professionals juist ook bij zwaardere problematiek het informele netwerk erbij betrekken.

6.3 Wijze waarop professionals leren

Uit dit onderzoek blijkt dat professionals tevreden zijn over de manier waarop zij werken met de competenties gericht op het 'nieuwe werken' en zichzelf een ruime voldoende geven. Zij scoren zichzelf een 7,3 en zijn ambitieus en bereid om te leren. Ze willen namelijk toewerken naar een gemiddeld cijfer van 8,2. Deze gezonde ambitie past bij deze tijd waar steeds meer van professionals wordt gevraagd om zelfstandig en met elkaar nieuwe kennis, houdingen en vaardigheden te verwerven. Kennis veroudert snel en er zijn zoveel veranderende eisen, dat professionals op alle niveaus in staat moeten zijn om te leren (Biene, 2013). Alleen dan kunnen er leervragen worden geformuleerd voor de professional maar ook voor het team als geheel. Zo komt uit dit onderzoek naar voren dat zowel bij de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) maar ook bij transitiecompetenties zichtbaar wordt dat de competenties die horen bij individuele (hulp)vragen hoger scoren dan de competenties die professionals inzetten gericht op de omgeving. Alleen als professionals zich hiervan bewust zijn, kan er een verschuiving plaatsvinden van de individuele hulpvraag naar het zich richten op de leefomgeving van burgers. Ook hier zal meespelen dat de start van de sociale wijkteams ervoor heeft gezorgd dat professionals bij onduidelijkheden en vragen terugvallen op oude routines (Stam, 2012). Ze richten zich minder op informele netwerken, het integraal (samen)werken en het oppakken van collectieve hulpvragen uit de buurt.

In dit onderzoek komt naar voren dat professionals leergierig zijn en eigen kennis en vaardigheden willen uitbreiden. Zij geven aan hun 'oude' manier van werken los te kunnen laten. Er is op dit ogenblik in werksituaties veel aandacht voor bevordering van leervermogen: de kennis, vaardigheden en houdingen die bepalen of medewerkers, teams of

organisaties goed zijn in leren (Van Biene, 2013). Professionals hebben in dit onderzoek het laagst gescoord op de competentie ondernemerschap. Ook uit een extra statistische analyse blijkt dat de transitiecompetentie 'Ondernemerschap aan de dag leggen' de competentie is die professionals zich het meest eigen moeten maken. Dit komt overeen met wat de professionals zelf aangeven. Deze competentie past bij deze tijd waarin meer van professionals wordt gevraagd om creatief, innoverend en vernieuwend te werken.

Professionals in de sociale wijkteams kunnen nog niet goed inschatten of de methode 'Actie leren' hen zal helpen om hun werkwijze te verbeteren. Dit is niet vreemd, omdat bij de afname van de vragenlijst de professionals alleen een uitleg over de methode hebben gehad in de teams en de teamleiders de training nog volgden. De verwachting is dat hier volgend jaar, na herhaling van dit onderzoek, meer over gezegd kan worden.

6.4 Verandering van taak

Dat de professionals voor een veranderende taak staan is zeker. Ze moeten generalistisch gaan werken, vanuit een team in de buurt, en ze zullen steeds meer in samenwerking en vanuit netwerken hun werk vorm gaan geven. In dit onderzoek is de professionals gevraagd of zij het informele netwerk van de burger inzetten bij hulpvragen. Professionals geven aan dat zij werken met het informele netwerk en ruimte zien om zich verder terug te trekken en het over te laten aan vrijwilligers en mantelzorgers. Hierbij merken zij op dat het toerusten van het netwerk van belang is en dat ze verwachten dat zij vrijwilligers en mantelzorgers zullen aansturen en faciliteren. Bij het gebruik maken van de Bakens WNS zien we echter dat professionals baken 4 (formeel en informeel in optimale verhouding) nauwelijks toepassen. Met andere woorden: ze zeggen wel het belangrijk te vinden, maar dóen het in de praktijk nog niet.

Mogelijk heeft dat te maken met handelingsverlegenheid. Daar wijzen ook de uitkomsten van het in 2014 uitgevoerde onderzoek onder de wijkprofessionals in Zwolle die de kantelbijeenkomst van de Wmo-werkplaats bezochten op: één van de belangrijkste vragen van de professionals was hoe ze

in de praktijk aan de slag konden met het inschakelen van sociale netwerken rond cliënten (Jager-Vreugdenhil, 2014).

Een tweede aspect van de verandering van taak is dat professionals verwachten dat zij steeds meer generalistisch gaan werken. Professionals geven echter ook aan dat zij graag hun eigen expertise op peil willen houden. Ze willen “geen eenheidsworst worden” (citaat respondent) en gebruik blijven maken van elkaars expertise. Hiervoor noemen professionals concrete gebieden waarop zij zich willen ontwikkelen waar vooral de nadruk ligt op deskundigheid en uitwisseling van nieuwe taakvelden en het indiceren van individuele vragen. Dit sluit aan bij het onderzoek van Pruim (2015) waar professionals aangaven zichzelf meer te willen doorontwikkelen om generalistisch te kunnen werken. Een mogelijk neveneffect van generalistisch werken is taakvershraling. 46% van de professionals verwacht dat dit plaats zal vinden. In de eerste maanden is er door de professionals veel tijd besteed aan Wmo-aanvragen.

Professionals zien in dit onderzoek het werken binnen sociale wijkteams als een efficiënte werkwijze waarbij zij zich prettig voelen en ze verwachten dat de burger tevreden zal zijn met de nieuwe manier van werken. Maar liefst 81% van de bevraagde professionals verwacht dat met de samenstelling van het sociale wijkteam beter bij de burger aangesloten kan worden dan voorheen. Het idee van de overheid was dat, als professionals niet langer werken vanuit disciplines maar openstaan voor de inbreng van de burger, dichtbij de burger en integraal werken, er vanzelf verbanden ontstaan waarop burgers kunnen terugvallen. De behoeften, problemen én krachten van burgers en hun netwerken moesten centraal staan (Boer & Van der Lans, 2013). Het lijkt dat bij de start van de teams ook professionals zelf hoge verwachtingen hebben over het kunnen aansluiten bij de burger. Het onderzoek van volgend jaar zal moeten uitwijzen of dit ook de ervaringen zijn geworden.

6.5 Randvoorwaarden in sociale wijkteams

De optimistische verwachtingen van de overheid over het verbeteren van het stelsel en een kans om het anders en beter te doen (Oude Vrielink, 2014) zien we (nog) niet beantwoord worden bij de start van de sociale wijkteams.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat professionals niet uitgesproken positief zijn over de organisatorische (rand)voorwaarden binnen de sociale wijkteams. Of het nu gaat over organisatorische kaders, de taakafbakening van professionals of over de bevoegdheden, ongeveer de helft van de respondenten geeft aan te verwachten dat deze (rand)voorwaarden niet duidelijker zijn dan voorheen. Slechts een kwart is hier positief over. Ook blijkt uit dit onderzoek dat twee derde van de professionals verwachten dat het registreren juist meer tijd gaat kosten dan voorheen. Ook Westhues, Lafrance en Schmidt (2001) noemen bureaucratisering van het werk en taakafbakening als bedreiging en zwakte in hun Canadese onderzoek naar het (generalistische) werk van de Social Worker.

Wat positiever naar voren komt is dat de helft van de professionals denkt dat de besluitvorming binnen de sociale wijkteams sneller zal plaatsvinden dan voorheen. Zij geven aan bewuster met kosten om te gaan en de kosteneffectiviteit steeds meer mee te nemen in hun werkwijze. Ook dit strookt met uitkomsten van Westhues, Lafrance en Schmidt (2001) waarin kosteneffectieve programma's maken als uitdaging positief werd genoemd.

6.6 Wat hebben professionals nodig?

Ongeveer een kwart van de professionals geeft in dit onderzoek aan meer tijd en ruimte nodig te hebben om goed in het sociale wijkteam te kunnen functioneren en de kanteeling naar het ‘nieuwe werken’ vorm te geven. Daartegenover geeft een klein deel van de professionals juist aan meer kaders, structuur en duidelijke communicatie nodig te hebben vanuit de gemeente. Deze tegenstelling tussen tijd en ruimte enerzijds en kaders en structuur anderzijds, past binnen de veranderingen die sociale wijkteams momenteel ondergaan.

Gemeenten geven de kaders voor financiering en monitoring en sociale wijkteams ontwikkelen zelf hun ondersteuningsaanbod vanuit de wijk. De vraag kan gesteld worden of er momenteel voldoende duidelijkheid wordt geboden aan de professionals. Uit dit onderzoek komt naar voren dat bij de start van de sociale wijkteams de doelen voor veel professionals in beperkte mate helder waren. Doelen die moeten zorgen dat kaders helder zijn en professionals voldoende handelings- en experimenteerterruimte ervaren om buiten de gebruikelijke paden en het eigen taakgebied te denken en te handelen (Bosch, 2014). Verandering vereist actie en organisatie en professionals moeten de ruimte krijgen en nemen om te leren en te experimenteren. 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. Vlaar (2014) beschrijft dat in deze (begin)situaties veel afhangt van wat professionals ervan weten te maken. Er zal een stevig beroep worden gedaan op hun flexibiliteit en vakmanschap. Goed kunnen samenwerken vereist inzicht in ieders persoonlijke en gemeenschappelijke kwaliteiten, in de eigen en collectieve deskundigheid en in de grenzen hiervan.

6.7 Algehele conclusie

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal:

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?

Ten eerste moet aangegeven worden dat dit onderzoek plaatsvond terwijl de teams net van start waren gegaan.

Professionals hebben aangegeven nog veel met de randzaken bezig te zijn, dat beperkte hen om zich volledig op hun nieuwe taak te kunnen richten. Toch zijn de professionals hoopvol gestemd: ze verwachten veel verbeteringen in de toekomst, zowel op organisatorisch gebied als in hun eigen handelen. Uit dit onderzoek blijkt dat professionals nog vrij

individueel gericht zijn in hun werkwijze. Het optimaal gebruik maken van de mogelijkheden van eigen verbanden van de burger blijkt voor veel professionals een verbeterpunt. De professionals zijn in grote lijnen tevreden over de onderlinge samenwerking. Dat kan helpend zijn om van elkaar te leren. Als over een jaar het vervolgonderzoek plaatsvindt, kan ingeschat worden in hoeverre de professionals zich ontwikkeld hebben.

6.8 Aanbevelingen

Groepsgrootte van het team

De Zwolse teams bestaan uit zestien tot wel zesentwintig professionals per team. Dit is een te groot aantal om de methode 'Actie leren' ook daadwerkelijk in te zetten. De ervaring in Arnhem/Nijmegen laat zien dat de maximale groepsgrootte is gebaseerd op 8-10 personen (Dries, 2015). Het is mogelijk om de sociale wijkteams op te splitsen en twee leercoaches aan te stellen die elk een team begeleiden. De teamleiders kunnen de leercoaches hierin zelf begeleiden maar zij kunnen ook aansluiten bij de derde cursus 'leercoach van sociale wijkteams' die in september 2015 van start gaat. Deze opsplitsing zal ook een positieve uitwerking hebben op het teamfunctioneren in het algemeen.

Samenwerkingsdoel scherp stellen

Uit dit onderzoek is gebleken dat het doel bij de start van de sociale wijkteams voor veel professionals in beperkte mate helder was. Zij geven aan dat de onduidelijkheden omtrent randvoorwaarden hen heeft belet om de onderlinge samenwerking goed vorm te geven. Aangeraden wordt om de partnerschapskaart hierbij in te zetten. Met dit instrument wordt de gezamenlijkheid binnen teams vergroot en het doel scherp gesteld.

Alle Bakens WNS gebruiken door de methode Actie leren in te blijven zetten

Om de professionals zo breed mogelijk toe te rusten is het raadzaam hen te ondersteunen in het gebruik maken van alle Bakens Welzijn Nieuwe Stijl. Nu hanteren de professionals voornamelijk de bakens die er op gericht zijn om de individuele burger in zijn kracht te zetten. De methode 'Actie

leren' zal de professionals helpen om ook de bakens die gericht zijn op de (informele) netwerken en om hulpvragen collectief op te pakken in de wijk, meer in te zetten. De teams hebben ruimte nodig om de methode goed aan te leren en de teamleiders moeten voldoende ondersteund worden door docenten die hiervoor getraind zijn. De docenten worden gekoppeld aan teamleiders om in de teams vragen te beantwoorden en ondersteuning te bieden bij de methode 'Actie leren'. Ook kunnen zij worden ingezet bij vragen over het groepsproces.

Taakverschraling

Professionals zijn gemotiveerd om zich te ontwikkelen en willen gebruik blijven maken van elkaars expertise binnen de sociale wijkteams. Aan de andere kant verwachten professionals verschraling van hun taak, wat demotiverend kan

werken. Van belang is om nauw aan te sluiten bij de (scholings-)wensen van de professionals en hierover met hen in gesprek te gaan. Hierbij worden de uitkomsten van dit onderzoek meegenomen om een aanbod op maat te maken (zie scholingsaanbod Hogescholen)¹.

Ontwikkeling volgen

Dit onderzoek geeft een goed beeld van de startsituatie van de sociale wijkteams. Om een completer beeld te krijgen is het wenselijk deze meting na een jaar te herhalen. Dan kan naar ervaringen gevraagd worden en kan nog scherper geformuleerd worden wat nodig is om sociale wijkteams optimaal te laten functioneren. Bij deze meting is er in de Zwolse teams een respons van rond de 50% gehaald. Om de betrouwbaarheid te verhogen is het wenselijk dat de respons bij een volgende meting verhoogd wordt.

¹ Ten behoeve van de verdere ontwikkeling heeft mevrouw M. (Monique) van Esterik, manager Sociale wijkteams van de gemeente Zwolle, een programmaraad opgericht. Hierin nemen naast een vertegenwoordiging van de Sociale wijkteams ook vertegenwoordigers deel van de Zwolse beroepsopleidingen; 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.

Literatuurlijst

- Andriessen, D. (2014). *Bevindingen over de wenselijkheid en mogelijkheid van een gezamenlijk protocol voor het beoordelen van (kern)werkstukken*. Vereniging van Hogescholen.
- Andringa, J., & Weterings, R. (2006). *Competenties van transitieprofessionals. Competentiecahier nr. 1*, Utrecht. www.transitiepraktijk.nl.
- Andringa, J., & Weterings, R. (2008). *Competenties van Transitieprofessionals. Competentiecahier no. 2*, juni 2008. Utrecht.
- Arum, S. van, & Lub, V. (2014). *Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten*. Beleidsonderzoek Online, februari 2014.
- Biene, M. (2013). *Kennisbronnen teamleren*. Nijmegen: Lectoraat Lokale Dienstverlening vanuit klantperspectief.
- Bosch, A. van (2014). Sociale wijkteams en the lessons learned. *Sociaal bestek*, 76(4), 10-12.
- Bussemaker, J. (2010). Brief aan de Tweede Kamer. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: Den Haag.
- Bredewold, F. (2014). *Lof der oppervlakkigheid*. Amsterdam: van Genneep.
- Brouwers, A., & Tomic, W. (2001). The factorial validity of scores on the teacher interpersonal self-efficacy scale. *Educational and psychological measurement*.
- Dries, M., & Biene, M. (2015). *Maatschappelijke ondersteuning en actie-leren in sociale wijkteams*, Werkboek voor professionals en vrijwilligers in wonen welzijn en zorg. Nijmegen: Lectoraat Lokale Dienstverlening vanuit klantperspectief.
- Gemeente Zwolle (2014). Resultaten Buurt- voor- buurtonderzoek 2014.
- Gemeente Zwolle (2014). Iedereen telt mee, uitvoeringsprogramma Sociaal wijkteams.
- Gemeente Zwolle (2014). Informatienota Uitvoeringsprogramma sociale wijkteams/diensten in en aan huis.
- Haan, I. de, & J. W. Duyvendak (eds.) (2002). *In het hart van de verzorgingsstaat. De geschiedenis van het ministerie van VWS en zijn voorlopers*. Zutphen: Walburg Pers.
- 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.
- Jager-Vreugdenhil, M., Til- Teekman, van C., Slendebroek- Meints, J. (2012). *'Gezinnen: Present!' Verslag van het onderzoeks- en ontwikkelproject ten behoeve van een nieuwe methodiek voor family volunteering van Stichting Present*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.
- Jager- Vreugdenhil, M., & Bredewold, F. (2012). *Jij + Ik = Wij. Verbindend Wijkgericht Werken*. Zwolle: Travers Welzijn en Ribw IJssel-Vecht.

- Kiewik, Gijzel & Franken. (2012). *De toegang tot de Wmo. Een onderzoek naar de ervaringen met de vormgeving van de toegangspoort naar de Wmo*. Enschede: Wmo werkplaatsen, Kenniscentrum Gezondheid, Welzijn en Technologie.
- Kok, E., & Briels, B. (2014). *Evaluaties van sociale wijkteams. Inventarisatie van afgesloten onderzoeken van sociale wijkteams*. Utrecht: Movisie.
- Koper, H., Oude Vrielink, M., & Sterrenberg, L. (2014). Uitvoeringskracht in sociale wijkteams: een beproefd concept in een nieuwe context. *Sociaal bestek*, 68(2), 32-46.
- Kwekkeboom, M.H. (2010) *De verantwoordelijkheid van mensen zelf. De (her)verdeling van de taken rond zorg en ondersteuning tussen overheid en burgers en de betekenis daarvan voor de professionele hulpverlening*. Openbare les. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Lans, J. van (2014). *Vijf reuzenproblemen die de decentralisaties moeten oplossen*. Van https://www.youtube.com/watch?v=F_VPGKv28y.
- Lans, J. van (2014). *"Wensdenken over wijkteams vraagt om nuanceren"*. Van web gehaald mei 2015. www.socialelevraagstukken.nl.
- Lub, V., Sprinkhuizen, A., & e.a. (2010). *Het spel op het maatschappelijk middenveld*. Utrecht: Movisie. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). Welzijn Nieuwe Stijl. Den Haag. www.rijksoverheid.nl
- Oude Vrielink, M. (2014). *Bouwen aan burgerkracht in het sociale domein*. Den Haag: Platform31.
- Newman, J & Tonkes, E. (2011). *Participation, Responsibility and Choice. Summoning the Active Citizen in Western European Welfare States*.
- Pruim, E. & Til van, C. (2014). *Van begeleiding naar zelfsturing. Een rapportage van acht maanden begeleiding van het Zwolse uitvoeringsteam 'Iedereen doet mee & organiseren van (in)formele verbanden'*. Zwolle: Wmo werkplaatsen, centrum voor samenlevingsvraagstukken.
- 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 (2014) *Leren innoveren in het sociale domein*. Den Haag: RMO
- Raad voor Maatschappelijk Ontwikkeling (2008). *De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte*. Den Haag: Swp.
- Sprinkhuizen, A, Scholte, M., & Zuidhof, M. (2012). *De Generalist*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Stam, M. e.a. (2012). *Outreaching besturen in tijden van transitie*. Amsterdam: Wmo werkplaats Hogeschool Amsterdam.
- Steenbergen & Wittmayer (2014). *'Blind geloof in wijkteams vraagt om nuanceren'* van web gehaald mei 2015. www.socialelevraagstukken.nl
- Veld, R.J. in 't. (1982). *Verandering en bestuur. Een pleidooi voor een bescheiden bestuurskunde*. Afscheidsrede. Nijmegen.

Verhoeven, I. en E. Tonkens (2013). Wat de overheid van burgers wil. De framing van de veranderende verzorgingsstaat in Nederland en Engeland. In: T. Kampen, I. Verhoeven en L. Verplanke (reds.), *De affectieve burger. Hoe de overheid verleidt en verplicht tot zorgzaamheid.* (p. 25-40).

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

Vlaar, P., Kluft, M., & Liefhebber, S. (2014). *Competenties Maatschappelijke Ondersteuning in de branchewelzijn en maatschappelijke dienstverlening.* 3de druk. Utrecht: Movisie.

Zwaard, J. (2013) Zoek de verbanden! Sociaal kapitaal als basis voor sociaal beleid. In: *Aannemen of waarnemen? Een dynamische kijk op sociaal kapitaal.* Tilburg: PON.

Overige literatuur:

Arum, S. van, & Schoorl, R. (2015). *Sociale wijkteams in vogelvlucht.* Utrecht: Movisie.

Beltman, H. (2014). *De burger in de wijk. Handvatten voor het denken vanuit burgerperspectief over wijkgericht werken.* Utrecht: Aandacht Voor Iedereen.

Boer, N. de, & Lans, J. van (2011). *Burgerkracht. De toekomst van het sociaal werk in Nederland.* Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

Boer, N. de, & Lans, J. van (2013). *Burgerkracht in de wijk. Sociale wijkteams en de lokalisering van de verzorgingsstaat.* Den Haag: Platform31.

Gemeente Zwolle (2014). *Werken vanuit vertrouwen: Maatwerk voor Iedereen.*

Gemeente Zwolle, (2015). *Visie sociaal domein.*

Hilhorst, P. & Lans, van der N. (2014). *Nabij is beter. Essays over de beloften van 3 decentralisaties.* Den Haag: KING/VNG.

Hoogwout, M., & Bent-Creze, M. (2014). *Eindrapport decentralisaties sociaal domein.*

Kok, E., & Briels, B. (2014). *Evaluaties van sociale wijkteams. Inventarisatie van afgesloten onderzoeken van sociale wijkteams.* Utrecht: Movisie.

Koper, H., Oude Vrielink, M., & Sterrenberg, L. (2014). *Uitvoeringskracht in sociale wijkteams: een beproefd concept in een nieuwe context.* Sociaal bestek, 68(2), 32-46.

Peters, A., Xanten, H. van, & Scholten, C. (2014). *Kantelen naar informele zorg.* Utrecht: Vilans.

Rijksoverheid (2013). Troonrede 2013. Opgehaald van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>.

Schillemans, T. (2008). *Regelruimte. Over de logica van verkoking en alternatieven voor ontoking*. SWP: Amsterdam.

Schoonderwoerd, M., Stremmelaar, N., & Opbergen, E. (2013). *Doorontwikkeling naar sociale wijkteams Zwolle*. Uitgave van gemeente Zwolle.

Sok, K. (2013). *Samenwerken in de wijk. Actuele analyse van sociale wijkteams*. Utrecht: Movisie.

Sok, K., Bosch, A. van den, Goeptar, H., Sprinkhuizen, A., & Scholte, M. (2013). *Samenwerken in de wijk. Actuele analyse van sociale wijkteams. Sociaal Werk in de Wijk*. Bunnik: Libertas.

Sommer, M., & Pool, E. (2014). *Sociale Wijkteams in Overijssel. Een onderzoek naar sociale wijkteams of andere vormen van toegang tot het gemeentelijke sociaal domein*. Borne: Arcon.

Verhoeven, I., & Ham, M. (2010). *Brave burgers gezocht. De grenzen van de activerende overheid*. Uitgever: Van Gennep.

Transitiebureau Wmo, Transitiebureau Jeugd & VNG. (2013). *Sociale wijkteams in ontwikkeling. Inrichting, aansturing & bekostiging*. Utrecht: Kris Kras Design.

Bijlagen

Tabel 10 Zelfscore aspecten onderliggend aan bakens

Hieronder staan de stellingen die betrekking hebben op de 8 bakens. Voor de stellingen is tussen haakjes een getal vermeld, dat verwijst naar de desbetreffende baken (Figuur 35 in lopende tekst)

Tabel 10 Zelfscore aspecten onderliggend aan bakens	
(1) Ik stel de vraag van de burger centraal	0,83
(6) Ik stem het hulpverleningsdoel met de burger af	0,82
(2) Ik sta open voor ideeën en suggesties van burgers	0,8
(6) Ik werk samen met professionals van buiten het sociale wijkteam, indien de situatie integraal dient te worden opgepakt.	0,78
(8) Ik ervaar genoeg ruimte binnen het sociale wijkteam om zelf met ideeën en oplossingen te komen.	0,78
(3) Ik heb een pro-actieve werkwijze	0,77
(3) Ik laat in geval van lichte problematiek de regie bij de burger	0,77
(7) Ik vind het belangrijk dat het hulpverleningsdoel van een burger realistisch en haalbaar is	0,77
(1) Ik breng de hulpvraag van de burger systematisch in kaart	0,71
(6) Ik betrek in geval van lichte problematiek het familienetwerk bij een hulpvraag	0,66
(6) Ik betrek in geval van zware problematiek het familienetwerk bij een hulpvraag	0,63
(5) Ik ben op de hoogte van de sociale kaart van de wijk	0,61
(7) Ik zet bewust effectieve methoden in	0,61
(6) Bij een nieuwe hulpvraag zoek ik contact met betrokken professionals van buiten het sociale wijkteam	0,58
(4) Ik pas in mijn werk vernieuwende werkwijzen toe	0,56
(5) Ik ondersteun het informele netwerk van een burger	0,51
(3) Ik laat in geval van zware problematiek de regie bij de burger	0,47
(3) Ik betrek in geval van lichte problematiek het omgevingsnetwerk (wijk, buurt, straat) bij een hulpvraag	0,47

Tabel 10 Zelfscore aspecten onderliggend aan bakens

(6) Ik stem het hulpverleningsdoel met het familienetwerk van een burger af	0,45
(3) Ik betrek in geval van zware problematiek het omgevingsnetwerk (wijk, buurt, straat) bij een hulpvraag	0,41
(6) Ik stem het hulpverleningsdoel met het omgevingsnetwerk (buurt, wijk, straat) van een burger af	0,34
(3) Ik ben op de hoogte van de aanwezige talenten en kennis bij burgers in de wijk	0,33

Tabel 11 Indruk fasen groepsdynamica

(Tabel 3 in de lopende tekst).

Tabel 11 Indruk fasen groepsdynamica

	Zw Noord	Zw Oost	Zw Zuid	Zw West	Zw Centr	Elburg	Tot. gem.
<u>Parallelfase</u>							
Start SWT doel helder	0,59	0,79	0,68	0,61	0,66	0,5	0,64
Vormen SWT ruimte leren kennen	0,31	0,29	0,63	0,47	0,73	0,92	0,56
	0,45	0,54	0,66	0,54	0,7	0,71	0,6
<u>Autoriteitsfase</u>							
Ruimte zelf ideeën en oplossingen	0,75	0,75	0,84	0,64	0,82	0,92	0,79
Aanspreken op ieders gedrag	0,72	0,57	0,71	0,58	0,86	0,67	0,69
	0,74	0,66	0,78	0,61	0,84	0,8	0,74
<u>Opnemingsfase</u>							
Ik merk dat er subgroepen ontstaan	0,63	0,46	0,38	0,36	0,43	0,17	0,41
<u>Intimiteitscrisis</u>							
Veilig aangeven hoe het gaat	0,75	0,86	0,82	0,72	0,91	0,79	0,81
Meningsverschillen uitgesproken	0,63	0,68	0,75	0,64	0,75	0,75	0,7

Tabel 11 Indruk fasen groepsdynamica

	Zw Noord	Zw Oost	Zw Zuid	Zw West	Zw Centr	Elburg	Tot. gem.
	0,69	0,77	0,79	0,68	0,83	0,77	0,76
<u>Wederkerigheidsfase</u>							
Samenwerken gaat als vanzelf	0,72	0,46	0,69	0,5	0,82	0,67	0,64
<u>Totaal gemiddelde</u>	0,72	0,74	0,77	0,65	0,82	0,78	0,75

Antwoorden open vragen enquête.

Tijd en ruimte

Ruimte voor werkbegeleiding, casuïstiek, intervisie en elk vijf jaar supervisie.

Tijd en ruimte.

Tijd en ruimte om te leren.

Voldoende tijd/ruimte om de kanteling te kunnen maken. Dit is niet mogelijk als we overladen worden met WMO-vragen.

Facilitaire ondersteuning.

Ruimte voor buiten de kaders te kunnen handelen.

Ontwikkelruimte om de kanteling vorm te kunnen gaan geven.

Tijd, we zijn net (5 weken) begonnen.

Tijd en ruimte om ingevoerd te worden in alle nieuwe regels en wetgevingen.

Tijd, teveel tijd gaat naar WMO en andere zaken waar ik geen verstand van heb waardoor er te weinig tijd is voor de kanteling.

Duidelijke visie en ruimte dat te ontwikkelen.

Op dit moment ervaar ik de werkdruk als grote belemmering in het kantelen.

Tijd en gelegenheid.

Voldoende tijd en ruimte om mij verder te kunnen ontwikkelen.

Tijd en ruimte

Tijd, ruimte.

Ruimte , vertrouwen, minder werkdruk.

Ruimte om ervaring op te doen met andere aandachtsgebieden.

Tijd om te ontwikkelen.

Tijd om werkwijzen eigen te maken, om te bouwen aan een nieuw team, faciliteiten die werken zoals TOP, intervisie.

Faciliteiten

Goede faciliteiten.

Goede faciliteiten.

Goed werkend registratiesysteem.

Een goede werkplek.

Praktische zaken geregeld zijn.

Een iets betere werkplek en faciliteiten maar vooral tijd (om in te werken).

Weten wat organisaties kunnen leveren. eenvoudige handige efficiënte werkwijze computersystemen (liefst afschaffen) eenvoudig maken.

Basiszaken waren niet op orde.

Een goed werkend informatiesysteem, minder technische belemmeringen.

Goed gefaciliteerd worden, goed werkend automatiseringssysteem.

Dat m.n. ondersteunende zaken goed lopen, zoals het registratie systeem.

Goede randvoorwaarden.

Facilitering randzaken (kantoor, ict middelen en systeem etc).

Coaching/training

Tijd, coaching (werkbegeleiding) trainingen/opleiding in verdieping niet allerlei voorlichtingen workshops maar echt verdieping.

Actie leren ervaar ik op dit moment in heel veel casussen als te mager, niet toereikend.

Samenwerking

Een team dat zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt en elkaar beter maakt. Zodat er optimaal gebruik kan worden gemaakt van elkaar's expertises.

Goede samenwerking.

Gezamenlijk doel, goede samenwerking binnen het team.

Begeleiding op betrekkningsniveau, meer aandacht voor de onderlinge verhoudingen e.d.

Wellicht scholing op gebied van Jeugdzorg.

Goede samenwerking, integraal werken, doelen helder hebben, concrete stappen zetten om doelen te bereiken, vertrouwen in elkaar hebben en in elkaar expertise, gevoelige vragen durven bespreken met elkaar op inhoud, in het proces ondersteunt worden.

Investeren in teamvorming/cultuurverandering, scholing.

Kennis

Meer kennis van achtergronden van alle leden van het sociaal wijkteam en de werk methodieken.

Kennis van de uit te voeren nieuwe taken.

Gedegen kennis van de nieuwe taak die niemand van ons beheerst: indiceren van individuele begeleiding, tijd zodat samenwerking en kennis delen vanzelfsprekender wordt.

Vooral ruimte en tijd. Dat de werkdruk niet te hoog is/blijft. Nu zijn we alleen nog aan het oplossen en wegwerken. Het is van belang dat je tijd hebt en ook de rust ervaart om met de kanteling te gaan starten.

Mijn kennis vergroten en bijhouden, goede samenwerking in het wijkteam en met netwerken daarbuiten.

Het opdoen van kennis op de verschillende disciplines. bijvoorbeeld op gebied van Wmo en participatie.

Kennis

Veel kennis op ander vakgebied dan het vakgebied waar mijn beroep ligt.

Alle nieuwe regelgeving in kaart hebben.

Brede kennisoverdracht.

Overzicht van alle info in het sociaal domein.

Op dit moment meer specifieke kennis van de sociale kaart en training gespreksvaardigheden.

Voldoende kennis.

Mijn kennis in te kunnen zetten.

Deskundigheidsbevordering m.b.t. de nieuwe taakvelden.

Kennisvergroting d.m.v. training/voorlichting (ook kennisoverdracht vanuit collega's) in eigen vakgebied maar vooral op andere gebieden.

Duidelijkheid

Meer duidelijke instructies.

Duidelijkheid.

Duidelijke methodieken.

Duidelijkheid.

Samenwerking en duidelijkheid in regels en werkwijze.

Kennis van de vaardigheden van mijn collega's. Daarnaast heldere kaders: wat wel, wat niet? Taken en verantwoordelijkheden tweede schil moet duidelijk zijn. Ondersteuning in het oppakken van de her-indicaties.

Bepaalde mate van structuur (kaders vanuit gemeente) en daarnaast een mate van vrijheid/bewegingsruimte om samen tot vernieuwingen/oplossingen te komen.

Ik heb nodig dat er transparantie is tussen de gemeentes en de teamleiders. Wat zijn de doelen.

Juiste vraagstelling/verheldering.

Duidelijke communicatie van boven naar beneden. Duidelijke werkprocessen, snel oppakken van signalen vanuit de mwd SWT.

Duidelijke visie en aansturing hierop (doelen en rol SWT).

Overig

In eerste instantie wil ik aangeven dat zolang de randvoorwaarden (systemen en het ontbreken van de juiste kennis) niet goed geregeld zijn de kans van slagen minder zal zijn. Inmiddels is het duidelijk dat hier hard aan wordt gewerkt.

Wat het werk in het sociale wijkteam zal vergemakkelijken is een betere afstemming binnen de ketens. SWT, AO, CT, enz. Ik hoop dat er onderling eenduidigheid gecreëerd gaat worden. Tevens zou het helpen als Topicus goed gaat werken.

Weten bij wie je voor wat terecht kan met inhoudelijke vragen.

Een organisatie die mij faciliteert vanuit hetzelfde gedachtengoed als waaruit wij professionals de burgers willen faciliteren.

Dat is nog niet mogelijk, we zijn te kort geleden gestart.

Niet voorbereid op 80% WMO werk.

Ook moet er nog meer aandacht komen voor de kanteling.

Minder stroperigheid binnen de gemeente: gemeente moet ook out of the box, wij niet alleen!

Vrijheid van handelen.

Minder administreren en indiceren en meer echt doen en minder op kantoor.

Naast generalistisch werken eigen expertise op peil houden. gebruik maken van ieders expertise en geen eenheidsworst worden.

Vertrouwen.

Focus, aandacht.

Welzijn te laten blijven aansluiten bij hulpverleners/zorg.

Breed gedragen acceptatie dat werken vanuit ieders specifieke achtergrond altijd van belang blijft. Generalistisch werken binnen zekere grenzen.

Het is nu vooral Oud WMO zaken wegwerken.

Reflector Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (WNS)

	Bakens Welzijn Nieuwe Stijl	Welke bakens herken je in de casus en de afgesproken aanpak?	Competenties van 'de nieuwe sociale professional'
1.	Gericht op de vraag achter de vraag		Stelt de vraag van de burger centraal
	<i>Omslag van aanbod- naar vraagge-richt werken</i>		Vraagt door
			Analyseert
2.	Direct er op af		Is proactief
	<i>Voor hen die de weg naar de ondersteuning niet weten te vinden of be-nutten</i>		Is betrokken en toegankelijk
			Is handelingsgericht
3.	Gebaseerd op de eigen kracht van de burger		Gaat uit van potenties
	<i>Als de vraag helder is, is er de vraag: wie doet wat</i>		Laat de regie bij de burger. Persoon maakt zijn eigen plan
			Ondersteunt bij sociale netwerkont-wikkeling
4.	Doordachte balans van collectief en individueel		Maakt behoeften zichtbaar en collec-tief
	<i>Ontwikkelen van meer collectieve aanpakken is gewenst</i>		Brengt innovaties tot stand

	Bakens Welzijn Nieuwe Stijl	Welke bakens herken je in de casus en de afgesproken aanpak?	Competenties van 'de nieuwe sociale professional'
5.	Formeel en informeel in optimale verhouding		Stimuleert zelforganiserend vermogen van burgers
	<i>Inzet van eigen netwerk benutten</i>		Ondersteunt het informele netwerk
6.	Integraal werken		Werkt samen en stemt af
	<i>Werken aan een samenhangende aanpak</i>		Kijkt over grenzen heen
7.	Niet vrijblijvend, maar resultaatgericht		Maakt realistische en haalbare plannen
	<i>Toewerken naar resultaten</i>		Geeft inzicht in resultaten
			Maakt gebruik van effectieve methoden
8.	Gebaseerd op ruimte voor de professional		Professionele ruimte
	<i>Zelfstandig handelen en een vrije beslissruimte</i>		Werkt beroepsbewust en is vakbekwaam
			Maakt verantwoord keuzes en beslissingen

Bron: www.wmowerkplaatsnijmegen.nl

Reflector Transitie en transformatie competenties

NR	Bakens Welzijn Nieuwe Stijl	Transformaties
	Transitiecompetenties: Patronen herkennen Heroriënteren Experimenteren Verankeren en opschalen Monitoren Transities managen	Welk bakken herken je in deze casus? en welke transformatiecompetenties zijn ingezet/benut?

1. Gericht op de vraag achter de vraag

Omslag van aanbod naar vraaggericht werken

Transformatie competentie:
Stelt de vraag van de burger centraal
Vraagt door
Analyseert

2. Direct er op af

Voor hen die de weg naar de ondersteuning niet weten te vinden

Transformatie competentie:
Is proactief
Is betrokken en toegankelijk
Is handelingsgericht

3. Gebaseerd op de eigen kracht van de burger

Als de vraag helder is, is er de vraag: wie wat doet

Transformatie competentie:
Gaat uit van potenties
Laat regie bij de burgers/cliënten
Ondersteunt bij sociale netwerkontwikkeling.

NR	Bakens Welzijn Nieuwe Stijl Transitiecompetenties: Patronen herkennen Heroriënteren Experimenteren Verankeren en opschalen Monitoren Transities managen	Transformaties Welk baken herken je in deze casus? en welke transformatiecompetenties zijn ingezet/benut?
4.	Doordachte balans van collectief en individueel <i>Ontwikkelen van meer collectieve aanpakken is gewenst</i> <i>Transformatie competentie:</i> Maakt behoeften zichtbaar en collectief Brenkt innovaties tot stand	
5.	Formeel en informeel in optimale verhouding <i>Inzet van eigen netwerk benutten</i> <i>Transformatie competentie:</i> Stimuleert zelforganiserend vermogen van burger/cliënten Ondersteunt het informele netwerk	
6.	Integraal werken <i>Werken aan een integrale samenhangende aanpak</i> <i>Transformatie competentie:</i> Werkt samen en stemt af Kijkt over grenzen heen	

NR	Bakens Welzijn Nieuwe Stijl	Transformaties
	Transitiecompetenties: Patronen herkennen Heroriënteren Experimenteren Verankeren en opschalen Monitoren Transitieën managen	Welk baken herken je in deze casus? en welke transformatiecompetenties zijn ingezet/benut?

7. Niet vrijblijvend, maar resultaatgericht

Toewerken naar resultaten

Transformatie competentie:

Maakt realistische en haalbare plannen
 Geeft inzicht in bereikte resultaten
 Maakt gebruik van effectieve methoden

8. Gebaseerd op ruimte voor de professional

Zelfstandig handelen en een vrije beslisruimte

Transformatie competentie:

Professionele ruimte
 Werkt beroepsbewust en is vakbekwaam
 Maakt verantwoord keuzes en beslissingen

Bron: Movisie, 2012; VWS, Welzijn Nieuwe Stijl, 2011; Andringa, J., Weterings, R. (2006). Competenties van transitieprofessionals. Competentiecahier nr. 1, Utrecht.

De Nederlandse samenleving is in transitie van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. Dit is zichtbaar in drie decentralisaties per 1 januari 2015. Gemeenten hebben met de Participatiewet, de overheveling van de Jeugdzorg en de nieuwe Wmo 2015 de verantwoordelijkheid gekregen om binnen het sociaal domein integraal maatwerk aan burgers te bieden.

De komst van sociale (wijk)teams moet voor twee grote thema's oplossingen bieden. In de eerste plaats moet het verkokering en bureaucratie tegengaan door hulpvragen integraal op te pakken en maatwerk te leveren. In de tweede plaats moet het de nieuwe verhoudingen tussen overheid, burgers en organisaties vormgeven, waarbij het streven is dat burgers meer zelf hulp organiseren en daarbij een beroep doen op hun sociale netwerken.

Door het generalistisch werken zijn professionals bang dat taakvershraling zal plaatsvinden. Over een aantal randvoorwaarden, zoals organisatorische kaders, taakafbakening en bevoegdheden, zijn professionals ook wat minder positief: ze verwachten hierin nog niet zoveel verbetering ten opzichte van de vroegere werkwijze. Wel verwachten zij dat besluitvorming sneller zal plaatsvinden dan voorheen en geeft 80% van de professionals aan met de nieuwe werkwijze beter te kunnen aansluiten bij de hulpvraag van de burger.

Het onderzoek geeft inzicht in de ontwikkeling van de sociale (wijk)teams van het afgelopen half jaar en doet aanbevelingen voor de toekomst zodat de wijkteams nog beter kunnen gaan functioneren.



ISBN 978-90-75545-71-5

